



marile
DETALII



Steve J. **MARTIN**
Noah J. **GOLDSTEIN**
Robert B. **CIALDINI**

marile **DETALII**

MICI schimbări care generează
MARI influențe

Traducere din engleză de
George Chiriță

 **PUBLICA**



The original title of this book is:

The Small Big: Small Changes That Spark Big Influence

by Steve Martin, Noah J. Goldstein, and Robert B. Cialdini

Copyright © 2014 by Steve J. Martin, Noah J. Goldstein, and Robert B. Cialdini

© Publica, 2015, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă 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

MARTIN, STEVE J.

Marile detalii : mici schimbări care generează mari influențe /

Steve J. Martin, Noah J. Goldstein, Robert B. Cialdini ; trad.: George Chiriță. - București : Publica, 2015

ISBN 978-606-722-061-2

I. Goldstein, Noah J.

II. Cialdini, Robert B.

III. Chiriță, George (trad.)

159-9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Roxana Măciucă

CORECTURĂ: Elena Bițu

DTP: Răzvan Nasea



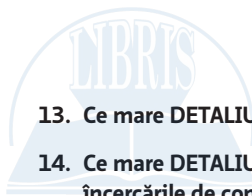
*Pentru Lindsay
Pentru Jenessa și pentru părinții mei,
Adelle și Bernie Goldstein*

*Pentru Bobette – eroina din umbra acestei cărți –
și pentru Hailey, Dawson și Leia, cărora îmi doresc foarte mult
să le placă atunci când vor fi destul de maturi să o citească*

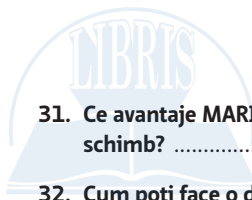


Cuprins

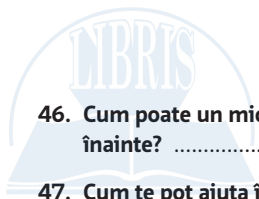
Introducere	11
1. Ce mare DETALIU îi poate convinge pe oameni să-și plătească taxele la timp?	21
2. Ce mare DETALIU îi poate convinge pe oameni să acționeze contra majorității?	31
3. Ce MICĂ schimbare trebuie să faci în modalitatea de contextualizare a unui mesaj pentru a obține diferențe MARI în privința rezultatului?	39
4. Ce mare DETALIU poate ajuta la îndreptarea unei situații?	45
5. Cum poate o schimbare minoră a numelui să creeze o diferență MAJORĂ în activitatea ta?	51
6. Ce pași mici pot conduce la salturi MARI în structurarea relațiilor, a parteneriatelor și a lucrului în echipă?	57
7. Ce mare DETALIU te poate ajuta să devii mai înțelept odată cu experiența dobândită?	61
8. Ce mari DETALII îi pot convinge pe oameni să-și respecte programările pe care și le fac?	67
9. Ce mare DETALIU poate ajuta încercările tale de influențare să aibă succes de fiecare dată?	73
10. Ce mare DETALIU poate asigura faptul că încercările tale de influențare nu se întorc împotriva ta?	79
11. Ce mare DETALIU ar trebui să adaugi rețetei tale pentru sporirea productivității angajaților?	85
12. Ce mari DETALII ar trebui să încerci să eviți când trebuie să iei decizii bune?	91



13. Ce mare DETALIU este cheia planificării persuasiunii?	97
14. Ce mare DETALIU îi poate constrânge pe oameni să-ți urmeze încercările de convingere?	103
15. De ce mare DETALIU ești obligat față de tine însuși să ții cont când acționezi?	109
16. Ce mare DETALIU îi poate reconecta pe oameni cu țelurile lor?	115
17. Ce mari DETALII pot fi utilizate pentru a face valorile standard mai eficiente?	121
18. Ce mare DETALIU poate reduce tendința oamenilor de amânare? (Și pe a ta!)	127
19. Ce mare DETALIU îi poate face pe clienții tăi să-ți fie loiali?	133
20. Care este marele DETALIU care îți poate transforma potențialul în realitate?	137
21. Ce mari DETALII te pot ajuta să organizezi ședințe mai productive?	143
22. Ce mare DETALIU te poate asigura că te-ai îmbrăcat pentru succes?	149
23. Ce mică schimbare poate avea un impact MAJOR când trebuie să oferi echipei tale un statut de expert?	153
24. Ce mare DETALIU neașteptat poate conferi încredere unui expert nesigur?	159
25. Ce mare DETALIU te poate feri să devii <i>veriga slabă</i> ?	163
26. Ce mare DETALIU poate încuraja o gândire mai creativă?	167
27. Cum poate o mică schimbare a locului de întâlnire să conducă la diferențe MAJORE în negocierile tale?	171
28. Ce mare DETALIU îți poate îmbunătăți atât autoritatea, cât și persuasiunea?	175
29. De ce este probabil ca iubirea să fie singurul mare DETALIU de care ai nevoie?	181
30. Ce mare DETALIU te poate ajuta să găsești cadoul perfect?	185



31. Ce avantaje MARI câștigi când faci un pas mic de a aranja un schimb?	189
32. Cum poți face o diferență MAJORĂ când încerci să-i influențezi pe ceilalți prin simplul gest de a-ți arăta aprecierea?	193
33. Poate imprezizibilul să fie sămânța cea mică din care crește o recoltă MARE?	197
34. Ce mare DETALIU surprinzător de simplu te poate ajuta să obții ajutorul de care ai nevoie?	203
35. Ce mare DETALIU poate face diferența în cazul negocierilor eficiente?	207
36. Poate precizia să fie marele DETALIU ce reprezintă secretul unei negocieri mai bune?	211
37. Cum poate o schimbare minoră referitoare la ultimele cifre ale unui număr să facă o diferență MAJORĂ în mesajele tale?	217
38. Poate o mică schimbare în ordinea enumerării produselor să fie MAREA diferență care îți va aduce mai multe comenzi?	225
39. Ce mare DETALIU te poate ajuta să obții mult mai mult oferind mult mai puțin?	231
40. Cum e posibil ca strategia minoră de a solicita unei persoane să evalueze o unitate să facă o MARE diferență în tentativele tale de convingere?	237
41. De ce evidențierea caracteristicilor identificabile poate fi marele DETALIU care sporește eforturile campaniei tale?	243
42. Ce mare DETALIU poate să-ți garanteze că, prin costurile implicate, nu pierzi oportunități?	249
43. Ce mare DETALIU te poate ajuta să-i motivezi pe alții (dar și pe tine) să-și finalizeze sarcinile?	255
44. Ce mare DETALIU poate determina o loialitate crescută din partea clientului?	261
45. Cum te poate ajuta un mare DETALIU astfel încât 1 + 1 să-ți dea mai mult de 2?	267

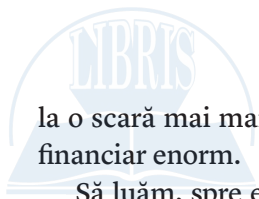


46. Cum poate un mic pas înapoi să te ajute să faci un MARE salt înainte?	271
47. Cum te pot ajuta împiedicările altora să pășești mai bine?	277
48. Ce schimbare mică trebuie să faci în abordarea ta pentru a-ți gestiona greșelile denunțate astfel încât să le transformi în MARI succese?	283
49. Cum poate o mică schimbare de sincronizare să facă o diferență MAJORĂ în review-urile tale online?	289
50. Ce mică schimbare poți face unui e-mail pentru a face o diferență MARE în ceea ce privește ușurința cu care poți discuta cu partenerii de afaceri?	293
51. Cum e posibil ca o mică atingere să conducă la o MARE creștere a valorii?	299
52. Am păstrat ce e mai bun pentru la sfârșit. Ce mare DETALIU poate face diferența?	303
Capitol bonus	309
Mulțumiri	317
Note	319

Britney Spears a știut să se mențină în centrul atenției mass-media de una singură, chiar și în momentele în care nu și-a făcut apariția. La fel s-a întâmplat și cu Gérard Depardieu și cu Lindsay Lohan. Dar aceste momente în care celebritățile nu se prezintă nu se rezumă doar la apariția în fața instanțelor de judecată (sau, mai bine spus, la neapariția lor). Unele celebrități își dezamăgesc chiar și propriii fani. Trupa rock britanică Oasis și-a câștigat o reputație pentru lipsa de punctualitate când vine vorba despre ora începerii spectacolelor, iar cântărețul american de muzică western și country George Jones nu s-a prezentat la atât de multe spectacole încât, ani de-a rândul, fanii l-au cunoscut sub numele de „Jones care nu mai vine“.

Spre deosebire de aceste personaje care ar face orice pentru a ajunge în titlul unui articol de ziar, persoanele care nu-și respectă angajamentele din viața de zi cu zi nu primesc prea multă atenție. O persoană nu mai ajunge la restaurantul unde și-a făcut rezervarea, un cetățean nu se prezintă la tribunal când este citat ca jurat, un director este prea ocupat ca să-și mai aducă aminte de o ședință, un prieten uită să se întâlnească cu tine la cafea sau un pacient nu se prezintă la programarea făcută la medic.

Luată individual, aceste angajamente nerespectate nu par atât de grave. Dar, în fiecare an, milioane de întâlniri de afaceri, programări la coafor, rezervări la restaurant, prezentări de vânzări și seminare studențești sunt ratate. Și, când sunt analizate



la o scară mai mare, aceste mici absențe pot avea un impact financiar enorm.

Să luăm, spre exemplu, pe cineva care nu-și respectă programarea la medic. La prima vedere, nu-i un capăt de țară. Ne putem imagina cu ușurință un medic foarte ocupat care percepe neprezentarea pacientului la programare drept o ocazie de a se pune la punct cu hârțogăraia, de a da câteva telefoane sau de a lua o mică pauză. Dar, când aceste incidente se transformă într-o obișnuință, impactul cumulat al ineficienței, al venitului pierdut și al costurilor irecuperabile poate fi uriaș. În Marea Britanie^{*}, neprezentarea la programări cauzează o pierdere de 800 de milioane de lire pe an Serviciului Național de Sănătate; în Statele Unite, există economiști specializați în domeniul sănătății care estimează că persoanele care nu se prezintă la programări generează pierderi de miliarde de dolari. În industria ospitalității^{**}, când patronii nu-și onorează rezervările, restaurantele pot să se confrunte cu pierderi de venit, scăderi ale profitului și, dacă numărul rezervărilor neonorate este destul de mare, chiar faliment. Alte afaceri suferă când ședințele costisitoare trebuie reprogramate din cauza faptului că o persoană de o importanță crucială în procesul de luare a deciziilor nu poate ajunge sau deoarece potențialii clienți care au acceptat invitația la o prezentare de vânzări, la o emisiune despre comerț sau la o convenție nu se mai prezintă.

Așadar, ce putem face?

Din fericire, când trebuie să convingi oamenii să-și respecte programările și, într-un sens mai general, să-și respecte angajamentele, schimbările mici pot avea un impact mare. Într-un studiu recent pe care l-am realizat într-o serie de centre

* A se citi „Regatul Unit al Marii Britanii și al Irlandei de Nord” (n.t.).

** În original, *hospitality industry*. Se mai folosește și HoReCa, acronim pentru Industria hotelurilor, a restaurantelor și a cateringului (n.t.).

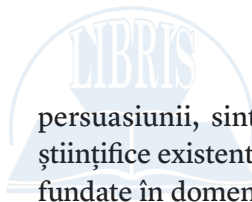
medicale, am implementat două mici schimbări care au avut ca rezultat o reducere uriașă a cazurilor de neprezentare. Costul de implementare al ambelor schimbări a fost zero, însă impactul financiar poate fi uriaș, oferind furnizorilor de servicii medicale posibilitatea de a economisi zeci de milioane de dolari în fiecare an.

Vom descrie cele două mici schimbări într-unul dintre capitolele ce urmează (capitolul 8, dacă nu mai aveți răbdare), dar este important să conștientizăm că a convinge o persoană să-și respecte o programare este un exemplu simplu de provocare referitoare la capacitatea noastră de a influența acea persoană. Sunt sute de lucruri de care avem nevoie pentru a-i convinge pe alții, în multe situații și în medii diferite.

Indiferent de persoana pe care trebuie să o convingem, ceea ce vom revela pe parcursul acestei cărți este un adevăr simplu: *Când vine vorba despre influențarea comportamentului altor persoane, adesea, cele mai mici schimbări în abordare provoacă diferențele cele mai mari.*

Cartea de față prezintă strategiile prin care putem influența și convinge alte persoane în mod eficient și etic. Ea oferă informații utile cu privire la o mulțime de schimbări mici, dar esențiale (peste 50, de fapt), pe care le puteți aplica imediat. Important de precizat este că, în capitolele care urmează, nu ne vom baza pe bănuieli și păreri pentru a identifica schimbările care ar putea determina răspunsuri influențate în mod semnificativ. În schimb, vom oferi dovezi care au la bază un corpus vast de informații despre știința persuasiunii pentru a vă arăta cu precizie ce schimbări mici pot determina efecte majore într-o gamă variată de situații.

Cu peste 30 de ani în urmă, unul dintre noi (Robert Cialdini) a publicat lucrarea *Influence: The Psychology of Persuasion*. Această carte descria cele șase principii universale ale



persuasiunii, sintetizate dintr-un studiu atent al dovezilor științifice existente la momentul respectiv și din studiile aprofundate în domeniu realizate de Cialdini, timp de trei ani. De atunci, cercetătorii au confirmat aceste șase principii și practicanții din toate domeniile continuă să le aplice și astăzi. Acestea sunt *reciprocitatea* (oamenii se simt obligați să returneze favorurile care li s-au făcut), *autoritatea* (oamenii caută sfaturile experților), *raritatea* (cu cât este mai puțin disponibilă resursa, cu atât oamenii o vor mai mult), *agreaarea* (cu cât oamenii se agreează mai mult, cu atât vor spune „da“ mai des propunerilor lansate de ceilalți), *consecvența* (oamenii vor să se comporte în conformitate cu angajamentele și valorile lor) și *dovada socială* (oamenii se uită în jurul lor la ceea ce fac alții pentru a-și revizui comportamentul în funcție de acțiunile celorlalți). În cartea noastră care a urmat acesteia, *Yes! 50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive*, am oferit sfaturi actualizate și specifice despre modul de aplicare a acestor principii, precum și numeroase alte strategii stabilite de știința persuasiunii. Dar știința rareori stagnează.

În ultimii ani, din ce în ce mai multe cercetări din domenii precum neuroștiința, psihologia cognitivă, psihologia socială și economia comportamentală au contribuit la înțelegerea și mai bună a modului în care au loc schimbările cu privire la influență, persuasiune și comportament. În această nouă carte, vă vom dezvălui mai mult de 50 dintre aceste observații și idei noi, majoritatea reieșind din cercetările realizate în ultimii câțiva ani.

Am încadrat în mod deliberat aceste observații în capitole mici, fiecare dintre acestea putând fi citit, în medie, în aproximativ zece minute. Suficient timp încât să vă permită să înțelegeți cum funcționează mecanismul psihologic pe care noi și mulți alți cercetători l-am validat prin studii științifice. Apoi



vom trece rapid la modul în care puteți aplica practic ideea sau observația într-o gamă variată de contexte – în mediul de afaceri sau la serviciu, cu colegii sau cu clienții; acasă, cu prietenii și vecinii, precum și în multe alte interacțiuni la care puteți lua parte. De asemenea, vom discuta despre cum puteți aplica aceste idei în multe situații comune, cum ar fi interacțiunile dintre două persoane, ședințele de grup, conversațiile telefonice, schimburile de e-mailuri și interacțiunile din cadrul rețelelor din mediul online sau al celor de socializare.

Pe lângă prezentarea unor observații din cele mai noi studii științifice privind persuasiunea, materialul acestei cărți mai presupune ceva nou – concentrarea pe schimbările mărunte care produc efecte majore. Pentru prima dată, vom analiza modul în care putem influența și convinge alte persoane (în moduri etice în totalitate), luând în considerare numai cele mai mici schimbări care pot conduce la cele mai bune rezultate.

Numim acest tip de schimbare un mare DETALIU.

Considerăm că această atenție acordată schimbărilor determinate de informațiile științifice, mici schimbări, însă cu un impact major, au o importanță foarte mare, deoarece, când trebuie să-i convingă pe alții de ceva anume, oamenii au o abordare, în general, din ce în ce mai ineficientă.

Cele mai multe persoane consideră că, atunci când iau o decizie, trebuie să țină cont de toate informațiile pe care le au la dispoziție, ajungând la o concluzie în cunoștință de cauză cu privire la ce trebuie să facă. În acest caz, nu este de mirare că ei cred că același lucru este valabil și în cazul celorlalți și că cea mai bună cale de a-i convinge pe aceștia este să le ofere toate informațiile disponibile și un motiv pentru care trebuie să le acorde atenție.

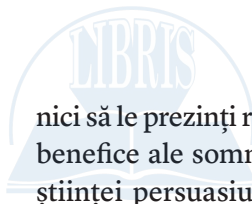
De exemplu, un medic, când își diagnostichează unul dintre pacienți cu o boală pe termen lung care, fără a fi



nesemnificativă, este, în genere, tratabilă, poate oferi pacientului respectiv informații despre cauza afecțiunii, etiologia acesteia și un prognostic înainte de a sugera o serie de etape necesare pentru tratarea afecțiunii respective, cum ar fi schimbările de regim alimentar și administrarea unor medicamente prescrise în dozele și la orele corespunzătoare. Un manager din domeniul IT care devine din ce în ce mai frustrat de numărul în continuă creștere de descărcări neautorizate de software pe computerele firmei poate trimite un comunicat angajaților săi descriind detaliat potențialele consecințe ale acțiunilor lor și motivul pentru care acestea sunt considerate încălcări ale politicii companiei.

Și nu doar medicii și managerii din domeniul IT vor să informeze oamenii în speranța producerii unor schimbări pozitive. Cu toții vrem acest lucru. Vrei să convingi acel client nou că produsul tău este mai eficient decât al concurenței și, din acest motiv, îi acorzi o reducere de 20%? Atunci pune la dispoziție o varietate de informații și dovezi de netemeinicie care sprijină afirmațiile tale. Vrei să-ți convingi echipa că ultimul tău program de schimbări este diferit de zecile pe care le-ai încercat în trecut? Atunci pune la dispoziție multe justificări și arată-le cum va beneficia toată lumea de ele de data aceasta. Vrei să-ți convingi clienții să se înscrie în planul de investiții la Bursă al firmei? Atunci ghidează-i cu atenție printr-o analiză foarte tehnică a istoricului de investiții al firmei, asigurându-te că evidențiezi cele mai impresionante rezultate. Vrei să-ți convingi copiii să-și facă tema și să meargă la culcare la timp? Atunci spune-le despre studiile care arată că, dacă își fac temele, șansele lor de a fi admiși la o facultate de prestigiu* vor crește și poate nu ar strica

* În original, Ivy League School. Este o asociație din care fac parte opt universități de top din Statele Unite ale Americii: Universitatea Brown, Universitatea Columbia, Universitatea Cornell, Colegiul Dartmouth, Universitatea Harvard, Universitatea din Pennsylvania,

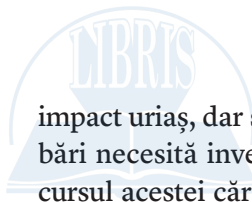


nici să le prezinți rezultatele cercetărilor care dovedesc efectele benefice ale somnului. Însă ultimele descoperiri în domeniul științei persuasiunii relevă o observație, adesea, trecută cu vederea care explică, în mare parte, de ce strategiile care încearcă numai să informeze oamenii pentru a face o schimbare presupun o probabilitate mare de eșec.

Pe scurt, nu informația propriu-zisă îi convinge pe oameni să ia anumite decizii, ci contextul în care este prezentată informația respectivă. Trăim în mediul cel mai supraîncărcat de informații și suprasaturat de stimulări care a existat vreodată. Oamenii, pur și simplu, nu au capacitatea de a lua pe deplin în considerare fiecare informație din cauza vieților sărăcite de timp, obosite de atenția constantă pe care trebuie să o acorde informațiilor și a programului lor supraîncărcat. Reușita unei încercări de a influența pe cineva să facă ceva anume este din ce în ce mai mult determinată de context, și nu de cunoaștere, precum și de mediul psihologic în care aceste informații sunt prezentate. Ca urmare, oricine își poate spori considerabil capacitatea de a-i influența și de a-i convinge pe alții nu doar încercând să-i informeze sau să-i educe în vederea unei schimbări, dar și făcând mici schimbări în modul lor de abordare, astfel încât să coreleze mesajul transmis cu motivații umane adânc înrădăcinate în psihicul nostru. O mică schimbare *în maniera de transmitere a informației* – în ceea ce privește circumstanțele, decorul, momentul sau contextul – poate influența semnificativ *modul în care este primită și pusă în aplicare*.

În calitate de specialiști în comportament care studiază atât teoria, cât și practica influenței și a persuasiunii, suntem constant fascinați de dimensiunea uimitor de mică a schimbărilor din mesajul unui comunicator astfel încât acesta să aibă un

Universitatea Princeton și Universitatea Yale. Termenul de Ivy League este un indicator al excelenței în educație, al selecției dure și al elitismului social (n.r.).

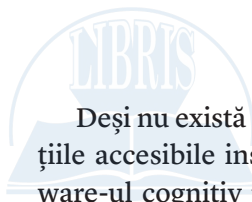


impact uriaș, dar și de raritatea ocaziilor în care aceste schimbări necesită investiții mari de timp, efort sau bani. Pe parcursul acestei cărți, vom fi atenți să evidențiem ce schimbări minore trebuie să faci și cum poți să le implementezi, în mod strategic și etic, astfel încât să poți face diferențe MAJORE în ceea ce privește capacitatea ta de a-i influența pe ceilalți fără a apela la alternative costisitoare (stimulente, reduceri, rabaturi, penalizări etc.) și fără a-ți consuma timp și resurse prețioase.

De asemenea, vom atrage atenția asupra unui număr de mistere și vom pune o serie de întrebări care pot fi explicate printr-o înțelegere mai bună a științei persuasiunii. De exemplu:

- Ce mici schimbări poți face în conținutul unui e-mail astfel încât să negociezi mai ușor cu partenerii de afaceri?
- Ce ne învață uraganele, prețurile psihologice care se termină în 99 și iaurturile înghețate despre micile schimbări care pot determina o persuasiune eficientă?
- Ce schimbări mici în abordarea ta pot să te ajute să organizezi ședințe mai productive?
- Și ce schimbări mici, necostisitoare, în limbaj, îi pot motiva pe ceilalți (și pe tine, de altfel) să-și îndeplinească un obiectiv cum ar fi atingerea targetului de vânzări, pierderea în greutate, practicarea unui hobby nou sau convingerea copiilor să-și termine temele?

Poate că este o obișnuință în lumea vitezei, plină de informații, din ziua de azi, în care actualizarea informațiilor este disponibilă imediat, la doar un clic distanță sau la o atingere de deget pe ecranul dispozitivului mobil, să se submineze importanța micilor schimbări dată fiind această multitudine de informații. Dar această percepție ar fi una greșită.



Deși nu există nicio îndoială că noile tehnologii și informațiile accesibile instant ne-au adus beneficii minunate, hardware-ul cognitiv pe care îl utilizăm pentru a procesa aceste informații a rămas, în mare parte, neschimbat de secole întregi. Ironic este faptul că, pe măsură ce cantitatea de informații pe care le avem la dispoziție pentru a face alegeri mai bune crește, este din ce în ce mai puțin probabil să folosim toate acele informații în momentul în care trebuie să luăm decizia respectivă. Oamenii de astăzi sunt la fel de pasibili pentru a fi influențați de mici schimbări în contextul comunicării cum erau strămoșii noștri care au trăit cu sute sau mii de ani în urmă.

Când vine vorba de a-i influența și de a-i convinge pe alții în moduri etice și eficiente, *micul este noul mare*. După cum veți observa în paginile care urmează, pur și simplu, dacă incluzi modificări mici, observate științific, într-o cerere convingătoare, impactul acestora poate fi uriaș.

Așadar, să începem incursiunea în această nouă știință a persuasiunii prezentând modul în care schimbările minore în formularea unei scrisori au convins mii de cetățeni să treacă la acțiune și să-și plătească taxele și impozitele datorate, aducând oficiului de stat relevant venituri suplimentare de sute de milioane de lire. Apoi să analizăm puțin implicațiile propriilor eforturi de convingere.

Steve J. Martin
Noah J. Goldstein
Robert B. Cialdini



1

Ce mare DETALIU îi poate convinge pe oameni să-și plătească taxele la timp?

La fel ca agențiile fiscale din multe alte țări, agenții Direcției Generale de Impozite și Taxe* din Marea Britanie aveau o problemă: mult prea mulți cetățeni nu-și trimiteau declarațiile de venit și nu-și plăteau contribuțiile la timp. Mulți ani, agenții HMRC au creat tot felul de scrisori și comunicate adresate persoanelor care întârziu cu plățile. Cele mai multe dintre aceste abordări se concentrau pe diversele consecințe pe care le-ar putea suporta ca urmare a întârzierii plăților sau a răspunsurilor: dobânzi, taxe de întârziere și acțiuni în justiție. Pentru unii oameni, aceste abordări tradiționale funcționau foarte bine, dar, pentru mulți alții, nu aveau niciun efect. Prin urmare, la începutul anului 2009, în coordonare cu firma noastră Influence at Work**, HMRC a decis să încerce o abordare alternativă, având la bază știința persuasiunii. Am făcut doar o schimbare minoră: o singură propoziție adăugată în scrisoarea standard. Această schimbare minoră era remarcabilă nu doar datorită simplității ei, ci și pentru diferența uriașă pe care a produs-o în rata răspunsurilor primite. Noua scrisoare a generat colectarea a 560 de milioane de lire din datoria de 650 de milioane care era punctul central al studiilor inițiale, aceasta reprezentând un raport de colectare de 86%. Pentru a pune lucrurile în perspectivă, în anul precedent, HMRC a colectat 290 de milioane de lire din 510 milioane, un raport de colectare de numai 57%.

Global, noile scrisori combinate cu cele mai bune practici din domeniul colectărilor de bani din mediul privat au contribuit la colectarea unui surplus de 5,6 miliarde de lire din

* În original, *Her Majesty's Revenue & Customs* (HMRC) (n.t.).

** Traducere aproximativă „influența în acțiune” (n.t.).



restanțe față de anul precedent. În plus, HMRC a redus datoria din registrele sale cu 3,5 miliarde de lire. Luând în considerare cât de mici au fost schimbările și cât de reduse au fost și costurile de implementare a acestora, impactul global este nici mai mult, nici mai puțin decât uluitor.

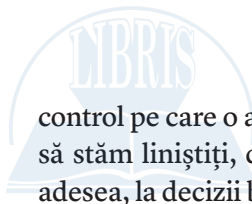
Așadar, care este această mică schimbare în conținutul scrisorii? Pur și simplu (și în mod sincer), i-am informat pe destinatari cât de mare este numărul de cetățeni care își plătesc taxele și impozitele la timp.

Dar de ce s-ar simți obligați atâția oameni să plătească în baza unei schimbări atât de mici în conținutul scrisorii standard? Răspunsul constă în principiul fundamental al comportamentului omenesc pe care oamenii de știință îl numesc *dovada socială* – dovada mulțimii. Acest lucru înseamnă că, în mare parte, comportamentul oamenilor este conturat de comportamentul celor care îi înconjoară, în special al celor cu care se identifică în mod profund.

Cercetătorii au studiat acest fenomen decenii întregi și au descoperit că nu numai oamenii sunt influențați de forța uriașă a acestuia, ci și stolurile de păsări, cirezile, bancurile de pești, coloniile de insecte sociale. Atât de fundamentală este influența a ceea ce fac ceilalți, încât chiar și organismele fără cortex sunt supuse acesteia. Conceptul de *dovadă socială* nu este nou, dar învățăm din ce în ce mai multe despre impactul său și cum să-l aplicăm cât mai bine.

Faptul că acest context al consensului va avea adesea întâietate asupra efortului cognitiv poate fi perceput și ca motiv de îngrijorare, și ca unul de relaxare. Ne preocupăm să nu fim percepuți ca niște lemingi*, predând mulțimii puterea de

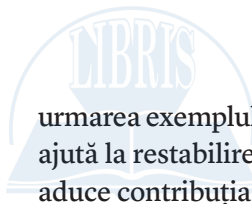
* Nume dat mai multor genuri de mamifere rozătoare asemănătoare cu hârciogul, cu coada scurtă și cu blana deasă, brună-roșcată, care trăiesc în regiunile nordice (Lemmus); animal care aparține unuia dintre aceste genuri (n.t.).



control pe care o avem asupra deciziilor noastre. Însă putem și să stăm liniștiți, deoarece această conformitate ne conduce, adesea, la decizii bune. A urma mulțimea nu este o acțiune pur și simplu alimentată de nevoia de a ține pasul cu familia Ionescu. Este una mult mai profundă, determinată de trei principii simple, însă puternice, ale motivației omenești: motivația de a lua decizii bune, cât se poate de eficiente, motivația de a ne asocia cu ceilalți și de a le câștiga aprobarea și motivația de a ne vedea pe noi înșine într-o lumină pozitivă.

Schimbarea aparent minoră implementată în notificările fiscale din Marea Britanie a făcut diferențe majore, deoarece a reușit să activeze toate aceste trei motivații deodată. În contextul unei vieți ocupate și supraîncărcate, „a face ceea ce fac ceilalți“ poate fi o scurtătură remarcabil de eficientă către luarea unei decizii bune, indiferent dacă decizia se referă la filmul pe care urmează să-l vedem, la restaurantul la care să mergem sau, în cazul HMRC din Marea Britanie, la momentul plății și la decizia de a ne plătim sau nu taxele și impozitele.

Atrăgând atenția asupra faptului că majoritatea oamenilor își plătesc taxele și impozitele la timp, declanșăm dorința de asociere cu alte persoane. La urma urmei, urmând ceea ce face deja majoritatea, există o șansă foarte mare de a le câștiga aprobarea și de a crește probabilitatea pentru stabilirea unor legături sociale. În cele din urmă, în cazul special al cetățenilor britanici care primesc scrisoarea de la HMRC, a fost activată și cea de-a treia motivație, dorința de a ne vedea pe noi înșine într-o lumină pozitivă. Probabil, cei mai mulți nu se mândresc cu faptul că sunt trântori. Este mult mai ușor să fii o lipitoare pe spatele societății atunci când crezi că toți ceilalți sunt, la rândul lor, lipitori. Dar, aflând că atât de mulți cetățeni britanici își plătesc taxele și impozitele la timp, acei câțiva care nu și le plătesc se vor simți ca niște paraziți. În lumina acestei informații,



urmarea exemplului majorității prin plata taxelor și impozitelor ajută la restabilirea imaginii de sine ca fiind un individ care își aduce contribuția la societate.

Dat fiind cât de puternic poate fi conceptul de *dovadă socială*, este surprinzător cât de mulți oameni ignoră efectul masiv pe care acesta îl are asupra lor. Într-o serie de studii pe care doi dintre noi le-au realizat împreună cu cercetătorii Jessica Nolan, Wes Schulz și Vladas Griskevicius, am întrebat câteva sute de proprietari de locuințe din California care dintre următoarele patru motive potențiale diferite pentru conservarea energiei le-au influențat decizia de a încerca să micșoreze consumul de energie. Cele patru motive potențiale erau: (1) conservarea energiei ajută mediul; (2) conservarea energiei ajută generațiile viitoare; (3) conservarea energiei îi ajută să economisească bani; (4) mulți dintre vecinii lor încearcă deja să conserve energia.

Proprietarii de case au ales cu o majoritate covârșitoare motivul numărul (4) ca având cea mai mică influență asupra lor. Înarmați cu această informație, am realizat apoi un experiment într-un cartier din sudul Californiei, atribuind aleatoriu locuințelor un semn care urma să fie afișat pe ușile lor de la intrare, fiecare simbolizând unul dintre cele patru motive listate mai sus. Unora dintre locuitori le reaminteam cât de mult ajutăm mediul prin conservarea energiei, altora cât de mult ajutăm generațiile viitoare prin conservarea energiei și altora cât de mulți bani putem economisi conservând energie. În cele din urmă, al patrulea grup de rezidenți a fost informat cu privire la un sondaj conform căruia cei mai mulți vecini ai lor încercau în mod activ să conserve energie.

Când am măsurat consumul lor de energie aproximativ o lună mai târziu, am descoperit că dovada socială pe care le-am comunicat-o a fost *cel mai* eficient mesaj referitor la

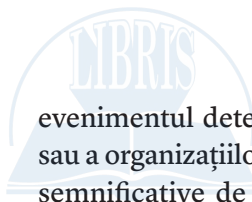
modificarea comportamentului lor – chiar dacă cei mai mulți respondenți din studiile anterioare au respins faptul că are vreun efect asupra lor. Interesant este faptul că cei mai mulți dintre cei cu studiile anterioare au considerat că motivul cel mai influent pentru conservarea energiei a fost acela că protejează mediul. Dar, de fapt, în cel de-al doilea studiu, mesajul conștientizării în privința problemelor de mediu nu a afectat aproape deloc consumul de energie.

Nu numai că oamenii nu-și dau seama de ceea ce le va influența comportamentul viitor, dar, mai mult, se pare că nu prea conștientizează ce i-a convins să acționeze astfel nici măcar după evenimentul respectiv. Într-o emisiune televizată de știri, unuia dintre noi i s-a lansat propunerea de a asista la un segment al emisiunii care urmărea să identifice motivele pentru care oamenii pot fi convinși să îi ajute pe alții într-o serie de circumstanțe de zi cu zi (care nu reprezentau însă urgențe). Am angajat cercetători care să numere călătorii dintr-o stație de metrou foarte aglomerată din New York care dădeau bani unui muzician de pe stradă când treceau pe lângă el.

După puțin timp, am introdus o mică schimbare în situație, care a avut un impact imediat și impresionant. Chiar înainte ca un călător să se apropie (și care nu suspecta nimic), altă persoană (complicele nostru) pune câteva monede în pălăria acestuia în văzul călătorului care se apropia. Rezultatul? O creștere de opt ori a numărului de călători care dădeau bani muzicianului.

Într-o serie de interviuri cu acei călători care au oferit bani, niciunul dintre aceștia nu a atribuit acțiunea sa faptului că tocmai văzuseră pe cineva făcând acest gest. În schimb, ofereau justificări alternative: „Îmi plăcea cântecul pe care îl cânta“, „Sunt o persoană generoasă“ și „Mi-a părut rău de el“.

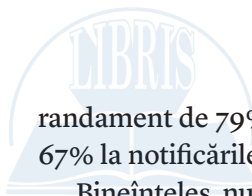
Oamenii nu se pricep, în general, să recunoască factorii care le influențează comportamentul atât înainte, cât și după ce



evenimentul determină o implicare imediată a companiilor sau a organizațiilor care investesc timp, efort și, adesea, sume semnificative de bani pentru a afla de la clienții lor ce se află la baza deciziilor și comportamentului lor de cumpărare. Deși suntem încrezători în faptul că mulți clienți vor oferi cu plăcere răspunsuri, suntem mai puțin încrezători că răspunsurile pe care le oferă vor fi o reflectare corectă a ceea ce se întâmplă în realitate, ceea ce determină crearea unor strategii de marketing bazate pe acele răspunsuri cu rate de eșec foarte mari.

Așadar, în loc să-ți bazezi strategiile de influențare pe ceea ce spun oamenii că le influențează deciziile, o schimbare minoră pe care o poți face imediat constă, pur și simplu, în reprezentarea mimetică a ceea ce fac cei mai mulți oameni similari publicului tău țintă și pe care ai vrea ca și grupul tău țintă să îl facă. De exemplu, un director executiv responsabil cu dezvoltarea afacerii care caută să atragă clienți pentru o prezentare a unui nou produs poate crește numărul audienței invitându-i mai întâi pe cei care prezintă cea mai mare probabilitate de a participa. Apoi, directorul executiv poate dezvălui, în mod sincer, următorului grup-țintă că „mulți alți oameni au acceptat deja invitația noastră de participare“. Această mică schimbare poate fi foarte eficientă chiar dacă respectivul public-țintă a declarat anterior că participarea altor persoane nu le influențează propria decizie de participare.

Apelurile la dovada socială pot fi extinse și mai mult aplicând altă observație desprinsă din studierea notificării fiscale britanice – adăugarea unei specificități suplimentare. Anumite notificări evidențiau nu numai numărul de oameni la nivel național care-și plăteau taxele la timp, dar și procentajul de persoane care locuiau în zona cu același cod poștal ca acela al destinatarului notificării. Această abordare a avut un

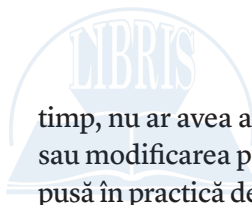


randament de 79%, față de o rată obișnuită a răspunsurilor de 67% la notificările standard.

Bineînțeles, nu doar guvernele și agenții fiscali pot beneficia de valabilitatea acestor observații. Majoritatea afacerilor și a organizațiilor, de la centrale electrice globale la asociații mărunte de locatari, trebuie să colecteze banii de la clienți la datele scadente fixate. Acolo unde există dovezi conform cărora majoritatea clienților plătesc la timp, recomandarea noastră este să prezinți aceste informații importante în conținuturile facturilor și declarațiilor. Deși este improbabil ca doar această schimbare minoră să-i influențeze pe toți să plătească la timp, cu siguranță va îmbunătăți raportul bun-platnicilor, resursele organizatorice fiind utilizate doar în vederea concentrării asupra minorității care evită în mod activ plata la timp sau chiar nu plătește deloc.

Observă că este important și ca audiența să-și îndrepte atenția asupra comportamentelor adoptate frecvent, *dar și* dezirabile. Într-un studiu pe care unul dintre noi l-a întreprins cu medicii Suraj Bassi și Rupert Dunbar-Rees, am descoperit că, în timp ce publicau cu regularitate numărul de oameni care nu se prezentau la programare în luna anterioară, centrele de sănătate înregistrau o creștere a ratei de persoane care nu-și onorau programările în luna următoare. Așa cum am menționat în introducere, costurile cauzate de persoanele care nu-și respectă programările pot conduce la pierderi și ineficiențe uriașe, nu doar în centrele de sănătate, ci în toate tipurile de afaceri, precum și în sectoarele domeniului public. Așadar, o schimbare mică și lipsită de costuri, cum ar fi atenția acordată comportamentelor dezirabile, poate face o diferență extraordinară.

Bineînțeles, strategia de a evidenția cât de mulți oameni au un comportament dezirabil, și anume, plata taxelor și a impozitelor, respectarea programărilor sau terminarea temelor la



timp, nu ar avea atât de mult succes în cazul în care atitudinea sau modificarea pe care încerci să o implementezi nu este deja pusă în practică de majoritatea oamenilor. În aceste cazuri, oricât de tentant ar fi să inventezi o majoritate, te încurajăm insistent să nu faci acest lucru. Nu numai că ar fi lipsit de etică, dar, dacă se descoperă că dovada ta socială este o făcătură, toate încercările tale ulterioare de influențare vor fi, în cel mai bun caz, o luptă pentru credibilitate și, în cel mai rău caz, pur și simplu, toxice.

Însă există și alternative; de fapt, există două abordări specifice care pot fi foarte eficiente. Prima constă în evidențierea comportamentelor aprobate de o majoritate într-o situație dată. Cercetătorii comportamentului uman etichetează ceea ce majoritatea aprobă sau dezaproabă într-o situație dată cu numele de normă *social acceptată**. De exemplu, rezultatele unor studiilor arată că, dacă majoritatea oamenilor sprijină o anumită cauză, acest lucru poate juca un rol important în configurarea deciziei viitoare de schimbare: 80% din locuitorii Californiei consideră că este important să aibă o contribuție în programele de economisire a energiei și nouă din zece angajați spun că sunt interesați să afle mai multe detalii despre modul în care pot duce o viață mai sănătoasă. În asemenea situații, marele DETALIU ar fi pentru comunicator să încorporeze aceste norme social acceptate în strategia de transmitere a mesajului.

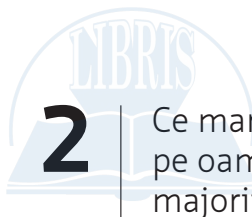
De asemenea, poate fi eficientă publicarea cifrelor absolute ce relevă adoptarea la scară largă a unei idei sau a unui comportament. Opower este o companie cu sediul în Arlington, Virginia, care furnizează rapoarte privind consumul de energie, încurajând proprietarii de locuințe să economisească energia electrică. Pe site-ul său, Opower anunță, într-un mod sincer, că

* În original, *injunctive norm* (n.t.).

programele sale au ajutat oamenii să economisească „peste șase miliarde de kilowați pe oră de energie electrică“ și „peste 750 de milioane de dolari la facturile de curent“, mesaje care pot fi foarte eficiente pentru a da un imbold oamenilor să participe la aceste programe, chiar dacă nu există dovezi clare care să ateste faptul că majoritatea oamenilor asemenea lor s-au alăturat acestei inițiative. Mesajele care evidențiază numărul *în creștere* de oameni pot reprezenta și ele o strategie utilă, în special în stadiile incipiente ale unei campanii, când se dorește ca acestea să capete amploare. De exemplu, un blogger al cărui blog a înregistrat o creștere a traficului din ultimele luni de la câteva sute de vizitatori pe săptămână la aproape o mie poate evidenția creșterea de cinci ori într-un timp atât de scurt. Un utilizator Facebook poate promova creșterea numărului de aprecieri pe care le-a obținut. Bineînțeles, ar fi naiv din partea noastră să pretindem că strategiile bazate pe dovada socială, precum cea descrisă în campania notificărilor fiscale din Marea Britanie, oferă un răspuns pentru toate situațiile în care dorim să schimbăm un anumit set de comportamente. Însă, dat fiind faptul că cele mai noi strategii care se bazează pe dovada socială generează acum *miliarde*, și nu doar milioane sau mii de dolari în ceea ce privește excedentul de venituri și eficiența, cu siguranță are sens să încercăm să le înțelegem utilitatea.

Ceea ce duce la următoarea întrebare: în ce condiții încearcă oamenii să evite ceea ce fac cei din jurul lor?

* În original, *likes* (n.t.).

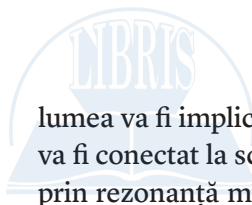


Ce mare DETALIU îi poate convinge pe oameni să acționeze contra majorității?

Fie că trebuie să alegem între un restaurant aglomerat și unul mai liniștit, fie că ne lăsăm purtați de inerția valului* unui eveniment sportiv sau, așa cum am detaliat în capitoul anterior, trebuie să convingem oamenii să-și plătească taxele și impozitele la timp, dovada socială poate fi o scurtătură decizională extrem de eficientă, ajutându-ne nu numai să luăm cea mai bună decizie, dar și să stabilim relații și legături cu alte persoane. Tentația de a urma comportamentul altora este atât de puternică, încât a acționa contra presiunii mulțimii nu numai că este stresant din punct de vedere emoțional, ba chiar, spun neurocercetătorii, poate fi și dureros.

În duplicările din prezent ale studiilor clasice privitoare la conceptul de conformitate ale lui Solomon Asch, din anii 1950, o echipă condusă de neurocercetătorul Gregory Berns a informat un grup de oameni că, în scopul realizării unui studiu despre percepție, li se va arăta o serie de obiecte tridimensionale și li se va cere, mai târziu, să indice obiectele cu dimensiuni și forme identice și pe cele cu forme și dimensiuni diferite. De asemenea, cercetătorii le-au spus participanților că, deși toată

* Uimitor, cercetătorii au studiat conceptul așa-numitului val mexican din arenele sportive și au constatat că, în cadrul fenomenului, există o serie de asemănări remarcabile, indiferent de tipul de sport în care se manifestă, unde apare sau de originea culturală a mulțimii. De exemplu, cercetătorii de la Universitatea Eötvös din Budapesta, Ungaria, au observat faptul că majoritatea valurilor se mișcă în sensul acelor de ceasornic, au în medie o lățime de 15 scaune (în arenele sportive) și înaintează la o viteză constantă de 12 metri (40 de picioare) pe secundă. Și de câți oameni este nevoie pentru a porni un astfel de val? Conform aceluiași cercetători, trebuie să fie mai puțin de 36 de persoane (n.a.).



lumea va fi implicată în studiu, un singur membru al grupului va fi conectat la scannerul pentru creier pe bază de imagistică prin rezonanță magnetică funcțională din sala alăturată și că toți trebuie să rămână în sala de așteptare cât timp pregătesc aparatul. Însă aceasta era o stratagemă elaborată, pentru că toate persoanele din grup făceau parte din studiu, fiind complicitii noștri. Toată lumea, mai puțin persoana conectată la aparatul RMN – adevăratul participant la studiu – care urma să devină subiectul unui experiment fascinant, conceput pentru a identifica ce se întâmplă în creierul nostru când acționăm contrar consensului de grup.

După ce a fost „selectat“, participantul la studiu a fost apoi conectat la scanner, i s-a arătat o serie de imagini tridimensionale și a fost întrebat care dintre acestea erau identice și care, diferite. Însă, înainte de a răspunde, participantului i se comunica faptul că „voluntarii“ din cealaltă sală au văzut și ei imaginile și au luat o decizie, pentru fiecare pereche de imagini, în privința răspunsului corect. Uneori, grupul dădea un răspuns greșit în mod voit pentru a vedea dacă persoana se va lăsa pradă presiunii sociale. Deși cei mai mulți dintre „participanții selectați“ știau că răspunsurile greșite ale grupului nu păreau să fie în regulă, tot s-au conformat acestora în 40% dintre cazuri.

Un lucru și mai interesant, probabil, este faptul că, atunci când participantul la studiu a luat o decizie independentă, care era contrară consensului grupului, zonele din creier asociate emoțiilor au fost activate, sugerând faptul că există un cost emoțional real în luarea unor decizii contrare grupului, iar prețul pe care îl plătim este unul dureros.

Poate fi foarte dificil să ne opunem acelor grupuri pe care le considerăm importante pentru propria noastră identitate socială – cu alte cuvinte, grupuri care ne ajută să ne definim și să ne



percepem în raport cu ele. De exemplu, amintește-ți din capitolul anterior cum agenții administrației financiare din Marea Britanie au reușit să crească numărul celor care-și plătesc taxele și impozitele la timp pur și simplu scoțând în evidență, în scrisorile de notificare, faptul că majoritatea deja și le plătește la timp. Amintește-ți și că atunci când a fost adăugată o specificare suplimentară notificărilor, prin care destinatarii erau informați că majoritatea care locuiește în zona cu același cod poștal a plătit la timp, ratele de răspuns au crescut la 79%, față de rata standard de răspuns de 67%.

A fost utilizată și o a treia scrisoare, una care se baza mult mai mult pe identitatea socială a fiecărui individ. În loc să evidențiem faptul că majoritatea persoanelor care locuiau în zona cu același cod poștal și-au plătit taxele și impozitele la timp, aceste scrisori includeau numele orașului. Această mică schimbare a condus la o creștere și mai mare a ratei de răspuns, aproape 83% dintre oameni începând să acționeze.

Aceste rezultate arată cum un mare DETALIU folosit de comunicatorii poate asigura corelarea mesajului lor cu identitatea socială a grupului-țintă. De exemplu, lumea online ne pune la dispoziție o cantitate de informații care pot fi folosite ca avantaj în vederea unei persuasiunii mai eficiente: adresa IP*. Organizațiile ar putea utiliza adresele IP, care oferă localizarea vizitatorilor site-ului, pentru a transmite dovada socială a oamenilor dintr-o anumită zonă. Cu alte cuvinte, în loc să transmită aceleași dovezi sociale, însă mai puțin specifice, persoanelor care vizitează site-ul din New York sau din Huston („81% dintre oameni aleg pachetele premium!“), companiile pot programa un site pentru a le furniza informații și mai

* Adresa IP este un număr binar alocat fiecărui dispozitiv (computer, imprimantă etc.) care este conectat la o rețea și folosește protocolul de internet pentru comunicare. Una dintre funcțiile principale ale acestei adrese este localizarea dispozitivului (n.t.).