

Zákon malého počtu

SPOJOVATELÉ, MAVENI A PRODAVAČI

Odpoledne 18. dubna 1775 zaslechl chlapec, který pracoval ve stáji nájemných koní v Bostonu, jak říká jeden britský důstojník druhému cosi o tom, že „zítra začne peklo“. Chlapec běžel tu zprávu oznámit na sever Bostonu do domu stříbrotepce jménem Paul Revere. Revere pozorně naslouchal – nebyla to první zvěst tohoto druhu, která se mu toho dne donesla. Slyšel už, že na jednom bostonském molu se shromáždilo neobvyklé množství britských důstojníků a tlumeně cosi probírali. Lidé si všimli, jak britští námořníci cosi chvatně kutí v člunech uvázaných podél válečných lodí *Somerset* a *Boyne*. Další námořníci byli ráno spatřeni, jak se zřejmě na poslední chvíli vydávají na nějaké pochůzky. Jak se nachylovalo odpoledne, Revere a jeho blízký přítel Joseph Warren byli čím dál tím více přesvědčeni, že Britové se chystají provést velký krok, o němž se už dlouho šířily pověsti – vytáhnout do města Lexingtonu na severozápad od Bostonu zatknout vůdce kolonistů Johna Hancocka a Samuela Adamse a pak dál do města Concordu zabavit zbraně a munici, které zde místní koloniální milice měla uskladněné.

Co následovalo, je součástí historické legendy, se kterou se každé americké dítě seznamuje ve škole. Warren a Revere se sešli v deset večer. Rozhodli se, že musí před blížícími se Brity varovat města kolem Bostonu, aby se jim stačily postavit místní milice. Revere se nechal

propašovat přes Bostonskou zátoku na přístaviště přívozu u Charlestownu. Naskočil na koně a vydal se na svou „půlnoční jízdu“ do Lexingtonu. Za dvě hodiny urazil přes 20 kilometrů. V každém městě, kterým projížděl – v Charlestownu, Medfordu, North Cambridge, Menotomy – klepal na dveře a předával svou zprávu: řekl místním vůdcům kolonistů o blížících se Britech, a aby tuto zprávu šířili dál. Zvony na kostelech začaly zvonit, byl slyšet tlukot bubnů. Zpráva se šířila jako virus: ti, které Paul Revere informoval, vysílali sami další jezdce, až se poplach rozezněl po celé oblasti. Do Lincolnu zvěst dorazila v jednu hodinu po půlnoci, do Sudbury ve tři, v Andoveru, pětadesát kilometrů na severozápad od Bostonu, byla v pět a v devět ráno se už dostala na západ do Ashby u Worcesteru. Když konečně ráno devatenáctého Britové vyrazili na pochod na Lexington, jejich výpad narazil k jejich naprostému překvapení na zuřivý a organizovaný odpor. V Concordu se Britové utkali s koloniální milicí a byli zcela poraženi. Z tohoto střetu vznikla válka známá jako Americká revoluce.

Jízda Paula Revere je snad nejznámějším historickým případem epidemie šířené ústním podáním. Významná zpráva urazila v krátkém čase velkou vzdálenost a zmobilizovala celý kraj. Ne všechny tyto epidemie jsou samozřejmě tak senzační, ale lze říci, že i dnes, v době masových médií a reklamních kampaní za miliony dolarů, jsou ústní sdělení nejdůležitější formou lidské komunikace. Vyberte si, v jaké drahé restauraci jste naposledy byli, jaké drahé oblečení jste si naposledy koupili a jaký film jste naposledy viděli. V kolika případech mělo na vaše rozhodnutí, jak utratit peníze, silný vliv doporučení nějakého přítele? Hodně lidí pracujících v reklamě má za to, že právě kvůli dnešní všudypřítomnosti marketingových kampaní jsou ústní doporučení tím posledním přesvědčovacím nástrojem, na který většina z nás ještě reaguje.

Ale při tom všem zůstává tento fenomén velmi tajemný. Lidé si neustále předávají všemožné informace, ale jen vzácně tato sdělení přerostou v epidemii. Nedaleko místa, kde bydlím, je malá restaurace, kterou mám rád a měsíce o ní vykládám přátelům. Ale pořád je poloprázdna. Moje doporučení zjevně k odstartování informační epidemie nestačí. A přitom jsou v okolí restaurace, které podle mě nejsou o nic lepší, a za pár týdnů po otevření musí odmítat zákazníky. Proč některé myšlenky a sdělení způsobí zlom, a jiné ne?

V případě Paula Revere se odpověď zdá být snadná. Revere přicházel se senzační zprávou: Britové jdou. Ale když se na události onoho večera podíváte zblízka, ani toto vysvětlení tu hádanku neřeší. V době, kdy se Revere vydal na svou cestu na sever a západ od Bostonu, vyrazil další revolucionář, koželuh jménem William Dawes, s týmž naléhavým poselstvím do Lexingtonu přes města na západ od Bostonu. Přinášel tutéž zprávu a projel stejně měst a urazil stejně kilometrů jako Paul Revere. Ale Dawesova jízda nevbudila v kraji rozruch a k místním vůdcům milice se varování nedoneslo. Z Walthamu, jednoho z nejdůležitějších měst, kterým projížděl, dokonce druhý den bojovalo tak málo mužů, že někteří historici později dospívali k závěru, že město muselo být silně probritské. Nebylo. Walthamští se jen dozvěděli, že Britové se blíží, až když už bylo pozdě. Kdyby při epidemii šířené ústním podáním záleželo jen na sdělení samém, byl by Dawes dnes stejně slavný jako Paul Revere. Není. Jak to, že tedy Revere dokázal to, co Dawes ne?

Odpověď zní, že úspěch jakékoli sociální epidemie je vysoce závislý na účasti lidí s určitým vzácným sociálním nadáním. Revereova zpráva způsobila zlom, zatímco Dawesova ne, a to v důsledku toho, jak se tito dva muži lišili. To je zákon malého počtu, jež jsem stručně popsal

v předchozí kapitole. Ale tam jsem uváděl jen příklady vysoce promiskuitních a sexuálně agresivních lidí, kteří hrají klíčovou roli v epidemiích sexuálně přenosných nemocí. Tato kapitola se zabývá lidmi klíčovými pro sociální epidemie a tím, co odlišuje Paula Revere od někoho takového, jako je William Dawes. Lidé tohoto druhu se vyskytují všude kolem nás, ale my často nedoceňujeme, jakou roli v našem životě hrají. Nazývám je *spojovatelé, maveni a prodavači*.

1.

Koncem 60. let uskutečnil psycholog Stanley Milgram experiment, jehož účelem bylo najít odpověď na otázku známou jako problém malého světa. Vypadá takto: jak jsou lidské bytosti spojené? Patříme všichni do separátních, simultánně, ale autonomně fungujících světů, takže mezi dvěma náhodně zvolenými lidmi kdekoli na světě existuje jen pár vzdálených spojení? Anebo jsme všichni součástí velké, propojené sítě? Milgram si vlastně kladl tutéž otázku, jaká stojí na počátku této kapitoly: jakým způsobem se myšlenka, trend nebo zpráva – Britové jdou! – přenáší populací?

Milgrama napadlo zkoumat tuto otázku pomocí řetězového dopisu. Našel si jména 160 lidí v Omaze ve státě Nebraska na středozápadě USA a každému poslal balíček. V balíčku bylo jméno a adresa obchodníka s akciemi, který pracoval v Bostonu a žil v Sharonu ve státě Massachusetts na východním pobřeží. Každý člověk měl na balíček napsat své jméno a poslat ho nějakému příteli nebo známému, přes kterého se podle něj dostane blíž k onomu makléři. Pokud byste bydleli v Omaze a měli například bratrance poblíž Bostonu, poslali byste balíček jemu, neboť

i když on sám by makléře neznal, bude o hodně pravděpodobnější, že ho k němu dokáže dopravit ve dvou, třech nebo čtyřech dalších krocích. Šlo o to, že, až balíček nakonec dorazí k makléři domů, Milgram si bude moci prohlédnout seznam všech, kterým balíček na cestě prošel rukama, a získá představu, jak blízce je nějaká náhodně zvolená osoba spojena s jinou osobou na druhém konci země. Milgram zjistil, že většina dopisů se dostala k makléři v pěti nebo šesti krocích. Z tohoto experimentu známe pojem *šest stupňů odloučení* (jmenoval se tak film natočený v roce 1993, pozn. překl.).

Tento pojem zní dnes tak samozřejmě, že snadno přehlédneme, jak překvapivé bylo Milgramovo zjištění. Většina z nás nemá nijak široký ani různorodý okruh přátel. V rámci jedné známé psychologické studie se skupina psychologů dotazovala obyvatel Dyckmanových obecních bytovek na severu Manhattanu, jaký je tam jejich nejbližší přítel. 88 procent přátel žilo ve stejném domě a polovina na stejném patře. Lidé si obecně nacházejí přátele podobného věku a rasy. Ale když šlo o přítele, který bydlel vedle na patře, byly najednou věk a rasa mnohem méně důležité. Fyzická blízkost převážila podobnost. V další studii, provedené na studentech Utahské univerzity, se zase ukázalo, že zeptáte-li se někoho, proč se s někým přátelí, odpoví, že mají podobné postoje. Ale když se těch dvou vyptáte na jejich postoje, zjistíte, že to, co je spojuje, jsou podobné aktivity. Nepřátelíme se ani tak s lidmi, kterým se podobáme, jako s lidmi, s nimiž něco děláme. Jinak řečeno, přátele si nehledáme. Družíme se s lidmi, kteří obývají tentýž malý fyzický prostor. Lidé v Omaze se zpravidla nepřátelí s lidmi ze Sharonu ve státě Massachusetts na druhém konci země. „Když jsem se zeptal jednoho inteligentního přítele, kolik si myslí, že bude potřeba kroků, odhadoval, že z Nebrasky do Sharonu bude potřeba 100 nebo více

prostředníků,“ napsal tehdy Milgram. „Hodně lidí mělo podobný odhad a překvapilo je, že v průměru stačí pět prostředníků. Nějak to neodpovídá naší intuici.“ Jak se dostal balíček do Sharonu v pouhých pěti krocích?

Odpověď zní, že v šesti stupních odloučení si nejsou všechny stupně rovny. Milgram při analýze svého experimentu například zjistil, že mnoho řetězců z Omahy do Sharonu kopírovalo tentýž asymetrický vzorec. Do makléřova domu dorazilo 24 zásilek, přičemž 16 z nich mu předal stejný člověk, obchodník s oděvy, kterému Milgram říká pan Jacobs. Zbytek dostal makléř do kanceláře a většina z nich přišla od dvou lidí, které Milgram označuje pan Brown a pan Jones. Celá polovina ze zásilek, jež dorazily na místo, se dostala k makléři prostřednictvím tří lidí. Představte si to! Desítky náhodně vybraných lidí z velkého středo-západního města odešlou nezávisle na sobě dopisy. Někteří postupují přes spolužáky z vysoké. Někteří se obrátí na příbuzné. Někteří je pošlou bývalým kolegům z práce. Každý má jinou strategii. A přece na konci všech těchto samostatných, odlišných řetězců polovina dopisů skončila v rukou Jacobse, Jonese a Browna. Šest stupňů odloučení neznamená, že od každého ke každému vede spojnice o pouhých šesti krocích. Znamená, že velmi malý počet lidí je v několika krocích spojen se všemi ostatními a my ostatní jsme propojeni se světem skrz těchto pár výjimečných lidí.

Tuto myšlenku si můžete snadno přiblížit. Udělejte si seznam 40 lidí (mimo rodinu a spolupracovníky), které byste označili za váš okruh přátel, a u každého z nich postupujte do minulosti, dokud nenajdete osobu, která uvedla do pohybu řetězec spojů, jenž vedl k vašemu přátelství. Já jsem například potkal svého nejstaršího přítele Bruce v první třídě, takže tím odpovědným jsem já. To je jednoduché. S Nigelem jsem

se seznámil, protože na vysoké bydlel vedle mého přítele Toma, se kterým jsem se seznámil tak, že mě v prvním ročníku pozval zahrát si *touch football* (méně náročnou obdobu amerického fotbalu, pozn. překl.). Za Nigela je zodpovědný Tom. Když vyhledáte všechny spoje, zjistíte zajímavou věc, a sice, že jste znovu a znovu naráželi na tatáž jména. Mám přítelkyni Amy, se kterou jsem se seznámil tak, že ji její přítelkyně Katie jednou přivedla do restaurace, kde jsem večerel. Katie znám, protože je nejlepší přítelkyní mé přítelkyně Larissy, již znám, protože mi náš společný známý Mike A. poradil, ať se s ní seznámím. Mika A. znám, protože chodil do školy s jiným mým přítelem Mikem H., který kdysi pracoval v jednom politickém týdeníku s mým přítelem Jacobem. Kdyby nebylo Jacoba, nebylo by Amy. Anebo se Sarah S. jsem se seznámil před rokem na narozeninovém večírku, protože tam byla se spisovatelem Davidem, jenž tam byl na pozvání své agentky Tiny, se kterou jsem se seznámil prostřednictvím své přítelkyně Leslie, kterou znám, protože její sestra Nina je přítelkyní mé přítelkyně Ann, s níž jsem se seznámil přes svou někdejší spolubydlící Mauru, se kterou jsem bydlel, protože pracovala se spisovatelkou Sarah L., jež byla přítelkyní z vysoké mého přítele Jacoba. Nebyť Jacoba, nebylo by Sarah S. Když si procházím seznam svých 40 přátel, 30 z nich vede tak či onak k Jacobovi. Můj sociální okruh ve skutečnosti není okruh. Je to pyramida. A na jejím vrcholu je jediná osoba – Jacob – zodpovědná za naprostou většinu vztahů tvořících můj život. Nejenže můj sociální okruh není okruh, ale není ani „můj“. Patří Jacobovi. Je to spíš klub, do kterého mě pozval. Tito lidé, již nás propojují se světem, spojují Omahu se Sharonem a uvádějí nás do našich sociálních okruhů – lidé, na které se spoléháme víc, než si uvědomujeme – jsou spojovatelé, lidé se zvláštním nadáním pospojovat svět.