

LIBRIS | We know
books
DAMON CENTOLA

CUM SĂ SCHIMBI LUMEA

*Mecanismele prin care poți influența
oamenii și cursul evenimentelor*

Traducere din limba engleză și note
ALINA BRATU

LITERA
București

CUPRINS

<i>Prefață</i>	9
<i>Introducere</i>	13

Partea I

MITURI CARE ÎMPIEDICĂ SCHIMBĂRILE

Capitolul 1. Mitul influencerului <i>Paradoxul (ne)popularității</i>	23
Capitolul 2. Mitul viralității <i>Surprinzătorul punct slab al legăturilor slabe</i>	49
Capitolul 3. Mitul „prizei la public“ <i>De ce dau rateuri marile inovații</i>	71

Partea a II-a

MANUALUL INOVATORULUI: CUM CONSTRUIEȘTI O INFRASTRUCTURĂ DE CONTAGIUNE

Capitolul 4. Cum au loc schimbările <i>Descoperirea contagiunilor complexe</i>	95
--	----

Capitolul 5.	Contagiunea complexă în acțiune <i>Meme, boți și schimbări politice</i>	117
Capitolul 6.	Infrastructura de contagiune <i>Importanța punților late</i>	129
Capitolul 7.	Principiul relevanței <i>Puterea celor care sunt ca noi și a celor care sunt altfel decât noi</i>	159

Partea a III-a

CELE 25 DE PROCENTE CRITICE

Capitolul 8.	În căutarea unei noi normalități	183
Capitolul 9.	Wittgenstein, #MeToo și secretul schimbărilor culturale	203
Capitolul 10.	Punctul orb al minții <i>Declanșatori neașteptați ai punctelor critice</i>	227

Partea a IV-a

DEZBINARE, DISTRUGERE ȘI DESCOPERIRE

Capitolul 11.	Optimizarea inovațiilor <i>Rețele sociale de descoperire</i>	267
Capitolul 12.	Distorsiuni, convingeri și dorința de schimbare	291
Capitolul 13.	Cele șapte strategii fundamentale de schimbare	323
<i>Mulțumiri</i>		331
<i>Note și referințe</i>		333

Mitul influencerului

Paradoxul (ne)popularității

În rândul specialiștilor în marketingul de brand circula o anecdotă veche.

În 20 iulie 1969, un grup de directori din publicitate au stat la birou peste program – nu din cauza unor termene strânse, ci pentru că voiau să fie martorii unui moment unic în istorie: primul om pe Lună. Alături de ei, circa cinci sute treizeci de milioane de oameni de pe planetă l-au urmărit la televizor pe Armstrong și i-au auzit vocea în timp ce făcea „un pas mic pentru om, un salt uriaș pentru omenire“.

Toată lumea era entuziasmată de acest eveniment unic, cu excepția unui director care a plecat din fața televizorului scuturând din cap. Când un coleg l-a prins din urmă și l-a întrebat ce se întâmplase, acesta s-a uitat la el cu tristețe și i-a spus: „Ce bine era dacă Armstrong avea o Cola în mână...“

Aceasta era gândirea predominantă la sfârșitul anilor '60: vânzările cresc cu ajutorul unor celebrități, ale căror mesaje sunt transmise spre telespectatori pasivi prin canale de difuzare unidirecționale.

Să revenim în ziua de azi. Imaginează-ți că vrei să lansezi o inovație socială: o aplicație de gestiune a timpului, un program de fitness, un volum de poezii, o strategie de investiții sau o inițiativă politică. Ești implicat emoțional și financiar în campania ta și vrei să te asiguri că influențează cât mai mulți

oameni. Pe cine ai alege să o promovezi: o vedetă cu multe conexiuni precum Katy Perry sau Oprah Winfrey, care au vaste rețele sociale? Sau un actor „periferic“, cineva care are mai puține conexiuni și se află la marginea rețelei?

Dacă ești ca majoritatea oamenilor, vei decide să-ți promovezi campania cu ajutorul unei vedete, nu cu un actor periferic.

Și ai face o greșală.

Puterea vedetelor cu multe conexiuni (sau a „influențerilor“, cum li se spune astăzi) de a răspândi inovațiile se dovedește a fi unul dintre cele mai persistente și înșelătoare mituri din științele sociale. S-a infiltrat în lumea vânzărilor, marketingului, publicității, ba chiar și a politicii în așa mare măsură încât, chiar și atunci când o inovație se răspândește pornind de la periferie și câștigă influență mondială, încă oferim laurii succesului unei asemenea vedete.

Iluzia Oprah

Lansarea Twitterului în martie 2006 nu a fost un eveniment cu impact global. Fondatorii și cei câțiva finanțatori erau încântați de această nouă platformă de microblogging, însă ea nu a avut parte de succesul imediat pe care ni l-am putea imagina dacă ne gândim că acum are peste trei sute treizeci de milioane de utilizatori și a devenit un instrument foarte popular de marketing pentru afaceri, organizații neguvernamentale și politicieni. În primele luni, Twitter s-a răspândit foarte încet, fiind adoptat de puțină lume.

Atunci cum a reușit să se transforme dintr-o inovație fără succes într-una dintre cele mai mari platforme de comunicare din lume?

Twitter este acel tip de tehnologie pe care Malcolm Gladwell, editorialist la *The New Yorker*, și Jonah Berger, profesor de marketing la faimoasa Facultate Wharton de

Administrare a Afacerilor, o numesc „contagioasă“. În 2007, pentru a da un imbold platformei, fondatorii au decis să promoveze Twitter la marele festival anual de tehnologie și media South by Southwest (SXSW) din Austin, statul Texas. SXSW este un paradis de o săptămână pentru amatorii de film, muzică și tehnologie care vor să descopere producțiile cele mai recente, precum și tehnologii noi și neconvenționale.

Astăzi, SXSW este cel mai mare festival de muzică și media din lume, fiind vizitat anual de cincizeci de mii de oameni și având ca invitați personalități de top din politică și mass-media: Bernie Sanders, Arnold Schwarzenegger, Steven Spielberg etc. Dar în 2007 încă se străduia să se transforme dintr-un eveniment de nișă într-unul de masă, iar tehnologiile noi și atrăgătoare precum Twitter își făceau deseori debutul acolo ca o testare preliminară a pieței. Ei bine, Twitter a fost un mare hit.

Iar după ce a spart gheața, a crescut în ritm lent până în 2009, când creșterea i s-a accelerat brusc. Povestea încețănită este că explozia noii platforme i s-a datorat lui Oprah Winfrey. Pe 17 aprilie 2009, Winfrey a postat în emisiunea sa primul ei tweet, în fața a milioane de telespectatori. La sfârșitul lunii, Twitter crescuse la aproximativ douăzeci și opt de milioane de utilizatori.

Această versiune a poveștii de succes a Twitterului este convingătoare și ușor de înțeles. Ea ne spune că secretul succesului este să cauți influenceri și să-i aduci de partea ta, ceea ce oferă startupurilor și oamenilor care investesc în ele o hartă a succesului. Și, cel mai important, distribuie în rolul principal o mare vedetă.

Problema e că această hartă ne pune pe o pistă greșită. Iar dacă vorbim de schimbările pe care ni le dorim cel mai mult, ne duce direct într-o fundătură.

Faptul că Oprah a început să folosească platforma nu a fost motivul din spatele succesului înregistrat de Twitter, ci un *rezultat* al acestui succes. Când ea a postat primul său tweet, Twitter se afla pe o pantă de creștere abruptă. Începând din ianuarie 2009, avea deja o creștere exponențială de la lună la lună, trecând de la mai puțin de opt milioane de utilizatori în februarie la aproximativ douăzeci de milioane la începutul lui aprilie. De fapt, Oprah și-a făcut cont când platforma se afla la apogeul creșterii ei. Ea a continuat să crească și după aceea, dar într-un ritm *mai lent*.

Mai inspirat ar fi să ne întrebăm nu: „Cum a fost convinsă Oprah să promoveze Twitter?“, ci „Cum a crescut Twitter atât de mult, încât chiar și lui Oprah i-a crescut popularitatea utilizându-l?“

Răspunsul la această întrebare ne ajută să înțelegem cum pot startupurile, campaniile politice neconvenționale și grupurile marginale să folosească rețelele de prieteni ca să transforme tendințe noi în proiecte de succes – iar răspunsul implică periferia socială, *nu* vedetele.

Gestul Aerosmith

Un studiu revelator realizat pe platforma de realitate virtuală Second Life oferă informații prețioase despre cum poate fi accelerat procesul de răspândire a inovațiilor atunci când se apelează la rețele de actori periferici – nu la vedete precum Katy Perry sau Oprah, ci la prietenii și vecinii noștri.

Exact ca în lumea adevărată, comerțul are valoare în lumea virtuală din Second Life. Acest lucru era valabil mai ales la începuturile platformei. În februarie 2006, la doar trei ani după lansare, o membră a comunității Second Life, Ailin Gaef (care își luase numele virtual de Anshe Chung), câștigase suficient credit în sistemul economic fictiv al jocului încât să-și vândă toate bunurile virtuale pentru mai

mult de un milion de dolari americani reali. Activitatea virtuală a lui Anshe a transformat-o pe Ailin într-o milionară adevărată.

Mii de antreprenori au dat năvală în Second Life. Toți voiau ca produsele și serviciile lor să ajungă la cât mai mulți utilizatori – și astfel ei să se îmbogățească. Strategia lor pentru a avea succes a fost aceeași pe care ar fi folosit-o pe piața din lumea reală: găsește influencerii și transformă-i în promotorii ideii tale. În Second Life, la fel ca peste tot, strategia tradițională este să *depistezi vedetele cu foarte multe conexiuni în rețeaua socială*.

Second Life îți oferă posibilitatea de a-ți cumpăra o mulțime de lucruri virtuale – haine, case, animale de companie, mâncare etc. Dar poți merge și mai departe – poți să cumperi și comportamente.

Spre deosebire de viața reală, în Second Life, dacă vrei să adopți o strângere de mână mai sofisticată sau un nou stil de a vorbi, trebuie să le *achiziționezi*. Uneori asta presupune bani – până la cinci sute de dolari americani –, altele nu. Dar întotdeauna presupune ceva planificare și acțiune.

Un gest care a devenit popular în toamna lui 2008 a fost „gestul Aerosmith“, o animație în care personajul își aruncă mâinile deasupra capului și ține ridicate degetul arătător și degetul mic ca niște coarne, iar degetul mare îl ține întins în lateral pentru mai multă emfază. Ca să-l poți folosi, un gest ca acesta trebuie adăugat în mod oficial pe lista de bunuri a personajului tău. Dar important la un gest din Second Life este că nu *ai să vrei* să-l folosești decât dacă și alții îl folosesc.

E la fel ca în viața reală. Imaginează-ți că ai saluta un prieten într-un bar cu gestul Aerosmith atunci când el îți întinde mâna să i-o strângi. Te-ai simți ridicol.

Dată fiind norma consacrată a strângerii de mână, cum a reușit gestul Aerosmith să devină popular în Second Life? În viața reală, aceasta ar fi o problemă dificilă; ar fi aproape

imposibil de urmărit câți oameni și-au salutat prietenii și colegii cu strângeri de mână și câți au folosit gestul Aerosmith. Dar în Second Life analiștii nu doar că pot afla numărul de jucători care folosesc gestul, ci pot să afle și numărul de interacțiuni pe care le are un personaj în cursul unei zile, să vadă cum s-a desfășurat fiecare interacțiune și să observe de la cine a învățat fiecare gestul Aerosmith și din ce moment a început să-l folosească. Ceea ce face ca Second Life să fie locul perfect pentru a cuantifica răspândirea inovațiilor sociale.

În 2008, fizicianul Lada Adamic și analiștii de date Eytan Bakshy și Brian Karrer au început să se folosească de această precizie digitală ca să cuantifice transferul unui comportament de la o persoană la alta. Strategia convențională din acea vreme spunea că primul pas e să cauți influencerii. În Second Life, la fel ca în viața reală, există vedete cu mare impact social, un fel de Oprah și Katy Perry ale universului ficțional, care au mult mai multe conexiuni decât oricine altcineva. Aceste persoane se află într-o poziție din care pot să exercite o foarte mare influență asupra comunității. Dacă e adoptat de unul dintre aceste personaje proeminente, ai putea presupune că un nou comportament (precum gestul Aerosmith) se va răspândi foarte repede la mulți alții.

Dar, în cele din urmă, cercetătorii au descoperit exact opusul. Utilizatorii cu foarte multe conexiuni erau, de fapt, *cei mai puțin* eficienți în răspândirea gestului Aerosmith. De ce? Pentru că, în mod surprinzător, cu cât era mai conectat, cu atât erau mai mici șansele ca un personaj să adopte inovația. Cu cât avea mai multe contacte care *nu* foloseau gestul Aerosmith, cu atât era mai mică probabilitatea ca el să depună un efort pentru a-l achiziționa sau să înceapă să-l folosească el însuși.

Valoarea gestului Aerosmith, ca și a majorității bunurilor din Second Life, depinde de acceptarea lui de către alte

persoane din rețeaua ta. E la fel ca oricare alt gest de salut – îmbrățișatul, pupatul pe obraz, bătutul palmei; nu vrei să-l încerci într-un context social nou dacă toți cei pe care îi cunoști continuă să-și strângă mâna. Mai degrabă aștepti până ești sigur că devine un salut încetățenit și apoi îl încerci și tu.

Odată ce o tendință socială nouă prinde, e bine să fii pregătit s-o adopți. Dar în mod sigur n-ai să vrei s-o adopți prea devreme și să fii singurul care o face – lupul singuratic care bate palma într-o lume a strângerilor de mână. Acesta e un exemplu de ceea ce sociologii numesc „problemă de coordonare“. Orice gest pe care-l adopți – de la bătutul palmei la strângerea de mână – e un comportament care depinde de coordonarea cu alții. Cercetătorii și-au pus întrebarea: cât de mulți oameni trebuie să adopte gestul Aerosmith până să ți se pară suficient de popular pentru ca și *tu* să decizi să-l adopți? Se pare că răspunsul e relativ: depinde de mărimea rețelei tale sociale.

Lada Adamic și echipa sa au descoperit ceva care a fost confirmat de atunci încoace în zeci de alte contexte, de la Facebook la moda vestimentară. Anume că de obicei suntem influențați de *procentul* cunoștințelor noastre care fac ceva, nu de numărul lor total. Imaginează-ți că știi doar patru oameni în Second Life. Dacă doi dintre ei ar începe să folosească un nou tip de salut, probabil că și tu ai începe să-l folosești. Cincizeci la sută din rețeaua ta socială reprezintă o influență socială foarte mare. Dar, dacă ai cunoaște o sută de oameni, e puțin probabil ca adoptarea unui gest nou de către doi dintre ei să aibă cine știe ce efect asupra comportamentului tău. O să aștepti până când o să vezi mai mulți oameni adoptându-l și abia apoi ai să decizi să-l folosești și tu.

De fapt, cercetătorii au descoperit că era de aproximativ zece ori mai puțin *probabil* ca gestul Aerosmith să fie adoptat de o persoană foarte populară cu aproximativ cinci sute

de contacte decât de una cu doar cincizeci de contacte. Cu alte cuvinte, cu cât cineva e mai conectat, cu atât e mai greu de convins că o idee sau un comportament nou sunt acceptabile social. Cu cât are mai multe contacte, cu atât e nevoie de mai mulți oameni care adoptă gestul ca să-și schimbe și el comportamentul.

Directorul reticent

Să ne imaginăm următoarea situație în viața reală. Să zicem că vrei să răspândești o tehnologie inovatoare cum ar fi Venmo – un serviciu de plată bazat pe social media cu ajutorul căruia poți să achiți datoriile, să împarți o plată cu cineva și să lași comentarii pe un *feed* social. Pui la cale strategia de marketing pentru Venmo și trebuie să decizi care e publicul-țintă: un grup mic de oameni care lucrează la un startup tehnologic, fiecare cu câteva sute de contacte, sau directorul unei companii cunoscute pe plan național, care are zeci de mii de contacte?

Ai citit suficient până acum ca să știi răspunsul.

Oricât de bine conectat ar fi directorul, el este atent la comportamentul celor din jur. Este foarte conștient de cum vor arăta deciziile sale atât în ochii celor de același rang cu el, cât și în ochii clienților. De fapt, a ajuns unde este în parte pentru că a fost foarte atent la aspectele sociale. Se va gândi de două ori înainte să adopte o tehnologie necunoscută și se va uita în jur să vadă câți dintre directorii pe care îi cunoaște și câte instituții similare au asimilat-o. E foarte puțin probabil să-și riște reputația pentru a adopta un produs foarte vizibil înaintea multora dintre contactele sale.

Și așa ajungem la motivul principal pentru care un astfel de superinfluencer este atât de greu de influențat: deși vasta lui rețea socială îl poate pune în legătură cu câțiva oameni care au adoptat inovația, este cu mult mai probabil să

știe multe alte persoane care *nu* au adoptat-o. Voi numi persoanele din această a doua categorie „influențe contrare“. Simplul fapt că ele nu adoptă inovația transmite vedetei un mesaj clar și răspicat, anume că inovația nu a fost încă larg acceptată.

Influențele contrare trimit un semnal social discret, dar deosebit de puternic. Ele ne spun cât de acceptată este o inovație și cât de probabil este să fie considerată justificată (sau nejustificată) de semenii noștri. Ceea ce înseamnă că un lider bine conectat va fi mult mai receptiv la influențele contrare venite dinspre majoritatea covârșitoare a contactelor sale conservatoare decât la semnalul pozitiv primit de la un număr mic de adepți timpurii ai inovației.

Situația e diferită în cazul angajaților unui startup de la periferie. Un mic grup de cunoștințe care adoptă devreme o schimbare are o influență mult mai mare asupra unei persoane cu un număr moderat de contacte decât asupra unui director cu foarte multe contacte. Deoarece oamenii de la periferia rețelei sunt înconjurați de mai puține influențe contrare, un număr mic de adepți timpurii constituie o parte mult mai mare din rețeaua lor socială. Acest lucru face ca periferia rețelei să fie mai ușor de cucerit de către o inovație. Cu cât aici sunt mai multe persoane care o adoptă, cu atât mai puternic va fi semnalul pentru toți ceilalți. Acesta este modul în care schimbările sociale iau avânt. Odată ce începe să se răspândească printre oamenii obișnuiți, o nouă tate poate căpăta proporții suficient de mari încât chiar și influencerii extrem de bine conectați să fie nevoiți să devină atenți la ea.

Exact asta s-a întâmplat cu Twitter și cu Second Life. Vedetele care nu se grăbiseră să adopte un comportament nou au devenit adepți înfocați odată ce inovația a atins *masa critică* necesară pentru a-i convinge că e justificată.

Succesul Twitterului este deosebit de edificator, fiindcă vine în răspăr cu intuiția noastră. Începând din 2006, cei care au dat Twitterului un impuls puternic, promovându-l mai departe în rețelele lor de rude și prieteni, au fost oamenii obișnuiți din San Francisco și din Bay Area (Regiunea Golfului San Francisco). Noua platformă a avut succes trecând de la un bloc la altul, de la un cartier la altul, traversând orașul întreg. Pe măsură ce a luat avânt, Twitter s-a extins în regiuni similare ale țării, până ce, în ianuarie 2009, a atins în sfârșit masa critică. În acel moment, popularitatea sa a explodat. A mai fost nevoie de doar câteva luni ca să crească de la câteva sute de mii de utilizatori la aproape douăzeci de milioane de membri activi. O creștere de genul acesta poate determina chiar și o supervedetă media ca Oprah Winfrey să ia aminte.

Liderii de opinie și mitul influencerului

În anii '40, televiziunea era o tehnologie cu o popularitate în creștere. Decenii de-a rândul, radioul fusese metoda dominantă de a disemina orice, de la presă sportivă până la slogani politici. Agențiile de publicitate cheltuiau milioane de dolari (miliarde, la valoarea de astăzi) pe difuzarea reclamelor la radio în speranța de a ajunge la un număr cât mai mare de consumatori. Televiziunea era considerată a nu fi cu mult diferită, deci secretul succesului părea simplu: compune o reclamă care să prindă și difuzează-o.

Primul indiciu al unui cusur în această logică a venit de la celebrul sociolog de la Universitatea Columbia Paul Lazarsfeld, ale cărui lucrări aveau să revoluționeze atât domeniul politicii, cât și pe al publicității. În 1944, Lazarsfeld a introdus sintagma „lideri de opinie“ pentru a desemna un tip aparte de oameni care erau mult mai familiarizați cu presa decât oricine altcineva. Ei deveneau influencerii sociali de