

MALCOLM GLADWELL

blink

Decizii bune
în 2 secunde

Traducere din engleză de
Irina Henegar

Cu o nouă postfață
a autorului



PUBLICA

Cuprins

Introducere	
Statuia care arăta ciudat	11
1. Teoria feliiilor subțiri: ce poți face cu doar câteva informații	25
2. Ușa încuiată: viața secretă a deciziilor spontane	53
3. Eroarea Warren Harding: de ce ne îndrăgostim de bărbați înalți, misterioși și frumoși	75
4. Marea victorie a lui Paul Van Riper: crearea unei structuri pentru spontaneitate	99
5. Dilema lui Kenna: metoda corectă – și metoda greșită – de a-i întreba pe oameni ce-și doresc	141
6. Șapte minute în Bronx: delicata artă de a citi gândurile	177
Concluzie	
Ascultă cu ochii: Ce ne învață <i>Blink</i>	227
Postfață	237
Note	257
Mulțumiri	267
Ghid pentru lectură de grup	271

1 | Teoria feliiilor subțiri: ce poți face cu doar câteva informații

Cu câțiva ani în urmă, un cuplu Tânăr a vizitat laboratorul psihologului John Gottman de la Universitatea din Washington. Aveau în jur de douăzeci de ani, amândoi blonzi cu ochi albaștri, cu tunsori moderne și ochelari trăznici. Ulterior, unii dintre oamenii care lucrau în laborator au spus că erau genul de cuplu pe care nu aveai cum să nu-l placi – inteligenți, chipeși și amuzanți într-un fel puțin ciudat și ironic –, fapt care reiese imediat din înregistrarea pe care a făcut-o doctorul Gottman vizitei lor. Soțul, să-l numim Bill, avea o atitudine delicios de jucăușă. Soția lui, Susan, manifesta o inteligență ascuțită și seacă.

Au fost conduși într-o cămăruță de la etajul al doilea al unei clădiri monotone, care adăpostea laboratorul lui Gottman, și s-au așezat fiecare pe câte un scaun de birou plasat pe câte o platformă, la o distanță de un metru și jumătate unul de celălalt. Lii s-au atașat de degete și de urechi electrozi și senzori care măsurau ritmul cardiac, transpirația și temperatura la nivelul pielii. Sub fiecare scaun a fost plasat câte un aparat care înregistra mișcările corpului. Camerele video, câte una pentru fiecare, înregistrau tot ce spuneau și ce făceau. Au fost lăsați singuri timp de cincisprezece minute, cu camerele pornite, fiind, în prealabil, rugați să discute orice aspect care dădea naștere la conflicte în căsnicie. În cazul lui Bill și al lui Sue, motivul de ceartă era câinele familiei. Locuiau într-un apartament mic și tocmai cumpăraseră un pui de talie mare. Lui Bill

nu-i plăcea câinele, Sue îl adora. Timp de cincisprezece minute, cei doi au discutat despre ce ar trebui să facă în privința lui.

Înregistrarea discuției dintre cei doi părea, cel puțin la început, o moștră aleatorie de conversație pe care cuplurile o au tot timpul. Niciunul nu se enervează. Nu există scene, crize sau revelații. Bill începe discuția pe un ton absolut rezonabil, spunând : „Pur și simplu, nu sunt un iubitor de câini”. Se plângе un pic – dar de câine, nu de Susan. Și ea ridică niște probleme, dar sunt evidente câteva momente în care cei doi uită de unde au plecat. De exemplu, când se aduce vorba de miroslul cățelului, încep să se tachineze, abordând un zâmbet destul de chinuit.

Sue: Iubitule! Crede-mă că nu miroase...

Bill: Ai mirosit-o azi?

Sue: Am mirosit-o. Mirosea bine. Am mângâiat-o, și nu-mi miroseau mâinile și nici nu erau uleioase. Niciodată nu ți-au mirosit mâinile.

Bill: Da, să trăiți!

Sue: Câinele meu nu a avut niciodată blana uleioasă!

Bill: Așa e, să trăiți. E un câine.

Sue: Câinele meu nu a avut niciodată blana uleioasă! Ai grijă ce spui.

Bill: Nu, tu ai grijă ce spui.

Sue: Nu, tu ai grijă ce spui... Nu-mi face câinele uleios, băiețică.

1. Laboratorul iubirii

Cât de multe credeți că putem afla despre căsnicia celor doi din urmărirea celor cincisprezece minute de conversație? Putem decide dacă au o relație sănătoasă sau nu? Bănuiesc că

majoritatea dintre voi sunt de părere că discuția despre câine nu este foarte relevantă. E mult prea scurtă. Căsătoriile sunt afectate de chestiuni mai importante, precum banii, viața sexuală, copiii, slujba și socii, în combinații mereu schimbătoare. Uneori, cuplurile sunt foarte fericite. Câteodată, se ceartă. Alteori, soții sunt pe punctul de a se ucide, dar apoi pleacă în vacanță și se întorc zâmbind ca și cum s-ar fi întors din luna de miere. Oamenii cred că, până să cunoști cu adevărat un cuplu, trebuie să-i observi pentru o perioadă de câteva săptămâni sau chiar luni, și să-i vezi în tot felul de situații – fericiti, obosiți, furioși, iritați, încântați, în timpul unei crize și aşa mai departe – și nu doar în dispoziția relaxată și locvace în care păreau să fie Bill și Sue. Pentru a face o predicție corectă în ceea ce privește o chestiune atât de importantă cum este viitorul unei căsnicii – de altfel, orice predicție – se pare că trebuie să strângem o mulțime de informații din cât mai multe situații.

Însă John Gottman ne-a demonstrat că nu este deloc necesar să facem asta. Începând din anii '80, Gottman a adus peste trei mii de cupluri căsătorite – exact ca Bill și Sue – în cămaruța sa din laboratorul iubirii, din apropierea campusului Universității Washington. A înregistrat conversațiile fiecărui cuplu, iar rezultatele au fost analizate conform unui sistem de codificare cuprinzând douăzeci de categorii, pe care Gottman l-a denumit AFSP (de la affect specific), fiecare categorie reprezentând câte o emoție pe care un cuplu o poate manifesta în timpul unei conversații. De exemplu, dezgustul este 1, disprețul 2, furia este 7, defensiva 10, vătitul 11, tristețea 12, refuzul de a coopera 13, neutralitatea 14, și aşa mai departe. Gottman și-a învățat colegii cum să detecteze orice nuanță din expresia facială a subiecților și să interpreteze fragmente de conversație aparent ambiguë. Când urmăresc o astfel de înregistrare, ei atașează un cod AFSP fiecărei secunde din

interacțiunea partenerilor, astfel încât o discuție conflictuală de cincisprezece minute este rezumată în final la un șir de 1.800 de numere – câte nouă sute pentru fiecare dintre soți. De exemplu, notația „7, 7, 14, 10, 11, 11” înseamnă că într-un interval de șase secunde, unul din parteneri a fost o clipă furios, apoi neutru, a manifestat o atitudine defensivă, și apoi a început să se plângă. Ulterior, se prelucrează datele generate de senzori și electrozi, astfel încât cercetătorii pot determina când ritmul cardiac al unuia dintre soți s-a accelerat, când i-a crescut temperatura sau la ce momente a început să se agite pe scaun, iar la final, toate aceste informații sunt introduse într-o ecuație complexă.

Pe baza acestor calcule, Gottman a dovedit ceva absolut remarcabil. În urma analizării unei discuții de o oră, el poate prezice, cu o acuratețe de 95%, dacă respectivul cuplu va rezista încă 15 ani. La cincisprezece minute, rata de succes este în jurul a 90 de procente. De curând, un profesor care colaborează cu Gottman, pe nume Sybil Carrère, care se uita la câteva dintre înregistrări încercând să conceapă un nou studiu, a descoperit că poate prezice cu o acuratețe destul de impresionantă dacă un cuplu va divorța sau dacă va rezista în timp, analizând doar *trei* minute de conversație. Adevărul despre o căsnicie se poate afla într-un timp mult mai scurt decât și-ar fi putut cineva imagina.

John Gottman este un bărbat între două vîrste, cu ochi de bufniță, păr argintiu și barba atent îngrijită. Este scund și fermețator, iar când vorbește despre o chestiune care-l pasionează – adică aproape tot timpul – ochii i se luminează și devin și mai mari. A fost un opozant fervent al războiului din Vietnam și păstrează încă unele elemente ale generației hippie, cum ar fi șapca de inspirație Mao pe care o poartă uneori peste yarmulka împletită. Este de formă psiholog, dar a studiat și

matematică la MIT, ceea ce i-a creat o anumită predilecție pentru rigoare și precizie. Când l-am întâlnit pe Gottman, la scurt timp după ce și-a publicat cea mai ambițioasă carte de până atunci, *The Mathematics of Divorce*, un tratat dens de cinci sute de pagini, a încercat să-mi explice pe scurt teza lui, măzgălind ecuații și grafice pe un șervețel, până când a început să mi se învârtă capul.

Gottman pare un personaj straniu dintr-o carte despre gândurile și deciziile care izvorăsc din inconștient. Abordarea sa nu are nimic instinctiv. Nu este genul de persoană care să facă judecăți spontane. Stă la computer și analizează cumeticulitate înregistrări video, secundă cu secundă. Studiile sale sunt un exemplu clasic de gândire conștientă și calculată. Se pare însă că Gottman ne poate oferi o lecție importantă despre o parte esențială din cunoașterea spontană care poartă numele de „tăiere în felii subțiri”. Termenul se referă la capacitatea inconștientului uman de a detecta tipare în comportamente și situații, pe baza unor felii foarte subțiri de experiență. Când Evelyn Harrison s-a uitat pentru câteva momente la kouros și a exclamat instinctiv: „Îmi pare rău să aud asta”, făcea exact asta. Tăierea în felii subțiri a intervenit în momentul în care jucătorii din cadrul experimentului Iowa au început să reacționeze la pachetele roșii după numai zece cărți.

Tăierea în felii subțiri este unul dintre motivele pentru care inconștientul uman este atât de uimitor. Este totodată cel mai problematic element al cunoașterii spontane. Cum am putea strânge informațiile necesare unei judecăți sofisticate într-un timp atât de scurt? Răspunsul este că tăierea în felii subțiri reprezintă o variantă automată și accelerată a ceea ce Gottman a realizat cu înregistrările și ecuațiile sale. Este oare posibil să înțelegem atât de repede o căsnicie? Da, este, iar procesul este

2. Căsnicia și codul Morse

Am vizionat înregistrarea discuției dintre Bill și Sue împreună cu Amber Tabares, o absolventă care lucrează în laboratorul lui Gottman și care a fost instruită în sistemul de codificare AFSP. Am stat în aceeași cameră în care au stat Bill și Sue și am urmărit interacțiunea lor pe un monitor. Conversația a fost inițiată de Bill, care a spus că îi plăcea câinele pe care îl avuaseră înainte, dar nu și pe cel de acum. Nu era nervos sau ostil. Părea că încerca doar să-și exprime sentimentele.

Tabares a subliniat faptul că, dacă ascultăm cu atenție, este evident că Bill are o atitudine defensivă. În limbajul AFSP, Bill apela la tactica contra-acuzației și a răspunsurilor de tipul „da, dar” – părând că este de acord, ca mai apoi să retracteze. Bill a fost etichetat drept defensiv pe parcursul primelor 40 de secunde din cele 66 ale conversației lor. În ceea ce o privește pe Sue, am observat că și-a dat ochii peste cap în mai multe rânduri, un semn clar al disprețului. Apoi Bill a început să vorbească despre țarcul câinelui. Sue a reaționat închizând ochii și abordând o atitudine parentală, didactică. Bill și-a exprimat opoziția față de instalarea unui gard în sufragerie. Sue a replicat: „Nu vreau să ajungem la un conflict pe tema asta”, și și-a dat ochii peste cap – o altă dovadă a disprețului. „Ai observat? Dispreț, din nou. Nici nu a început bine discuția și el s-a arătat defensiv aproape de la început, pe când ea și-a rotit ochii de mai multe ori”, mi-a tras atenția Tabares.

Niciunul dintre ei nu a manifestat vreun semn explicit de ostilitate, în niciun moment din conversație. Au fost doar

indicii subtile de o secundă sau două, pe care Tabares mi le-a arătat oprind caseta. Unele cupluri, când se ceartă, chiar se ceartă. Însă la Bill și Sue era mult mai puțin evident. Bill s-a plâns de faptul că prezența animalului în casă le afecta viața socială, de vreme ce erau nevoiți să se întoarcă mai repede din oraș de teamă ca puiul de cățel să nu le distrugă apartamentul. Sue nu a fost de acord cu soțul ei, replicând: „Dacă ar vrea să roadă ceva din casă, ar face-o în primele cincisprezece minute după plecarea noastră”. Bill părea că este de acord. A încuviațat ușor și a spus: „Da, știu”. Apoi a adăugat: „Nu pretind că e ceva rațional. Pur și simplu nu vreau un câine”.

Tabares mi-a atras din nou atenția asupra unui fragment. „A început cu: «Da, știu». Însă este un da-dar. Deși a început prin a fi de acord cu ea, a spus în ele din urmă că nu îi place câinele. Era evidentă atitudinea sa defensivă. M-am tot gândit. Este atât de drăguț. O aprobă de fiecare dată. Apoi mi-am dat seama că aplică tehnica *da, dar*. Putea să te păcălească”.

Bill a continuat: „Mă descurc mai bine. Trebuie să recunoști. Săptămâna asta e mai bine decât cea trecută, și decât cea de dinainte și cea de dinaintea ei”.

Tabares a intervenit din nou: „Am realizat un studiu asupra tinerilor căsătoriți și am observat că, adesea, în cuplurile care ajung să divorțeze, unul dintre soții solicită recunoaștere din partea partenerului și nu o primește. În cazul cuplurilor mai fericite, partenerul răspunde la solicitarea celuilalt și spune: «Da, ai dreptate». Asta a reieșit foarte clar. Când încuviațezi și spui îhâm sau aha, o faci în semn de susținere, pe când în conversația dintre ei doi, ea nu o face niciodată pe parcursul interacțiunii, ceea ce nimeni nu a sesizat până am efectuat codificarea.

Este ciudat. Nu par nefericiți când îi vezi pentru prima oară. La finalul discuției, au fost rugați să urmărească

înregistrarea. Lî s-a părut absolut ilar. Într-un fel, pare că totul merge bine. Nu ştiu ce să spun. S-au căsătorit de curând. Sunt încă în faza de entuziasm. Dar adevărul e că ea este complet inflexibilă. Se ceartă cu privire la câine, dar adevărata problemă este că, de fiecare dată când au o dispută, ea nu pare deloc maleabilă. E unul dintre acele lucruri care pot crea probleme mari pe termen lung. Sunt curioasă dacă vor trece de pragul de şapte ani. Există suficiente sentimente pozitive în relația lor? Pentru că ceea ce părea pozitiv s-a dovedit a fi exact contrariul".

Ce urmărea Tabares în înregistrarea celor doi? La un nivel tehnic, măsura cantitatea de emoții pozitive și negative, deoarece Gottman descoperise că o căsnicie are nevoie de un raport de minim unu la cinci între emoțiile pozitive și cele negative pentru a supraviețui. La un nivel mai simplu, Tabares căuta un tipar în căsnicia lui Bill și Sue, deoarece, conform uneia din tezele centrale ale muncii lui Gottman, toate căsniciile au un tipar distinctiv, un fel de ADN marital, care se manifestă în orice interacțiune relevantă. Din acest motiv, Gottman le cere soților să-i spună cum s-au întâlnit, pentru că el a descoperit că acest tipar reiese foarte clar în momentul relatării celui mai important episod din relația lor.

„Este atât de evident”, spune Gottman. „Am revăzut caseta ieri. Femeia povestește: «Ne-am cunoscut într-un weekend la schi, el era acolo cu câțiva prieteni, mi-a plăcut de el și am stabilit o întâlnire. Însă a băut prea mult, s-a dus în cameră și a adormit. L-am așteptat trei ore. L-am trezit și i-am spus că nu-mi place să fiu tratată așa. I-am spus că nu este un tip de treabă. Iar el mi-a răspuns că s-a întâmplat să bea prea mult». Se putea distinge un tipar îngrijorător în cadrul primei lor întâlniri, care avea să persiste de-a lungul relației. „Nu e chiar așa de greu”, a continuat Gottman. „Când am început să

facem aceste interviuri, m-am gândit că poate i-am prins pe acești oameni într-o zi proastă. Însă exactitatea predicțiilor este atât de înaltă, iar dacă repeși calcule, obții același rezultat de fiecare dată.”

O cale de a înțelege argumentele lui Gottman cu privire la căsnicii este să facem o analogie cu ceea ce poartă numele de marcă* în limbajul Morse. Codul Morse este alcătuit din puncte și linii, fiecare având o lungime bine determinată. Însă nimeni nu poate reproduce perfect aceste lungimi. Când un operator trimite un mesaj – mai ales utilizând vechile mașini manuale cunoscute sub numele de gândac sau aparat Morse cu tastă – variază distanța dintre semne, alungește punctele și liniile sau le combină într-un ritm distinct. Codul Morse este similar cu limbajul; fiecare are o voce proprie.

În timpul celui de-Al Doilea Război Mondial, britanicii au recrutat câteva mii de aşa-numiți interceptori – majoritatea femei – a căror sarcină era să asculte zi și noapte transmisiile radio ale diverselor divizii militare germane. Desigur că transmisiile erau codate, drept pentru care – cel puțin în primă fază – britanicii nu înțelegeau ce se spunea. Însă acest lucru nu era atât de important, deoarece, la scurt timp, britanicii au început să se familiarizeze cu stilul fiecărui operator german, fiind atenți la cadența transmisiunii. Astfel, ei au aflat ceva la fel de important, anume cine era persoana care efectua transmisiunea. „Dacă ascultai aceleași semnale pe un interval mai lung de timp, îți puteai da seama, de exemplu, că unitatea respectivă avea trei sau patru operatori, lucrând în schimburi, fiecare cu trăsături distinctive”, spune Nigel West, istoric militar britanic. „Invariabil, în afara textului propriu-zis, existau introduceri și interacțiuni informale, de tipul «Ce mai faci?»»,

* În original, *fist* (n.t.).

Apoi completau o fișă cu toate aceste informații și, la scurt timp, dezvoltau un fel de relație cu persoana respectivă".

Interceptorii au realizat descrieri ale tiparelor și ale stilurilor operatorilor pe care îi urmăreau. Le-au dat nume și au conceput profiluri elaborate ale personalității lor. Ulterior indentificării persoanei care trimitea mesajul, interceptorii stabileau *locul* de unde s-a trimis. Aveau acum o informație suplimentară. West mai spune: „Interceptorii cunoșteau atât de bine caracteristicile operatorilor germani, încât puteau să-i urmărească, la propriu, prin Europa – oriunde s-ar fi aflat. Aceste informații s-au dovedit extraordinar de utile în crearea unui plan de acțiune militară, adică o diagramă a activităților și a coordonatelor fiecărei unități militare. Dacă un anumit operator dintr-o anumită unitate transmitea din Florența, iar trei zile mai târziu același operator se afla în Linz, se putea presupune că unitatea respectivă se mutase din Italia pe frontul de est. Sau se putea afla că un anumit operator făcea parte dintr-o unitate de reparare a tancurilor și transmitea în fiecare zi la ora douăsprezece. Dintr-odată, după o bătălie importantă, transmitea la douăsprezece, la patru după-amiaza și la șapte seara, ceea ce indică faptul că respectiva unitate devenise foarte activă. Iar într-un moment de criză, dacă cineva cu o poziție înaltă întreba: «Poți afirma, fără urmă de îndoială, că această Luftwaffe *Fliegerkorps* (escadron din aviația germană) se află în afara Tobrukului și nu în Italia?», puteau răspunde: «Da, a fost Oskar, suntem absolut siguri»".

Aspectul esențial al mărcii este că ea apare în mod natural. Operatorii radio nu-și propun să aibă o voce distinctă. Pur și simplu se întâmplă, deoarece o parte a personalității lor se manifestă automat și inconștient în felul în care folosesc codul Morse. Un alt fapt important este că marca se poate detecta

chiar în cele mai simple fragmente din codul Morse. Putem identifica un tipar individual având la dispoziție doar câteva semne. Acesta nu se schimbă sau dispără pentru un timp, și nici nu apare doar la anumite intervale. Din acest motiv, interceptorii britanici au putut spune, cu maxim de certitudine, după doar câteva semnale, că este Oscar, ceea ce înseamnă că unitatea se află în afara Tobrukului. Marca unui operator este stabilă.

Gottman susține că și o relație între două persoane funcționează conform unui tipar: o trăsătură distinctivă care apare în mod natural și automat. Din acest motiv, o căsnicie poate fi citită și interpretată ușor, deoarece orice componentă esențială a activității umane – fie că vorbim despre ceva simplu, precum trimiterea unui cod Morse, sau complex, cum ar fi căsătoria – manifestă un tipar identificabil și stabil. Prezicerea unui divorț, ca și detectarea utilizatorilor codului Morse, se reduce la identificarea tiparelor.

„Există două stări posibile pentru un cuplu”, spune Gottman. „Prima este caracterizată de prevalența stărilor pozitive, în care acestea predomină față de iritabilitate. Este ca o zonă de tampon. Unul dintre parteneri face ceva rău, iar celălalt se va arăta înțelegător față de «o pasă proastă». A doua variantă este prevalența stărilor negative, astfel încât chiar și o replică neutră va fi interpretată ca negativă. În această a doua stare, partenerii trag concluzii durabile cu privire la celălalt. Dacă unul dintre ei face ceva bun, concluzia va fi că este o persoană egoistă care s-a întâmplat să facă ceva bun. Aceste stări sunt foarte greu de schimbat și ele determină dacă, atunci când unul dintre soții încearcă să compenseze un rău făcut, celălalt o va interpreta ca atare sau ca o formă de manipulare ostilă. De exemplu, să spunem că am o conversație cu soția mea, iar ea spune: «Poți să taci un pic și să mă lași să termin?».