

Cuprins

<i>Prefață</i>	11
<i>Cuvânt înainte</i>	13
Introducere	15
Capitolul I. Capcanele deciziei	21
Prindeți hoțul	21
Efectul de îngheț	30
Un caz de management absurd	32
Trebuie să știi să spui „stop”	35
De la împotmolirea militară în Vietnam la factura unui garajist	41
De la automanipulare la manipulare	46
Capitolul II. Amorsarea	51
O afacere bună	53
Trebuie să știi să revii asupra unei decizii	55
Viitorul aparține celor care se scoală de dimineață	59
O duminică la țară	62
Momirea	66
Capitolul III. Puțină teorie	71
Teoria angajamentului	72
Despre sentimentul de libertate	77
Efectele angajamentului	82
De la acte la atitudini	87

Capitolul IV. Piciorul-in-ușă	97
Faptele bune ale doamnei O.	97
Nu cădeți în plasă	99
Piciorul-in-ușă clasic	103
Piciorul-in-ușă cu cerere implicită.	113
Capitolul V. Ușa-in-nas.	117
Însotitori amabili	119
O bună ușă-in-nas	122
Un fenomen greu de înțeles	126
O bună ușă-in-nas sau un bun picior-in-ușă?	134
Capitolul VI. De la piciorul-in-gură la piciorul-in-memorie: alte tehnici de manipulare	139
O dimineată în oraș	139
Contextul cererii	145
Formularea cererii	160
Capitolul VII. Spre manipulări din ce în ce mai complexe	173
A face eforturi pentru a plăcea: optimizarea marilor tehnici de manipulare	173
A face eforturi pentru a plăcea: îmbinarea marilor tehnici de manipulare	183
Capitolul VIII. Manipularea în viața de zi cu zi 1: prieteni și comercianți	199
Marile și micile cauze	199
Despre inepuizabilitatea științei	202
Manipularea moralei	223
Capitolul IX. Manipularea în viața de zi cu zi 2: șefi și pedagogi	227
Agentul n-aduce fericirea.	227
Cine iubeste cu nădejde pedepsește cu nădejde	241
Capitolul X. De la manipularea interindividuală la manipularea de masă: cazul marketingului	251
O seară de duminică obișnuită	251

Influențele inconștiente259
Inconștientul cognitiv263
În loc de concluzie279
<i>Bibliografie</i>291
<i>Mic lexic român-englez</i>309

Robert-Vincent Joule
Jean-Léon Beauvois

MIC TRATAT DE MANIPULARE PENTRU UZUL OAMENILOR CINSTIȚI

Traducere de Nicolae-Florentin Petrișor

POLIROM
2016

Capitolul V

Ușa-în-nas

Am lăsat-o pe doamna O. distribuind fluturași pe bulevardul Paul Vaillant Couturier. O regăsim tocmai când l-a distribuit pe ultimul. Este ora 17, dar soarele e încă sus pe cer. În sfârșit, va putea profita de sâmbăta sa liberă. De aceea, se întoarce acasă, fără să mai piardă timpul, cu pas hotărât. După ce lași în urmă învâlmășeala zonelor comerciale, Piața Catedralei te surprinde întotdeauna prin liniștea, răcoarea ei și acea impresie de veche colonie dolmată. „Ar fi păcat – își spune ea – dacă această nouă deviere a traficului ar mătura oaza aceasta de liniște. Măcar dacă petiția ar da rezultate...”

Trece podul pietonal, urcă strada Curtezanei și iat-o în fața ușii sale. Cine s-ar fi gândit că ziua aceasta va fi pentru doamna O. ziua faptelor bune? În spatele ei, un individ îmbrăcat sobru, dar distins, genul bătrân profesor de bridge:

— Scuzați-mă, stimată doamnă...

Îi întinde o legitimație a asociației *Lacrimi albe*, o asociație de voluntari care îi ajută pe tinerii delincvenți din regiunea Dolmosului să se reabiliteze după un prim delict.

— Presupun că aveți cunoștință de asociația noastră. Recruitez voluntari. Este vorba de a da unor delincvenți puțină afecțiune în timpul detenției lor, jucând pentru ei rolul unei mame sau al unei surori. Mă înțelegeți, este foarte important ca ei să poată păstra un anume contact cu exteriorul. De

aceea, avem nevoie de persoane care să accepte să petreacă două ore pe săptămână, timp de cel puțin doi ani, cu un tânăr delincvent, același de fiecare dată, ca să-i vorbească, să-l înțeleagă și mai ales să-l asculte. Faptul de a asculta pe cineva este esențial, nu-i așa? Ați fi interesată?

Doamna O. este uluită. Cum poți îndrăzni să ceri cuiva un asemenea lucru? Două ore pe săptămână, timp de doi ani! Este exagerat, incredibil.

— Îmi pare foarte rău, răspunse ea, este absolut imposibil! Necunoscutul pare foarte trist.

— Este adevărat, continuă el, e cam mult, dar știți, este nevoie de timp.

Apoi adaugă, înainte ca doamna O. să-i întoarcă spatele.

— Avem nevoie de voluntari și pentru a însoți un grup de tineri delincvenți în vizită la o întreprindere. Este vorba de o întreprindere de presă, societatea Scriptura, de pe bulevardul Gutenberg. Nu v-ar lua decât două ore și, bineînțeles, nu vă angajați să participați decât o singură dată. Ce ziceți?

— Câți ar fi de toți? Și când ar fi asta? întrebă doamna O., compătimitoare.

Și astfel, doamna O. a fost determinată să petreacă o după-amiază în compania a șase tineri delincvenți macho și – este un eufemism – destul de turbulenți.

În această nouă aventură, doamna O. acceptă, într-un chip destul de ciudat, să consacre două ore din timpul său unei cauze nobile. Să cedezi puțin din timpul tău pentru a apăra o cauză nobilă nu este în sine ceva ciudat. Ciudate sunt condițiile în care a fost determinată doamna O. să accepte: un necunoscut o abordează pe stradă și îi adresează o cerere exagerată, pe care, în mod clar, n-o putea accepta. Cine ar accepta să dea în fiecare săptămână, timp de doi ani, două ore din timpul său, fie și pentru o cauză nobilă, numai pentru că un necunoscut i-a cerut acest lucru în pragul ușii?

Vă spuneți probabil că o reacție sănătoasă din partea doamnei O. ar fi fost să-l trimită pe necunoscut la plimbare. Probabil mai mult din politețe decât ca urmare a temperamentului său, ea s-a mulțumit să refuze această cerere absurdă. Necunoscutul, deși pare dezolat, nu este surprins din cale-afară. Adevăratul motiv pentru care a abordat-o pe doamna O. n-a fost încă dezvăluit: să însoțească două ore un grup de tineri delincvenți în vizită la o întreprindere de presă. Această cerere, evident, n-are nimic în comun cu cealaltă. Comparativ, ar părea chiar rezonabilă. De altfel, după ce a refuzat prima cerere fără nicio ezitare, doamna O. pare preocupată de a doua, de vreme ce solicită imediat amănunte de ordin practic („Câți ar fi de toți? Și când ar fi asta?”). Dar oare tot așa ar fi reacționat dacă n-ar fi fost confruntată mai întâi cu o cerere inacceptabilă, pe care nu putea decât să o refuze? Cu siguranță că nu. Atunci, la fel de bine putem să admitem imediat rolul decisiv al refuzării primei cereri. Totul se petrece ca și cum refuzarea primei cereri ar fi predispus-o pe doamna O. s-o accepte pe a doua.

Acest mod de a proceda, adică formularea unei cereri mult prea mari ca să poată fi acceptată înainte de a formula cererea care vizează comportamentul așteptat, de această dată o cerere de mai mică importanță, corespunde unei noi strategii de manipulare: strategia ușa-în-nas (*door-in-the-face*). Probabil că specialiștii anglo-saxoni au ales această denumire expresivă pentru că toată dinamica strategiei se bazează pe un refuz inițial.

Însoțitori amabili

Tot lui Cialdini și colaboratorilor săi (Cialdini, Vincent, Lewis, Catalan, Wheeler și Darby, 1975) li se datorează prima realizare experimentală a fenomenului ușa-în-nas. Coincidență sau nu,

această primă realizare experimentală ne amintește de ultima aventură a doamnei O. Experimentul încerca obținerea din partea unor studenți, contactați în campusul Universității Arizona, a acceptului de a însoți timp de două ore niște tineri delincvenți într-o vizită la grădina zoologică. Când au formulat direct această cerere (condiție de control), cercetătorii n-au obținut decât un procent de acceptare de 16,7% . Cu alți studenți, au procedat diferit. De data aceasta, au formulat mai întâi o cerere exagerată (condiție experimentală). Ea era formulată în termenii următori:

— Recrutăm studenți care ar accepta să lucreze benevol în calitate de consilieri la centrul de detenție pentru tinerii delincvenți din regiune. Această muncă cere să-i consacrați două ore pe săptămână timp de cel puțin doi ani. Ați avea rolul de frate mai mare pentru unul dintre băieții din centrul de detenție. Ați fi interesat?

Evident, toți studenții solicitați au refuzat. Dar, imediat, era formulată a doua cerere:

— Recrutăm, de asemenea, studenți pentru a însoți un grup de tineri de la centrul de detenție într-o vizită la grădina zoologică. Și aici avem nevoie de voluntari pentru circa două ore, după-amiază sau seara. Ați fi interesat?

De această dată, 50% dintre studenți au fost de acord.

Strategia ușa-în-nas a permis deci triplarea numărului persoanelor care, în cele din urmă, au acceptat să însoțească grupul de tineri delincvenți la grădina zoologică. Avem aici o nouă tehnică de manipulare, a cărei eficacitate se poate dovedi la fel de spectaculoasă ca a precedentelor. Ea are la bază un principiu invers celui al tehnicii piciorului-în-ușă. Aici, cererea finală nu este precedată de o cerere care se referă la un serviciu mai puțin costisitor, ci de una care se referă la un serviciu mult mai costisitor. Mai precis, principiul constă în a cere cuiva un serviciu foarte mare, mult prea mare ca să

accepte să ni-l acorde, înainte de a-i solicita un al doilea serviciu al cărui cost este mai mic.

Această strategie n-are, de fapt, nimic nou. Ea se aseamănă cu practicile de tocmeală, care există probabil de când există și comerțul. Oare tocmeala nu constă, în cadrul unei interacțiuni comerciale, în a pleca de la poziții extreme pentru a ajunge la pozițiile de mijloc cele mai utile sau cele mai confortabile cu putință? Similitudinea este evidentă: în cazul tocmeții, ca și în cel al tehnicii ușii-în-nas, se începe prin a cere mult cu intenția de a obține puțin. Dar, dincolo de această similitudine, deosebirile nu lipsesc. Căci, dacă există tocmeală, ea se referă în definitiv doar la lucrurile neplăcute care îl așteaptă pe cel manipulat. În primul rând, indivizii manipulați prin tehnica ușii-în-nas nu au intrat din proprie inițiativă în relație cu cineva în scopul de a obține un beneficiu, interesele lor personale nefiind implicate, spre deosebire de cei care se angajează „în tocmeală” cu scopul mărturisit de a realiza o operațiune reușită sau o afacere bună. În al doilea rând, în tehnica ușii-în-nas, interacțiunea nu se face pe un continuum în interiorul căruia protagoniștii se pot mișca în voie, ci sunt guvernați de legea „totul sau nimic”: acceptă sau refuză o anumită propunere. În al treilea rând, poate cel mai important, într-o tocmeală autentică, poziția finală nu este fixată dinainte, ci obiectul tocmeții este tocmai de a o fixa. În tehnica ușii-în-nas, dimpotrivă, celui manipulat i se oferă două alegeri succesive dintre care prima este iluzorie, astfel încât poziția finală este determinată *a priori*. Pe scurt, în cadrul tocmeții, relația cumpărător-vânzător este una simetrică. Problema este să se pună de acord asupra unui termen de mijloc și jocurile sunt deschise. Cine va câștiga? Pentru cine va fi mai profitabilă tranzacția? Nimeni n-o poate spune din capul locului. Așadar, tocmeala nu ține de manipulare, spre deosebire de tehnica ușii-în-nas.

Eficacitatea acestei noi tehnici a fost testată, la fel ca aceea a precedentelor tehnici de manipulare (piciorul-în-ușă, amorsarea

și momirea), pe diferite publicuri și în legătură cu diverse comportamente. Astfel, psihologii sociali s-au putut adresa unor studenți, dar și unor trecători, unor abonați telefonici etc. pentru a obține de la ei anumite comportamente, în afară de însoțirea unui grup de delincvenți în vizită la zoo: să distribuie broșuri despre siguranța rutieră, să ia parte la o anchetă telefonică, să ajute pe cineva la necaz și chiar să supună șocurilor electrice un șoarece timp de două ore – toate acestea, după ce au fost determinați să refuze o primă cerere extravagantă (în afară de aceea de a se ocupa de tineri delincvenți timp de doi ani câte două ore pe săptămână) ca: să-și consacre, timp de doi ani, două ore pe săptămână pentru promovarea siguranței rutiere, să participe la o anchetă telefonică exagerat de lungă, să doneze sânge o dată pe lună timp de patru ani, să administreze zilnic șocuri electrice unor subiecți umani timp de trei luni.

O bună ușă-în-nas

Anul acesta, sărbătoarea de Sfântul Ioan este organizată, sub conducerea clubului dumneavoastră de colecționari de cutii de chibrituri suedeze, în folosul noilor săraci ai comunei. Fie că vă place sau nu, v-a venit rândul să vă ocupați de sarcina grea a organizării și nu merge totul ca pe roate. Tot anul acesta, deși e ușor să găsești voluntari pentru a aprinde focurile, e foarte greu să găsești un suflet milos care să se ocupe de standul cu găina dansatoare. Acest stand aduce în general beneficiile cele mai însemnate. De când nepoata dumneavoastră a plecat în străinătate la soțul său, este imposibil să găsiți o persoană devotată care să se ocupe de acest stand care îi distrează atât de mult pe cei mari și cei mici. Atunci, într-un moment de profundă inspirație, vă gândiți la verișoara Aphrodite, celibatara cu inimă mare a familiei. Oare nu v-a