

**Libris** RO  
spălător de cărți

# Influentă, invizibilă

Forțele ascunse care modelează comportamentul

autorul bestsellerului *Contagios*

# Influentă, invizibilă

Forțele ascunse care modeleză comportamentul

# Jonah Berger

autorul bestsellerului *Contagios*

Traducere din engleză de Monica Lungu

## Cuprins

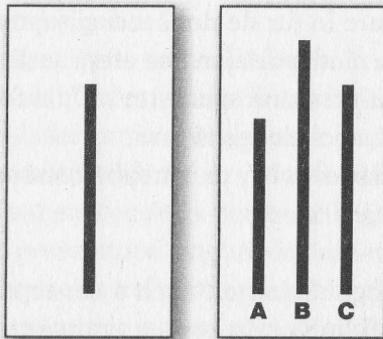
Introducere .....	9
NOI FACEM PROPRIILE ALEGERI, NU-I AŞA? ... DE CE FREVENTAREA CURSURILOR ÎI FACE PE STUDENȚI MAI ATRACTIVI... CUM O ÎNSIRUIRE DE CUVINTE POATE SĂ SCHIMBE MODUL ÎN CARE VEDEM OAMENII ... CÂND INFLUENȚA ESTE INVIZIBILĂ...	
1. Ceea ce face unul fac toți .....	27
DE CE AVEM ÎNCREDERE ÎN ALȚII – CHIAR ȘI ATUNCI CÂND ACEȘTIA GREȘESC ... CÂND UN SPRITE ESTE O COLA... CUM OFERĂ CEILALȚI INFORMAȚII ȘI PREȘJUNE... DE CE SOȚII ARATĂ LA FEL... ÎNGHEȚATĂ ȘI CREIERE DE MAIMUȚĂ... CUM SĂ FII UN BUN NEGOCIATOR... EXPLICAREA BLOCKBUSTERELOR... DE CE IMITATORII OBȚIN BACĂȘURI MAI MARI ... EVITAREA GÂNDIRII DE GRUP	
2. O altă mâncare de pește .....	73
DE CE SPORTIVII DE SUCCES AU FRAȚI MAI MARI... DORINȚA DE DISTINGERE... CUM ÎȚI POȚI STRICA MASA COMANDÂND ÎMPREUNĂ CU ALȚII ... YOGI BERRA AVEA DREPTATE... INDEPENDENȚA CU GARNITURĂ DE SOS DE MERIȘOARE... DE CE COPIII ALTORA ARATĂ LA FEL, DAR AL TĂU E COMPLET DIFERIT ... DE CE SPORTS ILLUSTRATED VINDE SIMILARITATE, ÎN TIMP CE VOGUE CAUTĂ DIFERENȚIEREA	
3. Nu și dacă au și ei .....	111
DE CE COMPANIILE LE TRIMIT VEDETelor CADOURI GRATUITE – DE LA COMPETITORII LOR ... CUM TRANSMIT ALEGERILE NOASTRE CINE SUNTEM... CÂND SIMPATIZEAZĂ CONSERVATORII POLITICILE SOCIALE MAI GENEROASE ȘI LIBERALII PE CELE MAI AUSTERE ... DE CE MINT BROAŞTELE... „POARTĂ-TE CA UN ALB” ȘI REALIZĂRILE MINORITĂȚILOR ... CEASUL DE 300 000 DE DOLARI CARE NU ARATĂ ORA ... DE CE PRODUSELE SCUMPE NU FOLOSESC LOGO-URI... DE CE LOUIS VUITTON AR TREBUI SĂ ÎNCURAJEZE IMITAȚIA MĂRCII... EXPLICAREA CICLURILOR MODEI ... SCHIMBAREA SEMNALELOR PENTRU A AJUTA SĂNĂTATEA	

<b>4. Asemănători, dar diferiți .....</b>	<b>159</b>
PREZICEREA CULORII ANULUI... DE CE URGANELE INFLUENȚEAZĂ NUMELE DE COPII... CUM MODELEAZĂ SIMILARITATEA SUCCESUL... CE NE ÎNVĂȚĂ LITERELE CHINEZEȘTI DESPRE CEEA CE URMEAZĂ SĂ FIE POPULAR... DE CE FAMILIARITATEA CONDUCE LA SIMPATIZARE... SEX, GĂINI ȘI CALVIN COOLIDGE... EFECTUL BUCLE AURII... VECHI ȘI NOU ÎN ACELAȘI TIMP... CONSTRUIREA DISTINȚIEI OPTIME... FOLOSIREA UNUI CAL PENTRU A VINDE MAȘINI	
<b>5. Come On Baby, Light My Fire .....</b>	<b>199</b>
CE NE POT ÎNVĂȚA GÂNDACII DESPRE MOTIVАȚIE... DE CE PREZENȚA ALTORA NE FACE MAI BUNI LA ALERGAT, DAR MAI SLABI LA PARCAREA LATERALĂ... FOLOSIREA VECINILOR PENTRU A ECONOMISI ENERGIE ... IMPORTANTА PERFORMANȚEI RELATIVE... POATE SĂ FIE ÎNFRÂNGEREA UN LUCRU BUN?... DE CE SUNT FAVORIȚII MAI PREDISPUSI SĂ RENUNȚE... MOTIVAREA ANGAJАȚILOR, A STUDENȚILOR ȘI A CELOR LALȚI ÎN A DEPUNE EFORTURI MAI MARI	
<b>Concluzii: Punerea în practică a influenței sociale .....</b>	<b>235</b>
AR PUTEA SĂ-JI INFLUENȚEZE CARTIERUL ÎN CARE LOCUIEȘTI SĂNĂTATEA ȘI BUNĂSTAREA?... ALEGAREA INFLUENȚELOR	
<b>Multumiri .....</b>	<b>245</b>
<b>Note .....</b>	<b>249</b>

Ce poate fi mai ușor decât să potrivești lungimea a două linii?

Imaginează-ți că ai fost rugat să participe la un test de percepție vizuală de bază. În fața ta sunt două cartonașe. Pe cel din stânga este desenată o linie. Iar pe cel din dreapta sunt trei linii de comparare, A, B și C.

Treaba ta este simplă. Trebuie să alegi de pe cartonașul din dreapta linia de aceeași lungime cu linia standard de pe cel din stânga. Să decizi care dintre cele trei linii, A, B sau C, are aceeași lungime cu linia standard. Ar trebui să fie ușor, nu-i aşa?



Acum să adăugăm încă o informație. În loc să participe la experiment singur, vei participa împreună cu un grup.

\* Expresia consacrată ce descrie influența socială este, în limba engleză, „monkey see, monkey do”, care s-ar traduce mai degrabă prin „ceea ce fac toți face și unul” (n.t.).

Te prezintă în fața unei clădiri obișnuite, dintr-un campus universitar, și urci o serie de trepte, până când ajungi la camera B7. Observă că alte șase persoane sunt deja așezate pe trei laturi ale unei mese pătrate, aşa că alegi ultimul scaun rămas, al doilea de la capăt.

Cel care conduce experimentul oferă instrucțiunile. Îți reamintește că treaba ta este să alegi linia de pe cartonașul din partea dreaptă, care are lungimea cea mai apropiată de linia din partea stângă. Grupul va face o serie de încercări precum cea descrisă mai sus. Întrucât grupul este mic și încercările sunt puține, el va solicita fiecărei persoane să anunțe răspunsul ales, care va fi înregistrat într-un formular special.

Conducătorul experimentului arată spre prima persoană din partea stângă a mesei și îi cere să înceapă. Acest prim participant are părul roșcat, poartă o cămașă cu un guler gri și pare a avea douăzeci și cinci de ani. Se uită la aceleasi linii pe care le-ai văzut și tu mai devreme și, fără să piardă timpul, anunță răspunsul: „Linia B”. Următorul participant pare un pic mai mare, probabil are în jur de douăzeci și șapte de ani, și este îmbrăcat într-un mod mai lejer. Dar oferă același răspuns, „B”, spune el. A treia persoană spune tot „B”, la fel și a patra și a cincea persoană, apoi ajunge la tine.

„Care este răspunsul?”, te întreabă conducătorul experimentului. Ce linie ai ales?

Când psihologul Solomon Asch a conceput acest experiment al lungimii liniilor, în 1951, a vrut să testeze mai mult decât percepția vizuală a oamenilor. Speră să dovedească greșeala altcuiva.

Cu câțiva ani înaintea lui, un alt psiholog, Muzafer Sherif, a realizat un studiu similar și a obținut rezultate surprinzătoare.<sup>1</sup>

Sherif era interesat de modul în care se formează normele – cum reușesc grupurile să ajungă la un acord comun privind modul în care văd lumea.

Pentru a studia această problemă, el a pus oamenii într-o situație neobișnuită. Într-o cameră întunecoasă, Sherif a proiectat pe perete un punct mic de lumină. Le-a cerut oamenilor să se uite la lumină și să nu-și miște ochii cât mai mult timp posibil. Apoi le-a cerut să evaluateze cât s-a deplasat sursa de lumină.

Punctul era fix. Nu se mișca deloc.

Dar pentru indivizii din cameră lumina părea să se miște un pic. Fixarea unui punct mic de lumină într-o cameră întunecoasă este mai grea decât pare. După ce stai o vreme cu privirea fixată în întuneric, ochii obosesc și se mișcă involuntar. Această tendință face ca punctul de lumină să pară în mișcare, chiar dacă nu se întâmplă nimic.

Sherif a studiat acest fenomen, numit efect autokinetic, deoarece a vrut să vadă cum se pot baza oamenii pe ceilalți atunci când sunt nesiguri.

În prima fază, el a pus oamenii singuri în cameră. Fiecare persoană a spus un număr, în funcție de cât de departe au crezut ei că s-a deplasat lumina. Unii oameni au crezut că 5 cm, alții – 15 cm. Estimările diferite au variat foarte mult.

Apoi, Sherif a așezat aceleși persoane în grupuri.

În loc să facă presupunerি singuri, de data aceasta, în cameră, erau câte doi sau câte trei participanți în același timp, fiecare făcând estimări pe care le puteau auzi și ceilalți.

Nu trebuiau să fie de acord; puteau spune orice doreau. Dar când au fost așezăți împreună, ceea ce înainte era un amestec discordant de opinii a devenit imediat o simfonie de similitudini. În prezența celorlalți, estimările coincideau. Un participant ar fi spus 5 cm, atunci când era singur, în timp ce altul ar

fi spus 15 cm. Dar când au fost puși împreună, au ajuns imediat la o estimare comună. Persoana care a spus 5 cm și-a mărit estimarea (ajungând la aproximativ 9 cm), iar persoana care a spus 15 cm și-a micșorat estimarea (la aproximativ 10 cm).

Estimările oamenilor s-au conformat cu cele ale persoanelor din jurul lor.

Acest conformism se întâmplă chiar și când oamenii nu sunt conștienți că acesta are loc. Când Sherif i-a întrebat pe participanți dacă au fost influențați de judecările celorlalți, cei mai mulți dintre ei au spus că nu.

Influența socială a fost atât de puternică, încât a persistat chiar și atunci când au făcut din nou estimări pe cont propriu. După evaluările în grup, Sherif a despărțit participanții și le-a cerut să revină la a face estimări singuri. Dar participanții au continuat să dea răspunsurile pe care le-au stabilit împreună cu grupul, chiar și după ce grupul dispăruse. Persoanele care au crescut estimările atunci când erau și alții în cameră (de la 5 la 10 cm) au preferat să păstreze numărul mai mare chiar și atunci când au rămas singure.

Influența grupului a rămas pe poziții.

Descoperirile lui Sherif au fost controversate. Oamenii pur și simplu fac orice văd la ceilalți? Suntem roboți lipsiți de rațiune, care doar imită acțiunile celorlalți? Noțiunile de independență și de gândire liberă păreau puse la îndoială.

Dar Solomon Asch nu era convins.

Asch a considerat conformitatea ca fiind mai degrabă un rezultat al situației construite de Sherif. Estimarea deplasării unui punct de lumină în întuneric nu era asemănătoare cu alegerea dintre Coca Cola și Pepsi, dintre unt și margarină, pe felia de pâine prăjită. Era vorba despre o presupunere pe care cei mai mulți oameni nu o mai făcuseră sau nu se gândiseră vreodată

Rezumatul său de la final să o facă. În plus, răspunsul corect era departe de a fi evident. Nu era o întrebare ușoară. Era o întrebare grea.

În concluzie, situația mustea de incertitudine. Iar când oamenii se simt nesiguri, este de așteptat să ia în considerare părerile celorlalți. Opiniile altora furnizează informații. Și, în fond, de ce să nu ia în considerare aceste informații, mai ales când se simt nesiguri? Când nu știm ce să facem, e rezonabil să ascultăm opiniile celorlalți și să le schimbăm pe ale noastre în funcție de ele.

Pentru a testa dacă oamenii s-au conformat din cauza faptului că răspunsul era nesigur, Asch a realizat un experiment nou. În loc să-i pună pe oameni într-o situație în care răspunsul corect era neclar, el a vrut să vadă ce ar face aceștia în situația în care răspunsul era evident. Dacă oamenii ar putea da cu ușurință răspunsul corect, nu ar mai avea nevoie să se bazeze pe alții.

Sarcina cu liniile de lungimi diferite a fost alegerea perfectă. Chiar și cei cu probleme de vedere ar putea indica răspunsul corect. S-ar putea să fie nevoiți să privească un pic printre gene, dar acesta se află chiar acolo, în fața lor. Nu au nevoie să se bazeze pe nimeni altcineva.

Asch a crezut că, atunci când răspunsul este limpede, conformarea ar putea fi redusă. Drastic. Pentru a produce un experiment și mai puternic, Asch a falsificat răspunsurile grupului.

Întotdeauna, un subiect era real, iar restul camerei era umplut de către Asch cu actori. Fiecare actor a dat răspunsuri prestabilite. Uneori, au oferit răspunsul corect, alegând linia din dreapta, care avea aceeași lungime ca cea din partea stângă. Dar, în alte situații experimentale, toți au dat același răspuns greșit, alegând, de exemplu, linia B, când răspunsul era în mod clar linia C.

Asch a folosit sarcina alegerii lungimii liniei deoarece a presupus că va reduce conformarea. Participanții reali pot vedea

Respect pentru răspunsul corect, aşa că nu ar trebui să conteze faptul că alii dău răspunsul greşit. Oamenii ar trebui să acționeze în mod independent și să se bazeze pe ceea ce văd. Poate că uneori câțiva participanți ar ezita, dar cei mai mulți ar trebui să dea răspunsul corect.

Nu a fost aşa.

Nu au fost nici măcar pe aproape.

Conformismul a fost izbitor. Aproximativ 75% dintre participanți s-au conformat grupului cel puțin o dată. Și deși cei mai mulți nu au făcut-o de fiecare dată, în medie, oamenii s-au conformat într-o treime dintre situații.

Chiar dacă propriii ochi le indicau răspunsul corect, oamenii au mers împreună cu grupul. Chiar și atunci când au putut vedea limpede că grupul a ales incorect.

Solomon Asch a greșit, iar Sherif a avut dreptate. Chiar și atunci când răspunsul este clar, oamenii tot îi imită pe ceilalți.<sup>2</sup>

## Puterea conformismului

Imaginează-ți o zi fierbinte. Foarte fierbinte. Atât de toridă, încât nici păsările nu vor să cânte. Ești însetat, aşa că intri într-un fast-food din zonă, să îți cumperi o băutură rece. Te îndrepți către tejghea, iar vânzătorul te întreabă ce dorești.

Ce termen generic ai folosi, dacă ai vrea o băutură carbogazoasă îndulcită? Ce i-ai spune vânzătorului? Dacă ar trebui să completezi spațiul liber cu „Aș dori o..., vă rog”, ce ai scrie?

În SUA, răspunsurile oamenilor depind foarte mult de locul în care au crescut. Newyorkezii, cei din Philadelphia sau cei din nord-estul Statelor Unite ar cere „soda”. Cei din Minnesota, din Vestul Mijlociu, oamenii care au crescut în zona Marilor Câmpii ar cere, probabil, un „pop”. Iar oamenii din Atlanta, New

Re Orleans și mulți din sud vor cere o „Cola”. Chiar dacă ar fi vrut un Sprite.

(Pentru distractie, încearcă să comanzi o Cola, dacă ajungi vreodată în sudul SUA. Vânzătorul te va întreba ce sortiment și apoi îi poți spune Sprite, Dr. Pepper sau chiar o Coca-Cola obișnuită.)\*

Locul în care creștem, normele și acțiunile oamenilor din jurul nostru modelează totul, de la limba pe care o vorbim la comportamentele pe care le adoptăm. Copiii adoptă credințele religioase ale părinților, iar studenții adoptă obiceiurile de studiu ale colegilor de cameră. Fie că luăm decizii simple, cum ar fi ce pâine să cumpărăm, sau altele mai importante, cum ar fi ce carieră să urmăm, tindem să facem ceea ce fac și cei din jurul nostru.

Tendința de a imita este atât de importantă, încât o întâlnim și la animale.

Maimuțele vervet sunt mici, simpatice și trăiesc mai ales în Africa de Sud. De mărimea unui câine mic, au blana de culoare gri-deschis, fețele de culoare neagră și o pată albă în capul pieptului. Trăiesc în grupuri formate din zece până la șaptezeci de indivizi, dintre care masculii pleacă la atingerea maturității sexuale, schimbând grupul.

Oamenii de știință studiază adesea maimuțele vervet pentru că caracteristicile lor asemănătoare cu cele ale oamenilor. Maimuțele manifestă hipertensiune, anxietate și chiar un consum social sau excesiv de alcool. La fel ca oamenii, majoritatea preferă să bea mai degrabă după-amiaza, dar consumatorii înrăiti beau chiar și dimineața, iar unii beau până când își pierd cunoștința.

---

\* Influența regiunii geografice este evidentă și în cazul regionalismelor din limba română, cum ar fi „o țără”, „nițel” sau „oleacă”, folosite în diverse zone pentru a exprima ideea de „puțin” (n.t.).