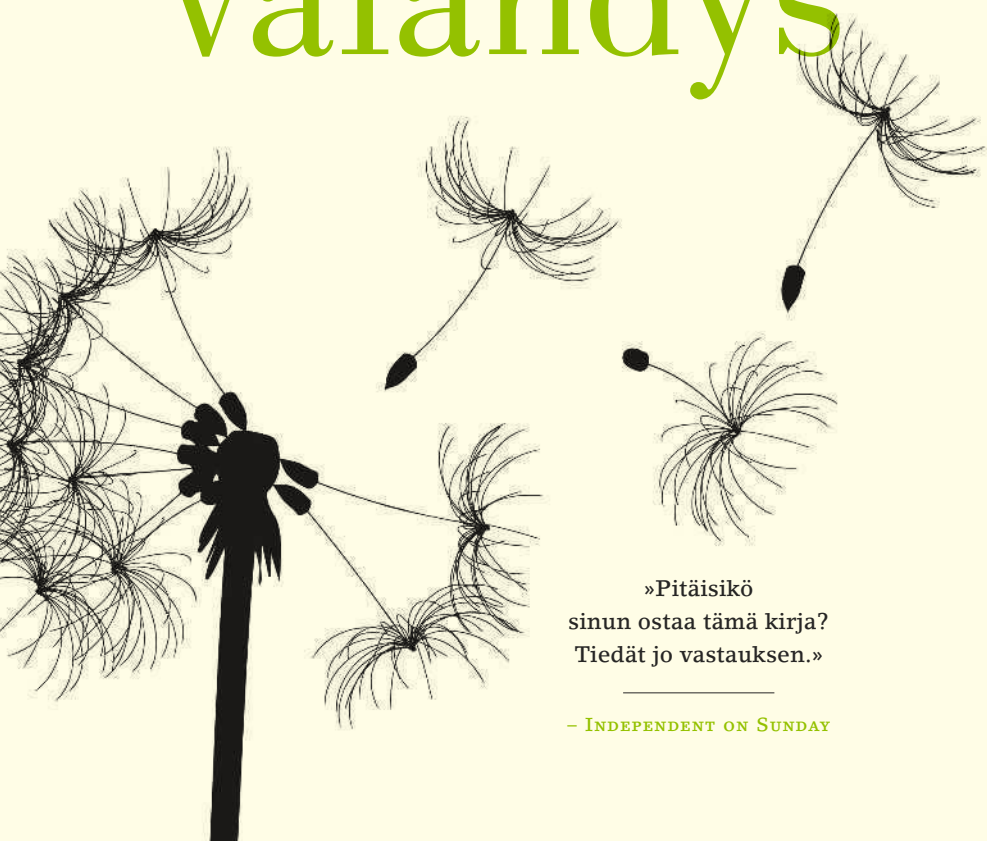


Alitajuisen ajattelun voima / wsoy

Malcolm Gladwell

välähdys



»Pitäisikö
sinun ostaa tämä kirja?
Tiedät jo vastauksen.»

— INDEPENDENT ON SUNDAY

Malcolm Gladwell

VÄLÄHDYS

ALITAJUISEN AJATTELUN VOIMA

Suomentanut Heidi Hammarsten

WERNER SÖDERSTRÖM OSAKEYHTIÖ • HELSINKI

Englanninkielinen alkuteos
Blink: The Power of Thinking Without Thinking
COPYRIGHT © 2005 BY MALCOLM GLADWELL
SUOMENKIELINEN LAITOS © WSOY 2013
ISBN 978-951-0-40079-1
PAINETTU EU:SSA

ESIPUHE

Kymmenkunta vuotta sitten suurehkolla suomalaisella markkinoijalla oli edessään totuuden hetki. Monista markkinointiponnisteluista huolimatta yrityksen tähtituote oli ollut alamaässä jo pitkään, ja nyt se oli saatava oitis reippaaseen nousuun tai brändi siirrettäisiin suosiolla lypsylehmäksi, jolloin se saisi kuolla omia aikojaan.

Silloinen mainostoimistomme sai tehtävän. Meidän piti luoda kampanja, joka pelastaisi tuotemerkin. Ratkaisu tuntui löytyvän helposti, ja pian ryhmämme oli esittelemässä ajatusta yrityksen markkinointijohtolle. Vastaanotto oli spontaanin riemastunut! Koko joukko pöydän ympärillä hyrisi niin, että palaveripullat jäivät syömättä. Mutta kuten aina, pikkuhiljaa tunnelma tasaantui ja tuli vaihe, jolloin kampanjasta oli sanottava jotain älykäästä ja analyttistä. Seurasi pohdintaa idean vahvuuksista ja heikkouksista, ja pian kampanja ei enää tuntunutkaan niin itsestään selvän osuvalta kuin hetki sitten. ”Nukumme yön ylitse”, ilmoitti markkinointijohtaja valtiomiesmäisesti.

Seuraavana päivänä tuli puhelinsoitto, joka kertoi, että kampanja-ajatus testataan, ja päätös kampanjaan ryhtymisestä tehdään testin tuloksen perusteella.

Parin viikon kuluttua, räntäisenä arki-iltana, kaksi kymmenen hengen ryhmää kokoontui tutkimuslaitoksen tiloissa. Ryhmien jäsenet edustivat tuotteen tyyppillisimpiä ostajia. He olivat kolmikymppisiä, työssä käyviä, eri alojen ammattiväkeä, jotka tutkimuslaitos oli koonnut paikalle, kuka mistäkin. Tarkoitus oli keskustella tutkijoiden johdolla tuotteesta ja sille ehdotetusta kampanjasta. Me, kampanjan suunnittelijat ja markkinointijohto, seurasimme ryhmän keskustelua tv-monitorin kautta viereisestä huoneesta.

Ryhmien reaktio kampanjaan oli täsmälleen sama kuin kaksi viikkoa aiemmin yrityksen johdolla. Ihastusta ja hyväntuulista hörinää, joka sitten hiljeni pohdinnaksi ja arvioinniksi. Osallistujat alkoivat puhua yksityiskohdista, he vertasivat kampanjaa aiemmin näkemiinsä ja miettivät mitä ”tavalliset kuluttajat” mahtavat siitä ajatella, he jopa pohtivat, miten kampanja sopisi markkinoijan tarpeisiin. Markkinointijohtaja kuunteli vaiti ja tarkkaavaisena. Lopulta molemmat ryhmät olivat sitä mieltä, että kampanja oli hakoteillä. Keskustelujen lopputuloksena oli suuri epävarmuus ja kouristava tunne kampanjan suunnittelijan vatsassa. ”Kyllä tämä nyt näyttää selvältä”, totesi markkinointijohtaja.

Nyt, kymmenen vuotta myöhemmin, kyseinen tuote on alansa ylivoimainen johtaja ja omistajansa rahasampo. Ja tuotteen nousu alkoi, jopa jyrkkänä, noin kolme kuukautta

sen jälkeen, kun markkinointijohtaja oli päätöksensä tehnyt. Kampanja toteutettiin ja se oli menestys.

Kädessäsi on kirja, joka muun muassa kertoo mitä edellisessä tarinassa tapahtui ja miksi. Aika moni suomalainen on jo lukenut kirjan alkuperäiskielellä, nimellä *Blink*. Heti teoksen ilmestymisen jälkeen tieto kirjasta levisi nopeasti – aivan kuten opimme Malcolm Gladwellin aiemmasta kirjasta *The Tipping Point*.

”Blink” tuli käsitteeksi, jonka heittäminen keskustelussa tai esitelmässä kertoi, että puhuja on matkalla kohti ylempiä palkkaluokkia, ellei jo ole siellä.

Miksi kirja kannatti silti kääntää suomeksi? Eivätkö kaikki, joita aihe kiinnostaa, kykene lukemaan sen englanniksi? Ja eikö se olisi itse asiassa jopa suotavaakin? Eikö Suomi pysyisi paremmin kehityksen ensimmäisessä vaunuosastossa, jos lukisimme enemmän englannin-, ranskan-, venäjän- ja pian myös kiinankielistä kirjallisuutta?

Välähdys on täynnä hyviä syitä suomentamiseen. Gladwell kertoo tietystä ajattelun ja päättelyn lajista, jota ei koulussa opeteta, jota korkeakouluissa toimeliaasti pois-opitaan ja jota työelämässä ei juuri tunnusteta. Ja joka meillä kaikilla on, sikäli kun emme ole sitä hukanneet.

Kirja antaa uuden sisällön sellaisille käsitteille kuin ”näkemys” ja ”intuitio”. Se kertoo kuinka ihmisen mieli on rakennettu löytämään olennaiset havainnot ja oikeat ratkaisut tilanteissa, joissa pelkkä tietoinen päättely on ponneton ja hidas työkalu. Mutta samalla kun Gladwell näyttää, kuinka

vahva ja osuva tämä kyky on, hän myös esittelee ilmiön pimeän puolen; kuinka teemme päätöksiä edes tajuamatta mitä tapahtuu, kuinka oma alitajuinen ajattelumme huijaa meidät kohtalokkaisesti virhepäätelmiin, ja kuinka mieltämme voidaan ohjata liki yhtä helposti kuin tietokoneeseen syötetään ohjelma. Näkökulmasta riippuen kädessäsi onkin manipulaation musta raamattu, tehokas rokotus vaikuttamisyriä vastaan tai vain uusi jännittävä ovi ihmisen päähän sisään.

Ennen kaikkea kirja on kuitenkin alitajuisten ajattelun, oivallisuuden ja näkemyksen puolustuspuhe.

Jokaiselle asiantuntija-ammattissa työskentelevälle kirja on helppotus, tutkijalle tai luovaa työtä tekeväälle se on uskon vahvistus, ihmisiin vaikuttamisen ja viestinnän ammattilaiselle se on silmien avaaja. Ja vähintään yhtä tärkeä kirja on niille, jotka asiantuntijan työtä johtavat tai ostavat. Kirja tekee järkipäiseksi, sallituksi ja suotavaksi sen, minkä ammattilainen on työstään aina tiennyt, mutta jota on ollut mahdotonta perustella ja todistaa ulkopuolisille. Ja toisaalta kirja myös kyseenalaistaa monia totuuksia ja toimintatapoja. Esimerkiksi jokaisen markkinatutkimuksia ja kohderyhmähaastatteluja tekevän ja teettävän kannattaa tutustua Gladwellin havaintoihin ennen seuraavaa toimeksiantoa.

Mutta edelleen, miksi kääntää tämä kirja suomeksi? Ovat-han ajatukset samoja alkuperäiskielellä.

Riippumatta siitä, millä kielellä luemme, useimmat meistä suomenkielisistä ajattelevat edelleenkin suomeksi. Kieli ja

käsitteet ovat näet ajattelumme työkaluja, ja tuo työkalupakki on kaikkein täydellisin meidän omassa äidinkielessämme.

Jos haluamme edistää ajattelua Suomessa ja suomeksi, meidän kannattaa pitää käsitteiden kalupakki kunnossa.

Sen vuoksi.

Bob Helsinki 2.1.2006

Kari Eilola, bob

Vanhemmilleni, Joyce ja Graham Gladwellille

SISÄLTÖ

15

JOHDANTO

Patsas, joka ei näyttänyt oikealta

31

YKSI

Ohuiden siivujen teoria:

kuinka pieni tiedonmurunen vie pitkälle

64

KAKSI

Lukittu ovi:

pikapäätelmien salattu elämä

90

KOLME

Warren Harding -erehdys:

miksi retkahdamme pitkiin,

tummiin ja komeisiin miehiin

118

NELJÄ

Paul Van Riperin suuri voitto:

kuinka spontaanisuudelle luodaan rakenteet

169

VIISI

Kennan dilemma:

oikea – ja väärä – tapa kysyä ihmisiltä,
mitä he haluavat

214

KUUSI

Seitsemän sekuntia Bronxissa:
ajatustenluvun herkkä taito

275

JOHTOPÄÄTÖKSET

Kuunteleminen silmillä:
Välähdyksen opetukset

286

Viitteet

293

Kiitokset

296

Hakemisto

JOHDANTO

Patsas, joka ei näyttänyt oikealta

Syyskuussa 1983 taidekauppias nimeltä Gianfranco Becchina otti yhteyttä J. Paul Gettyn museoon Kaliforniassa. Hän kertoi, että hänellä oli hallussaan marmoripatsas, joka oli peräisin kuudennelta vuosisadalta ennen Kristusta. Se oli kouros – siis veistos alastomasta nuoresta miehestä, joka seisoo vasen jalka edessä ja kädet sivuilla. Kouroksia on olemassa vain noin 200, ja suurin osa niistä on löydetty pahasti vaurioituneina tai palasina hautapaikoilta tai arkeologisilta kaivauksilta. Mutta tämä kouros oli melkein täydellisesti säilynyt. Se oli liki 210 senttiä korkea. Siinä oli jonkinlainen vaaleasävyinen hehku, joka erotti sen muista antiikin teoksista. Se oli harvinaislaatuinen löytö. Becchinan hintapyyntö oli hiukan alle 10 miljoonaa dollaria.

Gettyn väki eteni varovaisesti. Se otti kouroksen lainaan ja aloitti perinpohjaiset tutkimukset. Vastasiko patsas ominaisuuksiltaan muita kouroksia? Vaikutti siltä, että vastaus on

myönteinen. Patsaan tyyli muistutti Anavyssoksen kourosta Ateenan kansallisessa arkeologisessa museossa, mikä tarkoitti, että patsas näytti kuuluvan tiettyyn aikaan ja paikkaan. Mistä ja milloin patsas oli löydetty? Kukaan ei tiennyt tarkkaan, mutta Becchina antoi Gettyn lakiasianosastolle tukun dokumentteja, jotka liittyivät patsaan lähihistoriaan. Asiakirjojen mukaan kouros oli kuulunut Lauffenberger-nimisen sveitsiläislääkärin yksityiskokoelmaan 1930-luvulta asti ja hän puolestaan oli hankkinut sen tunnetulta kreikkalaiselta taidekauppiaalta nimeltä Roussos.

Stanley Margolis -niminen geologi Kalifornian yliopistosta vietti museossa kaksi päivää tutkien patsaan pintaa korkearesoluutioisella stereomikroskoopilla. Sitten hän irrotti patsaan sisuksesta, juuri oikean polven alapuolelta, halkaisijaltaan sentin ja pituudeltaan kahden sentin mittaisen näytteen ja analysoi sen käyttäen elektronimikroskooppia, elektronien mikroanalyysiä, massaspektrometriaa, röntgendiffraktiota ja röntgenfluoresenssia. Margolis päätteli, että patsas oli tehty dolomiittimarmorista, joka oli peräisin muinaisesta Cape Vathyn louhoksesta Thassoksen saarelta. Patsaan pintaa peitti ohut kalsiittikerros, ja Margolis kertoi Gettyn välle, että se oli merkittävää, koska dolomiitti muuttuu kalsiitiksi vain satojen, jollei tuhansien, vuosien kuluessa. Toisin sanoen patsas oli vanha. Se ei ollut mikään nykyaikainen väärennös.

Getty-museo oli tyytyväinen. Neljäntoista kuukauden kulluttua siitä, kun kouros-tutkimukset alkoivat, museo päätti ostaa patsaan. Syksyllä 1986 patsas meni ensimmäistä kertaa

näytteille. *New York Times* huomioi tapauksen etusivun jutulla. Muutamaa kuukautta myöhemmin Gettyn muinaisesineiden kuraattori Marion True kirjoitti *The Burlington Magazine* -taidelehteen pitkän, hehkuttavan selvityksen museon hankinnasta. ”Seisoessaan nyt ilman ulkoista tukea, suljetut kädet tiukasti kiinni lanteissa, kouros ilmentää itsevarmaa elinvoimaa, mikä on tyyppillistä hänen parhaille veljilleen.” True teki voitonriemuisen johtopäätöksen: ”Jumala tahi mies, hänessä on kaikki se säteilevä energia, joka länsimaisessa taiteessa liittyy nuoruuteen.”

Kouroksella oli kuitenkin ongelma. Se ei näyttänyt oikealta. Sen osoitti ensimmäisenä italialainen taidehistorioitsija nimeltä Federico Zeri, joka kuului Gettyn hallintoneuvostoon. Kun Zeri vietiin museon restaurointistudioon joulukuussa 1983, hän huomasi tuijottavansa veistoksen sormien kynsiä. Hänen mielestään niissä oli jotakin vikaa, jota hän ei pystynyt heti kuvailemaan. Seuraavaksi ongelman osoitti Evelyn Harrison. Hän oli maailman johtavia kreikkalaisten patsaiden asiantuntijoita, ja hän vieraili Gettyllä Los Angelesissa juuri ennen kuin museo teki lopulliset kaupat Becchinan kanssa. ”Arthur Houghton, joka silloin oli kuraattori, vei meidät alas katsomaan sitä”, Harrison muistelee. ”Hän vain vetäisi kankaan sen päältä ja sanoi: ’No, se ei ole vielä meidän mutta parin viikon päästä on.’ Ja minä sanoin: ’Sepä ikävä kuulla.’” Mitä Harrison näki? Sitä hän ei tiennyt. Sinä hetkenä, kun Houghton veti kankaan pois, Harrisonilla ei ollut muuta kuin aavistus, vaistomainen tunne, että jokin oli pielessä. Muutamaa

kuukautta myöhemmin Houghton vei Thomas Hovingin, New Yorkin Metropolitan-taidemuseon entisen johtajan, myös katsomaan veistosta Gettyn konservointistudioon. Hoving panee aina muistiin ensimmäisen sanan, joka hänen mieleensä tulee, kun hän näkee jotakin uutta, ja hän ei koskaan unohda, mikä sana hänen mieleensä tuli, kun hän ensi kertaa näki kouroksen. ”Se oli ’tuore’ – ’tuore’”, Hoving muistaa. Ja ”tuore” ei ole oikea reaktio 2 000 vuotta vanhan patsaan kohdalla. Muistellessaan tuota hetkeä myöhemmin Hoving tajusi, miksi ajatus tupsahti hänen mieleensä: ”Olin tehnyt kaivauksia Sisiliassa, missä me löysimme palasia näistä esineistä. Ne nyt vain eivät löydy tuon näköisinä. Kouros näytti siltä, kuin se olisi kastettu Starbucksin parhaaseen caffè latteen.”

Hoving kääntyi Houghtonin puoleen: ”Oletteko maksaneet tästä?”

Hoving muistaa, että Houghton näytti ällistyneeltä.

”Jos olette, yritäkää saada rahanne takaisin”, Hoving sanoi. ”Jos ette ole, älkää maksako.”

Gettyn väki alkoi huolestua ja kokosi siksi erityisen kourosaiheisen symposiumin Kreikkaan. Museo pakkasi patsaan, laivasi sen Ateenaan ja kutsui paikalle maan kokeneimmat veistosasiantuntijat. Tällä kertaa soraäänien kuoro oli vielä kovaäänisempi.

Jossakin vaiheessa Harrisonin vierellä seisoi mies nimeltä George Despinis, Ateenan Akropolis-museon päällikkö. Tämä loi kourokseen yhden katseen ja kalpeni. ”Jokainen, joka

joskus on nähnyt hautautuneen patsaan löytyvän, tietää, että tuo esine ei ole koskaan ollut maassa”, Despintis sanoi Harrisonille. Ateenan arkeologisen seuran johtaja Georgios Dontas näki patsaan, ja häntä kylmäsi heti. ”Kun näin kouroksen ensi kertaa, minusta tuntui, kuin minun ja työn välissä olisi ollut lasi”, hän sanoi.

Dontasin jälkeen symposiumissa esitti mielipiteensä Angelos Deliverrias, Ateenan Benaki-museon johtaja. Hän puhui pitkään ristiriidasta patsaan tyylin ja sen tosiasian välillä, että marmori, josta patsas oli veistetty, tuli Thassokselta. Sitten hän pääsi asiaan. Miksi hän piti sitä väärennöksenä? Koska heti, kun hän vilkaisi patsasta, hän tunsi ”vaistomaisen vastenmielisyyden” aallon. Kun symposiumi oli ohi, monien osallistujien keskuudessa näytti vallitsevan konsensus siitä, että kouros ei ollut ollenkaan sitä, mitä piti. Getty-museo lakimiehineen ja tiedemiehineen oli kuukausia kestäneiden vaivalloisten tutkimusten jälkeen tullut yhteen johtopäätöksen, ja eräät maailman johtavat kreikkalaisen kuvanveiston asiantuntijat olivat tulleet toiseen vain katsomalla patsasta ja aistimalla oman ”vaistomaisen vastenmielisyytensä”. Kummat olivat oikeassa?

Hetken lopputulos ei ollut selvä. Kouros oli aihe, josta taideasiantuntijat kiistelivät konferensseissa. Mutta sitten, pala palalta, Gettyn perustelut alkoivat murentua. Esimerkiksi ne kirjeet, joita Gettyn lakimiehet käyttivät jäljittääkseen kouroksen huolellisesti sveitsiläislääkäri Lauffenbergiin, osoittautuivat väärennöksiksi. Yhdessä, vuonna 1952 päivä-

tyssä kirjeessä oli postinumero, joita ei ollut olemassa ennen kuin vasta 20 vuotta myöhemmin. Toinen, vuonna 1955 päivätty kirje viittasi pankkitiliin, joka avattiin vasta vuonna 1963.

Pitkien tutkimuskuukausien alkuperäinen johtopäätös oli, että Gettyn kouros oli tyyliltään Anavyssoksen kouros. Mutta tätäkin asiaa epäiltiin: mitä tarkemmin kreikkalaisen kuvanveiston asiantuntijat kourosta tutkivat, sitä enemmän se heistä näytti hämmäntävältä pastissilta, joka koostui useiden eri paikkojen ja aikakausien tyyleistä. Nuoren miehen hoikat mittasuhteet muistuttivat Tenean kourosta, joka on museossa Münchenissa, ja hänen tyyliteltyt, helmikoristellut hiuksensa muistuttivat paljon New Yorkin Metropolitan-museon kourosta. Hänen jaloillaan taas ei ollut yhtymäkohtia muuhun kuin moderniin taiteeseen. Selvisi, että kouros, jota se eniten muistutti, oli pieni, palasina oleva patsas, jonka brittiläinen taidehistorioitsija löysi Sveitsistä vuonna 1990. Nämä kaksi patsasta oli tehty samanlaisesta marmorista ja veistetty hyvin samaan tyyliin. Mutta sveitsiläinen kouros ei tullut antiikkiin Kreikasta. Se oli peräisin väärentäjän verstaalta Roomasta 1980-luvun alusta. Ja entä se tieteellinen analyysi, jonka mukaan Gettyn kouroksen pinta oli voinut ikääntyä vain vuosisatojen tai tuhansien kuluessa? No, kävi ilmi, etteivät asiat ole niin vuorentarvoja. Kun tutkimusta jatkettiin, toinen geologi päätteli, että perunahometta käyttämällä dolomiittimarmorisen patsaan pintaa voisi mahdollisesti vanhentaa parissa kuukaudessa. Gettyn luettelossa on kuva kouroksesta ja viite ”Noin 530 eKr. tai nykyaikainen väärennös”.

Kun Federico Zeri, Evelyn Harrison, Thomas Hoving, Georgios Dontas ja kaikki muut katsoivat kourosta ja tunsivat ”vaimomaista vastenmielisyyttä”, he olivat täsmälleen oikeassa. Ensimmäisen kahden sekunnin aikana – yhdellä ainoalla katseella – he ymmärsivät patsaasta enemmän kuin Gettyn joukkue pystyi ymmärtämään neljäntoista kuukauden jälkeen.

Välähdys on kirja noista kahdesta ensimmäisestä sekunnista.

1. Nopeaa ja niukkaa

Kuvittelepa, että pyytäisin sinua pelaamaan hyvin yksinkertaista uhkapeliä. Edessäsi on neljä korttipakkaa: kaksi niistä on punaisia, ja kaksi muuta ovat sinisiä. Jokainen kortti noissa pakoissa joko voittaa sinulle rahaa tai vie sitä, ja tehtäväsi on kääntää kortteja yksi kerrallaan mistä tahansa pakasta niin, että maksimoit voittonsi. Aluksi et kuitenkaan tiedä, että punaiset pakat ovat vaaran vyöhyke. Voitot ovat suuria, mutta kun häviät punaisilla korteilla, menetät tosi paljon. Itse asiassa voit voittaa vain ottamalla kortteja sinisistä pakoista, sillä niiden kortit tuottavat tasaisen turvallisia 50 dollarin voittoja ja vaatimattomia tappioita. Kysymys kuuluu, kauanko sinulta kestää saada tämä selville?

Ryhmä tiedemiehiä Iowan yliopistosta teki tämän kokeen muutama vuosi sitten. Tiedemiehet saivat selville, että noin 50 kortin kääntämisen jälkeen suurin osa meistä alkaa saada aavistuksen siitä, mitä on meneillään. Siinä vaiheessa emme

tiedä, miksi suosimme sinisiä pakkoja, mutta olemme melko varmoja, että ne ovat parempi valinta. Noin 80 kortin kääntämisen jälkeen suurin osa meistä on hahmottanut pelin ja osaa selittää täsmälleen, miksi kaksi ensimmäistä pakkaa ovat niin huono valinta. Tämän verran on selvää. Meillä on jonkin verran kokemusta. Me pohdimme kokemuksiamme. Kehitämme teorian. Ja lopulta laskemme yhteen yksi plus yksi. Näin oppiminen toimii.

Mutta Iowan tiedemiehet tekivät jotakin muuta, ja siitä alkaa kokeen kummallinen osa. He liittivät kunkin pelaajan laitteeseen, joka mittasi heidän kämmeniensä ihonalaisten hikirauhasten toimintaa. Kuten suurin osa hikirauhasistamme myös kämmenten rauhaset reagoivat paitsi lämpötilaan myös stressiin – minkä takia meillä on hermostuneina märät kädet. Iowan tiedemiehet saivat selville, että punaisen pakan kortit alkoivat aiheuttaa pelaajissa stressireaktioita kymmenennen kortin kohdalla, *neljäkymmentä* korttia ennemmin kuin pelaajat pystyivät sanomaan, että he aavistelevat, mikä punaisissa pakoissa on vikana. Mikä tärkeintä, suunnilleen silloin, kun heidän kämmeniensä alkoivat hikoilla, heidän käytöksensäkin alkoi muuttua. He alkoivat suosia sinisiä kortteja ja ottivat yhä harvemmin kortteja punaisista pakoista. Toisin sanoen pelaajat ymmärsivät pelin idean ennen kuin he tajusivat ymmärtäneensä sen: he alkoivat säätää käytöstään ennen kuin olivat tietoisia siitä, miten heidän olisi pitänyt säätää sitä.

Iowan koe on tietysti vain koe, yksinkertainen korttipeli, jossa on muutama toimija ja stressinpaljastin. Mutta se on

»Välähdys saattaa hyvinkin muuttaa elämäsi.»

– ESQUIRE

Taideasiantuntija, joka näkee kymmenen miljoonan dollarin arvoisen veistoksen ja tietää välittömästi sen olevan väärennös. Avioliittotutkija, joka tietää muutamassa minuutissa, pysyykö pariskunta yhdessä vai ei. Palomies, joka äkkiä aavistaa, että hänen on välittömästi poistuttava palavasta rakennuksesta.

Malcolm Gladwellin bestseller tarkastelee lähemmin juuri tällaisia tilanteita – hetkiä, joina vain »tiedämme» jotain tietämättä miksi. Gladwell kutsuu tällaisia äkillisiä oivalluksia *välähdyksiksi* ja osoittaa kiehtovin esimerkein, kuinka alitajuinen päätöksenteko ohjaa meidät hämmästyttävän usein oikeaan – jos vain olemme valmiit luottamaan vaistoomme.

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



»Luota ensivaikutelmaasi ja osta tämä kirja. Tulet ihastumaan.»

– NEW YORK TIMES

»Nerokas... tämän loistavan kirjan pitäisi olla pakollista luettavaa kaikille.»

– NEW STATESMAN



9 789510 400791

www.wsoy.fi 14 978-951-0-40079-1

Päälys Martti Ruokonen

Etukannen kuva iStockphoto

Takakannen kuva Tim Knox / Eyevine / MVPhotos