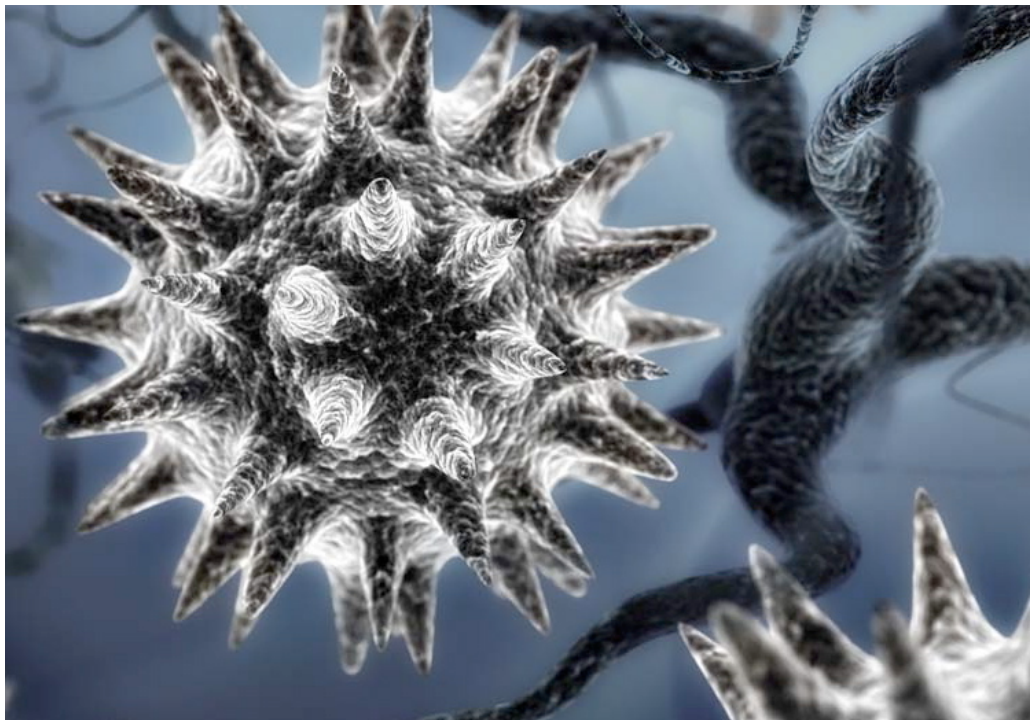
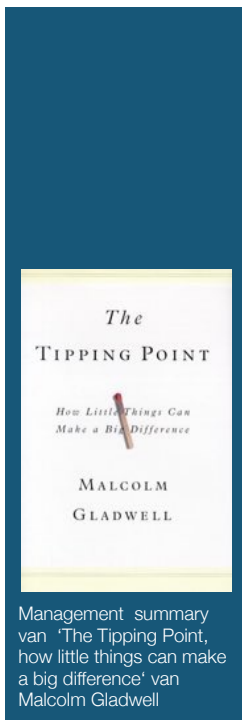


THE TIPPING POINT

How Little Things Can Make A Big Difference



Inleiding

De auteur van 'The Tipping Point' heeft als doel om de lezer inzicht te geven in hoe trends en veranderingen ontstaan. Wanneer is er een omslagpunt bereikt en verandert een boek in een hit, neemt misdaad dramatisch af, of wordt een beweging ontketend? Dit omslagpunt, 'the tipping point' is waar het boek om draait. Het idee is om fenomenen, zoals de opkomst van de skate-cultuur, te bekijken alsof het epidemieën zijn. Ideeën en producten, boodschappen en gedrag, verspreiden zich zoals virussen dat doen.

Een eerste kenmerk van een virus is dat het gaat om besmettelijk gedrag. Een tweede kenmerk is dat een kleine verandering een groot effect kan hebben in het verspreiden van het virus. Een laatste kenmerk is dat als eenmaal het omslagpunt is bereikt, de verandering exponentieel versnelt. En dat omslagpunt wordt niet gradueel bereikt, maar plotseiling. Zoals water precies bij nul graden veranderd in ijs en niet langzaam maar zeker, zo is het ook met de tipping point. 's Avonds ga je slapen en zijn de wegen nog zichtbaar. 's Ochtends word je wakker en is heel de wereld wit. Het is in temperatuur een klein verschil, maar het effect is groot. Het bestuderen hoe je tot een tipping point komt, helpt iedere manager, marketeer, leider of leraar om te begrijpen waarom de ene verandering doorzet en de andere niet. En belangrijker nog, wat je zelf kan doen om dat omslagpunt te bereiken.

De drie regels van epidemieën

De kleinste veranderingen kunnen leiden tot een omslagpunt. Een voorbeeld. In Baltimore werden in 1996 vijfthonderd procent meer kinderen geboren met syfilis dan in 1995. Wat ging hier aan vooraf? Door bezuinigingen gestart begin jaren negentig, waren er minder artsen beschikbaar dan voorheen. Het aantal patiëntbezoeken nam af. In de jaren er voor bleef de ziekte hanteerbaar. Met meer artsen en meer

patiëntbezoeken bleek de ziekte onder controle te houden. Toen de bezoeken terug liepen van 36.000 per jaar naar 21.000 per jaar, werd er een omslagpunt bereikt. Mensen die eerder binnen een week werden behandeld, moesten nu langer wachten en hadden dus meer tijd om de ziekte te verspreiden. Tegelijkertijd werd de ziekte door de hele stad verspreid en niet in slechts een paar buurten. Dit kwam doordat de wijken waarin de ziekte het meest voorkwam, op dat moment werd gesloopt. De bewoners uit die wijken werden verspreid over de hele stad, en daarmee kreeg ook de ziekte een groter bereik. Twee relatief kleine veranderingen, een wijk die wordt gerenoveerd en een simpele bezuiniging van veertig procent minder artsen - op het oog niet heel drastische veranderingen - zorgden voor een explosie van de ziekte met 500 procent.

Het voorbeeld laat zien dat er meerdere factoren zijn die een epidemie kunnen veroorzaken. Epidemieën zijn de functie van de mensen die het virus overdragen, de eigenschappen van het virus zelf, en de omgeving waarin het virus zich bevindt. Deze drie factoren, van invloed op verandering, worden genoemd:

1. De wet van de weinigen (The Law of the Few)
2. De plakfactor (The Stickiness Factor)
3. De kracht van de context (The Power of Context)

De wet van de weinigen

Ook in de huidige tijd van massamedia en onwaarschijnlijke marketingbudgetten is word of mouth, oftewel, mond op mond, nog steeds de belangrijkste vorm van communicatie. Een persoonlijke aanbeveling blijft bijzonder waardevol. Toch leidt niet elke mond op mond aanbeveling tot een epidemie. Het is niet inhoud van de boodschap die het verschil maakt, het is de boodschapper die de epidemie kan ontketenen. Dit is waar de wet van de weinigen over gaat. Er zijn drie soorten mensen die het vermogen hebben om 'word of

mouth' te doen omslaan naar een epidemie. De *verbinder* (connector), de *maven* (een Joodse term voor verzamelaar van informatie) en de *verkoper*.

De verbinder:

Iedereen weet inmiddels dat we door middel van slechts zes schakels met iedereen in de wereld verbonden zijn (the six degrees of separation). Wat minder bekend is, is dat we niet zomaar door zes willekeurige, gelijkwaardige schakels met elkaar in verband staan, maar dat slechts een handjevol mensen ons verbinden met de rest. Die mensen, dat zijn de belangrijkste schakels, zij zijn de verbinders.

De meeste mensen hebben een netwerk van mensen die simpelweg nabij zijn of die lijken op zichzelf. Voor hen geldt dat de hechtste vriendschappen worden gevormd op basis van nabijheid, de huisgenoten, kantoorgenoten, de burens. De iets minder sterke relaties worden aangegaan met mensen die op ze lijken.

Voor de verbinders geldt dit niet. Zij gaan relaties aan met mensen uit allerlei verschillende netwerken. En zij scheppen er genoeg in al die mensen met elkaar te verbinden, om werelden te doen samenkomen. Hoe herken je een verbinder? Een simpel testje laat het zien. Als je mensen vraagt te turven hoeveel mensen zij kennen met een voornaam die voorkomt uit de lijst meest voorkomende namen, dan tekenen zich drie groepen af. Er is kleine groep die uitzonderlijke weinig mensen kent, er is grote groep die gemiddeld veel mensen kent, en er is weer een kleine groep mensen die heel veel mensen kent. Die kleine groep, is de groep die er voor zorgt dat wij allemaal door zes schakels met elkaar verbonden zijn. Deze verbinders komen voor in alle sociale lagen van de bevolking.

Hoe kan het dat de verbinder zo veel mensen kent? Simpelweg omdat ze oprecht van mensen houden en een voldoende extraverte houding hebben om contact te maken. Daarnaast bewegen ze zich in zeer diverse omgevingen waardoor de diversiteit van hun contacten groot is. Waar een groot, divers netwerk voor veel mensen voornamelijk vermoeiend is, is het voor de verbinder juist een bron van energie en inspiratie. Juist al die connecties die zich bevinden in werelden buiten de wereld waar je je zelf in begeeft, zijn waardevol. Waarom? Dat is simpel, een andere wereld biedt informatie die je eerder nog niet had. De verbinder is je link naar die andere werelden, die kansen bieden waarvan je het bestaan niet had kunnen vermoeden.

De maven (verzamelaar van kennis):

Zoals de verbinder mensen samenbrengt, zo wisselt de *maven* kennis uit. De *maven* komt ook in alle sociale groepen voor. Wat de *maven* een *maven* maakt, is niet alleen de diverse schat aan kennis die zij hebben, maar ook de oprechte wens om je deelgenoot te maken van die kennis. Als het even kan, vertellen zij je waar je de beste deal kan sluiten en wie de beste waarde levert. Zij zijn meer dan alleen expert, zij zijn alleswetters die sociaal gemotiveerd zijn al die kennis weer te delen en zo van jou ook weer dingen te horen die zij nog niet wisten. Dat maakt ze zowel leraar als leerling. Het gaat hen niet om de status van de expert, ze zijn intrinsiek sociaal gemotiveerd om kennis te delen en te helpen.

Waarom is de *maven* zo belangrijk om een epidemie te starten? Omdat het advies van de *maven* eigenlijk altijd wordt opgevolgd. De connector kan allerlei suggesties doen van interessante verbindingen. Soms volg je die op, soms niet. Het advies van de *maven* daarentegen, is moeilijk te weerstaan. Je weet namelijk dat hij zijn huiswerk heeft gedaan. Het advies is betrouwbaarder dan de meest recente consumentengids. Hier moet je zijn als je echt wil weten wat iets waard is. Als een *maven* voor jou dus een goed woordje wil doen, dan heb je een grote stap gezet op weg naar de tip-

ping point. De *maven* kent weliswaar minder mensen dan de verbinder, maar zijn overtuigingskracht is groter.

De verkoper:

De *maven* is er niet op uit je te overtuigen van iets, hij wil gewoon zijn kennis met je delen. De verkoper wil je wel overtuigen. Hij is degene met de uitmuntende overredingskracht. Wie zijn die verkopers en wat maakt ze zo succesvol?

De verkoper heeft een bepaalde energie en enthousiasme die aanstekelijk werkt. Zij spiegelen jou niet, jij spiegelt hen. Je kan niet anders dan aanhaken en meedoen. Uit onderzoek blijkt dat in elk gesprek mensen in een mum van tijd samen een cadans vinden, een ritme waarin het gesprek verloopt. In de meeste gesprekken ontstaat dat ritme samen. In het geval van de verkoper is hij degene die leidt en ben jij degene die volgt. En dat doe je zonder tegenzin. Emotie is besmettelijk en de emotie van de verkoper des te meer. Zijn enthousiasme werkt aanstekelijk omdat het echt is. Howard Friedman, psycholoog aan de universiteit van Californië, heeft de Affective Communication Test ontwikkeld die meet in welke mate iemand emotie communiceert naar de ander. Wie hoog scoort op de volgende soort vragen, is in potentie een goede verkoper.

- ☹ Kan je slecht stil blijven zitten op swingende muziek?
- ☹ Raak je je vrienden aan als je met ze praat?
- ☹ Ben je goed in het geven van een verleidelijke blik?
- ☹ Ben je op je gemak in het centrum van de belangstelling?
- ☹ Ben je goed in spelletjes als hints (uitbeelden)?

Een hoge score is een weergave van het vermogen emotie over te brengen op te ander. Het is het onderscheidende kenmerk van de verkoper.

De verbinder, de *maven* en de verkoper vertegenwoordigen die kleine groep die er voor kunnen zorgen dat een goed idee uitgroeit tot een epidemie.



De plakfactor

De wet van de weinigen gaat over het belang van de mensen die de epidemie verspreiden. De plakfactor gaat over de kenmerken van de inhoud van het idee of product. Een specifieke kwaliteit die nodig is, is dat de boodschap blijft 'plakken'. Om doorverteld te worden, moet de boodschap immers wel onthouden worden. En om daadwerkelijk tot verandering te leiden, moet de boodschap onthouden worden

én aanzetten tot actie. Een weinig creatieve reclame die aanzet tot actie is simpelweg te prefereren boven een briljante, memorabele reclame waar niemand iets mee doet. De plakfactor kan worden bereikt door een accent te verleggen. Een voorbeeld: op een Amerikaanse campus werd een voorlichtingscampagne gastart over SOA's. Twee verschillende vormen van voorlichting werden uitgetest om te testen wat het meest effectief was. In de ene campagne werd sterk de nadruk gelegd op de zeer ernstige gevolgen van SOA's. In de andere campagne werd voorgelezen zonder de studenten angst aan te jagen. Wat bleek? Beide groepen studenten waren zich evenzeer bewust van de aard en ernst van SOA's. Echter, een paar maanden later bleken beide groepen in hun gedrag niets te hebben veranderd. De arts op de campus werd door beide groepen niet vaker opgezocht dan voorheen. Er was dus iets anders nodig om de boodschap zowel te laten plakken als om aan te zetten tot veranderd gedrag. Een kleine wijziging bleek het verschil te maken. In de volgende brochure werd een kaartje opgenomen met de locatie van de arts en de routebeschrijving. Dit was informatie die op zich al bekend was bij de studenten. Toch bleek de koppeling van informatie in combinatie met een visuele weergave van de af te leggen wandeling het verschil te maken. De plakfactor werd dus veroorzaakt door een klein subtiel verschil. Door de 'stickiness' van de boodschap te testen, kan je het verschil maken. Factoren die de *stickiness* kunnen vergroten, zijn:

- 🎧 **De volgorde waarin je een verhaal vertelt.** Zit er voldoende spanningsboog in het verhaal om de aandacht vast te houden? De makers van *Sesamstraat* testen items om te kijken wanneer de aandacht van peuters verslapt. Voldoende uitdaging en nieuwsgierig maken, houdt de aandacht vast. De clou te snel weggeven is gelijk aan de aandacht verliezen.
- 🎧 **De koppeling tussen inhoud en actie.** Zoals uit het bovenstaande voorbeeld van de voorlichtingscampagne blijkt.
- 🎧 **Het uitnodigen van de luisteraar om mee te denken en mee te doen.** Het Amerikaanse programma 'Blue's Clues' houdt peuters vijf dagen per week aan de buis gekluisterd. Hoe doen ze dat? Van maandag tot en met vrijdag laten ze elke dag dezelfde aflevering zien. In die aflevering probeert Blue door middel van aanwijzingen een vraag te beantwoorden. Op maandag is dat leuk omdat je iets nieuws ziet. De dagen erna zijn leuk omdat de kinderen steeds meer mee kunnen doen met het programma. Ze roepen naar de tv om Blue te helpen met het vinden van het antwoord. Het zelfvertrouwen van de peuters groeit.
- 🎧 **De kracht van het verhaal.** Van jongs af aan begrijpen en verzinnen mensen hele verhalen. Het is de eerste manier die een kind heeft om dingen te begrijpen en te onthouden. Informatie vertellen in verhaalvorm, is dan ook zeer krachtig.
- 🎧 **De kracht van de herhaling.** Goede Tijden, Slechte Tijden doet dit ook. Het begint met een terugblik naar gisteren, en eindigt met een vooruitblik naar morgen. De kijker kan de eigen beleavingswereld steeds meer koppelen aan het verhaal en de boodschap komt steeds meer 'binnen'.

De plakfactor daagt je uit om je boodschap kritisch onder de loep te nemen. Is de boodschap inhoudelijk compleet en blijft hij plakken? Pas als de plakfactor in orde is, ben je klaar om te gaan communiceren met je doelgroep.



Blue's Clues

Van maandag tot en met vrijdag kijken duizenden peuters dezelfde half uur durende aflevering van Blue's Clues. En elke dag zijn ze enthousiaster over de show.

Het programma helpt kleuters te leren tellen, lezen, schrijven en praten. Een acteur zoekt aanwijzingen om uit te vinden wat het blauwe hondje Blue wil in een omgeving van getekende meubels en voorwerpen. Blue's Clues is een van de succesvolste kleuterprogramma's van deze tijd.

De kracht van de context

De derde wet is de kracht van de context. Virussen zijn gevoelig voor de context van de tijd en plaats waarin zij zich bevinden. Een virus wordt een epidemie wanneer de tijd en plaats zich daar voor lenen. Kleine contextuele veranderingen kunnen leiden tot het omslagpunt wat de epidemie onttekent.

Een voorbeeld: de misdaad in New York was begin jaren negentig op een hoogtepunt. Toch is het gelukt om in een paar jaar tijd de meest veilige grote stad van Amerika te worden. Wat is er gebeurd? De 'broken window' theorie geeft het antwoord. De theorie stelt dat wanneer in een buurt gebroken ramen niet direct worden gerepareerd, er een signaal wordt afgegeven dat de buurtbewoners zich niet meer hard maken voor hun omgeving. De wijk is opgegeven. Gebroken ramen worden uitnodigingen voor verder verval. Het lijkt een klein, onbetekenend symbool, maar de ervaring laat iets anders zien. De 'broken window' theorie werd ook toegepast in New York.

Enkele metrolijnen in New York werden als zeer onveilig ervaren. Mensen ontweken de metro als het kon, zeker in de avonden. De nieuwe metrodirecteur David Gunn wilde het tij keren en gooide het roer om. Zodra hij in dienst kwam verklaarde hij het tot de hoogste prioriteit om de metro's weer schoon te maken en schoon te houden. Alle graffiti moest worden verwijderd. Hij was er namelijk van overtuigd dat de graffiti het symbolische gebroken raam was van de metro. Het symbool dat de metrolijn aan zijn lot was overgelaten en dat anarchie de overhand had. Zodra een metrolijn was schoongemaakt, was het zaak deze schoon te houden. Niet één keer mocht het gebeuren dat de metro weer vies zijn zou doen. En zo gebeurde het. De metro's werden schoon gemaakt en de graffiti-vandalen verlieten de ondergrondse.

De volgende stap was om het zwart rijden aan te pakken. Een metrokaartje was spotgoedkoop en het arresteren van een zwartrijder kostte de agenten veel werk. Het werd dan ook al jaren niet meer gedaan. Om de drempels bij het politiecursus weg te nemen, werd er een rijdend politiekantoor ingericht met alle benodigde faciliteiten en het proces werd versimpeld. Het kostte nu dus aanzienlijk minder tijd om een arrestant door het proces te loodsen. De zwartrijders werden in grote groepen staande gehouden, zodat voor iedereen goed zichtbaar was dat de tijd van zwart rij-

den voorbij was. van zwart rijden voorbij was. Tevens kregen de agenten de bevoegdheid om te fouilleren en te kijken of de arrestanten ook voor andere zaken werden gezocht. Dit maakte het echt interessant. Wapens werden opgespoord en al snel begreep iedere metrorijder dat je die beter thuis kon laten. Openstaande opsporingsberichten werden gevonden dus iedereen die iets op zijn kerfstok had, begreep nu dat het tijd was je in de metro zo netjes en onopvallend mogelijk te gedragen. Wat onmogelijk leek, bleek mogelijk. Door kleine aanpassingen in de context aan te brengen, namelijk de graffiti en het zwart rijden aan te pakken, werd de metro weer veilig en veranderde het klimaat in de stad. Je kan je voorstellen hoe bevredigend dit moet zijn geweest voor de politieambtenaren. Ze hadden eindelijk weer de middelen in handen om het verschil te maken, en dat deden ze dan ook.

Het idee achter de kracht van de context is dat je los komt van de gedachte dat mensen leren en veranderen door ze te onderwijzen en op te voeden. Soms kan je sneller iets veranderen door de omgeving waarin die mensen zich bevinden, te veranderen. Wat iedereen al langer ervaart, namelijk dat er grenzen zijn aan wat je met trainingsprogramma's kan bereiken, wordt hiermee bevestigd. Nog een laatste voorbeeld ter illustratie: een experiment werd gehouden onder theologiestudenten. Zij werden gevraagd een verhaal te houden over de barmhartige Samaritaan. De vreemdeling die iemand in nood helpt. Zij moesten zich voorbereiden in gebouw A en hun verhaal doen in gebouw B. Voordat zij op weg gingen naar gebouw B werd de helft verteld dat ze moesten opschieten omdat ze bijna te laat waren. De anderen helft werd verteld dat ze zeker tien minuten te vroeg zouden zijn. Op weg van A naar B troffen zij een man in nood aan. De theologen die waren verteld dat ze bijna te laat waren, lieten bijna allemaal de man links liggen. De theologen die wisten dat ze tijd hadden, hielpen de man vaak wel. Zo blijkt maar. Zelfs een theoloog die moet spreken over de barmhartige Samaritaan laat zich meer beïnvloeden door tijdsdruk dan door zijn geweten. Dit laat nog eens zien wat de kracht van de context is.

Het magische getal 150 & hoe geruchten werken

De drie wetten om epidemieën te ontketen zijn besproken. Nu nog twee praktische 'meenemers' om mee af te sluiten.

Het magische getal 150: Om een idee te verspreiden, kunnen groepen bijzonder krachtig zijn. Er blijkt echter een grens te zijn aan het aantal mensen dat zich samen een groep voelt. Zodra de groep groter wordt dan 150, wordt er een omslagpunt bereikt waardoor de onderlinge band veel zwakker wordt. Onder de 150 kan de groepsband juist heel krachtig zijn en kan groepsdruk er voor zorgen dat formele regels vervangen kunnen worden door het informele systeem. Mensen kennen elkaar, luisteren naar elkaar en voelen met elkaar mee. Wie dit principe vertaalt naar organisaties, die zorgt er voor dat afdelingen en organisatieonderdelen die elkaar nodig hebben, niet boven dat getal van 150 komen. Onder die magische grens weet de productontwikkelaar de marketeer en de helpdesk nog te vinden. Samen vorm je een groot werkgeheugen waarin alle belangrijke informatie wordt opgeslagen. Boven die grens raakt het menselijk contact al snel verstoord en worden regels en procedures in het leven geroepen om het gebrek aan menselijke interactie te compenseren. De groep is opgelost in een te grote verzameling van anonieme collega's. Het sociale werkgeheugen van de groep kleiner dan 150 wordt vervangen door een formeel geheugen op computers. Dat lijkt mogelijk veiliger, maar is in de praktijk kwetsbaarder. Het dwingt mensen namelijk hun eigen geheugen te verplaatsen naar de harde schijf en dat gaat maar zelden goed.

Hoe geruchten werken: een epidemie kan je vergelijken met een gerucht dat als een lopend vuurtje rond gaat. Een verhaal dat een rondgaand gerucht wordt, ondergaat drie veranderingen.

4. Het verhaal wordt 'ge-leveled'. De contextuele details worden verwijderd, het verhaal wordt platter.
5. Dan wordt het concept aangescherpt. De belangrijkste accenten worden uitvergroot.
6. De laatste stap is assimilatie. Het concept wordt aangepast naar de context van de massa zodat het makkelijk te begrijpen en te onthouden is.

Dit is de transformatie die een product of idee ook moet ondergaan om het te vertalen van een innovatief concept voor de *early adopters* naar een breed gedragen concept voor de massa. Dit is de weg van een concept dat kan uitgroeien tot een epidemie.

De beschreven vertaalslag wordt gemaakt door de verbinders, de mavers en de verkopers. Overbodige details die de innovators prachtig vinden, verdwijnen. De echt waarde toevoegende eigenschappen worden vergroot en aangescherpt en vervolgens vertaalt naar de beleavingswereld van de massa. Zo kan een item uit de underground punkscene zijn weg vinden naar de H&M.

Eva van Wijngaarden
Management Consultant.

Loved it! Soms loop je tegen een boek aan dat je van begin tot eind met plezier leest. Omdat het zowel een mooi verhaal is als iets waar je ook echt wat mee kan. The Tipping Point verandert je manier van kijken naar communicatie. Drie simpele vuistregels om je leven lang te onthouden.¹ Wie zijn mijn verbinders en *mavers*? Hoe maak ik mijn boodschap *sticky*? En hoe gebruik ik de kracht van de context? De verhalen die worden verteld om de theorie te illustreren zijn begrijpelijk en geloofwaardig. En ze zijn sticky. Kan ik dit over tien jaar nog steeds navertellen? Ja. Ga ik dat ook daadwerkelijk doen? Ja. Kortom, de tipping point heeft me overtuigd om anders te gaan kijken naar de manier waarop je een verandering teweeg kan brengen. Wil jij ook een omslagpunt realiseren in je organisatie of bij je doelgroep? Wij helpen je graag. Neem contact op voor meer informatie over onze visie en aanpak.

0 0 3 1 4 0 2 3 0 4 2 3 1 | www.cltr.nl | info@cltr.nl

