

CHIP HEATH și DAN HEATH

# IDEI CU LIPICI

De ce unele idei supraviețuiesc,  
iar altele pier

Ediția a doua

Traducere din limba engleză de

Dana Dobre

**ap!**  
act și politon

# CUPRINS

## INTRODUCERE

### CE IDEI AU LIPICI?

9

Adevărul despre floricelele de porumb de la cinema. Despre ceea ce face ca ideile să aibă lipici. Ce a dus la cartea *Idei cu lipici*. Cine a stricat Halloweenul? Șase principii ale ideilor cu lipici. Cei care bat tactul și cei care ascultă. Creativitatea sistematică

## CAPITOLUL 1

### SIMPLU

37

Găsirea esențialului la Southwest Airlines. Îngroparea rezumatului introductiv. „Dacă spui trei lucruri, nu spui nimic.” Paralizia în fața deciziei. Studiul clinic al unei idei. Avertisment: expunerea la soare este periculoasă. Expunerea la soare: măsuri de precauție și protecție. Expunerea la soare: cum să îmbătrânești prematur. Nume, nume și iar nume. Cum să comunici esențialul. Simplu = Esențial + Compact. „Vrăbia din mână”. Palm Pilot și proverbul vizual. Cum să folosești ceea ce ai. Schema Pomelo. Complexitate din simplitate. Schemele la Hollywood: prezentări înalt conceptualizate. Analogii generative. Puterea simplității.

## CAPITOLUL 2

### NEAȘTEPTAT

83

Cum să atragi atenția oamenilor. Nimeni nu se așteaptă vreodată. Sprâncelele ridicate a surpriză. Cum să evităm artificialul. Hension și Phraug. Lanțuri antiderapante la Nordstrom. Introducere în jurnalism. Studiu clinic: Cheltuiește America prea mult cu ajutorul extern? Cum să păstrezi atenția oamenilor. Misterul inelelor. Curiozitatea în scenariile de la Hollywood. „Teoria lacunelor” în cazul curiozității. Studiu clinic: O prezentare internă cu privire la strângerea de fonduri. Cum să ne luptăm cu încrederea excesivă. Lacunele pornesc de la cunoștințe. Călătoria pe Lună și radiourile de buzunar

### CAPITOLUL 3

## CONCRET

127

The Nature Conservancy. Cum să înțelegem noțiunile abstracte. Concret înseamnă memorabil. Teoria Velcro cu privire la memorie. Ochi căprui, ochi albaștri. Calea către noțiunea abstractă: proiectul și dispozitivul. Concretețea permite coordonarea. Familia Ferrari merge la Disney World, în laboratorul de cercetare-dezvoltare. Concretețea pune cunoștințele în mișcare: lucrurile albe. Kaplan și Go Computers. Studiu clinic: Terapia de hidratare orală salvează viața copiilor. Cum să facem ideile concrete.

### CAPITOLUL 4

## CREDIBIL

165

Cum să găsim credibilitate. Pam Laffin, antiautoritatea. Puterea detaliilor. Jurații și periuța de dinți Darth Vader. Dincolo de Război. Principiul scării umane. Studiu clinic: Cum facem față isteriei cu privire la atacul rechinilor. Testul Sinatra și Safexpress. Țesături comestibile. Unde-i carnea de vită? Argumente verificabile. Studiu clinic: Intuiția noastră mai dă greș, dar cine vrea să creadă așa ceva? Orientarea bobocilor.

### CAPITOLUL 5

## EMOȚIONAL

207

Adevărul. Exagerarea semantică și puterea asocierii. Cum să ne luptăm cu exagerarea semantică: cazul „sportivității”. Cum să faci apel la interesul personal. Televiziunea prin cablu în Tempe. Maslow. Masa în Irak. Aparatul de floricele și știința politică. Studiu clinic: Necesitatea algebrei și temelia piramidei lui Maslow. Nu te pune cu Texasul. Duet de pian.

## CAPITOLUL 6

# POVEȘTI

255

Discuții profesionale în sala de mese a Xerox. Publicul ne-pasiv. Studiu clinic: Cum să facem față elevilor problemă. Poveștile ca sursă de inspirație: povestea lui Jared. Arta identificării. Povești de la Banca Mondială. Cartea cu povești a conferinței.

## EPILOG

# CE IDEI AU LIPICI

297

Puterea identificării. Vorbitorii în public și cei care transmit idei cu lipici. Alte erori. Cum să faci o idee să persiste: Cadrul de comunicare. Simptome și soluții. Probleme în a-i face pe oameni să fie atenți la mesaj. Probleme în a-i face pe oameni să înțeleagă și să țină minte. Probleme în a-i face pe oameni să creadă sau să fie de acord. Probleme în a-i face pe oameni să le pese. Probleme în a-i face pe oameni să acționeze. John F. Kennedy contra lui Floyd Lee.

**CUM SĂ FACEM IDEILE SĂ PERSISTE: UN MIC GHID DE REFERINȚĂ 315**

**MULȚUMIRI 323**

**DESPRE AUTORI 327**

**NOTE 329**

## CE IDEI AU LIPICI?

**U**n prieten al unui prieten de-al nostru călătorește des cu afaceri. Hai să-i zicem Dave. Dave a fost recent în Atlantic City pentru o întâlnire importantă cu niște clienți. După aceea, cum mai avea ceva timp de pierdut până decola avionul, a intrat într-un bar din apropiere să bea ceva.

Abia terminase un pahar, când o femeie atrăgătoare s-a apropiat și l-a întrebat dacă poate să îi mai ofere unul. A fost surprins, dar flatat. Sigur, a spus. Femeia s-a dus la bar și a mai adus două băuturi, una pentru ea și una pentru el. I-a mulțumit și a luat o înghițitură. Și acesta a fost ultimul lucru pe care și l-a mai amintit.

De fapt, a fost ultimul lucru pe care și l-a amintit până când s-a trezit, dezorientat, întins într-o cadă de hotel, cu corpul scufundat sub gheață.

S-a uitat înnebunit în jur, încercând să își dea seama unde se află și cum ajunsese acolo. Apoi a observat bilețelul:

**NU TE MIȘCA. SUNĂ LA 911.**

Pe o masă mică de lângă cadă se afla un telefon mobil. L-a luat și a sunat la 911, cu degetele amorțite și stângace din

cauza gheții. Operatoarea părea ciudat de familiară cu situația lui. I-a spus: „Domnule, vreau să vă duceți mâna la spate, încet și cu grijă. Vă iese cumva vreun tub din partea de jos a spatelui?”

Și-a pipăit încordat spatele. Bineînțeles că a dat peste un tub.

Operatoarea a spus: „Domnule, nu vă panicați, dar v-a fost recoltat un rinichi. În oraș există o grupare de hoți de organe. Paramedicii sunt pe drum. Nu vă mișcați până nu ajung”.

**T**ocmai ai citit una dintre cele mai de succes legende urbane din ultimii cincisprezece ani. Primul indiciu îl constituie începutul clasic al legendelor urbane: „Un prieten al unui prieten...”. Ați observat vreodată că prietenii prietenilor noștri au o viață mult mai interesantă decât prietenii noștri?

Ai mai auzit probabil povestea cu Jaful Rinichilor. Circulă sute de variante și toate au în comun un nucleu cu trei elemente: (1) băutura cu drog în ea, (2) cada plină cu gheață și (3) replica finală despre furtul rinichiului. O variantă are ca personaj principal un bărbat căsătorit care primește băutura cu drog de la o prostituată pe care a invitat-o în camera lui de hotel din Las Vegas. E o poveste moralizatoare cu rinichi.

Imaginează-ți că ai închis chiar acum cartea, ai făcut o pauză de vreo oră și apoi ai sunat un prieten și i-ai spus povestea, fără să o recitești. Probabil că ai putea s-o spui aproape perfect. E posibil să uiți că respectivul călător se afla în Atlantic City pentru „o întâlnire importantă cu niște clienți”, dar cui îi pasă? Îți vei aminti însă toate aspectele importante.

Jaful Rinichilor este o poveste cu lipici. O înțelegem, ne-o amintim și o putem repovesti mai târziu. Și dacă o credem adevărată, s-ar putea să ne schimbe definitiv comportamentul,

cel puțin când e vorba de a accepta ceva de băut din partea necunoscuților atrăgători.

Fă comparație între povestea cu jaful rinichilor și următorul pasaj, extras dintr-un articol distribuit de o organizație nonprofit: „Construcția cuprinzătoare a comunității<sup>1</sup> se pretează firesc unui raționament privind randamentul investiției, care poate fi modelat după practica existentă”, începe respectivul articol, continuând să susțină că „[un] factor care restrânge fluxul resurselor către CCI-uri\* este acela că finanțatorii trebuie să apeleze adesea la factori de selecție sau la cerințe categorice în acordarea de donații, pentru a asigura responsabilitatea”.

Imaginează-ți că ai închis chiar acum cartea și ai făcut o pauză de o oră. Nici nu lua pauză, de fapt; sună imediat un prieten și povestește-i despre ce e vorba în pasaj fără să îl recitești. Mult noroc!

Între o legendă urbană și un pasaj prost, special ales, există oare o comparație cinstită? Bineînțeles că nu. Iată însă unde devin lucrurile interesante: gândește-te la cele două exemple ca la cei doi poli ai unui spectru al excepționalității. Care dintre ele seamănă mai bine cu acele comunicări de care te tot lovești la muncă? Dacă ești ca majoritatea oamenilor, locul tău de muncă gravitează către polul organizației nonprofit de parcă ar fi Steaua Polară.

Poate că este perfect normal; unele idei sunt inerent interesante și altele sunt inerent neinteresante. O grupare de hoți de organe este inerent interesantă! Strategia financiară a unei organizații nonprofit este inerent neinteresantă. Este vorba despre acea dezbatere aplicată ideilor privind caracterul lor

---

\* Center for Citizen Initiatives – Centrul pentru inițiative cetățenești. (n.ed.)

moștenit și cel dobândit: ideile se nasc interesante sau sunt făcute interesante?

Ei bine, această carte susține caracterul dobândit.

Așadar, cum să ne cultivăm ideile ca să aibă succes în lume? Mulți dintre noi se luptă cu felul în care să își comunice eficient ideile, cu modul în care să le determine să schimbe lucrurile. Unui profesor de biologie îi ia o oră întreagă să explice mitoza, iar peste o săptămână doar trei copii își amintesc ce este aceasta. Un manager ține un discurs în care dezvăluie o strategie nouă, pe când membrii echipei dau din cap cu entuziasm, iar a doua zi se observă cum angajații din linia întâi o pun în practică voioși pe cea veche.

Ideilor bune le este adesea greu să aibă succes în lume. Cu toate acestea, povestea ridicolă a jafului rinichilor continuă să circule, fără niciun fel de mijloace care să o susțină.

De ce? Oare din cauză că rinichii prădați se vând pur și simplu mai bine decât alte subiecte? Sau este posibil să faci o idee *autentică și valoroasă* să circule la fel de eficient ca această idee falsă?

## Adevărul despre floricelele de porumb de la cinema<sup>2</sup>

Art Silverman se uita fix la o pungă cu floricele de porumb, una cum sunt acelea care se vând la cinematograful. Părea nelocul ei cum stătea așa pe biroul lui. Încăperea se umpluse de mult cu vaporii aromei artificiale de unt. Silverman știa, datorită cercetărilor organizației sale, că floricelele de pe biroul lui sunt nesănătoase. Revoltător de nesănătoase, de fapt. Treaba lui era să găsească o modalitate de a transmite acest mesaj spectatorilor de film din America, care nu bănuiau nimic.

Silverman lucra la Centrul pentru Știința în Interes Public (CSPI), un grup nonprofit care educă publicul în privința nutriției. CSPI a trimis la un laborator pungi cu floricele de porumb de la 12 cinematografe din trei orașe mari, pentru analize nutriționale. Rezultatele au surprins pe toată lumea.

Departamentul pentru Agricultură al Statelor Unite (USDA)\* recomandă ca o alimentație normală să nu conțină mai mult de 20 de grame de grăsimi saturate pe zi. Potrivit rezultatelor de laborator, o pungă obișnuită de floricele are 37 de grame.

Vinovatul este uleiul de cocos folosit pentru înflorirea boabelor de porumb; acesta are avantaje mari față de alte uleiuri: le conferă floricelelor o textură delicată și catifelată și o aromă mai plăcută și mai naturală decât uleiurile alternative. Din nefericire, după cum au arătat rezultatele de laborator, uleiul de cocos este și plin de grăsimi saturate.

Porția de floricele de pe biroul lui Silverman, o gustare pe care cineva ar putea să o hăpăiască între mese, conținea grăsimi saturate pentru aproape două zile. Și cele 37 de grame de grăsimi saturate se înghesuiau într-o porție *medie* de floricele. Fără îndoială că o găletușă de mărime decentă ar fi ajuns la un număr cu trei cifre.

Silverman și-a dat seama că provocarea o reprezenta faptul că puțini oameni știu ce înseamnă „37 de grame de grăsimi saturate”. Cei mai mulți dintre noi nu memorează recomandările nutriționale zilnice ale USDA. 37 de grame e bine sau rău? Și, chiar dacă avem intuiția că e rău, ne întrebăm dacă este „rău de tot” (ca țigările) sau doar „într-o oarecare măsură” (ca un fursec sau un *milkshake*).

Chiar și expresia în sine, „37 de grame de grăsimi saturate”, era suficientă ca să-i facă pe majoritatea oamenilor să o

---

\* USDA – United States Department of Agriculture. (n.ed.)

treacă cu vedere. „Grăsimea saturată nu are niciun farmec”, spune Silverman. „E seacă, academică, cui îi pasă?”

Silverman ar fi putut să creeze cumva o comparație vizuală, o reclamă poate, care să compare cantitatea de grăsimi saturate din floricele cu porția zilnică recomandată de USDA. Gândește-te la un grafic cu bare, cu una dintre ele de două ori mai lungă decât cealaltă.

Era însă cumva prea științific, prea rațional. Cantitatea de grăsime din floricele era, într-un fel, irațională. Era absurdă. CSPI trebuia să găsească o modalitate de a formula acest mesaj în așa fel încât să redea întocmai această absurditate.

Silverman a venit cu o soluție.

**C** SPI a convocat o conferință de presă pe 27 septembrie 1992. Iată mesajul pe care l-a prezentat: „O porție medie de floricele cu «unt», de vânzare în orice cinematograful obișnuit de cartier, conține mai multe grăsimi ce blochează arterele decât: un mic dejun cu șuncă și ou, un Big Mac și cartofi prăjiți la prânz și o cină cu friptură și toate «accesoriile» – la un loc!”

Oamenii de la CSPI nu au neglijat nici aspectul vizual: au așezat întreg bufetul cu alimente grase pentru camerele de televiziune. Toată mâncarea nesănătoasă dintr-o zi, expusă pe o masă. Toată acea grăsime saturată, îndesată într-o singură pungă de floricele.

Povestea a făcut imediat senzație, fiind difuzată pe CBS, NBC, ABC și CNN. A ajuns pe prima pagină a ziarelor *USA Today*, *Los Angeles Times* și a secțiunii Stil din *Washington Post*. Leno și Letterman au făcut glume despre floricelele scaldate în grăsime și autorii articolelor de senzație au etalat câteva perle:

„Floricele primesc clasificarea Interzis Minorilor”, „Lumini, acțiune, colesterol”, „Floricelele de la cinematograful au dublă distribuție de grăsimi”.

Ideea a avut lipici. Oripilați de aceste dezvăluiri, oamenii care obișnuiau să meargă la cinematograful au evitat floricelele de porumb. Vânzările au scăzut brusc. Angajații cinematografulor s-au obișnuit cu întrebările dificile, de genul: floricelele au fost făcute în ulei „rău”? În curând, majoritatea lanțurilor naționale importante, inclusiv United Artists, AMC și Loews, au anunțat că nu vor mai folosi ulei de cocos.

## Despre ceea ce face ca ideile să aibă lipici

Aceasta este povestea de succes a unei idei. Mai mult decât atât, este povestea de succes a unei idei *pe deplin adevărate*. Oamenii de la CSPI știau despre societate un lucru pe care trebuiau să îl împărtășească. Au găsit o modalitate prin care să comunice ideea, astfel încât oamenii să asculte și să le pese. Și ideea a avut lipici, la fel ca povestea cu jaful rinichilor.

Și hai să fim sinceri și să recunoaștem că șansele erau împotriva celor de la CSPI. Poveștii cu „floricelele de la cinema sunt pline de grăsimi” îi lipsește farmecul sinistru al unei bande de hoți de organe. Nu s-a trezit nimeni într-o cadă plină cu ulei. Povestea nu a fost senzațională și nici deosebit de distractivă. În plus, nu a existat nici măcar un public familiarizat cu acest gen de știre – puțini dintre noi fac eforturi pentru a „fi la curent cu știrile despre floricele”. Nu a implicat celebrități, modele sau animale de companie adorabile.

Pe scurt, ideea cu floricelele a semănat mult cu ideile pe care cei mai mulți dintre noi le întâlnim în fiecare zi – idei care sunt interesante, dar nu senzaționale, adevărate, dar nu

impresionante, importante, dar nu „de viață și de moarte”. Dacă nu lucrezi în publicitate sau în relații publice, nu ai probabil multe mijloace ca să îți susții ideile. Nu ai un buget pentru reclame de mai multe milioane sau o echipă de profesioniști în comunicare. Ideile tale trebuie să se susțină prin propriile calități.

Am scris această carte pentru a te ajuta să îți faci ideile să aibă lipici, adică să fie înțelese, ținute minte și să aibă un impact de durată – să schimbe opiniile sau comportamentul celor care le receptează.

În acest moment, merită să ne întrebăm de ce ai avea nevoie ca ideile tale să aibă lipici. La urma urmei, marea majoritate a lucrurilor pe care le comunicăm zilnic nu necesită să aibă caracter persistent. Formularea „dă-mi sosul pentru friptură” nu trebuie să fie memorabilă. Când le povestim prietenilor despre problemele pe care le avem în relațiile noastre, nu încercăm să avem un „impact de durată”.

Așadar, nu orice idee merită să persiste. Când îi întrebăm pe oameni cât de des au nevoie să facă așa încât o idee să persiste, ne spun că această nevoie apare între o dată pe lună și o dată pe săptămână, între 12 și 52 de ori pe an. În cazul managerilor, este vorba de „idei mari”, legate de noi orientări strategice și instrucțiuni cu privire la comportament. Profesorii încearcă să le transmită elevilor teme, conflicte și tendințe, genul de teme și modalități de gândire care vor dura mult după ce informațiile specifice se vor fi atenuat. Autorii de editoriale încearcă să schimbe opiniile cititorilor referitoare la problemele politice. Liderii religioși încearcă să împărtășească înțelepciune spirituală credincioșilor. Organizațiile nonprofit încearcă să îi convingă pe voluntari să contribuie cu timpul lor, iar pe donatori să contribuie cu bani la o cauză demnă.

Ținând seama cât de important este să facem ca ideile să aibă lipici, este surprinzător cât de puțină atenție se dă subiectului. Când primim sfaturi referitoare la cum să le comunicăm, acestea privesc adesea doar modalitatea de transmitere: „Stai drept, stabilește contact vizual, folosește gesturi adecvate. Exersează, exersează, exersează (dar nu lăsa impresia că folosești lozinci)”. Primim uneori sfaturi despre structură: „Spune-le despre ce o să vorbești. Vorbește, apoi spune-le despre ce le-ai vorbit”. Sau: „Începe prin a le capta atenția, spune o glumă sau o poveste”.

Un alt gen de sfaturi se referă la cunoașterea publicului: „Să știi care sunt lucrurile de care le pasă ascultătorilor tăi, ca să îți poți adapta discursul în funcție de asta”. Și, în sfârșit, cel mai obișnuit refren din gama sfaturilor privind comunicarea: folosește repetiția, repetiția și iar repetiția.

Toate aceste sfaturi au merite evidente, poate cu excepția accentului pus pe repetiție. (Dacă trebuie să îi spui cuiva același lucru de zece ori, probabil că ideea nu a fost foarte bine concepută. Nicio legendă urbană nu trebuie repetată de zece ori). Dar acest set de sfaturi are un defect evident: nu îl ajută pe Art Silverman să găsească cea mai bună modalitate de a explica că floricelele sunt *foarte* nesănătoase.

Silverman știe, fără îndoială, că trebuie să stabilească contact vizual și să exerseze. Dar ce mesaj ar trebui să exerseze? Își cunoaște publicul: sunt oameni cărora le plac floricelele de porumb și care nu își dau seama cât de nesănătoase sunt. Așadar ce mesaj să le transmită? Și, pentru ca lucrurile să fie și mai complicate, Silverman știe că nu va beneficia de luxul repetiției, că are o singură șansă să facă mass-media să îi pese de povestea lui.

Sau gândește-te la o învățătoare. Își cunoaște obiectivul: să predea materialul autorizat de comitetul de stat pentru

programa școlară. Își cunoaște și publicul: elevii de clasa a treia cu o gamă de cunoștințe și deprinderi. Știe *cum* să vorbească eficient, este o maestră în ceea ce privește postura, dicția și contactul vizual. Așa că obiectivul, publicul și formatul sunt clare. Dar formularea mesajului în sine este departe de a fi clară. La ora de biologie, elevii trebuie să înțeleagă mitoza – bun, și mai departe? Există un număr infinit de modalități prin care să predai mitoza. Care va prinde? Și cum s-o știi *dinainte*?

### **Ce a dus la cartea *Idei cu lipici***

Deci, întrebarea generală este: cum să concepi o idee care să aibă lipici?

Acum câțiva ani, noi doi (frații Chip și Dan) ne-am dat seama că amândoi studiam de vreo zece ani felul în care persistă ideile. Cercetările noastre proveneau din domenii foarte diferite, dar am ajuns la aceeași întrebare: de ce unele idei au succes, în timp ce altele dau greș?

Dan a făcut o pasiune pentru tot ce ține de educație. Este cofondatorul unei edituri start-up, numită Thinkwell, care a venit cu o idee oarecum eretică: dacă ar fi să creezi un manual pornind de la zero, folosind imagini video și tehnologie în locul textului, cum ai face acest lucru? Ca redactor-șef la Thinkwell, Dan a trebuit să lucreze cu echipa sa pentru a găsi cele mai bune modalități de a preda materii precum economie, biologie, analiză matematică și fizică. A avut ocazia să lucreze cu unii dintre cei mai eficienți și mai iubiți profesori din țară: profesorul de analiză matematică era și actor de stand-up comedy; profesorul de biologie fusese numit Profesorul Anului la nivel național; profesorul de economie era și capelan și dramaturg. În esență, Dan s-a bucurat de un curs

intensiv despre ce îi face extraordinari pe profesorii extraordinari. Și a descoperit că, deși fiecare profesor avea un stil unic, în ansamblu, *metodologia* lor educațională era aproape identică.

Chip, ca profesor la Universitatea Stanford, a petrecut cam zece ani întrebându-se de ce ideile proaste câștigă uneori pe piața socială a ideilor. Cum se poate ca o idee falsă să o înlocuiască pe una adevărată? Și ce face ca unele idei să fie mai virale decât altele? Ca punct introductiv în aceste subiecte de discuție, el a plonjat în sfera ideilor „care prind în mod natural”, cum ar fi legendele urbane și teoriile conspirative. De-a lungul anilor, a devenit neplăcut de familiar cu unele dintre cele mai respingătoare și absurde povești din analele ideilor. Le-a auzit pe toate. Iată un eșantion foarte mic:

- Șobolanul KFC. Serios, orice poveste care asociază șobolanii cu mâncarea fast-food prinde foarte bine.
- Coca-Cola îți face oasele să putrezească. Această temere este mare în Japonia, dar până acum țara nu a cunoscut vreo epidemie de adolescenți gelatinoși.
- Dacă faci semn cu farurile unei mașini oprite cu farurile stinse, vei fi împușcat de membrul vreunei bande.
- Marele Zid Chinezesc este singurul lucru făcut de om care e vizibil din spațiu. (Zidul este foarte lung, dar nu foarte lat. Gândiți-vă: dacă Zidul ar fi vizibil, atunci ar fi vizibilă și orice autostradă interstată și poate și câteva Wal-Mart-uri).
- Folosim numai 10% din creier. (Dacă ar fi adevărat, acest lucru ne-ar face să ne îngrijorăm mult mai puțin din cauza leziunilor cerebrale).

Chip a petrecut sute de ore împreună de studenții lui, adunând, sistematizând și analizând ideile care au lipici în mod natural: legende urbane, zvonuri din timpul războaielor, proverbe, teorii conspirative și bancuri. Legendele urbane sunt false, dar multe idei care au lipici în mod natural sunt adevărate. De fapt, poate cea mai veche categorie de idei persistente în mod natural este proverbul, o fărâșă de înțelepciune care rezistă adesea de-a lungul secolelor și traversează culturile. Ca exemplu, variante ale proverbului „Nu iese fum fără foc” au apărut în mai mult de 55 de limbi diferite.

Studiind ideile care au lipici în mod natural, atât pe cele banale, cât și pe cele profunde, Chip a condus mai bine de 40 de experimente, cu mai mult de 1.700 de participanți, pe teme ca:

- De ce sunt încă citite profețiile lui Nostradamus după 400 de ani
- De ce constituie o sursă de inspirație povestirile în genul *Supei de pui pentru suflet*\*
- De ce persistă leacurile băbești ineficiente?

Acum câțiva ani, el a început să predea la Stanford un curs numit „Cum să faci ideile să persiste”. Premisa cursului a fost că, dacă înțelegem ce face ideile să prindă în mod natural, am putea să ne pricepem mai bine să ne facem propriile mesaje persistente. În timpul ultimilor câțiva ani, a predat acest subiect câtorva sute de studenți care se pregăteau pentru o carieră de manager, analist politic, jurnalist, designer și regizor de film.

Pentru a încheia povestea fraților Heath, în 2004 ne-a fost clar că abordaserăm aceeași problemă din unghiuri diferite.

---

\* *Chicken Soup for the Soul*, în original; o serie de cărți motivaționale foarte cunoscută în SUA. (n.ed.)

Chip făcuse cercetări și ținuse discursuri despre caracteristicile ideilor care au lipici. Dan încercase să găsească modalități pragmatice prin care să facă ideile să persiste. Chip comparase succesul diferitelor legende urbane și povești. Dan comparase succesul diferitelor lecții de matematică și despre guvernare. Chip a fost cercetătorul și profesorul. Dan a fost cel care a pus în practică și a scris. (Și am știut că îi putem face fericiți pe părinții noștri dacă petrecem mai mult timp împreună.)

Am dorit să descompunem ideile persistente – atât pe cele naturale, cât și pe cele create – și să ne dăm seama ce le-a făcut să fie astfel. Ce face legendele urbane atât de convingătoare? De ce unele lecții de chimie funcționează mai bine decât altele? De ce practic în orice societate circulă o colecție de proverbe? De ce unele idei politice au o largă circulație, în timp ce altele dispar rapid?

Pe scurt, căutam să înțelegem ce anume persistă. Am adoptat terminologia *what sticks*, adică „cu lipici sau care persistă” de la unul dintre autorii noștri preferați, Malcolm Gladwell. În 2000, Gladwell a scris o carte genială numită *The Tipping Point\** (Pragul critic), în care a examinat forțele care fac fenomenele sociale să se „lanseze” sau să facă saltul de la grupuri mici la grupuri mari, la fel cum se răspândesc rapid bolile contagioase odată ce au infectat o anumită masă de oameni. De ce a trecut Hush Puppies printr-o renaștere? De ce a scăzut brusc rata criminalității în New York City? De ce a prins la public cartea *Divine Secrets of the Ya-Ya Sisterhood\*\** (Secretele divine ale ordinului Ya-Ya)?

---

\* Carte apărută în traducere la Editura Publica cu același titlu, în 2008. (n.ed.)

\*\* Ecranizat cu titlul *Jurnalul unei mame*. (n.ed.)

*The Tipping Point* are trei secțiuni. Prima aduce în discuție necesitatea de a ajunge la oamenii potriviți și a treia aduce în discuție nevoia contextului potrivit. Secțiunea de mijloc a acestui volum, *The Stickiness Factor*, adică Factorul persistenței, afirmă că inovațiile au șanse mai mari să se lanseze când sunt persistente. Când a fost publicată *The Tipping Point*, Chip și-a dat seama că *stickiness*, adică „persistență”, era cuvântul perfect pentru atributul pe care îl urmărea el în decursul cercetărilor de pe piața ideilor.

Această carte este o completare a volumului *The Tipping Point*, în sensul că vom identifica acele *trăsături* care fac ca ideile să fie persistente, subiect aflat dincolo de sfera de interes a cărții lui Gladwell. Acesta a fost interesat să afle ce face epidemiile sociale epidemice. Pe noi ne interesează felul în care sunt create ideile eficiente – ce face ca unele idei să persiste, iar altele să dispară. Așa că, deși centrul atenției noastre se va îndepărta de teritoriul explorat în *The Tipping Point*, vrem să îi aducem un omagiu lui Gladwell pentru termenul *stickiness* – „persistență”. A persistat.

## Cine a stricat Halloweenul?<sup>3</sup>

În anii '60 și '70, tradiția colindatului de Halloween a fost atacată. Au circulat zvonuri despre sadici care pun lame de ras în mere și mecanisme explozive capcană în bomboane. Zvonurile au afectat tradiția de Halloween la nivel național. Părinții au examinat cu grijă pungile cu bomboane ale copiilor. Școlile și-au deschis porțile noaptea, ca să poată colinda copiii într-un mediu sigur. Spitalele s-au oferit să radiografeze pungile cu bomboane.

În 1985, un sondaj ABC News a arătat că 60% dintre părinți erau îngrijorați că copiii lor ar putea să ajungă victime.

Chiar și azi, mulți părinți își atenționează copiii să nu mănânce nimic care nu este ambalat etanș. Este o poveste tristă: o sărbătoare de familie, pătată de oameni răi care, inexplicabil, vor să le facă rău copiilor. Dar în 1985 povestea a luat o întorsătură ciudată. Cercetătorii au descoperit un lucru șocant despre epidemia alterării bomboanelor: era un mit.

Joel Best și Gerald Horiuchi, cercetători și sociologi, au studiat fiecare incident de Halloween raportat din 1958. Nu au găsit niciun exemplu în care un străin să fi provocat unui copil vreun rău care să îi pună viața în pericol, adăugându-i ceva în bomboane.

Au murit, într-adevăr, doi copii de Halloween, dar moartea lor nu a fost cauzată de străini. Un băiețel de cinci ani a dat peste rezerva de heroină a unchiului său și a luat o supra-doză. Rudele au încercat inițial să își acopere urmele, împărștiind heroină pe bomboanele copilului. În alt caz, un tată, sperând să încaseze o asigurare, a provocat moartea propriului fiu, contaminându-i bomboanele cu cianură.

Cu alte cuvinte, cele mai bune dovezi ale științelor sociale relevă faptul că e perfect în regulă să accepți bomboane de la străini. Ar trebui să îți faci griji în legătură cu propria familie.

Povestea cu alterarea bomboanelor a schimbat comportamentul a milioane de părinți în ultimii 30 de ani. Din păcate, i-a făcut pe vecini să fie suspicioși în privința vecinilor. A schimbat până și legile acestei țări: atât California, cât și New Jersey au adoptat legi care dau pedepse speciale celor care alterează bomboanele. De ce a avut această idee atâta succes?

## Șase principii ale ideilor cu lipici

Povestea cu bomboanele de Halloween este, într-un fel, geamăna malefică a poveștii CSPI.

Ambele povești accentuează pericolul neașteptat al unei activități obișnuite: consumul bomboanelor de Halloween și al floricelelor la cinema. Ambele povești cer acțiuni simple: să examinezi bomboanele copilului și să eviți floricelele la film. Ambele fac uz de imagini vii, concrete care se fixează ușor în memorie: un măr cu o lamă de ras ascunsă în el și o masă care geme de mâncăruri grase. Și ambele povești fac apel la emoție: frică, în cazul bomboanelor de Halloween, și dezgust, în cazul floricelelor de porumb.

Și povestea cu jaful rinichilor prezintă multe dintre aceste trăsături. Un deznodământ total *neașteptat*: un tip care se oprește să bea ceva și ajunge să aibă cu un rinichi mai puțin. Multe detalii *concrete*: cada plină cu gheață, tubul ciudat care îi iese din partea de jos a spatelui. *Emoții*: frică, dezgust, neîncredere.

Am început să vedem aceleași teme, aceleași caracteristici, reflectate într-o gamă largă de idei de succes. Ceea ce am aflat datorită cercetării lui Chip – și analizând cercetările a zeci de folcloriști, psihologi, cercetători în domeniul educației, politologi și culegători de proverbe – a fost că ideile persistente au în comun anumite trăsături esențiale. Nu există o „formulă” a ideilor persistente, și nu vrem să întrecem măsura afirmând că ar fi. Dar ideile persistente se inspiră într-adevăr dintr-un ansamblu comun de trăsături, care le oferă mai multe șanse de succes.

E ca și cum am discuta despre atributele unui mare jucător de baschet. Poți să fii aproape sigur că orice mare jucător are un ansamblu de trăsături ca înălțime, viteză, agilitate,

putere și simț al jocului. Însă nu e nevoie de toate aceste trăsături pentru a fi extraordinar: unii mari apărători au 1,78m și sunt costelivi. Chiar dacă ai avea toate trăsăturile de mai sus, acest lucru nu ți-ar garanta măreția: fără îndoială că există destui băieți de 2,13m înceți și neîndemânatici. E clar însă că, dacă ești pe terenul din cartier și vrei să-ți faci o echipă alegând dintre necunoscuți, ar trebui să îți încerci norocul cu tipul de 2,13m.

Ideile funcționează cam la fel. O pricepere pe care o putem deprinde este capacitatea de a *recunoaște* ideile care au un „talent natural”, ca pe necunoscutul de 2,13m. Mai încolo vom discuta despre campania de publicitate a celor de la Subway care s-a concentrat pe Jared, un student de colegiu obez care a slăbit mai mult de 90 kg, mâncând în fiecare zi sandvișuri Subway. Campania a constituit un succes uriaș. Și nu a fost creată de o agenție de publicitate de pe Madison Avenue; a pornit de la proprietarul unui magazin care a avut inspirația practică de a recunoaște o poveste uimitoare.

Iată însă unde se întrerupe analogia noastră cu baschetul: în lumea ideilor, ne putem proiecta jucătorii din punct de vedere genetic. Putem *crea* idei pentru a le maximiza persistența.

Pe când studiam asiduu sute de idei cu lipici, am văzut aceleași șase principii acționând, în mod repetat.

## PRINCIPIUL 1: SIMPLITATEA

Cum găsim esența ideilor noastre? Un avocat de succes, specializat în apărare, spune: „Dacă susții zece chestiuni, chiar dacă fiecare este întemeiată, când se întorc în camera lor, jurații nu-și mai amintesc niciuna dintre ele”. Pentru a ajunge la esența unei idei, trebuie să fim maeștri ai excluderii. Trebuie să prioritizăm fără milă. Scopul nu este să afirmăm ceva cât mai concis posibil, idealul nu îl constituie declarațiile scurte,

ci proverbele. Trebuie să creăm idei care să fie atât simple, cât și profunde. Regula de Aur reprezintă modelul suprem de simplitate: o afirmație nu mai lungă de o propoziție, dar atât de profundă, încât unui individ i-ar putea lua și o viață întreagă să învețe să o urmeze.

## PRINCIPIUL 2: CARACTERUL NEAȘTEPTAT

Cum să facem publicul să dea atenție ideilor noastre și cum să îi menținem interesul atunci când avem nevoie de timp pentru a le face convingătoare? Trebuie să încălcăm așteptările oamenilor. Trebuie să venim în contradicție cu intuiția lor. O pungă cu floricele de porumb este la fel de nesănătoasă cât *alimentele grase dintr-o zi întreagă!* Putem folosi surpriza – o emoție a cărei funcție este să creeze o stare de alertă și să te facă să te concentrezi – pentru a atrage atenția oamenilor. Însă surpriza nu durează. Pentru ca ideea noastră să dăinuie, trebuie să generăm *interes și curiozitate*. Cum îi menținem captivați pe studenți și la cel de al 48-ulea curs de istorie din an? Putem păstra curiozitatea oamenilor pe o perioadă lungă de timp „descoperind sistematic lacune” în cunoștințele lor și apoi completându-le.

## PRINCIPIUL 3: CARACTERUL CONCRET

Cum ne facem ideile clare? Trebuie să le explicăm prin prisma acțiunilor omenesti, a informațiilor senzoriale. Aici eșuează atât de multe dintre comunicările din afaceri. Declarații ale misiunii, sinergii, strategii, viziuni, toate sunt adesea atât de ambigue, încât frizează absurdul. Ideile persistente în mod natural sunt pline de imagini concrete – căzi pline cu gheață, mere cu lame de ras în ele –, deoarece creierul este programat să își amintească date concrete. În proverbe, adevărurile

abstracte sunt codate adesea într-un limbaj concret: „Nu da vrabia din mână pe cioara de pe gard”. Să vorbim concret este singura modalitate prin care ne asigurăm că ideea noastră va însemna același lucru pentru toată lumea care o aude.

#### PRINCIPIUL 4: CREDIBILITATEA

Cum îi facem pe oameni să ne creadă ideile? Atunci când fostul chirurg general C. Everett Koop vorbește despre o problemă de sănătate publică, cei mai mulți oameni îi acceptă ideile fără scepticism. Dar în majoritatea situațiilor de zi cu zi, nu ne bucurăm de aceeași autoritate. Ideile persistente trebuie să se bucure de încredere. Avem nevoie de modalități care să îi ajute pe oameni să verifice singuri ideea – un soi de filosofie de felul „încearcă înainte să cumperi”, pentru lumea ideilor. Când încercăm să demonstrăm ceva, majoritatea apelăm instinctiv la cifre concrete. Dar în multe cazuri aceasta este chiar abordarea greșită. În singura dezbatere prezidențială din SUA dintre Ronald Reagan și Jimmy Carter, din 1980, Reagan ar fi putut să citeze nenumărate date statistice care să demonstreze lentoarea economiei. În schimb, el a spus un singur lucru, care le-a permis votanților să verifice singuri: „Înainte să votați, întrebați-vă dacă azi vă e mai bine decât vă era acum patru ani”.

#### PRINCIPIUL 5: EMOȚIILE

Cum îi facem pe oameni să le pese de ideile noastre? Îi facem să *simtă* ceva. În cazul floricelelor de porumb, îi facem să simtă dezgust față de caracterul lor nesănătos. Cele 37 de grame în date statistice nu stârnesc nicio emoție. Cercetările arată că oamenii au mai multe șanse să facă un act de caritate pentru un individ nevoiaș decât pentru o întreagă regiune săracă.

Suntem programați să simțim lucruri pentru oameni, nu pentru noțiuni abstracte. Uneori partea dificilă este să găsim emoția potrivită pe care să o exploatăm. De exemplu, este dificil să îi facem pe adolescenți să renunțe la fumat insuflându-le frica de consecințe, dar e mai ușor să îi facem să renunțe dacă apelăm la resentimentele lor față de duplicitatea Marilor Companii din industria tutunului.

## PRINCIPIUL 6: POVEȘTILE

Cum îi facem pe oameni să acționeze pe baza ideilor noastre? Spunem povești. Pompierii fac schimb de povești după fiecare incendiu și în acest fel își multiplică experiența: după ani de zile în care au auzit tot felul de povești, au un catalog mai bogat și mai complet al situațiilor cu care s-ar putea confrunța în timpul unui incendiu și al reacțiilor potrivite în astfel de situații. Cercetările arată că repetiția mentală în vederea unei situații ne ajută să ne descurcăm mai bine atunci când întâlnim respectiva situație în realitate. În mod asemănător, la nivel mental, poveștile acționează ca un simulator de zbor, pregătindu-ne să reacționăm mai rapid și mai eficient.

**A**cestea sunt cele șase principii ale ideilor de succes. Pentru a face un rezumat, iată lista întocmită de noi cu scopul de a te ajuta să creezi o idee de succes: o Poveste Simplă, Neașteptată, Concretă, Credibilă și Emoționantă. Un observator inteligent va remarca că această enumerare poate fi concentrată în acronimul SUCCES\*. Este bineînțeles o pură coincidență. (Bine, recunoaștem, SUCCES e un pic cam răsufat. Am fi putut să schimbăm „Simplă” cu „Esențială” și am fi

---

\* În original, *Simple, Unexpected, Concrete, Credentialed, Emotional Story* – SUCCES. (n.tr.)

reasezat câteva litere. Dar trebuie să recunoașteți că EUCCES este un cuvânt mai puțin memorabil.)

Nu este nevoie de vreo expertiză specială pentru a aplica aceste principii. Nu există experți licențiați în persistențiology\*. Și mai mult, multe dintre principii sunt de bun-simț: nu cumva mulți dintre noi au deja intuiția că ar trebui să „vorbească simplu” și să „spună povești”? Nu e ca și cum am avea de-a face cu o audiență importantă amatoare de un discurs peste măsură de complicat și de lipsit de viață.

Stați puțin, însă! Pretindem că este ușor să folosim aceste principii. Și cele mai multe dintre ele chiar sună a fi de bun-simț. De ce nu ne inundă așadar ideile cu lipici, genial concepute? De ce ne e viața plină mai mult cu expuneri decât cu proverbe?

Din păcate, în povestea noastră există și un personaj negativ, și anume, tendința psihologică naturală care ne înfrânge permanent capacitatea de a crea idei, folosind aceste principii. Se numește Blestemul Cunoașterii<sup>4</sup>. (Vom nota cu litere mari sintagma, pentru a-i conferi efectul dramatic pe care credem că îl merită.)

## Cei care bat tactul și cei care ascultă

În 1990, Elizabeth Newton<sup>5</sup> a obținut diploma de doctor în psihologie la Stanford, studiind un joc simplu, în care le-a atribuit oamenilor unul din următoarele două roluri: „cei care bat tactul” sau „cei care ascultă”. Cei dintâi au primit o listă cu 25 de melodii bine-cunoscute, cum ar fi *Mulți ani trăiască* și *The Star-Spangled Banner*. Fiecăruia i s-a cerut să aleagă un cântec și să bată ritmul pentru unul din grupul celor care ascultau (ciocănind într-o masă). Treaba acestuia din

---

\* *Stickologists*, în original; cuvânt inventat. (n.ed.)

urmă era să ghicească melodia, pe baza ritmului bătut. (Apropo, este amuzant să încerci acest experiment acasă, dacă ai prin apropiere vreun candidat bun pentru rolul de „ascultător”).

În acest joc, treaba celui care ascultă este destul de dificilă. În cadrul experimentului lui Newton, s-a bătut tactul pentru 120 de melodii. Ascultătorii au ghicit numai 2,5% dintre ele: adică, 3 din 120.

Dar iată ce a făcut ca rezultatul să fie demn de o dizertație în psihologie. Înainte ca cei care ascultau să ghicească numele melodiei, Newton le-a cerut celor care băteau tactul să facă un pronostic cu privire la șansele ascultătorilor de a ghici corect. Ei au estimat că șansele sunt de 50%.

Cei care băteau tactul au reușit să se facă înțeleși o dată din 40, dar au crezut că vor reuși la fiecare a doua încercare. De ce?

Cel care bate tactul *aude cântecul în minte*. Dă-i drumul și încearcă singur, bate ritmul imnului *The Star-Spangled Banner*. E imposibil să nu auzi melodia în minte. În tot acest timp, ascultătorii nu pot auzi melodia, tot ce aud ei sunt o mulțime de bătăi fără legătură, ca un fel de cod Morse bizar.

În experiment, cei care bat tactul sunt uluiți de cât de greu par să reușească ascultătorii să prindă melodia. *Nu e evidentă melodia?* Expresia celor care bat tactul când un ascultător crede că e vorba de *Mulți ani trăiască*, în loc de *The Star-Spangled Banner*, este neprețuită: *Cum poți să fii atât de prost?*

E greu să bați tactul. Problema este că celor care fac asta le-a fost dată cunoașterea (titlul cântecului), astfel că le e imposibil să își imagineze cum e în *lipsa* acestei cunoașteri. Când bat tactul, nu își imaginează cum este pentru ascultător să audă niște bătăi izolate, iar nu o melodie. Acesta este Blesstemul Cunoașterii. Odată ce știm ceva, ne este greu să ne