

LBRIS

We know
books



PSIHOLOGIA PERSUASIUNII

TOTUL DESPRE INFLUENȚARE

EDIȚIE NOUĂ, COMPLET ACTUALIZATĂ
ȘI EXTINSĂ CU PESTE 350 DE PAGINI

ROBERT B. CIALDINI, Ph.D.

CUPRINS

PREFAȚĂ	15
COMENTARII LA ACEASTĂ EDIȚIE A CĂRȚII <i>PSIHOLOGIA PERSUASIUNII</i>	16
INTRODUCERE	19
capitolul 1: ARME DE INFLUENȚARE	25
CLIC ȘI BÂZZZ	27
SIMPLIFICARE PRIN SCURTĂTURI MENTALE	32
PROFITORII	38
JIU-JITSU	43
capitolul 2: RECIPROCITATEA	53
A DA ȘI A LUA	53
CUM FUNCȚIONEAZĂ REGULA RECIPROCITĂȚII	59
<i>Regula reciprocității este atotputernică</i>	60
<i>Politica</i>	66
<i>Mostra nu atât de gratuită</i>	72
<i>Personalizarea</i>	77
<i>Regula reciprocității obligă la datorii nedonite</i>	79
<i>Regula reciprocității poate declanșa schimburi neoneste</i>	83
CONCESIILE RECIPROCE	88
<i>Respingere și apoi retragere</i>	91
<i>Concesiile reciproce,</i>	
<i>contrastul de percepție și misterul Watergate</i>	96
<i>Oricum ai da-o, tot nu-i bine</i>	101
<i>Acesta este sângele meu, să mă mai chemați pe la voi</i>	102
<i>Efectele secundare dulci și secrete</i>	104
<i>RESPONSABILITATEA</i>	106
<i>SATISFACTIA</i>	106
APĂRAREA	107
<i>Respingerea regulii reciprocității</i>	108
<i>Cum să depistezi cine are intenții necurate</i>	110
capitolul 3: SIMPATIA	117
HOȚUL CEL PRIETENOS	117
SIMPATIA PENTRU PROFIT	120
<i>Prietenie strategică: să-ți faci prieteni pentru a deveni influent</i>	126
DE CE ÎMI EȘTI SIMPATIC?	
LASĂ-MĂ SĂ-ȚI ENUMĂR MOTIVELE	128

Atracția fizică	128
Asemănarea	131
Complimentele	137
Stabilirea unor legături	145
Condiționarea și asocierea	160
De la știri și meteo la sport	173
APĂRAREA	178

capitolul 4: DOVADA SOCIALĂ	185
REALITATEA SE AFLĂ ÎN NOI	185
DOVADA SOCIALĂ	188

Puterea oamenilor	189
După potop	194

ELEMENTE DE OPTIMIZARE	206
------------------------	-----

Nesiguranța: în ghearele sale, crește conformarea	206
Un rezumat științific	210

Cum să obții ajutor în situații de urgență	211
--	-----

Cei mulți: cu cât vedem mai mulți,	217
cu atât vor fi mai mulți	217

De ce „cei mulți” funcționează atât de bine?	221
--	-----

VALIDITATEA	222
-------------	-----

FEZABILITATEA	225
---------------	-----

ACCEPTAREA SOCIALĂ	227
--------------------	-----

Asemănarea: pre-suasiunea celor asemănători nouă	230
--	-----

Puterea fatală a imitației	236
----------------------------	-----

Insula maimuțelor	248
-------------------	-----

MAREA GREȘALĂ	256
---------------	-----

O scurtătură (către viitor)	260
a principiului dovezii sociale	260

APĂRAREA	264
----------	-----

Sabotajul	265
-----------	-----

Privește în sus	269
-----------------	-----

capitolul 5: AUTORITATEA	275
---------------------------------	------------

RESPECTUL IMPUS	275
-----------------	-----

PUTEREA EXERCITATĂ DE PRESIUNEA AUTORITĂȚII	280
---	-----

ATRAȚIA ȘI PERICOLELE SUPUNERII OARBE	287
---------------------------------------	-----

CONOTAȚIE, NU CONȚINUT	293
------------------------	-----

Titlurile	294
-----------	-----

Hainele	301
---------	-----

Accesorii	305
-----------	-----

AUTORITATEA CREDIBILĂ	308
-----------------------	-----

Competența profesională	309
-------------------------	-----

Capacitatea de a fi de încredere	310
----------------------------------	-----

APĂRAREA	314
----------	-----

Statutul de autoritate	316
------------------------	-----

Sinceritatea vicleană	318
-----------------------	-----

capitolul 6: RARITATEA	327
-------------------------------	------------

REGULA RARITĂȚII LUCRURILOR PUȚINE	327
------------------------------------	-----

RARITATEA: CEL MAI BINE E SĂ AI MAI PUȚIN,	333
--	-----

CEL MAI RĂU E SĂ PIERZI	333
-------------------------	-----

Numărul limitat	336
-----------------	-----

Timpul limitat	340
----------------	-----

REZISTENȚA PSIHOLOGICĂ	345
------------------------	-----

Rezistența psihologică a copiilor: jucării și emoții	347
--	-----

Rezistența psihologică a adulților: arme și spumă	351
---	-----

Cenzura	354
---------	-----

Reducerea rezistenței	359
-----------------------	-----

Condițiile optime	361
-------------------	-----

Noua raritate: fursecuri mai scumpe și conflict civil	364
---	-----

Competiția pentru resursele rare: furie nesăbuită	371
---	-----

Distincția caracterului distinct	377
----------------------------------	-----

APĂRAREA	380
----------	-----

capitolul 7: ANGAJAMENTUL ȘI CONSECVENȚA	391
---	------------

GOGORIȚA MINTII	391
-----------------	-----

A ACȚIONA SUB IMPULSUL CONSECVENȚEI	395
-------------------------------------	-----

Soluția rapidă	397
----------------	-----

Fortăreața Nebunilor	398
----------------------	-----

Căutări zadarnice	402
-------------------	-----

ANGAJAMENTUL ESTE CHEIA	407
-------------------------	-----

Închisori autoimpuse	412
----------------------	-----

SENTIMENTELE ȘI GÂNDIREA	420
--------------------------	-----

Actul magic	422
-------------	-----

Ochiul public	431
---------------	-----

Efortul suplimentar	437
---------------------	-----

Alegerea interioară	447
---------------------	-----

Să-ți crească picioare pe care să te sprijini	454
---	-----

A lua atitudine pentru binele comun	460
-------------------------------------	-----

Cum să pregătești consecvența: reamintește-ți	464
---	-----

ce ai făcut, iar ea va apărea din nou	464
---------------------------------------	-----

APĂRAREA	467
----------	-----

Semnalele stomacului	469
----------------------	-----

Semnalele inimii	472
------------------	-----

Vulnerabilități deosebite	476
---------------------------	-----

VÂRSTA	477
--------	-----

INDIVIDUALISMUL	479
-----------------	-----

capitolul 8: UNITATEA	483
------------------------------	------------

„NOI” ÎNSEAMNĂ UN EU COMUN	483
----------------------------	-----

UNITATEA	484
----------	-----

AFACERI	487
---------	-----

VÂNZĂRI	487
---------	-----

TRANZACȚII FINANCIARE	489
-----------------------	-----

	492
	494
RELAȚIILE PERSONALE	497
RELATII ROMANTICE	497
PRIETENII APROPIATE	499
ANIMALE DE COMPANIE	501
UNITATEA I: APARTENENȚA ÎMPREUNĂ	503
Înrudirea	503
Locul	512
CĂMINUL	512
LOCALIZAREA	518
REGIUNEA	521
UNITATEA II: ACȚIONAREA ÎMPREUNĂ	524
Simpatia	527
Sprrijinul	529
Muzica în lupta pentru influență: așa-i cântecul	531
Conceperea sistemelor	532
Schimbul reciproc repetat	536
A suferi împreună	538
Co-crearea	544
A CERE SFATUL E UN SFAT BUN	548
SOCIALIZAREA ÎMPREUNĂ	550
PRACTICI UNIFICATOARE	553
CE ȘTIM DESPRE INFLUENȚELE DE ACASĂ	553
APLICAȚII ALE PRACTICILOR UNIFICATOARE ACASĂ	553
CE ȘTIM DESPRE CARTIERELE ȘI PRIETENIILE DIVERSE	556
APLICAȚII ALE PRACTICILOR UNIFICATOARE ÎN CARTIERELE ȘI PRIETENIILE DIVERSE	556
CE ȘTIM DESPRE TIPURILE DE LEGĂTURI CARE CONDUC LA SENTIMENTE DE UNITATE	558
APLICAȚII ALE TIPURILOR DE LEGĂTURI CARE CONDUC LA SENTIMENTE DE UNITATE	562
APĂRAREA	567
capitolul 9: INFLUENȚA INSTANTANEE	579
CONȘTIINȚĂMÂNTUL DE TIP PRIMITIV ÎN ERA AUTOMATICII	579
AUTOMATISMUL DE TIP PRIMITIV	580
AUTOMATISMUL MODERN	582
SCURTĂTURILE SUNT SACRE	585
MULȚUMIRI	593
NOTE	597
BIBLIOGRAFIE	655
INDEX	715
DESPRE AUTOR	747
Cuvânt de încheiere	749

PREFAȚĂ

Încă de la început, cartea *Psihologia Persuasiunii – Totul despre Influențare* a fost concepută pentru cititorul de rând și, ca atare, s-a încercat redactarea ei într-un stil non-academic, conversațional. Recunosc că am făcut acest lucru cu o oarecare teamă că această carte va fi privită ca o formă de psihologie „pop” de către colegii mei din mediul universitar. Am fost îngrijorat pentru că, așa cum a observat cercetătorul în drept James Boyle: „Niciodată nu ai cunoscut adevărata condescendență până când nu i-ai auzit pe academicieni pronunțând cuvântul «popularizator»”. Din acest motiv, la momentul scrierii primei ediții a cărții *Psihologia Persuasiunii*, majoritatea colegilor mei psihologi sociali nu se simțeau în siguranță, din punct de vedere profesional, să scrie pentru un public non-academic. Într-adevăr, dacă psihologia socială ar fi fost o afacere, ar fi fost cunoscută pentru că avea unități grozave de cercetare și dezvoltare, dar fără departament de livrare. Noi nu am livrat, cu excepția articolelor din revistele academice pe care nimeni altcineva nu avea șanse să le întâlnească, darămite să le folosească.

Din fericire, deși am decis să merg mai departe cu un stil uzual, niciuna dintre temerile mele nu s-a adeverit, întrucât *Psihologia Persuasiunii* nu a fost denigrată pe motive de psihologie „pop”.¹ În consecință, în versiunile ulterioare, inclusiv în cea de față, s-a păstrat stilul conversațional. Bineînțeles, mai important este

faptul că prezint și dovezi colectate în timpul cercetării care susțin afirmațiile, recomandările și concluziile mele. Deși concluziile din *Psihologia Persuasiunii* sunt evidențiate și coroborate prin strategii precum interviuri, citate și observații personale colectate sistematic, aceste concluzii se bazează invariabil pe cercetări psihologice corect realizate.

COMENTARIILE LA ACEASTĂ EDIȚIE A CĂRȚII PSIHLOGIA PERSUASIUNII

Conturarea ediției actuale a cărții *Psihologia Persuasiunii* a reprezentat o provocare pentru mine. Pe de o parte, amintindu-mi de axioma: „Nu repara ceea ce nu este stricat”, am fost reticent în a efectua o intervenție de reconstrucție majoră. La urma urmei, versiunile anterioare s-au vândut în mai multe exemplare decât mi-aș fi putut imagina, în mai multe ediții și traduse în patruzeci și patru de limbi. În această ultimă privință, colega mea poloneză, profesoara Wilhelmina Wosinska, mi-a oferit un comentariu pozitiv (dar care dădea de gândit) pe tema valorii percepute a cărții. Ea mi-a spus: „Știi, Robert, cartea ta *Psihologia Persuasiunii* este atât de faimoasă în Polonia, încât studenții mei cred că ești mort”.

Pe de altă parte, în conformitate cu un citat care era pe placul bunicului meu sicilian „Dacă vrei ca lucrurile să rămână așa cum sunt, atunci vor trebui să se schimbe”, a existat un argument în favoarea unor actualizări oportune.² Au trecut destui ani de când a fost publicată prima ediție a acestei cărți. Între timp s-au întâmplat unele lucruri despre care simt că merită să le acord un loc în această nouă ediție. Mai întâi, cunoaștem mai mult decât înainte despre procesul de influențare. Studiul puterii de convingere și al

supunerii a avansat, iar paginile care urmează au fost adaptate pentru a reflecta acest progres. Pe lângă o aducere la zi generală a materialului, am inclus informații actualizate despre rolul influenței în interacțiunea umană de zi cu zi – cum funcționează procesul de influențare în lumea reală, mai degrabă decât în contexte fabricate.

Astfel, am extins și o rubrică care a pornit de la răspunsurile cititorilor anteriori. Aceste comentarii evidențiază experiențele unor persoane care după ce au citit cartea au recunoscut modul în care a acționat asupra lor, într-o anumită împrejurare, unul dintre principiile prezentate și mi-au scris pentru a-mi descrie evenimentul. Relatările lor, care apar în secțiunea *Scrisori de la cititori*, aflată la sfârșitul fiecărui capitol, ilustrează cât de ușor și cât de des putem cădea victime forței de influențare. Există acum multe relatări noi, directe, despre modul în care principiile cărții se aplică în situații profesionale și personale obișnuite. Doresc să le mulțumesc următoarelor persoane care, fie direct, fie prin asistenții lor, au contribuit la secțiunile *Scrisori de la cititori* utilizate în edițiile anterioare: Pat Bobbs, Hartnut Bock, Annie Carto, Michael Conroy, William Cooper, Alicia Friedman, William Graziano, Jonathan Harries, Mark Hastings, Endayehu Kendie, Karen Klawer, Danuta Lubnicka, James Michaels, Steven Moysey, Katie Mueller, Paul Nail, Dan Norris, Sam Omar, Alan J. Resnik, Daryl Retzlaff, Geoffrey Rosenberger, Joanna Spychala, Robert Stauth, Dan Swift și Karla Vasks. Mulțumiri speciale se cuvin celor care au furnizat noi *Rapoarte ale cititorilor* pentru această ediție: Laura Clark, Jake Epps, Juan Gomez, Phillip Johnston, Paola, Joe St. John, Carol Thomas, Jens Trabolt, Lucas Weimann, Anna Wroblewski și Agrima Yadav. De asemenea, aș dori să invit cititorii să-mi trimită relatări asemănă-

toare pentru o posibilă publicare într-o viitoare ediție. Aceste relatări îmi pot fi trimise la adresa: ReadersReports@InfluenceAtWork.com. În cele din urmă, mai multe informații relevante despre influență pot fi obținute la www.InfluenceAtWork.com.

Pe lângă modificările aduse în această ediție, care sunt extinderi și actualizări ale unor rubrici deja existente ale cărții, trei elemente apar pentru prima dată. Unul explorează aplicările din mediul online ale tacticilor de influență socială dovedite. Este clar că social media și site-urile de comerț electronic au adoptat învățămintele științei persuasiunii. În consecință, fiecare capitol include acum, în e-Boxuri special create, ilustrări ale modului în care a fost realizată această migrare în tehnologiile actuale. A doua caracteristică nouă este utilizarea sporită a notelor finale ca loc unde cititorii pot găsi referințe către rapoartele de cercetare suplimentare, precum și lucrări conexe cu descrieri esențiale. Notele finale permit acum o relatare mai cuprinzătoare a problemelor în cauză. Ultimul element adăugat în carte, și cel mai semnificativ, este un al șaptelea Principiu Universal al Influențării – *Unitatea*. În capitolul dedicat principiului unității, descriu modul în care indivizii care pot fi convinși că un transmitător împărtășește un punct de vedere semnificativ, personal sau o identitate socială cu ei devin remarcabil mai susceptibili la apelurile persuasive ale transmitătorului.

INTRODUCERE

Acum pot să recunosc deschis. Toată viața mea am fost un tip care nu poate refuza pe cineva. Din câte îmi amintesc am fost o pradă ușoară pentru tot felul de vânzători de fleacuri, persoane care strâng fonduri și alții de soiul acesta. Este adevărat că numai unii dintre acești oameni căutau să mă înșele. Alții – reprezentanții unor anumite organizații caritabile, de exemplu – aveau cele mai bune intenții. Nu are importanță. M-am trezit cu o frecvență alarmantă în posesia unor nedorite abonamente la tot felul de reviste sau a unor bilete la balul lucrătorilor din salubritate. Probabil că acest lung statut de fraier este responsabil pentru interesul meu în studierea tendinței de a te supune. Am căutat să aflu care sunt factorii care fac ca o persoană să răspundă cu „da” altei persoane și ce tehnici sunt mai eficiente pentru obținerea acordului. M-am întrebat de ce o solicitare făcută într-un anumit fel va fi respinsă, în timp ce o formulare puțin diferită a aceleiași solicitări va avea succes. Prin urmare, ca psihosociolog am început să fac cercetări privind psihologia supunerii. La început, cercetarea a luat forma unor experimente efectuate, în cea mai mare parte, în laboratorul meu împreună cu colegi studenți. Am vrut să aflu ce principii psihologice influențează tendința oamenilor de a se conforma unei cereri. În prezent, psihologii știu destul de puțin despre aceste principii – care sunt ele și cum funcționează. Am considerat aceste principii ca fiind

arme de influențare și le vom analiza în capitolele următoare pe câteva dintre cele mai importante.

După un timp am realizat că munca mea experimentală, deși absolut necesară, nu era suficientă. Ea nu-mi permitea să evaluez valoarea principiilor în lumea din afara laboratorului de psihologie și a campusului studentesc unde le cercetam. A devenit clar că, dacă voiam să înțeleg pe deplin psihologia supunerii, era nevoie să lărgesc sfera cercetărilor. Era necesar să-i studiez pe profesioniștii puterii de convingere – pe acei oameni care au aplicat principiile asupra mea toată viața. Ei știu ce funcționează și ce nu pentru obținerea acordului. Ca în orice alt domeniu supraviețuiește doar cel foarte bine pregătit. Sarcina acestor oameni este să ne determine să ne supunem și câștigarea existenței lor depinde de asta. Cei care nu știu să îi determine pe oameni să spună „da”, sunt îndepărtați curând; cei care reușesc, rămân și prosperă.

Desigur, profesioniștii puterii de convingere nu sunt singurii care cunosc și folosesc aceste principii pentru a-și atinge scopurile. Toți folosim aceste principii și le cădem victimă, în cadrul interacțiunii noastre zilnice cu vecinii, prietenii, partenerii de viață și copiii noștri. Dar, față de noi ceilalți, experții puterii de convingere au mult mai mult decât o înțelegere vagă a acestor principii. Gândindu-mă la toate acestea, mi-am dat seama că acești oameni reprezentau cea mai bogată sursă de informații despre puterea de convingere. Timp de aproape trei ani, am combinat studiile experimentale cu un program categoric mai distractiv de imersiune sistematică în lumea profesioniștilor puterii de convingere – agenți de vânzări, oameni care strâng fonduri, persoane care fac recrutări, cei care se ocupă de publicitate și alții.

Scopul meu a fost să observ, din interior, tehnicile și strategiile folosite cel mai des și cu cea mai mare

eficiență de către o gamă largă de specialiști ai puterii de convingere. Programul de observații a luat, uneori, forma unor interviuri cu acești specialiști, iar alteori a fost vorba de interviuri cu dușmanii lor naturali (ca, de pildă, ofițeri de poliție care se ocupă de trișorii la jocuri de noroc sau reprezentanții lor pentru protecția consumatorilor). Alteori a fost vorba de o analiză intensivă a materialelor scrise prin care tehnicile de convingere sunt transmise de la o generație la alta, precum manuale de vânzări și alte lucrări asemănătoare.

Totuși, cel mai adesea, cercetarea mea a avut loc sub forma observației ca participant direct. Acest tip de observație este o metodă de cercetare prin care cercetătorul devine un fel de spion. Cercetătorul se infiltrează voit și sub o falsă identitate în mediul de interes, devenind un membru cu drepturi depline al grupului ce va fi studiat. Prin urmare, atunci când voiam să analizez tacticile de convingere ale organizațiilor care vând enciclopedii (sau aspiratoare, sau fotografii portret, sau suplimente alimentare), răspundeam unui anunț din ziar pentru cursuri de instruire în vânzări și-i lăsam să mă învețe metodele lor. Folosind abordări similare, dar nu identice, am fost în măsură să mă infiltrez în agenții de publicitate, agenții pentru relații publice și organizații de strângere a fondurilor pentru a le cerceta tehnicile. Multe dintre faptele prezentate în această carte provin deci din experiența mea ca profesionist al puterii de convingere sau ca voluntar într-o gamă largă de organizații a căror menire este să ne facă să spunem „da”.

Din ceea ce am învățat în cei trei ani de observații ca participant direct cel mai instructiv a fost să aflu că, deși există mii de tactici diferite pe care le folosesc experții puterii de convingere pentru a face oamenii să spună „da”, majoritatea se încadrează în șapte cate-

gorii de bază. Fiecare dintre aceste categorii este guvernată de un principiu psihologic fundamental care conduce comportamentul uman și, prin aceasta, își împrumută puterea acestor tactici. Cartea de față este organizată în funcție de aceste șapte principii, câte unul pentru fiecare capitol. Aceste principii – reciprocitate, simpatie, dovadă socială, autoritate, raritate, angajament și consecvență, și unitate – sunt tratate fiecare din punctul de vedere al rolului lor în societate și al modului în care este exploatată enorma lor putere de către profesioniștii puterii de convingere care le încorporează cu abilitate în solicitările lor pentru vânzări, donații, concesi, voturi, consimțământ. ¹

Fiecare principiu este examinat și din punctul de vedere al capacității sale de a produce o supunere automată, lipsită de logică, din partea oamenilor, adică un impuls de a spune „da” fără a gândi mai întâi. Realitatea sugerează că ritmul tot mai accelerat și cantitatea zdrobitoare de informații specifice vieții moderne vor face ca această formă deosebită de supunere negândită să fie din ce în ce mai răspândită în viitor. Prin urmare, va fi tot mai important pentru membrii societății să înțeleagă exact care sunt și cum sunt folosite armele de influențare.

În cele din urmă, în această ediție, am ordonat capitolele astfel încât să se armonizeze cu ideile colegului meu, Dr. Gregory Neidert, cu privire la modul în care anumite principii sunt mai utile decât altele, în funcție de obiectivul persuasiv pe care transmitătorul intenționează să îl atingă printr-un anumit mesaj. Bineînțeles, orice persoană care dorește să influențeze vrea să creeze o schimbare în rândul celorlalți; dar, conform Modelului Motivațiilor de bază al Persuasiunii Sociale al doctorului Neidert, obiectivul principal al transmitătorului în acel moment afectează principiile de influență pe care acesta ar trebui să le prio-

ritizeze. De exemplu, modelul afirmă că unul dintre principalele motive (obiective) ale unui persuasor implică *cultivarea unei relații pozitive*. Cercetările arată că mesajele au mai multe șanse de succes dacă destinatarii pot fi mai întâi făcuți să aibă un sentiment pozitiv față de cel care transmite mesajul. Trei dintre cele șapte principii ale influenței – reciprocitatea, simpatia și unitatea – par deosebit de potrivite pentru îndeplinirea acestei sarcini.

În alte situații, poate atunci când există deja o relație bună, obiectivul de *reducere a incertitudinii* poate fi o prioritate. La urma urmei, a avea o relație pozitivă cu un transmitător nu înseamnă neapărat că destinatarii mesajului se vor lăsa convinși. Înainte de a se răzgândi, oamenii vor să fie siguri că orice decizie pe care sunt îndemnați să o ia este înțeleaptă. În aceste condiții, conform modelului, principiile dovezii sociale și autorității nu ar trebui să fie niciodată ignorate – pentru că dovezile că o alegere este bine văzută de colegi sau de experți o fac, într-adevăr, să pară chibzuită.

Dar chiar și în cazul în care se cultivă o relație pozitivă și se reduce incertitudinea, trebuie atins un alt obiectiv pentru a crește probabilitatea de schimbare a comportamentului. Într-o astfel de situație, scopul de *a motiva acțiunea* devine obiectivul principal. Adică, un bun prieten îmi poate arăta dovezi suficiente că aproape toată lumea crede că exercițiile fizice zilnice sunt un lucru bun și că experții în medicină de renume susțin în număr covârșitor beneficiile sale pentru sănătate, dar aceste dovezi pot să nu fie suficiente pentru a mă determina să trec la acțiune. Prietenul ar face bine să includă în orice îndemn principiile consecvenței și rarității. Prietenul ar putea face acest lucru amintindu-mi, de exemplu, ceea ce am spus public în trecut despre importanța sănătății mele

LBPS
(consecvență) și despre satisfacțiile deosebite de care
aș fi lipsit dacă aș pierde-o (raritate). Acesta este me-
sajul care cel mai probabil m-ar face să trec de la o
simplă decizie de a acționa la pași concreți pe baza
acestei decizii. În consecință, este mesajul cu cele mai
mari șanse să mă facă să mă trezesc dimineața și să
plec la sală.

Astfel, ordinea capitolelor ține cont de care dintre prin-
cipii sunt deosebit de potrivite pentru a atinge aceste
trei scopuri ale persoanelor persuasive: reciprocita-
tea, simpatia și unitatea în cazul în care *cultivarea
relațiilor* este prioritară; urmate de dovada socială și
autoritatea în cazul în care *reducerea incertitudinii*
este prioritară; urmate la rândul lor de consecvență și
raritate în cazul în care *motivarea acțiunii* este obiec-
tivul principal. Este important de menționat că nu
sugerez că aceste principii conexe sunt singurele
opțiuni pentru atingerea obiectivelor respective. Mai
degrabă, sugerez doar că, în cazul în care acestea sunt
disponibile pentru realizarea unui obiectiv aliniat, a
nu le utiliza ar fi o greșeală considerabilă.

CAPITOLUL 1

ARME DE INFLUENȚARE

INSTRUMENTELE (DE FORȚĂ) ALE MESERIEI

*Civilizația evoluează prin sporirea numărului de acțiuni pe
care le putem efectua fără a mai trebui să le gândim.*

— Alfred North Whitehead

Simplitatea este rafinamentul suprem.

— Leonardo da Vinci

Această carte expune nenumărate rezultate ale unor cer-
cetări care, la prima vedere, par deconcertante, dar
care pot fi explicate prin înțelegerea înclinațiilor fi-
rești ale omului. Cu ceva timp în urmă, m-am con-
fruntat cu o astfel de constatare când am citit un
studiu în cadrul căruia voluntarii primeau o băutură
energizantă menită să le crească abilitățile mentale.
Unii voluntari au plătit prețul de consum al băuturii
(1,89 dolari); altora li s-a spus că, deoarece cercetă-
torul a făcut o achiziție în vrac, vor trebui să plătească
doar 0,89 dolari. Ambele grupuri au fost apoi rugate
să rezolve cât mai multe puzzle-uri mentale în trei-
zeci de minute. Mă așteptam ca cel de-al doilea grup,
simțindu-se bine cu privire la reducerea de preț, să se
fi străduit mai mult și să fi rezolvat mai multe proble-
me. Greșit, s-a întâmplat exact opusul.¹

Rezultatul m-a dus cu gândul la un telefon pe care îl primisem cu ani în urmă. Apelul venea de la o prietenă care deschisese un magazin de bijuterii indigene în Arizona. Era uluită de o situație curioasă. Tocmai i se întâmplase ceva fascinant și se gândea că eu, în calitate de psiholog, i-aș putea da o explicație. Era vorba despre un anumit lot de bijuterii cu turcoaze pe care, la un moment dat, nu putea să-l vândă. Era vârful sezonului turistic, magazinul era neobișnuit de plin de clienți, bijuteriile cu turcoaze erau de bună calitate în raport cu prețul pe care-l cerea ea și, cu toate acestea, nu se vindeau. Prietena mea a încercat câteva șiretlicuri specifice vânzătorilor pentru a scăpa de ele. A încercat să atragă atenția asupra lor schimbându-le locul de expunere într-o zonă centrală; nici un efect. Le-a spus vânzătorilor să le promoveze insistent și tot fără nici un succes.

În final, în noaptea dinaintea plecării într-o călătorie pentru achiziții în afara orașului, exasperată fiind de situație, i-a mângălit un bilet șefei vânzătorilor: „Tot ce se află în această casetă de expunere se va vinde la $x \frac{1}{2}$ din preț”, sperând să scape astfel de bijuteriile în cauză, chiar dacă ieșea în pierdere. Atunci când s-a întors, câteva zile mai târziu, n-a fost surprinsă să afle că toate bijuteriile fuseseră vândute. Dar a fost șocată să descopere că, datorită faptului că angajata înțelesese „ $\frac{1}{2}$ ” biletul ei mângălit ca fiind „2”, întregul lot de bijuterii a fost vândut la un preț dublu față de cel inițial!

Și de aceea m-a sunat pe mine. Mi-am dat seama ce s-a întâmplat și i-am spus că, dacă voia să-i explic lucrurile cum trebuie, este bine să mă lase să îi spun o poveste. I-am povestit despre modul în care se creează o relație între curcani și puii lor, fapt descoperit de o știință relativ nouă numită etologie – studiul animalelor în habitatul lor natural. Cloștile de curcan sunt

mame bune – iubitoare, atente și protectoare. Ele își petrec majoritatea timpului îngrijind, încălzind, curățând și strângând puii sub ele. Dar există ceva neobișnuit în comportamentul lor. Practic, tot acest comportament matern este declanșat de un singur lucru: sunetul scos de pui. Alte caracteristici de identificare ca mirosul puilor, felul cum arată sau cum se simt la atingere par să joace un rol minor în declanșarea comportamentului matern. Dacă un pui scoate respectivul sunet, mama lui va avea grijă de el; dacă nu, mama îl ignoră sau câteodată chiar îl ucide.

Faptul că mamele curcan se bazează în exclusivitate pe sunetul scos de pui a fost ilustrat într-un mod spectaculos în cadrul unui experiment care a implicat o curcă cloșcă și un dihor împăiat. Pentru o cloșcă, dihorul este un dușman natural a cărei simplă apropiere este salutată cu cârâieli, ciupituri și zgârieturi mânioase. Într-adevăr, experimentul a arătat că până și un dihor împăiat, atunci când este tras cu o sfoară spre o cloșcă, reacția era un atac furios și imediat. Dar atunci când același dihor împăiat avea înăuntru un mic casetofon care reproducea sunetul puilor de curcan, mama nu doar că accepta dihorul care se apropia, dar îl și trăgea sub ea. Atunci când casetofonul era oprit, dihorul avea parte de un nou atac violent.

CLIC ȘI BÂZZZ

Cât de ridicolă pare o femelă de curcan în această situație: ea va îmbrățișa un dușman natural doar pentru că scoate sunetul specific puilor și va neglija sau chiar își va omori proprii ei pui doar pentru că nu scot acel sunet. Curca arată ca un automat ale cărui instincte materne se află sub controlul aceluia singur sunet. Etologii ne spun că acest tip de comportament este

LIBRIS
departe de a fi specific doar curcilor. Ei au reușit să identifice modele mecanice de acțiune, la o largă varietate de specii.

Numite modele fixe de acțiune, ele pot implica secvențe complicate de comportament ca, de pildă, ritualuri de curtare și împerechere. O caracteristică fundamentală a acestor modele este aceea că secvențele de comportament care-l compun apar practic în același mod și în aceeași ordine de fiecare dată. Este aproape ca și cum aceste modele comportamentale ar fi înregistrate pe o bandă aflată în interiorul animalului. Atunci când vine timpul pentru curtare, este pusă banda pentru curtare; când vine vremea să fie crescuți puii, este pornită banda cu comportamentul matern. *Clic* și se activează comportamentul adecvat; *bâzzz* banda pornește și se derulează secvența de comportament standard.

Cel mai interesant lucru în toate acestea este modul cum se activează banda. De exemplu, când un mascul acționează pentru a-și apăra teritoriul, imixtiunea unui alt mascul din aceeași specie este cea care pune în mișcare banda cu comportamentul de apărare teritorială care include vigilență dârză, amenințare și, dacă este nevoie, comportament de luptă. Dar există o ciudățenie. Nu prezența masculului rival în sine este declanșatorul, ci o anumită caracteristică, numită *caracteristica declanșatoare*. Adesea, această caracteristică declanșatoare va fi doar un aspect minor în cadrul întregului reprezentat de intrus. Câteodată o nuanță de culoare poate fi caracteristica declanșatoare. Experimentele au arătat că, de exemplu, un măcăleandru mascul va acționa ca și cum un măcăleandru rival ar fi intrat pe teritoriul său și va ataca furios chiar și o grămadă de pene roșii luate de pe pieptul unui măcăleandru. În același timp, el va ignora practic o replică împăiată a unui măcăleandru mascul *fără*

pene roșii pe piept. Rezultate similare au fost obținute și cu o altă specie de păsări, cu gușă albastră, pentru care declanșatorul comportamentului de apărare teritorială este o anumită nuanță de albastru a penelor de pe pieptul rivalului.²

Înainte de a ne bucura cu îngâmfare de ușurința cu care pot fi păcălite animalele de niște caracteristici declanșatoare care le fac să reacționeze complet nepotrivit față de o situație dată, ar trebui să înțelegem două lucruri. În primul rând modelele fixe de acțiune automată ale acestor animale funcționează corect în majoritatea timpului. De exemplu, deoarece numai puii sănătoși perfect normali scot acel piuit specific, este logic ca o cloșcă de curcan să răspundă cu un comportament matern doar la acel unic sunet specific. Reacționând doar la acest singur stimul, cloștile de curcan se vor comporta aproape întotdeauna corect. Este nevoie de un șiretlic precum cel utilizat de omul de știință pentru ca răspunsul lor mecanic să pară prostesc. Al doilea lucru important de înțeles este acela că și noi, oamenii, avem comportamente preprogramate; și, cu toate că ele funcționează de obicei în avantajul nostru, caracteristicile declanșatoare care le activează pot fi folosite pentru a ne păcăli să le folosim în momente nepotrivite.

Această formă paralelă a automatismului uman este demonstrată în mod adecvat într-un experiment realizat de psihosociologul Ellen Langer și de colaboratorii săi. Un principiu bine-cunoscut al comportamentului uman spune că atunci când cerem cuiva să ne facă o favoare, vom avea mai mult succes dacă oferim un motiv. Pur și simplu, oamenilor le place să aibă motive pentru acțiunile lor. Langer a demonstrat acest fapt deloc surprinzător solicitând o mică favoare unor oameni care își așteptau rândul pentru a folosi mașina de copiat a unei biblioteci. *Scuzați-mă, am cinci pagini de copiat. Îmi*

dați voie să folosesc mașina de copiat înaintea dumneavoastră? Vă rog asta deoarece sunt foarte grăbită. Eficiența acestei cereri însoțite de motiv a fost aproape totală: 94% dintre cei întrebați au lăsat-o să treacă înaintea lor la coadă. Să comparăm această rată de succes cu rezultatele obținute atunci când a făcut doar cererea: *Scuzați-mă, am doar cinci pagini. Pot să folosesc copiatorul?* În această situație, doar 60% dintre cei întrebați au aprobat solicitarea ei. La prima vedere, pare că diferența crucială între cele două solicitări a fost informația suplimentară furnizată de cuvintele „deoarece sunt foarte grăbită”.

Dar un al treilea tip de solicitare încercat de Langer a arătat că nu acesta este adevăratul motiv. Se pare că nu întreaga secvență de cuvinte, ci doar primul cuvânt, „deoarece”, este cel care a produs diferența. În loc să introducă un motiv rațional pentru a obține aprobarea la cel de-al treilea tip de solicitare al lui Langer a folosit cuvântul „deoarece” și apoi, fără să adauge alte informații, a reafirmat doar un lucru evident: *Scuzați-mă, am doar cinci pagini. Îmi dați voie să folosesc mașina de copiat? Vă rog asta deoarece trebuie să fac niște copii.* Rezultatul a fost că, din nou, aproape 93% au fost de acord, deși nu a fost adăugat niciun motiv rațional și nicio informație nouă pentru a justifica acordul solicitat. La fel cum piuitul specific declanșează la curcile cloșcă un răspuns matern automat – chiar și atunci când acest sunet vine de la un dihor împăiat –, tot așa cuvântul „deoarece” a declanșat un răspuns automat de supunere din partea subiecților psihologului Langer, chiar și atunci când nu li se oferea niciun motiv în plus ca să se supună. *Clic și bâzzz, banda pornește!*⁸

Deși unele dintre constatările suplimentare ale lui Langer arată că există multe situații în care comportamentul uman nu funcționează în mod mecanic, ca și cum ar fi

înregistrat pe bandă, ea și mulți alți cercetători sunt convinși că, de cele mai multe ori, așa se întâmplă. De exemplu, să ne gândim la comportamentul ciudat al clienților aceluși magazin de bijuterii care s-au năpustit asupra unor bijuterii cu turcoaze numai după ce prețul lor a fost dublat din greșeală. Nu văd nicio logică pentru acest comportament decât dacă este privit ca un comportament mecanic.

Clienții, cei mai mulți oameni cu dare de mână aflați în vacanță, având puține cunoștințe despre turcoaze, au folosit un principiu standard – un stereotip – pentru a-i ghida la cumpărături: „scump = de calitate”. Cercetările arată că persoanele care nu sunt sigure de calitatea unui produs folosesc adesea acest stereotip. Astfel, turiștii care doreau bijuterii „de calitate”, au considerat piesele cu turcoaze ca fiind în mod sigur mai valoroase și mai de dorit decât altele deși nimic nu se schimbă cu excepția prețului. Prețul în sine a devenit o caracteristică declanșatoare ce semnală calitatea, iar o creștere spectaculoasă a prețului a condus la o creștere spectaculoasă a vânzărilor printre cumpărătorii avizi de calitate.

SCRISORI DE LA CITITORI I. I

De la un student doctorand în managementul afacerilor

Un bărbat din orașul meu care deține un magazin de bijuterii vechi povestește cum a învățat lecția *scump = de calitate* a persuasiunii sociale. Un prieten de-al său dorea un cadou special pentru ziua de naștere a logodnicei sale. Așa că bijutierul a ales un colier care s-ar fi vândut în propriul magazin cu 500 de dolari, dar pe care era dispus să i-l lase prietenului său la 250 de dolari. De îndată ce l-a văzut, prietenul a fost entuziasmat de bijuterie. Dar când bijutierul a oferit prețul de 250 de dolari, bărbatului i-a picat fața și a început să dea înapoi pentru că voia ceva „foarte frumos” pentru viitoarea lui mireasă.

Când, o zi mai târziu, bijutierul și-a dat seama ce se întâmplase, l-a sunat pe prietenul său și l-a rugat să se întoarcă la magazin pentru că avea un alt colier de prezentat. De data aceasta, i-a prezentat noua bijuterie la prețul obișnuit de 500 de dolari. Prietenului său i-a plăcut suficient de mult încât să îl cumpere pe loc. Dar, înainte de a face plata, bijutierul i-a spus că, drept cadou de nuntă, va scădea prețul la 250 de dolari. Omul a fost încântat. Acum, în loc să considere prețul de vânzare de 250 de dolari jignitor, era foarte bucuros – și recunoscător – pentru ofertă.

Nota autorului: Observi că, la fel ca în cazul cumpărătorilor de bijuterii din turcoaz, persoana care a refuzat articolul la preț redus a fost cineva care dorea să fie asigurat de calitatea mărfii. Sunt convins că, pe lângă regula *scump = de calitate*, există și un revers, o regulă *ieftin = de calitate proastă*, care se aplică și în gândirea noastră. La urma urmei, cuvântul *ieftin* nu înseamnă doar cu cost redus; a ajuns să însemne și inferior.

SIMPLIFICARE PRIN SCURTĂTURI MENTALE

Este ușor să învinuiești turiștii pentru deciziile lor prostesti. Dar o privire mai atentă oferă o viziune mai înțelegătoare. Acești oameni au fost crescuți după regula „Cât dai, atâta face” și au văzut cum această regulă se confirmă mereu și mereu în viața lor. Nu a durat mult ca să dea acestei reguli înțelesul „scump = bun”. Acest stereotip a funcționat pentru ei destul de bine în trecut deoarece, în mod normal, prețul unui articol crește proporțional cu valoarea sa; de obicei, un preț mai mare reflectă o calitate mai bună. Așa că, atunci când s-au aflat în situația de a dori să-și procure bijuterii cu turcoaze de bună calitate, dar fără să aibă prea multe cunoștințe despre aceste pietre semiprețioase, este de înțeles că ei s-au bazat pe preț ca și caracteristică de încredere pentru determinarea calității bijuteriilor. Deși probabil că nu au realizat acest lucru, atunci când au reacționat numai la

caracteristica preț, ei au luat-o pe scurtătură și și-au asumat un mare risc. În loc să-și mărească șansele învățând minuțios despre aspectele care indică valoarea bijuteriilor cu turcoaze, ei s-au bazat doar pe un indiciu – acela despre care știau că este asociat, de obicei, cu calitatea unui articol. Au pariat pe ideea că prețul singur le poate spune tot ce aveau nevoie să știe. De data aceasta, pentru că cineva a confundat „1/2” cu „2”, au pariat greșit. Dar, pe termen lung, luând în considerație totalitatea situațiilor din viața unei persoane, alegerea unei astfel de scurtături poate reprezenta cea mai rațională abordare posibilă.

Acum suntem în măsură să explicăm rezultatul derutant al studiului din deschiderea capitolului – cel care arată că persoanele cărora li s-a dat o băutură despre care se spune că stimulează capacitatea de rezolvare a problemelor au rezolvat mai multe probleme atunci când au plătit mai mult pentru băutură. Cercetătorii au pus această constatare pe seama stereotipului *scump = de calitate*: oamenii au declarat că *se așteptau* ca băutura să fie mai eficientă atunci când costa 1,89 dolari față de 0,89 dolari; și, în mod remarcabil, simpla anticipare s-a adevărit. Un fenomen similar a apărut într-un studiu separat în care participanților li s-a administrat un analgezic înainte de a primi mici șocuri electrice. Jumătate dintre ei au fost informați că analgezicul costă 0,10 dolari pe bucată, în timp ce cealaltă jumătate a fost informată că acesta costă 2,50 dolari. Deși, în realitate, toți au primit același analgezic, cei care au crezut că este mai scump l-au evaluat ca fiind mult mai eficient în atenuarea durerii provocate de șocuri.⁴

Un astfel de comportament automat, stereotipizat este predominant la majoritatea acțiunilor umane deoarece, în multe cazuri, este cea mai eficientă formă de comportament, iar în alte cazuri este pur și simplu