

Kuinka pienet asiat saavat aikaan suuria muutoksia / wsoy

# Malcolm Gladwell

## leimahduspiste

»Taidokas tutkielma sosiaalisten  
epidemioiden toiminnasta, olipa kyse muoti-  
virtauksista, sairauksista tai rikollisuuden  
kaltaisista käyttäytymismalleista.»

---

– USA TODAY



Malcolm Gladwell

LEIMAHDUSPISTE

KUINKA PIENET ASIAT  
SAAVAT AIKAAN SUURIA MUUTOKSIA

*Suomentanut Heidi Hammarsten*

WERNER SÖDERSTRÖM OSAKEYHTIÖ • HELSINKI

Englanninkielinen alkuteos

*The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*

COPYRIGHT © 2000, 2002 BY MALCOLM GLADWELL

SUOMENKIELINEN LAITOS © WSOY 2013

ISBN 978-951-0-40078-4

PAINETTU EU:SSA

## *Sisältö*

ESIPUHE 7

YKSI 19

Epidemioiden kolme sääntöä

KAKSI 35

Harvojen laki: Yhdistäjät, tietäjät  
ja myyntimiehet

KOLME 97

Tarraustekijä: Seesamtie, *Blue's Clues*  
ja kasvatusvirus

NELJÄ 141

Asiayhteyden voima (Osa yksi): Bernie Goetz  
ja New York Cityn rikollisuuden nousu ja lasku

VIISI 179

Asiayhteyden voima (Osa kaksi):  
Maaginen numero 150

KUUSI 203

Tapaustutkimus: Huhuja, lenkkareita  
ja käännöksen voima

SEITSEMÄN 227

Tapaustutkimus: Itsemurhat, tupakointi  
ja tarrautumattoman savukkeen etsintä

KAHDEKSAN 265

Johtopäätökset: Keskitä, testaa ja usko  
Jälkisanat: Leimahduspisteen opetuksia  
elävästä elämästä

VIITTEET 293

KIITOKSET 307

HAKEMISTO 309

## *Esipuhe*

Hush Puppieseille – perinteisille amerikkalaisille mokkakengille, joissa on kevyt raakakumipohja – leimahduspiste tuli joskus vuoden 1994 lopun ja alkuvuoden 1995 välillä. Siihen asti brändi oli ollut lähestulkoon kuollut. Myynti oli laskenut 30 000 pariin vuodessa, ja kenkiä myytiin enää lähinnä takametsien halpamyymälöissä ja pikkukaupunkien perhepuodeissa. Hush Puppies -kenkiä valmistava Wolverine-yhtiö harkitsi lopettavansa kenkien valmistuksen, vaikka ne olivat tehneet yrityksestä kuuluisan. Mutta sitten tapahtui jotakin outoa. Kaksi Hush Puppiesin johtajaa, Owen Baxter ja Geoffrey Lewis, törmäsivät muotikuvauksissa newyorkilaiseen stylistiin, joka kertoi heille, että klasisisista Hush Puppies -kengistä oli äkkiä tullut trendikkäitä Manhattanin keskustan klubeissa ja baareissa. ”Meille kerrottiin, että Villagessa ja Sohossa oli pikkuliikkeitä, joissa niitä myytiin. Ihmiset menivät näihin pikkuliikkeisiin, joissa niitä vielä oli, ja ostivat ne pois”, Baxter muistelee. Baxter ja Lewis olivat alkuun hämmentyneitä. Heidän mielestään siinä ei ollut mitään järkeä, että niin ilmeisen epämuodikkaat kengät voivat palata muotiin. ”Meille kerrottiin,

että itse Isaac Mizrahi käytti kenkiä”, sanoo Lewis. ”Ollakseni rehellinen minun on paras myöntää, että siihen aikaan meillä ei ollut mitään käsitystä siitä, kuka Isaac Mizrahi on.”

Syksyyn 1995 mennessä alkoi tapahtua. Ensin vaatesuunnittelija John Bartlett soitti. Hän halusi käyttää Hush Puppieseja kevätkekoelmassaan. Sitten toinen manhattanilainen suunnittelija Anna Sui soitti ja halusi kengät omaan näytökseensä. Los Angelesissa suunnittelija Joel Fitzgerald laittoi kahdeksanmetrisen puhallettavan bassetkoiran – Hush Puppies -brändin symbolin – Hollywoodin myymälänsä katolle ja muutti viereisen taidegallerian Hush Puppies -putiikiksi. Kun hän vielä maalasi ja asensi hyllyjä, näyttelijä Pee-wee Herman asteli sisään ja pyysi muutamaa kenkäparia. ”Sana levisi puhtaasti viidakkorummun välityksellä”, Fitzgerald muistelee.

Vuonna 1995 yritys myi 430 000 paria perinteisiä Hush Puppieseja, seuraavana vuonna neljä kertaa sen verran ja sitä seuraavana vielä enemmän, kunnes Hush Puppiesit jälleen kuuluivat nuoren amerikkalaismiehen perusasusteisiin. Vuonna 1996 Hush Puppiesit voittivat parhaan asusteen palkinnon Muotisuunnittelijoiden yhdistyksen palkintoillallisella Lincoln Centerissä, ja yrityksen pääjohtaja seisoi näyttämöllä Calvin Kleinin ja Donna Karanin kanssa vastaanottamassa palkintoa jostakin sellaisesta – kuten hän itse ensimmäisenä oli valmis myöntämään – minkä kanssa hänen yrityksellään oli tuskin mitään tekemistä. Hush Puppiesit olivat yhtäkkiä räjähdysnomaisesti nousseet suosioon, ja koko jutun oli aloittanut kourallinen East Villagen ja Sohon nuoria.

Kuinka näin kävi? Ne ensimmäiset nuoret, keitä he ikinä olivatkaan, eivät tietoisesti yrittäneet markkinoida Hush

Puppieseja. He käyttivät niitä juuri siksi, koska kukaan muu ei käyttänyt. Sitten tämä muotioikku tarttui kahteen muotisuunnittelijaan, jotka kaupittelivat kenkien avulla jotakin muuta – huippumuotia. Kengät olivat sattumalta mukana. Kukaan ei yrittänyt tehdä Hush Puppieseista trendiä. Kuitenkin, juuri niin tapahtui. Kengät ohittivat suosiossaan tietyn pisteen ja leimahtivat. Kuinka 30 dollarin kenkäpari siirtyy muutaman Manhattanin trendipersonaan ja designerin välityksellä Amerikan jokaiseen ostoskeskukseen kahdessa vuodessa?

### 1.

Ei kovinkaan kauan sitten New York Cityn surkean köyhissä Brownsvillen ja East New Yorkin kaupunginosissa kadut muuttuivat aavekaupungiksi iltahämärissä. Tavalliset työssäkäyvät ihmiset eivät kävelleet jalkakäytävillä. Lapset eivät ajelleet pyörillä kaduilla. Vanhukset eivät istuneet kuistilla tai puistonpenkeillä. Huumekauppa rehotti niin raivoisana ja jengitappelut olivat niin yleisiä Brooklynin niissä osissa, että suurin osa väestä vetäytyi illan tullen asuntojensa suojiin. 1980-luvulla ja 1990-luvun alussa Brownsvillessä palvelleet poliisit ovat kertoneet, että heti kun aurinko laski, heidän radioistaan alkoi tulvia partio-poliisien ja päivystäjien keskustelua kaikista mahdollisista väkivaltaisista ja vaarallisista rikoksista. Vuonna 1992 New York Cityssa tapahtui 2 154 murhaa ja 626 182 vakavaa rikosta, ja nuo rikokset koettelivat pahiten sellaisia paikkoja kuin Brownsville ja East New York. Mutta sitten tapahtui jotakin outoa. Jonkin mystisen ja kriittisen pisteen jälkeen rikollisuusaste alkoi muuttua. Se notkahti. Viiden vuoden



kuluessa murhat olivat vähentyneet 64,3 prosenttia 770 tapaukseen ja kaikki rikokset melkein puoleen, 355 893 tapaukseen. Brownsvillessä ja East New Yorkissa jalkakäytävät täyttyivät taas, polkupyörät palasivat ja vanhukset ilmestyivät jälleen kuisteille. ”Ennen ei ollut mitenkään epätavallista kuulla sarjatulua, ikään kuin olisi jossakin Vietnamin viidakossa”, sanoo rikostarkastaja Edward Messadri, joka johtaa Brownsvillen poliisipiiriä. ”Enää en kuule tulitusta.”

New York Cityn poliisi selittää tapahtumia sillä, että kaupungin poliisistrategia parantui dramaattisesti. Kriminologit huomauttavat, että crack-kauppa väheni ja väestö ikääntyi. Ekonomistit taas sanovat, että kun kaupungin talous 1990-luvulla vähitellen koheni, se toi töitä niille, joista olisi muuten voinut tulla rikollisia. Nämä ovat tavanomaisia selityksiä sosiaalisten ongelmien nousulle ja notkahtamiselle, mutta mikään niistä ei lopulta ole sen tyydyttävämpi kuin väite, että East Villagen nuoret aiheuttivat Hush Puppiesin uuden kukoistuksen. Muutokset huume-kaupassa, väestössä ja taloudessa tapahtuvat kaikki pitkällä aikavälillä, ja ne tapahtuivat samalla tavalla koko maassa. Ne eivät selitä, miksi rikollisuus romahti New York Cityssä niin paljon enemmän kuin muissa kaupungeissa, eivätkä ne selitä, miksi näin kävi niin ällistyttävän lyhyessä ajassa. Mitä poliisin tekemiin parannuksiin tulee, ne ovat myös tärkeitä. Mutta poliisitoiminnassa toteutuneiden muutosten ja sen kuinka laajoja vaikutukset sellaisissa paikoissa kuin Brownsville ja East New York olivat, välillä ammottaa hämmäntävä kuilu. Loppujen lopuksi rikollisuus ei vain hitaasti vähentynyt New Yorkissa sitä mukaa kuin olosuhteet vähitellen paranivat. Se romahti. Miten muutos

muutamassa taloudellisessa ja yhteiskunnallisessa muuttujassa voi aiheuttaa sen, että murhaluvut putoavat kaksi kolmannesta viidessä vuodessa?

## 2.

*Leimahduspiste* on erään idean elämäkerta, ja idea on hyvin yksinkertainen. Sen mukaan paras tapa ymmärtää muotitrendien syntymistä, rikosaaltojen vuorovesiä tai vaikkapa tuntemattomien kirjojen muuttumista menestysteoksiksi, teinien tupakoinnin lisääntymistä, kuulopuheilmiötä tai mitä tahansa muuta mystistä muutosta, joka näkyy arjessa, on ajatella niitä epidemioina. Ajatukset, tuotteet, viestit ja käyttäytymismallit leviävät aivan kuten virukset.

Hush Puppiesien nousu ja New Yorkin rikollisuuden väheneminen ovat oppikirjaesimerkkejä epidemioista käytännössä. Vaikka voi vaikuttaa siltä, ettei niillä ole juurikaan yhteistä, niillä on sama perusmalli. Ensinnäkin ne ovat selviä esimerkkejä tarttuvasta käytöksestä. Kukaan ei julkaissut mainosta ja kertonut ihmisille, että perinteiset Hush Puppiesit ovat siistit ja ihmisten pitäisi ruveta käyttämään niitä. Nuoret vain käyttivät kenkiä käydessään klubeilla tai kahviloissa tai kävellessään New Yorkin keskustassa. Kun he tekivät näin, muut ihmiset joutuivat alttiiksi heidän muotikäsitteilleen. Nuoret tartuttivat ihmisiin Hush Puppies – ”viruksen”.

Rikollisuuden väheneminen New Yorkissa tapahtui varmaankin samalla tavalla. Se ei käynyt niin, että valtava joukko tulevia murhaajia äkisti vuonna 1993 istui alas ja päätti, ettei tee enää rikoksia. Eikä se käynyt niin, että poliisi olisi onnistunut jollakin ihmeellisellä tavalla puuttumaan

valtavaan joukkoon tilanteita, jotka olisivat muuten päättyneet kohtalokkaasti. Kävi niin, että pieni ihmisjoukko alkoi käyttäytyä aivan eri tavalla sellaisissa tilanteissa, joihin poliisi tai uudet yhteiskunnalliset tuulet jotenkin vaikuttivat, ja tuo käyttäytyminen jotenkin levisi muihin mahdollisiin rikollisiin samanlaisissa tilanteissa. Jollakin tavalla suuri joukko New Yorkin ihmisiä sai lyhyessä ajassa rikoksenvastaisen ”virustartunnan”.

Näiden kahden esimerkin toinen erottuva piirre on se, että molemmissa tapauksissa pienillä muutoksilla oli suuria vaikutuksia. Kaikki mahdolliset syyt sille, miksi New Yorkin rikollisuus väheni, ovat muutoksia, jotka tapahtuivat marginaalissa; ne olivat vähittäisiä muutoksia. Crackkauppa tasaantui. Väestö vanheni hiukan. Poliisivoimat paranivat jonkin verran. Silti vaikutus oli dramaattinen. Niin myös Hush Puppiesien kohdalla. Kuinka monista sellaisista nuorista puhumme, jotka alkoivat käyttää kenkiä Manhattanin keskustassa? Kahdestakymmenestä? Viidestäkymmenestä? Vai korkeintaan sadasta? Kuitenkin ainoastaan heidän käyttäytymisensä näyttää aloittaneen kansainvälisen muotitrendin.

Lopuksi, molemmat muutokset tapahtuivat nopeasti. Ne eivät kehittyneet hitaasti ja tasaisesti. On opettavaista katsoa käyrää New Yorkin rikollisuusasteesta esimerkiksi 1960-luvun puolivälistä 1990-luvun lopulle. Se näyttää jättimäiseltä kaarelta. Vuonna 1965 kaupungissa tapahtui 200 000 rikosta. Sen jälkeen luku alkaa kasvaa nopeasti, kaksinkertaistuu kahdessa vuodessa ja jatkaa kasvuaan keskeytyksettä, kunnes 1970-luvun puolivälissä yltää 650 000 rikokseen vuodessa. Luku pysyy vakaasti samalla tasolla seuraavat kaksi vuosikymmentä, ennen kuin syöksyy alas-

päin vuonna 1992 yhtä jyrkästi kuin nousi 30 vuotta aiemmin. Rikokset eivät hiipuneet. Ne eivät hienovaraisesti laskeneet. Ne tulivat tiettyyn pisteeseen ja pysähtyivät kuin seinään.

Nämä kolme piirrettä – yksi, tarttuvuus; kaksi, se että pienillä syillä on suuria vaikutuksia; ja kolme, että muutokset eivät tapahdu vähitellen vaan yhdessä dramaattisessa hetkessä – ovat samat kolme periaatetta, jotka määrittelevät kuinka tuhkarokko kulkee yhdestä toiseen alakoulu- luokassa tai flunssa iskee joka talvi. Näistä kolmas piirre – ajatus, että epidemiat nousevat tai romahtavat yhdessä dramaattisessa hetkessä – on kaikkein tärkein, koska tämä periaate selittää kaksi ensimmäistä ja auttaa parhaiten ymmärtämään, miksi muutos nykyaikana tapahtuu niin kuin tapahtuu. Nimi tälle dramaattiselle epidemian tuokiolle, jolloin kaikki voi muuttua hetkessä, on leimahduspiste.

### 3.

Maailma, joka noudattaa epidemiologian sääntöjä, on hyvin erilainen paikka kuin maailma, jossa kuvittelemme nyt elävämme. Ajattelepa hetkinen tarttuvuuden käsitettä. Tuon sanan mainitseminen saa sinut ajattelemaan vilustumista ja flunssaa tai ehkä jotakin hyvin vaarallista kuten HIV:tä tai ebolaa. Meillä on mielessämme hyvin tarkka, biologinen käsitys siitä, mitä tarttuvuus merkitsee. Mutta jos voi olla rikosepidemioita tai muotiepidemioita, täytyy olla kaikenlaisia asioita, jotka ovat aivan yhtä tarttuvia kuin virukset. Oletteko esimerkiksi koskaan ajatelleet haukottelea? Haukottelu on yllättävän voimakas teko. Vain koska luet sanan ”haukottelu” kahdesta edellisestä lauseesta – ja

kaksi ”haukottelua” lisää tästä virkkeestä – aika moni teistä todennäköisesti alkaa haukotella lähiminuuttien aikana. Jopa kun kirjoitan tätä, olen haukotellut kahdesti. Jos luet tätä julkisella paikalla ja olet juuri haukotellut, todennäköisesti moni niistä, jotka näkivät sinun haukottelevan, haukottee myös nyt, ja monet niistä ihmisistä, jotka näkivät ihmisten, jotka näkivät sinun haukottelevan, haukottelevat myös, ja niin edelleen ja edelleen, yhä kasvavassa haukottelevassa joukossa.

Haukottelu on uskomattoman tarttuvaa. Sain jotkut teistä lukijoista haukottelemaan vain kirjoittamalla sanan ”haukottelu”. Ihmiset, jotka haukottelivat, kun näkivät sinun haukottelevan, taas saivat tartunnan siitä, että näkivät sinun haukottelevan – mikä on toinen tartuntatapa. He olisivat jopa voineet haukotella vaikka vain kuulisivat sinun haukottelevan, koska haukottelu tarttuu myös kuulon välityksellä: jos soitat äänityksen haukottelusta sokeille, hekin alkavat haukotella. Ja lopuksi, jos haukottelit lukiessasi tätä, välähtikö mielessäsi ajatus – kuinka hetkellisesti ja tiedostamattomasti tahansa – että saattaisit olla väsynyt? Epäilen, että joillakuilla teistä tämä ajatus kävi mielessä, mikä tarkoittaa että haukotukset voivat tarttua myös emotionaalisesti. Yksinkertaisesti vain kirjoittamalla sanan voin istuttaa mieleenne tunteen. Pystyykö flunssavirus samaan? Toisin sanoen tarttuvuus on kaikenlaisten asioiden odottamaton ominaisuus, ja meidän pitää muistaa se, jos haluamme tunnistaa ja määritellä tarttuvia muutoksia.

Epidemioiden toinen periaate – että pienillä muutoksilla voi olla jotenkin suuria vaikutuksia – on myös melko radikaali havainto. Meidät on inhimillisinä olentoina sosiaalis-

tettu vahvasti arvioimaan syitä ja seurauksia suurin piirtein samassa mittakaavassa. Mikäli haluamme viestiä vahvaa tunnetta, mikäli haluamme vakuuttaa jonkun esimerkiksi siitä, että rakastamme häntä, tiedämme, että meidän pitää puhua intohimoisesti ja suorasukaisesti. Jos haluamme kertoa jollekulle huonoja uutisia, madallamme ääntämme ja valitsemme sanamme tarkasti. Olemme oppineet ajattelemaan, että sen mikä menee kohtaamiseen, suhteeseen tai järjestelmään, pitää olla voimakkuudeltaan tai mitasuhteiltaan suorassa suhteessa siihen, mitä tulee tulokseksi. Mietipä esimerkiksi seuraavaa arvoitusta. Annan sinulle suuren paperiarkin ja pyydän sinua taittamaan sen kerran, ja sitten ottamaan taitetun paperin ja taittamaan sen taas, ja sitten uudelleen ja uudelleen, kunnes olet taittanut alkuperäisen paperin 50 kertaa. Kuinka korkea arvelet lopullisen pinon olevan? Vastatessaan tähän kysymykseen useimmat ihmiset taittelevat arkkia mielessään ja arvaavat, että pino on puhelinluettelon paksuinen, tai jos he ovat tosi rohkeita, he sanovat että se on jääkaapin korkuinen. Mutta oikea vastaus on, että pinon paksuus vastaisi etäisyyttä aurinkoon. Ja jos taittaisit sen vielä kerran, pino olisi yhtä paksu kuin etäisyys aurinkoon ja takaisin. Tämä on esimerkki siitä, mitä matematiikka kutsuu geometrisesti sarjaksi. Epidemiat ovat toinen esimerkki geometrisestä sarjasta: kun virus leviää väestössä, se kaksinkertaistuu ja taas kaksinkertaistuu, kunnes se on (kuvainnollisesti) kasvanut yhdestä paperiarkista koko matkan aurinkoon viidessäkymmenessä askeleessa. Tällainen eteneminen tuottaa meille inhimillisinä olentoina hankaluuksia, koska lopputulokset – seuraus – tuntuu olevan epäsuhdassa syyn kanssa. Jotta ymmärtäisimme epidemioiden voimaa, meidän täytyy

hylätä tämä odotus suhteellisuudesta. Meidän täytyy valmistautua siihen mahdollisuuteen, että joskus suuret muutokset seuraavat pienistä tapahtumista, ja että joskus nämä muutokset voivat tapahtua hyvin nopeasti.

Tämä nopean muutoksen mahdollisuus on leimahduspisteen keskeinen ajatus ja se voi hyvin olla kaikista vaikeinta hyväksyä. Ilmaisu tuli ensi kertaa yleiseen käyttöön 1970-luvulla kuvaamaan Koillis-Amerikan vanhoissa suurkaupungeissa elävien valkoihoisten pakoa esikaupunkeihin. Kun tietyllä asuinalueella sisään muuttavien afroamerikkalaisten määrä ylsi tiettyyn pisteeseen – sanotaan vaikka 20 prosenttiin – yhteiskuntatieteilijät havaitsivat, että yhdyskunta ”leimahti”: suurin osa jäljellejääneistä valkoisista lähti melkein välittömästi. Leimahduspiste on kriittinen massa, kynnyks, kiehumispiste. New Yorkin väkivaltarikosten leimahduspiste oli 1990-luvun alussa, ja Hush Puppiesien uudelle nousulle oli leimahduspisteensä, aivan kuin minkä tahansa uuden teknologian esiintulolle on oma leimahduspisteensä. Sharp esitteli ensimmäisen halvan telefaksin vuonna 1984 ja myi niitä Yhdysvalloissa tuona ensimmäisenä vuonna suunnilleen 80 000 kappaletta. Seuraavien kolmen vuoden ajan yritykset ostivat hitaasti ja tasaisesti lisää fakseja, kunnes vuonna 1987 niin monilla ihmisillä oli faksi, että kaikkien muidenkin alkoi olla järkevää hankkia sellainen. Vuosi 1987 oli telefaksien leimahduspiste. Sinä vuonna myytiin miljoona faksia ja vuoteen 1989 mennessä käytössä oli kaksi miljoonaa uutta konetta. Sama juttu toistui matkapuhelinten kohdalla. 1990-luvun kuluessa niistä tuli pienempiä ja halvempia ja palvelut paranivat, kunnes 1998 teknologia osui leimahduspisteeseen ja äkkiä kaikilla oli matkapuhelin. (Jos haluat

tutustua leimahduspisteen matemaattisiin perusteisiin, katso loppuviitteitä.)

Kaikilla epidemioilla on leimahduspisteensä. Sosiologi Jonathan Crane Illinoisin yliopistosta on tutkinut, mitä merkitystä on yhteisön roolimallien lukumäärällä – ammatillisilla, päälliköillä, opettajilla, jotka Tilastokeskus on määritellyt korkean statuksen ammateiksi – saman yhteisön teini-ikäisten elämään. Hän huomasi vain vähän eroja teiniraskauksien tai koulun keskeyttämisten määrässä alueilla, joilla oli 5–40 prosenttia korkean statuksen työntekijöitä. Mutta kun ammattilaisten määrä putosi alle 5 prosentin, ongelmat räjähtivät käsiin. Esimerkiksi kun korkean statuksen työntekijöiden määrä putoaa vain 2,2 prosenttiyksikköä – 5,6 prosentista 3,4 prosenttiin – mustien koululaisten keskeyttämisluvut yli kaksinkertaistuvat. Samassa pisteessä teinityttöjen raskausluvut – jotka hädintuskin kasvavat siihen pisteeseen saakka – lähes kaksinkertaistuvat. Oletamme vaistomaisesti, että lähiöt rapistuvat ja sosiaaliset ongelmat lisääntyvät jotenkin tasaista vauhtia. Mutta joskus tämä ei tapahdu ollenkaan tasaisesti. Leimahduspisteessä koulut voivat menettää oppilaidensa hallinnan ja perhe-elämä voi hajota yhdessä hetkessä.

Muistan kerran lapsena nähneeni, kuinka perheemme koiranpentu joutui ensimmäistä kertaa kosketuksiin lumen kanssa. Se oli järkyttynyt, ilahtunut ja poissa tolaltaan. Se heilutti häntäänsä hermostuneesti, haisteli outoa ilmavaa ainetta, vikisi mysteerin edessä. Tänä ensimmäisenä lumisena aamuna ei ollut juurikaan kylmempää kuin edellisena iltana. Oli ehkä ollut yksi aste plussaa edellisena iltana ja nyt oli puoli astetta pakkasta. Toisin sanoen tuskin mikään oli muuttunut ja silti – ja juuri tämä on hämmästyttävintä –



kaikki oli muuttunut. Vesisade oli muuttunut joksikin aivan muuksi. Lumeksi! Pohjimmiltamme olemme kaikki ihmisiä, joiden odotukset muuttuvat asteittain ajan kuluessa. Mutta leimahduspisteen maailma on paikka, jossa odottamattomasta tulee odotettua, missä radikaalit muutokset ovat enemmän kuin mahdollisia. Vastoin kaikkia odotuksiamme, se on varmaa.

Tämän radikaalin ajatuksen todistamiseksi aion viedä teidät Baltimoreen tutustumaan kaupungin kuppaepidemiiaan. Aion esitellä kolme kiehtovaa ihmistyyppiä, joita kutsun tietäjiksi, yhdistäjiksi ja myyntimiehiksi. He esittävät elintärkeää roolia viidakkorumpuepidemioissa, jotka sanelevat makuja, trendejä ja muotia. Vien teidät lastenohjelmien Seesamtie ja *Blue's Clues* lavasteisiin ja sen miehen maailmaan, joka auttoi luomaan Columbia-äänitekerhon. Tutustumme siihen, kuinka viestit voi rakentaa niin, että niillä on suurin mahdollinen vaikutus koko yleisöön. Vien teidät huipputekniikkayritykseen Delawarassa puhumaan leimahduspisteistä, jotka hallitsevat joukkojen elämää, ja New York Cityn maanalaiseen, jotta ymmärtäisimme, kuinka rikosepidemia saatiin päättymään siellä. Tämän kaiken tarkoitus on vastata kahteen yksinkertaiseen kysymykseen, jotka liittyvät kaikkeen siihen, mitä me haluaisimme kouluttajina, vanhempina, markkinoijina, bisnesihmisinä ja politiikan tekijöinä saavuttaa. Miksi jotkut ajatukset, käyttäytymismallit tai tuotteet aloittavat epidemioita ja toiset eivät? Ja mitä voimme tehdä, jotta oppisimme hyödyntämään ja hallitsemaan omia myönteisiä epidemioitamme?

## *Epidemioiden kolme sääntöä*

1990-luvun puolivälissä Baltimoren kaupunkiin iski kuppaepidemia. Kuppataartunnan syntymässä saaneiden lasten lukumäärä kasvoi vuoden kuluessa 500 prosenttia. Jos Baltimoren kuppataartuntoja tarkastellaan käyränä, viiva juoksee suorana vuosia, kunnes se vuonna 1995 nousee melkein suorassa kulmassa ylöspäin.

Mikä sai Baltimoren kuppaeingelman leimahtamaan? Kansanterveyslaitoksen (*Centers for Disease Control*) mukaan ongelman ytimessä oli crack-kokaiini. Crackin tiedetään lisäävän dramaattisesti sellaista seksuaalista riskikäyttäytymistä, joka johtaa HIV:n ja kupan tyyppisten tautien leviämiseen. Se tuo köyhille alueille paljon enemmän ihmisiä ostamaan huumeita, mikä taas lisää todennäköisyyttä, että he vievät tartunnan kotiin omalle asuinalueelleen. Crack muuttaa asuinalueiden välisten sosiaalisten suhteiden kuvioita. Kansanterveyslaitoksen mukaan crack oli se pieni tönäisy, jonka kuppaeingelma tarvitsi muuttuakseen raivoavaksi epidemiaksi.

Baltimoren Johns Hopkins -yliopiston seksitautien asiantuntijalla John Zenilmanilla on toinen selitys: terveys-

palveluiden romahtaminen kaupungin köyhimmillä asuinalueilla. ”1990–91 meillä oli 36 000 potilaskäyntiä kaupungin sukupuolitautien klinikoilla”, Zenilman sanoo. ”Sitten kaupunki päätti leikata palveluita asteittain budjetti-ongelmien takia. Klinikkahenkilöstön määrä putosi seitsemästätoista kymmeneen. Lääkäreiden määrä putosi kolmesta käytännöllisesti katsoen nolnaan. Potilaskäynnit putosivat 21 000:een. Vastaava pudotus tapahtui myös kentällä toimivan henkilökunnan määrässä. Siihen liittyi paljon politikointia – asiat, jotka aiemmin sujuivat yhtä itsestään kuin tietokonepäivitykset, eivät enää sujuneetkaan. Se oli kauhuskenaario toimimattomasta kaupungin byrokratiasta. Heiltä loppuivat usein lääkkeet.”

Toisin sanoen, kun Baltimoren keskikaupungin sukupuolitautiklinikoilla oli 36 000 potilaskäyntiä vuodessa, sairaus pysyi tasapainossa. Zenilmanin mukaan jossain kohdassa 21 000 ja 36 000 vuosittaisen potilaskäynnin välillä sairaus räjähti kasvuun. Se alkoi levitä keskikaupungista, pitkin katuja ja valtateitä, jotka yhdistävät nuo kaupunginosat muuhun kaupunkiin. Äkkiä ihmiset, jotka olisivat saattaneet potea tartuntaa viikon ennen kuin saivat hoitoa, kulkivatkin tartuttamassa muita kaksi tai kolme viikkoa ennen kuin heidät hoidettiin. Tämä hoidon romahdus teki kupaista paljon suuremman ongelman kuin se oli aiemmin ollut.

On vielä kolmas teoria, jonka takana on John Potterat, yksi maan johtavista epidemiologeista. Hänen mukaansa syyllisiä ovat noiden vuosien fyysiset muutokset, jotka vaikuttivat East ja West Baltimoreen, syvästi lamaantuneisiin kaupunginosiin kummallakin puolella Baltimoren keskustaa, jonne kuppaaongelma keskittyi. Hän huomauttaa, että 1990-luvun puolivälissä Baltimoren kaupunki aloitti

näyttävästi julkistetun ohjelman East ja West Baltimoren vanhojen 1960-luvun julkisten vuokrakerrostalojen purkamiseksi. Kaksi eniten julkisuutta saanutta räjäytystä – Lexington Terrace West Baltimoressa ja Lafayette Courts East Baltimoressa – kohdistuivat jättimäisiin satojen perheiden asuinalueisiin, jotka toimivat rikollisuuden ja tartuntatautien keskuksina. Samaan aikaan ihmiset alkoivat muuttaa pois East ja West Baltimoren vanhoista kaksikerroksisista rivitaloista, koska nekin alkoivat rappeutua.

”Se oli todella huomiota herättävää”, sanoo Potterat ensi kerrasta, kun hän kiersi East ja West Baltimorea. ”50 prosenttia rivitaloista oli naulattu umpeen ja samaan aikaan vuokrataloja tuhottiin. Tapahtui eräänlainen onttoutuminen. Tämä vauhditti pakenemista. Vuosia kuppa oli ahdistettu Baltimoren tietylle alueelle, tarkasti rajattujen sosiaaliseksuaalisten verkostojen sisään. Vuokratalojen hajottamisprosessi johti siihen, että nämä ihmiset muuttivat Baltimoren muihin osiin, ja he veivät kupan ja muut käyttäytymismallinsa mukanaan.”

Näissä kolmessa selityksessä on kiinnostavaa se, että mikään niistä ei ole ollenkaan dramaattinen. Kansanterveyslaitoksen mielestä ongelma oli crack. Mutta eihän se niin mennyt, että crack tuli Baltimoreen ensi kertaa vuonna 1995. Se oli ollut siellä vuosia. Kyse oli siitä, että 1990-luvun puolivälissä crack-ongelma muuttui hiukan vakavammaksi, ja muutos riitti käynnistämään syfilisepidemian. Vastaavasti Zenilman ei väittänyt, että Baltimoren sukupuolitauteiklinikat suljettiin kokonaan. Niitä vain supistettiin, henkilökunnan määrä laski seitsemästätoista kymmeneen. Eikä Potterat sanonut, että koko Baltimore muuttui ontoksi. Hän sanoi, että vain muutaman vuokrataloalueen

tuhoaminen ja kotien hylkääminen keskikaupungin avain-alueilla riitti työntämään kupan yli äyräiden. Pienen pienet muutokset riittävät heilauttamaan kulkutaudin tasapainoa.

Toinen ja ehkä kiinnostavampi näihin selityksiin liittyvä tosiasia on, että kaikki niistä kuvaavat hyvin erilaista tapaa, jolla epidemia leimahtaa. Kansanterveyslaitos puhuu sairau- den yleisestä asiayhteydestä – kuinka riippuvuutta aiheut- tavan huumeen ilmestyminen ja leviäminen voivat muut- taa kaupunkiympäristöä niin, että tämä voi johtaa sairau- den leimahdukseen. Zenilman puhuu itse sairaudesta. Kun klinikoita supistettiin, kuppa sai uuden elämän. Se oli ollut akuutti sairaus. Nyt siitä tuli krooninen sairaus. Siitä tuli pitkällinen sairaus, joka kesti viikkoja. Potterat taas osal- taan keskittyi kuppaa kantaviin ihmisiin. Hän halusi sanoa, että kuppa oli sairaus, jota kantoi Baltimoressa tietyyttyp- pinen ihminen – hyvin köyhä, todennäköisesti huumeita käyttävä, seksuaalisesti aktiivinen yksilö. Jos tämäntyyppi- nen henkilö äkkiä siirrettiin omalta asuinalueeltaan uudelle – uuteen kaupunginosaan, missä kuppa ei ollut koskaan aiemmin ollut ongelma – sairaus saisi mahdollisuuden leimahtaa.

Toisin sanoen on enemmän kuin yksi tapa saada epide- mia leimahtamaan. Epidemiat ovat yhdistelmä ihmisistä, jotka välittävät tarttuvaa materiaalia, itse tarttuvasta ma- teriaalista ja ympäristöstä, jossa tarttuva materiaali toimii. Ja kun epidemia leimahtaa, kun se tönäistään pois tasa- painosta, se leimahtaa, koska jotakin on tapahtunut, joi- takin muutoksia on ilmaantunut yhdelle (tai kahdelle tai kolmelle) noista alueista. Näitä kolmea muutosagenttia kutsun harvojen laiksi, tarraustekijäksi ja asiayhteyden voi- maksi.

# »Aivan mahtavan palkitseva lukukokemus.»

– SEATTLE TIMES

Leimahduspisteeksi kutsutaan hetkeä jolloin jokin idea, trendi tai käyttäytymismalli ylittää taianomaisen kynnyksen ja käy leviämään kulovalkean tavoin. Influenssaepidemiaan voi riittää vain yksi taudinkantaja, ja aivan samoin yksittäinen, tarkkaan ajoitettu tapahtuma voi synnyttää muotivirtauksen tai käynnistää rajun pudotuksen rikostilastoissa. Nyt jo klassikoksi muodostuneessa kirjassaan Malcolm Gladwell esittelee hätkähdyttäviä esimerkkejä tästä ilmiöstä ja sen valtavasta muutospotentialista yhteiskunnan kaikilla osa-alueilla, ei vähiten liike-elämässä.



---

**Malcolm Gladwell** on kanadalainen toimittaja ja tietokirjailija, joka tunnetaan maailmanlaajuisista bestsellereistään *Leimahduspiste* ja *Välähdys – alitajuisen ajattelun voima*.



www.wsoy.fi 14 978-951-0-40078-4

Päälys Martti Ruokonen  
Etukannen kuva iStockphoto  
Takakannen kuva Tim Knox / Eyevine / MVPphotos