

Uvod

Za „haš papiz” – čuvene američke cipele od mekane štavljene kože, sa lakim gumenim đonovima – tačka preokreta je bila negde krajem 1994. i početkom 1995. godine. Do tada je ova marka bila gotovo mrtva. Prodaja se spustila na trideset hiljada pari godišnje, uglavnom u provincijskim radnjama. *Vulverin*, proizvođač cipela „haš papiz”, razmišljao je o polaganom gašenju marke koja ga je proslavila. A onda se dogodilo nešto čudno. Dva šefa „haš papiz”, Oven Bakster i Džefri Luis, naleteli su na jednom modnom snimanju na stilistu iz Njujorka koji im je rekao da su klasične „haš papiz” cipele iznenada postale pravi hit u klubovima i barovima Menhetna. „Rekli su nam”, priseća se Bakster, „da se cipele preprodaju u posebnim prodavnicama u Sohou. Ljudi su išli u prodavnice *Ma end pa*, male radnje koje su ih i dalje prodavale, i kupovali sve preostale parove.” Bakster i Luis su u početku bili zbunjeni. Nije im bilo logično da tako staromodne cipele mogu ponovo da postanu popularne. „Rekli su nam da ih nosi i Isak Mizrahi”, kaže Luis. „Mi tada nismo imali pojma ni ko je on.”

U jesen 1995. godine stvari su počele da se ubrzavaju. Prvo je zvao dizajner Džon Bartlet. Želeo je da koristi „haš papiz” u svojoj prolećnoj kolekciji. Onda je zvala još jedna kreatorka sa Menhetna, Ana Sui, koja je takođe želela cipele za svoju modnu reviju. U Los Anđelesu je dizajner Džoel Ficdžerald stavio ogromnog baseta na naduvavanje na krov svoje prodavnice u Holivudu, a zatim je preuzeo susednu umetničku galeriju i napravio od nje „haš papiz” butik. Farbanje i postavljanje polica je još uvek bilo u toku kada je u radnju ušao glumac Pi-vi Herman i zatražio nekoliko pari cipela. „Sve se prenosilo od usta do usta”, seća se Ficdžerald.

Tokom 1995. godine prodato je 430.000 pari klasičnih „haš papiz” cipela, sledeće godine je prodato četiri puta toliko, a naredne još više, sve dok „haš papiz” još jednom nisu postale nezaobilazni deo imidža mladog američkog muškarca. Godine 1996. Savet modnih kreatora je cipelama „haš papiz” dodelio nagradu za najbolji modni detalj. Na večeri u Linkoln centru, direktor kompanije je stajao na podijumu rame uz rame sa Kelvinom Klajnom i Donom Karan, primajući nagradu za uspeh koji – kako je on sam priznao – gotovo da nije bio zasluga same kompanije. Cipele „haš papiz” su odjednom planule, a sve je poteklo od nekoliko klinaca iz Ist Vilidža i Sohoa.

Kako se to desilo? Tih prvih nekoliko klinaca, ko god oni bili, nisu svesno želeli da promovišu „haš papiz”. Nosili su ih isključivo zato što ih niko drugi nije nosio. Fazon su prihvatila dva kreatora da bi prodala nešto drugo – visoku

modu. Cipele su bile slučajnost. Niko nije pokušavao da od njih napravi novi trend. Ipak, dogodilo se upravo to. Cipele su prešle određeni nivo popularnosti i doživele preokret. Kako je jedan par cipela od trideset dolara uspeo da za dve godine pređe put od nekoliko kreatora i modernih klinaca sa Menhetna do svakog tržnog centra u Americi?

1.

Ne tako davno, u strašno siromašnim delovima Njujorka, poput Braunsvila i istočnog Njujorka, ulice bi u sumrak potpuno opustele. Obični ljudi nisu izlazili napolje. Deca nisu vozila bicikle. Starci nisu sedeli na verandama, niti na klupama u parku. Trgovina drogom je cvetala, a bande su u tom delu Bruklina ratovale na sve strane, tako da se većina ljudi u sumrak povlačila u svoje stanove. Policajci koji su radili u Braunsvilu tokom osamdesetih i početkom devedesetih godina, sećaju se kako bi im sa dolaskom mraka radio-stanice zvonile od komunikacije između patrola i stanice u vezi sa svim mogućim oblicima nasilja i kriminala. Godine 1992. u Njujorku su zabeležena 2154 ubistva i 626.182 krivična dela, većina u krajevima poput Braunsvila i istočnog Njujorka. A onda se dogodilo nešto čudno. U jednom misterioznom i kritičnom trenutku, stopa kriminala je počela da se menja. Došlo je do preokreta. Za pet godina, broj ubistava je smanjen za 64,3 odsto – na ukupno 770, a broj krivičnih dela je prepolovljen – ukupno 355.893. U Braunsvilu i istočnom Njujorku ulice su oživele, vratili su se bicikli i starci su ponovo sedeli na verandama. „Bilo

je trenutaka kada nije bilo nimalo neobično čuti rafale, kao u džunglama Vijetnama”, kaže inspektor Edvard Mesadri, komandant policije u Braunsvilu. „Sada više ne čujem pucnjavu.”

Njujorška policija će vam reći da se to desilo zahvaljujući izuzetnom napretku policijskih strategija. Kriminolozi ističu pad u trgovini krek kokainom i starenje stanovništva. Ekonomisti tvrde da je postepeno poboljšanje gradske privrede tokom devedesetih dovelo do zapošljavanja onih koji bi inače postali kriminalci. Sve su to konvencionalna tumačenja nastanka i rešavanja društvenih problema, ali nijedno nije ništa bolje od tvrdnje da su klinци iz Ist Vilidža prouzrokovali uskrснуće marke „haš papiz”. Promene u vezi sa stanovništvom, privredom i preprodajom droge predstavljaju dugoročne trendove, prisutne svuda u zemlji. One ne objašnjavaju kako je došlo do toga da kriminal u Njujorku opadne mnogo drastičnije nego u drugim gradovima, niti objašnjavaju kako je moguće da se tako nešto odigra tako brzo. Nema sumnje da su promene u policiji bile od velikog značaja. Ali ostaje zbunjajuća razlika između raspona tih promena i razmera onoga što se desilo u krajevima poput Braunsvila i istočnog Njujorka. Na kraju krajeva, kriminal u Njujorku nije opadao lagano, kako su se okolnosti poboljšavale. On je gotovo odjednom nestao. Kako promena nekoliko ekonomskih i društvenih pokazatelja može da za pet godina smanji broj ubistava za dve trećine?

2.

Tačka preokreta je biografija jedne ideje, a ideja je veoma jednostavna. Sastoji se u tome da je najbolji način da razumemo rađanje modnih trendova, tok i opadanje talasa kriminala, pretvaranje nepoznatih knjiga u bestselere, pušenje među tinejdžerima, fenomen prenošenja od usta do usta ili bilo koju drugu misterioznu promenu od onih koje obeležavaju našu svakodnevnici – da ih posmatramo kao epidemije. Ideje i proizvodi i poruke i ponašanja šire se poput virusa.

Uspon cipela „haš papiz” i pad kriminala u Njujorku tipični su primeri epidemije. Možda deluju kao da nemaju ništa zajedničko, ali u osnovi imaju isti obrazac. Pre svega, to su čisti primeri zaraznog ponašanja. Niko nije emitovao reklamu i rekao ljudima da su klasične „haš papiz” cipele kul i da treba da počnu da ih nose. Klinci su ih jednostavno nosili kad su išli u klubove i barove ili kad su šetali centrom Njujorka i na taj način su svojim osećajem za modu uticali na druge ljude. Zarazili su ih „haš papiz” *virusom*.

Do pada stope kriminala u Njujorku došlo je na isti način. Nije se veliki broj budućih ubica okupio i rešio da ne čini zločine. Niti je policija uspela da se na neki čudesan način umeša u veliki broj situacija koje bi inače imale tragične ishode. Zapravo je mali broj ljudi u malom broju situacija, u kojima je policija imala određeni učinak, počeo da se ponaša drugačije i to ponašanje se nekako proširilo i na druge potencijalne kriminalce u sličnim situacijama. Na

neki način je veliki broj ljudi u Njujorku za kratko vreme postao *zaražen* antikriminalnim virusom.

Druga osobenost ovih dvaju primera jeste da su u oba slučaja male promene imale velike posledice. Do pada stope kriminala došlo je isključivo zahvaljujući marginalnim, postepenim promenama. Trgovina krekom je jenjavala. Stanovništvo je postalo malo starije. Policija je radila malo bolje. A posledice su bile dramatične. Tako je bilo i sa cipelama „haš papiz”. Koliko je klinaca na Menhetnu počelo da ih nosi? Dvadeset? Pedeset? Najviše sto? A ipak je njihov gest označio početak jednog međunarodnog modnog trenda.

Konačno, obe promene su se desile na brzinu. Nisu građene postepeno i polako. Treba pogledati grafikon stope kriminala u Njujorku od, recimo, sredine šezdesetih do kraja devedesetih. Izgleda kao džinovski luk. Godine 1965. u gradu je zabeleženo 200.000 zločina i od tog trenutka brojke naglo rastu. Broj zločina se nakon dve godine udvostručio i nastavio je da raste sve dok se sredinom sedamdesetih nije popeo na 650.000 godišnje. Kriminal će ostati na tom nivou tokom naredne dve decenije, dok naglo ne opadne 1992. godine, kao što je naglo i porastao trideset godina ranije. Kriminal nije lagano nestajao. Nije postepeno gubio ubrzanje. Stigao je do određene tačke i naglo zakočio.

Ove tri osobenosti – zaraznost, velike posledice malih promena i to da do promene ne dolazi postepeno već u jednom dramatičnom trenutku – jesu tri principa koja defi-

nišu kako se male boginje šire po jednom razredu ili kako nas grip napada svake zime. Od ta tri principa najvažniji je onaj treći – ideja da se epidemije mogu pojaviti i nestati u trenu – jer on daje smisao prethodnim principima i omogućava odgovor na pitanje zašto se savremene promene dešavaju ovako kako se dešavaju. Ime tog dramatičnog trenutka u epidemiji kada se sve može odjednom promeniti jeste *tačka preokreta*.

3.

Svet koji sledi pravila epidemije u mnogome je različit od onog u kojem mislimo da živimo. Razmislite na trenutak o konceptu zaraznosti. Kad izgovorim tu reč, vi pomislite na prehlade i grip, ili možda na nešto opasno poput side ili ebole. Mi posedujemo vrlo specifične biološke pojmove o tome šta znači zaraznost. Ali ako može doći do epidemije kriminala ili epidemije mode, mora da postoje i razne druge stvari podjednako zarazne kao virusi. Da li vam je ikada palo na pamet, recimo, zevanje? Samo zato što ste pročitali reč „zevanje” u prethodnim dvema rečenicama – i dodatna dva „zeva” u ovoj rečenici – većina vas će verovatno zevnuti u narednih nekoliko minuta. Dok ovo pišem, zevnuo sam dvaput. Ako ovo čitate na javnom mestu i upravo ste zevnuli, velike su šanse da većina ljudi koja vas je videla kako zevate upravo sada i sama zeva, kao i da većina ljudi koja je gledala ljude koji su vas gledali dok ste zevali sada i sama zeva, i tako dalje i dalje, širi se taj beskrajni lanac zevanja.

Zevanje je neverovatno zarazno. Neke od vas sam naterao da zevnete samo zato što sam napisao reč „zevanje”. Ljudi koji su zevnuli kada su videli vas kako zevate, bili su inficirani prizorom vašeg zevanja – što je zaraza drugog stepena. Možda bi zevnuli i da su vas samo čuli kako zevate, zato što se zevanje prenosi i slušanjem: ako slepima pustite traku sa zvukom zevanja, i oni će zevnuti. I konačno, ako ste zevnuli dok ste ovo čitali, da li vam je palo na pamet – ma kako nesvesno i munjevito – da ste možda umorni? Verujem da nekima od vas jeste, što znači da zevanje može biti i emocionalno zarazno. Pukim ispisivanjem reči mogu ubaciti osećanje u vašu svest. Da li virus gripa to može? Zaraznost je neočekivano svojstvo raznih stvari i to moramo upamtiti ako želimo da prepoznamo i dijagnostikujemo epidemiju promenu.

Drugi princip epidemije – da male promene mogu imati velike posledice – takođe je prilično radikalna pojam. Društvo nas uči da donekle izjednačavamo uzrok i posledicu. Ako želimo da izrazimo jaku emociju, ako nekoga želimo da ubedimo da ga, recimo, volimo, jasno nam je da moramo da govorimo strasno i otvoreno. Kada nekome treba da saopštimo loše vesti, mi snizimo ton i pažljivo biramo reči. Naučeni smo da mislimo da ono što ulazi u neku transakciju, odnos ili sistem mora biti srazmerno, po intenzitetu i dimenzijama, onome što će odatle proizaći. Razmislite, na primer, o sledećoj zagonetki. Ja vam dam veliko parče papira i zamolim vas da ga jednom presavijete, pa još jednom, pa još jednom i još jednom, i tako pedeset

puta. Šta mislite, koliko će ispresavijani papir na kraju biti debeo? Da bi odgovorila na to pitanje, većina bi zamislila da savija papir i rekla da će papir na kraju biti debeo kao telefonski imenik, ili, ako su zaista hrabri, neki bi rekli da će papir na kraju biti visok kao frižider. A tačan odgovor je da će papir na kraju biti visok otprilike koliko ima od Zemlje do Sunca. A ako ga presavijete još jednom, biće visok koliko ima od Zemlje do Sunca i nazad. To je primer onoga što se u matematici zove geometrijska progresija. Kada se virus širi, on se stalno udvostručava, sve dok, figurativno rečeno, od jednog lista papira ne stigne u pedeset koraka sve do Sunca. Nama, kao ljudskim bićima, ova progresija zadaje velike muke, zato što krajnji rezultat – posledica – deluje nesrazmerno uzroku. Da bismo shvatili moć epidemije, ne smemo da očekujemo ovakvu srazmernost. Moramo biti spremni na to da mali događaji mogu dovesti do velikih promena i da one mogu nastupiti veoma brzo. Ova mogućnost iznenadne promene nalazi se u samoj suštini ideje *Tačke preokreta* i možda ju je najteže prihvatiti od svih. Izraz je dospao u opštu upotrebu tokom sedamdesetih godina, kada je označavao prelazak belog stanovništva iz starih gradova američkog severoistoka u predgrađa. Kada bi broj pridošlih Amerikanaca afričkog porekla dosegao određenu tačku – recimo, dvadeset odsto – sociolozi su приметili da bi došlo do „preokreta” u toj zajednici: većina preostalog belog stanovništva bi se gotovo smesta odselila. Tačka preokreta je trenutak kritične mase, prag, tačka ključanja. Početkom devedesetih godina nastupio je trenutak

preokreta za nasilje u Njujorku i za cipele „haš papiz”, kao što postoji tačka preokreta za sve nove tehnologije. Šarp je 1984. godine predstavio prvu jeftinu faks mašinu i tokom te godine je u SAD prodao oko osamdeset hiljada takvih mašina. Tokom naredne tri godine, firme su lagano kupovale sve više i više faksova. Godine 1987. toliko ljudi je već imalo faksove, da je postalo logično da ih svi imaju. Tačka preokreta za faks mašine nastupila je 1987. godine. Te godine je prodato milion ovih mašina, a do 1989. godine u promet je pušteno još dva miliona mašina. Mobilni telefoni su imali istu putanju. Tokom devedesetih su postajali sve manji i jeftiniji, a mobilna telefonija sve bolja, sve dok 1998. tehnologija nije dosegla tačku preokreta i odjednom su svi imali mobilne telefone. (Za matematičko objašnjenje tačke preokreta videti *Napomene*.)

Sve epidemije imaju tačke preokreta. Džonatan Krejn, sociolog sa Univerziteta u Ilinoju, posmatrao je posledice koje broj uzora u jednom kraju – stručnjaka, menadžera, nastavnika, kojima je Savezna služba za popis stanovništva dala „visoki status” – ima na živote adolescenata u tom kraju. Nije naišao na velike razlike u broju trudnoća ili broju onih koji su napustili školu u krajevima sa između 40 i 5 odsto radnika visokog statusa. Ali tamo gde bi broj stručnjaka bio manji od 5 odsto, problemi bi eksplodirali. Kod crnih učenika, na primer, kada procenat radnika visokog statusa padne za samo 2,2 odsto – sa 5,6 na 3,4 odsto – gotovo se udvostručuje broj dece koja napuštaju školu. Intuitivno pretpostavljamo da se stanje u lokalnim zajedni-

cama i društveni problemi pogoršavaju nekim ujednačenim ritmom. Međutim, nekada to ne mora biti nimalo ujednačeno; u trenutku preokreta porodica se može raspasti i škole mogu izgubiti kontrolu nad učenicima odjednom.

Sećam se kada sam kao dete posmatrao naše kuće koje se po prvi put u životu našlo na snegu. Bilo je šokirano i oduševljeno, nervozno je mahalo repom, njuškalo je tu čudnu, mekanu stvar i cvilelo pred tom velikom zagonetkom. Tog jutra, kada je ono prvi put videlo sneg, nije bilo mnogo hladnije nego prethodne večeri. Gotovo se ništa nije promenilo, a ipak – i to je zapanjujuće – sve se promenilo. Kiša je postala nešto sasvim drugo. Sneg! Svi smo mi, u dubini duše, pristalice postepenosti i naša očekivanja su bazirana na ujednačenom protoku vremena. Ali svet tačke preokreta je mesto gde neočekivano postaje očekivano, gde su radikalne promene više nego moguće. One su – suprotno našim očekivanjima – sigurne.

Prateći ovu radikalnu ideju, odvešću vas u Baltimor, kako bismo nešto naučili iz epidemije sifilisa u tom gradu. Predstaviću vam tri fascinantne vrste ljudi, koje ja zovem stručnjaci, vezisti i trgovci, koji igraju ključnu ulogu u epidemijama koje se šire od usta do usta i diktiraju modne trendove i ukuse. Odvešću vas na snimanje dečjih emisija *Ulica Sezam* i *Blue's Clues*, kao i u čudesni svet čoveka koji je učestvovao u stvaranju kluba *Kolambija rekord*, da bi videli kako treba sastaviti poruke da bi one imale maksimalan uticaj na publiku. Odvešću vas u jednu visokotehnološku kompaniju u Delaveru, gde ćemo razgovarati o

tačkama preokreta koje upravljaju životom grupe, kao i do podzemne železnice u Njujorku, gde ćemo videti kako je okončana epidemija kriminala. Cilj svega toga je da dođemo do odgovora na dva jednostavna pitanja koja su u srcu svega što bismo želeli da postignemo kao učitelji, roditelji, trgovci, poslovni ljudi i političari. Zašto neke ideje, oblici ponašanja ili proizvodi mogu da započnu epidemije, a neke druge ne? I šta možemo da uradimo kako bismo svesno otpočeli i kontrolisali sopstvene pozitivne epidemije?