

**LEBRIS**

We know  
books

**ROBERT B. CIALDINI**

# **PSIHOLOGIA MANIPULĂRII**

**Totul despre persuasiune și influențare**

Traducere din limba engleză de  
Victor Godeanu



**EuroPress**  
GROUP  
București, 2023

*Cuprins*

<i>Prefață</i> .....	5
<i>Comentariu la prezenta ediție</i> .....	7
<i>Introducere</i> .....	11
<b>Capitolul 1. Arsenalul influențării</b> .....	15
Mecanismul automat .....	18
Miza pe o singură carte .....	24
Profitorii .....	30
Jujitsu .....	34
Sumar .....	41
Teme de studiu .....	42
<b>Capitolul 2. Reciprocitatea: Dai, primești, și primești...</b> .....	45
Modul de funcționare .....	49
Preponderența regulii.....	51
Politică .....	56
Mostra, nu tocmai gratuită.....	59
Acceptul aduce datorii nedorite .....	64
Regula poate favoriza schimburi inechitabile.....	68
Concesii reciproce.....	75
Respingere-repliere.....	77
Concesiile reciproce, contrastul perceptiv și misterul	
Watergate.....	82
Rău dacă faci, rău dacă nu faci .....	87
Profită de mine și nu uita să mă mai cauți.....	89
Plăcutele efecte secundare ascunse .....	90
Responsabilitatea .....	91
Satisfacția .....	92
Apărarea .....	92
Respingerea regulii.....	93
Încolțirea inamicului .....	96
Sumar .....	99
Teme de studiu .....	101
<b>Capitolul 3. Angajament și consistență.</b>	
<b>Sperietorile minții</b> .....	103
Trecând mai departe.....	106
Cârpeala .....	108

Refugiul nebunilor .....	109
De-a v-ați ascunselea .....	113
Promisiunea este cheia .....	118
Cuget și simțire .....	129
Scamatoria .....	131
Atenția publică .....	138
Plusul de efort .....	143
Alegerea interioară .....	154
A sta pe propriile picioare .....	161
A lua atitudine pentru binele public .....	167
Apărarea .....	172
Stomacul .....	172
Inima .....	176
Sumar .....	182
Teme de studiu .....	184
<b>Capitolul 4. Validarea publică: Adevărul este în noi</b> ..	187
Principiul validării publice .....	190
Forța mulțimii .....	192
Cauza morții: incertitudinea .....	210
Abordarea științifică .....	217
Devictimizarea .....	221
Maimuțarea .....	226
Moartea maimuțărită .....	230
Țara maimuțelor .....	243
Apărarea .....	250
Sabotajul .....	251
Urmarea modelului .....	258
Sumar .....	262
Teme de studiu .....	264
<b>Capitolul 5. A fi simpatic. Hoțul prietenos</b> .....	267
A-ți face prieteni pentru a influența oamenii .....	274
De ce te plac? Dă-mi voie să-ți înșir motivele .....	276
Atracția fizică .....	276
Asemănarea .....	280
Complimentele .....	283
Contact și cooperare .....	285
În tabără .....	290
Înapoi, la școală .....	293
Condiționare și asociere .....	300
Numele de Pavlov vă spune ceva? .....	309
De la Știri și Vreme, la Sport .....	313

Apărarea.....	322
Sumar .....	325
Teme de studiu.....	327
<b>Capitolul 6. Autoritatea. Politețea controlată.....</b>	<b>329</b>
Forța autorității .....	332
Modurile supunerii orbești și pericolele acesteia .....	339
Forma fără fond .....	345
Titlul.....	346
Îmbrăcămintea.....	354
Accesoriile .....	358
Apărarea.....	359
Autoritatea autorității.....	361
Sinceritatea șireată .....	362
Sumar .....	369
Teme de studiu.....	370
<b>Capitolul 7. Limitarea. Regula celor puțini.....</b>	<b>373</b>
Mai puțin e mai bine, mai deloc e mai rău .....	375
Număr limitat.....	378
Timp limitat .....	380
Inerția psihologică .....	382
Inerția la vârsta adultă: dragoste, arme și clăbuc.....	386
Cenzura .....	394
Condiții optime.....	401
Noua raritate. Fursecurile și conflictul civil .....	402
Competiția pentru resursele limitate: o nebunie fără rost.....	410
Apărarea.....	417
Sumar .....	423
Teme de studiu.....	425
<b>Capitolul 8. Influența instantanee. Acceptul primar într-o epocă a automatizării .....</b>	<b>427</b>
Automatizare primitivă .....	429
Automatizare modernă .....	432
Binecuvântate fie scurtăturile .....	435
Sumar .....	439
Teme de studiu.....	440
<i>Bibliografie .....</i>	<i>441</i>

# LBRIS

We know  
books

CAPITOLUL

1

## *Arsenalul influențării*

3Com  
More connected.

Camera shops with night-vision lenses. Dim Sum restaurants that deliver.

Drive Ethan to daycare, 8:30 am, sweep Mullins office for listening devices, 11:32 am.

Notes re Davis disappearance: directions to meeting w/information.

Download photos of Kendall surveillance, clean goop off Ethan's high heels.

Synchronize and sync up my Palm V organizer with my PC in just one touch.

# Simply Palm

www.palm.com

Palm Computing, Inc., developer of the world's leading handheld platform.

*Civilizația avansează prin extinderea numărului  
de operații pe care le putem efectua fără să gândim.*

Alfred North Whitehead

La un moment dat, am primit un telefon de la Lo prietenă care își deschisese un magazin de bijuterii indiene în Arizona. De abia aștepta să-mi spună ceva neobișnuit. La magazin se întâmplase ceva extraordinar și credea că eu, în calitate de psiholog, aș putea să-i explic despre ce era vorba. Povestea avea în vedere mai multe bijuterii din turcoaz pe care mult timp nu reușise să le vândă. Era vârful sezonului turistic, magazinul era plin de clienți, bijuteriile cu pricina aveau un bun raport calitate-preț, și, cu toate acestea, nu se vindeau. Apelase la trucurile obișnuite pentru a stimula vânzarea; le mutase într-un loc mai vizibil și ceruse personalului să le promoveze agresiv, dar fără succes. Totul părea în zadar.

În cele din urmă, într-o seară, înainte de a pleca într-o deplasare pentru achiziții, a lăsat șefului de vânzări un bilet mâzgălit în mare grabă: „Tot ceea ce se află în această vitrină, la ½ preț”. Sperând astfel să scape de ele, chiar și în pierdere. Când s-a întors, după câteva zile, nu numai că a fost surprinsă să vadă că absolut toate se vânduseră, ci a rămas de-a dreptul șocată. Șocul provenea din faptul că angajatul respectiv, înțelegând greșit ceea ce scrisese ea în grabă, dublase prețul, astfel că întreaga cantitate s-a vândut cu de două ori prețul inițial!

Pentru acest motiv mă sunase. Pentru că știam ce anume se întâmplase, am rugat-o, dacă dorea să-i explic totul așa cum se cuvine, să asculte o poveste. Nu despre mine, ci despre curci, provenită dinspre relativ

noua știință a etologiei (care se ocupă de comportamentul animalelor în mediul lor natural). Curcile sunt mame foarte bune, iubitoare, atente și protectoare. Își petrec cea mai mare parte a timpului îngrijindu-și și curățându-și puii, încălzindu-i și adunându-i laolaltă sub aripile lor protectoare. Însă, modul în care ajung să facă aceste lucruri este de-a dreptul bizar. Practic, manifestările lor materne sunt provocate de piuitul puilor lor. Astfel, caracteristicile individuale ale puilor, cum ar fi mirosul propriu, atingerea sau înfățișarea, se pare că joacă un rol foarte mic în activitatea maternală. Practic, un pui va fi îngrijit de către mama lui doar dacă piuie. Dacă nu, el va fi ignorat sau, uneori, chiar ucis.

Extraordinara dependență a curcilor de piuit a fost ilustrată de naturalistul comportamentalist M. W. Fox (1974) printr-un experiment cu notă dramatică efectuat asupra unei mame curci și a unui dihor împăiat. Pentru curcă, dihorul reprezintă dușmanul natural, a cărui apropiere este însoțită de manifestări de mare agitație. Și, într-adevăr, atunci când animalul împăiat era manevrat către ea, curca îl ataca, furioasă, imediat. Dacă, însă, aceeași creatură artificială emitea prin intermediul unui aparat montat în interiorul ei piuitul tipic al puilor de curcan, mama nu numai că îl accepta în apropiere, ci îl ocrotea pur și simplu sub aripile ei. Pentru ca, în momentul în care emițătorul era oprit, curca să procedeze din nou la atac.

## MECANISMUL AUTOMAT

---

La prima vedere, mama curcă pare nebună: adoptă animalul care reprezintă inamicul ei natural doar pentru că piuie ca un pui, în timp ce își neglijează sau chiar omoară puiul propriu care nu face acest lucru. Practic, ea acționează ca un automat ale cărui instincte materne se află sub controlul aceluia unic sunet. Etologii afirmă că acest tip de comportament nu este nici pe departe propriu doar curcilor. Sunt identificate din ce în ce mai multe astfel de modele de acțiune mecanică, oarbă, la o mare varietate de specii.

Numite *modele de acțiune fixă*, acestea sunt prezente în secvențe comportamentale complexe, cum ar fi ritualurile de împerechere. Caracteristica fundamentală a acestor modele comportamentale este aceea că ele se manifestă în aceeași manieră și ordine de fiecare dată, de parcă ar fi înregistrate în însăși structura animalului respectiv. Atunci când situația impune împerecherea, se activează „înregistrarea” respectivă; doar un clic, și mecanismul intră în acțiune; apoi, se declanșează secvența comportamentală corespunzătoare.

Cel mai interesant aspect îl reprezintă însă modul în care se activează „înregistrarea”. De exemplu, atunci când un animal acționează în apărarea teritoriului său, factorul declanșator al atitudinii vigilente de autoapărare în fața amenințării și, dacă este necesar, al comportamentului combativ îl constituie intruziunea unui alt animal din aceeași specie. Există însă o „chichiță”. Și anume *factorul declanșator*, care nu este reprezentat de rivalul în sine, ci de o trăsătură specifică a acestuia. Adesea, această trăsătură care declanșează reacția poate fi chiar un aspect minor pe care îl prezintă intrusul. De exemplu, uneori, poate fi

vorba de o nuanță anume a culorii sale. În acest sens, experimentele au arătat că un mascul de vrabie poate ataca pe post de intrus chiar și un smoc de pene roșii, ignorând, pe de altă parte, o vrabie adevărată care prezintă un penaj normal (Lack, 1943). Rezultate asemănătoare s-au observat și la o altă specie de pasăre, respectiv *Gușa vânătă* (*Luscinia Svecica*), unde factorul declanșator al reacției de apărare teritorială îl reprezintă o nuanță anume de albastru din penajul pieptului (Peiporen, 1960).

Dar, mai înainte de a ne amuza de ușurința cu care animale inferioare se lasă amăgite de factorii declanșatori și reacționează în moduri nepotrivite situației, ar trebui să înțelegem două lucruri. Mai întâi, modelele de acțiune fixă ale acestor animale funcționează, de cele mai multe ori, foarte eficient. De exemplu, în cazul puilor de curcă, numai cei sănătoși sunt capabili să emită respectivul piuit, și este normal ca mama să aibă reacție maternă numai la acest sunet. Pentru curci, reacția la un singur stimul reprezintă comportamentul natural adecvat. Răspunsul inadecvat nu a fost altceva decât urmarea intervenției nenaturale a omului de știință, care a păcălit-o. Cel de al doilea lucru important este acela de a înțelege că și noi posedăm acest tip de reacții „înregistrate”. Și, deși în cele mai multe situații ele lucrează în avantajul nostru, factorii declanșatori ne pot, uneori, și pe noi păcăli să le activăm la momente nepotrivite.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Cu toate că există importante asemănări între acest tip de automatizare la oameni și la animalele inferioare, există deopotrivă și importante diferențe. La om, comportamentul automat este mai curând deprins decât înnăscut, prezintă mai multă flexibilitate decât tiparele iraționale prezente la animalele inferioare și răspunde la un număr mare de factori declanșatori.

Psihologul social Ellen Langer împreună cu echipa ei (Langer, Blank&Chanowitz, 1978) demonstrează experimental, cu multă abilitate, această formă de automatism prezentă la om. Un bine cunoscut principiu comportamental uman spune că, atunci când solicităm cuiva un serviciu, vom avea șanse de succes mult mai mari dacă furnizăm și un motiv. Oamenilor pur și simplu le place să acționeze dacă au un motiv. Langer a demonstrat acest lucru cerând un mic serviciu celor care stăteau la rând la copiatorul unei biblioteci: „Vă rog să mă iertați. Am numai cinci pagini. Pot folosi copiatorul, pentru că mă grăbesc?”. Eficiența acestei cereri, la care se adaugă și motivul, a fost aproape totală: 94% dintre cei solicitați au lăsat-o să intre în față. De comparat acest succes cu scorul obținut atunci când nu a folosit decât cererea, fără motivație („Vă rog să mă iertați. Am numai cinci pagini. Pot folosi copiatorul?”): 60%. La o primă vedere, se poate crede că deosebirea a constat în lipsa informației suplimentare furnizată de cuvintele „pentru că mă grăbesc”. Însă un al treilea test întreprins de Langer relevă faptul că nu este așa. După cum se pare, importantă nu a fost întreaga serie de cuvinte, ci doar „pentru că”. În loc să facă uz de motivul propriu-zis, în cel de al treilea tip de cerere Langer a folosit „pentru că”, după care a repetat ceea ce era deja evident: „Vă rog să mă iertați. Am numai cinci pagini. Pot folosi copiatorul, *pentru că am de făcut câteva copii?*”. Rezultatul a fost din nou aproape un succes total (93%), cu toate că nu fusese furnizat nici un motiv și nici nu fusese adăugată vreo informație nouă care să justifice în vreun fel conformarea cu cererea. La fel ca atunci când piuitul puilor de curcă provoacă un răspuns matern adecvat chiar și când acesta este emis de un dihor împăiat, tot așa și „pentru că” a declanșat subiecților lui Langer un

răspuns automat în sensul conformării, chiar și atunci când nu li s-a oferit și motivul corespunzător. După cum spuneam: clic, și intră în acțiune mecanismul ...<sup>3</sup>

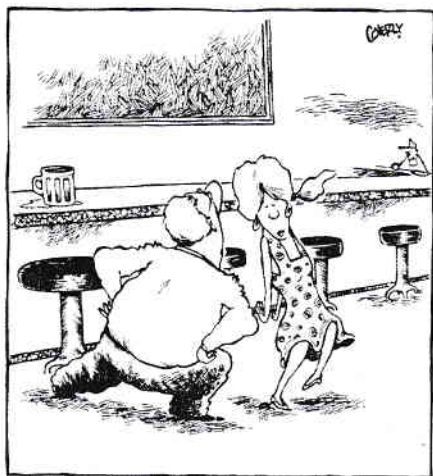
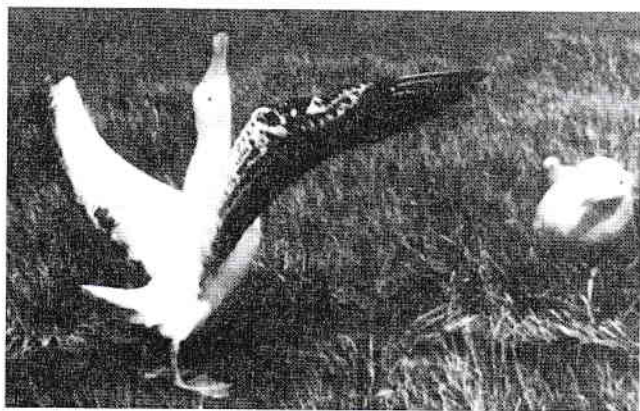
Deși unele dintre observațiile lui Langer relevă faptul că există destul de multe situații în care comportamentul uman nu urmează neapărat unei reacții mecanice, ea este convinsă că, totuși, acest lucru se întâmplă în majoritatea cazurilor (Langer, 1989). De pildă, în cazul comportamentului clienților care și-au îndreptat atenția asupra bijuteriilor din turcoaz numai după ce prețul lor a fost (din greșeală) dublat – lucru care nu poate fi înțeles decât în lumina declicului automat.

Respectivii clienți, în cea mai mare parte turiști cu puține cunoștințe privind pietrele de turcoaz, au folosit un principiu standard – de fapt, un stereotip: scump = bun. Sunt multe cercetări care arată clar faptul că cei care nu sunt siguri în privința calității unui produs se folosesc adesea de acest stereotip (Olson, 1977). Astfel că turiștii noștri, care erau în căutarea unor bijuterii „de calitate”, au introdus în această categorie și turcoazul scumpit, deși nimic nu se modificase la el cu excepția prețului. Și, din moment ce prețul funcționează ca declanșator al sentimentului calității, era normal ca o creștere spectaculoasă a acestuia să ducă la o vânzare la fel de spectaculoasă către cumpărătorii care caută produse de calitate<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Se poate ca răspunsul copiilor cărora li se cere o explicație pentru comportamentul lor, „pentru că... de aia”, să își aibă originea în faptul că ei observă importanța foarte mare pe care adulții o atribuie expresiei „pentru că”.

<sup>4</sup> În folclorul marketingului, cazul clasic similar celui prezentat este al cunoscutei mărci de whiskey Chivas Regal. Acesta a fost o marcă slabă până când s-a decis mărirea prețului mult deasupra competitorilor. Vânzările au explodat, deși produsul în sine a rămas același (Aaker, 1991).



DOUG DISCOVERS THAT ALLEN, TOO, IS AN  
ORNITHOLOGIST, AND THE MATING RITUAL BEGINS...

Ritualurile de împerechere umane nu sunt la fel de rigide ca cele ale animalelor. Cu toate acestea, cercetătorii au descoperit existența unor constante extraordinare prezente la multe dintre culturi (Kenrick&Keefe, 1992). De pildă, în anunțurile matrimoniale din întreaga lume femeia își descrie cu predilecție atributele atractivității fizice, în timp ce bărbații își trâmbițează starea materială (Buss&Kenrick, 1998).

Cartoon © Creators Syndicate/Dave Coverly

## RAPORTUL CITITORULUI 1.1

### Din partea unui doctorand la Management

Proprietarul unei bijuterii din orașul meu mi-a povestit cum a învățat el lecția „scump = bun”. Un prieten de-al lui căuta un cadou mai deosebit pentru ziua de naștere a prietenei sale. Bijutierul i-a oferit cu doar 250\$ un colier care se vindea cu 500\$. Îndată ce l-a văzut, prietenul s-a entuziasmat. S-a dezumflat însă imediat ce a aflat prețul: 250\$. A plecat, spunându-i politicos că el caută pentru viitoarea lui soție „ceva drăguț”.

A doua zi, bijutierul, dându-și seama care fusese problema, și-a chemat prietenul înapoi spunându-i că mai are să-i arate un colier. I l-a prezentat pe același, dar la prețul real de 500\$. Prietenul, care nu și-a dat seama, a fost atât de încântat încât l-a cumpărat pe loc. Înainte însă de a-i lua banii, bijutierul i-a spus că îi face o reducere de 250\$ ca dar de nuntă. Omul s-a arătat încântat. De această dată, în loc să considere prețul de 250\$ jignitor, acum a fost bucuros și mulțumit de el.

***Nota autorului:** Observați că, la fel ca și în cazul cumpărătorilor bijuteriilor din turcoaz, și aici este vorba despre cineva care a ignorat obiectul cu prețul mai scăzut pentru că dorea să fie sigur că va cumpăra ceva de calitate. Am convingerea că, pe lângă regula „scump = bun”, există și reversul „ieftin = prost”, care se poate aplica în egală măsură modului nostru de gândire. De altfel, în timp, termenul ieftin a ajuns să însemne și inferior.*

## MIZA PE O SINGURĂ CARTE

---

Este ușor să-i critici pe turiștii cu pricina pentru decizia luată în privința cumpărării bijuteriilor. O privire ceva mai atentă oferă însă o perspectivă mai îngăduitoare. Oamenii aceștia s-au obișnuit toată viața cu regula „primești ceea ce plătești”, pe care au văzut-o reiterată la nesfârșit. Astfel, ei au ajuns să o transpună în ecuația „scump = bun”. Un stereotip care a funcționat de regulă bine, de vreme ce prețul unui produs crește, în mod normal, în relație cu calitatea lui, un preț ridicat indicând o calitate pe măsură. În consecință, atunci când s-au văzut în situația de a căuta o bijuterie de turcoaz de bună calitate, dar nepricepându-se la turcoaz, este de înțeles faptul că, pentru a-i determina calitatea, s-au bazat pe ceea ce știau ei mai bine (Rao&Monroe, 1989).

Deși nu au fost conștienți de acest lucru, reacționând exclusiv la prețul turcoazului, ei au plasat miza pe o singură carte. În loc să evalueze fiecare particularitate a obiectului respectiv, ei au luat în calcul doar una, respectiv aceea pe care o asociază în mod curent cu calitatea unui produs: prețul. Practic, au mizat pe faptul că acesta, singur, le poate furniza toate informațiile de care au nevoie. Însă au pierdut, pentru că cineva a confundat  $\frac{1}{2}$  cu  $\times 2$ . Cu toate acestea, pe termen lung, o astfel de miză poate reprezintă cea mai rațională abordare cu putință.

În realitate, comportamentul stereotip, mecanic, prevalează în majoritatea acțiunilor umane, deoarece el prezintă cea mai mare eficiență (Gigerenzer&Goldstein, 1996), iar nu arareori este pur și simplu singurul disponibil (Bodenhausen, Macrae&Sherman, 1999; Fiske&Neuberg, 1990). Noi, toți, ne ducem viața într-un

mediu extrem de complex, cu o mare mobilitate, care nu a mai existat niciodată până acum pe planetă. Pentru a-i putea face față însă, avem nevoie de adaptări, de scurtături. Nu se poate pune problema analizării tuturor aspectelor proprii fiecărui eveniment, persoane sau situație cu care ne confruntăm zilnic. Nu avem nici timpul, nici energia și nici capacitatea pentru așa ceva. De aceea, suntem nevoiți să ne folosim adesea de stereotipuri, ori de reguli improvizate, pentru a putea clasifica lucrurile în funcție de câteva aspecte cheie, pentru a fi apoi capabili altă dată să răspundem fără a mai gândi atunci când unul sau altul dintre factorii declanșatori respectivi este prezent.

Uneori, pentru că se întâmplă ca și cele mai bune stereotipuri sau cei mai buni factori declanșatori să dea rateuri, comportamentul manifestat nu va fi cel adecvat situației. Neavând, totuși, o alternativă, va trebui să acceptăm aceste imperfecțiuni, pentru că fără stereotipuri și factori declanșatori am sta împietriți, catalogând, evaluând și calibrând situația, în vreme ce timpul de reacție se epuizează. După cum se pare, în viitor vom depinde și mai mult de stereotipuri. Pe măsură ce stimulii care ne saturează existența vor continua să se diversifice și să devină din ce în ce mai variabili, vom fi nevoiți, pentru a le face față, să ne lăsăm tot mai mult în seama „scurtăturilor” adaptative.<sup>5</sup>

Recent, psihologii au descoperit existența unui număr de scurtături mentale pe care le folosim în

---

<sup>5</sup> Pentru exemplificare, să luăm cazul cuponului de reduceri, factorul declanșator standard al societății contemporane în materie de cumpărături, și a răspunsului automat, negândit, al consumatorului la acesta (Zimatore, 1983). O firmă de anvelope a descoperit faptul că o ofertă trimisă prin poștă pe care, din cauza unei erori de tipar, nu se imprimase reducerea, a produs același răspuns din partea cumpărătorilor ca oferta corectă, care promitea reduceri substanțiale.