

Catalizatorul

Cum poți >
<schimba
opiniile >
<oricui

Traducere din engleză de **Dan Crăciun**



Jonah Berger

Titlul și subtitlul originale: *THE CATALYST: How To Change Anyone's Mind*
Autor: Jonah Berger

Copyright © 2020 by Social Dynamics Group, LLC

Copyright © Publica, 2020 pentru prezența ediție

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reproducă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
BERGER, JONAH
Catalizatorul: cum poți schimba opinile oricui / Jonah Berger ; trad. din lb. engleză de Dan Crăciun. - București : Publica, 2020
ISBN 978-606-722-405-4
I. Crăciun, Dan (trad.)
159.9

Cuprins

Introducere	9
1. Reactanță	27
2. Inflexibilitatea	77
3. Distanță	109
4. Incertitudinea	157
5. Coroborarea argumentelor.....	205
Epilog	245
Anexa 1 Ascultarea activă	263
Anexa 2 Cum se aplică freemium.....	265
Anexa 3 Analiza câmpului de forțe	269
Mulțumiri	271
Note	277

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Adina Vasile

REDACTOR-ŞEF: Ruxandra Tudor

DESIGN: Alexe Popescu

CORECTORI: Rodica Crețu, Paula Rotaru

DTP: Dragoș Tudor

Introducere

În calitate de agent FBI, Greg Vecchi s-a specializat în traficul internațional de droguri, spălare de bani și taxe de protecție. Multe dintre țintele sale erau infractori înrăuți și violenți. Genul de indivizi care vindeau elicoptere cartelului drogurilor din Medellín sau care încercau să cumpere submarine rusești scoase din uz, cu care să transporte cocaină din Columbia în Statele Unite.

Ca să prindă un suspect din mafia rusă, Greg a făcut, timp de trei ani, mari eforturi de interceptare a convorbirilor acestuia, adunând cu migală informații și probe pe baza cărora să-l poată pune pe mafiot sub acuzare. Când a fost emis mandatul de arestare, Greg a convocat o echipă SWAT*: zeci de zdrăhonii cu echipament antiglonț și înarmați până în dinți, care urmău să ia cu asalt ascunzătoarea mafiotului, să-i neutralizeze pe criminali și să strângă noi probe.

În ședința de instruire a echipei a trecut în revistă diverse motive de îngrijorare. Greg a subliniat că suspectul putea fi înarmat și că era cu siguranță periculos. Echipa SWAT a pus la punct un plan al arestării, care nu lăsa loc pentru nicio eroare. Totul trebuia executat impecabil, altminteri lucrurile puteau să ia rapid o turnură violentă.

La sfârșitul briefingului, toți au ieșit din încăpere, în afara de un individ. Greg îl remarcase mai devreme. Într-o încăpere întesată de membrii unei trupe de comando, tipul părea nela-

* SWAT – acronim pentru *Special Weapons and Tactics*; trupele speciale din poliția americană (n.t.).

locul lui. Gras, scund și chei, nu semăna nici pe departe cu portretul tipic al unui luptător din trupele speciale.

— Spune-mi ce știi despre omul tău, i-a cerut bărbatul. Vreau să știu mai multe despre el.

— Nu sunt sigur că înțeleg ce dorești, a spus Greg. Tocmai am spus. Am arătat că am întocmit acest întreg dosar al...

— Nu. Nu, nu, nu, a repetat el. Nu mă refer la cazierul lui infracțional. Nu mă interesează trecutul său violent și toate cheștile de genul acesta. I-ai interceptat con vorbirile, nu?

— Da, i-a răspuns Greg.

— Ce fel de om este?, i-a întrebat bărbatul.

— Cum adică „Ce fel de om este”?

— Cu ce se ocupă? Ce hobby-uri are? Vorbește-mi despre familia lui. Are vreun animal de companie?

Are suspectul animale de companie? și-a spus Greg în sinea lui. Suntem pe cale să trimitem o unitate paramilitară după un tip și tu vrei să știi dacă are animale de companie? Ce grămadă de rahat. Nu-i de mirare că băiatul acesta a fost lăsat în urmă de restul echipei SWAT.

Greg i-a oferit îndatoritor informațiile și a început să strângă documentele pe care le-a prezentat în timpul briefingului.

— O ultimă întrebare, a spus individul. Acum suspectul este acolo, nu?

— Da, a confirmat Greg.

— Ei bine, dă-mi numărul lui de telefon, a spus tipul, înainte de-a ieși pe ușă.

Când a venit momentul arestării, echipa SWAT era pregătită. Dispusi în sir indian pe lângă clădire, unul în spatele celuilalt, așteptând să spargă ușa. Îmbrăcați în negru din cap până-n picioare, aveau scuturile pregătite și armele scoase. „Culcat!

Culcat! Culcat!” urmau să zbiere în timp ce dădeau buzna și înșfăcau suspectul.

Dar, pe măsură ce se scurgeau secundele, echipa SWAT încă nu intrase în clădire. Au trecut câteva minute. și alte câteva.

Greg a început să fie îngrijorat. Îl cunoștea pe suspect mai bine decât oricine. Îl ascultase vorbind cu prietenii și cu asociații lui. Tipul era o piază rea. Ar fi ucis oameni. Fusese închis într-o pușcărie rusească și nu se temea de o confruntare violentă.

Apoi, pe neașteptate, ușa s-a deschis.

Și suspectul a ieșit din clădire. Cu mâinile sus.

Greg era consternat. Lucrare multă vreme în forțele de poliție. Ani de-a rândul fusese agent special în US Army și în Departamentul Agriculturii. Lucrare sub acoperire în mai multe locuri din Statele Unite și combătuse corupția la granița mexicană. Acumulase multă experiență. Dar un ins care ieșe din ascunzătoare de bunăvoie și se lasă arestat fără incidente? Așa ceva nu mai văzuse.

Pe urmă și-a dat seama: să fi fost acel tip scund și chei cu care discutase? Acel tip era un negociator specializat în eliberarea ostaticilor. și negociațiorul l-a convins pe suspect să facă un lucru despre care nimeni nu credea că este posibil: să se predea autorităților, la lumina zilei, fără să opună rezistență.

Rahat, și-a spus Greg în sinea lui. *Aș vrea să fiu eu acel tip.*

De atunci începând Greg a lucrat mai bine de douăzeci de ani ca negociator pentru eliberarea ostaticilor. A avut de-a face cu răpiri internaționale, l-a interrogat pe Saddam Hussein după ce a fost capturat și a condus legendara Unitate de Știință Comportamentală a FBI. De la discuții purtate cu autorii unor

jafuri de bănci până la interogarea unor ucigași în serie, i-a făcut pe oameni să se răzgândească în condiții aparent imposibile.

Negocierile în situații de criză au apărut după Jocurile Olimpice de la München din 1972, când teroriștii au luat ostaci, după care au ucis unsprezece sportivi israelieni. Până atunci se pusese accentul pe forță, mesajul fiind „Ieșiți cu mâinile sus ori tragem!”. Dar, după München și după o serie de alte eșecuri de mare răsunet, a fost clar că metodele brutale de supunere a oamenilor nu erau eficiente. În consecință, specialiștii s-au adresat literaturii psihologice, folosind știința comportamentală ca să elaboreze noi tehnici de pregătire, care ar putea să dezamorseze în siguranță o criză.¹

În ultimele câteva decenii, negoziatorii precum Greg s-au bazat pe un model diferit – unul eficient. Fie că încercăm să convingem un terorist internațional să elibereze ostaci sau să-l facem pe un sinucigaș să renunțe la planul său de a-și lăsa viața. Chiar dacă stăm de vorbă cu unul care tocmai și-a ucis familia, baricadat într-o bancă unde ține mai mulți ostaci, care știe că discută cu un ofițer de poliție și care, conștient de consecințele actelor sale, își dă seama că viața lui urmează să se schimbe. În nouă cazuri din zece se predă de bunăvoie.

Și se predă fiindcă cineva îi cere să facă acest lucru.

Forța inerției

În viața fiecărui dintre noi există lucruri pe care am dori să le schimbăm. Comerțanții vor să schimbe preferințele cumpărătorilor, iar cei care lucrează în marketing vor să schimbe deciziile de cumpărare ale acestora. Angajații vor să schimbe perspectiva șefilor, iar liderii vor să schimbe organizațiile.

Părinții vor să schimbe comportamentul copiilor. Companiile recent înființate – așa-numitele *start-upuri* – vor să schimbe industrii. Organizațiile nonprofit vor să schimbe lumea.

Dar schimbarea este dificilă.

Ne străduim să convingem, linguism, facem presiuni și forțăm lucrurile, însă, chiar după toate eforturi, de multe ori nimic nu se clintește. Lucrurile se schimbă într-un ritm exasperant de lent, dacă se schimbă cătuși de puțin. În povestea cu țestoasa și iepurele, schimbarea este un leneș aflat în pauza de masă, atârnat zile de-a rândul de aceeași creangă cu cele trei degete ale sale.

Este celebră observația lui Newton că un obiect aflat în mișcare tinde să își continue deplasarea, pe când un obiect în repaus tinde să rămână imobil. Sir Isaac s-a concentrat asupra obiectelor fizice – planete, pendule și altele asemenea –, dar aceleași concepte pot fi aplicate și lumii sociale. Aidoma sateliștilor și cometelor, ființele umane și organizațiile sunt guvernate de conservarea impulsului. Inerție. Toate tind să facă doar ceea ce au făcut întotdeauna.

În loc să analizeze care candidat le reprezintă valorile, votanții tind să opteze pentru indiferent cine reprezintă partidul cu care au votat în trecut. În loc să ia un nou start și să analizeze care proiecte merită atenție, companiile iau ca punct de pornire bugetul ultimului an. În loc să își reechilibreze portofoliile financiare, investitorii tind să vadă cum au investit și continuă pe aceeași linie.

Inerția explică de ce familiile revin în același loc de vacanță an după an și de ce organizațiile tratează cu prudență lansarea unor noi inițiative, dar se codesc să le abandoneze pe cele vechi.

Când încearcă schimbarea opinilor și învingerea acestui gen de inerție, oamenii tind să insiste. Clientul nu cumpără

marfa oferită? Expediază-i un vraf de fapte și motive. Șeful nu ascultă ideea propusă? Dă-i mai multe exemple sau o explicație mai amplă.

Fie că se încearcă schimbarea culturii companiei ori convingerea copiilor să își mănânce porția de legume, se pleacă de la presupoziția că secretul este să însiști mai abitir. Că dacă nu facem nimic altceva decât să furnizăm mai multe informații, mai multe fapte, mai multe motive, mai multe argumente ori numai să adăugăm un mic surplus de forță, oamenii se vor schimba.

Implicit, această abordare presupune că oamenii se asemănă cu niște biluțe de marmură. Îi împingi într-o direcție și ei se vor mișca într-acolo.

Din păcate, această abordare dă greș de multe ori. Spre deosebire de biluțele de marmură, oamenii nu se rostogolesc când încerci să-i împingi. Ei reacționează. În loc să spună da, clientul nu-ți mai răspunde la telefon. În loc să fie convins, șeful spune că se va gândi, ceea ce reprezintă un mod politicos de-a spune „Mulțumesc, dar nici gând”. În loc să iasă cu mâinile sus, suspectul se ascunde și deschide focul.

Așadar, dacă forțarea oamenilor nu dă rezultate, care este calea eficientă?

O metodă mai bună de schimbare a opinilor

Ca să răspundem la această întrebare este util să ne uităm într-un domeniu cu totul diferit: chimia.

Lăsată să decurgă de la sine, schimbarea chimică poate să dureze eoni. Alge și plancton se transformă în țîrei sau carbonul este presat gradual în diamante. Pentru ca reacțiile să aibă loc, moleculele trebuie să rupă legăturile dintre atomii lor și să

formeze unele noi. Este un proces lent și anevoie, care decurge în mii, dacă nu în milioane de ani.

Ca să faciliteze schimbarea, chimistii folosesc frecvent un set special de substanțe. Acești eroi neobișnuiți vă curăță eșapamentul mașinilor și murdăria de pe lentilele voastre de contact. Transformă aerul în îngrășăminte și țîteiul în căști pentru bicicliști. Ei accelerează schimbarea, dând unor molecule care ar avea nevoie de ani întregi ca să interacționeze capacitatea de a face acest lucru în câteva secunde.

Dar cel mai bizar este *modul* în care aceste substanțe generează schimbarea.

De obicei, reacțiile chimice necesită o anumită cantitate de energie. Transformarea azotului gazos în îngrășământ, de exemplu, necesită o temperatură de 1 000 de grade Celsius. Adaosul de energie, prin temperatură și presiune, forțează reacția.

Substanțele speciale accelerează procesul. Dar, în loc să crească temperatura sau presiunea, oferă o rută alternativă, reducând cantitatea de energie necesară pentru ca reacția să aibă loc.

La prima vedere, acest lucru pare imposibil. E un soi de magie. Cum se poate face o schimbare cu *mai puțină* energie? Pare că sunt sfidate înseși legile termodinamicii.

Dar substanțele speciale au o abordare diferită. În loc să forțeze, ridică barierile care stau în calea schimbării.

Acste substanțe se numesc catalizatori.*

Catalizatorii au revoluționat chimia. Descoperirea lor a dus la numeroase premii Nobel, a împiedicat ca miliarde de oameni

* Reacțiile au loc când se ciocnesc moleculele. Dar, în loc să mărească frecvența ciocnirilor, aşa cum face adaosul de energie, catalizatorii măresc rata lor de succes. În loc să programeze o mulțime de întâlniri pe nevăzute, sperând că măcar una se lipește, un catalizator acționează ca o peștoare, incurajând reactantii să se întâlnească unul cu celălalt venind din direcțiile potrivite pentru ca schimbarea să aibă loc (n.a.).

să moară de foame și a generat unele dintre cele mai mari invenții din ultimele câteva secole.

Dar abordarea lor subiacentă este la fel de puternică în lumea socială. Fiindcă există o metodă mai bună de a genera schimbare. Nu e vorba despre a insista cu mai multă forță. Și nu presupune nici să fii mai convingător ori să aplici cu mai mare măiestrie arta persuasiunii. Aceste tactici pot fi eficiente câteodată, dar, de cele mai multe ori, îi determină pe oameni să își activeze sistemele lor defensive.

În schimb, se cere să fii un catalizator – care schimbă opinile înlăturând blocajele rutiere și ridicând barierele care îi împiedică pe oameni să acționeze.

Este exact ceea ce fac negociații pentru eliberarea ostaticilor. Orice om care s-ar confrunta cu o echipă SWAT gata de asalt se simte inevitabil prins în capcană. Fie că avem de-a face cu un mafiot rus ori cu un jefuitor de bancă, baricadat împreună cu trei ostatici aflați în bătaia pistolului. Dacă îi luăti prea din scurt, vor apăsa pe trăgaci. Spuneți-le ce să facă și este puțin probabil să vă dea ascultare.

Negociații buni pentru eliberarea ostaticilor dau un atac diferit. Ei încep prin a asculta, căutând să creeze o relație de încredere. Îl încurajează pe suspect să vorbească despre spaimele și motivațiile lui, dar și despre cei care îl așteaptă acasă. Dacă este necesar, în toiul unui impas tensionat discută chiar și despre *animale de companie*.

Fiindcă scopul negociaților este să reducă presiunea, nu să spargă ușa. Ei urmăresc să atenuzeze gradual frica, incertitudinea și ostilitatea suspectului până când acesta vede mai liniștită situația în care se află, dându-și seama că opțiunea cea mai bună este probabil aceea care la început părea de neconceput: să iasă cu mâinile sus.

Marii negociații pentru eliberarea ostaticilor nu forțează nota. Nici nu măresc fierbințeala unei situații deja tensionate.

În schimb, identifică factorii care împiedică schimbarea și ridică acele bariere, îngăduind să aibă loc schimbarea cu mai puțină, nu cu mai multă energie.

Exact ca un catalizator.

Catalizarea schimbării

Am început să studiez catalizatorii deoarece am intrat într-un impas.

O companie din Fortune 500 mi-a cerut ajutorul în lansarea unui nou produs revoluționar, dar abordările tradiționale nu dădeau rezultate. Au recurs la publicitate, la mesaje insistente și la toate tacticile obișnuite, fără prea mare succes.

Așa că m-am adâncit în literatura de specialitate.

În activitatea mea curentă de profesor la Wharton School de la University of Pennsylvania mi-am petrecut peste două decenii studiind influența socială, comunicarea din gură în gură, încercând să înțeleg de ce lucrurile ajung să capete popularitate. Împreună cu un grup de colegi formidabili am efectuat sute de experimente vizând diverse fenomene, de la motivele care-i fac pe oameni să cumpere până la factorii care impulsionează luarea deciziilor și alegerile consumatorilor. Am avut plăcerea să predau unor zeci de mii de studenți și manageri cu funcții executive și am ajutat sute de companii, printre care Apple, Google, Nike și General Electric, să schimbe opinii, comportamente și acțiuni. Am ajutat Facebook să lanseze un nou hardware, Fundația Bill & Melinda Gates să-și facă mesajele mai penetrante și mici firme debutante, campanii politice și organizații nonprofit să-și facă mai atractive produsele, serviciile și ideile.

Dar, pe măsură ce citeam și iar citeam, mi-am dat seama că majoritatea perspectivelor din literatură optau pentru

aceeași abordare tradițională. Lingușește, convinge și încurajează. Insistă, insistă, insistă. Și, dacă nu dă rezultate, clătește și repetă. Apasă pedala de acceleratie și acționează cu și mai multă forță.

Și tot fără niciun rezultat.

Am început să mă întreb dacă poate există o metodă mai bună. Am luat interviuri unor fondatori de firme debutante ca să aflu cum impulsionează ei adoptarea unor noi produse și servicii. Am discutat cu directori executiivi și manageri ca să descopăr cum îi transformă organizațiile pe marii lideri. Am stat de vorbă cu superstaruri din domeniul vânzărilor ca să aflu cum îi conving pe clienții cei mai rezistenți. Și am consultat oficialități din domeniul sănătății publice ca să descopăr cum schimbă ei comportamentul și cum accelerează difuzarea unor inovații medicale importante.

Lent s-a conturat o metodă diferită. O abordare alternativă a modului de schimbare a opinilor.

Am încercat o versiune încă nefinisată cu acel client reticent și am obținut ceva rezultate. Am revizuit metoda și am avut chiar și mai mare succes. Încurajați de aceste prime victorii, am încercat să aplicăm metoda la o companie diferită. Și lor li s-a părut utilă și, peste puțin timp, încercam această tehnică în toate proiectele mele de consultanță. Am impulsionat adoptarea noilor produse, modificarea comportamentului și schimbarea culturii organizaționale.

Într-o zi, un potențial client m-a întrebat dacă aveam ceva materiale scrise pe care aș fi putut să i le pun la dispoziție. Ceva care să documenteze strategia și abordarea noastră.

Am spicuit niște cadre din diferite prezentări în PowerPoint, dar mi-am dat seama că nu era suficient. Era nevoie ca toate informațiile să fie strânsă la un loc, într-un format ușor de citit.

Aici găsiți acel loc.

Găsiți frâna de mână

Această carte propune o nouă abordare a schimbării.

Din păcate, când se pune problema încercării de a iniția schimbarea, oamenii se gândesc rareori să înlăture blocajele rutiere.* Când sunt întrebați cum se schimbă opiniile oamenilor, 99% dintre răspunsuri se axează pe o formă sau alta de insistență. „Prezint fapte și dovezi”, „Explic argumentele mele” și „Încerc să-i conving” sunt refrenele comune.

Ne concentrăm atât de intens asupra rezultatului dorit de noi încât ne consumăm energia ca să aflăm cum îi putem împinge pe oameni în acea direcție. Dar, pe parcurs, tindem să uităm persoana ale cărei opinii încercăm să le schimbăm. Și ceea ce o ține pe loc.

Fiindcă în loc să întrebe ce ar putea convinge pe cineva să se schimbe, catalizatorii încep cu o întrebare și mai elementară: *De ce persoana respectivă nu și-a schimbat deja opiniile?* Ce anume i-a stat în cale?

Aceasta este tema cărții de față: cum facem să învingem inertia, să mișcăm lucrurile din loc și să schimbăm opiniile – nu fiind mai persuasivi ori insistând cu mai multă forță, ci fiind niște catalizatori. Ridicând barierele din calea schimbării.

Ori de câte ori plecați de pe loc cu mașina, vă punetăți centura de siguranță, răsușiți cheia de contact și apăsați ușor pedala de acceleratie. Uneori, dacă sunteți în pantă, mașina are nevoie de mai multă benzină, dar, în general, cu cât împingeți mai

* În original, *roadblocks*; analogiile cu traficul rutier sunt mai numeroase. Această secțiune se intitulează *Find the parking brakes* și se vorbește frecvent în text despre bariere – barriers – pe care autorul le vede coborâte (*lowering the barriers*) sau înălțurate (*removed*), deoarece dă termenului mai degrabă sensul de piedică sau de obstacol; din motive care vor ieși curând la iveală am preferat să vorbim în versiunea românească despre „ridicare” barierelor, termen mai firesc dacă avem în vedere sensul curent în românește al barierelor, care eliberează traficul când se ridică și îl blochează când se coboară (n.t.).