

SPIS TREŚCI

<i>Wstęp</i>	11
I. MIŁOŚĆ, SEKS I ZWIĄZKI	27
Samotne nie z wyboru	29
Kuguary	34
Biurowi Kochankowie	39
Dojeżdżające Pary	45
Internetowi Małżonkowie	50
II. ŻYCIE ZAWODOWE	57
Pracujący Emeryci	59
Ekstremalni Dojeżdżacze	66
Domowi Pracownicy	73
Wygadane Kobiety	78
Wojownicze Amazonki	82
III. RASA I RELIGIA	89
Przebijające Witrażowy Sufit	91
Filosemici	96
Rodziny Międzyrasowe	101
Latynosc Protestanci	108
Umiarkowani Muzułmanie	114
IV. ZDROWIE	121
Słońcofobi	123
Niedospani	128
Zagrywający z południa	134
Doktorzy ZTS	141

Niedosłyszający	148
V. ŻYCIE RODZINNE	153
Starzy Nowi Ojcowie	155
Rodzice Zwierzaków	160
Pobłażliwi Rodzice	166
Późno Przelamujący się Geje	175
Troskliwi Synowie	181
VI. POLITYKA	187
Podatne Elity	189
Ruch to zdrowie!	196
Wojujący Nielegalni Imigranci	201
Chrześcijańscy Syjoniści	208
Świeżo Zwolnieni Więźniowie	213
VII. NASTOLATKI	219
Delikatnie Zaburzeni	221
Młodzi Dziergacze	226
Czarni Nastoletni Idole	231
Potentaci ze Szkoły Średniej	236
Kandydaci na Snajperów	240
VIII. JEDZENIE, PICIE I DIETA	247
Mali Wegetarianie	249
Nieproporcjonalnie Obciążeni	253
Głodujący dla Życia	260
Kofeinowi Maniacy	264
IX. STYL ŻYCIA	269
Długo Uważni	271
Zaniedbani Ojcowie	276
Native Speakerzy	280
Transgenderyści	285
X. PIENIĄDZE I KLASA	291
Rozszczepieńcy	293
Nowoczesne Mary Poppins	298
Skryci Milionerzy	304
Bankrutująca Klasa Średnia	310
Pozarządowcy	315
XI. WYGLĄD I MODA	321
Wytatuowani Bogacze	323
Zawalone Rzeczami Flejtuchy	328

Miłośnicy Operacji	333
Drobne Gigantki	339
XII. TECHNOLOGIA	343
Dospołeczni Maniacy Komputerowi	345
Nowi Luddyści	350
Królowe Technologii	355
Futbolowe Mamy kupujące samochody	360
XIII. CZAS WOLNY I ROZRYWKA	365
Mamy Łuczniczki?	367
Mężczyźni XXX	373
Dorośli Gracze	378
Neoklasycy	384
XIV. EDUKACJA	389
Inteligentne Dzieci Zostawiane w Tyle	391
Amerykanie Uczący się w Domu	396
Porzucający Naukę w College'u	403
Liczboholicy	408
XV. ARENA MIĘDZYNARODOWA	415
Minikościoły	417
Międzynarodowi Nabywcy Domów	422
Pary Mieszkające Oddzielnie (Wielka Brytania)	428
Maminsynki (Włochy)	433
Eurogwiazdy	438
Wietnamscy Przedsiębiorcy	444
Francuscy Abstynenci	449
Chińscy Picassowie	454
Rosyjski Elektorat Ruchomy	459
Powstanie Hindusek	464
Wyształceni Terrorysty	468
<i>Podsumowanie</i>	475
<i>Podziękowania</i>	489
<i>Indeks osób i firm</i>	491

WSTĘP

W roku 1960 firma Volkswagen wstrząsnęła samochodowym światem całostronicową reklamą, na której widniały tylko dwa słowa: *Think small*. Była to rewolucyjna koncepcja – domagająca się zmniejszenia perspektywy, ambicji i skali w epoce, w której sukces był utożsamiany z gromadzeniem i zdobywaniem terytoriów, nawet podczas zwykłej jazdy samochodem.

W tym samym czasie, kiedy Ameryka stawiała się światowym supermocarstwem, rozwijając dominującą gospodarkę i wyznaczając tempo dla globalnych rynków, na rynku samochodowym pojawił się garbus – kontrkulturowy fenomen reprezentujący indywidualność w odpowiedzi na konformizm lat pięćdziesiątych.

Ameryka nigdy nie przekonała się całkowicie do małych samochodów. Jednak dwie trzecie Amerykanów pracuje w małych firmach. Obywatele USA są chętni do dużych zmian, pod warunkiem że najpierw zobaczą małe, rzeczywiste kroki, które do tych zmian prowadzą. I tęsknią za stylem życia amerykańskich małych miasteczek. Wiele z najważniejszych ruchów w dzisiejszej Ameryce to niewielkie, zazwyczaj ukryte przed szerszym audytorium trendy, które są wyraźne tylko dla najbardziej uważnych obserwatorów.

Niniejsza książka jest oparta na tezie głoszącej, że najpotężniejszymi, kształtującymi dzień jutrzejszy siłami w naszym społeczeństwie są kontrintuicyjne trendy. Przy tak wielkiej uwadze, jaka jest

* Pol. myśl małymi kategoriami. (Wszystkie przypisy pochodzą od tłumaczki).

poświęcana przestępczości wśród nieletnich, trudno jest dostrzec, że młodzi ludzie odnoszą sukcesy na niespotykaną dotąd skalę. Ponieważ tak mocno koncentrujemy się na biedzie jako przyczynie terroryzmu, ciężko jest nam dostrzec, że za wieloma atakami stoją bogaci, wykształceni zamachowcy. Przy tak dużej wadze przykładanej do wielkich zorganizowanych religii trudno jest zauważyć, że najszybciej rozwijają się nowe, niewielkie sekty.

Potęga indywidualnych wyborów nigdy nie była większa, a przyczyny i wzorce tych wyborów – trudniejsze do zrozumienia i przeanalizowania. Umiejętność mikrotargetingu – identyfikowania małych, silnych podgrup i nawiązywania z nimi dyskusji na temat ich osobistych potrzeb i pragnień – nigdy nie była bardziej decydująca w marketingu czy kampaniach politycznych. Podejście „jeden rozmiar pasuje do wszystkiego” przestało się sprawdzać.

Trzydzieści lat temu, siedząc w harwardzkiej Bibliotece Lamonta, przeczytałem książkę, która zaczynała się słowami: „Przewrotna i niekonwencjonalna teza tej niewielkiej książki brzmi: wyborcy nie są głupcami”. Jej autor, V.O. Key jun., przeprowadził wywód, który od tego dnia kierował moim myśleniem nie tylko o wyborcach, ale i o konsumentach, firmach, rządach i generalnie – o świecie. Jeśli używamy właściwych narzędzi i analizujemy fakty, okazuje się, że przeciętny Joe jest tak naprawdę całkiem bystry i dokonuje bardzo racjonalnych wyborów.

Mimo to prawie codziennie słyszę ekspertów twierdzących, że wyborcy i konsumenci są łatwowiernymi roztrzepańcami, podejmującymi decyzje na podstawie koloru krawata. To dlatego politycy płacą konsultantom za doradzanie noszenia garniturów w kolorach ziemi albo usunięcia zmarszczek. To dlatego tak wiele reklam przedstawia bezsensowne historie bez związku z produktem. Zbyt często kandydaci startujący w wyborach i marketingowcy nie wierzą faktom lub nie zwracają uwagi na kwestie, które naprawdę się liczą. Częstokroć to oni okazują się głupcami. Założę się, że co najmniej dwie trzecie wszystkich przekazów to zupełnie nieefektywne informacje i obrazy, które rozumieją tylko ich twórcy.

Informacje zawarte w tej książce są dowodem na to, że trzydzieści lat później spostrzeżenie V.O. Keya jun. jest nie tylko trafne, ale również powinno być zasadą kierującą rozumieniem

trendów, jakie rodzą się w Ameryce i na całym świecie. Jeszcze nigdy ludzie nie byli bardziej wyrafinowani, bardziej indywidualistyczni i świadomi w swoich wyborach, jakich dokonują w codziennym życiu. Jednak, jak zauważył Key, trzeba wzmożonych, naukowych badań, aby odkryć logiczne wzorce, które stanowią podstawę dla tych wyborów. Jeśli przyjrzymy się pozornie sprzecznym ludzkim wyborom, dużo łatwiej będzie nam odnieść je do brązowych garniturów i boksu.

W rzeczy samej, sprzeczności są dzisiaj uderzające. Chociaż odżywiamy się zdrowiej niż kiedykolwiek przedtem, sprzedaż Bic Maca nigdy jeszcze nie była tak wysoka. Chociaż najwyższymi notowaniami cieszy się obecnie stacja Fox News, w większości relacji dominuje ruch antywojenny. Podczas gdy Ameryka się starzeje, większość tego, co widzimy w reklamach i rozrywce, została stworzona z myślą o osobach młodych. Chociaż ludzie umawiają się na randki w stopniu dotąd niespotykanym, nigdy nie byli bardziej zainteresowani głębokimi, długotrwałymi związkami. Chociaż nigdy dotąd nie piliśmy tyle czystej, naturalnej wody, to samo można powiedzieć o zaspokajaniu pragnienia „potwornymi”^{*} napojami energetyzującymi, bogatymi w chemię i kofeinę.

Twierdzenie, że istnieje kilka wielkich trendów determinujących działanie Ameryki i świata, straciło rację bytu. Nie ma już paru megasił, które nami kierują. Zamiast tego Ameryka i świat znajdują się w skomplikowanym labiryncie, na który składa się mnóstwo wyborów tworzących „mikrotrendy” – niewielkie siły, poza wykrywalnością radaru, które mogą kierować tak małą częścią populacji jak 1%, ale które mimo to z wielką mocą kształtują nasze społeczeństwo. Nie chodzi tylko o to, że małe jest nowym dużym. Musimy mieć również świadomość, że aby wiedzieć, co się naprawdę dzieje, potrzebujemy narzędzi lepszych od zwykłego gołego oka i elokwentnego języka. Potrzebujemy odpowiednika szkła powiększającego i mikroskopu, jakim z socjologicznego punktu widzenia są ankiety, sondaże i statystyki. To dzięki nim możemy wybrać tylko część badanej kwestii i poddać ją – większą i wyraźniejszą – analizie. Być może zobaczycie w niej samego

^{*} Nawiązanie do amerykańskiego napoju energetyzującego Monster.

siebie, swoich przyjaciół, klientów, zleceniodawców i konkurencję wyraźniej, niż się spodziewaliście.

W roku 1996, pracując dla prezydenta Clintona, zidentyfikowałem grupę, która pozostawała wcześniej poza zasięgiem radaru i która stała się znana jako Futbolowe Mamy. (Lubię myśleć, że zrobiłem coś dla młodego ruchu piłkarskiego, chociaż nie miałem takiego zamiaru. Termin ten miał po prostu na celu określenie zajętych, mieszkających na przedmieściach kobiet, poświęcających się swojej pracy i dzieciom oraz autentycznie interesujących się rzeczywistymi działaniami prezydenckimi). Aż do tej kampanii powszechne było przeświadczenie, że polityka jest zdominowana przez mężczyzn, którzy decydują, jak będą głosować ich żony. A prawda była taka, że w 1996 roku większość męskich wyborców podjęła już decyzję przed kampanią. Elektoratem, na który można było jeszcze wpłynąć, była nowa grupa niezależnych matek, poświęcających się zarówno pracy, jak i dzieciom, które nie podjęły jeszcze ostatecznej decyzji, jaka partia będzie dobra dla ich rodzin. To one, nie ich mężowie, były decydującą grupą wyborców. Aby zdobyć poparcie matek, prezydent Clinton rozpoczął kampanię zapewniającą im pomoc w wychowywaniu dzieci – testy na narkotyki w szkołach, akcje przeciwko paleniu wśród nastolatków, ograniczenie przemocy w mediach i szkolne mundurki. Kobiety te nie chciały, aby rząd wtrącał się do ich życia, ale nie miały nic przeciwko temu, aby państwo ograniczyło trochę ich pociechy.

Z perspektywy czasu stwierdzam, że identyfikowanie trendów było przyczyną głębokiej politycznej zmiany. Wcześniej prawie wszyscy Demokraci celowali w dół drabiny społecznej, niewykształconych robotników, szczególnie w sektorze przemysłowym. Tymczasem liczba związkowców i posad w przemyśle kurczyła się, więcej ludzi szło do college'u i prawie cały elektorat w USA przesunął się do klasy średniej. Gdyby Demokraci przeoczyli ten kluczowy trend, straciliby szansę na wygraną.

Obecnie startujący w wyborach kandydaci entuzjastycznie mierzą w Futbolowe Mamy – chociaż niektórzy chcieliby dać im znać, że trendy szybko mijają, a ten wcale nie stanowi wyjątku. Dzisiaj, dziesięć lat później, dzieci Futbolowych Mam wybierają się do college'u, wiele z tych matek rozwiodło się, a zabezpieczenie

finansowe stało się dla nich tak ważną sprawą, jaką dekadę temu było wychowywanie dzieci.

A przy całej uwadze poświęcanej matkom, ojcowie – mieszkający na przedmieściach i skoncentrowani na rodzinie pracujący-w-biurze-ojcowie – są prawie niedostrzegani w polityce, reklamie i mediach. W dwudziestym pierwszym wieku mężczyźni spędzają więcej czasu ze swoimi dziećmi niż kiedykolwiek wcześniej w historii. Czy reklama wzięła to pod uwagę? Czy ojcowie choć raz byli targetem kampanii „powrót do szkoły”^{*}?

A mógłby to być tak duży krok do przodu w marketingu jak w 1996 roku w polityce Demokratów.

Sztuka dostrzegania trendów poprzez sondaże polega na znajdowaniu grup, które charakteryzują wspólne aktywności i pragnienia oraz które albo już zaczęły się łączyć, albo mogą zostać połączone przez właściwe wezwanie krystalizujące ich potrzeby. Futbolowe Mamy istniały już od dekady albo nawet dłużej – ale stały się klasą polityczną dopiero wtedy, kiedy zostały uznane za niezwykle potężną grupę wyborców w Ameryce.

Dziś zmieniające się style życia, internet, bałkanizacja komunikacji oraz globalna gospodarka tworzą nowe poczucie indywidualizmu, co z kolei mocno zmienia nasze społeczeństwo. Być może, z punktu widzenia globalizacji, świat staje się coraz bardziej płaski^{**}, jednak jest również zajęty przez 6 miliardów małych wypukłości, które nie muszą tworzyć jednolitej masy, aby być dostrzegalnymi. I bez względu na to, jak dziwne wydają się trendy, potrafią one pociągnąć za sobą 100 000 ludzi, lub nawet więcej, którzy podzielą zamiłowanie do jaka na patyku smażonego w głębokim tłuszczu.

Zanim trend zdobędzie ten 1% populacji, jest gotowy spłodzić przebój kinowy, bestseller książkowy czy nowy ruch polityczny. Potęga indywidualnego wyboru coraz mocniej wpływa na politykę, religię, rozrywkę, a nawet wojnę. W dzisiejszych społecznościach masowych wystarczy tylko 1% ludzi dokonujących zaangażowanego

^{*} Chodzi o kierowane do matek kampanie reklamowe dotyczące np. pożyczek gotówkowych na wyprawkę szkolną dziecka czy produktów zapewniających dziecku zdrowie w kontekście powrotu do szkoły.

^{**} Aluzja do książki Thomasa L. Friedmana *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*.

wyboru – przeciwnego do wyboru dominującego – aby stworzyć ruch, który może zmienić świat.

Spójrzcie tylko, co stało się z nielegalnymi imigrantami w USA. Parę lat temu byli Amerykanami zapomnianymi, chowającymi się przed światłem dziennym i władzą. Dziś organizują wiece polityczne, a biorąc pod uwagę ich miejsce zamieszkania oraz ich legalnych, głosujących krewnych, mogą stać się nowymi Futbolowymi Mamami. Mający dość wybrakowanego systemu imigracyjnego Wojujący Imigranci, którzy mieszkają w kluczowych południowo-zachodnich stanach stanowiących nowe strefy walki politycznej, mogą być najważniejszymi wyborcami w następnych wyborach prezydenckich.

Odkąd dzięki internetowi nie ma już problemu z komunikacją, taka sama sytuacja przedstawia się w biznesie. W przeszłości dotarcie do małych, rozproszonych po całym kraju grup było prawie niemożliwe. Obecnie jest to przysłowiowa bułka z masłem – znaleźć milion ludzi, którzy chcą wypróbować twoją grejpfrutową dietę, albo takich, którzy nie potrafią w nocy uśpić swoich dzieci.

Matematyka może być również katastroficzna. Jeśli islamscy terroryści przekonaliby do swoich racji choćby tylko jedną dziesiątą 1 procenta amerykańskiej populacji, zyskaliby 300 000 żołnierzy terroru – więcej niż trzeba do zdestabilizowania naszego społeczeństwa. Jeśli Osama bin Laden potrafiłby sprowadzić zaledwie 1 procent z miliarda muzułmanów na całym świecie na drogę przemocy, mielibyśmy do czynienia z 10 milionami terrorystów – grupą, która mogłaby przygnieść nawet największe armie i siły policyjne na ziemi. Oto potęga małych grup, które w dzisiejszych czasach są w stanie się połączyć.

Potęga wyboru jest szczególnie widoczna na przykładzie rosnącej grupy Amerykanów, którzy podejmują decyzje o własnym życiu. Przykładowo przyrost ludności w Ameryce zwolnił do 0,9%, ale liczba gospodarstw domowych eksplodowała. Przy rosnącej liczbie ludzi rozwodzących się, pozostających dłużej w stanie wolnym, dłużej żyjących i nigdy nie zawierających małżeństw, mamy do czynienia z gwałtownym wzrostem liczby osób, które są głowami gospodarstwa domowego (prawie 115 milionów w 2006 roku w porównaniu do około 80 milionów w roku 1980). Odsetek gospodarstw domowych zamieszkałych przez jedną samotnie

żyjącą osobę wzrósł od 17% w roku 1970 do 26% w 2003. Natomiast odsetek gospodarstw zamieszkałych przez małżeństwa z dziećmi spadł do niespełna 25%.

Wszyscy ci ludzie, prowadzący bardziej samotne, niezależne życie, rozszczepiają Amerykę na setki małych komórek. Single i osoby nieposiadające dzieci w domu mają więcej czasu na rozwijanie swoich zainteresowań, zajmowanie się hobby, surfowanie po internecie, debaty polityczne czy oglądanie filmów. Obecnie nie trzeba już nawet chodzić do kina – można przecież równie szybko zdobyć film poprzez ściągnięcie go na swój komputer albo w systemie pay-per-view – ale dla osób, które mają wolny sobotni wieczór, pójście na film jest tak silnym przyzwyczajeniem, że kina podnoszą ceny zamiast je obniżać. Więcej ludzi dysponuje większą ilością zasobów (włączając w to pieniądze, czas i energię) niż kiedykolwiek wcześniej. I nigdy wcześniej nie inwestowali ich w takim stopniu w osobistą satysfakcję. W efekcie otrzymujemy wyraźniejszy obraz tego, kim są ludzie i czego chcą. A w biznesie, polityce czy rozwiązywaniu problemów społecznych posiadanie takich informacji może wszystko zmienić.

Tematem niniejszej książki jest właśnie rozczłonkowanie Ameryki. Fakt, iż nie ma już Jednej Ameryki, dwóch, trzech czy ośmiu. Tak naprawdę mamy do czynienia z setkami Ameryk, setkami nowych komórek stworzonych przez ludzi mających wspólne zainteresowania.

Rozczłonkowanie to nie dotyczy tylko Ameryki. Jest to zjawisko globalne, które powoduje, że jednoczenie ludzi staje się w dwudziestym pierwszym wieku niezwykle trudne. Chociaż myślimy, że dzięki internetowi świat może być nie tylko połączony, ale i wreszcie zjednoczony wokół wspólnych wartości służących demokracji, pokojowi i bezpieczeństwu, dzieje się coś dokładnie przeciwnego. Oddalamy się od siebie w rekordowym tempie.

Bawiąc niedawno w kręgielni, zauważyłem, że wbrew pewnej popularnej, ale mylnej opinii, nikt nie był tam sam*. Ale, rzeczywiście, ludzie rzucający kulami nie byli jednakowymi brzuchatymi piwoszami. Tak naprawdę grupki graczy nie wydawały się

* Aluzja do książki Roberta Putnama z 2000 roku *Bowling Alone* (Samotnie grając w kręgle).

wykazywać żadnego podobieństwa. Na jednym torze grała rodzina, łącznie z dziadkami, indyjskich imigrantów. Na innym bawiła się czarnoskóra mama z dwojgiem dorosłych dzieci. Na trzecim – czworo białych nastolatków, wśród których zauważyłem i wytatuowanych, i koszulki polo. A dwa tory dalej migdałiła się hiszpańskojęzyczna para – wyraźnie na kręglowej randce.

Ze wzrostem wolności wyboru zwiększył się również indywidualizm. A ze wzrostem indywidualizmu wzrosła potęga wyboru. Im większy mamy wybór, tym bardziej dzielimy się na coraz mniejsze komórki w społeczeństwie.

Eksplozja wyboru

Podczas Bostońskiej Herbatki w 1773 roku* prawdopodobnie wyrzucono za burtę tylko jeden rodzaj herbaty – English Breakfast. Dziś, gdyby Amerykanie wystawiali tę rewoltę na scenie, do zatoki leciałyby setki różnych herbat – od bezkofeinowej jaśminowo-różanej przez marokańską miętę po słodką Tajlandzką Rozkosz.

Nie można już nawet kupić chipsów ziemniaczanych bez konieczności wyboru spośród pieczonych, smażonych, karbowanych, odtluszczonych, solonych czy przyprawianych – o smaku barbeque, słodkiego ziemniaka, cebuli i szczypiorku i Monterey Pepper Jack.

Żyjemy w świecie zasypywanym lawiną wyborów. Amerykanie mają największą od wszech czasów wolność wyboru w prawie każdej sferze życia, wliczając w to nowe rodzaje pracy, jedzenia, nowe religie, nowe technologie oraz nowe formy komunikacji i interakcji.

W pewnym sensie jest to triumf strategii Starbucksa** nad taktyką Forda. W pierwszej dekadzie dwudziestego wieku Henry Ford stworzył linię montażową zaspokajającą masowy konsumpc-

* Herbatka Bostońska (ang. *The Boston Tea Party*) – protest polityczny mieszkańców Bostonu w ówczesnej Kolonii Zatoki Massachusetts przeciwko polityce fiskalnej metropolii, podczas którego sześćdziesięciu mężczyzn wdarło się na statki i zniszczyło cały ładunek herbaty, wyrzucając go za burtę.

** Starbucks Corporation – założona w 1971 roku w Seattle w stanie Waszyngton największa na świecie sieć kawiarni działająca w czterdziestu pięciu krajach. Jej głównym rynkiem są Stany Zjednoczone. Pod koniec 2007 roku zatrudniała ponad 170 000 pracowników na całym świecie.

jonizm. Tysiące robotników wytwarzało jeden czarny samochód – miliony razy.

Dzisiaj niewiele jest produktów, które utrzymują się przy życiu tak długo jak ten. (Jeden z tego typu produktów, którym udało się przetrwać, to, paradoksalnie, osobisty komputer, który na wszystkich biurkach we wszystkich domach ma zasadniczo tę samą formę. Istnieją pewne różnice w obudowach, ale jeśli wybierecie się do typowego amerykańskiego sklepu komputerowego, aby kupić komputer, będziecie mieli mniejszy wybór niż przy kupowaniu sałaty w supermarkecie).

Dla kontrastu, Starbucks rządzi się ideą, że ludzie dokonują wyborów – wśród kaw, mleku i słodzików – i że im większy mają wybór, tym są bardziej zadowoleni. (Na przykładzie tych prostych decyzji można zobaczyć nieprzewidywalność konsumentów – niektórzy jak ognia unikają kofeiny, tłuszczu i cukru, a inni są szczęśliwi, zamawiając wszystkie te składniki). Starbucks odniósł sukces, ponieważ potrafi być wszystkim dla wszystkich – nie stawia jednego wyboru ponad innym.

Podczas gdy w ekonomii Forda masy były obsługiwane przez wielu ludzi pracujących nad produkcją jednego, jednakowego produktu, w ekonomii Starbucksa masy są obsługiwane przez niewielu ludzi pracujących nad stworzeniem tysiąca produktów dostosowanych do indywidualnych potrzeb.

Model Starbucksa wydaje się wygrywać. iPody są popularne nie dlatego, że dzięki nim możemy wszędzie nosić ze sobą muzykę – mogliśmy już to robić dzięki walkmanowi w latach osiemdziesiątych. Są popularne, ponieważ pozwalają nam wybrać swoje własne ulubione utwory. Osobista technologia stała się zindywidualizowaną technologią i teraz możemy mieć dokładnie to, czego chcemy, w prawie wszystkich sferach konsumpcji. Możemy nawet, w niecały miesiąc, dostać zrobiony na zamówienie samochód – czas oczekiwania jest dłuższy niż w przypadku pizzy, ale wciąż jest to zdumiewające osiągnięcie, możliwe dzięki technologii.

Triumf indywidualizacji i wyboru jest dobrodziejstwem dla pijących kawę i kupujących samochody, ale jednocześnie stanowi koszmar dla obserwatorów trendów. Ponieważ wybory są coraz drobniej poszatkowane, trzeba się naprawdę długo przyglądać, aby dostrzec, jak się zmieniają.

Ale pamiętajcie o terrorystach albo pomyślcie o tym, że najlepiej sprzedawany samochód w Ameryce kupuje zaledwie 300 000 ludzi. Inaczej niż kiedykolwiek w historii, małe trendy mogą być przyczyną dużej różnicy. A więc chociaż trudniej jest je zaobserwować, jednocześnie nigdy dotąd nie było to takie ważne.

Znaczenie małych grup, zbliżonych do siebie poprzez wspólne potrzeby, przyzwyczajenia i preferencje, rośnie. Grupy te są silne i trudne do wykrycia. Celem tej książki jest zidentyfikowanie niektórych z nich.

Potęga liczb

W ostatnich latach pojawiło się kilka bardzo dobrych książek, które opierały się na tezie, że Ameryka porusza się w paru głównych kierunkach. Teza tej książki jest przeciwna. Ameryka porusza się w setkach kierunków – jednocześnie i szybko. Jest to, po części, spowodowane naszą wspaniałą energią i stanowi nie lada wyzwanie.

A to dlatego, że mikrotrendy nie okazują sobie nawzajem zbyt dużego szacunku. Na każdą wysoko wyspecjalizowaną grupę młodych amerykańskich mieszczuchów przypada inna grupa – starszych, staroświeckich świętoszków. Na każdą grupę gadzciarzy przypada iluś ludzi, którzy woleliby, żeby technologia nie istniała. Amerykanie odchudzają się na niespotykaną dotąd skalę, ale restauracje specjalizujące się w stekach nigdy nie były tak przepelnione. Polityka dzieli się na radykalne „czerwone stany” i „niebieskie stany”, ale nigdy jeszcze nie było tylu wyborców, którzy deklarują się jako „niezależni”.

Przez trzydzieści lat od przeczytania książki V.O. Keya do identyfikowania trendów, przesunięć i ewolucji w tych grupach używałem najbardziej niezawodnego środka, jaki znam: liczb. Amerykanie utrzymują, że są „narodem żołądka” – co jest rodzajem cielesnej metafory dla tego, co nazywamy naszymi „wartościami”. Jak wiele razy słyszeliście, że najlepszą rzeczą, jaką możecie zrobić, jest słuchanie swojego brzucha?

Przeważnie jednak rada ta do niczego się nie nadaje. Jeśli chcecie dostać się gdzieś w najbezpieczniejszy sposób, skorzystajcie z samolotu, a nie z samochodu. Jeśli chcecie stracić kilka kilogramów, liczcie kalorie; zapomnijcie o soku żurawinowym

i siemieniu lnianym. Liczby prawie zawsze zabiorą was tam, gdzie chcecie się dostać – jeśli wiecie, jak je czytać.

Generalnie rzecz biorąc, kochamy liczby – przebojem stał się nawet serial telewizyjny *Wzór*. Ale jednocześnie boimy się ich. Częściowo dlatego, że jesteśmy gorzej wykształceni w zakresie nauk ścisłych niż języka i literatury. Jako państwo podejrzewamy, że nie jesteśmy za dobrzy w liczbach. Przeróżają nas prawie tak bardzo jak publiczne zabieranie głosu. Ale zarazem fascynują.

Wielu z nas żywi zdrową nieufność w stosunku do liczb, ponieważ niektórzy, starając się awansować w porządku obrad, nadużywają ich. Pamiętacie strach przed Y2K*? Każdy użytkownik komputera na ziemi martwił się, że kiedy skończy się tysiąclecie, jego dane znajdą się w niebezpieczeństwie. A w rzeczywistości błędy związane z Y2K mogły dotyczyć tylko jednej trzeciej komputerów na całym świecie – a i wśród nich odnotowano zaledwie parę przypadków problemów. Albo ptasia grypa. Pod koniec 2005 roku świat okrążyła informacja, że spośród stu czterdziestu przypadków ludzi zarażonych ptasią gripą stwierdzonych w Azji Południowo-Wschodniej ponad połowa była śmiertelna. Reporterzy ponuro wnioskowali, że wskaźnik śmiertelności na ptasią gripę jest większy niż 50%. Potworne! A tak naprawdę przy jego obliczaniu wzięto pod uwagę tylko najbardziej chorych ludzi. Osoby, które zarażyły się ptasią gripą, ale nigdy nie poszły do szpitala, nie zostały w tych rachunkach uwzględnione. Takie kalkulacje nazywam „strachostykami”.

Przez trzydzieści lat jako analityk badań opinii publicznej, przyglądając się liczbom, oddzielałem ziarna od plew. W pracy

* Skrót oznaczający problem, który pojawił się w informatyce w związku z nastaniem roku 2000, związany ze sposobem zapisu daty w programach komputerowych. W epoce pierwszych komputerów rok był zapisywany tylko dwiema ostatnimi cyframi, co nie pozwalało przechować informacji o stuleciu, np. rok 1901 niczym się nie różnił od roku 2001, ponieważ był zapisany jako 01. Sytuacja ta dotyczyła głównie starszych programów – nie przewidziano, że będą one używane w XXI wieku. Jednak różne firmy informatyczne sztucznie nagłośniły problem, widząc w tym okazję do zarobienia pieniędzy. Straszono także nastaniem wielkiego chaosu, wyłączeniem ważnych komputerów, elektrowni itp. Pierwszego stycznia 2000 roku odnotowano pewne problemy, ale były to przypadki sporadyczne i o niewielkim zasięgu.

z różnymi rodzajami klientów, takimi jak Bill Clinton, Bill Gates czy Tony Blair, nauczyłem się przebijać przez niezwykle upartą powszechną świadomość i odnajdywać w społeczeństwie kontrintuicyjne trendy, które pomagają sprostać ważnym wyzwaniom. Wyobraź sobie przez chwilę, że jesteś potężnym przywódcą. Codziennie masz do czynienia z elokwentnymi zwolennikami, a prasa dostarcza ci ich opinii. Twoi doradcy wciąż się wtrącają. Jeśli brakuje ci ważnego elementu układanki: liczb, dokonanie właściwego wyboru staje się niezwykle trudne. Moja praca polegała na przedarciu się przez wszystkie te opinie i zaoferowaniu godnego zaufania, opartego na liczbach spojrzenia na rzeczywistość, aby liderzy dysponowali prawdziwym obrazem w czasie podejmowania decyzji. Z mojego punktu widzenia słowa bez liczb są tak bezwartościowe jak liczby bez słów – konieczna jest właściwa równowaga wymownych argumentów popartych przez rzeczywistość opisaną przez liczby. W książce tej wspominamy o wzroście przestępczości w Ameryce – jest to bardzo trudny temat, który omówiony został w niezliczonych rozprawach naukowych i teoriach traktujących o wszystkim – od bezrobocia po permissywne rodzicielstwo. Kiedy jednak zdamy sobie sprawę, że liczba przestępców wypuszczanych z więzień wzrosła ostatnio do 650 000 osób rocznie, natychmiast otrzymamy model nowego zagrożenia na ulicach, co z kolei naprowadzi nas na nowy zestaw rozwiązań.

Jako analityk i strateg wspierałem tworzenie zwycięskich, kontrintuicyjnych strategii bazujących na liczbach. Robiłem to, goniąc za Futbolowymi Mamami w 1996 roku. Pomagając przyszłej senator Hillary Clinton w 2000 roku szukać poparcia w północnej części stanu Nowy Jork, gdzie Demokraci tradycyjnie nie cieszyli się dużym poparciem. Przełamując stereotypy w reklamach dla firm poprzez kierowanie ich do starszego odbiorcy, a nie tylko młodego. Doradzając zwycięzcom piętnastu zagranicznych elekcji prezydenckich, posługującym się językami, których nazw nie potrafiłbym nawet wymówić, nie wspominając już o rozumieniu, ponieważ koncentrowałem się na liczbach, a nie lokalnej specyfice. Często ludzie są po prostu za blisko sytuacji, żeby dostrzec istotne fakty – potrzebują kogoś obiektywnego, kto wytłumaczy im, co tak naprawdę się dzieje. Przywódcy, którzy są często trzymani w niewoli swojego sztabu, mogą być jeszcze bardziej odizolowani

i słyszeć tylko to, co opowiadają im miejscowi dziennikarze. Liczby potrafią dopaść zwierzyne w każdym języku.

Pamiętam, jak pewnego dnia powiedziałem prezydentowi Kolumbii, że jego ludzie są w przeważającej części gotowi na totalną wojnę z narkotykami. Wbrew panującej opinii obywatele nie chcieli już dłużej przymykać oka na tę sprawę; pragnęli modernizacji swojego kraju. Prezydent zachował milczenie, a szef sztabu powiedział: „Masz rację, Mark, ale zrozum, wszyscy zostalibyśmy zabici”. Tego dnia nauczył mnie, że liczby mają swoje ograniczenia. Ostatecznie jednak zarówno prezydent, jak i państwo zdecydowali się na walkę z magnatami narkotykowymi, ryzykując tym samym własne życie.

Tematem niniejszej książki jest potęga liczb i to, jak kierują one Ameryką i światem. To, co widać na powierzchni, rzadko okazuje się prawdą, a nieilościowa, powszechna świadomość najczęściej w ogóle nie jest świadomością. Tuż obok nas są ukryte potężne kontrintuicyjne trendy, które mogą zostać wykorzystane przy tworzeniu nowej firmy, prowadzeniu kampanii, zapoczątkowaniu ruchu czy kierowaniu strategią inwestycyjną. I chociaż trendy te znajdują się tuż przed naszymi nosami, często ich nie dostrzegamy.

Łowcy trendów w kontekście

Jestem częścią wspaniałej linii łowców trendów. Alvin Toffler, autor książki *Szok przyszłości*, oraz John Naisbitt, który napisał *Megatrendy*, byli jednymi z pierwszych myślicieli we współczesnym świecie, którzy patrzyli na ogromny zmieniający się świat ludzkiego postępowania, próbując wyprowadzić wnioski z zaobserwowanych faktów i danych. Zdawali sobie sprawę, że epoka informacyjna może zmienić wszystko.

Tym, na co wpłynęła ona w szczególności, był sposób patrzenia na same trendy. Jak zobaczymy na przykładzie niniejszej książki, nie można już rozumieć świata jedynie w kategoriach „megatrendów” czy uniwersalnych doświadczeń. Jeśli chcesz z powodzeniem funkcjonować w dzisiejszym rozczłonkowanym społeczeństwie, musisz zrozumieć silną tożsamość grup, które rozwijają się i przemieszczają – szybko i gwałtownie – w krzyżujących się kierunkach. To właśnie są mikrotrendy.

Jest to jednak bardzo różne od tego, co robi większość ludzi, kiedy „namierza trendy” – co już samo w sobie jest rozwijającym się trendem. Ostatnio mamy do czynienia z czymś w rodzaju chałupnictwa marketingowców i socjologów, którzy mówią ci o „Dziesięciu lub Piętnastu Rzeczach, które Musisz Wiedzieć”, aby przetrwać następne dwa, pięć albo dziesięć lat. Nazywają oni i analizują świat wokół nich, używając dowcipnych nawet i mądrych nazw dla konsumpcyjnych, kulturowych i indywidualnych zmian zauważalnych w społeczeństwie. Tak, mam na myśli pewne lepkie etykiety obecne również w niniejszej książce. Ale w tej książce trend jest nie tylko „odkryciem”, jak zanikające używanie gotówki. Nie jest to po prostu „zmiana” w robieniu przez ludzi pewnych rzeczy, jak na przykład fakt, że więcej kobiet przyjmuje obecnie nazwisko męża. Nie jest to także tylko rozwijająca się „preferencja” dla produktu czy działania, jak rosnące korzystanie z systemu GPS. *Mikrotrend to grupa o silnej tożsamości, która rozwija się oraz ma potrzeby i zachcianki niezaspokojone przez aktualną produkcję firm, marketingowców, twórców polityki i inne podmioty mogące wpłynąć na zachowanie społeczeństwa.*

Wgłębianie się

W *Mikrotrendach* przyjrzymy się siedemdziesięciu pięciu grupom, które poprzez skuteczność swoich codziennych decyzji wpływają na dzisiejszy i jutrzejszy kształt Ameryki i świata. Chociaż niektóre z nich są większe od innych, wszystkie stanowią ruchy stosunkowo słabo widoczne – zarówno z powodu swojej obecnej niewielkiej liczebności, jak i tego, że powszechna świadomość skrywa ich potencjał w cieniu, czasami nawet uwydatniając dokładne ich przeciwieństwo.

W niektórych z nich dojrzycie siebie lub swoich przyjaciół, klientów czy wyborców. Niektóre grupy będą się wam wydawać ogromnie odległe, inne śmieszne, a jeszcze inne – tragiczne. Czasami rejestrowałem istnienie diametralnie przeciwnych trendów. Wzięte razem, stanowią swego rodzaju impresjonistyczny wizerunek Ameryki i świata.

Na koniec zrobimy krok do tyłu i spojrzymy na ten obraz. Ameryka i świat nie są już sumą kilku mistrzowskich pociągnięć,

ale zbiorem precyzyjnych kropek, które muszą być zbadane jedna po drugiej. Zobaczymy, jaki obraz pojawi się na końcu i jakie ma to znaczenie dla przyszłości.

CZĘŚĆ I

MIŁOŚĆ, SEKS I ZWIĄZKI

Samotne nie z wyboru

Prawdopodobnie nie ma bardziej bolesnego uczucia od emocji związanych z zostaniem pominiętym. Każdy pamięta, jak to jest nie zostać wybranym do drużyny sportowej albo być wykluczonym ze spotkania przyjaciół, czy być jedyną osobą, która nie została zaproszona na wesele. Tym, co pogarsza sytuację, jest oczywiście poczucie niesprawiedliwości – *dlaczego ja?* Przecież jestem lepszym graczem, bardziej lojalnym przyjacielem, bardziej towarzyskim gościem – a mimo to właśnie ja zostałem pominięty.

W dzisiejszym świecie coraz więcej kobiet zostaje pominiętych przez instytucję małżeństwa. Niektóre same wybierają stan wolny, ale inne korzystają z serwisów randkowych w internecie tylko po to, aby doznać rozczarowania. Wiele z nich obwinia się, zastanawiając się, co jest z nimi nie w porządku.

Prawda zaś jest taka, że nie ma w nich niczego takiego, z czym paru więcej heteroseksualnych mężczyzn nie mogłoby się uporać. Sto pięćdziesiąt lat temu na Dzikim Zachodzie było za mało kobiet, więc mężczyźni musieli importować panny młode. Dzisiaj mamy do czynienia z odwrotnym problemem: jest za mało heteroseksualnych mężczyzn dla heteroseksualnych kobiet i dlatego, niespodziewanie, to kobiety przegrywają w grze w krzesła (co najmniej 3% z nich zostaje bez swojego miejsca).

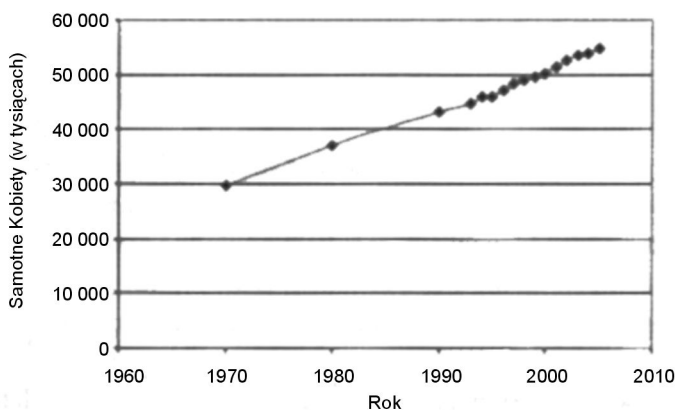
W roku 1994 w badaniu Krajowego Ośrodka Badań Opinii (National Opinion Research Center) na temat społecznej struktury płciowości 9% mężczyzn i 4% kobiet przyznało, że od okresu dojrzewania miało przynajmniej kilka doświadczeń homoseksualnych. Inne badanie przeprowadzone przez zespół Harvardzkiej

Szkoły Zdrowia Publicznego (Harvard School of Public Health) doniosło, że 6,2% mężczyzn i 3,6% kobiet w ciągu trzech ostatnich lat miało partnera tej samej płci. Według trzeciego badania 9% mężczyzn i 5% kobiet, którzy mieli przynajmniej jedno doświadczenie homoseksualne, stwierdziło, że doświadczenia te mogą być opisane jako „częste” lub „ciągłe”.

Badania te dowodzą, że bez względu na rzeczywistą liczbę osób homoseksualnych w Ameryce, geje mniej więcej dwukrotnie przewyższają liczbę lesbijek. Ilościowo rzecz ujmując, kiedy w heteroseksualnej Ameryce muzyka się zatrzymuje, na parkiecie zostaje więcej stojących kobiet niż mężczyzn.

Co oznacza, że po raz pierwszy w historii Ameryki mamy więcej Samotnych Kobiet i że prawdopodobnie pozostaną one samotne.

Samotne Kobiety w Ameryce w latach 1970–2005



Źródło: U.S. Census, 2006

A oto, skąd biorą się te liczby.

W chwili urodzenia się dziewczynki mają całkiem niezłe widoki na przyszłość. Co roku rodzi się 90 000 więcej chłopców niż dziewczynek, ustalając tym samym korzystny dla tych ostatnich współczynnik matrymonialny. Ale do czasu, kiedy dzieci te osiągną osiemnasty rok życia, stosunek płci staje się odwrotny, przesuając się o cały punkt w drugą stronę (51 do 49%), ponieważ podczas

okresu dojrzewania umiera więcej chłopców. (Naukowcy nazywają to zjawisko „burzą testosteronową” – powoduje ona więcej przypadków śmierci wśród chłopców wskutek wypadków samochodowych, zabójstw, samobójstw i utonięć).

Jakby tego było mało, sytuację heteroseksualnych kobiet pogarsza „czynnik homoseksualny”. Przyjmując, że około 5% amerykańskich dorosłych jest gejami (jak twierdzą eksperci i potwierdzają sondaże), w Ameryce żyje około 7,5 miliona gejów i 3,5 miliona lesbijek. Jeśli sumy te odejmiemy od już wcześniej nierównych liczb wszystkich mężczyzn i kobiet, otrzymamy około 109 milionów heteroseksualnych kobiet i 98 milionów heteroseksualnych mężczyzn – co daje stosunek heteroseksualnych płci 53 do 47.

Sytuacja jest jeszcze gorsza w przypadku czarnoskórych kobiet. Nie biorąc pod uwagę czynnika homoseksualnego (który właściwie nie wpływa na stosunek płci wśród czarnoskórych dorosłych, ponieważ liczba czarnoskórych homoseksualistów jest relatywnie mała), stosunek płci w społeczności czarnoskórych dorosłych wynosi 56 do 44, co jest spowodowane wysokim wskaźnikiem umieralności wśród czarnych nastolatków. Następnie, stosunkowo wysoki wskaźnik prizonizacji wśród czarnych mężczyzn – 4700 na każde 100 000, w porównaniu do zaledwie 347 na każde 100 000 czarnych kobiet – jeszcze mocniej przechyliła szalę – 57 do 43. Do tego dochodzą różnice w wykształceniu pomiędzy płciami i nikt nie powinien już dziwić, że tak wiele czarnych kobiet, szczególnie tych osiągających duże sukcesy, jest samotnych.

Możliwe, że istnieje więcej lesbijek, niż wykazują to przeprowadzane przez nas badania. Z drugiej strony, badania wydają się sugerować, że nawet jeśli kobiety eksperymentują z miłością lesbijską, rzadziej wybierają ją jako swój stały styl życia.

Wszyscy wiemy, że ponieważ mężczyźni umierają około czterech lat wcześniej niż kobiety, w Ameryce żyje o wiele więcej wdów niż wdowców. Jednak najwyraźniej zachwianie płciowej równowagi pojawia się znacznie wcześniej, a w efekcie w okresie randkowania – na co nie poświęca się wystarczającej uwagi – kobiety zbyt często obwiniają się za coś, co statystycznie pozostaje poza ich wpływem.

Niektóre rezultaty zachwiania równowagi pomiędzy liczebnością płci już są widoczne. W 2005 roku Samotne Kobiety były drugą pod względem wielkości grupą nabywców domów, tuż po małżeństwach – kupiły one prawie 1,5 miliona domów, ponad dwukrotnie więcej niż samotni mężczyźni. Amerykańskie kobiety – co byłoby nie do pomyślenia pięćdziesiąt lat wcześniej – kupują teraz domy i budują swoją niezależność finansową, zanim nabędą upominki dla druzhen i zbudują rodziny.

Pokrewnym trendem, związanym ze wzrostem liczby Samotnych Kobiet, jest liczba kobiet rodzących lub adoptujących dzieci bez partnera – zjawisko znane jako Samotne Matki z Wyboru. Kiedy we wczesnych latach dziewięćdziesiątych telewizyjna postać Murphy Brown zdecydowała się mieć dziecko bez męża, wciąż było to na tyle radykalne, że wiceprezydent Dan Quayle zbeształ ją w swoim przemówieniu, które dzięki temu jest prawdopodobnie jego najśłynniejszym wystąpieniem (i być może jedynym, w którym wiceprezydent angażuje się w debatę z fikcyjną postacią). W tamtych czasach jednak w Ameryce było jedynie około 50 000 takich matek. Obecnie szacuje się, że jest ich trzy razy tyle.

Możliwe, że niekorzystna proporcja pomiędzy heteroseksualnymi płciami, pod pewnymi względami odstrasza ją kobiety, zachęca je do celowania gdzie indziej. Jak zobaczymy w przypadku trendu Wygadanych Kobiet, młode kobiety przewyższają liczebnością młodych mężczyzn w dziedzinach takich jak prawo, PR i dziennikarstwo. Kobiety przegłosowały mężczyzn w stosunku 54 do 46% w wyborach prezydenckich z 2004 roku. Stosunek kobiet do mężczyzn w college'u wynosi około 57 do 43%.

Oczywiście największymi beneficjentami tej sytuacji są heteroseksualni mężczyźni, którym – szczerze mówiąc – nigdy jeszcze nie powiodło się tak dobrze. Kobiety, które nie poświęciłyby im nawet chwili uwagi w college'u, osiem lub dziesięć lat później zaczną sobie zdawać sprawę, że w grze pozostało zdecydowanie mniej mężczyzn niż wcześniej. Nagle łysiejący facet z porządną pracą i wystarczająco dobrym potencjałem ojcowskim zaczyna wyglądać całkiem apetycznie.

Istnieje jeszcze więcej ekonomicznych i politycznych implikacji. Firmy zajmujące się utrzymaniem domów, remontami i ubezpieczeniami zyskały ogromny nowy rynek związany z Samotnymi

Kobietami. Jak dużo czasu upłynie, zanim firma Merrill Lynch doceni potęgę Samotnych Kobiet samodzielnie inwestujących i przechodzących na emeryturę i zmieni swoje firmowe logo - naładowanego testosteronem byka - na coś bardziej powabnego?

Jeśli kobiety naprawdę pragną mieć mężów, tak jak chcą mieć domy, czy kiedyś będziemy mieli do czynienia ze sprzedażą wysyłkową mężów - importowanych do Trenton i Tuscaloosa - na podobieństwo dawnego wysyłania panien młodych na Dzikie Zachód?

Jeśli zaś kobiety nie będą tak silnie odczuwały braku mężczyzn, ale wciąż będą chciały mieć dzieci, możemy oczekiwać prawie nieograniczonego rynku dla dawców nasienia i wszystkich finansowych i etycznych regulacji, które są z nim związane.

Historycy dowiedli już, że społeczeństwo, w którym jest zbyt wielu samotnych mężczyzn, ma tendencję do wojny. Czy społeczeństwo, w którym jest zbyt wiele Samotnych Kobiet, ma większą szansę na pokój?