

Jonah Berger
KATALIZÁTOR

Jonah Berger

KATALIZÁTOR

Hogyan változtathatjuk meg
mások gondolkodását?

A fordítás az alábbi kiadás alapján készült:
Jonah Berger: *The Catalyst – How to Change Anyone’s Mind*
Copyright © 2020 by Social Dynamics Group, LLC
Simon & Schuster, New York, 2020

Fordította © Pétersz Tamás, 2020

Szerkesztette: Kugler Judit

Borítóterv: Juhász Gábor Tamás

HVG Könyvek, Budapest, 2022
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Árkos Eszter
www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-565-215-0

Minden jog fenntartva.

Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni,
adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel
– elektronikus, fényképeszeti úton vagy más módon –
a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított
Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.
Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: HVG Grafikai Stúdió

Ez a könyv a debreceni könyvnyomtatás több mint négy évszázados
hagyományait őrző ALFÖLDI NYOMDA Zrt.-ben készült.
Felelős vezető: György Géza vezérigazgató

*Jordannek, Jaspernek, Zoënak és a kis picurinak,
amiért a lehető legjobb módon változtatták meg az életemet*

TARTALOM

<i>Bevezetés</i>	9
<i>1. Ellenállás</i>	27
Esettanulmány: Hogyan változtathatunk egy szélsőséges gondolkodásmódján?	68
<i>2. Birtoklástudat</i>	81
Esettanulmány: Miképpen változtathatjuk meg egy ország véleményét?	107
<i>3. Távolság</i>	113
Esettanulmány: Miként változtathatunk egy szavazó gondolkodásmódján?	154
<i>4. Bizonytalanság</i>	165
Esettanulmány: Hogyan változtathatunk a főnök gondolkodásmódján?	207
<i>5. Megerősítő bizonyítékok</i>	215
Esettanulmány: Mi módon változtathatjuk meg a fogyasztói viselkedést?	250

<i>Epilógus</i>	259
1. Függelék: Aktív figyelem	277
2. Függelék: A freemium alkalmazása	281
3. Függelék: Erőtételezés	283
<i>Köszönetnyilvánítás</i>	289
<i>Jegyzetek</i>	291
<i>Név- és tárgymutató</i>	309

BEVEZETÉS

Greg Vecchi FBI-ügynöknek a nemzetközi kábítószer-kereskedelem, pénzmosás és zsarolás volt a szakterülete. Célpontjainak nagy része kőkemény, erőszakos hivatásos bűnöző volt. Olyanok, akik helikoptereket adtak el a Medellín-kokainkartellnek, vagy leselejtezett orosz tengeralattjárókat próbáltak megvenni, hogy azokkal csempésszenek kokaint Kolumbiából az Egyesült Államokba.

Greg egy alkalommal az orosz maffia egyik tagját próbálta lekapcsolni. Három éven át hallgatta le a gyanúsított telefonbeszélgetéseit, és aprólékos gonddal gyűjtötte az információkat, hogy felépíthesse a vádat. Amikor megkapta a szükséges engedélyeket, hívott egy rendőrségi kommandós csapatot (SWAT): a többtucatnyi jó kötésű fickó feladata volt, hogy teljes golyóálló védőfelszerelésben betörjék az ajtót, semlegesítsék a rosszfiúkat és összeszedjék a bizonyítékokat.

A csapat eligazításán Greg előadta az aggodalmait is. Kiemelte, hogy a gyanúsítottnál fegyver lehet, és nagyon veszélyes. A kommandósok kidolgoztak egy akciótervet, amelyben nem volt helye hibázásnak. Ha nem tudják tökéletesen végrehajtani, a dolgok hamar elfajulhatnak.

Az eligazítás végeztével mindenki elhagyta a helyiséget, kivéve egyvalakit. Greg már korábban kiszúrta az illetőt: kakukktojásnak látszott a marcona kommandósokkal teli szo-

bában. Kövér, alacsony és kopasz volt, vagyis egyáltalán nem illett az atlétatermetű SWAT-osokról a köztudatban élő képhez.

– Meséljen az emberéről – szólalt meg a fickó. – Többet akarok tudni róla.

– Nem igazán értem, mire gondol – felelte Greg. – Épp azt tettem. Elmondtam, hogy van egy aktám telis-tele...

– Nem. Nem, nem, nem – rázta a fejét a másik. – Nem a bűnügyi hátterére gondolok. Az erőszakos múltja meg a hasonlók nem érdekelnek. Lehallgatta ezt a fickót, igaz?

– Igen – bólintott Greg.

– Milyen ember? – kérdezte az alacsony, kopasz férfi.

– Mit ért ezalatt?

– Mivel foglalkozik? Milyen hobbijai vannak? Meséljen a családjáról. Vannak állatai?

Vannak a gyanúsítottnak állatai? – gondolta magában Greg. – Arra készülünk, hogy a nyakára küldjünk egy fegyveres egységet, ez meg itt arra kíváncsi, vannak-e állatai. Micsoda baromság. Nem csoda, hogy a többi SWAT-os itt hagyta ezt a fickót.

Greg kötelességtudóan elmondta, amit tudott, majd elkezdte összeszededegetni az eligazításhoz használt dokumentumokat.

– Csak még egy utolsó kérdés – szólalt meg a fickó. – A gyanúsított is ott van most, ugye?

– Igen – felelte Greg.

– Akkor adja meg a telefonszámát – közölte amaz, és távozott.

Amikor eljött a letartóztatás ideje, a SWAT-csapat készen állt. Felsorakoztak az épület előtt, és csak a parancsra vártak, hogy berúgják az ajtót. Tetőtől talpig feketében voltak, kezükben

pajzs és fegyver. „Mindenki a földre! Mindenki a földre!”, fogják ordítani, mielőtt berontanak, hogy elkapják a gyanúsítottat.

Ám teltek-múltak a másodpercek, és a SWAT-csapat nem mozdult. Eltelt néhány perc. Majd még néhány.

Greg aggódni kezdett. Mindenki másnál jobban ismerte a gyanúsítottat. Rengeteget hallgatta, ahogy a barátaival és az üzlettársaival beszélt. Ez a fickó nem akárki volt. Ha kell, embert is öl. Megjárta az orosz börtönöket, és nem ijedt meg a harctól.

Egyszerre kinyílt az ajtó és kilépett rajta a gyanúsított. Felemelt kezekkel.

Gregnek tátva maradt a szája. Hosszú ideje szolgált már a bűnüldözésben. Éveket töltött különleges ügynökként az amerikai hadseregben és a Mezőgazdasági Minisztériumban (Department of Agriculture). Fedett ügynökként is dolgozott szerte az országban, és a korrupcióellenes részlegnél is megfordult a mexikói határon. Böven volt tehát tapasztalata. De hogy valaki önként kijöjjön, és ellenállás nélkül hagyja magát letartóztatni? Ilyet még sohasem látott.

Azután leesett neki: az alacsony, kopasz fickó, akivel az eligazítás után beszélt, *túsztárgyaló* volt! És sikerült rávennie a gyanúsítottat, hogy olyasmit tegyen, amit senki sem tartott lehetségesnek: adja meg magát a hatóságnak, fényes nappal, harc nélkül.

A franca – gondolta Greg. – *Olyan akarok lenni, mint az a fickó.*

Greg azóta több mint húsz évet töltött el túsztárgyalóként. Foglalkozott nemzetközi emberrablási ügyekkel, kihallgatta Szaddám Huszeint az elfogása után, és vezette az FBI legen-

dás Viselkedéstudományi Egységét (Behavioral Science Unit). Bankrablót beszélt rá a megadásra, sorozatgyilkosokat hallgatott ki és lehetetlennek tűnő körülmények között vett rá embereket arra, hogy gondolják meg magukat.

A válságtárgyalás technikái az 1972-es müncheni olimpiát követően alakultak ki, amikor is terroristák tizenegy izraeli sportolót ejtettek túszul, majd öltek meg. A hangsúly korábban általában az erő alkalmazásán volt: a célpontokat felszólították, hogy „Jöjjenek ki feltartott kezekkel, különben lövünk!”. A müncheni tragédia és több más nyilvános kudarc után azonban világossá vált, hogy ez a fenyegetőző hozzáállás nem működik. Ezért az érintett szervezetek a pszichológiai szakirodalomhoz fordultak, és a viselkedéskutatás eredményeinek felhasználásával olyan kiképzési rendszert építettek fel, amely felkészítette a tárgyalókat a válság biztonságság kezelésére.¹

A Greghez hasonló tárgyalók az utóbbi évtizedekben már másféle modellt használnak; olyat, ami beválik. Akár nemzetközi terroristát kell rávenni, hogy engedje el a túszait, akár az öngyilkosságról kell lebeszélni valakit. Még akkor is, ha az illető most ölte meg a családját, túszokat ejtett, elbarikádozta magát egy bankban, tudja, hogy rendőrrel beszél, tisztában van a következményekkel és azzal is, hogy az élete meg fog változni. Tízből kilencszer magától kijön.

És ezt csak azért teszi, mert valaki megkéri rá.

A TEHETETLENSÉG EREJE

Mindenki változtatni akar valamin. A kereskedők meg akarják változtatni a vevők szándékait, a marketingesek pedig a vásár-

lási szokásaikat. Az alkalmazottak azt akarják, hogy a főnökeik máshogy lássák a dolgokat, a vezetők pedig a szervezetet akarják átalakítani. A szülők örülnének, ha a gyerekek másképp viselkedne. A startupcégek fel akarják forгатni az adott iparágat. A nonprofit szervezetek a világot akarják jobbá tenni.

Változtatni azonban nehéz.

Meggyőzünk, hízelgünk, nyomást gyakorlunk és erőltetünk, de legtöbbször hiába a sok munka, nem történik semmi. A dolgok, ha változnak is egyáltalán, legfeljebb csigalassúsággal teszik. A teknős és a nyúl tanmeséjében a változás háromujjú lajhár, aki éppen az ebédszünetét tölti.

Isaac Newton híres megállapítása szerint a mozgásban lévő test mozgásban, a nyugalomban lévő test pedig nyugalomban akar maradni. Sir Isaac fizikai testekkel – bolygókkal, ingákkal és hasonlókkal – foglalkozott, de ugyanez az elv alkalmazható a társadalmi jelenségekre is. A holdakhoz és üstökösökhöz hasonlóan az emberek és a szervezetek mozgását is a lendületmegmaradás törvénye vezérli. A tehetetlenség. Általában azt csinálják, amit mindig is csináltak.

A választók nem azt mérlegelik, melyik jelölt képviseli az általuk vallott értékeket, inkább annak a pártnak a jelöltjére szavaznak, amelyik pártot a múltban is támogatták. A cégek ahelyett, hogy tiszta lappal indulnának, és megvizsgálnák, milyen projektekre érdemes odafigyelni, inkább fogják a tavalyi költségvetést, és az alapján vágnak neki. A befektetők a pénzügyi portfóliók átsúlyozása helyett hajlamosak azt nézni, hogyan fektettek be eddig, és azon a pályán maradnak.

A tehetetlenség a magyarázat arra is, miért nyaralnak a családok évről évre ugyanazon a helyen, és hogy a cégek miért ódzkodnak az új kezdeményezésektől, miközben nehezen szüntetik meg a régieket.

Ha meg akarjuk változtatni mások gondolkodásmódját, és le akarjuk győzni ezt a tehetetlenséget, a leggyakoribb megoldás, hogy erőltetni próbáljuk. Az ügyfélnek nem tetszik az ajánlatunk? Küldjünk neki egy halom adatot és érvet. A főnök nem vevő az ötletre? Mutassunk neki még több példát, vagy magyarázzuk el még alaposabban.

Akár egy cég kultúráját akarjuk átalakítani, akár a gyerekeket akarjuk rávenni, hogy egyék meg a zöldséget, abból indulunk ki, hogy az jelenti a megoldást, ha még jobban erőltetjük. Hogy ha több információt, több adatot, okot, bizonyítékot vagy csak egy kicsit több erőt teszünk bele, akkor az emberek meg fognak változni.

Ez a megközelítés kimondatlanul azt feltételezi, hogy az emberek úgy működnek, mint a biliárdgolyók. Ha valamilyen irányba ellökjük őket, arra mennek.

Az ilyen hozzáállás azonban sokszor visszafelé sül el. Az emberek ugyanis a biliárdgolyókkal ellentétben nem egyszerűen arra gurulnak, amerre erőltetjük. Ellenállnak az erőhatásnak. Az ügyfél nem mond igent, inkább nem hív vissza többé. A főnök nem megy bele a dologba, helyette azt mondja, meggondolja, ami a „Köszönöm, de ki van zárva” felelet udvarias változata. A gyanúsított pedig nem jön ki felemelt kezekkel, hanem lövöldözni kezd.

De ha az erőltetéssel nem érünk célt, akkor vajon mivel?

EGY JOBB MÓDSZER A GONDOLKODÁS MEGVÁLTOZTATÁSÁRA

A kérdés megválaszolásához térjünk át egy teljesen más területre: a vegyészetre.

Ha rajtuk múlik, a kémiai változások akár nagyon sokáig is eltarthatnak. Rengeteg időbe telik, mire az algákból és a planktonból olaj lesz, vagy a szén fokozatosan gyémánttá préselődik. A különböző reakciók beindulásához fel kell bomlaniuk a molekulák atomjai közötti kötéseknek, és újaknak kell létrejönniük. Ez a lassú és bonyolult folyamat évezredek, sőt évmilliók alatt megy végbe.

A vegyészek a változás meggyorsítása érdekében sokszor különleges anyagokat használnak. Ezek a névtelen hősök tisztítják meg az autónk kipufogógázát és tüntetik el a lerakódást a kontaktlencsénkről. A levegőt trágyává, a kőolajat pedig biciklisisakká változtatják. Felgyorsítják a változást, és a molekulák közötti kölcsönhatás, amelyhez rendes körülmények között évekre lenne szükség, másodpercek alatt lejátszódik.

A legérdekesebb azonban az, *ahogyan* ezek az anyagok előidézik a változást.

A kémiai reakciókhoz általában szükség van bizonyos mennyiségű energiára. Ahhoz például, hogy a nitrogéngázból trágya legyen, általában 1000 °C fölötti hőmérsékletre van szükség, vagyis hő és nyomás révén elegendő energiát kell biztosítanunk a reakció kikényszerítéséhez.

Bizonyos különleges anyagok felgyorsítják ezt a folyamatot. Ám a hőmérséklet növelése és a nyomás fokozása helyett más utat járnak: csökkentik a reakció beindításához szükséges energia mennyiségét.

Ez így első hallásra talán lehetetlennek tűnik. Mintha varázslat volna. Hogy következhet be gyorsabb változás *kevesebb* energiával? Ez látszólag felrúgja a termodinamika törvényeit.

A különleges anyagok azonban másképp közelítenek a feladathoz. Az erőltetés helyett lejjebb szállítják a változást akadályozó korlátokat.

Ezek az anyagok a katalizátorok.*

A katalizátorok forradalmasították a vegyészetet. A felfedezésük több Nobel-díjat ért, emberek milliárdjait mentették meg az éhezéstől, és az utóbbi néhány évszázad legfontosabb találmányai származtak ezekből.

A mögöttük meghúzódó elv azonban a társas világban is éppen olyan hatékonyan működik. Mert a változás előidézésének jobb módja is van. Nem arról van szó, hogy még inkább erőltessük. És nem is arról, hogy meggyőzőbbek vagy jobb rábeszélők legyünk. Nagy ritkán ezek a taktikák is beválhatnak, az esetek többségében azonban csak azt érjük el, hogy a másik fél védelembe vonul.

A megoldás a *katalizátorságban* rejlik: úgy kell megváltoztatnunk mások gondolkodását, hogy eltávolítjuk az akadályokat, és lejjebb engedjük a korlátokat, amelyek a cselekvésük útjában állnak.

* A kémiai reakciók akkor következnek be, amikor a molekulák egymásnak ütköznek. Ahelyett azonban, hogy növelnék az ütközések gyakoriságát, ahogy az energiatöbblet teszi, a katalizátorok a sikeres ütközések arányán javítanak. A molekulák többé nem szaladgálnak egyik vakrandiról a másikra abban a reményben, hogy valamelyik csak összejön, a katalizátor ugyanis házasságközvetítőként úgy intézi, hogy a változáshoz leginkább megfelelő körülmények között találkozzanak egymással.

Pontosan ezt teszik a túsztárgyalók. Aki tudja, hogy rövidesen lerohanja egy SWAT-csapat, az nagy eséllyel úgy érzi, csapdába került. Még ha orosz maffiózóról vagy három túszt fogva tartó fegyveres bankrablóról van is szó. Ha túlságosan erőltetjük a dolgot, elszakadhat a cérna. Ha megpróbáljuk megmondani nekik, mit tegyenek, valószínűleg nem fognak ránk hallgatni.

A jó túsztárgyalók máshogy közelítenek a dologhoz. Azzal kezdik, hogy meghallgatják az illetőt, és elnyerik a bizalmát. Biztatják, hogy meséljen a félelmeiről és a motivációiról, mondja el, ki várja otthon. Akár még a *háziállatok* is szóba kerülhetnek egy feszült helyzet kellős közepén, ha éppen erre van szükség.

A túsztárgyalónak ugyanis az a célja, hogy az ajtó betörése helyett enyhítse a nyomást. Lassan, fokozatosan oldani akarja a gyanúsított félelmét, bizonytalanságát és ellenségességét, míg az illető szembe nem néz a helyzetével, és be nem látja, hogy mégis az az opció a legjobb, amit az elején elképzelhetetlennek tartott, vagyis hogy felemeli a kezét, és kijön.

A jó túsztárgyalók nem erőltetik még jobban, és nem fokozzák a nyomást egy amúgy is pattanásig feszült helyzetben. Inkább megtalálják, mi akadályozza a változást, és lebontják ezt az akadályt. Lehetővé teszik, hogy a változás ne több, hanem kevesebb energiával menjen végbe.

Akár egy katalizátor.

A VÁLTOZÁS ELŐSEGÍTÉSE

Azért kezdtem el foglalkozni a katalizátorokkal, mert elakadtam. Egy Fortune 500-as* cég kérte a segítségemet forradalmian új terméke piacra dobásában, mert a hagyományos módszerek nem váltak be. Próbálkoztak reklámokkal, direkt marketinggel és az összes szokásos taktikával, de nem jártak szerencsével.

Így hát beleástam magam a szakirodalomba.

A Pennsylvanai Egyetem Wharton Üzleti Iskolájának tanáraként több mint két évtizede tanulmányozom a társas befolyásolás és az információ szóbeszéd útján való terjedésének tudományát, illetve azt, mitől lesznek bizonyos dolgok népszerűek. Nagyszerű munkatársaimmal együtt kísérletek százait végeztük el különféle témákban, attól kezdve, hogy miért vásárolnak az emberek, odáig, hogy mi vezéri a döntéshozatalt és a választást. Nagy öröömre hallgatók és vállalati vezetők tízezreit taníthattam, és több száz cégnek, köztük az Apple-nek, a Google-nak, a Nike-nak és a GE-nek segíthettem, hogy megváltoztassák az emberek gondolkodásmódját, viselkedését és tetteit. Adtam tanácsot a Facebooknak új hardver bevezetésében, a Bill & Melinda Gates Alapítványnak (Bill & Melinda Gates Foundation) a kommunikáció hatékonyabbá tételében, de kis startupoknak, politikai kampányoknak és nonprofit szervezeteknek is segítettem termékeik, szolgáltatásaik és elképzeléseik népszerűsítésében.

Ám ahogy egyre többet olvastam, rájöttem, hogy a legtöbb bevett szemlélet ugyanazt a hagyományos megközelítést alkal-

* A *Fortune* magazin által évente összeállított lista, amely az Egyesült Államok ötszáz legnagyobb árbevételű cégét sorolja fel. (*A ford.*)

mazza. Csábítanak, meggyőznek, biztatnak. Erőltetik, erőltetik, erőltetik. Ha ez nem válik be, akkor fogják az egészséget, és kezdik előlről. Rálépnek a gázra, és még jobban erőltetik.

És nem működnek.

Töprengeni kezdtem, lehetne-e jobb megoldást találni. Elbeszélgettem startupalapítókka, hogy megtudjam, hogyan való-sítják meg az új termékek és szolgáltatások bevezetését. Vezér-igazgatókat és menedzsereket faggattam ki, hogy kiderítsem, hogyan alakítják át szervezeteiket a nagy vezetők. Szupersztár értékesítőkkel társalogtam, hogy megtanulhassam, hogyan lehet meggyőzni a legmakacsabb ügyfeleket. Közegészség-ügyi szakemberekkel is konzultáltam arról, ők hogyan érnek el viselkedésbeli változásokat, és hogyan gyorsítják fel a fontos orvosi újítások terjedését.

Lassan testet öltött egy másféle módszer: a gondolkodás megváltoztatásának alternatív technikája.

Kipróbáltuk egy ügyféllel a nyers változatát, és az eredményt ígéretesnek találtuk. Átdolgoztuk egy kicsit, és még jobb lett. A sikereken felbuzdulva megpróbáltuk kiterjeszteni a mód-szert egy másik cégre. Ők is hasznosnak találták, és hamarosan már ezt a technikát alkalmaztam minden tanácsadói pro-jektemnél. Ezzel vezettünk be termékeket, változtattunk meg viselkedésmódokat és alakítottunk át szervezeti kultúrát.

Egy alkalommal egy potenciális ügyfél megkérdezte tőlem, van-e valami írásos anyagom, amit megnézhetne. Valami, ami-ben dokumentálom a stratégiánkat és a megközelítésünket.

Összeválogattam néhány diát különböző PowerPoint-prezenta-ciókból, de rájöttem, hogy ennyi nem lesz elég. Kellott egy olyan hely, ahová könnyen olvasható formában összegyűjt-hetem az összes információt.

Ez az a hely.

TALÁLJUK MEG A KÉZIFÉKET

Ez a könyv másképp közelít a változáshoz. Ha arról van szó, hogy változást kellene elérnünk, sajnos ritkán jut eszünkbe az akadályok eltávolítása. Ha felteszem a kérdést, hogyan lehetne rábírnivalakít a véleménye megváltoztatására, a válaszok 99 százaléka az erőltetés valamilyen formájáról szól. Gyakran hallok olyasmiket, hogy „Tényeket és bizonyítékokat mutatnék neki”, „Elmagyaráznám az érveimet” vagy „Meggyőzném”.

Olyan erősen összpontosítunk a vágyott célra, hogy csak azon jár az eszünk, hogyan kényszeríthetnénk a másikat a megfelelő irányba. Közben azonban hajlamosak vagyunk megfélekedni az emberről, akinek a gondolkodásán változtatni próbálunk. És arról, mi akadályozza őt.

A katalizátor ugyanis nem azt keresi, mivel lehetne rávenni valakit a változásra, hanem egy sokkal alapvetőbb kérdésből indul ki: *Miért nem változott már meg ez az ember? Mi tartja vissza?*

Erről szól ez a könyv: hogyan győzzük le a tehetetlenséget, hogyan ösztönözzük valakit cselekvésre, és hogyan változtassunk mások gondolkodásmódján – nem úgy, hogy meggyőzőbben lépünk fel vagy még jobban erőltetjük a dolgot, hanem azzal, hogy katalizátorként viselkedünk. Eltávolítjuk a változás útjában álló akadályokat.

Valahányszor beülünk az autónkba, becsatoljuk a biztonsági övet, bedugjuk a slusszkulcsot a helyére, és lassan benyomjuk a gázpedált. Ha emelkedően haladunk felfelé, kicsit több gázt kell adnunk, de általánosságban elmondható, hogy minél jobban nyomjuk a pedált, annál gyorsabban haladunk.

De mi van akkor, ha hiába nyomjuk és nyomjuk, az autó csak nem moccan? Akkor mit teszünk?