Dall'autore dei bestseller *Contagioso* e *Influenza invisibile*

JONAH BERGER

Il Catalizzatore

COME INFLUENZARE GLI ALTRI E MUTARNE I MINDSET

FrancoAngeli / Trend

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

JONAH BERGER

IL CATALIZZATORE

COME INFLUENZARE GLI ALTRI E MUTARNE I MINDSET

FRANCOANGELI / TREND

Titolo originale: *The Catalyst: How to Change Anyone's Mind*

Copyright © 2020 by Simon & Schuster
All rights reserved including the right of reproduction this book or portion thereof in any form whatsover.

Traduzione dall'inglese: Elsa Tiziana Prina

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione pag. 7
Il potere dell'inerzia » 9
Un modo migliore per far cambiare opinione » 10
Catalizzare il cambiamento » 12
Trovare i freni di stazionamento » 13

1. La reattanza » 17
1. Quando gli avvertimenti diventano raccomandazioni » 19
2. Il bisogno di libertà e di autonomia » 21
3. La reattanza e il radar anti-persuasione » 23
4. Permettere di attivarsi » 26
5. Fornire una lista » 28
6. Chiedere, non affermare » 31
7. Evidenziare la discrepanza » 34
8. Cominciare con la comprensione » 37
9. Riproporre la reattanza » 42
Case study – Come cambiare la testa di un estremista » 42

2. La dotazione » 49
1. Delle tazze e degli uomini » 50
2. Avversione alla perdita » 53
3. Far emergere i costi dell'inattività » 55
4. Bruciare le navi » 61
5. Ridurre l'importanza della dotazione » 64
Case study – Come cambiare l'opinione di una nazione » 65

3. La distanza pag. 69
1. Creare ponti » 70
2. Correggere le false convinzioni » 72
3. Un campo da calcio di convinzioni » 73
4. La conferma dei preconcetti (*confirmation bias*) » 76
5. Trovare il centro mobile » 80
6. Chiedere meno » 83
7. Muoversi di campo e trovare un punto non critico » 87
Case study – Come far cambiare opinione a un elettore » 93

4. L'incertezza » 99
1. La tassa dell'incertezza » 100
2. Sperimentabilità » 106
3. Uso di *freemium* » 109
4. Riduzione dei costi iniziali » 112
5. Guida alla scoperta » 117
6. Reversibilità » 119
7. Trarre vantaggi dall'inerzia » 122
8. Più la prova è facile, più l'acquisto è sicuro » 123
Case study – Come cambiare la mentalità del superiore » 125

5. La convalida dell'evidenza » 129
1. Atteggiamenti deboli e forti » 130
2. Il problema della traslazione » 131
3. Combattere l'abuso di sostanze » 134
4. La forza dei numeri » 136
5. La scienza del quando » 142
6. Quando concentrare o distribuire le scarse risorse » 144
Case study – Come spostare il comportamento del consumatore » 149

Epilogo » 153
1. Trovare la radice » 157
2. Il potere dei catalizzatori » 158

Appendice 1 – Campo scuola di ascolto attivo » 163

Appendice 2 – Applicare il *freemium* » 165

Appendice 3 – Analisi del campo di forze » 167

Ringraziamenti » 171

Introduzione

Greg Vecchi era un agente del FBI specializzato in traffico internazionale di droga, riciclaggio di denaro ed estorsioni. Molte delle persone con cui aveva a che fare erano criminali incalliti e violenti, quel genere di individui che vendevano elicotteri al cartello della droga di Medellin o cercavano di acquistare vecchi sottomarini russi per contrabbandare cocaina negli Stati Uniti passando per la Colombia.

Per mettere alle strette uno dei sospettati russi, Greg trascorse tre anni di intense intercettazioni telefoniche, raccogliendo in modo diligente informazioni e costruendo un dossier. Quando il mandato di cattura fu pronto, convocò una squadra di appartenenti ai corpi speciali: una dozzina di ragazzi ben piantati in assetto di guerra che avrebbero fatto irruzione, neutralizzato il criminale e raccolto prove definitive su di lui.

Durante l'incontro di aggiornamento con la squadra di intervento, egli espresse le sue preoccupazioni: l'indagato poteva essere armato ed era di certo molto pericoloso, per cui andava programmato un piano per arrestarlo che non lasciasse spazio a errori. Era necessario rispettare le regole minuziosamente, se si voleva evitare un crescendo improvviso di violenza.

Alla fine della riunione, tutti lasciarono la stanza ad eccezione di un giovanotto. Greg lo aveva già notato prima, perché in una sala piena di tipi tosti, sembrava fuori posto. Grasso, basso e calvo, era lontano anni luce dall'immagine di un appartenente ai corpi speciali, tutta gente dai muscoli scolpiti.

"Mi parli dell'indagato" chiese a Greg. "Vorrei saperne di più."

"Non ho ben capito cosa intende dire" fu la sua risposta. "Ho già detto tutto nella riunione appena conclusa. Ho esposto il contenuto del dossier che…"

"No, no, no" fece l'altro. "Non parlavo dei crimini che gli si attribuiscono e del suo passato violento. Lei si è occupato delle intercettazioni, vero?"

"Sì" rispose Greg.

"Che tipo è?" chiese l'uomo.

"Cosa intende dire con che tipo è?"

"Che cosa fa? Quali sono i suoi hobby? Mi dica della sua famiglia. Ha animali domestici?"

"Il sospettato ha un animale domestico?" Greg penso tra sé e sé. "Siamo sul punto di inviare un'unità paramilitare per catturare quel tizio, e questo vuole sapere se ha un animale domestico. Che stronzate! Non c'è da stupirsi se costui è emarginato dal resto della squadra".

Greg fornì le informazioni richieste e intanto si mise a raccogliere i documenti della riunione, ancora sparsi sul tavolo.

"Un'ultima domanda" proseguì l'uomo. "Sa dove si trova ora, vero?"

"Sì, certo" gli fece Greg.

"Bene, mi dia il suo numero di telefono" concluse lui, prima di andarsene.

Quando venne il momento dell'arresto, la squadra dei corpi speciali era pronta, stretta in fila fuori dall'edificio. Uno dietro l'altro, gli uomini erano sul punto di sfondare la porta. Tutti vestiti di nero dalla testa ai piedi, avevano sistemato gli scudi anti-proiettili ed estratto le armi. "Giù, giù!" gridarono prima di fare irruzione e catturare il sospettato.

Ma passavano i secondi e poi i minuti, e la squadra non era ancora entrata in azione. Greg cominciò a preoccuparsi: conosceva il sospettato meglio di chiunque altro, perché aveva sentito le sue conversazioni con gli amici e i soci. Era un tipo spietato, pronto a uccidere. In Russia era stato in prigione e non temeva certo i conflitti.

Poi di colpo la porta si aprì e l'indagato comparve, con le mani alzate.

Greg era senza parole. Era stato nelle forze dell'ordine per lungo tempo, anni come agente speciale nell'esercito americano e nel Dipartimento dell'Agricoltura. Aveva lavorato sotto copertura in tutti gli Stati Uniti e svolto attività anticorruzione al confine messicano. Aveva alle spalle non poca esperienza, ma uno che usciva spontaneamente per essere arrestato senza opporre resistenza, questo non lo aveva mai visto.

Poi si rese conto della presenza di quel tizio basso e pelato che si era rivolto a lui durante la riunione ed era un intermediario nella liberazione di ostaggi: l'uomo aveva convinto il sospettato a fare qualcosa che tutti pensavano fosse impossibile, ovvero consegnarsi alle autorità in pieno giorno senza conflitti a fuoco.

"Accidenti", pensò Greg, "vorrei essere come lui".

Da allora Greg ha passato più di venti anni a occuparsi di mediazione in caso di ostaggi. Ha trattato rapimenti internazionali, ha intervistato Saddam Hussein dopo la cattura ed è stato a capo della leggendaria Unità Scientifica Comportamentale (Behavioral Science Unit) dell'FBI. Dai rapinatori di banca ai serial killer, è riuscito a far cambiare idea alle persone in condizioni apparentemente impossibili.

La necessità di negoziare le crisi è emersa dopo i Giochi Olimpici di Monaco del 1972, in cui i terroristi presero in ostaggio e uccisero undici atleti israeliani. In precedenza ci si era concentrati sulla forza, sull'intimazione: "Venite fuori con le mani alzate o spariamo!". Ma dopo Monaco e un'altra serie di fallimenti pubblici, diventò evidente che intimidire e costringere ad arrendersi non era la soluzione. Così ci si indirizzò verso la letteratura psicologica, usando la scienza comportamentale per creare nuove tecniche di addestramento che potessero in sicurezza risolvere una situazione di difficoltà[1].

Negli ultimi decenni negoziatori come Greg si sono appoggiati con successo a un diverso modello, uno che funziona sia che si tratti di convincere un terrorista internazionale a liberare gli ostaggi sia di indurre una persona a cambiare idea e rinunciare al suicidio. Persino se si parla a un individuo che ha sterminato la propria famiglia, che si è asserragliato in una banca con gli ostaggi, che sa di parlare con un funzionario di polizia, che ha chiare le conseguenze delle sue azioni sulla sua vita futura: nove volte su dieci la persona si arrende di sua spontanea volontà, e non per imposizione da parte di qualcuno, ma come risultato di un dialogo.

Il potere dell'inerzia

Tutti hanno qualcosa che vorrebbero cambiare. I venditori vogliono cambiare la mentalità dei loro clienti e chi si occupa di marketing cambiare le decisioni di acquisto. Gli impiegati vogliono mutare il punto di vista dei loro superiori e i leader trasformare le organizzazioni, mentre i genitori desiderano modificare il comportamento dei propri figli. E lo stesso avviene con le start-up e i rispettivi mercati, o le onlus e il mondo.

Ma cambiare è difficile.

Persuadiamo e blandiamo, facciamo pressioni e insistiamo, ma persino anche dopo tutti questi sforzi, spesso niente si muove. Le cose, se mai cambiano, cambiano in tempi biblici. Nella favola della tartaruga e della lepre, il cambiamento è un bradipo tridattilo in pausa pranzo.

Come è noto, Isaac Newton ha scoperto che un oggetto in movimento tende a restare in movimento, mentre un oggetto a riposo tende a restare fermo. Lui si concentrò sugli oggetti fisici: pianeti, pendoli e simili, ma gli stessi concetti possono applicarsi al mondo sociale. Proprio come le lune e le comete, le persone e le organizzazioni sono guidate dalla conservazione del *momentum*. Inerzia. Tendono a fare quello che hanno sempre fatto.

1. Ireland Carol A., Vecchi Gregory M. (2009), "The Behavioral Influence Stairway Model (BISM): A Framework for Managing Terrorist Crisis Situations?", *Behavioral Sciences of Terrorism and Political Aggression* 1, n. 3, 203-218.

Piuttosto che riflettere su quale candidato rappresenti al meglio i loro valori, gli elettori tendono a scegliere chiunque rappresenti il partito che hanno scelto nel passato. Invece di pensare in modo nuovo e prestare attenzione a quali progetti meritano interesse, le società prendono il budget dell'anno precedente e lo utilizzano come punto di partenza, e ancora invece di riequilibrare il portafoglio finanziario, gli investitori sono propensi a guardare come hanno investito in precedenza e a mantenere la stessa rotta.

L'inerzia spiega perché le famiglie ogni anno ritornano nello stesso luogo di vacanza e perché le organizzazioni, quali che esse siano, sono caute nell'intraprendere nuove iniziative e detestano cancellare le vecchie.

Quando si cerca di cambiare il modo di pensare e superare l'inerzia, la tendenza è sempre quella di fare pressione. Il cliente non acquista quanto proposto? Gli si manda un insieme di dati e fatti. Il capo non ascolta un suggerimento? Gli si fornisce più esempi o una spiegazione più accurata.

Sia che si tratti di indurre a un cambiamento della cultura aziendale o di far mangiare verdure ai bambini, **il metodo utilizzato è fare più pressione**: se solo diamo più informazioni, fatti, ragioni, argomentazioni o ci mettiamo più energia, le persone cambieranno.

Implicitamente, questo approccio ipotizza che gli individui siano come biglie: spingili in una direzione e loro seguiranno.

Sfortunatamente tale approccio è controproducente. A differenza delle biglie, le persone non rotolano dove volete voi, ma reagiscono se cercate di fare pressioni: invece di dire sì, il cliente cessa di rispondere alle chiamate; invece di acconsentire, il capo dice che ci rifletterà, il che è un modo gentile per dire: "No, grazie, non mi interessa". E anche un sospetto criminale, invece di uscire con le mani alzate, comincerà a sparare.

E allora se fare pressioni non funziona, che cosa bisogna fare?

Un modo migliore per far cambiare opinione

Per rispondere a questa domanda, è utile dare uno sguardo a un campo completamente diverso: la chimica.

Lasciato a se stesso il cambiamento in chimica può richiedere un'eternità. Alghe e plancton, trasformati in petrolio o carbone, gradualmente sono ridotti a diamanti. Per permettere la reazione, le molecole devono rompere i legami tra gli atomi e formarne di nuovi. Si tratta di un processo lento e minuzioso, che avviene in migliaia se non in milioni di anni.

Per facilitare il cambiamento i chimici utilizzano spesso una serie speciale di sostanze. Questi eroi oscuri ripuliscono i gas di scarico delle auto e lo sporco dalle lenti a contatto, trasformano l'aria in fertilizzante e il petrolio in caschetti da ciclista. Accelerano il cambiamento, consentendo alle molecole di interagire tra di loro in secondi invece che in secoli. Ma il fenomeno più intrigante è tuttavia il modo in cui le sostanze generano il cambiamento.

Le reazioni chimiche richiedono normalmente un certo ammontare di energia. Trasformare il nitrogeno in fertilizzante, per esempio, richiede di solito di riscaldarlo fino a oltre 1000 gradi C.: con l'innalzamento della temperatura e della pressione, si aggiunge energia che forza la reazione. Generare un risultato del genere con metà degli input sembra impossibile, una violazione delle leggi stesse della natura.

Queste sostanze speciali operano con un approccio diverso: al posto di aumentare il calore, **abbassano la barriera al cambiamento**[2]. Alterano le condizioni in modo che sia più facile per i legami chimici rompersi e ricomporsi, permettendo al cambiamento di aver luogo con meno e non con più energia.

Queste sostanze sono chiamate catalizzatori.

I catalizzatori hanno rivoluzionato la chimica. La loro scoperta ha generato molti premi Nobel, evitato che miliardi di persone morissero di fame e dato vita ad alcune delle più grandi invenzioni degli ultimi secoli. Ma il loro approccio di base è altrettanto importante per il mondo sociale, perché dimostra che esiste un modo migliore per generare il cambiamento. Non si tratta infatti di aumentare le pressioni, di essere più convincenti o di saper persuadere meglio. Queste tattiche possono funzionare tanto in tanto, ma più spesso non fanno altro che indurre le persone a erigere delle difese. Invece la questione è quella di diventare un catalizzatore: cambiare i mindset delle persone rimuovendo ostacoli e abbassando le barriere che impediscono loro di attivarsi.

Questo è precisamente quello che fanno i negoziatori di ostaggi. Chi ha di fronte una squadra di corpi speciali non può che sentirsi in trappola, che sia un gangster russo o un rapinatore di banca che tiene sotto tiro tre ostaggi; se le pressioni sono eccessive, finirà con aprire il fuoco: sparerà. Ditegli che cosa deve fare e sarà difficile che vi ascolti.

I buoni negoziatori di ostaggi usano una tattica diversa. Cominciano con l'ascoltare e col costruire la fiducia, incoraggiano il sospettato a esprimere le sue paure e motivazioni o persino a parlare di affetti o di animali domestici nel bel mezzo di un momento di stallo può essere utile.

I negoziatori di ostaggi hanno come obiettivo di alleggerire la pressione piuttosto che di sfondare le porte: fanno in modo che si abbassi gradualmente la paura, l'incertezza e l'ostilità dell'indiziato, finché questi guarda alla sua situazione e si rende conto che l'opzione migliore è probabilmente quella che sembrava impensabile all'inizio: uscire fuori a mani alzate.

I grandi negoziatori di ostaggi non spingono sempre più in là la pressione né alzano la temperatura in una situazione già tesa; individuano invece in

2. Le reazioni accadono quando le molecole entrano in collisione, ma invece di aumentare la frequenza delle collisioni, come fa l'energia che si aggiunge, i catalizzatori aumentano il proprio tasso di riuscita. Al posto di muoversi alla cieca, sperando che qualcosa succeda, un catalizzatore agisce come un intermediario, favorendo l'incontro dei reagenti nella giusta direzione affinché abbia luogo il cambiamento.

anticipo gli ostacoli che impediscono il cambiamento e li eliminano, permettendo così al cambiamento di aver luogo con un minor impiego di energia e non con un maggiore spreco. Proprio come un catalizzatore.

Catalizzare il cambiamento

Ho cominciato a studiare i catalizzatori perché ero in una situazione di stallo.

Una delle 500 compagnie di Fortune aveva chiesto aiuto per lanciare un nuovo prodotto rivoluzionario, ma gli approcci tradizionali non funzionavano. Abbiamo provato con la pubblicità, con i messaggi push, e con tutte le tattiche usuali, ma con scarso successo.

Così mi sono messo ad approfondire la letteratura.

Nel mio lavoro quotidiano come professore alla Wharton School dell'Università della Pennsylvania, ho passato oltre vent'anni a studiare le scienze dell'influenza sociale, del passaparola e del motivo per cui certe cose diventano popolari. Con un gruppo di colleghi straordinari, ho condotto centinaia di esperimenti su tutto: dal perché le persone acquistano, a che cosa le spinge a prendere una decisione o fare una scelta. Ho avuto il piacere di insegnare a decine di migliaia di studenti e manager, e ho assistito centinaia di società come Apple, Google, Nike e GE nel cambiare mentalità, comportamenti e azioni. Ho aiutato Facebook a lanciare un nuovo hardware, la Fondazione Bill & Melinda Gates a ottimizzare il loro messaggio, nonché piccole start-up, politici in campagna elettorale e organizzazioni non profit ad affermare i loro prodotti, servizi e idee. Ma mentre leggevo e leggevo, mi sono reso conto che la maggior parte delle teorie avevano lo stesso approccio tradizionale, fatto di pressioni. Blandire, convincere e incoraggiare. Insistere, insistere, insistere. E se questo non funziona, ripartire daccapo e ripetere, accelerando e insistendo ancora di più.

Ma non funzionava.

Ho cominciato allora a chiedermi se non ci fosse un modo migliore. Ho intervistato fondatori di start-up per imparare come loro gestiscono l'adozione di prodotti e servizi *disruptive*. Ho parlato con CEO e manager per scoprire come i grandi leader trasformano le organizzazioni. Ho avuto incontri con venditori bravissimi per apprendere come convincono i clienti più difficili, e ho consultato funzionari della sanità pubblica per scoprire come orientano verso nuovi comportamenti e accelerano la diffusione di importanti innovazioni mediche.

Lentamente ne è emerso un nuovo metodo, un approccio alternativo al cambiamento di mentalità.

Abbiamo provato una versione grezza con il cliente e ne abbiamo tratto un piccolo incentivo; allora abbiamo sottoposto il metodo a revisioni, constatando un maggior successo. Incoraggiati da questi primi risultati, abbiamo cercato di estendere l'approccio a un'altra società. Questa lo trovò utile e ben

presto la tecnica venne adottata in tutti i progetti di consulenza; in pratica si trattava di orientare verso l'adozione del prodotto, di cambiare comportamento e modificare la cultura organizzativa.

Un giorno un cliente potenziale mi chiese se avevo qualcosa di scritto da poter condividere, qualcosa che documentasse la nostra strategia e il nostro approccio. Ho selezionato delle slide da diversi file di Power Point che avevo preparato, ma mi resi conto che non erano sufficienti. Serviva un posto dove tutte le informazioni fossero riunite in un formato facilmente accessibile.

Questo è il posto.

Trovare i freni di stazionamento

Sfortunatamente quando si cerca di dar vita a un cambiamento, le persone raramente pensano a rimuovere gli ostacoli. Quando si domanda loro come far cambiare opinione a qualcuno, il 99% delle risposte si focalizza su una qualche forma di insistenza: presentare fatti e prove, spiegare le proprie ragioni e convincere sono i ritornelli più comuni.

Siamo talmente focalizzati sul risultato desiderato che impieghiamo tutta la nostra energia a pensare come spingere le persone nella direzione che vogliamo, ma così facendo tendiamo a dimenticare chi vogliamo cambiare e che cosa blocca la trasformazione.

Infatti più che chiedersi che cosa potrebbe convincere qualcuno a cambiare, i catalizzatori iniziano con una domanda molto basilare: **Perché quella persona non è già cambiata? Che cosa glielo impedisce e la blocca?**

Ecco di che cosa tratta questo libro: come superare l'inerzia, indurre all'azione e cambiare mentalità, senza essere più persuasivi o fare maggiori pressioni, ma agendo da catalizzatori ed eliminando le barriere che ostacolano il cambiamento.

Ogni volta che siete in procinto di guidare, vi allacciate la cintura di sicurezza, accendete il motore e lentamente premete sull'acceleratore. Talvolta se vi trovate su un pendio, l'auto richiede un po' più gas, ma in generale più pigiate sull'acceleratore, più avanzate. Ma che cosa accade se schiacciate sempre di più sul pedale e l'auto non si muove?

Tutte le volte che un cambiamento fallisce, noi riteniamo che ci serva più potenza nel motore. I collaboratori non adottano la nuova strategia? Che gli si mandi una nuova email che gli ricordi ciò che dovrebbero fare. I clienti non acquistano il prodotto? Che si spenda più soldi in pubblicità o gli si faccia un'altra telefonata.

Ma con tutta quella concentrazione sul dare più gas, spesso ci scordiamo di un modo più facile e più efficace: **l'individuazione di ciò che ostacola o inibisce il cambiamento**. Una resistenza che sovrasta e che impedisce di eliminare gli ostacoli per arrivare all'azione. A volte il cambiamento non richiede più potenza; a volte è sufficiente togliere il freno a mano.

Questo libro aiuta proprio a trovare i vari freni, a scoprire le barriere nascoste che impediscono di cambiare, a individuare la radice o le problematiche che vanificano l'azione, imparando a depotenziarle.

Ogni capitolo presenta un ostacolo chiave e suggerisce come gestirlo.

Principio 1: la reattanza

Se si ricevono troppe pressioni, si contrattacca. Proprio come un sistema di difesa missilistica protegge dai proiettili in arrivo, gli individui hanno un sistema innato di anti persuasione, radar che intervengono quando avvertono che qualcuno sta facendo opera di convinzione. Quindi, per abbassare questa barriera, **i catalizzatori incoraggiano le persone ad autoconvincersi**. Acquisirete nozioni sulla scienza della reattanza, su come gli avvertimenti si trasformano in consigli e sul potere dell'empatia tattica. Su come un funzionario pubblico della sanità è riuscito a far smettere di fumare gli adolescenti e un negoziatore di ostaggi ha convinto dei criminali incalliti a uscire, mani alzate, solo chiedendoglielo.

Principio 2: la dotazione

Come dice un antico proverbio: "Se non è rotto, non aggiustarlo". Le persone sono legate a ciò che stanno già facendo, e a meno che non lo considerino orrendo, non sono propense a cambiare. Per allentare l'attaccamento delle persone allo *status quo*, **i catalizzatori hanno bisogno di aiutare le persone a prendere consapevolezza che l'inazione non è senza costi**, come apparentemente sembra. È importante scoprire perché i venditori valutano le cose più dei compratori, perché i punti di forza devono essere 2,6 volte maggiori dei lati negativi per produrre un'azione e perché slogarsi un dito può in realtà essere più doloroso che romperselo. Inoltre vedremo come i consulenti finanziari inducono i clienti a investire in modo più saggio e i professionisti IT indirizzano i collaboratori ad adottare le nuove tecnologie.

Principio 3: la distanza

Le persone hanno un innato sistema di anti persuasione, ma anche quando diamo solo informazioni, a volte ciò si ritorce contro. Perché? Un'altra barriera è costituita dalla distanza. Se la nuova informazione è nella sfera di accettazione delle persone, queste saranno disposte ad ascoltare, ma se è troppo distante da questa, nella regione del rifiuto, tutto si inverte. **La comunicazione è ignorata o, ancora peggio, aumenta l'opposizione**. Imparerete allora come orientare un elettore e come un attivista politico conservatore finisce per impegnarsi a sostenere le politiche liberali riguardanti per esempio i diritti dei transgender, perché i grandi cambiamenti richiedono di chiedere meno e non di insistere di più, e infine come i catalizzatori trovano i singoli punti su cui intervenire per far cambiare opinione in merito a problemi apparentemente difficili.

Principio 4: l'incertezza

Il cambiamento spesso coinvolge l'incertezza. Saranno i nuovi prodotti, servizi o idee buoni come quelli vecchi? Difficile esserne sicuri e questa incertezza fa sì che le persone finiscano in stallo e non agiscano. Per superare questa barriera, **i catalizzatori facilitano la prova**. Apprenderete come i campioni gratuiti al supermercato o i test di guida dai concessionari d'auto riducono il rischio lasciando che le persone facciano la propria esperienza da soli. Scoprirete perché le politiche più permissive sui resi aumentano i profitti, perché gli agricoltori non falliscono nell'adottare innovazioni utili e come un ex venditore di biglietti di partite di baseball di serie C ha costruito un business miliardario, basandosi sulla consegna gratuita. E affinché non pensiate che questa idea sia confinata ai grandi business che hanno da offrire un prodotto o un servizio, vi mostrerò come tali concetti siano applicabili a tutti, dal rifugio per animali a una qualsiasi organizzazione.

Principio 5: la ricerca di prove di conferma

A volte l'intervento di una persona, anche se competente e sicura del fatto suo, non basta, perché servono più prove, più verifiche per superare il problema della traslazione e indurre al cambiamento. Certo una persona può fornire una convalida, ma cosa porta a credere che quell'avallo andrà bene anche per me? Per superare questo ostacolo, **i catalizzatori necessitano di un rinforzo, di una testimonianza convalidante**. Vedrete come i consulenti che si occupano di abuso di sostanze incoraggiano i tossicodipendenti a sottoporsi a un trattamento, quali fonti sono di maggiore impatto e perché e quando è meglio concentrare le risorse scarse piuttosto che disperderle.

Reattanza, dotazione, distanza, incertezza e prove di conferma possono essere chiamati **i cinque cavalieri dell'inerzia**, cinque ostacoli chiave che impediscono o inibiscono il cambiamento.

Ogni capitolo si concentra su ognuna di queste barriere e su come ridurle. Propone ricerche integrate e case studies per illustrare le conoscenze scientifiche alla base di ogni ostacolo e i principi che gli individui e le organizzazioni hanno utilizzato per mitigarlo.

Questi cinque metodi propri dei catalizzatori riducono la reattanza, alleggeriscono la dotazione, riducono la distanza, alleviano l'incertezza e trovano le prove di conferma. Messi insieme danno forma a ciò che i grandi catalizzatori fanno: abbattere gli ostacoli che impediscono di cambiare idea e incitare all'azione.

Dopo ogni capitolo, c'è una sezione aggiuntiva dove si illustra come queste idee si applicano ai diversi ambiti: dal cambiare la mentalità del superiore, all'indurre i britannici a sostenere Brexit, a modificare il comportamento del consumatore, a convincere un membro del KuKluxKlan a lasciare quell'organizzazione.

Da notare che non tutte le situazioni implicano la presenza di tutti e cinque i blocchi: a volte la barriera chiave è la reattanza, in altre gioca un ruolo maggiore l'incertezza. Alcuni casi implicano una combinazione di più ostacoli, altri ne coinvolgono solo uno. Tuttavia se si comprendono tutti, possiamo riconoscere quali sono in funzione e depotenziarli.

Questo libro ha un obiettivo semplice: **ridefinire come avvicinarsi a un problema universale, imparare come le persone e le organizzazioni cambiano, come possiamo catalizzare questo processo**.

Nel corso di tutto il libro applicherò l'idea di rimuovere gli ostacoli che impediscono il cambiamento individuale, organizzativo e sociale; durante il percorso vedrete come i catalizzatori hanno applicato queste idee a una serie di situazioni diverse: come i leader trasformano la cultura organizzativa, gli attivisti stimolano i movimenti sociali, i venditori concludono la trattativa e gli impiegati inducono il management a sostenere nuove idee. E ancora come i consulenti che si occupano di sostanze portino i tossicodipendenti a rendersi conto che hanno un problema e come coloro che sono attivi nella propaganda politica riescono a trasformare convinzioni politiche radicate.

Parleremo di cambio di mentalità e di comportamento, che a volte si influenzano a vicenda, ma non sempre. Non è infatti sempre necessario cambiare la mentalità di qualcuno per indurlo all'azione; vi è già una propensione a mettere in pratica un nuovo comportamento, basta solo rimuovere i blocchi, per far sì che ciò avvenga.

Questo libro è destinato a tutti coloro che vogliono modificare i modi di pensare. Offre uno strumento potente di pensiero e una serie di tecniche che possono condurre a risultati straordinari. Che stiate cercando di cambiare una persona, di trasformare un'organizzazione o di modificare il modo in cui un intero settore fa business, questo libro vi insegnerà come diventare un catalizzatore.

1

La reattanza*

Chuck Wolfe stava affrontando un problema impossibile: il governatore della Florida gli aveva chiesto di guidare un nuovo programma. In sé non era una richiesta inusuale, perché Chuck aveva servito il governatore per quasi una decina d'anni in diversi ruoli: manager operativo, direttore degli affari esterni e direttore esecutivo dell'organismo supervisore delle finanze. Aveva sviluppato e implementato programmi diretti ad alleviare i danni dovuti all'uragano Andrew e aveva aiutato la città di Miami a risollevarsi dalla crisi finanziaria. Ma questa volta la sfida era molto più grande. Il lavoro di Chuck era quello di costruire un team per combattere un settore che vendeva più di un trilione di prodotti a più di un miliardo di consumatori nel mondo. Un'industria che spendeva 10 miliardi di dollari l'anno per il marketing e dove le imprese leader avevano singolarmente profitti maggiori di Coca-Cola, Microsoft e Mc Donald. Tutte insieme.

L'obiettivo di Chuck? Riuscire in qualcosa in cui dozzine di organizzazioni avevano fallito per decenni: far smettere gli adolescenti di fumare.

Nei tardi anni Novanta l'abitudine di fumare degli adolescenti era il problema maggiore di salute pubblica che la nazione doveva affrontare. Le sigarette erano la causa principale di morte e di malattie evitabili, e uccidevano milioni di persone nel mondo; solo negli Stati Uniti, il fumo era responsabile di una morte su cinque, con un costo economico di quasi 150 miliardi di dollari all'anno[1].

* La reattanza è la resistenza psicologica a non eseguire ordini che provengono da persone molto vicine e/o amate che in qualche modo controllano la nostra vita. È la resistenza a ogni costo a chiunque cerchi di limitare la loro libertà (NdT).

1. Fellows J.L., Trosclair A., Adams E.K, Rivera C.C. (2002), *Annual Smoking-Attributable Mortality, Years of Potential Life Lost, and Economic Cost – United States 1995-1999*, Centers for Disease Control and Prevention (accesso: 17 agosto 2019), disponibile in https://www.cdc.gov/mmwr/preview/mmWrhtml/mm5114a2htm.

Il problema era particolarmente acuto tra gli adolescenti. Le società del tabacco sapevano che il mercato dei giovani era vitale per il proprio successo. Mentre all'esterno predicavano contro l'abitudine del fumo da parte di ragazzi e bambini, internamente sapevano che non era un'opzione. "Il teenager di oggi è un potenziale cliente abituale di domani, e la stragrande maggioranza dei fumatori ha cominciato a fumare proprio in età adolescenziale" scriveva in un rapporto la Philip Morris. Non vendere ai ragazzini voleva dire uscire dal business.

Così le compagnie usavano tutti i modi possibili per attrarre le fasce giovani della popolazione. Quando il cartone dei *Flinstones* debuttò nel 1960, lo sponsor era la marca di sigarette Winston e la pubblicità mostrava Fred e Barney Rubble che facevano una pausa sigaretta. Bandite le pubblicità in tv e in radio nei primi anni Settanta, le compagnie inventarono allora personaggi dei cartoon amichevoli come Joe Camel per dare un'immagine divertente delle sigarette. E quando le sigarette comuni non sembrarono più attraenti per i palati più giovani, introdussero il tabacco aromatizzato in involucri color caramella per rendere il prodotto più appetibile.

Funzionò.

Le percentuali di fumatori giovani dovrebbero essere basse. La legge federale richiede che le persone debbano avere almeno diciotto anni per acquistare sigarette negli Stati Uniti, e la maggior parte degli studenti non raggiunge quell'età fino a metà dell'ultimo anno di scuole superiori. Alcune città hanno persino elevato l'età.

Ma nei tardi anni Novanta, la situazione era inquietante: quasi tre quarti degli studenti che frequentavano la scuola superiore fumava[2]. Uno su quattro tra i più grandi affermava di fumare quotidianamente. Gli adolescenti con il vizio del fumo avevano in media diciannove anni e il numero era in aumento.

Qualcuno doveva impegnarsi per ridurre quel numero. E in fretta. Ma indurre gli adolescenti a smettere di fumare non era un compito facile. Molte organizzazioni ci avevano provato e avevano fallito nel corso di decenni. Molti Stati avevano vietato la pubblicità delle sigarette e istituito leggi che rendevano più difficile per i giovani acquistarle; a queste si aggiungevano le avvertenze sui danni alla salute riportati sui pacchetti di sigarette; insomma furono spesi miliardi di dollari per cercare di persuadere i giovani ad abbandonare questo vizio. Ma nonostante tutti gli sforzi, i tassi di presenza dei fumatori non facevano che aumentare[3]. Come poteva Chuck Wolfe riuscire nel suo compito se fino a quel momento nessuno ce l'aveva fatta?

2. Centers for Disease Control and Prevention (July 9, 2010) "Cigarette Use Among High School Students-United States, 1991.2009", *Morbidity and Mortality Weekly Report,* 1, n. 26, 797-801.

3. Hanson Glen, Venturelli Peter, Fleckenstein Annette (2011), *Drugs and Society* (Burlington, MA: Jones & Bartlett).

1. Quando gli avvertimenti diventano raccomandazioni

Per rispondere alla domanda, serve capire perché i precedenti avvertimenti erano falliti. Qual è il modo migliore per farlo se non esaminare un ammonimento che non avrebbe dovuto essere necessario?

Agli inizi del 2018, la Procter & Gamble aveva un piccolo problema di PR.

Cinquant'anni prima avevano lanciato Salvo, un detersivo granulare per bucato in tavolette. Le tavolette non ebbero un gran successo, ma dopo decine di anni di lavoro, la Procter & Gamble ottenne una nuova formula che riteneva più efficace. Piuttosto che dover misurare esattamente quanto detersivo usare o rischiare di avere abiti infeltriti, i consumatori potevano semplicemente prendere una di quelle piccole sfere da una scatola e gettarla nella lavatrice. La plastica poi era destinata a dissolversi nell'acqua, rilasciando il detersivo solo nella quantità necessaria. Più semplice di così…

La Procter & Gamble le introdusse sotto il marchio Tide, chiamandole Tide Pods, e le lanciò con la promessa di rendere il bucato una faccenda più semplice. La compagnia investì più di 150 milioni di dollari nel marketing, ritenendo che le sfere avrebbero in ultima analisi catturato un 30% del mercato dei detersivi per bucato, che negli Usa valeva complessivamente 6,5 miliardi di dollari.

C'era un solo problema: le persone lo mangiavano.

La sfida del Tide Pod, come era chiamata, era iniziata come un gioco. Qualcuno aveva fatto notare che le spirali arancio e blu erano un invito a mangiarle, e dopo un articolo su *Onion* ("Aiutami Dio, sto per mangiare uno di quelle sfere colorate di detersivo"), un video comico di un college e diversi post sui social media, scoppiò un macello.

Ora le persone sfidavano altre a mangiare il detersivo. I giovani non facevano che girare video di se stessi intenti ad addentare o a masticare quelle palline e a postarli su YouTube, invitando gli altri a fare la stessa cosa. In slanci di ispirazione culinaria, alcuni finivano per cucinare le sfere prima di ingerirle[4].

Ben presto tutti, da *Fox News* al *Washington Post,* riportarono questa mania folle. Intervenirono i medici, i genitori erano disperati e tutti erano sconvolti da quella pazza tendenza che stava prendendo piede. Così Procter & Gamble fece quello che molte società avrebbero fatto di fronte a una simile situazione: disse alla gente di non farlo. Il 12 gennaio 2018, Tide twittava: "A che cosa servono i Tide Pods? Per il BUCATO. Per nient'altro".

4. Va notato che alcune persone che "parteciparono" alla sfida del Tide Pod lo fecero per scherzo. Qualche YouTuber lo fece per la visibilità o per una presa in giro, senza un reale intento di prendervi parte. Una pizzeria di Brooklyn, per esempio, mise nel menù una Tide Pod Pizza guarnita con del formaggio colorato in modo che sembrasse una sfera di Tide. Ma parecchi dei più giovani non si resero forse conto che era uno scherzo, e finirono così all'ospedale.