

DE TIPPINGPOINT

MALCOLM
GLADWELL

Hoe je het verschil kunt maken

Vertaald door Marjolijn Stoltenkamp



UITGEVERIJ PLUIM
AMSTERDAM/ANTWERPEN

Eerste druk 2001
Vijftiende druk 2026

© 2000 by Malcolm Gladwell
© 2001, 2012 Nederlandse vertaling Marjolijn Stoltenkamp
Oorspronkelijke titel *The Tipping Point*.
How Little Things Can Make a Big Difference
Omslagontwerp Loudmouth
Typografie binnenwerk Michiel Niesen
Auteursfoto Shannon Greer
Productiebegeleiding Tim Beijer
Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 94 935 2506 1
NUR 730

www.uitgeverijpluim.nl

Geen enkel deel van dit boek mag worden gebruikt
voor het trainen van kunstmatige intelligentie.

De uitgever heeft getracht alle rechthebbenden te achterhalen.
Zij die desondanks menen aanspraak te kunnen maken op enig recht,
kunnen zich tot de uitgever wenden.



Aan mijn ouders, Joyce en Graham Gladwell

Inhoud

Inleiding 9

1. Epidemieën: drie regels 19

2. De Wet van de Weinigen: Verbinders, Kenners en
Verkopers 31

3. De Blijfthangefactor: *Sesamstraat*, *Blue's Clues* en het
educatieve virus 79

4. De Macht van de Context (deel één): Bernie Goetz en de
opkomst en de neergang van de misdaad in New York
City 115

5. De Macht van de Context (deel twee): het magische getal
honderdvijftig 145

6. Een casestudy: geruchten, schoenen en de kracht van
vertalers 165

7. Een casestudy: zelfmoord, roken en de zoektocht naar de
niet-verslavende sigaret 183

8. Conclusie: baken precies af wat je wilt doen, neem de
proef op de som en vertrouw op de resultaten 213

Noten 219

Dankbetuigingen 231

Register 232

Inleiding

Voor de Hush Puppies – de klassieke Amerikaanse suède schoen met de lichtgewicht rubberen zool – kwam de tippingpoint ergens tussen eind 1994 en begin 1995. Tot op dat tijdstip was het merk vrijwel van de markt verdwenen. Er werden nog maar 30 000 paar per jaar van verkocht, meestal in afgelegen afzetgebieden en aan warenhuizen in kleine steden. Wolverine, het bedrijf dat Hush Puppies produceert, overwoog om de productie van de schoen die het beroemd had gemaakt af te bouwen. Maar toen gebeurde er iets vreemds. Bij een modeshow liepen twee directeuren van Hush Puppies, Owen Baxter en Geoffrey Lewis, een ontwerper uit New York tegen het lijf die hun vertelde dat de klassieke Hush Puppies plotseling in waren geraakt in de clubs en bars van de binnenstad van Manhattan. ‘Hij vertelde ons,’ zo wist Baxter nog, ‘dat er in de Village en Soho tweedehands winkels waren waar de schoenen werden verkocht. Mensen gingen naar de kleine en goedkope winkels toe die ze nog hadden en kochten ze op.’ Baxter en Lewis waren in eerste instantie verbijsterd. Ze begrepen niet dat schoenen die zo duidelijk uit de mode waren een comeback konden maken. ‘Ons werd verteld dat Isaac Mizrahi in eigen persoon de schoenen droeg,’ zegt Lewis. ‘Ik denk dat we er eerlijkheidshalve bij moeten zeggen dat we in die tijd er geen idee van hadden wie Isaac Mizrahi was.’

Tegen de herfst van 1995 kwam er een stroomversnelling op gang. Eerst belde de ontwerper John Bartlett. Hij wilde Hush Puppies bij zijn voorjaarscollectie gebruiken. Vervolgens belde een andere ontwerper uit Manhattan, Anna Sui, die eveneens om schoenen voor haar show vroeg. In Los Angeles zette de ontwerper Joe Fitzgerald een acht meter hoge opblaasbare brakhond – het symbool van het merk Hush Puppies – op het dak van zijn zaak in Hollywood, haalde een aangrenzende kunstgalerie leeg en maakte er een boetiek voor Hush Puppies van. Hij was nog niet eens klaar met schilderen en inrichten toen de acteur Pee-wee Herman binnenliep en enkele paren bestelde. ‘Niets anders dan mond-tot-mondreclame,’ weet Fitzgerald nog.

In 1995 verkocht het bedrijf 430 000 paar klassieke Hush Puppies en in het jaar daarna werden er vier keer zoveel verkocht, en in het jaar daarna nog meer, tot de Hush Puppies opnieuw niet meer weg te denken waren uit de garderobe van de jonge Amerikaanse man. In 1996 won Hush Puppies de prijs voor de beste accessoire op het diner van de Council of Fashion Designers in het Lincoln Centre en de president-directeur van het bedrijf stond samen met Calvin Klein en Donna Karan op het podium en aanvaardde een prijs voor een prestatie waarmee – hij was de eerste die het toegaf – zijn bedrijf vrijwel niets te maken had. De verkoop van Hush Puppies was plotseling explosief gestegen en dat was allemaal begonnen bij een handjevol tieners in de East Village en Soho.

Hoe kon dat gebeuren? Die eerste paar kinderen, wie het ook waren, probeerden niet de Hush Puppies opzettelijk aan te prijzen. Ze droegen ze juist omdat ze door niemand anders werden gedragen. Die modegril kwam vervolgens twee modeontwerpers ter ore die de schoenen gebruikten om iets anders aan de man te brengen, namelijk haute couture. De schoenen waren slechts een incidenteel bijverschijnsel. Niemand probeerde een trend van Hush Puppies te maken. Toch was dat precies wat er gebeurde. De schoenen passeerden een bepaald punt in populariteit en bereikten een tippingpoint. Hoe is het mogelijk dat een paar schoenen van dertig dollar, gedragen door een handjevol hippies en ontwerpers uit Manhattan, binnen twee jaar in ieder Amerikaans winkelcentrum te koop zijn?

1.

Er is een tijd geweest, niet eens zo lang geleden, dat de straten van de verschrikkelijk arme New Yorkse wijken Brownsville en East New York tegen het vallen van de avond veranderden in een spookstad. Gewone werkende mensen zag je er niet meer lopen. Er fietsten geen kinderen meer op straat. Op veranda's en op bankjes in het park zaten niet langer oude mensen. De drugshandel greep zo snel om zich heen en de oorlog tussen drugsbendes was in dat gedeelte van Brooklyn zo alomtegenwoordig dat de meeste mensen bij het vallen van de avond de wijk namen naar hun veilige appartement. Politie-

agenten die in de jaren tachtig en het begin van de jaren negentig in Brownsville werkten, zeggen dat hun radio's in die tijd bijna explodeerden van berichten van dienstdoende agenten over iedere denkbare soort gewelddadige en gevaarlijke misdaden. In 1992 werden in New York City 2154 mensen vermoord en werden er 626 182 zware misdaden gepleegd en het leeuwendeel daarvan vond plaats in wijken als Brownsville en East New York. Maar toen gebeurde er iets vreemds. Op een geheimzinnig en kritiek punt begon het misdaadcijfer te dalen. Het sloeg om. Binnen vijf jaar daalde het aantal moorden tot 770 (64,1 procent minder) en het totale aantal misdaden was bijna de helft minder geworden (355 893). In Brownsville en East New York zag je weer mensen op straat, de fietsers kwamen terug en oude mensen verschenen weer op hun veranda's. 'Er is een tijd geweest waarin het niet ongevoel was mitrailleurvuur te horen, alsof je ergens in de jungle van Vietnam zat,' zegt inspecteur Edward Messadri, die aan het hoofd staat van het politiedistrict Brownsville. 'Maar nu hoor ik het niet meer.'

De New Yorkse politie zal je vertellen dat het politiebeleid drastisch werd verbeterd. Criminologen wijzen op de neergang van de handel in cocaïne en de veroudering van de bevolking. Ondertussen zeggen economen dat de geleidelijke verbetering van de stedelijke economie in de loop van de jaren negentig ertoe leidde dat de mensen die anders misschien misdadigers geworden zouden zijn een baan vonden. Dit zijn de conventionele verklaringen voor de opkomst en de neergang van sociale problemen, maar uiteindelijk is geen daarvan bevredigender dan de uitspraak dat de tieners van East Village de ervaring van de Hush Puppies hebben veroorzaakt. De veranderingen in de drugshandel, de bevolking en de economie zijn allemaal trends op de lange termijn die voor het hele land gelden. Ze verklaren niet waarom de misdaad in New York zoveel sterker daalde dan in andere steden en evenmin waarom dat zo buitengewoon snel ging. De verbeteringen die bij de politie zijn ingevoerd zijn wel degelijk van belang. Maar er is een raadselachtige kloof tussen de schaal waarop het politiebeleid werd veranderd en de grootte van het effect ervan in wijken als Brownsville en East New York. Per slot van rekening ebde de misdaad in New York niet langzaam af naarmate de omstandigheden geleidelijk beter werden. Ze schoot pijlsnel omlaag.

Hoe is het mogelijk dat de verandering van een handjevol economische en sociale factoren leidde tot een afname van 66 procent van het aantal moorden in vijf jaar tijd?

2.

De tippingpoint is de biografie van een idee en dat idee is heel simpel. Het houdt in dat je het ontstaan van modetrends, de eb en vloed van de misdaad of, nu we het er toch over hebben, de transformatie van onbekende boeken in bestsellers of tieners die steeds meer gaan roken of de verschijnselen die zich voordoen bij mondelinge overdracht of welke andere geheimzinnige veranderingen dan ook die het leven van alledag markeren, het beste kunt begrijpen door ze als epidemieën te beschouwen. Ideeën en producten en boodschappen en gedragsvormen verspreiden zich op dezelfde manier als virussen.

De opkomst van de Hush Puppies en de daling van het misdadcijfer van New York zijn schoolvoorbeelden van epidemieën in actie. Al hebben ze zo te horen niet veel gemeen, toch berusten ze op dezelfde grondslag. Ten eerste zijn het duidelijke voorbeelden van aanstekelijk gedrag. Niemand heeft via een reclameboodschap duidelijk gemaakt dat de traditionele Hush Puppies gaaf zijn en gedragen horen te worden. Die tieners droegen de schoenen gewoon als ze naar clubs of cafés gingen of in de binnenstad van New York op straat liepen en zo aan anderen hun gevoel voor mode duidelijk maakten. Ze infecteerden hun omgeving met het Hush Puppies-‘virus’.

De daling van het misdadcijfer in New York kwam ongetwijfeld op dezelfde manier tot stand. Het was niet zo dat een enorm percentage toekomstige moordenaars plotseling besloot geen misdaden meer te plegen. Het was evenmin zo dat de politie er op magische wijze in slaagde tussenbeide te komen bij een groot deel van de situaties die mogelijk een fatale afloop konden hebben. Wat er wel gebeurde was dat het kleine aantal mensen in het kleine aantal situaties waarop de politie of de nieuwe sociale ontwikkelingen enige invloed hadden zich volslagen anders begon te gedragen en dat dit gedrag zich op de een of andere manier uitbreidde naar andere toekomstige criminelen in soortgelijke situaties. Een groot aantal New

Yorkers werd in korte tijd 'besmet' met het antimisdaadvirus.

Het tweede gemeenschappelijke kenmerk is dat in beide gevallen kleine veranderingen grote gevolgen hadden. Alle mogelijke redenen van de daling van de New Yorkse misdaad zijn marginale veranderingen die maar weinig effect konden sorteren. De handel in cocaïne stabiliseerde zich. De bevolking werd wat ouder. Er werden wat verbeteringen bij de politie ingevoerd. Toch waren de gevolgen ervan dramatisch. Hetzelfde gold voor de Hush Puppies. Hoeveel kinderen in de binnenstad van New York begonnen met het dragen van die schoenen? Twintig? Vijftig? Honderd, op zijn hoogst? Toch hebben zij zo te zien op eigen kracht een internationale modetrend op gang gebracht.

Ten slotte deden beide veranderingen zich in een hoog tempo voor. Ze kwamen niet langzaam en geleidelijk tot stand. Het is leerzaam een New Yorkse misdaadstatistiek in ogenschouw te nemen van, laten we zeggen, het midden van de jaren zestig tot eind jaren negentig. Die ziet eruit als een reusachtige boog. In 1965 werden er 200 000 misdaden gepleegd en vanaf dat tijdstip begint het aantal plotseling toe te nemen; het misdaadcijfer verdubbelt binnen twee jaar en blijft bijna onafgebroken stijgen tot in het midden van de jaren zeventig het aantal van 650 000 wordt bereikt. Gedurende de volgende twee decennia blijft het stabiel, alvorens in 1992 even steil omlaag te schieten als het dertig jaar geleden steeg. De misdaad ging niet als een nachtkaaars uit. Ze ruimde niet langzamerhand het veld. Ze bereikte een bepaald punt en toen werd er plotseling op de rem getrapt.

Deze drie kenmerken – één, aanstekelijkheid, twee, het feit dat kleine oorzaken grote gevolgen kunnen hebben en drie, dat verandering niet geleidelijk plaatsvindt, maar plotseling, op één dramatisch moment – zijn ook de drie principes die bepalen hoe de mazelen zich in een klas van een basisschool verspreiden of hoe de griep elke winter weer toeslaat. Van deze drie is het derde kenmerk – dat epidemieën plotseling kunnen opkomen en verdwijnen – het belangrijkste, omdat dit principe de eerste twee begrijpelijk maakt en het meeste licht werpt op de vraag waarom veranderingen in de moderne wereld zich juist op deze manier voordoen. Dat ene dramatische moment in een epidemie waarin alles plotseling verandert, noemen we de tippingpoint.