

**R.V. JOULE & J.L. BEAUVOIS**

# **Tratat de manipulare**

Traducere de Nicolae-Florentin Petrișor

ANTET

© Presses Universitaires de Grenoble  
©1997, Editura ANTET

Titlu original: *Petit traité de manipulation à l'usage  
des honnêtes gens*

Redactor: Nicolae Năstase

Editor: Nicolae Năstase

Coperta și tehnoredactarea computerizată: Gabriela Burlacu

Legea din 27 mai 1996 interzice copiile sau reproducerile cu utilizare colectivă. Reproducerea integrală sau parțială făcută prin orice mijloace sau procedee fără consimțământul autorului sau al reprezentanților săi, este ilicită și reprezintă o contrafacere.

ISBN: 973-9241-28-x

## PREFATĂ

Rar se întâmplă ca o lucrare scrisă de psihologi sociali să-și merite atât de bine titlul. Mai întâi, pentru că ea poate fi citită de toată lumea. Apoi, fiindcă se adresează tuturor, deci tuturor *oamenilor cinstiți* (fiecare putându-se recunoaște în acest calificativ). În sfârșit, este vorba despre un *tratat de manipulare*: din care învățăm cum să determinăm pe cineva să facă ceea ce vrem noi (și poate, mai ales, cum suntem determinați noi înșine să facem ceea ce altul dorește să facem).

Când reflectăm asupra motivelor care-i determină pe oameni să se comporte diferit de felul în care s-ar comporta în mod spontan, ne gândim imediat la relațiile de autoritate. Când obținem ceva de la altul, aceasta se datorește fără îndoială faptului că dispunem de o anumite putere sau, cel puțin, de mijloace de presiune eficiente. Dar nu dispunem întotdeauna, neapărat, de putere sau de mijloace de presiune. Din fericire, există un număr de căi ocolite pentru a determina o persoană să facă ceea ce n-ar fi făcut de la sine. Este tocmai ceea ce autorii califică drept tehnici de manipulare, tehnici care, pe de altă parte, sunt practicate de noi toți, conștient sau nu, în viața cotidiană. Aceste tehnici, ca și analiza resorturilor care stau la baza lor, fac obiectul unui număr important de cercetări în psihologia socială încă de la finele celui de al doilea război mondial.

Vom vedea cum putem manipula pe cineva cu ajutorul tehnicilor cu nume atât de evocatoare ca „piciorul-în-ușă“, „amorsarea“ sau „ușa-în-nas“... Vom vedea, de asemenea, și de ce aceste tehnici sunt eficiente: acesta este obiectul *teoriei angajamentului* (înțelegând prin aceasta legătura care există între individ și actele sale). Nu numai că aceste tehnici îi determină pe oameni să se

supună, dar ele fi determină la supunere de bună voie, păstrând un puternic sentiment de libertate.

Nu trebuie să credeți că este vorba de arme noi oferite puter-  
nicilor zilei pentru a se instala mai bine la putere. Cum au remar-  
cat și autorii, de obicei, asemenea oameni n-au așteptat tratatul  
de față pentru a-și rafina tehnicile și metodele de manipulare și  
din tratat ei nu vor învăța, probabil, nici un lucru pe care să nu-l  
știe deja. Dimpotrivă, manipularea rămâne deseori singura  
posibilitate lăsată celor care nu pot obține ceva prin exercitarea  
puterii și nici opunându-se forței exercitate de altcineva. Mai  
mult, cu siguranță că nu ignorând aceste tehnici de manipulare,  
pe care alții nu se sfiesc să le folosească, deliberat sau nu, vom  
putea să ne apărăm împotriva lor: cea mai bună cale de a evita să  
fii manipulat sau de a manipula în cunoștință de cauză este,  
bineînțeles, cunoașterea principiului acestor tehnici.

Acest text mi-a produs o plăcere imensă prin umorul tonic pe  
care-l degajă, plăcere care probabil că seamănă cu cea a lui  
Robert-Vincent Joule și a lui Jean-Léon Beauvois când l-au scris.  
Le mulțumesc. De asemenea, trebuie să le mulțumesc, și împre-  
ună cu mine toți cei care îmbrățișează științele umane, și pentru  
faptul de a fi arătat că psihologii sociali pot contribui într-un mod  
demn de a fi apreciat la înțelegerea practicilor cotidiene în care  
suntem angajați neîncetat.

Jean-Claude Deschamps

## CUVÂNT ÎNAINTE

În această lucrare se vor prezenta o teorie (teoria angajării) și  
un ansamblu de fenomene (fenomenele de „amorsare“,  
„piciorul-în-prag“, „ușa-în-nas“) bine cunoscute specialiștilor în  
domeniu.

Teoria și fenomenele arată cum poate fi făcut cineva să-și  
modifice comportamentul – și, mai ales, să adopte atitudini la care  
nu s-ar fi gândit – fără a se recurge la autoritate, nici la vreo  
strategie de persuasiune, ci doar pe căi ocolite. Aceste fenomene  
au fost studiate experimental și realitatea lor nu mai este astăzi  
pusă la îndoială. În măsura în care ele pun în valoare *manipularea*  
indivizilor, dacă nu chiar a maselor, înainte de a lua decizia de a le  
face cunoscute, a trebuit să răspundem unei probleme de  
deontologie: dacă ele pot constitui baza practicilor de manipulare,  
nu ar fi mai înțelept să nu vorbim despre ele? Am tranșat. Cum  
nici obscurantismul și nici pudibonderia nu sunt niciodată soluția  
unei probleme deontologice, am considerat că e mai bine să  
spunem lucrurilor pe nume (ca dovadă și titlul lucrării!) și să le  
arătăm în adevărata lumină.

## INTRODUCERE

Imaginați-vă că vă plimbați pe bulevardul Paul Vaillant Couturier și aveți nevoie de un franc pentru a da un telefon. Poate, dacă depășiți acea falsă pudoare care ne împiedică uneori să apelăm la alții pentru a ieși dintr-o încurcătură, vă veți gândi că cel mai simplu ar fi să opriți un trecător și să-i cereți această sumă. Riscați să fiți decepționat și să găsiți o persoană prea puțin servilă. Totuși, dacă, în loc să cereți un franc, ați întreba cât este ceasul, fără îndoială că vi s-ar răspunde pe loc; atunci, urmați acest sfat: începeți prin a întreba cât e ceasul, ceea ce nu vi se va refuza, apoi, înainte ca individul să plece, spuneți-i că trebuie să telefonați cuiva și aveți nevoie de un franc. Vă putem asigura că, procedând astfel, veți avea mai puține șanse de a fi decepționat de egoismul semenilor dumneavoastră.

Un cercetător american (Harris, 1972)<sup>1</sup> a comparat cu exactitate eficacitatea acestor două moduri de a proceda pentru a obține echivalentul unui franc francez (în dolari, bineînțeles) de la locuitorii unor orașe americane. Când cererea era formulată direct, numai o persoană din 10 accepta să dea suma cerută, dar de patru ori mai multe persoane dădeau banii atunci când anchetatorul întreba înainte cât este ceasul. Cercetătorii care realizează astfel de experimente (este vorba despre psihologii sociali) au, în general, destui bani. Să presupunem chiar că aceștia restituie trecătorilor banii pe care i-au extorcat în beneficiul științei... Evident, ei realizează aceste experimente pentru a demonstra autenticitatea unor considerații destul de savante. Prin urmare, nu fac

1. Ca să nu îngreunăm textul în mod inutil, nu vom evoca în această lucrare decât un număr restrâns de experiențe. Subliniem totuși că nu vom prezenta decât experiențe relevante pentru curentele importante ale cercetării și deci care au fost publicate.

decât să furnizeze o tehnică pe care dumneavoastră o puteți folosi în fiecare zi pentru a obține de la altul ceea ce nu puteați avea prin mijloace directe, sau în orice caz, nu cu aceeași ușurință. Or, să obții de la cineva să adopte o conduită (în cazul de față, să dea un franc) pe care ar fi preferat să nu o urmeze – și pe care n-ar fi adoptat-o la o simplă cerere directă –, spunând lucrurilor pe nume, înseamnă *manipulare*. Tot o formă de manipulare, de exemplu, este să o determini pe Doamna O. să comande două dopuri mecanice, șase suporturi de șervețele și o duzină de scrumiere-gigogne<sup>2</sup>, ceea ce nu i-ar fi trecut niciodată prin cap înainte de a fi completat talonul de participare la marele concurs cu premii al complexului Cei Trei Dalmațieni, care pune în joc în anul în curs formidabila sumă de 50 de milioane, o limuzină ultimul model și o săptămână de vacanță pe plajele dalmate.

Întâlnim astfel în această disciplină experimentală care este *psihologia socială*<sup>3</sup> un număr mare de lucrări în care, sub un pretext sau altul, cercetătorii determină oamenii să se comporte în *totală libertate* în mod diferit de cum s-ar fi comportat spontan, cu ajutorul tehnicilor pe care le putem considera drept adevărate tehnici de manipulare. Studiul lui Harris amintit mai sus este doar un exemplu dintre multe altele. Aceste cercetări sunt pasionante fiindcă vizează în mod direct viața noastră cotidiană. De fapt, nu există decât două moduri eficiente de a obține de la cineva comportamentul dorit de noi: exercitarea puterii (sau a raporturilor de forță) și manipularea.

Prima este considerată îndeobște firească. În general, un funcționar găsește că este normal să execute ce îi cere șeful, sau un student să corespundă exigențelor profesorilor săi. În aceeași ordine de idei, un ostatic va scrie sub amenințare un text laudativ la adresa răpitorilor săi. În astfel de cazuri, poți obține ceva de la oricine pentru că dispui de forță sau de mijloace de presiune, sau de amândouă în același timp. În astfel de cazuri, persoana „supusă” are însă conștiința existenței unei situații în care se acționează prin intermediul puterii sau a existenței unui raport de forță, chiar dacă se întâmplă să găsească îndreptățite cererile care

2. Scrumiere din ce în ce mai mici care intră una în cealaltă.

3. A nu se confunda cu psihosociologia care este mai cunoscută (poate pentru că este mai puțin experimentală).

fi sunt adresate sau să considere interesant și util lucrul care se așteaptă de la ea. Într-o lucrare anterioară, am numit *raționalizare* procesul psihologic care conduce oamenii să recunoască drept legitime comportamentele smulse prin exercitarea forței (Beauvois și Joule, 1981). În astfel de situații exercițiul puterii este trăit ca atare de unii sau de alții. Din nefericire, nu toată lumea dispune de îndeajuns de multă putere sau de mijloacele de presiune necesare pentru a obține ceea ce dorește de la altul. Spiritele pesimiste avansează ideea că există numai o minoritate care dispune de putere. Asta înseamnă că marea majoritate a oamenilor nu așteaptă nimic de la nimeni? Ba da, firește. Mult mai des decât se recunoaște, așteptăm un comportament anumit (avantajos pentru noi!) de la oameni asupra cărora nu avem nici putere, nici mijloace de presiune. E posibil să dorim să-l vedem pe patronul nostru comportându-se contrar obiceiurilor sale. Bineînțeles, putem acționa atunci printr-o simplă cerere, apelând poate la argumente sau folosindu-ne de seducție. Dar să recunoaștem că strategiile argumentației sau ale seducției necesită anumite competențe sau atribute cât de cât specifice. Să argumentezi ține de o artă dificilă și nu seduce oricine dorește să o facă. De altfel, este recunoscut faptul că aceste competențe și atribute necesare persuasiunii și seducției sunt în cea mai mare parte unul din principalele privilegii ale celor cu poziții sociale și cu un statut confortabil: dacă, în mod curent, un director general reușește să fie impunător, îl convinge sau îl seduce pe unul sau pe altul dintre subordonați, mult mai rar se întâmplă invers. De aceea, argumentația și seducția nu sunt pentru omul de pe stradă metodele cele mai sigure de a-și atinge scopurile.

Ce altceva să faci în acest caz, dacă nu să manipulezi? Manipularea rămâne, în fond, ultima salvare de care dispun cei lipsiți de putere sau de mijloace de presiune. Ea mai prezintă și avantajul de a nu părea ce este și de a da celui alt sentimentul de libertate, ceea ce nu este deloc neglijabil, cum ar părea la prima vedere. Putem paria că trecătorii americani care au dat echivalentul unui franc, după ce au spus cât este ceasul, n-au avut sentimentul de a fi fost obiectul unei agresiuni insuportabile la adresa autonomiei lor de decizie sau a libertății lor de acțiune. Se poate presupune chiar că nici unul dintre ei nu s-a gândit că simplul fapt de a fi

spus cât e ceasul l-a condus, aproape imediat, să dea dovadă de generozitate. Deci, oamenii se supun (pentru că fac ceea ce alții hotărăsc să facă), dar o fac în totală libertate; supunerea lor este *liber consimțită*. Și toată lumea e mulțumită: manipulator și manipulat. Chiar dacă nu va deveni fericita câștigătoare a marelui premiu, Doamna O. va fi întotdeauna încântată că are două dopuri mecanice, șase suporturi de șervețele și acea duzină de scrumiere-gigognes care îi distrează pe prietenii săi. Fără îndoială, va crede chiar că a făcut o afacere bună. În ceea ce-l privește pe directorul comercial de la Cei Trei Dalmațieni, el va fi bucuros s-o aibă pe Doamna O. printre noile sale clientele. Iată cum, fără a fi percepută ca atare, manipularea satisface pe toată lumea!

Poate din acest motiv, de mai multe decenii, oamenii care dispun de putere au învățat la diferite seminarii să însoțească exercitarea puterii de câteva tehnici care, privite de aproape, provin din manipulare. Dacă recurgerea la un mod democratic de comandă într-un atelier, sau introducerea unei metode de decizie în grup, sau punerea în funcțiune a unor cercuri de calificare sau a unor grupuri de expresie, deci dacă toate aceste panacee ale managementului modern n-au putut modifica fundamental mersul întreprinderilor, nu se datorează cumva faptului că oamenii reușesc cel mai adesea să „hotărăscă” să facă ceea ce în alte timpuri li s-ar fi impus cu forța?

Un teoretician al managementului ne mărturisea că folosește două tipuri distincte de argumentație pentru a-și vinde stagiile de formare pentru cadre de conducere sau pentru animarea grupurilor. Maiștrilor le propunea să acceadă la un mod de comandă mai uman și mai adaptat noilor motivații ale muncitorilor, mai responsabil, jucând cartea autonomiei. Cu totul altul era discursul său care viza șefii. Acestora din urmă le propunea un mod de gestionare a potențialului uman pentru care putea garanta că nu modifica în esență comportamentul subalternilor, dar care prezenta avantajul de a da oamenilor sentimentul că au hotărât singuri ceea ce au de făcut, fapt care constituie cel mai bun mijloc de a stabili modurile de funcționare a întreprinderii.

\* \* \*

De fapt, în acest joc, pedagogii au luat-o înainte. Nu se gândesc ei de multe secole la cel mai eficient mod de a impune, fără a lăsa această impresie, învățăminte cerute de evoluția socială a științei, tehnicii sau a moravurilor (cu atât mai puțin cu cât acestea nu mai sunt impuse de programele școlare)?

Exercițiul puterii este interesat așadar să împrumute din manipulare, aceasta nefiind, cum se pretinde prea adesea, apropiată practicilor disimulate ale unor indivizi dubioși: intermediari necinstiți, avocați clandestini sau politicieni fără scrupule. De aceea, este curios că nici o lucrare de limbă franceză n-a propus publicului o trecere în revistă a acestor tehnici de manipulare pe care le studiază psihologii sociali încă de la sfârșitul celui de-al doilea război mondial, și pe care le practică, mai mult sau mai puțin conștient, fiecare dintre noi, în viața de toate zilele, fie că suntem vânzător, pedagog, părinte, politician sau cerșetor.

Pentru a umple această lacună, ni s-a părut interesant, dacă nu chiar util, să propunem cititorilor nespecialiști acest mic tratat de manipulare. De altfel, nu este exclus ca și specialiștii să găsească aici multe lucruri interesante, cu atât mai mult cu cât cercetările asupra problemei în discuție, în cea mai mare parte anglo-saxone, au fost neglijate de academia noastră. Or, nu e deloc rușinos să te străduiești să înțelegi cum și de ce anumite tehnici îți permit să determini oamenii să facă exact ce se dorește de la ei. Există chiar o anume pudoare în a întoarce privirea de la un câmp de cercetare atât de legat de viața cotidiană.

Convinși că marea majoritate a oamenilor cinstiți sunt mai puțin pudibonzi decât mulți dintre academicienii noștri, supunem acest mic tratat atenției a trei tipuri de cititori (cu toate că ar mai putea fi și un al patrulea):

– Celor pe care noțiunea de manipulare nu-i sperie deloc. Aceștia știu cu siguranță că manipularea este deseori singurul mod de care dispun oamenii lipsiți de putere pentru a obține ceva de la alții. Și probabil mai știu că, dacă manipularea o poate determina pe Doamna O. să comande ceva la *Cei Trei Dalmațieni* sau să accelereze ritmul la locul de muncă, ea rămâne o cale folositoare pentru a se opune puterii, când aceasta devine

excesivă sau nu mai satisface pe nimeni. Ei știu că a renunța la manipulare înseamnă uneori să renunțe la eficiența unei acțiuni militante, dacă nu cumva la orice speranță de schimbare. Acești cititori vor aprecia că în micul tratat găsesc câteva instrumente de acțiune și că el îi ajută să înțeleagă implicațiile folosirii respectivelor instrumente.

– Celor pe care manipularea îi face să tremure. Aceștia consideră, fără îndoială, că folosirea puterii, când o avem, este unicul mod legitim de a obține ceva de la alții și că oamenii care nu dispun de putere trebuie să apeleze la strategii costisitoare și aleatorii<sup>4</sup>, cum ar fi persuasiunea și seducția. Numai că, după exemplul marilor umanști, ei cred că modul cel mai indicat de a obține ce vrei de la ceilalți este să-i faci să gândească (să analizeze?), astfel încât să descopere prin ei înșiși că lucrul cel mai bun este acela de a face pe plac cuiva. Și acestor cititori, tratatul de față le poate fi de mare folos. Ei vor putea învăța cum să nu se lase manipulați și, îndeosebi, dacă dețin puterea, cum să fie precauți și să nu-i manipuleze ei pe alții în mod excesiv.

– Celor pe care noțiunea de manipulare îi lasă indiferenți, dar care doresc să înțeleagă comportamentul oamenilor și psihologia lor. Celor care să întreabă de ce atâția oameni se hotărăsc să cumpere un robot de bucătărie, de care s-ar fi putut foarte bine lipsi, sau o enciclopedie în mai multe volume pe care n-o vor citi niciodată, acelora care se întreabă de ce au acceptat să dea alaltăieri bani persoanei care a pledat cauza orbilor în fața ușii apartamentului, sau de ce au consacrat, ieri, trei ore din timpul lor liber pentru un curs de specializare a cărui finalitate nu o văd. Acestor cititori, cunoașterea tehnicilor de manipulare le va aduce câteva răspunsuri noi și, poate, neașteptate.

4. Ne putem de altfel întreba dacă acestea nu sunt tolerate tocmai pentru că sunt costisitoare și mai ales aleatorii.

## CAPITOLUL I

## CAPCANELE DECIZIEI

## Prindeți hoțul

Doamna O. este, în general, singură joia. Când vin zilele frumoase, i se întâmplă să profite de orele libere și să meargă la plajă. După ce înoată mult, savurează fructe de mare pe terasa unui mic restaurant de pe malul mării. În această joi a lunii iunie, zi deosebit de călduroasă și însorită, iat-o urmându-și obiceiul. Ziua se anunță dintre cele mai plăcute: lume puțină pe plajă, briză ușoară, apă limpede. Lângă ea, o tânără, cu urechea lipită de tranzistor, ascultă o emisiune muzicală. Doamna O. simte nevoia să se răcorească. Când se întoarce să se așeze pe prosopul de baie, după ce înotase vreun sfert de oră, este martora unei scene mai rar întâlnite pe acea plajă. Vecina sa, vrând cu siguranță să se răcorescă și ea, a lăsat tranzistorul nesupravegheat și un necunoscut tocmai umbla la el, cu aerul că ar căuta un alt post. Individul are vreo treizeci de ani și pare sigur pe sine. Aruncă o privire furișă jur-împrejur și apoi se-ndepărtează, fără grabă, dar hotărât, cu obiectul sub braț. Doamna O. n-a pierdut nimic din această scenă și, probabil, nici alți vilegiaturisti n-au fost înșelați de manevrele tipului. Totuși, nimeni nu a reacționat, nici ea, nici ceilalți. Doamna O. ridică din umeri și aprinde o țigară, puțin nervoasă: „Hotărât lucru, își zice, nu mai poți face o baie în liniște!“.

Ora șapte seara. Doamna O. a sosit destul de devreme pentru a ocupa una dintre mesele bine plasate, care-ți permit să iei cina cu ochii spre larg. Terasa restaurantului începe să se umple. „Scuzați-mă“. Tânăra care se adresează Doamnei O. are un puternic accent străin.

– Trebuie să dau un telefon, vă rog, n-ați vrea să vă uitați o clipă și la valiza mea?

Doamna O. nu poate refuza.

– Desigur, cu plăcere, răspunde ea mașinal, aproape fără să ridice privirea din platoul cu stridii.

Cinci minute mai târziu, Doamna O. are serioase motive de neliniște din cauza unui individ care s-a așezat lângă valiză. Neliniștea sa nu este fără temeii. Chiar dacă necunoscutul are un aer inocent, iată-l în picioare, cu valiza în mână.

– Prindeți-l! strigă deodată, sărind în urmărirea lui.

Ne vom mira, fără îndoială, că aceeași persoană, în două situații asemănătoare, care implică două delice de aceeași natură, apropiate în timp, poate reacționa într-un mod atât de diferit: asistând pasivă la prima scenă, dar intervenind cu vigoare și hotărâre în a doua situație. Din două, una: ori Doamna O. este inconsecventă în actele sale, ori întâmplarea pe care v-am povestit-o nu este plauzibilă. De fapt, ne place să considerăm că oamenii au, în pofida circumstanțelor, un comportament *stabil*. Pentru a ne convinge de acest lucru, ne vom referi la definiția dată de psihologi noțiunii de personalitate. Personalitatea este definită drept ceea ce ne permite să înțelegem de ce oamenii se comportă diferit unii față de alții în aceeași situație (de exemplu, intervenind sau nu pentru a prinde un hoț) și de ce au tendința să aibă același comportament în situații comparabile.<sup>1</sup>

Astfel, ne-am fi așteptat, după ce am văzut-o pe Doamna O. asistând pasivă la scena de pe plajă, s-o vedem comportându-se la fel în restaurant. Dar, la fel de bine, cineva care a observat reacția promptă a Doamnei O. în restaurant ar fi surprins să afle că același personaj asistase fără să reacționeze în vreun fel la furtul unui tranzistor pe plajă, câteva ore mai înainte.

Este adevărat că noțiunea de constanță comportamentală ne simplifică mult viața. Nu ne permite ea, oare, cunoscând modul de reacție din trecut al oamenilor, să facem previziuni folositoare asupra conduitei lor viitoare?

1. Iată de exemplu o definiție din cele mai clasice. Personalitatea este definită de Child (1968, p. 83) ca, „un ansamblu de factori interni mai mult sau mai puțin stabili care fac comportamentele unui individ constante în timp și diferite de comportamentele pe care o altă persoană le poate manifesta în situații asemănătoare.“

Nu vom ezita, de pildă, să recurgem la serviciile vecinului de palier, care s-a ocupat cu amabilitate de câine și săptămâna trecută, dar vom evita de acum înainte să cerem ceva locatarului de la primul etaj care, pretextând o criză de rinichi, a refuzat să ne ajute să coborâm mașina de spălat la subsol.

De altfel, practicile de *angajare* se bazează pe această noțiune de constanță comportamentală. Dacă, în general, un patron se informează asupra conduitei profesionale a unui candidat la un post de conducere, firește că o face pentru a deduce în ce măsură el va fi sau nu un cadru eficient la noul loc de muncă. Tot așa, când, într-un cabinet de testare, un psiholog observă modul în care un candidat stă în fotoliu sau răspunde întrebărilor sale puse în timpul interviului de angajare, încearcă să prevadă reacțiile acestuia în situații concrete de lucru.

Aceste exemple, a căror importanță socială nu scapă nimănui, ilustrează în ce măsură recurgerea la principiul constanței comportamentale este utilă pentru cei care vor să prevadă sau, pur și simplu, să înțeleagă comportamentele umane. Sesizăm atunci mai clar tulburarea noastră constatând ușurința cu care Doamna O. a putut abdica de la principiul constanței. Această inconstanță nu trebuie, totuși, să fie considerată ca reacția unei ființe aparte, a cuiva ale cărui acțiuni ar ieși din comun. Într-adevăr, sunt nenumărate studiile de astăzi care arată dificultățile, chiar imposibilitatea care există în a ghici comportamentul unei persoane într-o situație dată, pornind de la comportamentul dintr-o situație anterioară de aceeași natură sau chiar pornind de la atitudinile ori personalitatea sa. De exemplu, pentru a ști dacă un patron de local ar accepta sau nu să servească niște clienți de culoare, ar trebui, dacă oamenii ar fi „constanți“, să ne putem sprijini pe cel puțin trei tipuri de informații:

- informații cu privire la comportamentele sale anterioare (n-a cedat locul în autobuz unei chinezoaice însărcinate);
- informații asupra atitudinilor sale (este rasist);
- în sfârșit, informații despre personalitatea sa (este autoritar și intransigent).

Or, din numeroase observații și experimente, reiese clar că valabilitatea previziunilor ce pot fi făcute pe baza celor trei tipuri

de informații este destul de apropiată de valabilitatea celor pe care le-am face dacă n-am ști nimic.<sup>2</sup>

Cercetătorii care realizează aceste observații sau aceste experimente ne dezvăluie cât este de riscant să prevezi comportamentul Doamnei O. la ora 7 seara pe terasa restaurantului făcând caz de felul în care a reacționat la ora 4 după-amiaza pe plajă, în momentul furtului. Asta nu înseamnă neapărat că ei resping ideea de constanță comportamentală și nici că o pun la îndoială. S-ar putea spune că această constanță este reală, doar că nu poate fi surprinsă decât pe vaste ansambluri comportamentale, decât dacă am cunoaște modul în care Doamna O. s-a comportat efectiv în alte 10 astfel de situații asemănătoare. Atunci, poate, am constata că Doamna O. are tendința să intervină într-un furt, mai des decât unii, dar mai puțin decât alții.

Dar Doamna O. a adoptat la interval de câteva ore două comportamente diferite și faptul trebuie explicat. Cum se face că a intervenit în restaurant, în timp ce n-a reacționat pe plajă? Se știe că pentru a explica astfel de inconstanțe, unii psihologi fac apel la noțiunea de *specificitate comportamentală*, noțiune care traduce dependența unui comportament de o situație dată. Dar această specificitate trebuie pusă în evidență. În cazul de care ne ocupăm, este evident că una din cele două reacții ale Doamnei O. își găsește originea în situația în care se afla. Și noi știm în care, din motive care par evidente. Dacă Doamna O. a intervenit la restaurant nu temperamentul și nici respectul pentru anumite valori au împins-o să reacționeze astfel (dacă ar fi fost așa, de ce nu a intervenit și după-amiază), ci, pur și simplu, pentru că ea fusese *angajată* în acest sens.

Această explicație, oricât de simplă ar părea, nu este atât de evidentă pe cât se crede. Dacă examinăm cu atenție cele două situații cărora Doamna O. a trebuit să le facă față succesiv (la plajă și la restaurant), vom constata că nu se disting între ele decât printr-un simplu „da“, ca răspuns la o cerere greu de refuzat. Deci, nu dintr-o serviabilitate funciară a acceptat ea să supravegheze valiza câteva minute, ci fiindcă nu putea proceda altfel. Cine ar fi putut, în aceste circumstanțe, cu excepția vreunui

2. Îi recomandăm cititorului interesat pe Mischel (1968) și pe Wicher (1969).



înfrorător morocănos, să refuze un mic serviciu cerut? Se vede cum simplu „da“, smuls incidental, poate să ne conducă la un comportament cu totul altul decât am fi avut în mod spontan.

Este important să insistăm asupra caracteristicilor obiective ale acestei situații și, îndeosebi, să stabilim o distincție clară între ceea ce ține de formă și ceea ce ține de logica raporturilor interpersonale.

Din punct de vedere formal, cererea adresată Doamnei O. corespunde unei întrebări („n-ați vrea să vă uitați puțin la valiza mea, vă rog?“) la care ea poate, bineînțeles, să răspundă prin da sau nu. Din acest punct de vedere, Doamna O. se află în situația de a alege: ea poate accepta sau refuza să satisfacă cererea ce-i este adresată. Nimic asemănător în ce privește logica raporturilor interpersonale, cererea făcută Doamnei O. nefiind o întrebare, ci o rugămintă – versiune egală cu un ordin – și mai mult, o rugămintă care nu poate fi refuzată.

Această conjuncție deosebită între un nivel formal părănd că solicită decizia (să răspunzi da sau nu) și un nivel social care implică acceptarea unei cereri este caracteristică unei situații pe care o vom întâlni pe tot parcursul acestei lucrări și pe care am numit-o *supunere liber consimțită*. Dacă Doamna O. poate avea sentimentul de a fi hotărât liber să aibă grijă de valiză în absența vecinei sale, nu avea totuși de ales, de vreme ce oricine în locul ei ar fi procedat la fel.

Poate ar fi bine, înainte de a continua, să subliniem că exemplul Doamnei O. nu este doar rodul imaginației noastre. Sursa inspirației se află în lucrările unui cercetător american (Moriarty, 1975) care n-a ezitat să plaseze subiecții experimentelor sale în situații destul de asemănătoare cu cele evocate de noi.

Într-o primă experiență, experimentatorul, venit să se instaleze cu un tranzistor lângă niște autentici vilegiaturiști care se bronzau pe una din plajele New York-ului, le-a făcut, înainte de a pleca și de a abandona tranzistorul chiar pe nisip, una din propunerile următoare. În primul caz (condiție angajament): – „Scuzați-mă, voi lipsi câteva minute, puteți să aveți grijă și de lucrurile mele?“ Cum este de închipuit, toată lumea a răspuns afirmativ. În celălalt caz (condiție control), a spus: – „Scuzați-mă, sunt singur și n-am

chibrituri... n-ați vrea să-mi dați un foc?“ După ce experimentatorul s-a retras, un complice<sup>3</sup> a furat tranzistorul.

În cazul condiției angajament, 95% dintre vilegiaturiști au intervenit pentru a prinde hoțul, în timp ce în cazul condiției control n-au intervenit decât 20%.

Într-o experiență identică, dar realizată într-un restaurant, tranzistorul fiind înlocuit de o elegantă geantă de piele, au fost obținute efecte și mai contrastante, în condiția angajament au intervenit 100% din persoane în timp ce în condiția control n-au intervenit decât 12,5%.

Pentru a înțelege ponderea acestor rezultate, trebuie, înainte de toate, eliminate câteva ipoteze comode care ar putea să ne încurce.

Trebuie notat, în primul rând, că în ambele situații, condiție angajament și condiție control, persoana ale cărei reacții le studiem și experimentatorul care joacă rolul victimei potențiale au ocazia să schimbe câteva cuvinte. Deci nu se poate avansa ideea că persoanele angajate sunt mai înclinate să prindă hoțul, datorită faptului că au avut un prim contact cu vecinul lor. Mai mult, nu se pot explica aceste rezultate nici presupunând că în condiția control oamenii nu au intervenit pentru că nu știau că persoana care s-a apropiat pe furiș de tranzistor sau de geantă era un hoț. Cele câteva cuvinte schimbate au permis experimentatorului să-i încunoștiințeze că este singur. În sfârșit, nu se poate crede că persoanele din condiția angajament erau mai dotate să intervină decât cele din condiția control, și asta pentru un motiv pe care l-am invocat, chiar dacă n-am insistat asupra lui: toate persoanele cărora experimentatorul le-a cerut să aibă grijă de lucrurile sale (tranzistor sau geantă) au acceptat, fără excepție, să o facă. Prin urmare, este greu de considerat că aceste persoane aveau personalitatea cea mai puțin pasivă și că astfel prezentau mai multe șanse să intervină decât altele. Cum să nu tragi concluzia că fiindcă subiecții din condiția angajament au fost puși să răspundă „da“ la o întrebare la care nu se putea spune „nu“, ei s-au comportat, în cele din urmă, total diferit de subiecții din condiția control cărora nu li s-a cerut nimic?

De aceea, rezultatele raportate de Moriarty, pe la mijlocul

3. Adică un ajutor al experimentatorului.

anilor 1970, au condus mai departe decât s-ar fi putut crede la o analiză grăbită.

Revenind la Doamna O. și la inconstanța sa comportamentală, vom admite deci că simplul fapt de a fi răspuns afirmativ, la restaurant, la o întrebare anodină, al cărei răspuns se subînțelegea de la sine, a constituit un factor de angajament, stimulând-o să intervină în situația cunoscută. Aici, ceea ce psihologii numesc specificitate comportamentală este, la urma urmei, legată de un concurs de împrejurări: Doamna O. a fost așezată aproape de străină, i s-a adresat o rugămintă care putea fi adresată altcuiva... circumstanțe care au condus-o să se supună cererii fără să aibă cel mai mic sentiment că este presată sau constrânsă. La restaurant, Doamna O. era sub înrâurirea acestor circumstanțe și promptitudinea cu care a reacționat înainte ca hoțul să dispară cu prada decurge direct din acest fapt. Nu există nici o îndoială că, dacă străina nu i-ar fi cerut în mod explicit să-și arunce ochii la valiza sa, ea și-ar fi savurat stridiile, fără să facă un caz din furtul bagajului, cum de altfel s-a comportat și în situația de pe plajă, afișând astfel cea mai perfectă constanță comportamentală.

Dar, în fond, de ce, în absența oricărei presiuni situaționale oamenii nu s-ar arăta constanți?

## Efectul de îngheț

Așadar, în egală măsură, supunerea dictată de logica relațiilor sociale și prezentarea formală a unei cereri sub formă de întrebare – întrebare care implică în aparență exercițiul unei decizii și al unei alegeri – caracterizează consimțământul Doamnei O. pe terasa restaurantului și cel al subiecților lui Moriarty cărora li s-a cerut să păzească lucrurile altuia în absența lui.

În discuția precedentă, am presupus că dintr-un astfel de consimțământ decurgea în mod necesar actul de a se interpune pentru a preveni furtul. Implicit, am admis că, în măsura în care acceptaseră să supravegheze lucrurile experimentatorului în absența lui, vilegiaturistii newyorkezi sau clienții restaurantului nu puteau, după exemplul Doamnei O., decât să intervină dacă se ivea ocazia. Or, această presupunere nu este întemeiată. Ne-am fi putut gândi la fel de bine că acceptarea supravegheții

tranzistorului sau a genții ar fi o constrângere, ținând cont de puternicele presiuni situaționale, și că oamenii observați de Moriarty vor da puțină atenție obiectelor încredințate. Am fi greșit, de vreme ce comportamentul de intervenție derivă din cel de acceptare. De ce? O ipoteză, în același timp simplă și generală, merită să fie avansată: oamenii au tendința să adere la ceea ce le pare ca fiind propriile lor hotărâri și, deci, să se comporte în conformitate cu ele.

Trebuie să-i fim recunoscători lui Kurt Lewin (1947) care a insistat primul asupra acestor consecințe ale activității de decizie. Nu este nevoie să reamintim în detaliu experiențele lui celebre în care compară eficacitatea a două strategii care vizează modificarea obiceiurilor de consum ale gospodinelor americane (să cumpere carne ieftină în locul unor bucăți consistente și de calitate, lapte praf în loc de lapte proaspăt etc). Ne amintim că prima dintre aceste strategii era explicit persuasivă, gospodinele erau duse să urmărească conferințe care laudau calitatea și binefacerile noilor articole de consum.

A doua dintre strategii consta, cu ocazia unei experiențe de grup, în incitarea gospodinelor de a lua hotărârea să consume aceleași noi produse. Superioritatea netă a celei de-a doua strategii poate fi înțeleasă în cel puțin două feluri. Mai întâi, se poate presupune că experiența de grup este o mașină de convingere mai eficientă decât conferințele: dacă gospodinele care au participat la o astfel de experiențe au consumat, în consecință, mai multă carne de calitate inferioară sau lapte praf decât celelalte se datorează faptului că, la sfârșitul sesiunii experimentale, erau mult mai convinse de calitățile economice și nutritive ale acestor alimente.

Deși perfect compatibilă cu rezultatele obținute, această primă interpretare nu intră în vederile lui Kurt Lewin. Autorul va avansa o a doua, clădită pe noțiunea de *efect de îngheț*. Conform acestei interpretări, superioritatea ședințelor de grup s-ar explica numai și numai prin virtuțile luării unei decizii. În alți termeni, dacă gospodinele puse în situația de grup cumpără după aceea carne de calitate inferioară sau lapte praf, aceasta nu se datorează faptului că ele sunt mai convinse de valoarea acestor alimente, ci pentru că au fost conduse să ia hotărârea de a acționa astfel.

Deci rezultatele raportate de Moriarty confirmă cu putere intuițiile lui Lewin. Într-adevăr, putem căuta în direcțiile cele mai diverse ceea ce distinge subiecții din condiția de angajament, care intervin, de subiecții din condiția control, care nu intervin. Putem căuta, dar nu vom găsi nici o motivație ideologică, nici motivație personologică, pe scurt, nimic care să ne permită să spunem că subiecții angajați dispuneau la început de motive mai întemeiate decât ceilalți de a fi atenți la lucrurile altcuiva și, mai ales, de a interveni în caz de furt. Singurul element care îi distinge este emiterea unui comportament prealabil, perceput ca o hotărâre implicită: să supravegheze în absența proprietarului un tranzistor sau o geantă. O dată hotărârea luată, subiecții aderă la ea și i se conformează îndată ce se ivește ocazia. Tocmai această idee de *aderență* la decizia luată traduce noțiunea de efect de îngheț. Totul se petrece ca și cum hotărârea (cu precădere când este luată în grup) ar îngheța sistemul de opțiuni posibile focalizând individul pe comportamentul cel mai direct atașat deciziei sale.

Poate că acest efect de îngheț va apărea ca foarte banal, atât de mult lasă impresia de natural, și chiar fundamental pozitiv: că oamenii acționează după cum au hotărât. Unde ar ajunge lumea dacă, după ce s-a luat decizia de a se comporta într-un anumit mod, oamenii s-ar lăsa duși de un comportament diferit? Nu se spune, de altfel, că un om care se ține de hotărârea sa este un om de caracter? Dar noi vorbim aici despre aderența la însuși comportamentul de decizie și nu la adeziunea la cauze bune sau rele care sunt destinate să orienteze acest comportament. Ceea ce este deja mai puțin obișnuit. De altfel, n-ar trebui să vedem decât partea bună a efectului de îngheț, același efect putând să elibereze comportamentele incontestabil disfuncționale, adevărate pervertiri ale acțiunii.

Lumea managementului ne va permite imediat să dăm o primă ilustrare a unor astfel de pervertiri ale acțiunii.

### Un caz de management absurd

În mediul foarte serios al unei „Business School“ care formează cadre pentru America de mâine, Staw a realizat în 1976 un

experiment tulburător. Câțiva studenți ai acestei școli au fost rugați să se pună în locul unui cadru de conducere care trebuia să ia o importantă decizie financiară: să afecteze un fond de dezvoltare excepțional uneia sau alteia dintre filialele companiei sale. În acest scop, li se puneau la dispoziție un dosar despre companie și situația ei economică. O dată luată această hotărâre, studenții erau invitați să-și imagineze că, după mulți ani, aveau de luat o a doua decizie. Acum era vorba despre repartizarea unei noi sume de bani între cele două filiale ale companiei. Dar, înainte să ia a doua hotărâre, studenții erau informați că prima nu dăduse rezultatele scontate. Un nou dosar dezvăluia foarte limpede faptul că rezultatele economice ale filialei care beneficiase de fondul excepțional nu se amelioraseră, ci, din contră, erau dezastruoase.

Staw a constatat, în mod curios, că în pofida informațiilor grăitoare furnizate, elevii manageri aveau tendința să doteze mai bine filiala căreia îi afectaseră prima investiție și, astfel, să adere la prima lor decizie financiară.

Bineînțeles, se poate obiecta că acești studenți nu sunt atât de iraționali pe cât s-ar crede. Fiecare știe că nu există o gestiune sănătoasă decât atunci când închizi brusc „robinetul“ după primele rezultate slabe. Această obiecție este totuși fără bază. Staw a realizat și un alt experiment în alte condiții care permite să considerăm că a doua decizie a studenților era chiar rezultatul strictei adeziuni la prima, și nu fructul înțelepciunii. În acest al doilea experiment, studenții trebuia să-și închipuie că erau obligați să-l schimbe pe directorul presupus a fi murit într-un accident de avion. Acest director hotărâse, cu câțiva ani în urmă, să afecteze fondul excepțional de dezvoltare uneia dintre filialele companiei. În consecință, studenții nu aveau decât să ia o a doua decizie financiară constând în repartizarea unei sume de bani între cele două filiale.

După exemplul studenților din primul experiment, ei erau informați că performanțele filialei care beneficiase de fondul excepțional de dezvoltare erau nesatisfăcătoare. Cum am lăsat de înțeles, Staw a constatat că studenții nu aderău deloc la decizia luată de vechiul director mort în accident: cu bun simț, ei afectau mai puțini bani filialei care făcuse obiectul dotării inițiale.

Deci acești studenți erau, contrar celorlalți, capabili să utilizeze rațional informațiile care le fuseseră furnizate, cu riscul de a reveni asupra unei hotărâri financiare anterioare, stopată de data asta, de altcineva.

Fără îndoială, rezultatele obținute în acest experiment vor permite să înțelegem mai bine interpretarea în termenii de efect de îngheț la care am recurs pentru a explica comportamentul subiecților angajați în experimentul lui Moriarty. Ele arată că, după luarea deciziei (justificate sau nu), oamenii au tendința să o mențină, chiar dacă nu ar avea efectele așteptate. Iată în ce măsură efectul de îngheț este tributar însuși actului de decizie și nu unei rațiuni care ar motiva acest act. În sensul acesta, este foarte simptomatic faptul că studenții în economie din experimentul lui Staw mențin o hotărâre financiară anterioară în ciuda informațiilor care pun în discuție temeiul motivelor care îi determinaseră să o ia. Suntem în fața unui proces relativ specific care constă în angajarea în mai mare măsură într-o acțiune care s-a dovedit infructuoasă. Există obiceiul, după Staw, de a numi *escaladarea angajamentului* (*escalation of commitment*) această tendință pe care o manifestă oamenii de a se „agăța” de o hotărâre inițială chiar dacă ea este foarte clar pusă sub semnul întrebării de către fapte.

### Trebuie să știi când să spui „stop”

Fenomenul escaladei angajamentului ne-a arătat că deciziile economice, chiar atunci când sunt luate de viitori manageri, s-ar putea dovedi foarte puțin raționale. Psihologia socială experimentală ne descrie alte fenomene care țin de o astfel de adeziune la decizie, care nu reabilitează câtuși de puțin noțiunea de raționalitate. Ne oprim la două dintre ele, susceptibile de a ne ajuta să înțelegem mai bine câteva rateuri din viața noastră cotidiană: este vorba despre fenomenul de *cheltuială inutilă* (*sunk cost*) și de *capcană ascunsă* (*entrapment*).

Peripețiile Doamnei O. într-una din seri care va rămâne mult timp gravată în memoria ei ne vor permite o primă înțelegere atât a unuia cât și a celuilalt dintre aceste fenomene.

Masa era către sfârșit, când Doamna O. și cumnata ei se întrebau cum să-și termine seara. Ezitau între o importantă întâlnire politică și vizionarea ultimului film al unui cineast la modă. Atracția întâlnirii politice consta în cuvântarea, în jurul orei 22, a Domnului Michel Brède care trebuia să fixeze strategia și obiectivele viitoarei campanii electorale a M.U.L.D. (Mișcarea Uniunii Liberale Dalmate). Ispititoare mai era și probabilitatea de a-i întâlni aici pe Alphonse și Antonin, camarazi de distracție cu care nu te plictisești niciodată. În ceea ce privește filmul „În numele robei”, el prezenta dificultățile de a introduce tinerele infirmiere în structurile spitalicești dalmate. Crudă alternativă! Dacă au optat pentru film, nu s-a datorat faptului că în acea seară cumnata Doamnei O. făcuse rost de o invitație. Iată-le deci vizionând un film dintre cele mai plictisitoare: scenariu șters, dialog insipid, muzică stridentă.

Foarte repede, cumnata Doamnei O. a constatat că era ridicol să mai piardă timpul acolo, discursul Domnului Brède tocmai trebuia să înceapă. Doamna O. însă, care își plătise biletul, a răspuns că o astfel de concluzie este prematură și că, după opinia sa, acțiunea filmului nu va întârzia să se contureze. Astfel, după multe tergiversări, Doamna O. a vizionat singură filmul, până la capăt, deși sfârșitul a fost la fel de oribil ca și începutul.

Orele 23 și 30 de minute. Doamna O. așteaptă ultimul autobuz care, după ceasul bisericii Santa Lucia, are deja cinci minute întârziere. Ea pierde ocazia să oprească primul taxi liber care trece prin fața stației. «Va veni el până la urmă» suspină ea gândindu-se la autobuz. Farurile unui alt taxi luminează primele picături de ploaie. E trecut de miezul nopții și Doamna O. se întreabă dacă nu cumva este mai indicat să se întoarcă acasă cu taxiul. „Nu”, își spune ea, „autobuzul va sosi în două-trei minute. Poate este blocat în piața Philippe Duroy”. Istovită, udă și nervoasă, Doamna O. a ajuns, în sfârșit, acasă. Ceasul arată ora unu noaptea sau cam așa ceva. S-a întors pe jos. Culmea ironiei: cumnata sa, Alphonse și Antonin încheiau, cu muzică, o seară încântătoare.

În mod evident, Doamna O. și-a stricat seara: mai întâi s-a încăpățânat să urmărească până la capăt un film oribil, când ar fi

putut participa la întâlnirea politică pasionantă. Apoi, involuntar, și-a impus un marș lung pe ploaie, când ar fi putut să ia taxiul și să se întoarcă acasă confortabil. Prima dintre aceste ratări ne arată ce înseamnă o *cheltuială inutilă*, iar a doua, cum funcționează o *capcană ascunsă*.

Arkes și Blumer (1985) au condus un experiment deosebit de ilustrativ pentru fenomenul de *cheltuială inutilă*. Câțiva studenți trebuia să se imagineze în situația următoare: plătiind 100 de dolari pentru un week-end la schi în Michigan și 50 de dolari pentru un week-end tot la schi, dar de la început mai promițător, în Wisconsin, își dădeau seama cu stupoare că este vorba de două rezervări pentru același week-end. Sumele neputând fi rambursate, trebuia să aleagă. Vor merge să schieze în Michigan (cu 100 de dolari) sau în Wisconsin (cu 50 de dolari), știind că sejurul din Wisconsin era mai atrăgător.

Un consumator rațional ar alege, evident, week-end-ul în Wisconsin. Banii pentru cele două week-end-uri fiind oricum cheltuiți, acest consumator se află în situația unuia care trebuie să aleagă din două posibilități care-l costă la fel: 100 de dolari + 50 de dolari, egal 150 de dolari. Inteligența îi spune să aleagă varianta care prezintă cele mai multe avantaje pentru el. De altfel, este ceea ce presupun și teoriile economice. Aceste teorii prevăd un factor de decizie rațional care, cunoscând costurile și beneficiile unei acțiuni posibile, nu va întârzia să opteze pentru cea care corespunde utilității sau interesului maxim. Același raționament ar fi trebuit s-o determine pe Doamna O., care a înțeles că filmul o plictisea și că nu putea să-și recapate banii pe bilet, să decidă, ca și cumnata sa, să profite cel puțin de ultima întâlnire politică organizată de M.U.L.D. și de întâlnirea cu cei doi cheflii amuzanți, ocazie pe care nu trebuia s-o rateze.

Studenții interogați de Arkes și Blumer nu s-au arătat mai raționali decât Doamna O. de vreme ce, împotriva oricărei logici, majoritatea lor (54%) au optat pentru Michigan, adică pentru week-end-ul cel mai scump, și nu pentru Wisconsin, adică pentru week-end-ul cel mai promițător.

Putem deci defini fenomenul de *cheltuială inutilă*: drept fenomenul care apare de fiecare dată când un individ rămâne la o

strategie sau o linie de conduită în care a investit în prealabil (bani, timp, energie), în detrimentul altor strategii sau linii de conduită mai avantajoase.

Este ca și cum v-ați strădui să terminați o sticlă de vin Pommard 1949 trezit, decât să goliți o alta din vinurile acelea de țară, pe care, deși nu sunt de cea mai bună calitate, le beți cu plăcere în fiecare duminică. Și în acest caz ne obligăm să urmăm cursul unei acțiuni în care am investit mult (un Pommard 1949!), deci într-o decizie anterioară costisitoare, neglijând în felul acesta oportunități mai satisfăcătoare.

Capcana ascunsă nu se distinge fundamental de cheltuiala inutilă. Ca și escalada angajamentului, ea pornește de la acea tendință pe care o au oamenii de a persevera într-o acțiune în derulare, chiar dacă aceasta devine neobișnuit de costisitoare sau nu ne mai permite să atingem obiectivele fixate.

Să ne imaginăm jocul următor: dispuneți de o miză de 400 de franci și vi se oferă ocazia de a câștiga un jack-pot de 200 de franci. Cum? În fața dumneavoastră avansează un contor cu ritmul de o cifră pe secundă, pornind de la 1 și ajungând la 500. Veți câștiga jack-pot-ul de 200 de franci dacă lasați contorul să se rotească până la o cifră X fixată dinainte, dar pe care n-o cunoașteți. În schimb, ceea ce știți este că fiecare unitate vă costă un franc, astfel încât dacă, din întâmplare, cifra X este una din ultimele o sută (deci cuprinsă între 400 și 500), nu numai că nu câștigați cu ea cei 200 de franci ai jack-pot-ului, ba chiar îi veți pierde și pe cei 400 de franci de care dispuneați de la început. Normal, aveți posibilitatea să opriți contorul când vreți, suma rămânând câștigată. Principiul jocului este simplu: șansele de a câștiga jack-pot-ul cresc o dată cu pierderile pe care acceptați să le aveți, fiind de la sine înțeles că acestea din urmă pot să nu fie de ajuns, cu toate că sunteți gata să riscați toată miza de 400 de franci.

În timpul unui experiment judicios, Brockner, Shaw și Rubin (1979) au cerut subiecților lor să intre în acest joc. Totuși, ei aranjaseră ca subiecții să nu poată ridica niciodată jack-pot-ul putând astfel să observe până unde ar fi fost aceștia gata să meargă cu pierderile. Într-un astfel de joc, jucătorul este, de fapt, plasat într-o situație destul de asemănătoare cu aceea a Doamnei O. care

aștepta ultimul autobuz. Fiecare cifră care apare, întocmai ca fiecare minut ce trece, dacă nu mărește cu nimic posibilitatea obiectivă<sup>4</sup> de atingere a scopului, lasă totuși impresia subiectivă că te apropii de el. Totul se petrece ca și cum individul ar fi prins în capcană și el nu știe ce să regrete mai mult: banii investiți sau timpul pierdut, starea lui fiind accentuată de sentimentul că se poate afla în apropierea scopului propus.

Doi factori fac această capcană ascunsă deosebit de redutabilă.

Primul dintre acești factori ține de faptul că individul poate fi angajat într-un proces care va curge de la sine până va decide el însuși în mod activ întreruperea lui, dacă individul se hotărăște să o facă.

În experimentul lui Brockner, Shaw și Rubin, contorul se oprea câteva secunde din 40 în 40 de cifre. Într-o primă condiție, jucătorii trebuia să spună „stop” când nu mai voiau să continue. Într-o altă condiție, din contră, trebuia să spună „merg” după fiecare pauză, dacă doreau să joace mai departe. În prima condiție, contorul pornea automat dacă subiectul nu zicea nimic, în al doilea caz nu pornea dacă subiectul nu formula clar această cerere. E bine de constatat că pierderile sunt mult mai importante în prima condiție decât în a doua, adică atunci când jucătorii «prinși în capcană» sunt confrunțați cu un proces pe care ei au hotărât să-l lanseze și care, odată luată decizia, se va desfășura în mod inexorabil, fără intervenția lor promptă (chiar cu posibilitatea de a pierde totul). Jucătorii care pierd cel mai mult sunt cei care trebuie să spună „stop” și care nu știu când să spună. Invers, jucătorii care trebuie să spună „merg” pentru a-și exprima dorința de a continua, și, prin urmare, care sunt determinați să hotărască la intervale regulate continuarea sau oprirea jocului, sunt cei care pierd mai puțini bani. În concluzie, individul care s-a plasat într-o capcană ascunsă luând o hotărâre inițială nu poate ieși decât printr-o nouă hotărâre. Dar trebuie să se ivească ocazia. Din acest punct de vedere, dispozitivul cel mai puțin „înșelător” este acela care obligă jucătorul să analizeze în mod regulat ce a pierdut și ce

4. Acest lucru este bineînțeles definit *a priori* prin suma de bani pe care subiectul e gata să o riște (dacă subiectul e gata să riște 100 de franci el are o posibilitate din cinci să obțină jack-potul) și nu depinde de poziția contorului la un moment dat.

a câștigat și, în consecință, să decidă continuarea sau oprirea jocului.

Al doilea factor care concurează la eficiența capcanei ascunse ține de faptul că individul poate să nu-și fixeze a priori limitele investițiilor sale, de exemplu, să decidă o dată pentru totdeauna ce sumă aruncă în joc sau cât timp va aștepta autobuzul în stație etc. În același experiment, Brockner, Shaw și Rubin au constatat că subiecții cărora li s-a cerut să anunțe inițial suma aruncată în joc au pierdut mai puțini bani decât ceilalți, cărora nu le-a fost adresată această cerință. Este deci probabil că, dacă Doamna O. ar fi fixat o limită până la care să aștepte când a sosit în stație (de exemplu, să nu treacă de miezul nopții), ea s-ar fi gândit să oprească al doilea taxi. De aceea, cea mai bună metodă de a nu cădea într-o capcană ascunsă constă în a-ți propune de la început o limită peste care să nu treci, un prag pe care să nu-l depășești. În acest caz și numai astfel, pragul trebuie calculat pe baza unei analize raționale a riscurilor și a beneficiilor potențiale fără ca analiza în discuție să fie ocolită, deoarece socotești că ai investit prea mult pentru a nu continua în același sens.

Se observă astfel conturându-se o bună capcană ascunsă:

- 1) Individul a decis să se angajeze într-un proces de cheltuire (bani, timp sau energie) pentru a atinge un scop propus.
- 2) Indiferent dacă individul este sau nu conștient, atingerea scopului nu este sigură.
- 3) Situația se prezintă astfel încât individul poate avea impresia că fiecare cheltuială îl apropie mai mult de scop.
- 4) Procesul se desfășoară numai dacă individul nu hotărăște în mod activ întreruperea lui.
- 5) Individul n-a fixat la pornire o limită a investițiilor sale. De aceea, poate pierde 400 de franci pentru a încerca să câștige 200. De aceea, poate petrece mai mult timp în așteptarea autobuzului, decât dacă s-ar fi întors pe jos acasă.

## De la împotmolirea în Vietnam la factura unui garajist

Încă o dată, am greși dacă am vedea în Doamna O. o femeie nătângă și incapabilă de a evita capcanele cele mai mizerabile care complică existența. La fel am greși dacă am crede că escalada angajamentului, cheltuiala inutilă sau alte capcane ascunse nu se manifestă decât în laboratoarele aflate sub ochii cercetătorilor animați de spirit științific minuțios și chinuitor. Aceste fenomene se observă, în mod obișnuit, atât în gestionarea generală a problemelor lumii, cât și în domeniul vieții zilnice. Câteva exemple vor fi de ajuns să ne convingem.

În 1965, subsecretarul de Stat al S.U.A., George Ball, îi propunea președintelui Johnson un raport consacrat unui fapt ce avea să devină foarte curând războiul din Vietnam. În raport era scris clar: „De îndată ce un mare număr de trupe americane vor fi angajate în lupte directe, ele vor începe să înregistreze pierderi mari căci sunt echipate nepotrivit pentru a lupta într-o țară inospitalieră, ca să nu zicem ostilă. O dată ce vom suferi pierderi însemnate, vom intra într-un proces cvasi-irreversibil. Implicarea noastră va fi așa de mare încât nu ne vom putea opri înainte de a atinge obiectivele propuse, decât dacă vom accepta o umilire națională. Din aceste două posibilități, cred că va fi mai probabilă umilirea decât atingerea obiectivelor noastre, după ce vom fi suferit serioase pierderi“. (*Mem. from George Ball to President Lyndon Johnson*, July, 1965, Pentagon Papers, 1971).

După cum se observă, nu numai că raportul lui George Ball anticipa sfârșitul războiului din Vietnam, dar îl pune în gardă cu o uluitoare clarviziune pe președintele Statelor Unite asupra riscurilor unei escalade militare. Procesul acestei escalade nu este prea diferit de ceea ce am descris mai înainte, când am arătat că efectul de îngheț putea, din lipsă de vigilență, degenera în adevărate denaturări ale acțiunii. Ca și studenții lui Staw de la „Business School“, Președintele Johnson, în ciuda numeroaselor avertizări din partea consilierilor săi, departe de a revizui o strategie care se dovedea cu timpul tot mai aventuroasă, găsea, din contră, noi motive pentru a-și menține strategia. Nu suntem atât de naivi ca să considerăm fenomenul escaladei

angajamentului suficient pentru explicarea deciziilor unui președinte, fie el și al Statelor Unite. Dar faptul că a trebuit să fie așteptat un alt președinte pentru a se pune capăt desfășurării de forțe militare în Vietnam are darul de a pune pe gânduri.

Atât în chestiunile politice, cât și în cele militare, nu lipsesc exemplele bune de escaladă a angajamentului. Toți avem în memorie gustul electoral amar lăsat recent de M.U.L.D. și prezidat de Domnul Brède. De când s-a angajat în strategia fixată de cel de-al 13-lea congres, M.U.L.D. a pierdut – de ce să ne ascundem după degete? – în campaniile electorale mai mult de jumătate din electorat. Această stare de fapt îi neliniștește pe numeroșii săi militanți de bază care ar dori refacerea din temelii a partidului. Dar această mișcare de bază nu convinge deloc echipa conducătoare a M.U.L.D. care, întocmai Președintelui Johnson sau a studenților lui Staw, pare să afle în eșecurile sale politice argumente noi pentru continuarea aceleiași strategii: „Dacă electoratul abandonează regulat M.U.L.D., acest lucru nu se întâmplă din cauza eșecurilor conducătorilor, ci a zvonurilor difuzate zi de zi de presă ori de către cele 13 canale ale televiziunii de stat. Atunci, de ce să schimbăm? Animizitatea din jur nu cumva dovedește că M.U.L.D. este pe calea cea bună?“ Fără a fi mare prezicător, se poate spune că linia M.U.L.D. seamănă cu obstinația americană în Vietnam. Și aici, însă, este de așteptat ca o nouă echipă să vină la conducere pentru ca efectele escaladei angajamentului să poată fi stopate.

Ar fi total eronat să se creadă că este de ajuns o decizie colectivă împotriva acestor efecte și că ele rămân apanajul exercitării solitare a puterii. Psihologia socială experimentală ne-ar incita chiar să ne așteptăm la o accentuare a fenomenului escaladei angajamentului în interiorul grupurilor. Experiențele arată că acestea din urmă au tendința de a merge spre decizii extreme, momente care implică riscuri mari și nu pot fi reduse la rezolvarea unor probleme aritmetice sau logice.

Se vorbește de *polarizare colectivă*<sup>5</sup> în privința acestei tendințe, pe care cea mai mare parte a cercetătorilor o explică prin diluarea responsabilității în situația de grup. De aceea, este destul de

5 Cititorului interesat de acest fenomen îi recomandăm un text al lui Willem Doise (1984).

tentant să considerăm că o echipă va fi mult mai tributară efectelor escaladei angajamentului decât o singură persoană care decide. O astfel de considerație nu trebuie să ne lase să credem că exersarea solitară a puterii este un panaceu. Exemplele de dezechilibru a activității de decizie unică sunt multe și în acest sens se pot găsi exemple grăitoare din viața socială sau din cea politică. Astăzi este dificil să admiți că luarea de decizii colective permite evitarea dezechilibrelor la nivelul acțiunii. Noi suntem convinși că soluția se află în impunerea anumitor dispozitive care cer intervenția mai multor persoane care hotărăsc același curs al acțiunii. Ne mai gândim că nu trebuie ca aceeași persoană, sau grup de persoane, să ia și hotărârile și să evalueze și efectele în vederea unei eventuale reorientări. Să ne imaginăm că X a luat hotărârea de a deschide, într-un supermagazin, un raion de confecții pentru bărbați. Ar trebui atunci ca Y și nu tot X să analizeze rezultatele acestei operații, ca să decidă continuarea sau abandonarea ei. În aceeași ordine de idei, să ne imaginăm că X a prescris un tratament medical. Din nou, judecarea efectelor acestui tratament și oportunitatea prelungirii sale ar trebui să aparțină mai curând lui Y, decât lui X.

Această sugestie, deși elementară, implică deci schimbări profunde ale obișnuințelor și, poate, răsturnări structurale spectaculoase. Dar inerția organizațională fiind ceea ce este, iar practicile profesionale fiind ceea ce sunt, avem motive să ne temem că, în ciuda eficienței virtuale, astfel de dispozitive nu vor fi puse în aplicare prea curând în instituțiile politice, economice sau militare.

Cititorii noștri, ca și profesioniștii deciziei vor fi ei în stare să tragă învățăminte din cunoștințele privind escalada angajamentului, cheltuiala inutilă și capcana ascunsă pe care tocmai le-am analizat?

Gândindu-ne bine, viața cotidiană este făcută din decizii minore sau importante care ne pot conduce, dincolo de limita raționalului, să persistăm într-un anumit punct al acțiunii.

Să reflectăm la niște studenți care audiază un curs universitar și care realizează, din primul an, că acest curs nu corespunde așteptărilor lor și nu le va aduce beneficiile scontate. Oare vor decide, așa cum este înțelept, întreruperea cursurilor în care s-au

angajat sau le vor urma până la capăt? Se vor reorienta ei oare într-o altă direcție? Din păcate, tot mai mulți studenți care au cunoștințe de psihologie se regăsesc un an-doi mai târziu într-o școală de infirmiere sau educatoare, fără să-și fi căutat locul corespunzător formației lor de psihologi. Întrebați-i de ce au aprofundat atunci studiul psihologiei. Unii vor răspunde, convinși de imaginea nouă pe care și-o recrează: „Eu, când fac ceva, merg până la capăt“. Iar dvs., poate veți gândi ca noi: „Iată un tip care a căzut cu demnitate într-o capcană ascunsă“.

Să-i amintim și pe soții de-o viață care, deși ar fi avut cele mai bune motive să se despartă, suflă împreună în lumânările nunții de argint. Sigur, motivele continuării coabitării au fost numeroase. În primul rând, au avut prieteni comuni, apoi obligațiile legate de educația copiilor, casa cumpărată în rate, până rămâne cel mai apăsător dintre toate motivele: neputința de a trăi altceva. Neacceptând acest motiv, ei se feresc să recunoască faptul că precedentele erau, în, definitiv, doar elementele unei capcane ascunse sau ale unei dramatice escalade a angajamentului, iar existența lor, un lung cortegiu de cheltuieli inutile. Au crezut, în sfârșit, că pot fi fericiți împreună.

Să nu-i uităm nici pe cei care urmează tratament la un psihanalist, căci, vrând-nevrând, o psihanaliză are toate proprietățile unei capcane ascunse (vezi mai sus):

- 1) Pacientul a hotărât să se angajeze într-un lung proces de cheltuieli (bani, timp, energie);
- 2) Că pacientul este sau nu conștient, atingerea scopului nu este sigură, și asta cu atât mai mult cu cât psihanalistul însuși poate considera acest scop drept o fantasmă sau o „povară“ (sic!);
- 3) Situația este de așa natură încât pacientul are impresia că fiecare cheltuială îl apropie mai mult de scop;
- 4) Procesul continuă numai dacă pacientul nu se hotărăște în mod activ să-l oprească;
- 5) Pacientul n-a fixat la plecare o limită a investițiilor sale.

Fără comentarii!

Acum, dacă ați reușit să evitați capcana ascunsă a analizei, și chiar și pe cea a relației conjugale, nu o veți putea ocoli, fără



îndoială pe aceea mult mai anodină pe care o întinde agonia unui automobil. Cei care au trecut prin așa ceva știu că este extrem de dificil să vinzi la prețul pieței un automobil vechi căruia i-ai mai schimbat și ambreiajul. Totuși, dacă nu-l vinzi acum, te vor lăsa frânele, sau puntea, sau amortizoarele. Nu vei mai scoate nimic pe el.

Atât de multe variante ale unui fenomen general, Teger (1979) le rezumă în formula: „prea multe investiții pentru a mai abandona“.

## De la automanipulare la manipulare

Escalada angajamentului, cheltuiala inutilă, capcana ascunsă decurg direct din același proces, destul de apropiat de ceea ce Lewin numea efectul de îngheț și care nu privește altceva decât o formă a adeziunii individului la deciziile sale. Fie că decide să afecteze un fond excepțional de dezvoltare unei anumite filiale, fie că hotărăște să cheltuiască 100 de dolari pentru a merge la schi în Michigan sau că decide să câștige bani la ruletă, odată luate, aceste hotărâri vor orienta comportamentul în sensul perseverenței, care se poate dovedi, după cum am văzut, perfidă.

Cum se explică acest fenomen? Din nefericire, trebuie să acuzăm un anumit decalaj între caracterul uneori spectacular (cantitativ și calitativ) al efectelor experimentale și sărăcia interpretărilor teoretice propuse. De aceea ne vom referi la cea mai des avansată dintre ele. Conform acestei interpretări, care se bazează pe noțiunea de autojustificare (Aronson, 1972), perseverările, chiar și cele mai disfuncționale, s-ar explica prin grija sau nevoia individului de a afirma caracterul rațional al primei sale decizii. Astfel, continuarea investiției într-o filială, care se dovedește neinspirată, ar avea funcția de a atesta logica primei hotărâri financiare. Totul se petrece ca și cum subiectul ar prefera să se „înfunde“ mai degrabă decât să recunoască eroarea inițială a analizei, judecății sau aprecierii sale. Am mai arătat (Beauvois și Joule, 1981) cum individul își gândește comportamentele adoptând după aceea idei susceptibile de a fi justificate. Am arătat, de exemplu, că o persoană, obligată de circumstanțe să țină un discurs în contradicție cu opiniile sale, își modifica aceste opinii,

a posteriori, în acord cu conduita prezentă (faptul de a fi ținut acest discurs).

Ne aflăm în fața unei forme noi de a raționa în care individul justifică o decizie anterioară prin noi decizii, un act anterior prin noi acte. Joule, în 1986, a numit *gândire în act* această formă deosebită de a gândi. De aceea, alegând să meargă la schi în Michigan, deși week-end-ul în Wisconsin se anunța mai promițător, subiecții lui Arkes și Blumer gândesc prin prisma acestui comportament nou alegerea unui week-end extrem de scump.

Efectele escaladei angajamentului pot fi înțelese în același mod cu împotmolirea progresivă într-o capcană ascunsă.

\*\*\*

În toate situațiile evocate în acest capitol, se poate considera că individul este, într-o oarecare măsură, prins în capcană de o decizie inițială. Totuși, dacă luăm aceste situații în ansamblul lor, ne vom da seama că există o diferență importantă între situația în care se găsea Doamna O. la restaurant și cea în care se afla aceeași Doamnă O. la cinematograful sau în stația de autobuz. Această diferență rezidă în luarea deciziei de la început.

În situațiile date de escaladă a angajamentului, de cheltuiala inutilă sau în cazul capcanei ascunse, individul poate fi considerat inițiatorul principal al deciziei inițiale. Doamna O. este cea care a hotărât să meargă la cinema și tot ea a decis să ia autobuzul și să se întoarcă acasă. De altfel, de efectele disfuncționale ale acestor decizii nu profită nimeni; ele doar înveninează existența bieteii Doamnei O. care, într-o anumită măsură, a căzut în propria-i capcană.

Într-o situație de cerere, ca aceea de la restaurant, când Doamna O. a fost rugată să supravegheze valiza străineii, capcana este total diferită de vreme ce decizia inițială (supravegherea valizei) i-a fost pur și simplu smulsă<sup>6</sup>. Dacă nu i s-ar fi adresat în mod direct cererea, Doamna O. nu și-ar fi făcut, mai mult decât pe plajă, o datorie din supravegherea bagajului.

6. Să ne reamintim că *toți* subiecții din experiența lui Moriarty (1975), fără nici o excepție, au acceptat să aibă grijă de lucrurile experimentatorului, ceea ce arată limpede că, în asemenea cazuri, nu putem refuza un serviciu care ne este cerut.

Suntem aici în punctul de plecare a ceea ce trebuie numit *manipulare*.

Să ne imaginăm că un individ odios vă cere să luați o hotărâre, aparent anodină și fără consecințe, cu singurul scop de a pune efectele de perseverare ale acestei hotărâri în serviciul intereselor sale. Fiecare va constata că este vorba de manipulare, ba chiar de o manipulare sofisticată, pentru că implică un ocol din partea manipulatorului. Acest ocol, această abordare indirectă constă, înainte de toate, în a obține un comportament sau o decizie care nu are pentru el decât interesul de a pregăti altele. De aceea, această manipulare nu poate fi decât *deliberată*. Limbajul curent permite să se vorbească despre manipulare ca despre comportament de influență (să încerci să convingi pe cineva să facă un lucru pe care nu l-ar fi făcut în mod spontan), pe care manipulatorul îl realizează uneori cu credința că poate să existe o comunitate de interese între el și persoana pe care vrea s-o câștige pentru cauza lui. Nimic asemănător cu manipulările despre care este vorba în acest mic tratat. Acestea din urmă nu se bazează pe activitatea persuasivă, ci presupun recurgerea la o *tehnologie comportamentală*, iar această recurgere nu poate fi decât *deliberată*. Deci, dacă manipulatorul are conștiința clară a sensului acțiunilor sale, este de remarcat că manipulatul va avea mai puține șanse să dejoace manevra al cărei obiect este, decât dacă ar fi trebuit să facă față unei strategii persuasive. Și iată cum. Suntem atât de convinși – uneori fără temei (cf. Beauvois și Joule, 1981) – că actele noastre depind de intențiile noastre și, *a fortiori*, de opiniile noastre, încât suntem foarte sensibili la orice tentativă de manipulare care ar afecta direct intențiile sau părerile noastre. Știm să ne apărăm de astfel de tentative, prefăcându-ne, bunăoară, că nu am înțeles când nu avem contraargumente. În același timp, aproape că nu luăm în seamă aceste mici comportamente nesemnificative pe care acceptăm zi de zi să le realizăm, atât de normale ne par.

Încă o dată, formele de manipulare care vor fi descrise în capitolele următoare nu folosesc strategii persuasive, ci strategii numite *comportamentale*, în măsura în care obținerea unui comportament scontat în timp  $t_2$ , se face totdeauna prin indicarea unui comportament „preparatoriu“, în timp  $t_1$ , deci prin inducerea

unui comportament. Să ne reamintim că, pentru a obține un franc de la un trecător, e mai bine, în loc să-i cerem direct, să începem prin a întreba cât e ceasul. Fără îndoială că pe acela care procedează astfel nu-l interesează ora (poate pentru credibilitatea scenariului și-a scos ceasul de la mână). Nu-i pasă de oră decât pentru a obține de la trecător un prim serviciu predispunându-l să i-l acorde imediat pe al doilea, de fapt, cel pe care-l dorește. În ce privește trecătorul, să convenim că nu are conștiința de a fi forțat în decizia sa de a ajuta pe cineva la ananghie, cum ar fi fost cazul dacă acest cineva l-ar fi însoțit tot bulevardul Paul Vaillant Couturier pentru a încerca să-l convingă. Și-apoi, nimic nu dovedește că o astfel de insistență ar fi fost răsplătită.

## CAPITOLUL II

## AMORSAREA

În capitolul precedent ne-am interesat de câteva efecte capcană ale activității de decizie. Aceste efecte pot, în cazuri extreme, să conducă individul la emiterea unor comportamente disfuncționale sau inadaptate, susceptibile să meargă uneori chiar împotriva obiectivelor urmărite. Or, nimeni n-a intervenit pentru a-l împinge pe individ în capcană. De aceea, nu este indicat să vorbim despre manipulare în cazurile escaladării angajamentului, cheltuielii inutile, capcanei ascunse, pentru că toate pornesc mai degrabă dintr-o *auto-manipulare*.

Se pot concepe, totuși, și alte diferite capcane legate de activitatea de decizie, dar ele nu se mai înscriu într-un scenariu de *auto-manipulare*. Aceste alte feluri de capcane cer intervenția unei alte persoane ca element declanșator și țin deci de manipularea unui individ de către un altul. Manipulatorul se va putea bizui în atingerea scopului său pe efectele perseverenței în activitatea de decizie.

Privind lucrurile de aproape, această idee de perseverență în activitatea de decizie, îndeosebi când are efecte vicioase, ne pune pe gânduri. Concepțiile pe care le vehiculează diferite curente ideologice fac din activitatea de decizie o activitate nobilă prin excelență, exercițiul suprem al liberului arbitru.

De exemplu, Jacques Ardoino consideră funcția de decizie drept funcția esențială a activității de conducere. De aceea, el scrie: „Există un segment de conducere care culminează cu un moment privilegiat: timpul deciziei. Într-un astfel de moment, comanda se prezintă în toată acuitatea sa și se pot sesiza multiple

aspecte concentrate, ordonate, subliniate“. (Ardoino, 1970, p. 89). Chiar fără să fii sensibil la un astfel de lirism, este destul de greu să vezi în activitatea de decizie în sine o sursă potențială de necazuri. Dacă există necazuri, cauzele ar trebui căutate în incapacitatea de a emite decizii adevărate sau, dacă acestea au fost deja luate, în neputința de a le duce până la capăt. Pozițiile apărute în acest tratat pot surprinde, pot șoca, atât sunt de diferite de gândirea comună. Ele se detașează lăsând să se înțeleagă mai întâi că activitatea de decizie (care nu este apanajul unor tipuri de excepție, ci pe care o exercităm cu toții) nu poate fi privilegiată, apoi că, numai agățându-se de hotărârile lor, oamenii pot pierde orice control asupra evenimentelor. Evident, un număr inimaginabil de hotărâri luate de o persoană dată într-o situația dată ar fi putut, la fel de bine, să fie luate de oricine altcineva. Într-adevăr, activitatea de decizie se bazează pe aplicarea obișnuințelor, a regulilor cunoscute și pe acceptarea constrângerilor impuse de împrejurări. Lucru cu deosebire adevărat mai ales în viața profesională în care marjele de manevră sunt mai degrabă reduse. Sigur, urmărind cu atenție, trebuie să putem găsi într-o viață cele câteva momente privilegiate despre care vorbește Ardoino, în care sentimentul de libertate ne îmbată și ne taie respirația. Dar aceste momente sunt rare, chiar și în viața minunată a conducătorilor noștri. Momentele acestea n-ar putea constitui textura existenței cotidiene. De aceea, ne-am limitat în acest tratat la activitatea de decizie mai terestră, care ne determină cu timpul să acceptăm îngrijirea canarului vecinei, plecate la schi în week-end, să oferim un păhărel intermediarului venit să ne propună la ora prânzului un contract de asigurare pe viață, să cedăm locul în autobuz unui domn în vârstă cu ochelari, înainte să ne roage el. Să nu fie cu supărare: toate acestea sunt hotărâri, din moment ce se înscriu în cursul unei acțiuni care s-ar fi putut desfășura altfel. Lăsăm însă filosofilor grija de a observa dacă este vorba despre decizii „adevărate“ sau „pseudo“ decizii. Oricum ar fi, adevărate sau false, o dată luate, hotărârile noastre au efecte de perseverență care se pot dovedi dezastruoase sau, în orice caz, pe care se pot grefa numeroase practici manipulatorii. Dacă vom accepta părerea comună, activitatea de decizie este nobilă și oamenii slabi sunt incapabili să hotărască și să-și urmeze deciziile. Acest mic

tratat ia în calcul o cu totul altă realitate: activitatea de decizie este materia însăși a cotidianului și, spre nenorocul lor, oamenii sunt mult prea tentați să-și asume hotărârile sau, dacă vrei, să adere la ele. O nouă întâmplare din viața Doamnei O. ne va convinge.

## O afacere bună

Doamna O. a hotărât să termine cumpărăturile de vineri dând o raită, și pe la raionul de mobile al Galeriilor Cordés pentru a arunca o privire. Trebuie spus că, în ajun, îl convinsese pe soțul său Henri de necesitatea de a schimba canapeaua din salon un cadou oferit cu cincisprezece ani în urmă cu ocazia căsătoriei lor. Canapeaua era serios uzată, iar Henri a acceptat destul de greu, să-i dea doar 5000 de dolmați<sup>1</sup>. Cam puțin, dar Doamna O. știe să facă afaceri bune, chiar dacă e nevoie să aștepte pentru asta. Dar din fericire, de astă dată nu va fi nevoie să aștepte mult timp. Una dintre canapelele expuse nu costă decât 4500 de dolmați și îi convine perfect. Verde bronz, se va potrivi de minune cu velurul bej al pereților și canapeaua-pat va fi de mare folos prietenilor când vor veni în vizită.

Ar cumpăra-o imediat, dacă ar fi să cedeze felului ei grăbit de a acționa. Totuși, dorește să se intereseze de calitatea țesăturii și-l cheamă în acest scop pe vânzător. Acesta, după ce a asigurat-o de buna calitate a canapelei o invită să-l urmeze ca să-i arate ultimul model al lunii: o somptuoasă canapea de piele roz la prețul excepțional de 4999 de dolmați. În plus, subliniază el, cumpărătorul unei astfel de canapele va primi în dar o veioză cu halogen în valoare de aproximativ 800 de dolmați. Doamna O. nu poate să refuze oferta vânzătorului. Unde pui că veioza arată bine. Și-o imaginează între televizor și superba plantă yucca, răspândind lumina sa blândă asupra rafturilor de acaju ale bibliotecii. Cât despre canapea... Păcat că este roz.

– Nu aveți și altă culoare?, întreabă Doamna O.

1. Un dolmat este echivalentul a aproximativ jumătate dintr-un franc francez și a șase franci belgieni.

– Nu, canapelele acestea noi sunt toate roz, doamnă.

„Mai devreme sau mai târziu, se gândește, va trebui să cum-păr o veioză; lumina indirectă este mai puțin supărătoare... și apoi, o canapea de piele la acest preț... nu văd cum o să-mi poată reproșa ceva Henri. Păcat că e roz.“ Problema culorii ar fi insur-montabilă dacă vânzătorul n-ar reuși să-i explice Doamnei O. că rozul este o culoare neutră care se potrivește cu orice și, bineîn-teles, compoziția roz-bej este de un rafinament extrem.

„În fond, își spune ea, scoțând carnetul de cecuri, mă încadrez în limitele fixate de Henri“.

Vânzătorul, solicitat între timp de o altă clientă, îi sugerează să întocmească formalitățile cu șeful de raion. Acesta din urmă, un bătrân cu cravată și cu aspect vizibil îngrijit, întocmește contrac-tul de garanție și completează bonul de livrare.

– Aș putea să iau veioza acum? sugerează Doamna O.

– Veioza? Mi-e teamă, Doamnă, că a fost o mică neînțelegere. Am oferit câte o veioză primilor zece cumpărători ai acestei ca-napele, dar asta se întâmpla săptămâna trecută. Dacă va place veioza, cred că ne-a mai rămas una la prețul promoțional de 750 de dolmați. Doamna O. nu mai stă nici o clipă, „750 de dolmați... Henri va fi furios“, și semnează un cec de 4999 de dolmați.

## Trebuie să știi să revii asupra unei decizii

Pățania Doamnei O. n-are în sine nimic extraordinar. Dacă Doamna O. persistă și semnează, se datorește faptului că a fost victima unei tehnici de vânzare care își găsește eficacitatea în efectele de perseverare în decizie. Dacă ar fi să îl credem pe Carlson (1973), această tehnică, cunoscută în țările anglo-saxone sub numele de *low-ball*, ar fi frecvent utilizată în Statele Unite în vânzarea de automobile. Ea constă în a conduce clientul potențial să ia o decizie de cumpărare, fie ascunzându-i unele inconve-niente, fie fluturându-i în față avantaje fictive. O dată decizia luată, consumatorul va avea tendința să nu revină asupra ei când va cu-noaște costul efectiv (avantajele reale ca și inconvenientele reale).

Numai prin șiretlicul unei tehnici de vânzare deosebit de bine

stăpânită de vânzătorii de la Galerile Cordès, Doamna O. a fost determinată să cumpere canapeaua roz, decizie pe care n-ar fi luat-o niciodată singură. Această determinare se bazează pe o informație eronată: că va putea primi drept premiu o splendidă veioză cu halogen. Când șeful de raion risipește neînțelegerea, decizia inițială persistă, iar Doamna O. comandă totuși canapeaua roz de 4999 de dolmați, deși ar fi preferat canapeaua verde de 4500 de dolmați. Culmea este că, în această situație, morala comportamentului social este pe deplin respectată. În clipa când ia hotărârea decisivă, Doamna O. știe că acea canapea este roz și nu verde bronz, că ea costă 4999 de dolmați și nu 4500. Mai știe că veioza cu halogen, care-i place, nu-i va fi oferită drept premiu. În ce-l privește pe șeful de raion, nu acceptă cecul decât după ce a dat Doamnei O. toate informațiile de care are nevoie pentru a hotărî în deplină cunoștință de cauză.

Robert Cialdini și colaboratorii săi (1978) au avut meritul de a se fi întrebat dacă o astfel de tehnică de vânzare ar corespunde unui mod eficient de acțiune asupra cuiva și de a fi demonstrat experimental că, într-adevăr, este posibil. De obicei, în psihologia socială experimentală subiecții sunt studenți în psihologie. Pentru a înțelege derularea experimentului făcut de Cialdini și colaboratorii săi, trebuie știut că în Statele Unite studenții în psihologie sunt, în general, invitați să participe ca subiecți la experiențele realizate de universitatea lor. Fiecare experiență la care participă corespunde unui credit în ore (1, 2, uneori 3 ore), știut fiind că la sfârșitul cursului trebuie să capitalizeze un anumit număr de ore pentru a se fi achitat de obligațiile lor.

Deci, în cadrul acestui dispozitiv, se cerea studenților să treacă unul sau altul dintre teste. Unul dintre acestea (testul A) era *a priori* mai puțin atractiv decât celălalt. De aceea, li se spunea studenților că el ar corespunde unui credit de 2 ore; celălalt (testul B), mai atractiv, corespundea unui credit de 1 oră. Unii subiecți erau lăsați să aleagă în deplină libertate testul pe care doreau să-l treacă (condiție de liberă decizie). Alți subiecți erau, dimpotrivă, determinați puternic de experimentator să aleagă testul presupus cel mai avantajos pentru ei, adică testul A, mai puțin atrăgător, dar corespunzător unui credit de 2 ore (condiție de

decizie forțată). Decizia o dată luată, subiecții aflau că informația după care unul din cele două teste avea un credit de două ori mai mare decât celălalt era eronată (cele două teste având fiecare un credit de 1 oră). Li se cerea atunci studenților să efectueze o alegere definitivă.

În acest moment, subiecții de la condiția de liberă decizie se aflau în situația Doamnei O. când își pregătea cecul. Ei au luat o primă decizie (în număr mare au ales să treacă testul cu 2 ore credit) și au fost brusc informați că motivul principal al deciziei inițiale era fără bază. Oare vor reveni asupra hotărârii și se vor orienta, după cum li se oferă posibilitatea, asupra testului cel mai atrăgător și pe care l-ar fi ales de la început, dacă ar fi știut că nu există diferență de credit?

După cum se poate bănui, reacțiile lor nu sunt deloc diferite de cele ale Doamnei O. Și ei perseverează în hotărârea inițială și încă într-un procent de 75%! Din 81% dintre studenții care aleseră testul A înainte de a ști creditele reale au rămas după aceea 61%. Este efectul diabolic al deciziei inițiale. Asta ne demonstrează reacția diferită a subiecților puși în condiția de decizie forțată. Aceia, să ne amintim, erau foarte siguri orientați spre decizia inițială, experimentatorul insistând din răspuțeri să-i dirijeze spre testul cu credit de 2 ore, astfel încât toți au avut sentimentul că n-au hotărât ei înșiși. Toți s-au îndreptat spre testul A, urmând astfel îndemnul experimentatorului. Dar, când au aflat că testul A nu le aducea nici un alt avantaj față de testul B, subiecții au ales de această dată, în majoritatea lor (58%), să efectueze testul B, după exemplul celor din grupa control (69%) care fuseseră informați de la începutul jocului că ambele teste valorau câte 1 oră de credit.

Acesta este fenomenul de *low-ball* expresie pe care o vom traduce de acum înainte într-un mod nu tocmai literal: *amorsare*, acest termen care în opinia noastră, corespunde bine originalității fenomenului. Oare nu este vorba de a „amăgi” subiectul printr-o propunere îmbietoare pentru a-l determina să facă exact ce am dori noi?

Experiența lui Cialdini și a colaboratorilor săi ne aduce informații importante asupra caracteristicilor acestei *decizii amorsă*.

Compararea rezultatelor între situația de liberă decizie și decizia forțată este foarte grăitoare. Studenții cărora li s-a forțat mâna, îndemnându-i să aleagă testul A mai degrabă decât testul B (condiția de decizie forțată), revin ușor asupra hotărârii lor când află că acest test nu are avantajele care le-au fost fluturate în față. Și acest lucru e de înțeles, alegerea lor definitivă fiind într-un fel eliberată de orice manipulare. Într-adevăr, acești studenți au efectuat, sub o anumită presiune, o primă alegere care nu era de fapt a lor și, eliberați de sub presiune, se regăsesc într-o situație normală de alegere. Optează, așadar, foarte logic, pentru testul cel mai atrăgător.

În mod curios, studenții cei mai manipulați sunt aceia care au fost lăsați mai liberi în decizia lor inițială (condiție de liberă decizie). Căci, dacă acești studenți au ales ca și ceilalți testul A, rămân la alegerea lor, perseverând astfel într-o hotărâre care nu mai este avantajoasă pentru ei. De ce? Fără îndoială, deoarece, contrar celorlalți, sunt obligați să considere că această hotărâre inițială este a lor, nu a altcuiva. După autorii anglo-saxoni, acești studenți pot fi considerați responsabili de hotărârea luată la început. Se pare că decizia nu poate ține de efectele de amorsare decât în măsura în care este însoțită de un sentiment de responsabilitate personală. Am văzut, în sfârșit, că atunci când nu este cazul, studenții nu mai perseverează în hotărârea lor.

### Viitorul aparține celor care se scoală de dimineață

Aventura tristă a Doamnei O., ca și experiența descrisă mai sus nu ne arată decât un aspect al fenomenului de amorsare. Atât într-un caz cât și în celălalt, manipularea se bazează pe evocarea din partea manipulatorului a unor avantaje fictive al căror caracter iluzoriu va fi revelat *in extremis* (veioza cu halogen nu mai este oferită cumpărătorilor canapelei promoționale, testul A nu mai valorează două ore de credit). Asta poate lăsa să se creadă că tehnica amorsării, dacă este eficace, prezintă inconvenientul major de a implica o minciună. Desigur, vânzătorul de la Galeriele

Cordès este un personaj infam pentru că-și realizează scopurile printr-o minciună sfruntată. Cât despre Cialdini și colaboratorii săi, nu putem spune același lucru pentru că acțiunile lor sunt dictate de cerințele științei, și pentru ca deontologia cere ca subiecții să fie informați după aceea asupra rezultatelor cercetării la care tocmai au luat parte.<sup>2</sup> Mai rămâne ca minciuna, în măsura în care poate fi înțeleasă astfel, să dea naștere la ranchiună, chiar la animozitate și, în consecință, să greveze asupra eficacității tentativei de manipulare. De aceea, vom fi liniștiți să aflăm că există o formă de amorsare mai puțin blamabilă, o formă care nu mai implică o minciună. În loc de a minți, manipulatorul se va mulțumi să ascundă o parte din adevăr. Mai precis, este vorba de a determina o hotărâre, menținându-l în ignoranță pe cel care decide. Tot Cialdini și colaboratorii săi (1978) au realizat primul experiment cu această nouă formă de amorsare.

Să ne imaginăm că se cere unor studenți în psihologie să se ofere voluntari la o experiență programată la ora 7 dimineața în schimbul unei ore de credit. Nu există nici o îndoială că numai cei care se scoală de dimineață vor accepta cu plăcere să participe la o experiență atât de matinală. Din nefericire, studenții matinali nu sunt mulți. De fapt, formulând o astfel de cerere, Cialdini și colaboratorii săi n-au obținut decât un procent de acceptare de 31%. Recurgerea la tehnica amorsării ar fi permis acestor autori să obțină un procent de acceptare de 56%. De la 31% la 56% câștigul este apreciabil, cu atât mai apreciabil cu cât procedura utilizată nu necesită folosirea unor mijloace deosebite. Mai bine să amintim pe scurt desfășurarea acestei experiențe pentru că directivele folosite de experimenterii furnizează un adevărat model de manipulare prin amorsare. În toate situațiile, experimenterul le telefona studenților și le propunea să

2. Experimentele psihologiei sociale experimentale implică adesea recurgerea la o înșelătorie. Acest artificiu este necesar în măsura în care subiecții perfect informați asupra obiectivelor și ipotezelor cercetării pot fi suspecți că se comportă conform așteptărilor teoretice ale experimenterului. Înșelătoria este deci o strategie necesară unei validări necriticabile a ipotezelor. Rămâne ca orice experimenter să fixeze ca regulă informarea subiecților asupra obiectivelor și a desfășurării reale a experimentului după ce acesta a avut loc, explicându-le subiecților de ce au fost păcăliți.

participe la o experiență care conta pentru o oră credit. Într-o primă condiție (condiția fără amorsare) spunea de la început tot adevărul. Avertiza studenții că experiența era programată la ora 7 dimineța, înainte de a-i întreba dacă doreau să participe: „Sala în care trebuie să aibă loc experiența este ocupată în timpul zilei și seara de alte persoane ale departamentului nostru, de aceea am programat această experiență la ora 7 dimineța, miercuri și vinerea. Ne putem întâlni miercuri sau vineri la ora 7 dimineța?” În a doua condiție (condiția amorsare), mai întâi experimentatorul ascundea studenților o parte a adevărului. Îi întreba de data aceasta dacă doreau să participe la experiență fără să le spună ora la care era programată. În acest caz nu era deloc dificil să obțină un „da” masiv. O dată obținut acest „da” masiv, nu-i mai rămânea experimentatorului decât să-i informeze pe studenți asupra necesității de a veni la ora 7 dimineța și să le propună o întâlnire exact în aceiași termeni ai condiției precedente.

Condiția amorsare și condiția fără amorsare nu se distingeau decât prin extorcerea unui simplu „da”. Prin urmare, deoarece studenții din condiția amorsare fuseseră determinați prin manipulare să spună prima dată „da” experimentatorului – fără să știe, totuși, la ce se angajau – ei acceptau în număr mai mare decât subiecții din condiția fără amorsare să vină la laborator la ora 7 dimineța. Fenomenul este clar, din moment ce sunt aproape de două ori mai mulți cei care acceptă experimentul matinal. Bineînțeles, ne putem întreba dacă nu este cumva o acceptare de formă, spusă la telefon, și fără convingere, ca să nu răspundă „nu” experimentatorului după ce îi spusese „da”. Nu este cazul. Într-adevăr, Cialdini și colaboratorii săi au împins experiența puțin mai departe și au înregistrat numărul de studenți veniți la ora și la locul potrivit. Nu este vorba aici de acceptare pur verbală, ci de o conduită efectivă. Observarea acestei conduite va arăta că efectul de amorsare se manifesta cu forță: 53% dintre studenți în condiția de amorsare (95% acceptaseră să participe la experiență) față 24% numai, în condiția fără amorsare (79% acceptaseră să participe la experiență) au venit efectiv în laborator la ora 7 dimineța. Astfel, studenții „amorsați” nu se arătau mai puțin dispuși să-și țină „promisiunea” de participare făcută

experimentatorului (sau, dacă vrei, să-și respecte angajamentul) decât ceilalți. Dimpotrivă!

Ultimele rezultate pot părea uimitoare. Intuiția noastră ne-ar fi indicat o defecțiune mai marcantă printre studenții în condiția de amorsare decât în condiția fără amorsare, „promisiunea” de participare fiind smulsă la primii, nu și la următorii. Totuși, la o analiză mai atentă, nu ne miră numărul mare de subiecți amorsați. El se explică printr-o proprietate a situației amorsare foarte caracteristică împrejurărilor în care individul se află prins în capcana perseverenței în deciziile sale. Se va constata că studenții din condiția fără amorsare n-au de luat decât o decizie (să vină sau nu la ora 7 dimineța pentru experiment). În schimb, studenții din condiția amorsare au fost nevoiți, într-un fel, să decidă și a doua oară după ce au primit informațiile complete. În acel moment, ar fi putut să revină asupra hotărârii lor. Deci o nouă decizie, mergând în același sens ca prima, pe care a trebuit s-o ia studenții din condiția amorsare. Altfel spus, studenții din condiția amorsare au avut de luat două decizii pe când cei din condiția fără amorsare n-au avut de luat decât una singură. Această diferență permite înțelegerea motivelor pentru care primii manifestă o constanță pe care n-o întâlnim, în aceeași măsură, la ceilalți – aceștia din urmă putând fi considerați ca mai puțin angajați decât primii.

## O duminică la țară

În viața cotidiană, manipulările prin amorsare nu sunt rare. Dar chiar dacă aceste manipulări pot cauza decepții, neazuri sau griji, sigur nu au greutatea existențială a acelor auto-manipulări evocate în capitolul precedent. În definitiv, mai bine să fii stânenit de culoarea roz a unei canapele sau să fi acceptat o întâlnire incomodă la ora 7 dimineța decât să te împotmolești progresiv în capcanele ascunse ale căsătoriei sau psihanalizei. Culmea fiind, de altfel, să te analizezi cu scopul de a suporta neplăceri mărunte ca acelea pe care ni le procură cumpărăturile sau întâlnirile pe care le regretăm. Da, este adevărat, intrăm mai repede în capcana analizei pentru a încerca să ieșim din aceea a căsătoriei, deși... Amorsarea este o tehnică punctuală care nu implică decât înlănțuirea a două decizii și care diferă de escaladele

angajamentului sau de alte capcane ascunse care se derulează uneori pe parcursul unor perioade lungi. Astfel, prin comparație, exemplele pe care le vom da imediat vor putea să pară comune. După cum vom vedea, nu vor privi decât un aspect al fenomenului de amorsare. Într-adevăr, neadresându-ne decât oamenilor cinstiți, am refuzat incitarea la minciună. Alegerea noastră nu se referă decât la manipulările oneste, neimplicând deloc minciuna, ci o simplă întârziere a enunțării adevărului.

Una dintre cunoștințele noastre, căreia nu-i vom dezvălui decât prenumele, a trăit de curând o pățanie de necrezut.

În metrou, spre bucuria sa, întâlnește un vechi prieten de armată cu care își evocă cu plăcere numeroase amintiri între stațiile Pigalle și Belleville. Grăbit, regretă că nu poate continua conversația și, pe peron, prietenul său îi propune să-i facă o vizită la țară într-o duminică. El acceptă cu plăcere, lăsându-i entuziasmat numărul de telefon. Două zile mai târziu, prietenul său îi telefonează:

– Alo, Pierre, sunt Jacques. Nu prea am ce face duminică și v-am putea vizita în week-end-ul acesta. Mai ești de acord?

– De ce nu? răspunse Pierre. Ar fi plăcut.

Și Jacques continuă:

– Mă întreb dacă n-aș putea sosi de sâmbătă seara, aș aduce frigărui... avem unde dormi? Pentru că, evident, nu-mi pot lăsa soția și copiii acasă. Dar asta nu constituie o problemă, cred.

Astfel, Pierre a trebuit să suporte 24 de ore un prieten care și-a petrecut tot timpul la televizor, pe înfiorătorii lui copii și o nevastă care, crezându-se la hotel, n-a spălat nici măcar un pahar.

În urma acestui sfârșit de săptămână ratat, Pierre a tras o concluzie amară: «Gata, s-a terminat, n-o să mă mai prindă nimeni». Din nefericire, noi ne temem că n-o să scape nici a doua oară. Nu este el cel care, cu câteva zile înainte, trăise un eșec care ar fi trebuit să-l pună în gardă? Mergea în Pirinei să viziteze un client serios. Pe când părăsea Parisul, a remarcat o autostopistă curățică la prima vedere, calitate care-l atrage pe Pierre. De aceea, a frânat fără să gândească prea mult.

– Merg până la Limoges, a articulat ea surâzând.

Drept răspuns, el i-a deschis portiera.

– Nu sunt singură, a continuat fata, călătoresc cu doi prieteni, s-au dus să caute țigări... dar se vor întoarce imediat.

Astfel, Pierre a trebuit să suporte vreo 300 de kilometri doi vâjgani murdari și urât mirositori, care fumau țigară după țigară. În ceea ce o privește pe frumoasa autostopistă, îndată ce a urcat în mașină, a căzut într-un somn profund.

Să nu credem că asta se întâmplă numai celorlalți.

Unul dintre autori își amintește că el însuși a fost în mod lamentabil «amorsat», acum câțiva ani, ce-i drept. Era cu ocazia nuntă de sătore a unui coleg care s-a văzut obligat să-l invite la nuntă. Și acesta este autorul a crezut, la rândul său, că are obligația să nu meargă cu mâinile goale. A hotărât, deci, să cumpere ceva mirilor. Întrebându-și în acest scop colegul, a aflat că la etajul al II-lea al Galeriei Félicitée fusese lăsată o listă de cumpărături pentru astfel de ocazii.

«Totuși, n-ai nici o obligație», și-a zis el, și a intrat acolo cu intenția de a cumpăra un mic cadou amuzant, dar nu scump. A ieșit cu codoul cel mai ieftin de pe listă: un aspirator de praf de aproape 600 de franci.

Aceste trei exemple sunt modele perfecte de amorsare. Fiecare implică două decizii din partea individului «amorsat»: prima, înainte de a cunoaște urmările costisitoare ale actului în care se angajează, a doua, după ce le-a cunoscut. Noțiunea de amorsare se traduce prin perseverarea în prima decizie, când persoana «amorsată» o ia pe a doua, de data aceasta, în perfectă cunoștință de cauză. Se poate vorbi de manipulare pentru că, în toate cazurile, decizia finală ar fi fost cu totul alta dacă victima ar fi primit de la început informații complete. Altfel spus, dacă protagoniștii povestirilor ar fi știut de la început în ce vor fi amestecați, s-ar fi ferit să cadă în gura lupului. De aceea, ca să rămânem doar la ultima întâmplare, autorul despre care a fost vorba s-a hotărât mai întâi să ia un cadou colegului său, hotărâre pe care n-ar fi luat-o dacă n-ar fi fost invitat la nuntă. Apoi a trebuit să ia o altă hotărâre, aflând despre existența listei mirilor de la celebrele Galeriei Félicitée, deși în acea clipă mai avea timp să se scuze și să scape de ceremonia nunții și de cadoul scump.

Efectul de amorsare corespunde aici perseverării în decizia inițială: «o să-i fac un cadou de nuntă», în momentul deciziei finale: «voi cumpăra aspiratorul». Autorul recunoaște cu umilință că, dacă ar fi știut de la început de existența listei mirilor, ar fi



refuzat politicos invitația. Vom nota în final că, dacă amorsarea implică negreșit o decizie, nu privește decât un singur comportament: totul sau nimic. De exemplu, Pierre, nu putea, în același timp, să accepte vizita prietenului său de armată și să refuze primirea soției și a copiilor acestuia; tot așa, nu putea s-o ia pe autostopistă și să-i refuze pe companionii ei. În ce-l privește pe autor, hotărât să ia un cadou, nu putea decât să-l cumpere pe cel mai ieftin de pe listă, deci aspiratorul.

## Momeala

Acesta este fenomenul de amorsare și acestea sunt strategiile clasice care-i corespund. Comercianții onești au recunoscut poate între acestea practicile pe care ei refuză să le folosească. Dar ei cunosc altele, destul de asemănătoare. Tehnica pe care vrem s-o evocăm pentru a încheia acest capitol, chiar dacă este cunoscută în lumea comerțului, n-a făcut obiectul cercetărilor experimentale. O vom numi *tehnica amăgirii*. Ea constă în conducerea individului la luarea deciziei de a adopta un comportament cu scopul de a obține niște avantaje. O dată luată această decizie, i se aduce la cunoștință modificarea condițiilor, deci nu mai are posibilitatea aceluiasi comportament, și i se oferă oportunitatea adoptării unui comportament de substituie care nu mai prezintă pentru el aceleași avantaje. Nu vi s-a întâmplat vreodată să vă extaziați în fața unor pantofi la un preț derizoriu (50% din valoarea lor!) și să intrați în magazin hotărât să-i cumpărați? Sunt ocazii pe care nu trebuie să le ratați. Totuși, foarte adesea, aveți surpriza să aflați că singura mărime disponibilă nu vi se potrivește. Imediat vi se propune un model similar și de aceeași calitate. În general, încălțăminte care vi se recomandă este la fel de frumoasă ca aceea pentru care ați intrat, poate mai frumoasă. Un singur impediment: nu are preț redus. Ce ați făcut în asemenea situație? Ați plecat fără s-o probați? Evident, nu orice strategie manipulatorie își atinge ținta, la fel cum nu orice reclamă publicitară adună pe toți cei care ar putea consuma produsul laudat de ea. Chestiune de probabilitate! Chiar dacă nu aveți decât 10 șanse din 100 de a cumpăra perechea de pantofi propusă, amintiți-vă că, dacă perechea cu preț redus n-ar fi funcționat ca o momeală, n-ați fi intrat niciodată în magazin.

Să reluăm *definiția amăgirii* în lumina acestui exemplu: ați decis să vă cumpărați o pereche de pantofi la un preț atrăgător. Deci v-ați hotărât asupra unui anume comportament cu beneficii evidente (în cazul acesta, să dispui de o frumoasă pereche de pantofi fără ca asta să greveze asupra bugetului personal). Aflați că nu are numărul dumneavoastră. Circumstanțele s-au schimbat și nu mai este posibil să cumpărați această pereche de pantofi cum ați hotărât la început. Prin urmare, situația are statutul unei momeli. Vi se propun atunci alți pantofi care vă plac la fel de mult, dar sunt mai scumpi. În felul acesta, vi se propune un nou comportament de cumpărare care se poate substitui precedentului, dar nu prezintă aceleași avantaje. Este vorba despre o manipulare în măsura în care obținerea acestui comportament de substituie se bazează pe efectele perseverării asupra primei decizii puternic orientate de vânzător (să cumperi o pereche de pantofi la jumătate de preț). Nu este absolut sigur că vânzătorul are o teorie clară asupra acestei tehnici de vânzare de care se folosește. Mulți comercianți cred, de bună seamă, că astfel de tehnici „capcană” (momeală, produse atrăgătoare) au simpla funcție de a-l face pe client să intre în magazin ca să poată exercita asupra lui o oarecare strategie de persuasiune. Noi, însă, credem că, dacă în astfel de ocazii clientul sfârșește prin a cumpăra, aceasta se explică mai mult prin efectele de perseverare în decizia care l-a determinat să intre în magazin decât prin capacitatea de convingere a vânzătorului. La urma urmelor, ne putem întreba dacă teoria vânzătorului, în măsura în care lasă activității persuasive primul loc, nu este susceptibilă de a atrage câteva erori care limitează eficacitatea tehnicii folosite. Într-adevăr, activitatea persuasivă, pentru că poate fi ușor demascată, poate provoca clientului efectul de apărare, determinându-l să nu cedeze deloc.

Dacă teoria pe care o sugerăm este bună, o tehnologie pură a circumstanțelor se poate dovedi extrem de eficace. E mai bine atunci, decât să te străduiești să-l convingi pe client să cumpere un produs oarecare pentru că este deosebit de altul, să insiști asupra libertății de alegere, propunându-i oportunitățile cele mai capabile să creeze efectele de perseverare în deciziile anterioare.

\*\*\*

Vom observa că fenomenul amăgirii, ca și cel al amorsării, implică două decizii succesive. Totuși, față de ultimul, amăgirea presupune intervenția, chiar înaintea deciziei definitive care constituie ieșirea, unei decizii prealabile care se dovedește fără obiect. Astfel, în exemplul de mai sus, decizia finală (cumpărarea perechii de pantofi cu preț întreg) a fost precedată de o decizie inițială care nu se va împlini (cumpărarea unei perechi de pantofi la jumătate de preț).

Un al treilea fenomen, cunoscut sub numele evocator de picior-în-ușă și asupra căruia ne vom opri îndată, va apărea ca o prelungire naturală a amorsării și a amăgirii, în măsura în care și el implică două decizii consecutive. Dar înainte, trebuie să satisfacem dorința celor care vor să înțeleagă într-un mod mai teoretic fenomenele discutate în această lucrare.

În acest scop, ne propunem să furnizăm câteva chei care se vor dovedi folositoare atât pentru înțelegerea tehnicilor de manipulare expuse până aici, cât și pentru înțelegerea celor despre care va fi vorba mai departe.

## CAPITOLUL III

# PUȚINĂ TEORIE

Înainte de a studia fenomenul piciorul-în-ușă, ni se pare oportun să ne oprim asupra unei noțiuni pe care am folosit-o de mai multe ori fără explicații: noțiunea de *perseverare a unei decizii sau efectul de perseverare în activitatea de decizie*. Cum se explică aceasta?

Răspunsul la această întrebare ar fi mult mai ușor dacă am ști să facem distincția între deciziile care fac, în mod sistematic, loc efectelor de perseverare și, de cele, la fel de sistematic, care nu au acest efect. Din acest punct de vedere, o experiență pe care am descris-o deja ne furnizează indicații prețioase. Este vorba de prima dintre cele două experiențe de amorsare realizate de Cialdini și colaboratorii săi (1978), experiență prezentată în capitolul precedent, în care acești cercetători opun unei condiții de liberă decizie o condiție de decizie forțată. Condiția în care subiecții sunt lăsați liberi în alegerea lor între testul A și testul B, face loc unor puternice efecte de perseverare. În schimb, condiția în care subiecții sunt conduși, sub presiunea experimentatorului, să aleagă unul din cele două teste, nu lasă loc efectelor de perseverare.

Ne găsim aici în fața unui lucru deseori observat în psihologia socială experimentală și care pare a avea valoare generală. Acest lucru este extraordinara importanță a *sentimentului de libertate*. Am spus că indivizii conduși de împrejurări să realizeze un comportament contrar atitudinilor lor au acest comportament adoptând *a posteriori* poziții susceptibile pentru a fi justificate. Dar asta nu este adevărat decât în măsura în care acești indivizi au emis comportamentul în chestiune într-un context de libertate,

prin urmare, dacă au sentimentul de a fi decis singuri în mod liber. Literatura științifică ne furnizează numeroase exemple în care subiecții care au sentimentul de libertate în timp ce adoptă o conduită dată manifestă după aceea niște conduite și/sau atitudini foarte diferite de cele manifestate de subiecții care, au adoptat aceeași conduită, dar fără să aibă un astfel de sentiment de libertate.

Dacă ne întoarcem la experiența de amorsare efectuată de Cialdini și de colaboratorii săi, constatăm că numai deciziile însoțite de un sentiment de libertate (condiție de decizie liberă) fac loc efectelor de perseverare. Deși cam surprinzătoare pentru un psiholog social, această constatare este fundamentală. Ea arată că un efect de perseverare, ca acela care susține fenomenul de amorsare, se bazează pe *angajamentul* individului în decizia sa inițială.

## Teoria angajamentului

Descoperirea efectului de îngheț imediat după cel de-al doilea război mondial l-ar fi putut conduce pe Kurt Lewin la o teorie a angajamentului. Poate el ar fi și emis o astfel de teorie dacă n-ar fi dispărut prematur. A trebuit să vină începutul anilor 1970 pentru ca Charles Kiesler (1971) să pună bazele a ceea ce el a numit *psihologia angajamentului*. Această noțiune de angajament este mai ușor de înțeles intuitiv decât de explicat teoretic. Kiesler ne dă totuși o definiție care, dacă nu este satisfăcătoare din punct de vedere conceptual, nu este mai puțin clarificatoare și utilă: angajamentul ar fi, pentru acest autor, legătura care există între individ și actele sale.

Deși rudimentară, această definiție ne învață două lucruri.

Primul, că numai actele ne angajează. Nu ne simțim angajați de ideile sau de sentimentele noastre, ci de conduitele noastre efective.

Al doilea lucru este că putem fi angajați în diferite grade de actele noastre; legătura care există între individ și actele sale nefiind supusă legii „totul sau nimic”. Astfel, indivizi care au avut același comportament, dar în circumstanțe diferite (de exemplu, alegerea testului A în prima experiență lui Cialdini și a

colaboratorilor săi) vor putea fi unii foarte angajați (condiție de decizie liberă) și alții foarte slab angajați (condiție de decizie forțată). Dar se pot găsi cazuri în care individul nu va fi deloc angajat de comportamentul său. Dacă, de exemplu, vi se întâmplă să spuneți un anumit lucru sub amenințarea armei, nu veți fi angajat de acest comportament.

Acum, ne putem întreba ce reprezintă această legătură pe care se bazează definiția angajamentului. Un mod de a o înțelege este, fără îndoială, cunoașterea felului în care psihologii sociali creează situații angajante (sau chiar situații care nu sunt deloc angajante) pe care le opun situațiilor mai puțin angajante, altfel spus, cum procedează pentru a manipula<sup>1</sup> această variabilă care este angajamentul. Astfel, în anumite experiențe, va fi manipulat angajamentul prin caracterul public sau privat al actului, considerând că este mai angajant să faci ceva sub privirea cuiva sau după ce ți-ai declinat identitatea, decât să faci același lucru departe de privirea cuiva sau în anonim. Imaginați-vă că un militant al unui partid politic vă cere să semnați o petiție pentru o cauză pe care o aprobați. Semnați. Veți fi mult mai angajat de acest act dacă vi se cere să menționați numele, prenumele și adresa dumneavoastră, decât dacă militantul se mulțumește cu o simplă semnătură indescifrabilă.

Un alt mod de a manipula angajamentul constă în a conduce subiecții experimentali să realizeze de mai multe ori același act sau, dimpotrivă, să nu-l realizeze decât o dată. Subiectul experimental este mult mai angajat în primul caz decât în al doilea. N-ar trebui să credem că, pentru a fi angajante, astfel de acte trebuie în mod necesar să fie importante în mintea celui care le împlinește. Poate fi vorba de acte anodine. Vecinul vă roagă să-i împrumutați scara. Acceptați. O dată, de două ori, de trei ori... A nu știu câta oară veți fi mai angajați de acest comportament de intrajutorare decât prima dată. De altfel, vecinul ar înțelege mai ușor dacă l-ați fi refuzat a doua oară decât a șasea sau a șaptea oară. Să refuzați a doua oară înseamnă că împrumutarea scării

<sup>1</sup> Verbul „a manipula” are aici sensul experimental: a crea diferite stări ale unei variabile date pentru a studia cum această variabilă afectează o alta.

trebuia să fie o situație de excepție, dar să refuzi a șaptea oară sau a opta oară înseamnă să întrerupi un obicei și, prin asta, un anumit tip de relații între vecini.

De asemenea, se poate manipula angajamentul dând individului sentimentul că poate sau că nu poate să revină asupra comportamentului pe care este gata să-l emită, mizând pe aspectul mai mult sau mai puțin definitiv al acestui comportament. E ușor de înțeles că un consumator va fi mai puțin angajat într-un comportament de cumpărare dacă știe, pentru a se hotărî, că dispune de o perioadă de reflecție de șapte zile pentru anularea actului de vânzare și pentru rambursarea sumei.

De asemenea, se poate manipula angajamentul opunând acte costisitoare pentru individ unor acte mai puțin costisitoare. E de la sine înțeles că ești mai angajat într-un comportament de întra-jutorare după ce ai dat cu împrumut aparatul de fotografiat sau mașina, decât atunci când i-ai împrumutat prietenului stiloul. La fel cum este de la sine înțeles că achiziționarea unui casetofon va fi mai puțin angajantă pentru un salariat care câștigă 9000 de franci pe lună, decât pentru cel care dispune de un salariu de 5000 de franci.

Un ultim mod de a manipula angajamentul constă în crearea diferitelor grade ale sentimentului de libertate care însoțește actul pe care individul se pregătește să-l realizeze. Se pot crea variațiuni ale sentimentului de libertate în diverse moduri. Cel mai clasic mod impune să ai încredere în limbaj și să le spui unor subiecți experimentali că sunt total liberi să facă sau să nu facă ceea ce li se cere, și să spui altora că sunt obligați să facă un anumit lucru. Se dovedește că această folosire a limbajului are, în general, efectele scontate: creează variațiuni efective ale sentimentului de libertate, fără variațiuni pe plan comportamental; subiecții declarați „liberi” nu se manifestă diferit de subiecții declarați „obligați”. Un alt mod, aproape la fel de clasic, de a manipula sentimentul de libertate face să intervină importanța recompensei promise subiecților în schimbul serviciului solicitat. Procedând astfel, psihologii sociali consideră că o recompensă substanțială funcționează ca o obligație până într-atât, încât subiecții sunt cu atât mai angajați decât în cazul unei recompense promise mai mici. Această asimilare a recompensei cu

constrângerea ar putea părea ciudată. Vrând-nevrând, suntem obligați să admitem că rezultatele experimentale disponibile o fac credibilă.

Să ne imaginăm un tată care ar dori ca fiul său de 11 ani să fie mai curajos. Ei se află chiar pe un pod și sunt gata să sară în apă, situație care constituie un bun exercițiu psihologic fără să presupună cel mai mic risc.

Iată câteva strategii pe care le poate folosi tatăl:

- 1) „Dragul meu, mi-ar face plăcere dacă ai sări. Dar, bine-înțeles, este treaba ta, faci cum vrei”.
- 2) „Dragul meu, o să-mi faci plăcerea să sari, pricepi? Dacă nu sari, nu te mai duci duminică la film cu prietenii tăi”.
- 3) „Dragul meu, mi-ar face plăcere dacă ai sări, și dacă sari îți voi cumpăra o înghețată”.
- 4) „Dragul meu, mi-ar face plăcere dacă ai sări, și dacă sari îți voi cumpăra o bicicletă”.

Să presupunem că în toate cele patru cazuri puștiul va sări.

Teoreticienii angajamentului vor confirma că două din aceste strategii vor produce un puternic sentiment de angajare a copilului în actul său (să sară în apă). Evident, este vorba de prima și a treia, adică strategiile în care tatăl dă fiului un minimum de justificare pentru a-l incita să sară, deci pentru a emite actul așteptat: obligație mică și recompensă mică. Dacă, după aceea, copilul încearcă să afle motivele pentru care a sărit, nu le va găsi deloc (sau foarte puțin) în discursul tatălui său. În schimb, a doua și a patra strategie furnizează copilului serioase justificări (amenințări serioase într-un caz, recompensă serioasă în celălalt) și sunt mai puțin angajante decât precedentele. Dacă, acum, copilul încearcă să afle motivele pentru care a sărit, va putea să le găsească ușor în discursul tatălui său. De aceea, amenințarea puternică și recompensa mare constituie factori de dezangajare.

## Despre sentimentul de libertate

Poate ați găsit exemplul nostru puțin credibil și, de altfel, vă este greu să admiteți punctul de plecare al argumentării lui, și anume că cele patru strategii au produs comportamentul așteptat.

Poate ați gândit că un copil căruia îi este frică să sară n-ar fi sensibil nici la strategiile cele mai atrăgătoare, și deci cu atât mai puțin la cele care îi oferă puține justificări (să-i facă plăcere tatălui său, să primească o înghețată). Dacă o astfel de suspiciune este fondată, e sigur că noțiunea de angajament ar pierde mult din interesul său și i-ar viza numai pe acei indivizi aparte, cărora le place să comită acte gratuite; dar, fără îndoială că în realitate nu există acei copii care ar accepta să sară de la înălțimea podului, atunci când le repugnă să o facă, pentru nimic, fără cea mai mică constrângere și fără să le fi fost promisă luna de pe cer.

Avem totuși două motive serioase să credem că exemplul nostru nu este atât de incredibil pe cât pare.

Primul este pur empiric. În foarte multe experiențe în care cercetătorii opun o situație de liberă alegere (sentiment puternic de libertate) unei situații de constrângere (sentiment slab de libertate) se constată că există doar o mică diferență – atunci când ea există – în ce privește comportamentele realizate. Astfel, niște subiecți pot fi invitați să mănânce potârniche fripte, unii în situația de libertate (consemn de alegere liberă), ceilalți într-o situație de constrângere (consemn de obligativitate): primii nu se vor arăta mai puțin înclinați decât ceilalți să satisfacă exigențele experimentatorului.<sup>2</sup> Sigur, friptura de potârniche nu este singura invenție a psihologilor sociali. Subiecți foarte „ca lumea” (studenții!) au acceptat în deplină libertate, uneori pentru recompense derizorii, să suporte șocuri electrice dureroase, să țină discursuri publice imorale, să spună la televizor contrariul a ceea ce gândeau, să se lipsească de hrană sau de apă etc.

În 1969, Zimbardo a trecut în revistă vreo cincisprezece experiențe de acest fel în care li se cerea subiecților să realizeze acte contrarii convingerilor sau motivațiilor lor, fie într-o situație de alegere liberă, fie într-una de constrângere. În toate experiențele

2. Un exemplu de consemn de alegere liberă, printre cele mai utilizate, va permite cititorului să-și facă o idee mai bună despre felul în care psihologii sociali procedează pentru a induce la subiecte un sentiment de libertate: „Evident nu sunteți absolut obligați să participați la această experiență, trebuie să vă simțiți pe de-a întregul liberi să acceptați sau să refuzați să o faceți. Decizia vă aparține.

era vorba de comportament pe care subiecții nu l-ar fi emis spontan, asemenea copilului din exemplul cu podul care n-ar fi sărit din proprie inițiativă. Totuși, Zimbardo a constatat că subiecții plasați în situația de liberă alegere nu erau mai puțin numeroși decât ceilalți pentru a accepta să realizeze comportamentul dorit de experimentator. De aceea, unii psihologi sociali (cf. Kelley, 1967) vorbesc cu plăcere despre *iluzia de libertate* apropo de aceste situații de alegere liberă, presupunând că o reală libertate ar fi dat naștere unor comportamente diferite, de pildă: refuzul subiecților supuși experienței de a răspunde la cererea care le-a fost adresată. Chiar și noi preferăm să vorbim despre *sentimentul de libertate* decât despre *libertate*.

Al doilea motiv pentru care exemplul nostru nu este neversimil este mai teoretic. Să reflectăm: de ce un subiect liber se comportă la fel ca un subiect constrâns? Dacă acceptă să realizeze acte contrarii atitudinilor sale, gusturilor sau intereselor sale imediate, putem spune că aceste atitudini, gusturi sau interese nu sunt, în situațiile de alegere liberă de care ne ocupăm, determinanți acțiunii. Trebuie să admitem deci că în astfel de situații există determinanți mai puternici, iar acești determinanți trebuie căutați în relația de putere care leagă pe experimentator de subiecții săi (în exemplul nostru, pe tată, de fiul său). Pentru că este clar că experimentatorul vrea ca subiecții săi, chiar când îi declară liberi, să treacă prin probele experimentale prevăzute, oricât de dezagreabile, dureroase sau imorale ar fi ele. În ceea ce privește subiecții, aceștia știu foarte bine care este dorința experimentatorului. Pornind de la aceasta, se poate exercita puterea profesorului-cercetător asupra studenților-subiecți. Și trebuie să admitem că avem chiar de-a face cu o formă destul de subtilă a exercițiului puterii. De ce ar fi altfel în relația tată-fiu? Tatăl vrea ca fiul său să sară, iar copilul știe bine acest lucru. Nu este evident, în aceste situații educative unde planează legea tatălui, că propunerea foarte pedagogică a luării unei decizii („...e treaba ta, faci cum vrei”) este mai puțin eficientă pentru a-l face pe copil să sară de pe pod, decât promisiunea unei ciomăgeli sau a altei pedepse severe.

Astfel, supunerea poate fi însoțită de un sentiment de libertate. În acest sens, trebuie știut că în aceste situații calificate

inițial drept *supunere forțată* (forced compliance) a fost introdusă cu titlul de variabilă distincția alegere liberă/alegere non-liberă; ceea ce poate duce la situația paradoxală de supunere forțată cu alegere liberă. Mai trebuie știut că unele comportamente foarte costisitoare pe care subiectul nu le-ar fi realizat de la sine – deși nu mai sunt, în acest caz, în dezacord cu convingerile sau motivațiile sale (mai ales, comportamente de întrajutorare sau solidaritate) – au putut fi obținute fără să se recurgă la presiune, într-o situație cunoscută cu exactitate sub numele de *supunere fără presiune* (compliance without pressure).

În toate aceste cazuri, subiectul este condus să realizeze comportamentul care se așteaptă de la el, dar într-un context care garantează sentimentul său de libertate și care exclude chiar orice reprezentare a supunerii. Este motivul pentru care propunem expresia *supunere liber consimțită* pentru a traduce această formă de supunere deosebit de angajantă, care ne conduce la o acțiune împotriva atitudinilor, gusturilor noastre, sau care ne poartă către realizarea unor acte costisitoare pe care nu le-am fi făcut în mod spontan. În această situație, cel puțin odată, totul se petrece ca și cum individul ar face în mod liber ceea ce n-ar fi făcut niciodată fără să fi fost abil condus și ceea ce probabil n-ar fi făcut supus unei constrângeri clare.

Acum când știm cum manipulează psihologii sociali variabila angajament, suntem mai bine pregătiți să înțelegem natura legăturii care unește individul de actele sale, pe care se bazează definirea noțiunii de angajament.

Știm că angajamentul se întemeiază pe caracterul public al actului, pe caracterul irevocabil al actului, pe caracterul costisitor al actului, pe repetiția actului și, îndeosebi, pe sentimentul de libertate asociat actului, acest sentiment fiind el însuși legat de slaba presiune a tuturor ordinilor furnizate de circumstanțe (recompensă derizorie, absența amenințării).

Oricare ar fi criteriul luat în considerare, ceea ce caracterizează acest act este în final *aderența* lui la cel care l-a emis. Problema care ne interesează se află în miezul teoriilor celor mai pasionante ale psihologiei sociale actuale; formulele nu lipsesc pentru a traduce această idee de aderență a actului la individ.

Astfel, se poate spune:

- că individul nu-și poate nega actul;
- că nu-i poate găsi cauze în afara lui și că este, în acest fel, obligat să le găsească în el însuși;
- că nu poate decât să se recunoască pe sine în acest act;
- că este el însuși responsabil de actul lui etc.

Noi preferăm o formulare foarte apropiată de cea a lui Kiesler și destul de apropiată de cele precedente, dar ale cărei implicații teoretice și practice ne îndepărtează de preocupările autorilor anglo-saxoni.

Vom spune că *angajamentul unui individ într-un act corespunde gradului în care se poate asimila aceluia act*.

A vorbi în termeni de asimilare act/individ nu este chiar lipsit de interes. Se știe că un proces esențial al gândirii cotidiene (sau al gândirii ideologice) ajunge să confunde actul cu individul care-l comite. Am arătat, de exemplu (cf. Beauvois și Joule, 1981), că maniera de gândire care susține practicile formale de evaluare implică o asimilare mascată a valorii individului cu valoarea conduitei sale, individul valorând ceea ce valorează conduita sa profesională, școlară etc. Această asimilare este mascată, căci valoarea individului nu este decât în mod excepțional „vorbită” în limbajul valorii; ea se găsește mai degrabă exprimată într-un limbaj pretins psihologic și descriptiv compus din trăsături, aptitudini, motivații etc.

Un excelent jurnalist ne furnizează o analiză a acestei asimilări mascate, analiză pe care ar fi dificil s-o găsești la un psihiatru sau chiar la un psiholog. În *Puloverul roșu*, într-adevăr, Gilles Perrault se leagă de expertiza psihologică a lui Christian Ranucci<sup>3</sup> arătând că logica sa este inversă față de cea care ar fi fost cea bună. Ce se așteaptă de la un expert ca să fie util? Să ne spună dacă personalitatea unui inculpat permite sau nu înțelegerea actului de care este acuzat. Or, expertul face exact contrariul: el pornește de la actul de care este acuzat inculpatul pentru a-i înțelege personalitatea. Ne putem imagina astfel erorile judiciare la care poate conduce un asemenea mod de gândire, de

3. Executat după cum se știe în 1974.

vreme ce, principial vorbind, inculpatul nu poate avea decât o personalitate susceptibilă de a explica delictul.<sup>4</sup>

Rămâne ca acest mod de gândire puțin distorsionat să se bazeze pe o asimilare a individului la actul său (aici, la ceea ce se presupune a fi actul său), caracteristică a practicilor evaluative. Un individ total angajat va avea deci tendința să se asimileze *el însuși* actului său, așa cum ar face orice evaluator.

## Efectele angajamentului

A venit timpul să ne interesăm de efectele angajamentului. Dar, pentru aceasta, trebuie să distingem două tipuri de acte apte de a se dovedi foarte angajante: cele conforme cu ideile sau cu motivațiile noastre (de exemplu, să semnezi o petiție favorabilă unei cauze în care crezi, să faci un mic serviciu cuiva), apoi cele contrare ideilor și motivațiilor noastre (de exemplu: să aperi în public o poziție la care nu aderi, să accepți să fii lipsit de hrană...)

De acum înainte, primele vor fi numite *acte nonproblematic* și celelalte *acte problematic*. Regretăm că psihologii sociali n-au studiat efectele angajamentului într-o manieră exhaustivă și că au avut obiective de cercetare diferite, după cum era vorba despre primele sau ultimele<sup>5</sup>. Totuși, dacă vor mai fi necesare numeroase cercetări înainte de a se ajunge la o cunoaștere perfectă a tuturor componentelor actelor noastre angajante, se poate, oricum, afirma într-o manieră generală că *angajamentul într-un act nonproblematic are ca efect de a face actul și tot ce ține de*

4. Nu trebuie să credem că acest proces de asimilare mascată este inevitabil. În materie de expertiză, de exemplu, am putea concepe ca expertului să-i fie prezentate X dosare, fiecare conținând grile de teste psihologice etc.; expertul va lucra pe aceste X dosare fără să știe care este cel al unui inculpat.
5. Există rațiuni istorice ale acestui lucru. Studiul conduitei problematice a început spre sfârșitul anilor 1950, în contextul teoriei disonanței cognitive a lui Festinger (1957) care a fost teoria dominantă a psihologiei sociale în anii '60 și care rămâne una dintre referințele importante ale acestei discipline. Studiul efectelor conduitei nonproblematic a apărut mai târziu și nu a fost integrat niciodată într-o paradigmă teoretică atât de coerentă precum aceea a disonanței cognitive. Teoria angajamentului (Kiesler, 1971) îi este posterioară și nu a putut aduna toate aceste planuri de cercetare anterioare. Cititorul specializat va fi, poate, sensibil față de demersul nostru de integrare întreprins în „Supunere și ideologie” (Beauvois și Joule, 1981) și continuat în această lucrare, fiind, evident, judecătorul acestei încercări.

*planul comportamental sau ideatic (idei, opinii, convingeri etc) mai rezistent la schimbare; în timp ce angajamentul într-un act problematic duce cel puțin la o modificare a conținutului ideatic în sensul gândirii actului (raționalizării lui).*<sup>6</sup>

Consecințele angajamentului în conduitele problematice au fost, de fapt, aproape exclusiv studiate la nivelul ideilor, convingerilor, opiniilor (ceea ce specialiștii ar numi nivelul cognitiv). De aceea, s-a observat că un individ pus să țină un discurs contrar atitudinilor sale<sup>7</sup> (de exemplu, în favoarea avortului) într-un context de libertate, și deci de angajament, își modifică ulterior atitudinile în sensul argumentației dezvoltate (devenind, prin urmare, mai favorabil avortului decât era la început). Tot așa, subiecți angajați la realizarea unei sarcini experimentale plictisitoare vor sfârși prin a o găsi destul de interesantă. Acesta este un capitol întreg de psihologie socială experimentală, despre care ne-am ocupat într-o lucrare anterioară (Beauvois și Joule, 1981). De aceea, considerăm că nu este necesar să ne oprim mai mult aici.

În ceea ce privește consecințele angajamentului în conduitele nonproblematic, au fost studiate pe plan comportamental ca și în plan ideatic sau cognitiv.

6. Din punct de vedere teoretic, acest angajament într-un act problematic ar trebui să aibă și efecte comportamentale. Datele experimentale existente, deși puțin numeroase, converg în acest sens.

7. Se numește atitudine evaluarea globală pe care o face un individ asupra unui obiect (de exemplu: avortul). Astfel, este clasică exprimarea: o atitudine pro sau contra (de exemplu pentru sau contra avortului, mai mult sau mai puțin contra etc). În fapt, atitudinea sintetizează un ansamblu de cunoștințe (știi că legislația avortului nu a modificat numărul de avorturi din Franța), de opinii (consider că avortul se răsfânge asupra securității sociale), de credințe (cred că avortul este incompatibil cu credința creștină).

Atitudinea poate fi apreciată în diferite moduri, cea mai practică fiind folosirea a ceea ce numește scară de apreciere, pe care individul trebuie să-și definească poziția între doi poli. Îi vom cere, de exemplu, să evalueze credibilitatea unei fraze extreme de genul: „Avortul este un act medical ca și celelalte și nu are legătură, ca act social, decât cu negocierea pacient, practician”, desenând o cruciuliță între cei doi poli de apreciere de pe scala următoare:

+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
În întregime de acord						absolut contra

În plan comportamental, angajamentul într-o conduită dată poate avea două tipuri de consecințe. Mai întâi, face conduita în cauză mai stabilă sau mai rezistentă în timp, apoi face mai probabilă emiterea unor noi conduite care merg în același sens.

Faptul că angajamentul are drept primă urmare să stabilizeze conduita nu va surprinde pe nimeni, această noțiune de stabilizare sau de rezistență amintind întrucâtva de aceea de perseverare folosită în capitolele precedente. Ne amintim de experiența de amorsare, realizată de Cialdini și colaboratorii săi, în care subiecții trebuia să aleagă dintre două teste pe cel pe care doreau să-l realizeze, unii în situația de decizie liberă (deci, de angajament puternic), ceilalți în situația de decizie forțată (deci, de angajament slab). Dacă primii rămâneau la decizia lor după ce fuseseră informați că testul ales nu valora două ore de credit, ci numai o oră ca testul respins, ultimii reveneau asupra deciziei inițiale dovedindu-se capabili să aleagă testul cel mai atractiv.

Am explicat acolo fenomenul de amorsare observat în situația de decizie liberă prin efectele de perseverare în prima decizie luată de subiecți.

Noii termeni permit explicarea aceluiași fenomen, într-un mod mai precis în plan teoretic: situația de decizie liberă a condus la un angajament al subiecților în comportamentul de decizie (să realizeze un test dat), comportament care se va dovedi atât de rezistent încât va fi menținut chiar când, circumstanțele fiind schimbate, nu se mai obțin avantajele scontate (două ore credit).

Escalada angajamentului, cheltuiala inutilă, capcana ascunsă și, într-un fel, amăgirea (momeala) pot fi înțelese, ca și amorsarea, în termeni de angajament sau, mai precis, ca o consecință specifică angajamentului, și anume, a face conduita mai stabilă sau mai rezistentă la schimbare.

În ce privește a doua consecință comportamentală a angajamentului într-un act nonproblematic, consecință vizând emiterea de noi conduite în același sens ca și actul, ea va apărea în capitolele următoare. Se știe azi că emiterea în totală libertate a unui act puțin costisitor face mai probabilă emiterea ulterioară de acte mai costisitoare care se înscriu în continuarea sa. Numeroase tehnici de vânzare se bazează pe această consecință a

angajamentului. Astfel, faptul de a decide liber să primești, timp de 15 zile și să răsfoiești primul volum al unei colecții luxoase face mult mai probabilă achiziționarea întregii colecții. Acesta este principiul de bază al tehnicii piciorul-in-ușă, tehnică cu care veți face cunoștință în capitolul următor.

Dar acum să ne ocupăm de consecințele cognitive ale angajamentului într-un act nonproblematic sau, dacă preferați, de consecințele sale pe plan ideatic. Nefiind abordate frontal, mai departe, o să zăbovim pe îndelete asupra lor.

În acest scop, se poate enunța o concluzie bine stabilită: dacă angajamentul într-un act nonproblematic nu modifică atitudinile legate de acest act, le face, în schimb, mai rezistente la influențe și, deci, la posibilitățile de schimbare ulterioare. Astfel, dacă angajamentul unui subiect rasist într-un act rasist (de exemplu: semnarea unei petiții) nu îl face mai rasist, îl face precis mai rezistent la orice discurs anti-rasist sau la orice informație susceptibilă să pună la îndoială atitudinea sa inițială. S-a putut observa chiar, la subiecți angajați într-un act nonproblematic, efecte bumerang ca urmare a agresiunilor ideologice, adică o modificare a atitudinii lor inițiale în sens opus contra-propagandei. Astfel, s-ar putea ca o contra-propagandă anti-rasistă să aibă urmarea de a-l face mai rasist decât era înainte pe subiectul rasist care tocmai s-a angajat într-un act rasist. De notat că nu angajamentul, așa cum se prezintă el, este responsabil de efectul bumerang, ci contra-propaganda anti-rasistă însăși, pentru că intervine într-un context de angajament.

Rememorarea unei experiențe a lui Kiesler ne va permite să ilustrăm ideea noastră. Această experiență, realizată în 1977, îi privește pe studenții care sunt favorabili principiului comasării programelor de învățământ. În prealabil, s-a măsurat cu grijă, cu ajutorul unei scări valorice, atitudinea lor față de această problemă. Li se cerea acestor studenți să redacteze, într-un context de liberă decizie, un text de o pagină care laudă avantajele unei astfel de acțiuni. Unii primeau pentru aceasta modica sumă de o jumătate de dolar, ceilalți o sumă mai substanțială de 2,5 dolari. Procedeu permitea crearea a două condiții de angajament, subiecții cei mai angajați fiind, se știe acum, cei mai puțin remunerați. Câteva clipe după aceea, toți studenții erau supuși unei contra-propagande violente. Ei trebuia să citească un text



persuasiv care combătea cu putere ideea comasării în materie de programe universitare, ceea ce-l interesa pe Kiesler fiind, evident, rolul jucat de angajamentul prealabil (faptul de a fi mai mult sau mai puțin angajat în act constând în redactarea unui text favorabil comasării). Se făceau din nou măsurători cu ajutorul unei scări valorice pentru a se observa atitudinea subiecților față de comasare, imediat după ce au luat cunoștință de textul contra-propagandist. Astfel, s-a putut observa dacă atitudinea studenților s-a modificat. Conform ipotezelor sale, Kiesler a observat efecte foarte diferite ale contra-propagandei asupra subiecților care fuseseră slab remunerați pentru a apăra principiul comasării față de cele asupra subiecților remunerați mai bine. Subiecții bine remunerați (cei mai puțin angajați) au fost influențați de lectură și și-au modificat atitudinea inițială în sensul contra-propagandei atât de mult încât erau, după experiență, mai puțin favorabili comasării decât înainte. Invers, subiecții mai slab remunerați (cei mai angajați) au rezistat contra-propagandei. Dar nu s-au mulțumit doar să reziste contra-propagandei, ci și-au modificat clar atitudinea inițială într-o direcție contrară acesteia. Astfel, după experiență, erau mai favorabili comasării decât fuseseră înainte.

În această experiență observăm un efect de bumerang clasic și efectele cognitive ale angajamentului, descrise mai sus. Vom reține că angajamentul într-un act nonproblematic are efectiv rolul de a face atitudinea care ține de acest act mai rezistentă la agresiunile ulterioare.

Acum, când cunoaștem efectele cognitive pe care angajamentul într-un act nonproblematic le produce, ne putem pune întrebări asupra proceselor psihologice care răspund de aceasta. Oricât de pasionantă ar fi discuția care ar urma, ea ar necesita dezvoltări largi, nepotrivite cu planul general al acestei lucrări<sup>8</sup>. De aceea ne vom limita la trei ipoteze, legate între ele și care ne apar mai conforme cu datele științei actuale.

Prima s-a născut din marea tradiție a psihologiei sociale, aceea a lui Lewin, Festinger, Asch etc., acea tradiție care s-a ocupat de procesele de cunoaștere izvorâte din raportul dintre individ și universul său social și care fac apel la cunoștințe

8. Această discuție ar implica, în fapt, un nivel de analiză psihosociologică ce ar presupune cunoștințe pe care cititorul nespecializat nu le are.

recente, adică la acele procese de cunoaștere pe baze dinamice sau motivaționale. Se consideră că angajamentul în act îl face pe individ mai sensibil la legătura fragilă care ar putea exista între acest act și o nouă atitudine care n-ar fi conformă cu el. Rezistența la schimbare (de atitudine) s-ar explica atunci prin această tendință pe care ar avea-o oamenii de a evita orice contradicție între conduitele și atitudinile lor.

Următoarele două ipoteze sunt cognitive. Ele se deduc dintr-o psihologie socială mai modernă, pentru a nu zice la modă: psihologia socială cognitivă a cărei dezvoltare a urmat-o îndeaproape pe cea a științelor cognitive.

Pentru a elucida aceste ipoteze cognitive, vom utiliza o metaforă pe care unii psihologi o iau în serios. Să ni-l închipuim pe individ ca pe un ordinator, dispunând de o memorie în care ar fi stocate concepte și sub forma relațiilor între aceste concepte, informații, opinii, cunoștințe etc. Să admitem că un comportament dat solicită un număr dat de elemente ale acestei memorii, nu toate elementele având același grad de accesibilitate.

Prima ipoteză cognitivă presupune că angajamentul în act modifică organizarea memoriei și îndeosebi organizarea elementelor în raport cu acest act. Se presupune, într-adevăr, că, o dată realizat actul, el va constitui un nou element al memoriei, modificând relațiile existente între concepte pentru a le reorganiza în jurul lui. Astfel, Kiesler consideră reprezentarea comportamentului ca un element în jurul căruia s-ar organiza informațiile, cunoștințele, opiniile etc., pe scurt, ceea ce numim univers cognitiv și care corespunde memoriei ordinatorului nostru metaforic. Un astfel de proces de restructurare cognitivă ar putea să nu se producă la indivizii care nu sunt angajați, reprezentarea comportamentului fiind alungată într-un colț al memoriei.

A doua ipoteză cognitivă are meritul că este simplă. Ea presupune că angajamentul în act – fără să modifice organizarea memoriei – modifică accesibilitatea elementelor cognitive care îi sunt asociate. Asta înseamnă că subiectul angajat va putea să găsească ușor în memorie informațiile, cunoștințele, opiniile etc. în raport cu conduita sa. Numeroase expresii folosite de psihologii sociali (ei recunoscându-se întotdeauna ca aparținând curentului cognitivist) trimit la această idee de accesibilitate a ele-

mentelor universului cognitiv. De aceea, ei spun că un moment poate fi scos în relief, că este disponibil sau proeminent.

Aceste două ipoteze cognitive permit deci, la fel ca precedentă, înțelegerea efectelor angajamentului într-un act nonproblematic, ca acelea obținute în experiența prezentată pentru a ilustra efectul de bumerang: reorganizarea universului cognitiv în jurul conduitei în care individul este angajat și accesibilitatea conceptelor (a fortiori, a informațiilor, cunoștințelor, opiniilor etc. în raport cu ele) îi permite să se apere mai bine împotriva eventualelor atacuri (contra-propagandă) care vizează punerea sub semnul întrebării a modului în care a acționat în prealabil<sup>9</sup>. Este momentul să conchidem asupra acestor considerații teoretice despre angajament, care, sperăm, vor permite o înțelegere nu neapărat manipulatorie a tehnicilor de manipulare abordate în această lucrare. Eficacitatea strategiilor de manipulare care ne interesează rezidă, esențialmente, în procesul însuși de angajament. O astfel de afirmație poate surprinde, mai ales, pentru că termenul de angajament este încărcat, în limbajul comun cât și în cel literar, cu conotații pozitive. O persoană angajată atrage admirația și respectul nostru, cu condiția ca acest angajament să nu fie orientat spre o cauză sordidă sau pus în slujba inamicului. Însă, atunci am vorbi, mai degrabă, de îndoctrinare sau chiar de manipulare. Practica noastră de profesori ne-a arătat de multe ori în ce măsură studenții puteau fi surprinși, chiar jenați, să vadă ideea de angajament asociată practicilor viclene de influență. Și aceasta, pentru că, pur și simplu, angajamentul despre care vorbim nu este cel al omului de pe stradă sau al romancierului. Tocmai am văzut cum un individ este angajat în act, în timp ce omul de pe stradă sau romancierul preferă să ne vorbească despre modul în care un individ se angajează într-o cauză. Diferența poate părea neglijabilă. Totuși, aceste două formulări sunt divergente în două puncte fundamentale: – *Este angajat se opune lui se angajează.*

Dacă luăm în seamă câmpul experimental în care se manifestă efectul angajamentului, așa cum s-a dezvoltat de la sfârșitul anilor

9. Și aceasta nu este doar o părere. Știm de peste 15 ani că rezistența în fața unei tentative de influență persuasivă trece printr-un proces activ de apărare bazat pe practica contra-argumentației implicite. Orice piedică față de această argumentație (de exemplu dacă obligăm subiectul să facă operații mentale în timpul difuzării mesajului persuasiv) mărește eficacitatea tentației de influențare.

'50, se constată că niciodată individul nu se angajează cu de la sine putere în act, ci experimentatorul este cel care, manipulând circumstanțele în care actul va fi emis, angajează sau nu individul în actul pe care-l realizează. În fond, circumstanțele în care un act este produs căruia, se dovedesc sau nu angajante astfel încât cineva inspirat care ar ști să organizeze circumstanțele unui act dat pentru a le putea face mai angajante, va putea foarte simplu să tragă profit din consecințele comportamentale și/sau cognitive ale acestui act. Să luăm exemplul unui formator independent serviciul învățământ-formare al unei întreprinderi de mărime mijlocie îi cere formarea a 11 maiștri pentru „Relații umane“. Această formare intră într-un proiect al întreprinderii cunoscut de toți. Deosebit de inspirat, el hotărăște în primul rând că formarea trebuie supusă voluntariatului (nu riscă mare lucru: proiectul, venit pe cale ierarhică, are destulă putere încât maiștrii să nu poată risca refuzul de a urma cursul).

În al doilea rând, decide să lase viitorilor cursanți să definească în mod liber obiectivele formării (nici aici nu riscă mare lucru, maiștrii neputând nici acum să-și asume riscul de a nu se încadra în proiectul întreprinderii).

Cele două decizii pot fi analizate în două moduri radical diferite. Mai întâi, se poate avansa ideea că formatorul nostru este un mare democrat de inspirație nondirectivă, poate chiar de auto-gestiune, și că a învățat de la maestrii cu renume, Rogers, Lapassade, Lourot, Lobrot, Neil etc. După analiza noastră, nu e chiar așa. Vom demonstra mai întâi că este prea puțin probabil să existe mai mult de un maestru sau doi care să refuze formarea. Vom arăta apoi că este prea puțin probabil ca viitorii cursanți să fi ales – chiar liber – obiective de formare aberante: ei cunosc proiectul întreprinderii și știu foarte bine tipul de cunoștințe, îndemânare (chiar conduită) pe care formatorul din fața lor poate să le permită a le dobândi. În acest fel, se poate spune că sunt plasați definitiv într-o situație de *supunere liber consimțită*, abilitatea formatorului constând în a organiza circumstanțele, făcându-le cât mai angajante posibil pentru ei. În definitiv, maiștrii au ales în mod liber să participe la instruirea la care oricum ar fi participat și au determinat tot în mod liber obiectivele formării, deși acestea reies din proiectul de întreprindere.

Lansăm ipoteza că în aceste condiții foarte angajante, o bună parte din obiectivele de formare au fost atinse.

Pentru a conchide asupra acestui punct, diferența între „este angajat“ și „se angajează“ trimite la rolul jucat de circumstanțe. Ele sunt cele care produc angajamentul, acesta putând fi doar urmarea unei judicioase tehnologii a circumstanțelor pe care manipulatorul abil (adică formatorul, despre care am vorbit: profesorii care suntem, vânzătorii sau directorii care nu vom fi niciodată), le poate pune în serviciul propriilor interese.<sup>10</sup>

– Noțiunea de *angajat într-un act* se opune celei de *angajat într-o cauză*.

Opoziția este la fel de importantă ca și precedenta, dar nu cere comentarii ample. Ea are legătură cu statutul conduitei pentru înțelegerea individului. În acest caz, individul este prins în cercul conduitei sale; în celălalt caz, în cercul ideilor, convingerilor, opiniilor sale...

Am insistat deja asupra aspectului comportamental pe care se bazează cercetările din care ne inspirăm și care se găsesc la temelia practicilor manipulatorii care au fost și vor mai fi evocate. Înțelegerea unui individ prin convingerile sale lasă loc practicilor persuasive de manipulare mult mai „clasică“, dar și mai puțin eficiente.

Nu rareori se observă manipulatori care orientează oamenii asupra analizei a ceea ce cred sau a ceea ce simt ei profund, făcând aceasta în mod voluntar, sau mai plauzibil, involuntar, într-un cadru comportamental care, în cele din urmă, asigură eficacitatea acțiunilor lor. Nu vom risca ipoteza că această focalizare asupra analizei convingerilor și sentimentelor are ca unic scop diversiunea și deturnarea atenției individului de la miile de comportamente derizorii pe care i le extorcăm și care pot fi de ajuns să dea naștere la acte mai puțin derizorii decât s-ar aștepta cineva. Și totuși...<sup>11</sup>

10. Capitolele 7 și 8 ne vor permite să revenim asupra utilizărilor care pot fi făcute dintr-o asemenea tehnologie implicită asupra circumstanțelor, de pedagogi, de negustori, de șefi.

11. Observația lui Kiesler (1971, pg. 72-73) îl va ajuta aici pe cititor să-și formeze o opinie. „Să luăm ca exemplu o experiență în care subiectul trebuie să facă o serie de acte mărunte, relativ banale. Deși fiecare dintre acte poate avea puțină importanță pentru subiect și nu-l face să gândească de două ori înainte de a le realiza, ansamblul comportamentelor poate avea un efect de înghețare intens.“

## CAPITOLUL IV

# PICIORUL ÎN-UȘĂ

## Faptele bune ale Doamnei O.

Doamna O. este foarte ocupată în fiecare sâmbătă dimineață. Este ziua în care își face menajul și cumpărăturile săptămânale. Din păcate, nu se poate cumpăra totul făcând comandă la Cei Trei Dalmațieni. Sâmbăta aceasta, Doamna O. nu se abate de la obiceiurile sale. Ora șapte, curăță geamurile. Ora opt, ia micul dejun, și udă plantele din salon. Ora nouă, termină dușumelele. Ora zece, după un duș bun, este timpul să fugă la magazin. Norocul ei că are din nou mașina care a fost reparată timp de 15 zile. Chiar în momentul în care se pregătea să demareze, un tânăr îi cere politicos să-i acorde două minute. Evident că ar fi preferat să nu piardă timpul, dar cum să-i refuzi cuiva două minute cerute atât de politicos? De altfel, tânărul n-a așteptat aprobarea ei:

– Facem atență populația asupra unui proiect care riscă să ne desfigureze cartierul, fără să rezolve problemele de circulație. Sunteți la curent, bănuiesc?

Presa locală a relatat despre acest proiect, dar Doamna O. nu i-a dat atenție. Tânărul a continuat:

– Această modificare ar strica total malurile abrupte ale fluviului nostru, atât de plăcute acum, și ar crea o congestiune a circulației în Piața Catedralei. Ceea ce, vă dați seama, că ar dăuna liniștii de care avem nevoie pentru a ne reculege.

Doamna O. este sensibilă la aceste argumente de bun simț.

Semnează petiția pe care i-o întinde tânărul și își scrie, aproape automat, numele și adresa. Să nu uităm, tocmai se gândea să meargă la un supermagazin.

Ora 10 și jumătate: iat-o în parcare a supermagazinului. Găsește și ea o dată un loc la umbră și un coș pentru a pune cumpărăturile. O sticlă spartă în apropiere îi atrage atenția. O neîndemânatică a răsturnat conținutul unei sacoșe. „Ce găăuță“, gândește Doamna O., grăbind pasul spre intrarea în supermagazin. Cunoaște locul și așezarea produselor în rafturi ca pe propriul buzunar. În mai puțin de o oră, cumpărăturile erau făcute. Încă un raid pe la raionul de mezeluri (uitase salamul care îi place soțului ei) și nu-i mai rămânea decât să aleagă casa cea mai puțin aglomerată. Destul de greu, într-o sâmbătă dimineața. Dar, iată, una care tocmai se deschide. Doamna O. va fi a treia persoană.

– Puteți să-mi țineți și mie rându?, o roagă o bătrânică din față, mi-am adus aminte că am uitat ciocolata pentru nepotul meu.

– Duceți-vă, aveți timp, răspunde binevoitoare Doamna O.

Este abia douăsprezece.

– Mare noroc cu casa asta; n-am așteptat prea mult.

Profită de timpul câștigat ca să facă un tur al supermagazinului. Întreabă de prețul unui serviciu de ceai, își alege o pereche de pantofi pe care și-i va cumpăra cu proxima ocazie, se interesează cum să îngrijească mai bine feriga pitică. În fața ei, dincolo de ușa automată, o angajată cu mină obosită doboară niște rafturi cu prospecte. „Biata de ea“, o compătimentește Doamna O. Lasă căruciorul cu alimente și o ajută pe lucrătoare să aranjeze prospectele.

Este aproape ora 1. Doamna O. se poate bucura de confortul noii canapele. Telefonul îi tulbură însă liniștea.

– Alo, Doamna O.? Încântat să vă găsesc. Sunt André Fenouillère, Secretarul Comitetului pentru Apărarea Mediului din cartierul dumneavoastră. Avem nevoie de oameni de acțiune pentru a ne ajuta la atenționarea populației împotriva proiectului de modificare a circulației despre care ați auzit. Mai precis, ne trebuie cineva pentru distribuirea de fluturași pe bulevardul Paul Vaillant Couturier. De aceea, îmi permit să fac apel la oamenii din cartier... Bineînțeles, procedați cum credeți, dar sprijinul dumneavoastră ar fi foarte prețios.

– Cât timp mi-ar lua?

– O oră-două, cel mult.

Așa a fost determinată Doamna O. să distribuie fluturași, timp de două ore, într-o sâmbătă după-amiază.

## Nu cădeți în plasă

În povestirea precedentă, Doamna O. este determinată să realizeze două comportamente deosebit de semnificative. Prima este ceea ce numim în mod deosebit o faptă bună: să ajuti pe cineva la necaz; a doua ține mai degrabă de militantism: să distribui fluturași de propagandă pentru o cauză bună. Dacă spunem că Doamna O. „este determinată“ să realizeze aceste două comportamente, este pentru faptul că în ambele cazuri putem repera în trama evenimentelor structura unui fenomen pe care comercianții îl cunosc cel puțin la fel de bine ca pe cel al amorsării: fenomenul piciorul-în-ușă. În cele două cazuri, acest comportament hotărât în deplină libertate a fost „pregătit“ printr-un comportament mai puțin costisitor, ca să nu spunem anodin. Astfel, comportamentul de ajutor dat angajatei magazinului a fost pregătit de păstrarea locului la rând, iar comportamentul militant a fost pregătit de semnarea petiției. Aceste comportamente preparatorii sunt deci dintre cele mai obișnuite. Sunt dintre cele realizate cu amabilitate în viața socială fără a avea sentimentul de a intra în cine știe ce angrenaj. Și, totuși, aceste comportamente sunt de ajuns pentru a face probabilă realizarea altor comportamente similare, chiar dacă sunt mai costisitoare.

Am văzut că Doamna O., înainte de a fi păstrat rându bătrânei la casa supermagazinului, n-a emis vreun comportament de ajutorare deși avusese ocazia (să ajute persoana care răsturnase sacoșa în parcare). Acest comportament de ajutor nu va fi emis decât după ce a fost „pregătit“ de serviciul întâmplător dat bătrânei doamne. Tot așa ne putem gândi, deși povestirea nu ne clarifică asupra acestui fapt, că fără semnătura la fel de întâmplătoare pe o petiție, Doamna O. n-ar fi acceptat niciodată să distribuie fluturași. Între cele două perechi de evenimente apare totuși o diferență. Într-un caz, al doilea comportament este obținut fără ca Doamna O. să fi făcut obiectul unei solicitări din partea cuiva. De fapt, ea se precipită spre angajata magazinului ca

să ajute la strângerea prospectelor, în mod spontan. În celălalt caz, ea distribuie tracturile drept răspuns la cererea cuiva.

Aceste cupluri de evenimente sunt reprezentate în schema următoare:

	Un prim comportament puțin costisitor (cerere inițială)	pregătește	un al doilea comportament mai costisitor (comportament așteptat)
Picior-în-ușă clasic	semnarea unei petiții	a doua cerere	distribuirea fluturașilor
Picior-în-ușă cu cerere implicită	păstrarea rândului	oportunitate	ajutorul dat angajatei

Secvența care o determină pe Doamna O. să distribuie tracturile este tipică pentru procedeul de *picior-în-ușă clasic* în care comportamentul așteptat face obiectul unei cereri explicite.

Secvența care o determină pe Doamna O. să o ajute pe angajata supermagazinului este caracteristică unui procedeu de *picior-în-ușă cu cerere implicită*. În ultimul procedeu, comportamentul așteptat este solicitat de circumstanțe, dar nu este cerut în mod explicit.

Realizările experimentale ale unor astfel de fenomene sunt astăzi foarte numeroase<sup>1</sup>. La Palo Alto, în California, Freedman și Fraser (1966) au realizat primele demonstrații ale efectului de picior-în-ușă. Aceste demonstrații prezintă cu atât mai mult interes cu cât au fost făcute pe teren cu gospodine autentice.

Într-o primă experiență, cercetătorii aveau în proiect să convingă gospodinele să primească acasă, chipurile, într-o anchetă asupra alimentelor consumate în mod obișnuit de familiile americane, o echipă de 5 sau 6 oameni. În prealabil fuseseră avertizate că ancheta era relativ lungă (2 sau 3 ore aproximativ), apoi

1. Cititorul interesat de o aprofundare a chestiunii poate consulta articolul lui Dejong (1979).

că anchetatorii trebuia să aibă libertatea totală de a cotrobăi prin casă pentru a stabili lista completă a produselor de consum curente care se găsesc acolo. Era vorba deci despre o cerere greu de acceptat și, de fapt, puține gospodine au răspuns solicitării în mod spontan (numai 22,2%) când li s-a propus direct să participe la anchetă. Recurgerea la tehnica piciorul-în-ușă le va permite lui Freedman și Fraser să dubleze numărul gospodinelor care au acceptat ca o astfel de anchetă să se desfășoare acasă la ele.

Metoda folosită de cei doi autori a constatat, într-o primă fază, în determinarea gospodinelor să participe la o scurtă anchetă telefonică (să răspundă la 8 întrebări asupra consumurilor alimentare obișnuite). O dată obținut acest act puțin costisitor, nu le mai rămânea decât să telefoneze aceluiași gospodine câteva zile mai târziu (3 zile, în această experiență) pentru a le cere, de data aceasta, să accepte să primească acasă echipa de anchetatori. Procedând astfel, adică precedând cererea finală, costisitoare, de o cerere inițială puțin costisitoare (dar în legătură cu același tip de comportament: participarea la o anchetă pe teme de consum alimentar), Freedman și Fraser au reușit să obțină o rată de acceptabilitate de 52%. De la 22,2% la 52%, câștigul nu este deloc neglijabil.

Acești cercetători au obținut în al doilea experiment rezultate mult mai surprinzătoare, reușind să determine 76% dintre gospodinele solicitate să accepte instalarea în grădina lor a unui panou inestetic și deranjant, care îndemna automobilistii la prudență. Înainte de aceasta se obținuse de la aceleași gospodine un comportament preparatoriu în același sens: să le lipească pe mașinile personale un autocolant care îndemna automobilistii tot la prudență.

Vom aprecia eficacitatea tehnicii piciorul-în-ușă când vom afla că numai 16,7% dintre gospodine au fost de acord cu așezarea panoului în grădină în condiția control în care nu fuseseră determinate să emită comportamentul preparatoriu. De la 16,7% la 76% este un salt teribil care pune pe gânduri, pe orice militant sau orice plasator de bunuri.

Apropo de militantism, trebuie știut că aventura Doamnei O. nu era fără precedent. Kiesler și colaboratorii săi (în Kiesler, 1971) folosiseră semnarea unei petiții ca pe un mic comportament preparatoriu pentru a determina tinerele femei să se ocupe

de activități militante, ceea ce nu s-ar fi întâmplat fără semnarea prealabilă a acestei petiții.<sup>2</sup>

### Piciorul-în-ușă clasic

Aceste experiențe ne furnizează principiul după care se vor conduce experiențele ce folosesc procedeul *piciorul-în-ușă clasic*, realizate astfel: se obține de la subiect un comportament preparatoriu nonproblematic și puțin costisitor, evident, într-un cadru de liberă alegere și în împrejurări care facilitează angajamentul. Că acest comportament este puțin problematic sau puțin costisitor o arată procentajul mare de indivizi care acceptă în totală libertate să-l emită. În unele experiențe (printre care cea a lui Kiesler și a colaboratorilor săi, care tocmai a fost evocată), acest procentaj este chiar aproape de 100%. Acest comportament preparatoriu o dată obținut, o cerere este adresată explicit subiectului, invitându-l să emită o nouă conduită, de data aceasta mai costisitoare, și pe care n-ar fi realizat-o spontan, decât cu puține șanse. De fapt, este vorba de conduite care în grupurile-control (fără comportament preparatoriu) sunt refuzate de o mare majoritate de persoane.<sup>3</sup>

Efectul piciorului-în-ușă exprimă din nou un efect de perseverare într-o decizie anterioară, subiecții angajați într-un prim comportament decis în mod liber acceptând mai ușor o cerere ulterioară care urmează același curs, deși mult mai costisitoare. Totul se petrece ca și cum angajamentul într-un tip de conduite (de exemplu, conduite militante, conduite de solidaritate și, de ce nu, conduite de delincvență?)<sup>4</sup> ar conduce la reproducerea deciziilor, cum era cazul în escalada angajamentului. Piciorul-în-ușă și escalada angajamentului se disting totuși într-un punct important. În piciorul-în-ușă, perseverarea într-o decizie anterioară incită subiectul la emiterea de conduite noi caracterizate,

2. O descriere detaliată a acestei experiențe – în Beauvoir și Joule, 1981, p. 131 și urm.

3. Cel puțin doi subiecți din trei. Această aproximare a fost stabilită plecând de la 31 de cercetări recenzate de Dejong (1979).

4. Din câte știm, nici o cercetare nu a fost realizată până azi asupra efectelor angajării în comportamentele delincvente.

în mod esențial, de costul lor, pe când în escalada angajamentului perseverarea deciziei inițiale incită subiectul la emiterea unor conduite caracterizate prin aspectul lor disfuncțional.

### Cum vă place

Am ținut să reamintim, chiar dacă foarte rapid, experiențele lui Freedman și Fraser, căci ele rămân o referință istorică esențială în materie de picior-în-ușă. Se poate observa că în experiențele amintite gospodinele, dacă au decis *efectiv* să primească sau nu o echipă de 5-6 anchetatori sau dacă au decis implantarea sau nu a unui panou invitând automobilștii la prudență, în realitate au fost scutite de consecințele costisitoare ale deciziei lor. Nu știm câte dintre ele ar fi primit *efectiv* echipa de anchetatori, sau ar fi mers, *efectiv*, până la instalarea panoului în grădina lor, deoarece experiențele n-au fost duse până acolo; dar e dificil să credem că cineva care a acceptat efectuarea anchetei la el sau care a acceptat punerea panoului de semnalizare rutieră se va dezice în ultimul moment. Procentajele de acceptare obținute de Freedman și Fraser în primele lor experiențe se limitează la intenții comportamentale și nu vizează comportamente efective.

Acesta este motivul pentru care ni s-a părut util să evocăm o experiență, doar cu puțin mai recentă, dar care are meritul de a ne informa asupra consecințelor comportamentale efective ale unei manipulări bazate pe tehnica piciorului-în-ușă. Această experiență, datorată lui Pliner, Host, Kohl și Saari (1974), prezintă și un interes pe care nu-l au experiențele precedente, interes care nu va scăpa nimănui: este vorba despre bani!

Suntem în cartierele orașului Toronto, la începutul anilor 1970. O tânără merge din casă în casă. Lucrează pentru asociația care luptă împotriva cancerului. Ea cere persoanelor care au avut bunăvoința să-i deschidă ușa să poarte a doua zi la rever o narcisă de plastic, ca să facă puțină publicitate colectei de fonduri care trebuie organizată. Toată lumea acceptă.<sup>5</sup> Ziua următoare, o altă femeie se prezintă la aceleași persoane. Ea declară că adună fondurile pentru organizația respectivă, care luptă împotriva

5. Așa lasă de înțeles descrierea pe care cercetătorii o fac despre eșantionul lor.

cancerului. Acționând astfel, 74,1% dintre persoanele solicitate au acceptat să contribuie la colectă, suma medie a donației fiind de 0,98 de dolari. Să comparăm aceste rezultate cu cele obținute în condiția control în care a acționat doar a doua tânără și în care, deci, locuitorii cartierului n-au fost invitați în prealabil să poarte o narcisă. În această condiție doar 45,7% dintre persoanele contactate au acceptat să facă o donație, cu o sumă medie de 0,58 de dolari.<sup>6</sup>

Regăsim aici efectul clasic al piciorului-în-ușă: faptul de a se accepta purtarea unei narcise pentru a sprijini o cauză funcționează ca un act preparatoriu suficient de angajant pentru a afecta probabilitatea efectuării ulterioare a donației în profitul aceleiași cauze. Și acest efect privește de această dată un comportament efectiv, comportament care în cultura noastră ilustrează perfect noțiunea de cost al unui act în sensul propriu al termenului.

## Un bun picior-în-ușă

Poate că paragrafele precedente au dat idei celor care vor să obțină ceva de la alții. Să ne imaginăm, de exemplu, că doriți să o vedeți pe mătușa Germaine punându-și casa de la țară la dispoziția clubului dumneavoastră pentru week-end-ul viitor. Credeți, nu fără motiv, că tehnica piciorului-în-ușă vă poate fi sigur utilă și vă întrebați cum s-o puneți mai bine în aplicare. Desigur, cunoașteți principiul ei general, dar rămân câteva mici probleme de ordin practic pentru a realiza ceea ce v-ați propus.

Prima problemă care vă preocupă ține de importanța sau de costul comportamentului preparatoriu pe care trebuie să-l obțineți. Acesta poate merge de la un gest neînsemnat, cum ar fi o donație de câțiva franci, până la un act costisitor ca acela care ar consta în primirea la masă a principalilor membri ai clubului dumneavoastră.

Este clar că o cerere prea mare ar putea fi refuzată, cu atât

6. Să subliniem că în asemenea studii efectivele sunt în general restrânse. În studiul lui Pliner și al colaboratorilor săi, de exemplu, condiția experimentală evocată implică 27 de persoane și condiția control de 35. Este de la sine înțeles că în această lucrare nu raportăm decât rezultate care sunt semnificative din punct de vedere statistic (chiar în ciuda efectivelor reduse) și care sunt coroborate cu numeroase cercetări pe care nu le mai evocăm aici.

mai mult cu cât regula zice să obțineți acceptul persoanei într-un climat de libertate totală. Vă mai gândiți că un comportament preparatoriu neînsemnat ar putea să nu producă efectele de perseverare așteptate. Bineînțeles, trebuie un minimum de angajament.

Un specialist în piciorul-în-ușă vă va spune mai întâi că gândiți bine. La un cost prea mare (cf. Miller și Suls, 1977) sau prea mic (cf. Seligman, Bush și Kirsch, 1976) al actului preparatoriu, tehnica piciorului-în-ușă își pierde, într-adevăr, toată eficacitatea.

Specialistul va spune apoi că, între aceste două limite, rămâne o mare marjă de manevră în interiorul căreia puteți să efectuați o alegere, eficacitatea piciorului-în-ușă nefiind în interiorul acestei marje afectată de costul actului preparatoriu. Numeroase cercetări arată în mod efectiv că atunci când două comportamente preparatorii de cost diferit dau naștere unui efect de picior-în-ușă, acest efect nu variază în mod semnificativ.<sup>7</sup>

A doua problemă care vi se pare importantă privește pauza care trebuie să separe comportamentul preparatoriu de comportamentul așteptat. Veți smulge actul preparatoriu vineri seara pentru a încerca să obțineți atunci decizia sperată, sau veți smulge actul preparatoriu cu câteva zile înainte?

Specialistul vă va spune că nu cunoaște cercetări în care timpul dintre actul preparatoriu și decizia propriu-zisă să fi fost mai mare de 7-10 zile și că nu știe dacă tehnica piciorului-în-ușă își păstrează eficacitatea peste răgazul de maximum 10 zile.<sup>8</sup>

Singurul lucru despre care vă poate lămuri este importanța pe care o are faptul ca individul solicitat să poată stabili o legătură între cele două cereri; altfel spus, trebuie ca a doua cerere să-i amintească de prima. Acesta se întâmplă în mod firesc când cererile sunt apropiate în timp. De aceea s-a putut, în situații extreme, să se obțină efecte de picior-în-ușă în cursul aceleiași interacțiuni.

7. Este, mai ales, cazul cercetării lui Pliner și a colaboratorilor săi, evocat mai sus, pentru care nu am descris decât o condiție experimentală. O a doua condiție experimentală implică, într-adevăr, un comportament preparatoriu mai costisitor: să porți tu singur narcisa și să mai convingi pe cineva din anturaj să facă la fel. Rezultatele obținute în această a doua condiție nu variază semnificativ de cele obținute în prima: 80,8% față de 74,1%.

8. În majoritatea studiilor publicate, intervalul care separă cererea referitoare la comportamentul preparatoriu și cea referitoare la comportamentul așteptat este de una-două zile.

Dar tot așa se întâmplă dacă răgazul este de 7 până la 10 zile. Este motivul pentru care în acest interval de maximum experimental toate termenele sunt eficiente (cf. Carin, Sherman și Elkes, 1975).

De două ori, specialistul v-a dat răspunsurile care vă lasă marje importante de manevră. Lucru evocat și dacă i-ați pune ultimele întrebări care vă preocupă.

Întrebați-l cine trebuie să formuleze cererea privind comportamentul preparatoriu: e mai bine să fie aceeași persoană care formulează cele două cereri sau este de preferat să fie două persoane diferite? N-are nici o importanță, vă va răspunde. Ceea ce demonstrează că individul este angajat într-un act și nu față de o persoană.

Mai întrebați-l dacă este important ca mătușa dumneavoastră să realizeze efectiv comportamentul preparatoriu sau dacă este de ajuns să-i smulgeți hotărârea de a-l realiza. Vă va răspunde că, de obicei, simpla decizie este de ajuns. De aceea, spre exemplu, subiecții au putut fi angajați numai prin decizia de a participa la o anchetă, chiar fără să știe data realizării ei, acest angajament conducându-i să participe la o lungă și plictisitoare anchetă de care altfel s-ar fi lipsit (cf. Zuckerman, Lazzaro și Waldgeir, 1975).

În sfârșit, întrebați-l dacă comportamentul preparatoriu trebuie să fie de același fel ca și comportamentul așteptat, sau dacă cele două cereri pot ținti comportamente diferite. Vă va spune că, de obicei, în cercetările de tipul piciorului-în-ușă, experimenterii folosesc comportamente similare. De exemplu, pentru a determina oamenii să accepte în număr mare să răspundă la un chestionar lung, experimenterii îi supun adesea unui scurt chestionar prealabil. Câteva exemple arată totuși că este posibil să obții un efect de picior-în-ușă cu cereri diferite. Este cazul studiului lui Freedman și Fraser vizând determinarea gospodinelor să accepte instalarea în grădina lor a unui panou de semnalizare rutieră. Acești cercetători au ajuns, într-o condiție neenunțată de noi înainte, să tripleze numărul gospodinelor care au acceptat instalarea panoului, făcându-le, în prealabil, să semneze o petiție pe o temă foarte diferită: calitatea mediului. Astfel de rezultate ne fac să constatăm că individul este angajat într-un registru de acțiuni care se dovedește foarte larg. E vorba de conduite de ajutor sau de solidaritate, în general, de conduite militante etc.

Nu este nimic de neînțeles aici. De curând, doi psihologi

sociali, Wegner și Vallacher (1984), au emis o teorie după care oamenii ar încerca să dea un sens foarte general acțiunilor lor sau chiar de a le situa la nivelul cel mai înalt posibil. După ei, oamenii fac efortul de a da acțiunii lor un *nivel de identificare*, cât mai elevat posibil. Astfel, o mamă va prefera să spună că își hrănește familia în loc să spună că tocmai curăță niște legume sau că pregătește niște ouă, ceea ce, de fapt, face. Astfel, studenții vor prefera să creadă că își pregătesc viitorul decât să spună că urmează un curs sau citesc un manual pentru un examen, ceea ce, de fapt, fac.

Asta nu înseamnă că descrierea acțiunii trece totdeauna prin niveluri de identificare așa de ridicate, ci mai degrabă că aceea conduită dintr-o situație precisă este categorisită astfel încât să dea un sens acțiunii sau, altfel spus, să înscrie acțiunea într-un proiect general, într-o linie generală de conduită. Aplicată fenomenului piciorul-în-ușă, teoria lui Wegner și Vallacher permite să credem că un comportament preparatoriu angajează oamenii într-un nivel de identificare dat și nu numai într-un act anume. De aceea, când în experiența lui Freedman și Fraser se cere gospodinelor să semneze o petiție pe tema calității mediului, ele preferă să considere acest fapt ca un act militant (militez pentru o cauză bună) decât să-l considere un simplu răspuns la o cerere care le este adresată (semnez o petiție). Identificând astfel acțiunea, se poate înțelege de ce ulterior vor fi mai înclinate să efectueze acte militante pentru alte cauze bune, iar siguranța rutieră este o astfel de cauză! De altfel, s-a arătat că se putea crește eficacitatea tehnicii piciorului-în-ușă ajutându-i pe oameni să identifice comportamentul preparatoriu la un nivel ridicat. Aici se ajunge folosind o etichetare a cărei funcție este de a gratifica individul care tocmai s-a angajat într-un act preparatoriu cu o calitate abstractă, psihologică sau morală. Această etichetare e formulată, în general, în fraze ca:

– Mulțumesc mult, aș dori să întâlnesc mai mulți oameni ca dumneavoastră, sensibili la cauzele bune.

sau:

– Mulțumesc frumos, aș dori să fie mai mulți oameni la fel de serviabili ca dumneavoastră.

sau chiar:

– Mulțumesc frumos, sunteți într-adevăr foarte serviabil (cf. mai ales Goldman, Seever și Seever, 1982).



Ca să terminăm cu casa de la țară a mătușii Germaine, specialistul în piciorul-în-ură va putea deci să vă propună un mare număr de comportamente preparatorii din care va trebui să alegeți. În ce ne privește – chit că ne amestecăm unde nu ne fierbe oala –, vă sugerăm s-o determinați pe mătușa Germaine să vă împrumute, în totală libertate, cu 2 sau 3 zile înainte de a-i cere să vă pună la dispoziție casa de la țară pentru club, vechea furgonetă verde de la fermă, furgonetă de care nu se folosește nimeni niciodată. Sub ce pretext? De ce nu transportul aparaturii video a clubului? Un sfat: nu omiteți să însoțiți mulțumirile cele mai sincere cu o etichetare măgulitoare de genul:

– O, mătușă Germaine, dacă toată lumea ar înțelege problemele tinerilor ca dumneata.

Dacă nu putem garanta succesul permanent al acestei manipulari, în schimb, vă putem garanta creșterea șanselor de a reuși.

În fond, nimic nu este „mecanic“ în științele umane și suntem obligați să folosim limbajul probabilităților: tehnica piciorului-în-ură este eficace<sup>9</sup> prin faptul că mărește șansele dumneavoastră de reușită, ceea ce, evident, nu înseamnă că aveți 100% garanția reușitei.

### Piciorul-în-ură cu cerere implicită

Diferitele experiențe evocate până acum priveau fenomenul piciorului-în-ură clasic în care, după cum am văzut, comportamentul așteptat face obiectul unei cereri explicite. Cu ajutorul acestei tehnici, Doamna O. a fost determinată să distribuie tracături într-o sămbătă după-amiază la cererea explicită a secretarului Comitetului de Apărare a Mediului, domnul André Fenouillère.

9. Această eficacitate a putut fi contestată uneori pe baza rezultatelor negative, rezultate privind mai ales donarea de sânge (cf. Foss și Dempsey, 1979). În fapt, pentru a aprecia eficacitatea pragmatică a tehnicii piciorului-în-ură este bine să facem o meta-analiză statistică asupra ansamblului datelor publicate. O asemenea analiză arată că, dacă această tehnică nu este atât de puternică pe cât lasă să se înțeleagă rezultatele lui Freedman și Frazer, ea rămâne totuși de o eficacitate sigură. (cf. Beaman, 1983; Dillard, Hunter și Burgoon, 1984). De altfel, atunci când nu sunt semnificative statistic, rezultatele vor merge aproape întotdeauna într-un sens conform efectului piciorului-în-ură.

Dar ne amintim că Doamna O. a făcut, din proprie inițiativă, o faptă bună ajutând-o pe angajata supermagazinului să așeze din nou prospectele în rafturi. Am numit *piciorul-în-ură cu cerere implicită* această variantă a piciorului-în-ură în care nu-i este cerut explicit unui individ să realizeze comportamentul scontat, fiindu-i oferită doar oportunitatea de a-l realiza.

În acest caz, numeroase cercetări atestă eficacitatea unui astfel de procedeu. De aceea, într-o experiență condusă de Uranowitz (1975), un experimentator le cerea unor gospodine californiene, care își făceau cumpărăturile într-un centru comercial, să-i supravegheze sacoșa cu alimente. El își justifica cererea precizând unora dintre ele că trebuia să se întoarcă pentru a găsi bancnota de 1 dolar pe care, chipurile, tocmai o pierduse, iar altora le pretexta pierderea portofelului în care avea mulți bani. Procedând astfel, experimentatorul însoțea cererea când cu o slabă justificare (un simplu dolar, când cu o justificare mai puternică (un portofel conținând mulți bani). O dată exprimată această cerere, experimentatorul dispărea un moment, apoi revenea pretinzând că a găsit dolarul sau portofelul pierdut, după care pleca. Câteva clipe mai târziu, cădea aparent întâmplător un pachet din sacoșa de alimente aparținând unui alt experimentator. Acesta se prefăcea că n-a observat nimic. Oare gospodinele vor interveni pentru a semnala pierderea unui pachet sau, dimpotrivă, se vor comporta ca și cum n-ar fi văzut nimic? În absența oricărui comportament preparatoriu, adică fără ca vreun serviciu prealabil să le fi fost cerut (condiție control), doar 35% dintre gospodinele vizate de teste l-au alertat pe acest experimentator. Dar au fost 80% după ce gospodinele au fost determinate să supravegheze sacoșa de alimente a primului experimentator în condiția de justificare slabă (când acesta pretinsese că a pierdut o bancnotă de un dolar). Diferența dintre 35% și 80% exprimă perfect eficacitatea virtuală a piciorului-în-ură cu cerere implicită. Lucru remarcabil, gospodinele care au acceptat să aibă grijă de sacoșă în condiția de justificare mai puternică, deci să ajute pe cineva care a pierdut o sumă mare de bani, n-au fost deloc mai numeroase decât cele din condiția control care să-l informeze pe experimentator de pierderea sa (doar 45%). Găsim aici material pentru perfecționarea înțelegerii procesului de angajament.

Diferența dintre cele două condiții experimentale nu ține de actul preparatoriu ca atare (în cele două cazuri este vorba despre supravegherea aceleiași sacoșe cu provizii, aparținând aceleiași persoane). Ea ține de justificarea pe care primul experimentator a furnizat-o acestui act. Totul se petrece ca și cum o justificare puternică ar echivala cu o presiune puternică, subiecții lui Uranowitz putând să creadă că nu este posibil să refuze să ajute pe cineva care tocmai a pierdut mulți bani și că nu aveau, ca urmare, de ales. Invers, o justificare slabă corespunde unei slabe presiuni, subiecții putând atunci să se gândească la faptul că ar fi putut foarte bine să refuze să facă serviciul ce li s-a cerut, hotărârea fiind a lor. De aceea, primii nu sunt sau sunt puțin angajați în actul lor de întrajutorare, pe când cei din urmă sunt sigur angajați. Teoretic, este de înțeles că subiecții care nu sunt deloc sau sunt puțin angajați se comportă ca și cum ar fi făcut-o spontan și că subiecții angajați sunt mai dispuși să facă un nou serviciu, serviciu care apare de acum ca o prelungire a primului.

Dar înțelegerea procesului angajamentului nu va fi completă decât atunci când vom ști că într-o condiție experimentală sau în alta, toți subiecții, fără cea mai mică excepție, au acceptat să supravegheze sacoșa cu alimente a primului experimentator, ceea ce arată clar – și într-o situație diferită de cea evocată în capitoul precedent – că sentimentul de constrângere sau de alegere pe care l-au resimțit subiecții în cele două condiții nu este cauza determinantă a conduitei lor! Această conduită implică o cu totul altă cauzalitate care nu trebuie să fie prea misterioasă și care ar putea trimite la ceea ce vechea psihologie socială numea *reguli sociale*, echivalentul a ceea ce psihologia cognitivă de astăzi numește *scripts* sau *scenarii*. Din partea noastră, vom spune despre modelele imperioase de conduită că este dificil să încalci legea lor sub amenințarea unor măsuri punitive diverse. Există circumstanțe în care supunerea la aceste modele este însoțită de un angajament foarte asemănător cu acela care provoacă sentimentul de alegere liberă, și aceasta este una dintre problemele cele mai fascinante din psihologia socială.<sup>10</sup>

10. Și aici, le lăsăm filosofilor grija de a spune dacă libertatea, când nu angajează nici o variație comportamentală este totuși libertate.

Piciorul-în-ușă cu cerere implicită apare deci ca o tehnică eficientă, chiar dacă, în câmpul experimental actual, nu angajează decât comportamente puțin costisitoare: să ajuți un neîndemânic să adune broșurile care i-au căzut, să semnalezi cuiva că tocmai a pierdut ceva, să intervii într-o conversație pentru a rectifica o eroare care riscă să-l facă pe interlocutor să piardă timp etc., comportamente puțin costisitoare, dar care nu sunt emise de obicei decât de puțini oameni. Subiecții sunt, în general, indivizi anonimi. Poate fi vorba de gospodine care fac piața, studenți pe culoarele universității și chiar persoane pe stradă, de la care s-a obținut într-o primă fază să facă un mic serviciu: să supravegheze lucrurile cuiva în lipsa acestuia, să indice o direcție, să semneze o petiție fără mare importanță, sau să spună cât este ceasul. Aceste comportamente (comportamentele preparatorii, dar și comportamentele așteptate) sunt dintre cele mai banale, dintre cele pe care le uiți până seara. Tehnica de manipulare care le declanșează este însă dintre cele mai subtile. Tehnica piciorului-în-ușă cu cerere implicită prezintă chiar un avantaj asupra celei a piciorului-în-ușă clasic: dacă, în varianta clasică, suspiciunea individului poate fi trezită de succesiunea celor două cereri și deci de succesiunea a două evenimente, în tehnica cu cerere implicită, nu mai este cazul din moment ce al doilea eveniment apare ca pur întâmplător.

Tehnica pe care o vom evoca în continuare, este mult mai ingenioasă.

## Nu acceptați să fiți atins

E vineri seara. Ca în fiecare săptămână, sunteți gata să faceți cumpărăturile la supermagazinul cel mai apropiat de domiciliul dumneavoastră.

– Bună ziua, doamnă.

Un prezentator cu surâsul pe buze vă întinde o bucată de pizza, după ce v-a prins de braț.

– Gustați, doamnă, este un nou produs congelat Bichtoni.

Luați pizza care vă este întinsă, prezentatorul vă dă drumul la braț. Vă continuați apoi cumpărăturile savurând bucata de pizza. Coșul dumneavoastră este aproape plin. Raionul de mezeluri, raionul de lactate. Vă treziți în fața produselor congelate:

– De ce să nu încerc? vă spuneți, alegând o pizza Bichtoni.

*Întrebare:* Credeți că faptul de a fi fost prinsă de braț de prezentator a influențat alegerea dumneavoastră?

*Răspuns:* Da, probabil.

Fără îndoială, doamnă, sunteți surprinsă de acest răspuns. Și recunoaștem că și noi am fost surprinși. În calitate de psihologi sociali, suntem, mai mult ca alți psihologi poate, obișnuiți să analizăm rezultatele contrarii, uneori chiar derutante. Totuși, rolul jucat de contactele fizice (ceea ce cercetătorii americani numesc „the touch”) pentru acceptarea anumitor cereri – chiar a cererilor implicite – continuă să ne uimească. În mod deosebit această poveste cu pizza datorată lui Smith, Gier și Willis (1982). Experiența se desfășoară într-un supermagazin din Kansas City. Un experimentator care făcea oficiile de prezentator propunea o bucată de pizza marca X unui eșantion de persoane singure care își făceau cumpărăturile. În 50% din cazuri, strângea ușor antebrațul persoanei solicitate, formulând în același timp propunerea. Prima surpriză: acest simplu contact fizic era de ajuns ca să mărească semnificativ procentajul persoanelor care acceptau să guste pizza (79% în condiția contact față de 51% în condiția fără contact). Urmarea experienței este și mai uimitoare. Câteva clipe după ce persoanele au gustat pizza, un alt experimentator le cerea să spună dacă o găseau bună sau proastă. În acest scop, trebuia să dea produsului o notă cuprinsă între 0 (foarte proastă) și 10 (foarte bună). După cum ne putem aștepta, nu se constată, pe această scară, nici o diferență între persoanele atinse de primul experimentator și cele neatinse. Dar se observă o diferență netă în ce privește comportamentul ulterior de cumpărare, de vreme ce persoanele atinse au fost semnificativ mai amatoare (37%) decât celelalte (19%) să cumpere pizza marca X pe care o gustaseră înainte.

Această experiență a lui Smith, Gier și Willis a condus la două rezultate uluitoare. Primul privește absența legăturii dintre evaluarea unui produs și cumpărarea acestui produs! Într-adevăr, persoanele care n-au fost atinse de experimentator n-au găsit această pizza mai puțin bună decât cele care au fost atinse; evaluările medii sunt strict identice (8,57 contra 8,65). Dar persoanele atinse au fost de două ori mai numeroase la cumpărarea acestui produs. Rezultatul poate șoca pe cel care urmărește de

departe progresele psihologiei sociale experimentale. Poate șoca îndeosebi un economist sau chiar un publicist. În ce-i privește pe psihologii sociali, încep să se obișnuiască cu astfel de disocieri între atitudini, pe de o parte, și comportamente, pe de altă parte, într-atât de frecventă a devenit observarea la nivelul grupurilor sau indivizilor a diferențelor de comportament care nu pot fi explicate prin diferențe de atitudine. Să dăm în acest sens un singur exemplu: s-a observat adesea o lipsă de legătură între interesul pe care un individ îl declara față de sarcina pe care trebuia s-o realizeze în cadrul unei anumite cercetări (atitudine) și timpul pe care i-l consacra în mod spontan (comportament) pe parcursul unui așa-numit timp mort în această cercetare.

Al doilea tip de rezultate privește, evident, efectul atingerii asupra comportamentului. Mai întâi, ea mărește probabilitatea ca un consumator să accepte gustarea bucății de pizza pe care i-o întinde un prezentator. Nu acest lucru este cel mai uimitor, deși aceasta a putut deranja pe unii dintre colegii noștri mult prea influențați de Hall și de partizanii comunicării interculturale<sup>11</sup>. Oare nu s-a avansat uneori ideea că atingerea fizică mărește sentimentul de intimitate (Kleinke, 1977) și poate, drept urmare, să aducă un plus de amabilitate? Atingerea conduce apoi la creșterea probabilității ca produsele să fie ulterior cumpărate. Și este cu totul altceva. Când ia hotărârea să cumpere pizza congelată Bichtoni, consumatorul a ieșit din schimbul comunicativ cu prezentatorul. A putut, după acest schimb, să efectueze un anumit număr de cumpărături. Poate că atunci când trece prin fața raionului de produse congelate – dacă nu a uitat că tocmai a gustat pizza Bichtoni – nu-și amintește că a fost prins de braț (deci atins) de prezentator. Repetăm însă că persoanele atinse sunt de două ori mai numeroase, decât cele neatinse, pregătite să cumpere pizza Bichtoni.

Se poate admite că în această experiență atingerea facilitează obținerea a două comportamente: acceptarea de a gusta pizza și decizia de a o cumpăra. Vom remarca imediat că aceste două comportamente se înscriu în logica secvențială a piciorului-în-ușă cu cerere implicită: faptul de a gusta pizza corespunde aici actului

11. Știm că distanța considerată de aceștia drept ideală pentru schimbul social este aceea a unui braț întins.

preparatoriu, iar faptul de a trece prin fața produselor congelate Bichtoni corespunde oportunității care îndeamnă subiectul să emită comportamentul așteptat, aici, un comportament de cumpărare.

Experiența lui Smith, Gier și Willis ne-a arătat că atingerea avea rostul de a întări eficacitatea acestui mecanism de cerere implicită. Oare s-ar fi întâmplat la fel dacă comportamentul așteptat ar fi făcut obiectul unei cereri explicite, altfel spus, dacă ne-am fi găsit în situația de picior-în-ură clasic?

O experiență recentă desfășurată tot în Kansas City, dar condusă de alți cercetători (Goldman, Kiyohara și Pfannensteil, 1985), permite un răspuns afirmativ la această întrebare. Subiecții erau aici studenți veniți să lucreze la biblioteca universitară. Ei erau opriți pe hol de un experimentator care le cerea, atingându-i din când în când, să-i spună unde se găsea clădirea Științelor Educației, clădire situată aproape de bibliotecă. O dată obținută această informație, experimentatorul pleca după ce rostea câteva cuvinte de mulțumire. Bănuiți că nu pentru a mări probabilitatea de a obține informația în chestiune avea experimentatorul grijă să-și atingă interlocutorii. De fapt era vorba de una dintre acele informații banale pe care oricine ți-o dă atunci când i-o ceri. De altfel, atinși sau nu, toți studenții au indicat experimentatorului locul clădirii Științelor Educației. Efectul atingerii va fi, normal, așteptat într-un comportament ulterior, mult mai costisitor și neavând de această dată mai nimic în comun cu actul preparatoriu pe care subiecții fuseseră determinați să-l realizeze. Într-adevăr, de îndată ce a dispărut primul experimentator, un al doilea intră în joc și îi întrebă dacă vor să consacre puțin din timpul lor liber unei cauze caritabile:

– Bună ziua, începea, încerc să stabilesc o listă de persoane care ar fi de acord să cedeze două ore din timpul lor liber luna viitoare. Este vorba despre asigurarea unei permanențe telefonice în folosul unor copii handicapați. Ați vrea să ne ajutați?

Acest al doilea experimentator nu atingea pe nimeni (probabil respecta regula fundamentală a brațului întins), își formula pur și simplu cererea, se mulțumea să noteze dacă subiecții acceptau sau refuzau să fie înscrși pe lista care trebuia întocmită. Să adăugăm că, în conformitate cu o regulă metodologică

elementară a experiențelor științifice<sup>12</sup>, îndeosebi a celor din psihologia socială, al doilea experimentator nu știa dacă subiectul căruia i se adresa fusese atins sau nu de experimentatorul precedent. Deci este exclus să presupunem că experimentatorul care avea sarcina să întocmească lista de voluntari s-a comportat sistematic diferit față de subiecții atinși și față de cei care nu fuseseră atinși. Și totuși, rezultatele vorbesc de la sine; a obținut acceptul a 40% la primii față de numai 5% la cei din urmă.

Astfel, efectul atingerii se menținea în procedeul clasic al piciorului-în-ură vizând un comportament costisitor foarte diferit de cel implicat de cererea inițială și fără ca subiectul să fi dispus de cel mai mic indiciu susceptibil să-l ajute să stabilească vreo legătură între cei doi experimentatori!

Dacă ar exista doar unul sau două rezultate de acest tip în literatura de specialitate, le-am privi cu multă curiozitate<sup>13</sup>, dar și cu neîncredere și nu le-am prezenta publicului larg. Adevărul este că sunt destul de numeroase pentru a considera atingerea ca un fenomen ce nu poate fi ignorat. Spre exemplu, datorită atingerii, cercetătorii au putut mări considerabil probabilitatea ca o persoană să restituie o monedă găsită într-un telefon public, ca studenții să accepte să semneze o petiție, ca trecătorii să participe la o experiență psihologică (cf. Kleinke, 1977; Willis și Hanim, 1980). Un fenomen real ale cărui cauze teoretice te pun pe gânduri. Este bine de știut că interpretările acestui fenomen sunt dintre cele despre care abia îndrăznim să scriem în Franța.<sup>14</sup>

12. Bineînțeles, regula era respectată în experiențele precedente dacă aceasta se impune.

13. Curiozitate resimțită poate de specialiștii de la revistele la care au fost trimise rezumate ale acestor cercetări și care trebuia să decidă publicarea lor. După minuțioase analize, obișnuite la marile reviste internaționale, a fost acceptată publicarea.

14. Cât despre interpretările fenomenului piciorul-în-ură, acestea sunt pe cât de numeroase pe atât de nemulțumitoare: auto-percepție, norme sociale, contrast perceptiv (cf. Joule, 1987). Doar teoria angajamentului, expusă în liniile ei generale în capitolul precedent, ni se pare utilă și apropiată. De aceea am și ales să prezentăm doar această teorie al cărei limbaj l-am și adoptat (perseverare în decizie, act preparatoriu, angajare într-un comportament, liberă alegere...) pentru descrierea efectelor experimentale observate.

## CAPITOLUL V

# ANGAJAMENTUL ÎN RENUNȚAREA LA FUMAT<sup>1</sup>

Cititorul cunoaște acum două tehnici importante de manipulare, *amorsarea* și *picioarul-în-ușă*, tehnici care permit creșterea probabilității de a-l vedea pe celălalt că emite comportamentele care se așteaptă de la el. Dar în anumite situații, manipulatorul poate fi determinat să o aleagă pe aceea care are cea mai mare șansă de a fi eficace.

Când în capitolul precedent a fost vorba să obțineți de la mătușa Germaine să pună la dispoziția clubului vostru casa de la țară, ați gândit numai în termenii picioarului-în-ușă. Totuși, dacă veți întreba un manipulator-sfătuitor – și nu un specialist în picioarul-în-ușă – fără îndoială că se va gândi și la câteva strategii de amorsare. El vă va sugera, de exemplu, să începeți prin a smulge de la mătușa dumneavoastră hotărârea liberă de a vă împrumuta această casă dumneavoastră personal, pentru a-i spune înainte de plecare<sup>2</sup> că, evident, nu veți fi singur, pe scurt, că toți membrii clubului vor fi acolo.

1. Toate cercetările despre care va fi vorba în acest capitol privesc același comportament: privațiunea de tutun. Am ținut să subliniem aceste cercetări în măsura în care ele ne permit să vedem cum funcționează în mod concret tehnicile prezentate în capitolele precedente. Acest capitol nu ar trebui să-l descurajeze pe un cititor nespecializat, doar că acesta va trebui să-i acorde ceva mai mult timp decât celorlalte. De altfel, cercetările de care ne vom interesa nu fac obiectul unei prezentări conforme regulilor unei comunicări științifice. Cititorul care ar dori să dispună de informații complementare se poate raporta la teza în care sunt prezentate aceste cercetări (Joule, 1986).
2. Bineînțeles, dumneavoastră sunteți cinstit (în caz contrar, acest tratat nu vă este destinat, și nu doriți să vă mințiți mătușa; cel mult, sunteți gata să

Sunteți în fața unei alegeri delicate. Pentru care comportament preparatoriu să optați? Să vă împrumute camioneta și, deci, să alegeți strategia picioarului-în-ușă sau să vă împrumute dumneavoastră personal casa de la țară, cum cere strategia amorsării? În mod intuitiv, simțiți foarte bine că, dacă reușiți să obțineți de la mătușa hotărârea de a vă împrumuta dumneavoastră personal casa de la țară, îi va fi foarte greu – chiar în totală libertate – să revină asupra deciziei sale după ce ați informat-o în mod cinstit că nu veți fi singur, ci cu toți membrii clubului. Tot așa, simțiți că hotărârea de a vă împrumuta camioneta nu implică la fel de direct acceptarea împrumutului casei de la țară pentru întregul club. În definitiv, aveți sentimentul că unul dintre cele două acte preparatorii este mai aproape decât celălalt de comportamentul așteptat. Pe de altă parte, vi se pare mai ușor să obțineți împrumutul camionetei decât pe cel al casei de la țară. Altfel spus, vă asumați un risc mai mare cerându-i de la început să vă împrumute dumneavoastră personal casa de la țară, fiindcă este de la sine înțeles că, dacă mătușa refuză, afacerea va cădea definitiv. În termenii limbajului matematicii elementare, va trebui să țineți cont de probabilități *a priori* pentru a obține fiecare dintre cele două comportamente preparatorii, ca și de probabilități condiționale pentru a obține comportamentul așteptat, când ați obținut deja unul sau altul dintre comportamentele preparatorii: pe de-o parte, picioarul-în-ușă vă este mai favorabil, pe de altă parte, mai degrabă amorsarea. Din nefericire, nu cunoașteți aceste probabilități, iar limbajul matematic, dacă vă ajută să înțelegeți mai bine, nu vă ajută să vă hotărâți.

Dacă vă întoarceți acum spre psihologia socială experimentală, nu veți fi mai lămurit. Cele două tehnici au fost comparate destul de rar și în condiții care nu permit să trageți vreo concluzie. Acesta este motivul pentru care ni se pare interesant să prezentăm aici o serie de experiențe realizate de unul dintre noi (Joule, 1986, 1987), experiențe în care este vorba despre determinarea unor subiecți fumători să renunțe la tutun timp de

acceptați o oarecare întârziere în recunoașterea adevărului. În consecință, nu doriți să luați casa mătușii cu împrumut, să vă duceți acolo cu toată gașca, fără ca ea să știe acest lucru. De altfel, în acest mod, v-ați face un dușman din mătușa dumneavoastră de care poate veți avea nevoie și altă dată.

18 ore (de fapt, pe durata unei seri și a unei dimineți), prin diferite procedee rezultate din strategiile de amorsare și picior-în-ușă.

### Șase moduri plus unu de a determina pe cineva să se abțină de la fumat

Nimeni nu contestă faptul că este deosebit de dificil să îl faci pe un fumător să se abțină de la fumat. El poate cel mult reuși să se abțină de la fumat în timpul unui curs, al unei reuniuni în familie, timp de 2 ore și jumătate sau într-o dimineață la un seminar... Dar, când ați întrebat transat un fumător dacă ar accepta să suspende consumul de tutun o seară întreagă, e puțin probabil că va accepta. Ca să fim sinceri, noi am folosit o mică șiretenie: ne-am plimbat în campusul universitar din Aix-en-Provence ca să reperăm studenți singuri care fumau. Pretextând că realizăm o anchetă asupra consumului de tutun printre studenți, le-am cerut să ne informeze asupra consumului lor zilnic. Tuturor celor care ne-au spus că fumau cel puțin 15 țigări pe zi, le-am cerut să participe la o experiență asupra puterii de concentrare a fumătorilor în schimbul unei sume de 30 de franci, ei trebuind să renunțe la tutun timp de 18 ore (din ziua Z, ora 18 până a doua zi la prânz). Doar 12,5% au acceptat (condiție control).<sup>3</sup> Era vorba de o decizie (*nivel verbal*) care făcea loc unui comportament ulterior. Se stabilea o întâlnire cu studenții. O dată stabilită întâlnirea, ei puteau să meargă la laborator în ziua convenită pentru a participa la experiență, dar puteau, la fel de bine, să nu se prezinte. Și chiar în ziua Z, când veneau la laborator încă mai aveau posibilitatea de a renunța la experiență în timpul celor 18 ore de abținere de la fumat și să nu mai apară a doua zi la prânz. Am considerat că au satisfăcut cererea experimentatorului studenții care îndeplinind toate exigențele au acceptat să vină la laborator, să renunțe la fumat timp de 18 ore și să revină a doua zi (*nivel comportamental*), adică 4,2% dintre studenții contactați.

3. Deși mic, ne putem întreba dacă acest procent, de acceptare corespunde reacției spontane a studenților? Nu cumva a fost obținut deja prin picior-în-ușă? (Comportamentul pregătit fiind aici răspunsul furnizat de subiecți la întrebarea legată de volumul consumului de tutun.)

Aceste date (12,5% la nivelul verbal, 4,5% la nivelul comportamental) trebuie reținute pentru a putea judeca eficiența procedeele piciorul-în-ușă și al amorsare, care vor fi discutate imediat.

### Trei picioare-în-ușă

Pentru a încerca să mărim procentajul studenților care să accepte în totală libertate să se lipsească de fumat timp de 18 ore, am folosit mai întâi trei procedee care țin de tehnica piciorului-în-ușă.<sup>4</sup> Aceste trei procedee se disting prin natura comportamentului preparatoriu.

Primul procedeu piciorul-în-ușă arunca în joc un comportament preparatoriu în totalitate clasic: completarea unui scurt chestionar. Acesta conținea 10 întrebări despre fumat. Experimentatorul începea, deci, prin a-i întreba pe studenții solicitați (era vorba, bineînțeles, de alți studenți) dacă vor să completeze acest chestionar. Numai după ce completau chestionarul, experimentatorul le propunea să participe la o experiență standard asupra puterii de concentrare a fumătorilor, în schimbul sumei de 30 de franci, precizând că ea implica o abținere de la fumat timp de 18 ore. Experimentatorul le furniza astfel, în acel moment, aceleași informații oferite subiecților din grupul control. În sfârșit, își dădea întâlnire cu studenții care au fost de acord.

Al doilea procedeu piciorul-în-ușă se baza pe un comportament preparatoriu diferit, dar cu nimic mai costisitor. Experimentatorul le cerea studenților să participe la o foarte scurtă experiență pretext (10 minute) asupra puterii de concentrare a fumătorilor. Numai după ce participau la această experiență li se propunea să ia parte la experiența standard.

Al treilea comportament preparatoriu era sensibil mai costisitor și a fost, de altfel, refuzat de câțiva subiecți. Experimentatorul le cerea studenților să participe la aceeași experiență pretext, dar rugându-i să nu fumeze două ore înaintea întâlnirii de la laborator. Și de data aceasta, numai după ce studenții au participat la această experiență pretext (deci după ce s-au abținut două ore de la fumat) li s-a propus să ia parte la experiența standard.

4. Toate experiențele care vor fi citate în acest capitol au fost făcute cu studenți care fumau peste 15 țigări pe zi.

Aceste trei procedee piciorul-în-ușă s-au dovedit de o eficacitate inegală. Primul, statistic vorbind, este inefficient atât la nivelul verbal, cât și la nivelul comportamental: studenții care au trecut chestionarul n-au fost semnificativ mai numeroși (doar 25%), decât cei din grupul control, gata să accepte participarea la experiența standard. N-au fost nici mai numeroși cei care au întrerupt efectiv fumatul timp de 18 ore (doar 10%)<sup>5</sup>.

Procedeul piciorului-în-ușă implicând o scurtă renunțare prealabilă la fumat este, însă de o eficiență sigură: 50% dintre studenții care s-au abținut de la fumat timp de două ore au acceptat să participe la experiența standard (nivel verbal) și 44% au încetat efectiv să fumeze timp de 18 ore (nivel comportamental).

În ce privește procedeul piciorului-în-ușă care implică participarea la o scurtă experiență fără nici o renunțare la fumat, acesta dă naștere la rezultate mai modeste: la nivelul verbal, se obțin efectele așteptate (50% dintre studenți au acceptat participarea la experiența standard), dar nu sunt efecte semnificative la nivelul comportamental (16,7% doar s-au abținut de la fumat).

Se obțin deci, cel puțin prin unul dintre cele trei procedee, rezultate care atestă eficiența virtuală a tehnicii piciorului-în-ușă. Vom observa că, atunci când comportamentul preparatoriu este similar cu comportamentul scontat (când în ambele situații trebuie să se renunțe la fumat), fenomenul este mai clar.<sup>6</sup>

Strategia de amorsare se va dovedi mai eficientă?

5. Cititorul își va spune, pe bună dreptate, că 25% nu se compară cu 12,5% (nivelul verbal), și nici 10% cu 4,2% (nivel comportamental). Trebuie făcută distincție între procentul de vedere al cercetătorului și cel, să spunem, al unui comerciant preocupat de cifra de afaceri. Pentru primul, având în vedere numărul studenților în chestiune, cele două procente nu sunt statistic diferite deoarece diferența poate fi atribuită hazardului. Pentru comerciant, nu încapă înăuntrul că 25% înseamnă o cifră de afaceri mai mare decât 12,5% și că 10% valorează mai mult decât 4,2%. Totuși, diferențele datorate hazardului pot foarte bine să nu fie reproduse.

6. Acest lucru este legat de înalta specificitate a comportamentului privativ așteptat, faptul de a completa un chestionar sau de a participa la un experiment, chiar asupra capacității de concentrare a fumătorilor, putând în mod dificil să conducă la o aceeași identificare a actului privațiunii efective de tutun. Poate ar fi fost posibil să obținem un efect de picior-în-ușă semnificativ cu un comportament preparator ca, de exemplu, privarea de un aperitiv sau de un desert încărcat în calorii, comportament susceptibil de a da naștere unei identificări identice a acțiunii ca și privarea de tutun (de exemplu: îmi îngrijesc sănătatea).

### Trei amorsări

Să ne amintim că tehnica amorsării constă în a determina un individ să ia hotărârea de a realiza un comportament al cărui cost real îi este pentru moment ascuns. De pildă, să conducem studenții fumători să ia parte la experiența standard, dar ferindu-ne să le spunem că trebuia să se abțină de la fumat și că plata era derizorie. În mod normal, era necesar să le facem cunoscut costul real al comportamentului cerut înainte ca ei să ia în mod liber decizia de a-l realiza sau de a nu-l realiza.

Ca și în cazul piciorului-în-ușă, am folosit trei procedee de amorsare. Din nou, experimentatorul avea consemnul de a repera studenții singuri care fumau în acel moment. După ce se interesa asupra consumului de tutun (dacă era egal sau depășea 15 țigări pe zi), experimentatorul le spunea:

– Caut fumători pentru a participa la o experiență de psihologie remunerată cu 50 de franci. Această experiență asupra consumului de țigări durează în jur de o oră.

Era vorba de obținerea primei decizii de amorsare, decizie pe care au luat-o toate persoanele solicitate<sup>7</sup>. Experimentatorul le cerea să răspundă la un chestionar scurt prezentat ca o fișă de candidatură la experiență și le spunea că vor fi ulterior contactați prin telefon. Și chiar li se telefona o săptămână mai târziu, spunându-li-se:

– Bună ziua, Universitatea din Provence, vă telefonez în legătură cu studiul asupra fumatului pentru care ați completat o fișă de candidatură... Aș dori mai întâi să vă spun că a fost reținută candidatura dumneavoastră și vă propunem o întâlnire... De fapt, studiul se derulează în doi timpi. Trebuie să veniți de două ori la laborator, o dată spre seară (ora 18) și a doua oară a doua zi (între 12 și 14). Prima dată totul durează aproape o jumătate de oră (trei sferturi, maximum), iar a doua oară un sfert de oră, cel mult. Aveți cu ce să notați?... Aveți agenda la îndemână?... Înainte de a ne lua rămas bun, trebuie să vă spun... în această cercetare, se studiază puterea de concentrare a fumătorilor... mai precis, se studiază efectele renunțării la fumat asupra concentrării... pentru

7. Nici nu este de mirare. Nu în fiecare zi, au studenții posibilitatea să câștige 50 de franci participând la un experiment psihologic de o oră.

aceasta vă rugăm să veniți de două ori la laborator... ca să putem studia capacitatea dumneavoastră de concentrare în prima zi (înaintea opririi fumatului) și a doua zi (după renunțarea la fumat). Deci, avem nevoie de persoane care, pentru a participa la acest studiu, să accepte să nu mai fumeze o seară întregă... cum vă spuneam, de la ora 18 seara până a doua zi la prânz... Dar, menționăm că nu sunteți obligat să participați la acest studiu, dumneavoastră hotărâți... Cu atât mai mult cu cât am uitat să vă spun că nu vă putem plăti 50 de franci pentru aceasta, ci doar 30... cu politica asta a bugetelor austere... pentru cercetare n-a mai rămas aproape nimic. Spuneți-mi sincer dacă mai sunteți de acord să participați la această cercetare. Vă înțeleg dacă nu mai este cazul... hotărârea vă aparține.

Studentii solicitați nu erau supuși nici unei presiuni. Erau liberi să accepte sau să refuze. Ei bine, eficiența acestui mod de a proceda s-a dovedit spectaculoasă. 85% dintre persoanele care au fost contactate au acceptat să participe la experiența standard, în ciuda ultimelor informații transmise (nivel verbal). Iată un frumos exemplu de perseverare într-o decizie anterioară, caracteristică fenomenului de amorsare. Să nu uităm că, în absența deciziei preparatorii, doar 12,5% dintre studenți acceptaseră să participe la experiența standard (grupe control). Cu atât mai mult cu cât, pe plan comportamental, efectul de amorsare rămâne foarte puternic: 65% dintre persoanele contactate prin telefon au participat integral la experiență și, deci, au renunțat la fumat în cele 18 ore cerute (nivel comportamental). Acest ultim procentaj se pune în raport cu cel de 4,2% obținut în condiția control. Totuși, metodele statistice curente<sup>8</sup> nu permit să se afirme că această strategie de amorsare este mai performantă decât cea mai eficientă dintre strategiile piciorului-în-ușă. Diferențele observate între cele două strategii (50% contra 85% la nivelul

8. Unii autori americani nu s-au dat în lături în a recurge la metoda analizei de varianță propusă de Lunney (1970) pentru a încerca să obțină rezultate semnificative. Cititorul trebuie să știe că o diferență între două procentaje nu este în sine semnificativă sau nesemnificativă. Diferențele observate atât la nivel verbal, cât și la nivel comportamental s-ar putea dovedi foarte bine semnificative, chiar recurgându-se la metode de analiză tradiționale, dacă sunt obținute pe un număr de indivizi mai mare decât cea de care dispunem (în jur de 20 de subiecți în condiții experimentale).

verbal și 44,4% contra 65% la nivelul comportamental) ni se par totuși promițătoare pentru cel puțin două motive.

Mai întâi, pentru că sunt conforme cu ceea ce așteptam de la teoria angajamentului. Dacă unul dintre efectele angajamentului într-un act decizional este de a convinge individul să persevereze în decizie sa, e firesc ca aceste efecte de perseverare să fie mai marcate atunci când cineva este determinat să ia de două ori hotărârea de a realiza același comportament decât atunci când este condus să ia succesiv două hotărâri, fiecare conducând la comportamente diferite. În strategia de amorsare, studentul trebuia să decidă în două reprize să participe la experiența standard. Prima dată fără să știe costul real, iar a doua oară în totală cunoștință de cauză. În strategia piciorului-în-ușă cea mai eficientă, trebuia să ia decizia de a emite comportamentul preparatoriu, apoi de a emite comportamentul așteptat. Dacă aceste două comportamente priveau aceeași identificare a acțiune nu înseamnă că nu rămâneau diferite (experiența necesitând 2 ore de abținere pe de o parte, cea necesitând 18 ore, pe de alta).

Dacă diferențele observate între cele două strategii care ne interesează ni se par promițătoare, aceasta e pentru că avem sentimentul că strategia de amorsare care tocmai a fost prezentată poate să evolueze ușor către forme și mai redutabile. Să remarcăm că procedeu de amorsare pe care l-am folosit nu este procedura clasică pură. Am permis – întâmplător – un început de concretizare a deciziei inițiale introducând un act intermediar care consta, în ce-i privește pe studenți, în completarea și semnarea fișei de candidatură.

Atunci, de ce să nu încercăm să mergem mai departe? De ce să nu urmărim acest proces de concretizare a deciziei inițiale introducând comportamente intermediare noi? În realitate, singurele limite ale acestui proces sunt cele ale deontologiei pentru cercetător și ale moralei pentru manipulator. De aceea, ne-am autorizat să mergem puțin mai departe<sup>9</sup>. Am realizat deci a doua situație de amorsare, în care era introdus un comportament intermediar adițional: stabilirea întâlnirii. Această nouă situație este

9. Ține de deontologia cercetătorului să se străduiască să obțină doar pe câțiva studenți (cu singurul scop de a înțelege mai bine) datele unui proces pe care alții le realizează la nivelul maselor, și aceasta în scopuri neștiințifice!



strict identică cu precedentă, cu excepția unui punct: experimentatorul, în timpul contactării telefonice, dădea întâlnire studentului și numai după ce acesta nota ora și data când era programată experiența îl informa asupra renunțării la fumat timp de 18 ore și asupra micșorării remunerației cu 20 de franci.

Procedând astfel, n-am reușit să ameliorăm vizibil rezultatele (91,3% la nivelul verbal, 69,6% la nivelul comportamental). Desigur, procentajele cresc continuu, dar fără să atingă semnificația statistică de rigoare. Suntem pe o pistă greșită? Pentru a ști lucrul acesta, am hotărât să mergem până la limita acestei logici a actelor intermediare. Această limită consta în a-l lăsa pe student să vină până la laborator și a nu-i da informațiile decisive decât în ultimul moment, punându-l astfel într-o situație de fapt aproape împlinit. Această ultimă situație de amorsare, dând procentaje de acceptare extrem de ridicate, am dori – chiar dacă ne repetăm puțin – să dăm elementele care permit buna înțelegere a situației în care se găseau subiecții.

Ca și înainte, studenții care completaseră o fișă de candidatură erau contactați telefonic. Le era dată o dublă întâlnire (la ora 18 în ziua Z, și între 12 și 14 a doua zi). Ei știau că experiența se derula în doi timpi și că trebuia, prin urmare, să vină de două ori la laborator, într-un interval de 18 ore. În schimb, nu știau nici că urma să li se ceară să renunțe la fumat până a doua zi, nici că plata era doar de 30 de franci. Întâlnirea era dată în așa fel încât să se constituie grupe de 3 la 6 persoane.

Când studenții ajungeau la laborator, experimentatorul le spunea, după ce se prezenta:

– După cum știți, ne ocupăm de puterea de concentrare a fumătorilor, mai precis, studiem efectele renunțării la fumat asupra concentrării... De altfel, de aceea v-am cerut să veniți de două ori la laborator, pentru a putea studia capacitatea de concentrare a persoanelor care ar fi gata să intre în acest joc, înainte de renunțarea la fumat (astăzi) și apoi încă o dată după aceea (adică mâine). Evident, nimeni nu vă obligă să participați la experiență... Noi avem nevoie de persoane care, în cadrul acestei experiențe, ar accepta să nu fumeze timp de 18 ore. De fapt, să oprească fumatul acum – după ce a savurat, bineînțeles, o ultimă țigară – și să nu mai fumeze până mâine la prânz, adică până atunci când, în

mod normal, trebuie să reveniți la laborator. Acest lucru este foarte important. Trebuie să fiți gata să intrați în joc: să nu mai fumați nici o singură țigară timp de 18 ore. Insist asupra faptului că sunteți liberi să acceptați sau să refuzați. Cu atât mai mult cu cât am uitat să vă spun că nu voi putea să plătesc 50 de franci pentru participare, ci doar 30. Cu politica aceasta de austeritate, bugetele programelor de cercetări au fost reduse. Spuneți-mi sincer dacă mai doriți să participați la această experiență. Voi înțelege situația. Dumneavoastră decideți.

În această situație de amorsare, studenții luau – zicem din nou – decizia finală în totală libertate. Or, deși încă puteau să refuze cererea experimentatorului, cum ar fi făcut-o, desigur, dacă ar fi știut de la început inconvenientele cercetării (cf. grupul control), situația de amorsare era de așa natură încât puțini dintre ei s-au retras: 95,2% au acceptat să participe la experiență și deci să oprească imediat fumatul, iar 90,5% au revenit a doua zi după ce s-au abținut de la fumat!

Ultima cifră poate părea uimitoare. Într-adevăr, studenții plasați în situația descrisă suportau, în ciuda posibilității alegerii libere, o constrângere care făcea orice refuz imposibil.<sup>10</sup> Atunci, ne-am fi putut gândi că, scăpați din constrângerea impusă de experiment, studenții și-ar fi dat seama de capcana în care au căzut și și-ar fi permis să revină asupra unei decizii resimțite ca fiind smulșă cu forța. Rezultatele arată că nu este cazul, hotărârea luată în ziua Z producând efectele angajamentului ce însoțesc în mod tradițional libera alegere.

În calitate de experimentatori, nu putem să nu fim sensibili la caracterul perfect paradoxal al situației în care erau plasați subiecții. Pe de-o parte, ne-am străduit să-i punem în situația în care să nu poată spune „nu“ (determinări intermediare, fapt împlinit etc.), ceea ce ar fi făcut în absența oricărei presiuni, iar pe de altă parte, chiar noi i-am declarat total liberi să se comporte cum vor.

Totuși, tocmai în această situație de constrângere maximă, argumentul de alegere liberă se dovedește mai angajant, de vreme ce toți subiecții, în afara unuia singur, au revenit a doua zi

10. Să admitem că este jenant să-l refuzi, tocmai pe experimentator, de a participa la o experiență pentru care te-ai înscris.

la laborator, fără să fi fumat, ceea ce exprimă o remarcabilă perseverare în decizia luată în ziua Z. Există aici motive de reflecție asupra utilizării noțiunii de libertate în cultura noastră. La modul general, vom fi tentați să spunem că atunci când elementul care ne constrânge ne declară liberi, atunci inducerea libertății care însoțește supunerea noastră este cea mai angajantă și produce, în consecință, efectele de perseverare cele mai masive. Pentru ca astfel de efecte să nu se producă deloc, ar trebui ca acela care „decide“ să se comporte cum îi este cerut să nu fie angajat în decizia sa. Dar trebuie, pentru aceasta, să fie apt să recunoască cum că nu era, la urma urmei, liber să ia această decizie, pe scurt, că i-a fost pur și simplu impusă. Aceasta însă este tare penibil în societatea noastră: libertatea nu se refuză, chiar – și poate îndeosebi – când ne este oferită de cei care ne constrâng. De aceea, suntem conduși la o supunere paradoxală, care este *supunerea liber consimțită*.

Rezultatele în legătură cu șase plus unu metode de a determina un fumător să se lipsească de tutun timp de 18 ore sunt prezentate în tabelul următor:

Situații	Nivel verbal	Nivel comportamental
Control	12,5%	4,2%
Picior-în-ușă/ chestionar	25%	10%
Picior-în-ușă/ experiență pretext fără privire	50%	16,7%
Picior-în-ușă / experiență pretext cu privire	50%	44,4%
Amorsare clasică	85%	65%
Amorsare/ cu întâlnire	91,3%	69,6%
Amorsare/ fapt împlinit	95,2%	90,5%

Rata de supunere obținută în situația amorsare/ fapt împlinit corespunde unui efect manipulativ de intensitate, după știința noastră, fără precedent în literatura de specialitate. Se pare că ea este datorată folosirii acestei tehnici specifice care este

amorsarea/ fapt împlinit, tehnică bazată, în fond, pe efectele perseverării în decizie. Într-adevăr, s-ar fi putut evoca aici explicația alternativă la care a recurs adesea psihologia socială, îndeosebi când este vorba despre bani: teama pe care o poate încerca subiectul de a fi evaluat de experimentator în raport cu banii. În fond, faptul de a fi redus în ultima clipă remunerația de la 50 la 30 de franci ar fi putut foarte bine să suscite o astfel de teamă, studenții putând să-și spună: „Dacă voi refuza, experimentatorul va crede că o fac pentru o meschină problemă de bani, că sunt un tip stăpânit de dorința de câștig mare“.

Avem dovada că această reinterpretare este fără bază, de vreme ce a fost posibil să obținem rezultate asemănătoare (100% la nivelul verbal, 89,5% la nivelul comportamental) într-o altă experiență în care studenții erau informați, de la început, că remunerația nu era decât de 30 de franci. În această nouă experiență, studenții erau invitați ca din acel moment să se abțină de la fumat timp de 18 ore, într-o situație de fapt împlinit, dar pentru o remunerație care rămânea neschimbată. Astfel, studenții puteau de data aceasta să refuze să participe la experiență, fără să existe riscul de a fi considerați mercantili. Și totuși, efectul amorsării este la fel de clar.

S-ar putea pune în discuție rezultatele obținute în situația amorsare/fapt împlinit pentru că au fost obținute de un profesor într-un context universitar și deci prin potențiale relații de putere (deși noi am folosit studenți de la alte facultăți, nicidecum de la psihologie). Am dorit să facem această experiență complementară în care rolul experimentatorului nu mai este asigurat de un profesor-cercetător, ci de un student, care s-a prezentat în această calitate. Din nou, rezultatele sunt conforme cu precedentele (95% la nivelul verbal, 90% la nivelul comportamental).

În trei rânduri, deci, am obținut rezultate similare în ce privește proporțiile de supunere observate atât pe plan verbal, cât și pe plan comportamental. Prin urmare, ni se pare normal să aruncăm „vina“ eficacității situației experimentale asupra procedurii amorsare/fapt împlinit și asupra efectelor de perseverare pe care le produce.

## Șapte zile de gândire

Strategia amorsării, perfecționată prin introducerea actelor intermediare și a unui fapt împlinit, a permis determinarea unor studenți să suspende consumul de tutun timp de 18 ore (în proporții impresionante). De ce să ne oprim aici? Dacă este posibil să faci un fumător să nu fumeze o seară întreagă, trebuie să fie posibil să-l determini să înceteze fumatul pe o perioadă mai lungă. Știm că realizarea unui comportament preparatoriu puțin costisitor face mai probabilă realizarea unui comportament costisitor. Este esența strategiei picior-în-ușă. Nimic nu ne împiedică, în această situație, să credem că realizarea unui comportament deja costisitor nu face la rândul ei mai probabilă emiterea unor noi comportamente mult mai costisitoare. Veți fi poate surprinși să aflați că oamenii de știință nu s-au interesat de această problemă. Cu o singură excepție: lucrarea lui Goldman, Creason și McCall (1981). Aceștia au realizat o cercetare în care subiecții trebuia să emită nu două, ci trei comportamente succesive. Ei voiau să demonstreze astfel că introducerea unui al doilea comportament mai costisitor decât primul mărea șansele de obținere a comportamentului așteptat, mult mai costisitor, desigur. Rezultatele obținute par să ateste eficacitatea metodei folosite.

În lucrarea lui Goldman și a colaboratorilor săi există totuși două puncte care-i limitează deschiderea. Mai întâi, ne putem întreba dacă al doilea comportament este într-adevăr costisitor (subiecții trebuia să asculte o jumătate de oră un program de radio pentru a răspunde apoi, prin telefon, la câteva întrebări). Apoi, putem deplânge faptul că subiecții n-au avut oportunitatea să realizeze acest comportament intermediar înainte de a fi făcut obiectul cererii care viza comportamentul așteptat, într-adevăr costisitor (să telefoneze la 50 de persoane pentru a le pune întrebări asupra programelor radio). În definitiv, în această cercetare totul se petrece ca și cum tehnica piciorul-în-ușă a fost perfecționată prin introducerea unui al doilea comportament preparatoriu decât prin introducerea unui comportament intermediar costisitor.

Noi suntem, în ce ne privește, într-o situație cel puțin diferită, comportamentul de renunțare la fumat timp de 18 ore fiind un

comportament costisitor și realizat de subiecți, în ciuda costului său. Oare am putea, bizuindu-ne pe acest prim comportament de renunțare, să-i determinăm pe fumători să se abțină de la fumat un timp mai îndelungat? Teoria angajamentului ne face să credem că așa ar trebui să se întâmple. E de la sine înțeles că, dacă acceptarea unei prime cereri puțin costisitoare are efecte angajante, ar trebui *a fortiori* să se petreacă la fel cu acceptarea unei a doua cereri mai costisitoare, până într-atât încât subiecții ar trebui să fie înclinați ulterior să răspundă favorabil unor noi cereri. Ar trebui să se obțină un fel de *efect de bulgăre de zăpadă*, adică acceptarea unei prime cereri mărește probabilitatea ca un subiect să accepte o a doua, aceasta sporind, la rândul ei, probabilitatea acceptării unei a treia cereri și așa mai departe. „A intra în angrenaj” este expresia care ni se pare că traduce cel mai bine un astfel de efect. De aceea, vom desemna prin *angrenaj* procedeul care constă în a smulge unui individ mai multe decizii succesive ale căror consecințe sunt din ce în ce mai costisitoare.

În spiritul acesta, a fost realizată o nouă experiență în Aix-en-Provence pentru a vedea precis dacă acceptarea renunțării la fumat timp de 18 ore poate avea drept urmare o alta de mai lungă durată (timp de trei zile). Procedeul folosit era strict identic cu acela amplu descris de noi: decizia intermediară de a opri fumatul timp de 18 ore era aici obținută într-o situație de amorsare/fapt împlinit.

Pe de altă parte, pentru că în singura cercetare bazată pe un principiu asemănător (Goldman și colaboratorii săi, 1981) subiecții nu realizau comportamentul intermediar (comportamentul așteptat fiind solicitat înainte de a fi realizat de ei), ni s-a părut util să construim experiența noastră astfel încât să ne permită să știm dacă realizarea comportamentului intermediar era sau nu decisivă. Am cerut unor fumători să accepte să participe la o experiență care necesita de această dată o renunțare totală la fumat timp de 3 zile, fie imediat după abținerea efectivă de 18 ore, fie imediat ce au luat această decizie. Bineînțeles, ținând cont de caracterul exagerat al unei asemenea cereri (să ne amintim că era vorba despre studenți care fumau cel puțin 15 țigări pe zi), ne-am gândit că ar fi bine să-i anunțăm pe studenți că plata pentru această experiență va fi de 150 de franci. Se pot trage două învățăminte importante de aici. Mai întâi, se observă că este

posibil să determini niște fumători să ia hotărârea de a suspenda consumul de tutun timp de 3 zile, după ce au fost conduși înainte la decizia de a se abține de la fumat 18 ore. Și apoi că trebuie ca cererea relativă la abținerea de trei zile să fie formulată imediat ce subiecții au luat hotărârea de a se lipsi de fumat timp de 18 ore. Se constată că 91,7% dintre studenții cărora li s-a smuls promisiunea de a renunța la țigări timp de 18 ore, în condițiile cunoscute, acceptă propunerea de a se priva de tutun timp de 3 zile. În schimb, studenții cărora aceeași cerere le-a fost adresată a doua zi, nu sunt decât în proporție de 39,1% dispuși să accepte o nouă renunțare la fumat, de data aceasta mai lungă. Numai primul procentaj diferă semnificativ de cel obținut în grupul control, grup în care subiecților li se cerea brusc să accepte să participe la o experiență remunerată cu 150 de franci și necesitând o renunțare la fumat de 3 zile consecutive (25%).

Aceste rezultate, surprinzătoare<sup>11</sup> la început, sunt foarte interesante. Ele arată în același timp puterea și limitele angajamentului, puterea sa când două decizii sunt luate una după alta, limitele sale când ele sunt separate prin realizarea efectivă a comportamentului costisitor implicat de prima.

### Raționalizarea în act și efectul „bulgăre de zăpadă“

Pentru a înțelege puterea angajamentului, să ne punem un moment în situația unui student căruia i se propune să participe la o experiență care presupune o renunțare la fumat timp de 3 zile, imediat după ce i s-a smuls hotărârea de a înceta fumatul 18 ore.

S-o luăm de la început: vreo 15 zile după ce acest student, contactat de un necunoscut în campusul universitar, a fost de acord să participe la o experiență plătită, un cercetător îi telefonează ca să-i propună o întâlnire la laborator. La ora și în ziua convenite, se duce la laborator, iar acolo are surpriza să afle:

1) că remunerația nu este de 50 de franci, ci doar de 30 de franci;

11. N-am prevăzut că realizarea efectivă a comportamentului intermediar (privarea de tutun de 18 ore) ar obstructiona eficacitatea procedurii puse în practică.

2) că pentru a participa la experiență trebuie să înceteze imediat să fumeze timp de 18 ore. Normal, cercetătorul îi lasă toată libertatea de a participa sau nu la experiență, dar aranjează să nu dispună decât de câteva minute pentru a se gândi și a lua decizia. Pus în fața *faptului împlinit*, studentul acceptă să satisfacă cererea experimentatorului. În măsura în care știm, de altfel, că ar fi refuzat sigur aceeași cerere într-un context diferit (condiția control), ne putem imagina că, după ce a luat decizia, studentul își pune câteva întrebări asupra legitimității acesteia! „Să nu mai fumez 18 ore... Am făcut bine sau rău?“

Dacă înainte ca studentul să răspundă satisfăcător la această întrebare, experimentatorul îi oferă oportunitatea de a face să pară rezonabilă decizia lui de a se opri din fumat, realizând un act în acest sens, se poate înțelege că se va folosi de această oportunitate. Atunci nu este exclus ca cererea finală, sosind la moment, să reprezinte pentru el o astfel de oportunitate. Într-adevăr, să te oferi voluntar la o experiență care necesită renunțarea la fumat timp de 3 zile este pentru studentul nostru un fel de a recunoaște drept rezonabilă acceptarea de suspendare a consumului de tutun timp de 18 ore care tocmai i-a fost smulsă.

„Dacă sunt capabil să mă opresc din fumat 3 zile consecutiv, sunt a *fortiori* capabil să încetez fumatul timp de 18 ore“.

Ajunși în acest punct, detectăm un proces psihologic remarcabil. Într-adevăr, în momentul în care studentul se străduiește să găsească justificări conceptuale pentru decizia pe care tocmai a luat-o (să renunțe la țigări 18 ore pentru o sumă derizorie, în fond), adică în momentul în care este angajat într-un proces de raționalizare<sup>12</sup>, experimentatorul îi oferă posibilitatea de auto-justificare, care nu este conceptuală, dar care este o nouă decizie, atestând legitimitatea celei precedente. Studentul nu ratează ocazia, exact cum și-ar fi însușit orice justificare conceptuală care i-ar fi fost sugerată. Raționalizarea obligă. Dar aici, raționalizarea despre care este vorba implică un act. De aceea, vom califica această raționalizare ca o *raționalizare în act*.

Să intrăm acum în pielea unui student care a renunțat la fumat

12. Specialiștii ar spune: într-un proces de reducere a disonanței cognitive (cf. Beauvois și Joule, 1981).

18 ore și care se trezește în fața unei noi propuneri de renunțare pentru 3 zile. Situația sa este foarte diferită. Într-adevăr, el a dispus de 18 ore pentru a găsi justificări conceptuale pentru decizia sa. A putut, de exemplu, să se convingă că este vorba despre o experiență personală care-i permitea să se cunoască mai bine, să-și testeze capacitatea de renunțare. A mai putut înțelege că cercetarea la care a hotărât să participe era mai serioasă și mai importantă decât anticipase el etc. Aceasta permite să înțelegem de ce studenții cărora li s-a cerut să renunțe la fumat timp de 3 zile, după o abținere de 18 ore, au fost prea puțin înclinați să răspundă la această cerere. Având timp să-și justifice decizia de a nu fuma deloc 18 ore, nu erau pregătiți să reînceapă o experiență pe care o știau dificilă. Cum ne-au spus, politicos, câțiva studenți:

– Nu, mulțumesc, îmi este de ajuns.

## Încetarea fumatului

O strategie de amorsare, perfecționată prin introducerea unui fapt împlinit, ne-a permis să-i determinăm pe studenți să ia decizia de a înceta fumatul timp de 18 ore în proporții spectaculoase (90,5%). Procedul angrenajului ne-a permis, în condiții optime, să obținem un efect de bulgăre de zăpadă, astfel că aproape toți studenții care hotărâseră să înceteze fumatul 18 ore s-au oferit voluntari să participe la o experiență care necesita din partea lor o abandonare a fumatului timp de 3 zile (91,7%). Dar până în prezent, ne-am mulțumit cu luarea deciziei, ceea ce am numit mai înainte nivelul verbal. Ne putem întreba dacă deciziile smulse prin metoda angrenajului rezistă la nivel comportamental, precum acelea obținute prin amorsare/fapt împlinit, studenții hotărând aproape în totalitate să se oprească din fumat timp de 18 ore și nerevenind asupra deciziei lor. După cum se poate ușor ghici, hotărârile luate într-o situație de angrenaj se dovedesc aproape la fel de rezistente, din moment ce 73,3% dintre studenți au încetat efectiv fumatul timp de 3 zile.

Să recunoaștem că era tentant să-i determinăm pe fumători să renunțe la țigări o perioadă și mai lungă. Această tentație ne-a condus să-i solicităm mai mult pe subiecți și să încercăm să le smulgem decizia de a lăsa tutunul 7 zile (pentru aceeași

remunerație de 150 de franci). Această perioadă de abținere nu s-a părut suficientă pentru a-i putea determina să renunțe definitiv la fumat. Era în mod evident o prinsoare. Cercetarea<sup>13</sup> s-a bazat pe un număr de 20 de studenți<sup>14</sup> care fuseseră convinși să înceteze fumatul 3 zile prin procedura angrenajului. Trei săptămâni după ce au luat această decizie, experimentatorul le-a telefonat să le spună că experiența cu oprirea voluntară a fumatului 3 zile nu mai avea loc. Experimentatorul le propunea să participe, dacă doreau, la o altă experiență programată săptămâna viitoare, precizând că, deși plata de 150 rămânea neschimbată, ei trebuia să se abțină de la fumat 7 zile consecutiv, nu 3, cum ar fi făcut în mod normal.

Dintre cei 20 de studenți contactați, 10 au venit în final la laborator cu intenția fermă de a abandona fumatul timp de o săptămână. Doi, totuși, au renunțat după două zile, astfel că doar 8 studenți au răspuns satisfăcător exigențelor acestei cercetări, adică 40% ceea ce nu este un rezultat nesemnificativ. Să ne amintim de acea situație control în care se cerea fumătorilor să renunțe la tutun 3 zile pentru 150 de franci: și când doar 25% au acceptat! Să ne mai amintim că pentru a obține 40% a fost nevoie să plasăm subiecții într-un angrenaj dublu, adică un angrenaj care arunca în joc trei decizii succesive: prima, obținută prin amorsare/fapt împlinit (privarea de tutun de 18 ore); a doua, obținută prin piciorul-în-ușă (privarea de tutun de 3 zile), iar ultima, obținută din nou prin amorsare/fapt împlinit (privarea de tutun 7 zile).

Pentru a trage o concluzie, să ne interesăm de studenții care s-au oprit din fumat 3 sau 7 zile, adică 73,3% (angrenaj simplu) și 40% (angrenaj dublu), subiecții fiind determinați în prealabil să ia hotărârea de a înceta fumatul timp de 3 zile. Se impune o întrebare. Această întrebare vizează, bineînțeles, efectul unor astfel de renunțări asupra consumului ulterior de tutun, pe termen scurt, în orice caz.

13. Nu este vorba de o experiență propriu-zisă, cercetarea neimplicând decât o condiție experimentală și nepermițând, prin aceasta, stabilirea de comparații.

14. Această cercetare nu a fost realizată decât o singură dată, spre deosebire de altele care, în forma descrisă sau în alte forme, au fost reluate. În măsura în care rezultatele evocate în continuare implică puțini subiecți și nu au fost obținute decât o singură dată, preferăm să le comunicăm sub formă de efective mai degrabă decât de procentaje.

Această renunțare nu poate fi considerată ca fiind voluntară, în sensul comun. Ea a fost, în realitate, obținută prin tehnici de manipulare. Va afecta ea consumul ulterior de tutun al fumătorilor? În ciuda circumstanțelor în care studenții au fost determinați să renunțe la fumat, renunțarea aceasta, fie ea una de 3 zile sau de 7 zile, se dovedește a avea un impact foarte clar asupra consumului ulterior de tutun, de vreme ce se înregistrează, în ambele cazuri, o scădere semnificativă a numărului de țigări fumate zilnic. Într-adevăr, studenții care s-au oprit din fumat 3 zile, o săptămână mai târziu fumează cu 9 țigări mai puțin, iar o lună mai târziu, cu 5 țigări mai puțin. Studenții care au renunțat la fumat 7 zile fumează zilnic cu 14 țigări mai puțin după o săptămână și cu 11 mai puțin după o lună. E drept că aceste cifre despre ultimul grup sunt false pentru că au fost luați în calcul și 2 studenți care au renunțat definitiv la fumat.<sup>15</sup> Se poate nota că această reducere a consumului de țigări o săptămână și o lună după acea privare de tutun este mai puternică la subiecții care au încetat fumatul timp de 7 zile. Bunul simț elementar ne spune că este normal ca studenții care au renunțat la fumat o perioadă mai lungă să reducă mai mult consumul de tutun. Putem înțelege ușor că aceia care au suportat perioada cea mai lungă de abstenență încearcă să tragă cel mai mare profit; ei reduc drastic consumul de tutun. Această interpretare de bun simț se bazează pe presupunerea că majoritatea fumătorilor sunt sensibili la presiunile majoritare (interzicerea fumatului, campanii anti-tutun etc.) și găsesc benefică ocazia, dacă nu pentru a renunța total la fumat, cel puțin pentru a micșora consumul de țigări.<sup>16</sup>

Dar aceste rezultate nu sunt numai conforme cu bunul simț, ci și cu teoria angajamentului: cei care au suportat abstenența cea mai mare sunt aceia care au renunțat – în totală libertate – de cele mai multe ori să aprindă o țigară atunci când simțeau nevoia. Ei pot fi considerați cei mai angajați în actul lor de renunțare. Prin urmare, este clar că vor fi cei mai rezistenți la solicitările ulterioare.

Totuși, se pare că această diminuare a consumului de tutun

15. Într-adevăr, trebuie să semnalăm că doi studenți au profitat de ocazia care li sa oferit și s-au lăsat de fumat.

16. Teoria angajamentului permite să eliminăm această presupunere.

nu este decât trecătoare. Într-adevăr, trei luni mai târziu, cei doi studenți care renunțaseră definitiv la fumat au reluat consumul de tutun în aceeași cantitate de dinaintea experienței. De altfel, ceilalți câțiva studenți pe care am putut să-i contactăm după trei luni (erau în vacanță), își regăsiseră și ei nivelul anterior al consumului de țigări.

Se pare totuși că avem, o dată cu strategiile angajamentului fie prin piciorul-în-ură fie prin amorsare, o tehnologie originală pentru a determina pe cineva să ia hotărâri pe care nu le-ar fi luat cu de la sine convingere, și pentru a declanșa o *schimbare comportamentală*. S-a observat că schimbările obținute nu sunt neglijabile.

Nu este de neglijat faptul că ai reușit să determini un fumător să-și reducă rația zilnică de tutun cu mai mult de 50% timp de o lună. Nu este de neglijat faptul că aceste experiențe n-au avut intenția de mai sus și că nu au presupus un număr prea mare de contacte cu subiecții (doar 4 contacte).

Totuși, dacă dispunem de o tehnologie eficientă pentru a pune în practică un proces, și nu știm decât prea puține lucruri pentru întreținerea lui pe o perioadă mai mare, putem conta pe schimbări pe termen lung.

După aceste considerații, poate este locul pentru un nou tip de intervenție psihologică, intervenție care și-ar găsi garanția teoretică în teoria angajamentului și care ar fi susceptibilă să întretină rezistența, atât în plan ideatic cât și comportamental, a conduitei nou achiziționate în situații controlate de supunere liber consimțită.

Acest tip de intervenție psihologică, numit reeducare, psihoterapie, sfaturi terapeutice etc., dezvăluie tehnicile care fac obiectul acestei lucrări și ar putea fi taxat drept manipulatoriu. Dar oare această nouă formă de intervenție psihologică ar avea ceva în plus față de formele tradiționale care sunt psihoterapiile de inspirație analitică sau de inspirație non directivă, psiho-reeducările comportamentale etc.?

Lăsăm cititorului dreptul de a hotărî în deplină libertate.

## CAPITOLUL VI

# UȘA-ÎN-NAS

Am lăsat-o pe Doamna O. distribuind fluturași pe bulevardul Paul Vaillant Couturier. O regăsim tocmai când îl distribuie pe ultimul. Este ora 17, dar soarele încă n-a apus. În sfârșit, va putea profita din plin de sâmbăta sa liberă. De aceea, se întoarce acasă, fără să mai piardă timpul, cu pas vioi și hotărât. După ce părăsești aglomerația zonelor comerciale, piața Catedralei relaxează prin liniștea, răcoarea și acea impresie de veche provincie dalmată.

„Ar fi păcat, își spune ea, dacă această nouă deviere a traficului ar mătura oaza aceasta de liniște. Numai dacă petiția ar da rezultate...”

Trece podul pietonal, urcă strada Courtisane și iat-o în fața ușii sale. Cine s-ar fi gândit că ziua aceasta va fi pentru Doamna O. ziua contactelor și a acțiunilor caritabile! În spatele ei, un individ politicoș, îmbrăcat sobru, dar distins, ca un profesor de bridge:

– Scuzați-mă, stimată Doamnă...

Îi întinde o legitimație.

„Sunt membru al Asociației Delinqua și militez pentru reabilitarea tinerilor delincvenți. Presupun că aveți cunoștință de asociația noastră... Recruțez persoane care să participe benevol la o nouă acțiune... Este vorba de a da unor delincvenți puțină afecțiune în timpul detenției lor. Este vorba de a juca 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 asculte, să-l înțeleagă... înțelegeți ce vreau să spun? Ați fi interesată de această acțiune?”

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

– Sunt uimită, răspunse ea, este absolut imposibil. Chiar dacă aș vrea, n-aș avea timpul necesar.

Necunoscutul pare foarte trist.

– Este adevărat, e cam mult, dar știți, trebuie timp aici...

Apoi adăugă, înainte ca Doamna O. să plece.

– Bine, dar mai avem nevoie de voluntari pentru a însoți un grup de tineri delincvenți în vizită la o întreprindere. Este vorba de Societatea Dalmată de Pastă de Hârtie, strada Jean-Marie Robin. N-o să dureze decât două ore, o singură dată. Ce ziceți?

– Când ar fi asta? întrebă Doamna O., compătimitoare.

Astfel, Doamna O. a fost determinată să petreacă o după-amiază în compania a șase tineri delincvenți.

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 ceva neobișnuit. Curioase sunt condițiile în care a fost determinată Doamna O. să accepte: un necunoscut o abordează pe stradă, îi cere imposibilul, o cerere pe care, în mod clar, n-o putea accepta (cine ar accepta să dea, timp de doi ani, două ore din timpul său, fie și pentru o cauză mare și nobilă, numai pentru că un necunoscut i-o cere?).

Credeți probabil că o reacție sănătoasă din partea Doamnei O. ar fi fost să-l trimită pe necunoscut la plimbare. Din politețe, mai puțin din cauza temperamentului, ea s-a mulțumit să refuze cererea nesăbuită. Necunoscutul, deși dezolat, nu este surprins din cale afară. Motivul adevărat 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 fabrică de hârtie. Această cerere, evident, n-are nimic în comun cu cealaltă. Comparativ, pare chiar rezonabilă. De altfel, după ce a refuzat prima cerere fără ezitare, Doamna O. pare s-o considere pe a doua aproape naturală, de vreme ce solicită amănunte (Când ar fi?...). Dar tot așa ar fi reacționat dacă n-ar fi fost supusă mai întâi unei cereri inacceptabile? Încă o dată, intră oare în logica normală a lucrurilor să accepți să cedezi două ore din timpul tău pentru că un

necunoscut îți cere asta în pragul casei? Nu? Atunci, cu atât mai mult admitem rolul decisiv al refuzului primei cereri. Totul se petrece ca și cum rezultatul primei cereri ar predispuce-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, deci o cerere de mică importanță și care avea de la început șansa de a fi onorată, corespunde unei noi strategii de manipulare: strategia ușa-în-nas (door-in-the-face). Fără îndoială, specialiștii anglo-saxoni au ales această expresie pentru că strategia în discuție 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. Experiența încerca atragerea unor studenți, contactați în campusul Universității din Arizona, care să însoțească timp de două ore niște tineri delincvenți într-o grădină zoologică. Când au formulat direct această cerere (condiție control), cercetătorii n-au obținut decât un procent de 16,7% de acceptare. După aceea, în condiție experimentală, au procedat la o cerere exagerată. Aceasta era formulată în termenii următori:

– Recrutăm studenți care să lucreze benevol în calitate de consilieri la Centrul de Detenție pentru tinerii delincvenți. Această muncă cere să-i consacrați două ore pe săptămână timp de doi ani. Veți avea rolul de frate mai mare pe lângă unul dintre băieții din centrul de detenție. Sunteți interesat?

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

– Recrutăm, de asemenea, studenți pentru a însoți un grup de delincvenți într-o vizită la grădina zoologică. Și aici avem nevoie de voluntari pentru două ore, după-amiază sau seara. Vă interesează cumva?

În acest grup experimental, 50% dintre studenți au fost de

acord. Strategia ușa-în-nas a permis deci triplarea numărului persoanelor care au acceptat însoțirea grupului de tineri delincvenți la grădina zoologică. După cum vă puteți imagina, studenții n-au fost niciodată nevoiți să se achite de această sarcină. Experimentatorul nota doar numele și numărul de telefon al celor care fuseseră de acord să servească drept ghid unor delincvenți, spunându-le:

– Este posibil să nu vă contactăm pentru că sunt mulți voluntari, ca și dumneavoastră.

Suntem în posesia unei tehnici noi de manipulare a cărei eficacitate se poate dovedi la fel de spectaculoasă ca și precedentele. În mod bizar, ea este susținută de un principiu invers celui al tehnicii piciorului-în-ușă. Aici cererea inițială se referă la un serviciu extrem de costisitor, nu la unul mai puțin costisitor, cum ne-am așteptat. Mai precis, principiul constă în a cere cuiva un serviciu foarte mare, mult prea mare ca să-l și accepte, înainte de a-i solicita un al doilea serviciu al cărui cost este mai mic.

Această strategie n-are nimic nou. Ea trimite la practicile de tocmeală (mai nou, negociere), la fel de vechi ca negustoria, practici a căror logică constă în a formula o primă propunere uriașă înaintea unei a doua mult mai modeste. Astfel, psihologii sociali s-au putut adresa unor studenți, dar și unor trecători, abonați telefonici etc. pentru a obține, în afară de însoțirea unui grup de delincvenți 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 cereri extravagante ca (în afară de a se ocupa de tinerii delincvenți timp de două ore pe săptămână, doi ani): promovarea siguranței rutiere, pentru aceeași perioadă, în același ritm, participarea la o anchetă telefonică extrem de lungă și plictisitoare, donarea sânge o dată pe lună timp de patru ani, administrarea zilnic șocuri electrice unor subiecți umani în cadrul unei experiențe care, chipurile, s-ar desfășura pe o perioadă de trei luni.



## O bună uşă-în-nas

Anul acesta, chermesa parohială din Saint Locus-Le-Vieux este organizată în sprijinul noilor săraci ai comunei. Vă place sau nu, a sosit momentul să vă ocupați de sarcina grea a organizării, și nu merge totul ca pe roate.

Tot anul acesta, este foarte greu să găsești un enoriaș care să se ocupe de standul cu găina dansatoare care-i distrează mult pe copii și aduce beneficii însemnate. De când verișoara dumneavoastră a plecat în străinătate la soțul și copiii săi, este imposibil să găsești o persoană devotată care să se ocupe de acest stand. Atunci, într-un moment de inspirație, vă gândiți la mătușa Germaine. Oare nu v-a împrumutat ea cu câțva timp în urmă casa de la țară pentru clubul dumneavoastră? Pentru a nu mai recurge la strategia piciorul-în-ușă, riscând să-i treziți bănuielile, vă gândiți să folosiți cu această ocazie o bună uşă-în-nas. Din nou, vă gândiți la cel mai bun mod de operare pentru ca manipularea să reușească.

Prima întrebare care vă vine în minte privește importanța cererii inițiale. Cum să stabilești costul primului serviciu solicitat? Specialistul în uşă-în-nas vă va răspunde, fără ocolișuri, că acest serviciu trebuie să fie extrem de costisitor. Vă va argumenta răspunsul, arătându-vă că în aproape toate experiențele de referință, refuzul este de 100%. De altfel, determinant nu este faptul că va fost refuzată prima cerere, ci acela că ea a fost considerată exagerată. Va adăuga că în literatura științifică se întâlnesc situații în care o cerere insuficient de costisitoare este respinsă fără să ducă la un efect de uşă-în-nas. În acest caz, nu ezitați: cereți imposibilul.

A doua întrebare care vă preocupă se referă la similitudinea celor două cereri. Trebuie să urmărească același tip de servicii sau să vizeze servicii diferite? Specialistul nu va ezita mult. Vă va spune că cele două cereri nu trebuie să difere decât în ceea ce privește costul; de fapt, ele trebuie să țină de aceeași cauză sau să se înscrie în același proiect. Va continua prin a spune că este important ca ambele cereri să fie motivate de o oarecare cauză nobilă: foametea în lume, cercetarea medicală, resocializarea

delincvenților, siguranța rutieră – subiecte care sunt astăzi clasice. Rar se întâmplă ca strategia uşă-în-nas să nu pună în joc cauze deosebit de edificatoare. Oare n-am evocat înainte cereri privind anchete telefonice sau chiar administrarea de șocuri electrice într-un cadru experimental? Dar nimic nu dovedește că subiecții care au acceptat aceste cereri n-au văzut arzând în spatele cercetătorului flacăra prozelitismului sau a științei.

– Dar, în ce o privește pe mătușa Germaine, va conchide specialistul, aveți să-i prezentați o cauză nobilă: nu pierdeți timpul, mătușa se va considera interesată de noii săraci din Saint Locus-Le-Vieux.

A treia chestiune asupra căreia vreți să vă clarificați privește intervalul de timp care trebuie să separe cele două cereri. Să fie de câteva zile, de câteva ore? Și aici specialistul va fi categoric:

– Trebuie acționat în cel mai scurt timp posibil. După o zi, nu mai este posibil să obții un efect de uşă-în-nas. Cel mai bine este să formulezi cererile una după alta, în timpul aceleiași discuții. Aceasta este practica obișnuită în cercetări.

– Dar, spuneți-mi, veți întreba în continuare, dacă înțeleg bine, înseamnă că aceeași persoană formulează cele două cereri?

– După câte știu, va răspunde specialistul – și îmi cunosc bine meseria – nici o cercetare n-a scos în evidență un efect de uşă-în-nas când cele două cereri au fost formulate de doi experimenter diferiți. Vă sfătuiesc deci să formulați dumneavoastră înșivă cele două cereri.

De acum înainte dispuneți de cunoștințe suficiente pentru a utiliza cu eficiență strategia uşă-în-nas. Nu vă mai rămâne decât să găsiți cererea inițială convenabilă: exagerată, dar nu ridicolă, nici necuviinciosă și nici deplasată. Nu veți cere mătușii dumneavoastră să vândă castelul din Touraine în folosul săracilor comunei. Specialistul v-ar sugera mai degrabă să-i cereți cu împrumut o zi pe săptămână, timp de doi ani, furgoneta pe care tocmai a cumpărat-o – timp în care biserica parohială își poate cumpăra o mașină – și să v-o împrumute pentru a servi o cauză bună: distribuirea merindelor pentru săracii din Saint-Locus-Le-Vieux. Cu siguranță că va refuza, deși nu este vorba despre o cerere nici

ridicolă, nici necuviincioasă, nici deplasată. Această sugestie pare ingenioasă.

Totuși, o ultimă întrebare vi se pare că trebuie pusă. Vă amintiți despre piciorul-în-ușă și în mod deosebit de piciorul-în-ușă cu cerere implicită în care nu este necesar să formulezi cererea legată de comportamentul așteptat pentru a obține rezultatul dorit. De ce n-ar merge la fel în materie de ușa-în-nas? Nimic nu ne oprește să ne închipuim tehnica ușa-în-nas cu cerere implicită. Specialistul nu respinge *a priori* ideea dumneavoastră (și vă felicitați: vizita la specialistul în ușa-în-nas a fost în folosul dumneavoastră).

– Este adevărat, spune el, cunosc cel puțin un studiu în care s-a putut observa un fenomen de ușa-în-nas fără ca a doua cerere să fie formulată explicit. Trebuie totuși să recunoaștem că această cercetare nu are toată rigoarea demonstrației... În afară de aceasta, comportamentul așteptat nu este propriu-zis costisitor, de vreme ce este vorba despre a ajuta pe cineva să adune broșurile care i-au scăpat pe jos. În ce mă privește, nu cred că strategia ușa-în-nas cu cerere implicită poate permite obținerea unor comportamente într-adevăr costisitoare. Etapa actuală a cunoștințelor nu-mi permite să vă garantez aceasta. Atunci, țineți seama de sfatul pe care vi-l dau: cereți mătușii dumneavoastră să vă împrumute furgoneta. Lăsați-o să refuze și, ca și cum i-ați întinde o mână de ajutor, spuneți-i că există alte mijloace pentru a se face utilă săracilor din Saint-Locus-Le-Vieux: să se ocupe de standul găinii dansatoare la chermesa parohială din 3 și 4 iunie. Bine-înțeles, nu garantez că va accepta, dar există mai multe șanse să facă acest lucru decât dacă n-ar fi fost supusă tehnicii noastre manipulatorii. Succes și... nu vă faceți probleme cu onorariul meu. Chiar și eu încep să fiu convins că trebuie făcut ceva pentru săracii comunei. Păstrați onorariul pentru ei.

### Un fenomen greu de înțeles

În toate disciplinele științifice există fenomene care rezistă atât teoriilor curente, cât și celor marginale. Astăzi, în psihologia socială experimentală, fenomenul ușa-în-nas face parte dintre

acestea. Dacă au fost făcute diferite interpretări, nici una nu poate fi considerată satisfăcătoare: fenomenul ușa-în-nas rămâne pe mai departe o enigmă fascinantă. Cum să înțelegi că refuzul unei cereri exagerate predispune individul să accepte o cerere ulterioară cu un cost mai mic?

Cialdini și colaboratorii săi care au făcut cunoscut acest fenomen oamenilor de știință au fost primii care au propus o explicație. După acești autori, un număr mare dintre raporturile noastre sociale ar fi guvernate de o lege generală: *regula reciprocității*. Această regulă ar orienta, îndeosebi în situațiile de schimb, conduitele de negociere și de concesiune. Oare nu se știe că oamenii au tendința de a întoarce favorurile care le-au fost acordate? De altfel, expresii obișnuite ca: „dă-mi ca să-ți dau“ (do ut des), „să împartă frățeste“, „a-și aduce contribuția“, ilustrează perfect caracterul pregnant al acestei reguli în societatea noastră. Să-i lăsăm pe Cialdini și pe colaboratorii săi să ne arate cum, din punctul lor de vedere, operează această regulă în fenomenul ușa-în-nas:

„Analiza de mai sus sugerează că, dacă începem prin a cere cuiva o favoare extremă al cărei refuz este sigur, și dacă trecem după aceea la o cerere mai mică, individul ar putea resimți o presiune normativă care să-l facă să răspundă concesiunii noastre printr-o concesiune din partea sa. În măsura în care situația se prezintă astfel încât răspunsul celuilalt la cererea noastră implică fatalmente o alegere dihotomică – da sau nu – singurul mod pentru el de a demonstra reciprocitatea constă în a trece din poziția inițială de refuz într-o poziție de acceptare. Astfel, printr-un mijloc indirect de retragere iluzorie din poziția noastră inițială, este posibil să-l determinăm pe celălalt să accepte cererea pe care doream s-o accepte de la început“. (Cialdini și colaboratorii, 1975, p. 207).

Întreaga explicație a lui Cialdini și a colaboratorilor săi se concentrează în acest citat și se bazează, deci, pe noțiunea de *concesiune reciprocă*.

Această explicație nu este lipsită de seducție. Ea permite înțelegerea unor aspecte ale fenomenului ușa-în-nas, pe care le-am evocat fără să insistăm, permite îndeosebi să înțelegem de ce este atât de important ca ambele cereri să fie făcute de aceeași persoană. Este evident că legea reciprocității nu poate acționa

decât în măsura în care interlocutorul individului solicitat rămâne același. Ea ne mai permite să înțelegem de ce este atât de important ca primul comportament cerut să fie excesiv de costisitor. Într-adevăr, trebuie ca diferența de cost între cele două comportamente cerute să fie de așa natură încât a doua cerere să poată apărea efectiv ca o concesie, atrăgând după sine o concesie din partea individului solicitat.

În sprijinul acestei argumentații, Cialdini și colaboratorii săi vor prezenta niște rezultate experimentale care arată că strategia ușa-în-nas își pierde orice eficacitate când cele două cereri sunt formulate de experimenterii diferiți și când comportamentul implicat de prima cerere nu este mai costisitor decât cel implicat de a doua.

Din nefericire, oricât de simplă și seducătoare ar părea, explicația lui Cialdini și a colaboratorilor săi nu este pe deplin mulțumitoare. Foarte repede, alți autori vor demonstra cum că concesia făcută de cel care formulează cererile nu poate fi considerată ca factor causal principal al fenomenului ușa-în-nas. Pentru acești cercetători, ceea ce contează nu este atât faptul că individul are sentimentul că acela care formulează a doua cerere acceptă să suporte o pierdere, cât sentimentul pe care-l poate avea că această a doua cerere este mai avantajoasă pentru el însuși. Una este să accepți a doua cerere pentru că interlocutorul pare să fi făcut o concesie, și alta este să accepți aceeași cerere pentru că ți se pare personal mai avantajoasă. Cercetătorii care au avansat astfel de argumente (Miller, Seligman, Clark și Bush, 1976) aveau de fapt o altă explicație a fenomenului ușa-în-nas.

Pentru ei, acceptarea celei de-a doua cereri ar rezulta din contrastul pe care individul l-a putut resimți între cele două cereri care i s-au adresat succesiv, caracterul exagerat al primei cereri făcând, prin contrast, ca cererea finală să apară mult mai rezonabilă, ceea ce nu s-ar fi întâmplat în lipsa primei cereri.

De aceea, dacă fiul dumneavoastră vă cere să-i cumpărați o cămașă „ultimul răcnet“ care costă 290 de franci, veți găsi suma excesiv de mare. Dar, dacă, în prealabil, v-a cerut să-i oferiți o cămașă stil clasic de 990 de franci, s-ar putea foarte bine ca, prin contrast, să găsiți prețul cămășii la modă dintre cele mai rezonabile.

După unii psihologi sociali, acest efect de contrast perceptiv ar fi susceptibil să ne clarifice asupra fenomenului ușa-în-nas. Din nefericire, însă, trebuie să recunoaștem că această explicație nu spune mai mult decât precedentă. Vom ilustra printr-un exemplu: el ne va permite să înțelegem de ce fenomenul ușa-în-nas se estompează până aproape de dispariție când cele două cereri nu sunt formulate de același experimenter. Dacă există contrast perceptiv, acesta ține de cereri ca atare și nu de cel care le prezintă. Astfel teoria contrastului perceptiv este pentru moment supusă îndoielii.

Doi cercetători americani, Foehl și Goldman (1983), au avansat o explicație susceptibilă să ne ajute să înțelegem de ce strategia ușa-în-nas nu se dovedește eficientă decât pentru cauze nobile.

Această explicație se bazează pe ideea conform căreia este greu să nu ajuți un om, mai ales când ești o persoană stimabilă, ca acei voluntari devotați trup și suflet unor cauze cum ar fi cercetarea medicală, resocializarea delincvenților, asistența săracilor etc. Prima cerere n-ar avea altă funcție decât de a-l prezenta pe solicitator drept o *persoană demnă și respectabilă* și, de aici, ca pe o persoană căreia cu greu i se poate refuza ceva.

Nici această explicație nu ne satisface mai mult decât precedentele. Ea nu permite nici înțelegerea rolului decisiv al caracterului exagerat al primei cereri, nici pe acela, la fel de decisiv, al scurtului răgaz care trebuie să separe cele două cereri. De ce o persoană ar fi demnă și respectabilă când caută voluntari pentru o perioadă de doi ani, dar nu la fel de respectabilă când îi caută pentru o lună? De ce o persoană ar fi demnă și respectabilă câteva clipe după ce a formulat cererea inițială exagerat de costisitoare, dar nu 24 de ore mai târziu? De ce? Nu vedem de ce.

Cele trei explicații pe care tocmai le-am avansat erau relativ specifice. Trebuie să înțelegem prin aceasta că au fost formulate sau reformulate cu singurul scop de a ne ajuta să pricepem fenomenul ușa-în-nas. Totuși, se dovedesc defectuoase, fiecare dintre ele neglijând unul sau mai multe aspecte importante ale acestui fenomen. Oare am avea vreun avantaj recurgând la o teorie mai generală, pe care psihologii sociali o evocă cu plăcere când este

vorba să explice fenomene analoge celor de care ne ocupăm în această lucrare? Teoria *auto-percepției*, de exemplu. Această teorie s-a născut dintr-o lungă tradiție de cercetare care arată că oamenii nu cunosc „direct” ceea ce gândesc, simt, doresc, pe scurt, ceea ce sunt. Din nefericire, nu există o fereastră pe care s-o putem deschide și care să dea în forul nostru interior, permițându-ne astfel să „surprindem” opiniile, sentimentele, aptitudinile noastre. Toate aceste informații asupra noastră, din lipsă de acces direct, trebuie să le deducem sau, cel mai corect, să conchidem asupra lor. Iată aici o idee îndrăgită de Spinoza și reabilitată de pedagogul Alain: nu cântăm pentru că suntem fericiți, ci suntem fericiți deoarece cântăm. Lui Bem (1965, 1972) îi datorăm prima sistematizare și teoretizare a acestei idei. După acest autor, cunoscut pentru radicalismul său skinnerian, ajungem la cunoașterea tuturor stărilor noastre interne analizând comportamentele noastre și condițiile în care le-am emis. Iar aceasta permite înțelegerea importanței pe care o acordă astăzi psihologia sentimentului de libertate, libertatea fiind, în fond, una dintre acele condiții în care acționăm și de care trebuie să ținem seama în analiza comportamentelor noastre. De aceea, dacă avem sentimentul că am realizat un act dat într-un context de libertate (reală sau iluzorie), vom avea mai mult sentimentul că acest act reflectă ceea ce suntem, motivațiile, trăsăturile noastre, ceea ce nu s-ar fi întâmplat dacă am fi emis același act într-un context de constrângere.

Să considerăm că o persoană semnează o petiție. Să presupunem că semnează această petiție fie după ce a văzut multe persoane semnând-o înaintea sa, fie după ce a văzut, dimpotrivă, multe persoane care au refuzat să semneze. În prima situație, această persoană, analizându-și comportamentul, va putea avea sentimentul că a semnat petiția pentru a proceda ca toată lumea și va simți, în acest caz, o anumită constrângere. Va considera semnarea cererii produsul împrejurărilor și, astfel, ca pe un act care nu reflectă ceva din ea însăși. Dimpotrivă, în a doua situație, nu există nici o porțiță de scăpare. Dacă a semnat, a semnat pentru că voia, iar această semnătură este o informație asupra atitudinilor sale, pentru ea cât și pentru ceilalți.

Dacă, această teorie ne permite să explicăm fenomenul de

picior-în-ușă<sup>1</sup>, aplicată celui de ușă-în-nas, nu dovedește nici o utilitate. Refuzul primei cereri ar trebui să dea de înțeles subiectului că face parte dintre cei care nu se implică ușor în acțiunile ce i se propun, care are mai degrabă tendința să refuze solicitările altuia etc. Această cunoaștere pe care o capătă subiectul despre el însuși ar trebui să-l determine să respingă și nu să accepte viitoarele cereri. Fără îndoială, raționamentul nostru este puțin radical. Un partizan al teroriei auto-percepției n-ar pierde ocazia să scoată în evidență că, în măsura în care prima cerere este din principiu extravagantă, cel care o respinge nu poate trage nici o concluzie asupra stărilor sale interne. Este de la sine înțeles că nu pentru faptul că refuz să consacre două ore pe săptămână, timp de doi ani, Ligii Contra Cancerului sunt insensibil la problemele cercetării medicale. Argumentul este de bun simț. Dar dacă aceasta arată că nu este ușor să respingi teoria auto-percepției, nu ne permite nici să tragem concluzia că este teoria adecvată efectului ușă-în-nas.

În definitiv, această teorie generală nu se dovedește mai satisfăcătoare decât explicațiile specifice amintite mai înainte, fie că se bazează pe ideea concesiiei reciproce, a contrastului perceptiv sau pe demnitatea și respectabilitatea celui care cere. În acest caz, putem crede că la fel se întâmplă cu alte teorii psihologice generale și, îndeosebi, cu teoria angajamentului care ni se părea până acum cea mai interesantă.

Într-adevăr, o aplicare *ad litteram* și fără suplețe a teoriei

1. Cu toate limitele sale (cf. Joule, 1987), această teorie este cea mai avansată pentru a da seamă de fenomenul picior-în-ușă (cf. Dejong, 1979). Primul comportament puțin costisitor (semnarea unei petiții, lipirea unui autocolant pe parbrizul automobilului personal etc.) dacă este realizat într-un context de libertate – cum este evident, cazul tehnicii picior-în-ușă – constituie o informație importantă pentru cunoașterea de sine a individului: este un tip care nu șovăie în a se angaja pentru cauze nobile. Astfel, comportamentul preparatoriu acționează asupra felului în care individul se cunoaște pe sine. Totul se petrece ca și cum acest comportament îi arată individului ceva despre el însuși (convingeri, credințe...), funcția lui fiind de a face probabilă emiterea comportamentelor ulterioare, poate mai costisitoare, dar conforme cu această cunoaștere de sine. Din nefericire pentru adepții teoriei auto-percepției, nu s-a putut pune temeinic în evidență legătura dintre această nouă cunoaștere (expresie a atitudinilor) și emiterea comportamentelor ulterioare (acceptarea cererii finale).

angajamentului duce spre aceleași rezultate previzibile ca și în teoria auto-percepției: refuzul, în totală libertate, al primei cereri privind o acțiune dată nu poate decât să conducă la refuzul unei a doua cereri vizând aceeași acțiune, exact ca în piciorul-în-ușă, unde acceptarea primei cereri ne-a condus la prevederea acceptării celei de-a doua. (vezi Capitolul IV). Teoria angajamentului întâlnește deci aceeași problemă ca teoria auto-percepției. Dar acolo, caracterul exagerat al primei cereri apără teoria angajamentului de o invalidare. Să recunoaștem că este dificil să considerăm că refuzul acestei cereri este pus sub auspiciile liberei alegeri: un individ care refuză o cerere perfect acceptabilă – pe care așa a dorit-o experimentatorul – poate încerca un sentiment de libertate? De acum înainte nu mai putem crede că strategia ușa-în-nas angajează individul în refuzul său, și că, așadar, sunt de așteptat efectele de perseverare care ar fi trebuit să-l conducă la refuzul cererilor ulterioare de același gen.

În mod evident, în ciuda numeroaselor tentative de explicare, fenomenul ușa-în-nas rămâne, fără doar și poate, inexplicabil. În loc să riscăm o nouă explicație, vrem, pur și simplu, să trasăm o cale.

Să presupunem că individul care refuză cererea exagerată se simte evaluat de către interlocutor în privința generozității sale, a devotamentului său... pe scurt, a calităților sale morale. Dacă refuză, de exemplu, să doneze sânge o dată pe lună, timp de patru ani, va crede că interlocutorul său va avea o părere proastă despre el, că-l va judeca drept indiferent la nevoile altora și, în consecință, la viața celorlalți. Or, s-a putut demonstra că astfel de evaluări, când erau formulate explicit, erau de ajuns uneori să producă comportamente potrivnice. Aceasta este fenomenul de etichetare (name-calling) pus în evidență în 1975 de Claude Steele. La început, era o convingere foarte răspândită, în ciuda rusticității sale, printre psihologii sociali americani: omul nu acceptă ușor să treacă drept „om de nimic”, atât în ochii săi cât și ai celorlalți. De aceea, dacă lăsați pe un individ să simtă că este un om de nimic, acesta va folosi prima ocazie pentru a arăta că este, dimpotrivă, o persoană de încredere. Plecând de la această idee simplă, Steele a putut realiza experimental fenomenul de etichetare. Principiul cercetării constă în a telefona unor gospodine sub un pretext oarecare și a le da de înțeles, ca din

întâmplare, că erau fie prea puțin serviabile (etichetare negativă), fie foarte serviabile (etichetare pozitivă). Două zile după această etichetare, un alt experimentator le telefona să le invite la o anchetă dificilă de utilitate publică. Steele a constatat că gospodinele care fuseseră etichetate negativ, cu prilejul primului telefon, erau mai înclinate să participe la anchetă decât cele etichetate pozitiv sau cele necontactate dinainte (condiție control).

Ne putem întreba atunci dacă nu se întâmplă ceva asemănător și în fenomenul ușa-în-nas. Încă o dată, punând această problemă, n-avem pretenția de a furniza o explicație a fenomenului. Am dorit doar să arătăm similitudinea celor două fenomene și, poate, să deschidem o posibilă cale de cercetare.

### O bună ușa-în-nas sau un bun picior-în-ușă?

Mulți cercetători s-au întrebat ce este mai eficient: ușa-în-nas sau piciorul-în-ușă. În același an în care Cialdini și colaboratorii săi făceau cunoscut fenomenul ușa-în-nas, Cann, Sherman și Elkes (1975) comparau eficacitatea acestui fenomen cu aceea a piciorului-în-ușă. Era vorba ca locuitorii din Bloomington (Indiana) să fie determinați să distribuie în anturajul lor 15 broșuri despre siguranța rutieră: comportamentul așteptat. Se prezentau două cereri inițiale: prima, inserată în strategia piciorul-în-ușă, consta în a cere oamenilor să răspundă la trei întrebări scurte asupra siguranței rutiere; a doua, introdusă de data aceasta în strategia ușa-în-nas, consta în a li se cere numărarea, timp de două ore, a mașinilor care traversau o intersecție importantă a orașului. Prima dintre aceste două cereri era relativ puțin costisitoare și toate persoanele solicitate au acceptat să răspundă la cele trei întrebări. În schimb, a doua era mult mai costisitoare și numai câteva persoane (una din 10) au acceptat să numere autovehiculele. Cererea finală, vizând obținerea comportamentului așteptat, era, prin urmare, mai costisitoare decât prima dintre aceste cereri inițiale, dar mai puțin costisitoare decât a doua. De aceea, această cerere permitea compararea eficienței celor două strategii de manipulare. Ea prezenta un interes suplimentar, cercetătorii

considerând bine venită modificarea intervalului de timp între cererea inițială și cea finală. O dată aceste două cereri erau formulate succesiv în timpul aceleiași convorbiri, altădată a doua cerere era formulată la 7-10 zile după prima, în urma unui al doilea contact telefonic. Rezultatele sunt foarte clare. Ele confirmă mai întâi eficiența celor două tehnici când cele două cereri sunt formulate în timpul aceleiași convorbiri. În acest caz, cele două tehnici sunt evaluate astfel: 78,3% și 90,5% din persoanele solicitate s-au oferit voluntare pentru distribuirea celor 15 broșuri, respectiv, prin strategia piciorului-în-ușă și prin aceea a ușii-în-nas (diferența dintre cele două procentaje nefiind statistic semnificativă). Dar cu totul altfel se petrec lucrurile când cele două cereri sunt formulate la un interval de câteva zile. Dacă piciorul-în-ușă își păstrează eficacitatea (70% acceptări), ușa-în-nas se dovedește complet ineficientă (29%). Această ultimă tehnică are chiar efecte opuse obiectivelor manipulatorii pentru că oamenii care respinseseră cererea inițială cu câteva zile mai înainte au fost mai numeroși când au refuzat distribuirea broșurilor decât cei din grupul control cărora li s-a cerut direct același lucru (50%). Timpul nu are aceleași efecte în tehnica piciorului-în-ușă și în cea a ușii-în-nas: nu afectează eficiența primei tehnici, dar anulează eficacitatea în cea de-a doua. Acest lucru nu are nimic surprinzător. Oare aceste rezultate nu sunt cumva conforme cunoștințelor dobândite de la specialiștii în piciorul-în-ușă sau ușa-în-nas?

În ce privește faptul dacă o bună ușa-în-nas valorează mai mult decât un bun picior-în-ușă, sau dacă preferințele dumneavoastră trebuie să tindă spre piciorul-în-ușă mai degrabă decât spre ușa-în-nas, problema rămâne deschisă. Cercetarea pe care tocmai am evocat-o nu permite nimic tranșant: când tehnica ușa-în-nas este folosită cum trebuie (același experimentator, interval scurt de timp între cele două cereri), cele două cereri nu pot fi departajate.

Cercetările ulterioare nu vor permite luarea unei hotărâri: dacă unele atestă superioritatea uneia dintre tehnici, altele dovedesc superioritatea celeilalte. Poate că explicațiile țin de calitatea cercetărilor. Nu putem fi niciodată siguri că un bun picior-în-ușă se va opune unei bune uși-în-nas; tot așa cum, uneori, s-a comparat o strategie condusă cu eficiență, cu alta care nu era condusă eficient.

Alegerea poate ține și de tipul de comportament **așteptat**. Nu este exclus ca unele comportamente să fie mai ușor de **obținut** prin piciorul-în-ușă decât prin ușa-în-nas, dar situația **inversă** nu este exclusă.

E dificil să faci o regulă. Fapt este că o bună manipulare este o treabă delicată. Pe baza cercetărilor experimentale, de la care așteptăm doar efecte statistice, putem să dezvăluim câteva **mari** strategii manipulatorii (ușa-în-nas, piciorul-în-ușă sau amorsarea) și să enunțăm principiile lor, decisivă rămâne măiestria cu care sunt realizate. Există manipulatori buni sau mai puțin buni, după cum există medici slabi și medici buni. Aceștia din urmă, chiar dacă își sprijină practica profesională pe cunoștințe teoretice solide, au totuși nevoie și de alte atuuri: un simț ascuțit al relațiilor umane, istețime, o anume pregătire culturală, fără să uităm acel ceva fără de care valoarea nu există. De aceea, dacă vă gândiți la mici manipulări, și acelea reușite, pe baza sfaturilor din acest tratat, nu veți putea evita, pentru manipulările de anvergură, ajutorul maestrului.

## CAPITOLUL VII

# MANIPULAREA COTIDIANĂ 1: AMICI ȘI NEGUSTORI

## Cauze mici, cauze mari

După cum reiese din această lucrare, cercetările care se referă la fenomenele susceptibile de a pune bazele practicilor manipulatorii sunt numeroase, variate, uneori chiar provocatoare. Vom fi deci uimiți să aflăm că studiile publicate despre aplicațiile concrete ale acestor practici sunt rare și aceasta din mai multe motive. Există, mai întâi, motive de natură deontologică. Nimic în deontologie nu interzice unui cercetător să studieze un fenomen și să comunice rezultatele muncii sale. Dar trecerea la aplicarea lor poate fi deranjantă, îndeosebi când fenomenul studiat poate permite să smulgi oamenilor (fie și cu blândețe) comportamente de care ei s-ar fi lipsit. Este deci probabil ca un anumit număr de cercetători să nu fi ținut să-și orienteze cercetările către posibile aplicații, lucru resimțit ca un drept sau, poate, o datorie a lor.

Aceste motive deontologice nu puteau fi întărite decât de rațiuni de ordin ideologic. Imaginea pe care o avem despre om ne îndeamnă să considerăm că nu poate fi schimbat, și nu se poate comporta diferit, decât prin efectul unui proces natural, de maturizare a ideilor sau ca urmare a acumulării de cunoștințe noi. Ca să rămânem la această imagine, tentativele de influențare, pentru a fi eficiente, chiar respectabile, trebuie să se bazeze pe convingere și argumentație, fie că sunt întreprinse în domeniul comerțului, fie, în cel al politicii. De aceea, un psiholog va accepta

cu plăcere să participe la o campanie de informare, în măsura în care aceasta privește dezbaterea de idei, dezbateri absolut normală într-o democrație, de asemenea, în măsura în care aceasta conduce la decizii libere și responsabile din partea indivizilor. În schimb, va refuza să participe la campanii destinate să producă comportamente care n-ar fi garantate de schimbări de opinii care să le justifice. Această ideologie proslăvește demersurile care privilegiază auto-analiza pe fondul convingerii și exclude, în numele unei anumite morale, demersurile de inspirație comportamentală.

La aceste motive, în fond, foarte demne, pot fi asociate altele la fel de plauzibile care țin de regulile pieței sau de rezultatele cercetării. Fără îndoială că tehnicile descrise în această lucrare au fost și sunt probabil folosite în lumea comerțului. Este bine de știut că un număr destul de mare de cercetări, îndeosebi în materie de picior-în-ușă, sunt publicate în mod regulat în *Journal of Marketing Research* sau în *Journal of Academic Management Review*. Aplicații deci există. Dacă acestea nu fac obiectul publicațiilor (revistele menționate sunt destinate lucrărilor teoretice), faptul se datorește confidențialității comerciale. Este de înțeles ca un director comercial al unei întreprinderi înfloritoare să nu facă publice metodele și obiectivele sale.

Rămân rezultatele cercetării. Istoric vorbind, primele studii aplicate cu vocație manipulatorie se datorează lui Kurt Lewin. Ne amintim de cercetările sale asupra deciziei în grup, cercetări pe care le-am folosit pentru a ilustra efectul de îngheț și efectul angajamentului. În mod incontestabil, studiile lui Lewin destinate modificării anumitor obiceiuri de consum ale gospodinelor (deci, și ale familiilor americane) pentru a le adapta economiei de război (suntem la mijlocul anilor '40) pot fi considerate manipulări reușite. Ele arată marea eficiență a unei tehnologii a angajamentului și nu putem decât regreta că n-au fost continuate cercetările.<sup>1</sup> Căci va trebui să mai așteptăm încă 30 de ani pentru a vedea fenomenele angajamentului puse din nou în aplicație, în raport cu cererea socială, într-o perspectivă de cercetare. Însă,

1. Cunoaștem, desigur, tradiția cercetărilor pe linia Kurt Lewin asupra comandamentului democratic și a deciziilor de grup. Regretăm însă absența unei continuări de ordin practic, rămasă în urmă față de teoria lui Lewin.

fără succes. Era vorba de a determina oamenii să doneze sânge prin intermediul tehnicii piciorului-în-ușă. Cialdini (Cialdini și Ascani, 1971) a fost primul care s-a aventurat să facă acest lucru. După el, Foss și Dempsey (1976) n-au avut mai multe șanse, deși păreau încântați la început. Încântați sau nu, concluzia lor este clară: când avem de a face cu comportamente costisitoare, tehnica piciorului-în-ușă nu este eficace. Foss și Dempsey se înșelau însă și fără îndoială că eșecul și concluzia lor pot fi considerate responsabile pentru penuria de tentative de aplicare ulterioară ale acestei tehnici. Au existat, totuși, unele, ca pentru a-i contrazice. Să luăm ca exemplu, cercetarea asupra donării de organe, recent realizată de Carducci și Denser (1984). Ea este cu atât mai interesantă cu cât permite compararea eficienței a două strategii, una bazându-se pe prezentarea de argumente și informații (strategie persuasivă), cealaltă implicând un picior-în-ușă al cărui comportament preparatoriu consta în a răspunde prin *da* sau *nu* la 20 de întrebări despre problemele pe care le ridică donarea de organe. Rezultatele sunt elocvente. Mai întâi se pare că strategia piciorului-în-ușă este, într-adevăr, eficientă: subiecții care au fost determinați să răspundă cu două săptămâni înainte la chestionar s-au arătat mai dispuși să devină donatori decât subiecții unui grup control care n-au răspuns în prealabil acestui chestionar. Apoi, se pare că strategia piciorului-în-ușă este net mai eficientă decât strategia persuasivă. Un astfel de rezultat are să-i pună pe gânduri pe cei care nu cred decât în virtuțile persuasiunii. Aceștia ar putea întreba dacă nu există cazuri numeroase, analoge celui evocat, în care tehnicile verbale de influență să se arate mai puțin eficiente decât credem sau ne imaginăm noi, cel puțin când este vorba despre a devia un comportament sau intențiile comportamentale ale oamenilor. În astfel de cazuri, s-ar putea foarte bine ca un picior-în-ușă practicat cu dibăcie, o ușă-în-nas sau o amor-sare să reușească acolo unde persuasiunea a eșuat.

De aceea, concluzia lui Foss și Dempsey ni se pare puțin grăbită, cu atât mai grăbită cu cât cercetarea lui Carducci și Denser nu este o excepție. Se știa că e posibil să determini niște oameni să reducă cu 20% consumul de energie printr-o tehnică de angajament bazată pe smulgerea unei semnături (Pallack și Cummings, 1976). De atunci, s-a observat că piciorul-în-ușă se putea dovedi

- eficient pentru incitarea oamenilor la realizarea unor acte costisitoare. Să ne gândim la donarea de organe, dar și la privarea de tutun (v. cap. IV) sau chiar la comportamente însoțite de o stare de anxietate: participarea la o anchetă asupra perversiunilor sexuale (Swanson, Sherman și Sherman, 1982). Aceste ultime cercetări sunt posterioare judecății severe lansate de Foss și Dempsey despre limitele tehnicii piciorului-în-ușă. Ele sunt acum destul de numeroase ca să putem crede că strategiile manipulatorii care aruncă în joc astfel de tehnologii sunt hărăzite unui viitor frumos.

Dacă privim în jurul nostru ne dăm seama de practicile de manipulare – chiar dacă nu le identificăm ca atare – care abundă mai ales în viața noastră socială. Ele abundă în relațiile noastre cele mai intime cu cei mai apropiați, cu prietenii noștri, cu rudele, cu colegii și colegele, cu copiii noștri de la care așteptăm mereu ceva și care așteaptă mereu ceva de la noi. Ele abundă în relațiile pe care le putem întreține cu anturajul economic în care ne aflăm; ele au trepte diverse, se confruntă cu strategii de anvergură care vizează de această dată milioane și milioane de consumatori de la care se așteaptă să cumpere un produs sau altul. Ele abundă și în relațiile care ne leagă de cercul nostru politic, domeniu prin excelență al luptei de idei, dar și de practici militante, unde actele au uneori o altă logică decât aceea a convingerilor. Ele abundă în fine, în relațiile directe ale puterii, puterea cadrelor didactice, a șefilor new-look, a consilierilor de tutelă unde prescripțiile sunt cu atât mai operante cu cât ele nu par să fie așa.

Nu de campaniile oficiale și cauzele bune (siguranța rutieră, cercetarea medicală, ajutorarea persoanelor suferinde etc.), va fi vorba în continuare ci despre manipularile cotidiene.

## Din viață, pur și simplu

Să începem prin manipularile cele mai banale, aceste mici manipulari la care suntem supuși zile și săptămâni la rând, când nu le facem noi înșine. Vom întâlni amor-sări, picioare-în-ușă, uși-în-nas, deși aceste trei strategii importante nu sunt la fel de frecvente.

Ușa-în-nas nu pare să fi intrat în obicei. Asta pentru că noi nu



apărăm decât foarte rar cauze nobile sau pentru că nu se potrivește cu instituțiile noastre. Cine ar avea ideea, în afara unor negustori mărunți, să determine pe cineva să-i spună *nu* pentru a pregăti *da-ul* pe care îl așteaptă?

Amorsarea este mai obișnuită, dar are limite impuse de lege, când nu acționează limitele moralei civile sau religioase. Există, într-adevăr, un punct în care întârzierea în enunțarea adevărului devine sau publicitate mincinoasă, sau abuz de încredere, sau, în cazuri limită, escrocherie, tot atâtea delict care pot conduce în justiție.

Un exemplu: intrați pentru a proba această încântătoare rochie de mătase neagră la un preț afișat de 490 de franci. În cabina de probă, observați că mărimea este bună și negrul vă stă bine. Imediat vă hotărâți s-o cumpărați și vă îndreptați spre casă. Imaginați-vă că în aceea clipă, doar în aceea clipă, patronul magazinului vă aduce la cunoștință că prețul afișat nu este cel bun: prețul rochiei fiind în realitate de 690 de franci. În acest caz, ar fi vorba de o amorsare pură pe care, în mod evident, legea o interzice, ea dându-vă dreptul să luați rochia după ce ați completat un cec de 490 de franci. Dacă astfel de amorsări sunt perfecte ilegale și blamabile, altele, care nu diferă prea mult, nu sunt deloc. Să ne amintim de strategiile de vânzare a automobilelor despre care vorbea în 1973 Carlson. De asemenea, dacă veți deschide bine ochii, veți întâlni astfel de strategii peste tot.

Dar, de departe, copilul preferat al manipularilor este piciorul în-șă. El vine în minte spontan și este autorizat de lege. Se înțelege prin aceasta că toți îl folosesc.

Ne vom opri asupra fiecăreia dintre cel trei mari strategii de manipulare.

### *Uși-în-nas*

Explicând ușa-în-nas prin regula reciprocității și jocul concesiilor mutuale, Cialdini și colaboratorii săi (1975) asemănau această formă de manipulare cu tocmeala tradițională. Tocmeala sau negocierea (mai nou) nu constă în pornirea de la poziții extreme pentru a asigura pozițiile medii cele mai folositoare sau cele mai convenabile posibil?

Similitudinea rezidă în faptul că în ambele cazuri se pornește

prin a cere mult în intenția de a obține mai puțin. Dar, dincolo de această asemănare, diferențele nu lipsesc. În primul rând, indivizii manipulați prin ușa-în-nas n-au intrat de bunăvoie în acest proces, nefiind implicate interesele lor personale, contrar celor care intră în „negociere“ cu scopul mărturisit de a realiza o afacere bună. În al doilea rând, schimburile în ușa-în-nas nu se fac într-un ansamblu de elemente omogene (continuum) în interiorul căruia protagoniștii se pot mișca în voia lor, ci mai degrabă după legea „totul sau nimic“. Și, mai ales, în al treilea rând, într-o tocmeală autentică poziția finală nu este fixată dinainte, chiar obiectivul tocmelei are rolul de a o fixa. Dimpotrivă, în ușa-în-nas manipulatul se vede pus în fața a două posibilități succesive de alegere din care prima este iluzorie, în așa fel încât poziția finală este determinată *a priori* și o dată pentru totdeauna. Toate aceste diferențe fac din tocmeală un proces mai natural. Este vorba de a se reuși o punere de acord asupra unui termen mediu, fiecare dintre părți putând avea impresia că trage sforile jocului. Cine va câștiga? Pentru cine va fi tranzacția mai profitabilă? Nimeni nu o poate spune de la început. Tocmeala nu provine deci din manipulare.

Acestea fiind spuse, exemple de autentică strategie de ușa-în-nas sunt rare, chiar dacă le întâlnim cu toții. Unii dintre noi poate au fost confrunțați cu situația următoare: un prieten îndatorat vă cere să-i împrumutați o sumă exorbitantă despre care și el știe că este mult peste posibilitățile dumneavoastră financiare. Este normal să ajutați un prieten la necaz, dar acum nu puteți și simțiți chiar o jenă, un regret că nu vă puteți arăta generozitatea. Deza-măgit, prietenul vă oferă o porțiță pentru a ieși din jena dumneavoastră, adăugând:

– Ai putea să-mi dai poate 5 sau 6 sute de franci?

Și îi împrumutați 1000 de franci cu plăcere.

Să presupunem că v-ar fi cerut direct 1000 de franci. Existau două posibilități: ori acceptați, ori refuzați. În acest al doilea caz, ați fost manipulat. Nu este exclus ca această manipulare de tipul ușa-în-nas să se practice mult mai adesea în relațiile sociale decât am crede noi. Ea permite să ni se ofere cadouri, să fim invitați la restaurant... Totuși, se pare că n-a fost niciodată sistematizată în cadrul acțiunilor de anvergură. Ar putea fi, totuși. Ne gândim

îndeosebi la unele acțiuni promoționale care, putând să se sprijine pe valori respectabile (cultură și cunoaștere, igienă și sănătate...), ar putea găsi în strategia ușa-în-nas o eficiență nebănuită. Se poate imagina foarte bine o strategie de vânzare constând într-o ofertă obiectiv inacceptabilă, punând în prim plan un bun foarte valoros, înainte de a se propune produsul pe care vrem, de fapt, să-l vindem. Sugestia ne-a fost dată, involuntar, de o vânzătoare ambulantă neîndemnatică. Aceasta a încercat într-o zi să vândă o enciclopedie a lumii animale unuia dintre noi. Autorul în cauză, pe cât de grăbit pe atât de puțin interesat, a refuzat în momentul în care se pregătea să închidă ușa. După ce refuzase propunerea vizitatoarei, i s-a propus să cumpere o cărticică despre păsări, la un preț ridicol de mic. Evident, vânzătoarea nu practica strategia ușa-în-nas (probabil fusese învățată să procedeze invers, piciorul-în-ușă fiind cel mai potrivit în aceste circumstanțe). Nici o clipă n-a scos în evidență că achiziționarea unei enciclopedii animaliere ar putea ține de o cauză nobilă, cum ar fi cultura sau educația. Mai mult, n-a încercat să arate prin ce cumpărarea unei cărțuții despre păsări ar putea fi pusă în slujba unui proiect mai ambițios chiar decât cel presupus înainte prin prezentarea enciclopediei. Pe scurt, autorul în cauză n-a cumpărat nici enciclopedia, nici cărticica despre păsări, dar această inabilitate l-a îndemnat să reflecteze asupra procedurii atât de defectuos utilizat și pe care l-a identificat drept o ușa-în-nas practică de o debutantă.

De la această ușa-în-nas de novice la o ușa-în-nas de expert nu este decât un pas, pas pe care l-ar putea face un director de marketing inventiv și bine sfătuit.

Imaginați-vă că găsiți în corespondența dumneavoastră următoarea scrisoare publicitară. În mod normal, tehnicile moderne de publicitate prin corespondență s-au modernizat; această scrisoare vă este adresată în mod personal, numele dumneavoastră fiind chiar ortografiat corect. Nu vi se spune că este vorba despre o ofertă excepțională adresată special dumneavoastră, nici n-ați crede, iar lucrul acesta v-ar agasa sau v-ar trezi bănuielile, așa cum nu vi se întâmplă de obicei. Pe scurt, o scrisoare a cărei redactare ar trebui studiată în școlile unde se studiază tehnica publicității.

### Dragă Domnule Durand,

Sunt sigur, de mult visați să dispuneți de o veritabilă informație științifică. Această informație o vreți clară, accesibilă, utilă, dar fără concesii. Vreți să fie modernă, să se bazeze pe descoperirile cele mai serioase și cele mai recente. Pe scurt, o informație fiabilă. În sfârșit, vreți să fie atractivă, pedagogică și să îndemne la reflecție atât pe adolescenți cât și pe adulți.

Cine v-ar învinui? Omul modern care sunteți are nevoie de știință. Nu poate trăi în afara progresului care se realizează zi cu zi în jurul său.

Suntem deci foarte fericiți, dragă Domnule Durand, să vă aducem la cunoștință că, pentru oameni ca dumneavoastră, pe care personalități științifice cu renume internațional au conceput enciclopedia „Sciencia”. Primul volum tocmai a apărut. 43 vor urma într-un ritm de unul pe trimestru. Prezentarea primului volum vă veți găsi ilustrată în pliantul alăturat. Vă las să-i admirați frumusețea. Este sobru, căci Știința se acomodează greu cu exuberanța. Dar nu are austeritatea rece a enciclopediilor clasice. Veți considera rezonabil prețul său de 1400 de franci.

Pentru plată, nici o problemă. Nu veți plăti decât 5600 de franci pe an pentru 4 volume. Veți înțelege ușor, dragă Domnule Durand, că importanța acestei lucrări este dincolo de nevoile zilnice. Avem nevoie de persoane fidele. Va trebui să vă angajați la cumpărarea celor 44 de volume ale acestei minunate enciclopedii. Ultimul volum va fi cadoul nostru. Colecția va costa 60.200 de franci. Vă veți gândi poate că este mai scumpă decât mașina dumneavoastră. Dar ce investiție importantă pentru dumneavoastră și pentru copiii dumneavoastră!

Cum ați reacționa? Cu siguranță, prima reacție ar fi de refuz. Dar, poate, nu veți ocoli gândul *in petto*: „E adevărat că sunt om modern și dornic de cunoaștere. Tot adevărat este și faptul că mă gândesc la viitorul meu și al copiilor mei. Dar dacă mă închinuie ei că o să arunc 60.200 de franci pe colecția lor? Totuși, pliantul fiind realizat excelent, este plăcut să-i consacrăm câteva minute „într-adevăr, cartea e bine lucrată... este cu siguranță serioasă. Este indispensabilă celor care vor să fie la curent cu no-

descoperiri. Într-adevăr, este folositoare pentru copii... Dar 60.200 de franci... mă întreb cine își poate permite luxul acesta”.

După gândurile de mai sus, aruncați totul la coș. Lucrurile s-ar opri aici dacă nu ați primi a doua zi o altă scrisoare de la același director comercial care vă informează că datorită unei erori regretabile, scrisoarea precedentă se referea la enciclopedia „Sciencia”, deși el ar fi dorit să vă ofere ceva mult mai avantajos: o nouă enciclopedie „Quadet Sciencia”, la fel de serioasă ca precedentă, la fel de utilă, dar care nu cuprinde decât 7 volume pe care le puteți achiziționa într-un ritm de unul pe semestru. Prețul? 7980 de franci, ori 42 de rate lunare de numai 190 de franci.

Problema se pune acum în termeni diferiți, cu atât mai mult cu cât pliantul care însoțește noua ofertă este la fel de atractiv ca primul.

Dacă fenomenul ușa-în-nas se produce bine aici, aveți mai multe șanse să hotărâți achiziționarea celei de-a doua enciclopedii decât în cazul în care v-ar fi abordat printr-o singură scrisoare.

Încă o dată, această strategie își găsește sursa în imaginația noastră și, după câte știm noi, nu este aplicată. Însă ar putea fi. Atunci, dacă găsiți în cutia de scrisori o ofertă exagerată, gândiți-vă la ofertele viclene pe care le-ar atrage un refuz din partea dumneavoastră.

### Amorsări

În viața de zi cu zi, amorsarea este mai apreciată. Chiar ieri am surprins pe unul dintre colegii mei care folosea o amorsare subtilă, deși clasică, față de fiul său.

– Hei, băiete, n-ai vrea să dai o fugă cu bicicleta să-mi cumperi niște țigări... ah, te joci cu prietenii,... faci cum crezi, dar mi-ai face un mare serviciu, vezi că sunt ocupat cu niște prieteni de la Universitate.

– Mă duc, tată.

Puștiul încalecă pe bicicletă și, în clipa în care deschide poarta, tatăl său adaugă:

– Băiete, știi că René are închis luna, trebuie să mergi până la Saint-Locus-Le-Vieux.

Ceea ce era cu totul altceva. Un moment l-am simțit pe puști gata să refuze. Desigur, nu se gândise la așa ceva. Să faci un mic

serviciu de 10 minute, treacă-meargă, dar de aici până la a-ți abandona prietenii mai mult de o jumătate de oră... Totuși, a deschis poarta, puțin nemulțumit, dar gata să pedaleze în direcția Saint-Locus-Le-Vieux.

Culmea a fost alta: colegul nostru a simțit să adauge pe un ton confidențial:

– Voi, psihologii, cred că sunteți de acord cu mine. Nu trebuie să impui nimic copiilor. Eu nu-l oblig la nimic pe Christophe, și vedeți cât este de amabil. Face numai ce vrea el.

Psihologi, sigur că suntem, dar de altă natură. L-am considerat un manipulator înveterat și l-am trimis imediat la capitolul II al prezentului tratat.

Acest exemplu este un caz particular de amorsare foarte frecventă. Aceste amorsări care încep printr-o întrebare neînsemnată și inocentă la care nu poți răspunde decât prin *da*: „Vrei să-mi faci un mic serviciu?” sau „Ai putea să-mi faci un mic serviciu?” Serviciul sau lucrul în discuție poate fi: să mergi în pivniță după vin, să împrumuți cuiva o carte, dar și să mergi să aștepti copiii la terminarea cursurilor sau să împrumuți mașina. Dacă ați răspuns *da* și ceea ce vi se cere vă deranjează, va trebui într-un fel sau altul să ieșiți dintr-o astfel de amorsare fără să fiți nepoliticos. Vă dați atunci seama cât de greu este să ieși dintr-o astfel de amorsare evitând răspunsul la întrebarea inițială printr-o altă întrebare: „Despre ce serviciu este vorba?” sau „Ce vrei de la mine, de fapt?”

Când se înscrie în acțiuni de anvergură, tehnica amorsării lasă loc unei palete largi de manipulări care se întind de la practici necinstite la cele cu caracter fraudulos. Cei care au fost supuși unor astfel de practici necinstite își vor aduce aminte mult timp despre aceasta. Să ne gândim la turiștii lunii august care au rezervat, în urma unui anunț la mica publicitate, o somptuoasă vilă cu vederea spre mare, într-un orașel cochet din Provence. Ghinion din prima zi de august. Cocheta vilășoară se află situată la periferia industrială a unei metropole, iar somptuoasa vilă nu avea „somptuos” decât prețul chiriei. Dar să nu fim prea răi: pe timp senin se putea zări marea printre ultimele coșuri afumate.

Să ne mai gândim și la ofertele încântătoare lansate de unele companii de turism și chiar la câteva oferte de lucru mirobolante care, și unele și altele, rezervă deseori adevărate surprize.

Cine nu observă că aceste practici sunt necinstite? Dacă sunt demne de dispreț sau sancționate de lege acestea se datorește faptului că împing amorsarea în acel punct extrem numit abuz de încredere, individul amorsat neavând posibilitatea reală să revină asupra deciziei sale inițiale după ce a văzut inconvenientele pe care le comportă aceasta. Se poate obiecta că turistul poate renunța la închiriere, dar o va face cu riscul de a rata vacanța, de a cheltui zadarnic, de a recurge la soluții mai oneroase... atât de multe elemente încât nu mai are de ales, iar amorsarea se transformă în escrocherie. E mică diferența între caracterul incontestabil fraudulos al acestor practici și caracterul mai suportabil al altora.

Un exemplu de amorsare publicitară ne va ajuta să distingem mai bine această diferență. E ora 14. Sunteți de dimineață la volanul mașinii și vă este foame. N-aveți timp să citiți cu atenție un anunț care propune un meniu turistic de 55 de franci. O privire în oglinda retrovizoare, o frână și... acum puteți citi corect anunțul. Puțin mai jos, pe pancartă, se poate citi în litere mărunte că prețul de 55 de franci nu cuprinde nici serviciul, nici vinul. Stați la îndoială puțin. Veți afla și altceva imediat după ce vă veți spăla pe mâini și vă veți așeza la masă: meniul turistic funcționează până la orele 13 și 30 de minute și deci trebuie să folosiți lista de bucate.

Bineînțeles că nimeni nu vă obligă să rămâneți, dar înseamnă să riscați și să nu mai găsiți deschis mai departe și să acceptați irosirea unei jumătăți de oră.

Care este diferența de fond față de pățania turistului nostru din luna august? Ca și el, dumneavoastră nu aveți de ales și riscați să dați de o cârciumă à l'américaine cu 78 de franci prânzul, loc unde nu v-ați fi oprit niciodată.

Această practică nu este o anomalie în domeniul anunțurilor publicitare. Multe anunțuri îl îndeamnă pe clientul potențial să vină să se informeze pe baza proclamării avantajelor unui produs, care se înscriu într-un proces de amorsare. Când clientul se va informa sau se va angaja într-un comportament de cumpărare, va găsi mașina care-l interesează mai scumpă sau putând să dispună de ea peste două sau trei luni. Și poate să mai afle că pe lângă apartamentul pe care s-a decis să-l cumpere va trece o autostradă... etc.

Este vorba de tehnica amorsării: individul aude sau citește o

reclamă publicitară pentru un produs care-l face curios, după aceea află de costul real al investiției la care se gândea. Oare suntem departe de situația în care erau puși studenții lui Cialdini și ai colaboratorilor lui care aflau în ultimul moment că testul ales nu valora două ore de credit, cum se așteptau, ci una singură (cf. cap. II)? Ca și acești studenți, clienții potențiali au tendința să persevereze în decizia inițială și operațiunea comercială va reuși. Manipularea, de asemenea.

În cazul despre care este vorba, se regăsește amânarea aflării adevărului, dar și o altă caracteristică importantă a amorsării: nu există înșelătorie asupra naturii produsului, doar costul său este modificat în timpul tranzacției. Sunt însă și situații în care anunțul făcut clientului se referă la un produs fantomă. De data aceasta, înșelătoria se face asupra naturii produsului și nu se mai poate vorbi de amorsare, ci mai degrabă de *momeală*. Să ne gândim la acele practici de atragere care constau în afișarea unui preț „reduc” pentru un produs care nu mai există, ceea ce, desigur, vânzătorul știe.

În vitrina plăcut luminată, este expus un pantalon de 119 franci. Intrați foarte hotărât să profitați de ocazie și să-l cumpărați. Păcat, sunteți informat că mărimea dumneavoastră nu există. N-a mai rămas decât mărimea 34. Dar vânzătorul face tot posibilul să vă aducă un model echivalent, aceeași culoare, același model, același preț acceptabil. Vă roagă să probați, ceea ce nu vă angajează la nimic. Ieșiți până la urmă mulțumit cu un pantalon de 209 franci pe care nu vă gândeați să-l cumpărați.

Nu avem de gând să mărim numărul de exemple despre astfel de practici. Primul exemplu a fost luat la întâmplare, deci onestitatea vânzătorilor de pantaloni nu va fi pusă la îndoială. Dacă, totuși, vi se întâmplă să găsiți într-un magazin un pantalon cu preț redus, spuneți-vă, înainte de a intra, că tocmai a fost vândut. În afara confecțiilor, există câteva momeli susceptibile să conducă la cumpărări mai oneroase decât aceea a unui pantalon.

Dacă există un „comerț” în care amăgirile abundă, acela este cel al căsătoriei. Discreția ne obligă să vorbim pe șoptite: colegul nostru pedagog, mult timp celibatar, sa hotărât să nu mai suporte solitudinea sentimentală și să-i găsească o mamă fiului său

Christophe. Așadar, nu din întâmplare a fost atras de firma luminoasă a unei agenții matrimoniale. S-a apropiat de vitrină. Acolo a aflat că femeia „visată“, există: două anunțuri păreau scrise anume pentru el. Unul: *„Tânăra profesoară de 31 de ani, bine făcută, sportivă, nefumătoare, divorțată, fără copii, singură, dar capabilă să iubească omul care i-ar reda încrederea în viață.* Celălalt: *„Tânăra grațioasă, 28 de ani, plină de viață, îndrăgostită de călărie și tenis, obosită de aventuri, caută stabilitate lângă un bărbat blând și înțelegător. Copii acceptați“.*

Trecea de la unul la celălalt, citindu-le și recitându-le cu febrilitate. Numai după ce le-a învățat pe dinafară și-a învins timiditatea și a intrat. Trebuie spus că aventuriera, obosită, dar suficient de înțelegătoare pentru a accepta copii, i se părea cea mai potrivită pentru el. Din nefericire, aceasta fusese „săltată“ de un reprezentant al comerțului. În ce o privește pe tânăra profesoară, dosarul nu pleda în favoarea sa: căsătorită și divorțată de trei ori până la 31 de ani, asta îți dă de gândit! După ce a consultat fișierul, responsabilul agenției i-a propus-o pe cea care urma să fie peste trei săptămâni femeia vieții sale. Între noi fie vorba, este cea mai nesuferită femeie pe care am cunoscut-o vreodată. Iată cum o amăgire se poate transforma într-o capcană ascunsă!

Dacă este ușor să găsești în viața cotidiană strategii învecinate cu amorsarea sau cu amăgeala, acestea nu au puritatea celor studiate în laborator. Strategiile din exemplele de mai sus nu vor fi considerate amorsări sau amăgeli tip. Ele implică mai multe comportamente preparatorii. Astfel, automobilistul amorsat de un meniu turistic de 55 de franci n-a luat doar decizia inițială de a dejuna la acest preț, el a frânat, s-a întors din cale, s-a spălat pe mâini, s-a instalat la masă, poate a comandat și un aperitiv înainte de a afla că meniul turistic nu poate fi servit. În ce-l privește pe colegul nostru, n-a luat numai hotărârea de a angaja o legătură cu aventuriera obosită, ci și-a asumat și riscul, mult mai grav decât ni-l imaginăm într-un oraș modern, de a deschide ușa unei agenții matrimoniale. În ambele cazuri, decizia inițială a făcut loc unui început de concretizare. La o analiză atentă, automobilistul și colegul nostru nu sunt departe de situația acelor fumători care, hotărând să participe la o experiență asupra puterii de concentrare, nu aflau decât în ultimul moment că participarea lor

necesita o privare de tutun de 18 ore. Am numit această strategie: amorsare/fapt împlinit. (v. cap. V) De aceea ne întrebăm dacă această amorsare/fapt împlinit nu este cumva mai conformă cu strategiile practicate în mod curent în viața de toate zilele decât cele ale lui Cialdini, care nu implicau decât decizii fără concretizare comportamentală (absența actelor intermediare între cererea inițială și cererea finală).

Mai este nevoie să amintim că strategia amorsare/fapt împlinit este de departe cea mai performantă?

În amorsare/fapt împlinit actele intermediare și comportamentul așteptat sunt exact pe firul deciziei inițiale. Nu acesta este cazul cu exemplul care va urma și care ne permite să facem legătura între strategiile manipulatorii care se inspiră din amorsare și cele care se inspiră din piciorul-în-ușă.

### *Picioare-în-ușă*

Să ne întoarcem puțin. Puștiul colegului nostru este pe punctul de a pleca să cumpere țigări din Saint-Locus-Le-Vieux.

– Unde pleci? îl întreabă mama sa.

– La Saint-Locus-Le-Vieux să cumpăr țigări pentru tata.

– La Saint-Locus-Le-Vieux? Așteaptă, dacă tot te duci, cumpără și pâine... mai ia niște jambon... Îți dau banii. Nu te deranjează prea mult, nu?

Contrariat, puștiul suspină, dar ia banii. Dimineața lui s-a terminat.

În acest nou exemplu, strategia amorsării și cea a piciorului-în-ușă se întrepătrund. Să distingem bine între cele două situații: când puștiul acceptă să meargă să cumpere țigări pentru tatăl său, nu ignoră decât costul real al serviciului (să facă de două ori 6 km, în loc de 800 m de două ori). Nu se poate în același timp să accepte să cumpere țigări și să refuze să meargă la Saint-Locus-Le-Vieux. Nu există decât un singur comportament în joc (să cumpere un pachet de țigări), realizat după două decizii luate înainte și după ce a aflat costul său real. Decizia finală a fost deci obținută prin amorsare. Acum, această decizie nu-l implică pe Christophe să aducă, în plus, pâine și jambon. Logic, și în deplinătatea drepturilor, ar fi putut să cumpere doar țigări și să refuze să facă restul de cumpărături. Strategia manipulatorie prin

care copilul a fost determinat să facă acest serviciu cerut de mama sa se bazează pe un alt proces decât amorsarea, pentru că implică două comportamente distincte, acceptarea primului neimplicându-l pe al doilea. Avem de a face mai degrabă cu un proces picior-în-ușă. Într-adevăr, primul comportament (acceptarea de a cumpăra țigări) are funcția unui comportament preparatoriu predispunând copilul să-l accepte pe al doilea (cumpărarea pâinii și a jambonului). Oricum, strategia aplicată lui Christophe nu poate fi confundată cu strategia piciorului-în-ușă clasic: primul comportament este, în sine, foarte incomod, fără îndoială la fel ca al doilea. De altfel, acest prim comportament a fost obținut prin manipulare, deși în final copilul a fost obiectul a două manipulări în cascadă, una din partea tatălui, alta din partea mamei, cascadă ilustrând ceea ce am numit *efectul de bulgăre de zăpadă*. (v. cap. V)

Dar să revenim la forme de picior-în-ușă mai convenționale. Există îndoiala că utilizarea cotidiană a tehnicii piciorului-în-ușă nu atinge decât ocazional un nivel atât de complicat. Cele pe care le întâlnim destul de des sunt simple. După cum am spus deja, piciorul-în-ușă este copilul favorit al manipulatorilor, atât de mult o ia înaintea altor strategii din viața obișnuită. Este adevărat că piciorul-în-ușă prezintă un avantaj pe care nu-l are nici ușa-în-nas, nici amorsarea: acela de a putea fi practicat cu bună-credință, fără a avea deci, deloc, conștiința că acționezi prin manipulare asupra altcuiva. Oare nu este normal să-i cerem vecinei care a fost deosebit de amabilă și ne-a cumpărat două pâini, să treacă de la serviciu – tot este în drumul ei – să-i ia pe copii de la școală?

Astfel de practici par să meargă de la sine în două sectoare importante ale vieții de zi cu zi: relațiile de întrajutorare (asistența copiilor, a animalelor, împrumutul de scule, de obiecte diverse sau de cărți, îngrijirea plantelor din apartament etc.), dar și relațiile de seducție (un ultim pahar, încă o cafea...). În acest din urmă domeniu, fiecare are micile sale secrete.

Alături de aceste picioare-în-ușă pe care le practicăm toți, total inocenți, se întâlnesc picioare-în-ușă mai profesionale care cer o intenție deliberat manipulatorie. Așa se întâmplă îndeosebi cu picioarele-în-ușă comerciale. Unele metode de vânzare sunt, în această privință, foarte caracteristice: intrați să cumpărați un

pantaloni cu preț redus. Nici o capcană: vânzătorul vi-l aduce imediat. Intrați în cabina de probă, vă place și hotărâți să-l cumpărați. Chiar în momentul în care scoateți banii, fără să insiste, vânzătorul vă sugerează să probați și haina care merge cu acest pantalon. Nu are preț redus. De ce să refuzi s-o probezi? Este foarte frumoasă și formează cu pantalonul un costum șic. Ieșiți cu un costum pe care n-ați avut de gând să-l cumpărați. Ați fost victima unei strategii de vânzare care seamănă cu un picior-în-ușă executat în mod remarcabil. Inițial ați luat o hotărâre în deplină libertate: să cumpărați pantalonul. O dată realizat acest comportament (vânzătorul nu v-a pomenit de la început de haină), vi se propune să realizați un altul, fără să se exercite vreoa presiune asupra dumneavoastră. Primul comportament este, în consecință, un comportament preparatoriu care v-a predispus la acceptarea celui de-al doilea. Este vorba despre o manipulare pentru că, dacă ați fi văzut în vitrină costumul cu prețul pe care l-ați plătit, n-ați fi intrat niciodată în acel magazin. Este vorba despre o manipulare deliberată. Ar fi greu de priceput de ce a redus comerciantul prețul la pantaloni, dacă n-ar fi avut o idee în cap<sup>2</sup> chiar dacă pantalonii și hainele puteau fi vândute separat.

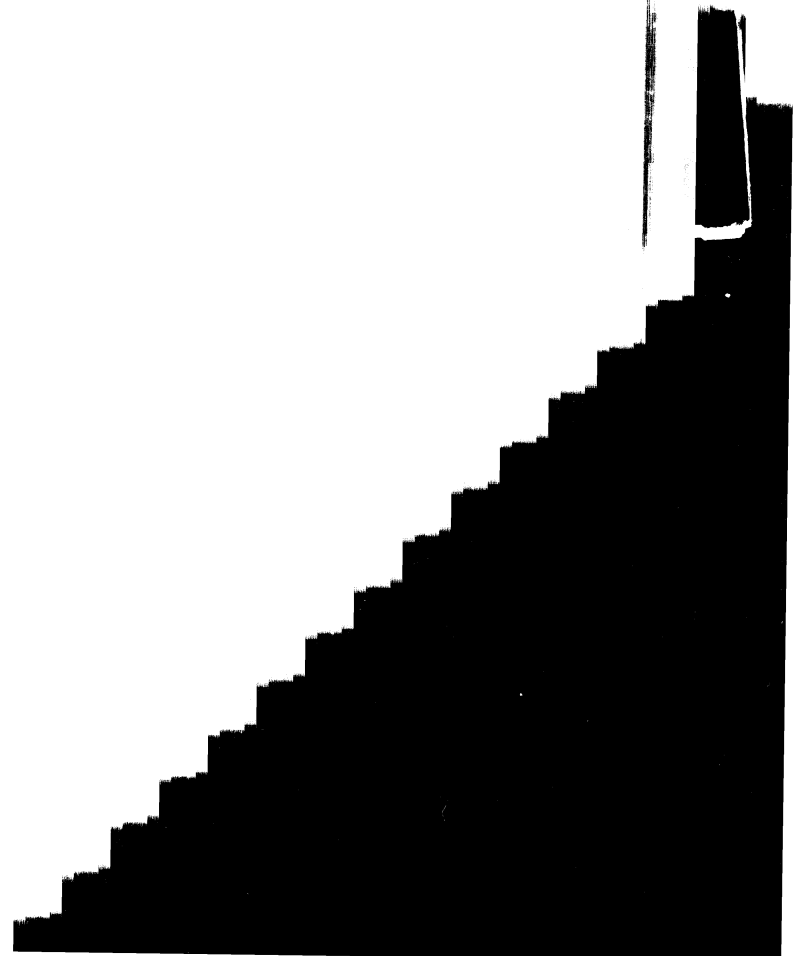
Vânzările la domiciliu furnizează, de asemenea, ocazii excelente de a realiza reușite picioare-în-ușă. Unele dintre ele sunt probabil la originea numelui evocator al tehnicii. Ne gândim la strategia de contactare la domiciliu a unor companii de asigurare.

Să ascultăm discursul unui agent de asigurare explicând debutanților modul în care trebuie să acționeze pentru „a plasa” un contract de asigurare în caz de incendiu.

– În orice caz, să nu vă gândiți că puteți intra la un client în casă pentru că veniți să-i oferiți o asigurare bună. Nu se explică nimic în pragul ușii. Trebuie să vă așezați la masa clientului și să obțineți de la el buletinul de identitate. Dacă reușiți acest lucru, ați câștigat și veți deveni agenți capabili. Pentru aceasta, vă invit să folosiți metoda următoare. A dat rezultate și se potrivește cartierului în care faceți demersul:

1) Reperați numele clientului pe butonul soneriei sau pe cutia poștală.

2. Insistăm asupra caracterului real al acestui exemplu. Autorii îi stau la dispoziție oricărui neîncezător pentru a-i arăta costumul în chestiune.



### Șefi și animatori bine pregătiți

Psihologii sociali ca și psihosociologii, cu toții evocă cu ușurință și oarecare plăcere nașterea, cu ocazia cercetărilor lewiniene și post-lewiniene, a practicii, apoi a ideologiei deciziilor de grup, în organizațiile industriale. Începuturile sunt plasate în anii de după război, când Kurt Lewin și primii săi elevi americani demonstau virtuțile deciziei de grup, care sfârșeau prin a modifica obiceiurile alimentare ale menajerelor<sup>1</sup> și când Koch și Franch (1948) încercau cu succes să obțină aceleași avantaje, făcându-i pe muncitori să-și decidă singuri ritmul de producție.

Nu era vorba deloc de copii de cor. Sigur, dacă metodele de decizie de grup corespundeau idealului democratic pe care *bussines-man*-ul american îl putea aplica cu muncitorii săi după ce nu-l aplicase cu indienii, aceste metode erau pentru Lewin și lewinieni interesante din două motive cel puțin la fel de importante. Mai întâi exista interesul teoretic, deoarece se adevăra că efectele metodelor confirmau la nivel comportamental părerile teoretice ale lui Lewin; în al doilea rând, exista interesul pragmatic, deoarece aceste metode constituiau modul cel mai eficient pentru a ocoli faimoasele *rezistențe la schimbare*, sau mai bine: puneau aceste rezistențe în serviciul noilor norme. Idealul democratic ar putea fi pus la îndoială. Rezultă că acest ideal este la început indisociabil de evoluția teoretică și de un proiect de acțiune eficace.

Ulterior, practica deciziilor de grup va sărăci, din păcate, în mod considerabil. Aceasta se va întâmpla în două moduri: mulți vor reține din învățătura lewiniană numai virtuțile manageriale ale deciziilor de grup, alții – care în general nu-i simpatizează pe primii – nu vor reține decât virtuțile lor democratice. În ambele cazuri *teoria* lewiniană va fi total neglijată, într-un mod, de altfel, foarte respectuos, ceea ce va permite înlocuirea ei cu câteva opinii mai gentile, dar mai naive.

Printre primii, Norman Maier, care nu are, nici el, nimic dintr-un băiat de cor. Este important să ne oprim un moment asupra recomandărilor acestui psihosociolog, căci sunt foarte edificatoare în discuția în care ne-am angajat. Maier pledează

1. Menajerele se ocupau cu asigurarea proviziilor alimentare pentru întreaga familie la care lucrau (n.tr.).

pentru metoda deciziilor de grup printr-o practică a unui comandament eficace. Evident, își dă seama că nu totul este posibil în materie și că grupurile nu pot fi lăsate să decidă în toate. Soluția pe care a găsit-o se exprimă în câteva cuvinte, dar aceste câteva cuvinte merită o explicație.

Trebuie să știm că analiza deciziilor de grup necesită, după Maier, luarea în considerare a două dimensiuni. Prima dintre aceste dimensiuni este *ponderea socială* a deciziei. Unele decizii nu au nici o importanță din punct de vedere social (de exemplu, alegerea unui furnizor); altele au, din contră, o pondere socială enormă (de exemplu alegerea unei noi tehnologii: automatizarea unei linii de producție). Cea de-a doua dimensiune care trebuie luată în considerație pentru analiza unei decizii este *ponderea organizațională*. Anumite decizii au o pondere mică din punct de vedere al eficienței organizaționale (de exemplu, repartizarea reprezentanților competenți pentru diferite regiuni. Pentru eficacitatea organizațională, esențial este să fie cineva în fiecare regiune, iar nu ca X sau Y să fie repartizat într-o anumite regiune.) Alte decizii, din contră, vor avea consecințe evidente asupra performanței organizaționale (de exemplu, achiziționarea unei întreprinderi străine). Dacă efectuăm încrucișarea carteziană a acestor două dimensiuni, vedem că o decizie particulară poate tinde spre patru extreme.

Pondere socială			
		slabă	ridică
pondere organizațională	slabă	cazul 1 alegerea anumitor furnizori	cazul 3 repartizarea schimburilor (turelor)
	ridică	cazul 2 cumpărarea unei întreprinderi	cazul 4 automatizarea unei linii de producție

În primul caz (cazul 1), decizia nu are nici pondere socială, nici organizațională. După Maier, există mai multe decizii de acest tip decât ne imaginăm (alegerea unor furnizori de



exemplu). Jocul „cap sau pajură“ constituie în aceste cazuri extreme un instrument de decizie foarte potrivit. Al doilea caz (cazul 2) este cel al deciziilor care nu au pondere socială, ci doar o pondere organizațională ridicată. Este posibil ca anumite decizii financiare, sau alegerea unor materiale să aparțină acestui tip. Maier consideră că acesta este domeniul de decizie al experților. Al treilea caz (cazul 3) este acela al deciziilor cu pondere socială considerabilă și pondere organizațională neglijabilă. Am evocat repartitia unei echipe de reprezentanți în rețea. Am putea să ne gândim la repartitia orelor suplimentare într-un atelier. Iată, ne spune Maier, domeniul privilegiat al deciziilor de grup. Echipa de lucru își rezolvă singură problemele, fără risc ridicat pentru organizație.

Ultimul caz (cazul 4) este, evident, cel mai dificil de rezolvat. Este vorba de deciziile importante atât pe plan social, cât și organizațional. Asemenea decizii vor avea consecințe și asupra climatului social și vor pune în joc eficacitatea organizației. Să ne gândim la decizia de a implanta noi tehnologii de producție (automatizarea, de exemplu) sau deciziile în materie de flexibilitate a orarului de lucru. Se înțelege că aici ar fi dificil să lăsam grupurile să decidă singure: ar putea să ducă întreprinderea – deosebit de prosperă – la faliment. Însă nici nu se poate decide fără grup, mai ales când ai un consultant psihosociolog: consecințele sociale perverse ale deciziei i-ar putea reduce „eficacitatea“ la zero. Atunci, ce este de făcut? Ce e de făcut, mai ales că deciziile de acest gen sunt frecvente: Maier găsește nu mai puțin de 22,6% în liniile ierarhice pe care le-a studiat.

Soluția pe care o propune, în final, Maier vă va ului prin caracterul ei de „soluție de bun simț“. Nu este cazul să respingem metoda deciziilor de grup în aceste cazuri dificile. Ajunge să facem apel, nici mai mult nici mai puțin, la serviciile unui „adevărat animator“. Dacă îl întrebați pe Maier ce este, exact, „un adevărat animator“, vă va răspunde în două moduri: în primul rând este vorba de un animator care să știe să conducă discuția și să folosească procesul informațional către alegerea unei soluții. Ajuns aici, Maier va spune că acest animator trebuie să fie deosebit de „abil“.

Eufemism remarcabil. Abil, în mod cert, trebuie să fie. Cazul este dificil, deoarece grupul nu poate decide dincolo de anumite

limite în general destul de strâmte sau, dacă preferați în afara grupului, cerute de instanțe superioare. Câmpul de libertate este redus. Pe de altă parte, dacă ținem ca grupul să rămână în stare de rezistență pentru a pune procesul de schimbare în discuție, trebuie să decidem asupra deciziilor care trebuie să fie luate. Este ceea ce se cere în lucrările de management *acceptarea consecințelor*. În pofida dificultății cazului, deoarece se mizează pe decizia de grup, se poate apela la metoda deciziei de grup. De obicei, se dorește obținerea unui efect de îngheț în cazul unei decizii care nu este acest lucru și a cărei ieșire se cunoaște în avans. Se înțelege, așadar, că trebuie recurs la un animator „abil“. Abil, înseamnă că știe să smulgă grupului o decizie mai mult sau mai puțin predeterminată. Ceea ce este posibil. Sigur, trebuie dat cuvântul, la momentul potrivit, omului potrivit. Trebuie să știți să suspenzi ședința sau să o declarați terminată la momentul potrivit. Să știți să nuanțeze enunțarea adevărului etc... Dar asta se învață în facultăți. De aici până la manipulare...

Or, dacă există manipulare, ea nu există numai în faptul de a lua o decizie, ea constă în natura procesului global în care se utilizează tehnica de decizie pentru a-i pune pe muncitori să decida în libertate, să acționeze prin lucruri care, oricum, erau cerute. Și acest sentiment de libertate de alegere va permite, probabil, continuarea acestui mod decizional, deoarece asemenea decizii dau naștere unor efecte de perseverență susceptibile de a se transforma în amorsaj autentic al procesului. De exemplu, atunci când, muncitorii realizează, în timpul aplicării unei decizii pe care sunt obligați să o ia (și care nu este diferită de cea care ar fi decis-o ierarhia, animatorul abil e la înălțime) că aceasta este mai costisitoare decât s-a prevăzut: că noua tehnologie pentru care au „decis“ implică o creștere a volumului de muncă, o reducere a personalului..., asemenea studenților lui Cialdini, nu vor avea ei tendința să rămână la decizia inițială pe care nu ar fi luat-o niciodată în cunoștință de cauză?

Fără a uita că faptul de a accepta participarea la luarea unor decizii (și puteți refuza mult timp atunci când vi se propune să vă spuneți cuvântul în competența dumneavoastră?) poate constitui perfect comportamentul pregătit care, prin picior-în-ușă, de această dată, este susceptibil de a conduce la acceptarea unei implicări mai costisitoare în gestiune, de exemplu acceptarea

orarului flexibil pe care, probabil, nu l-ar fi acceptat așa de ușor. Cei care nu au fost solicitați înainte pentru a-și spune părerea la nivelul lor de competență. După cum vedem, numeroase dispozitive de expresie sau de decizie au, cel puțin, potențialități de manipulare. Să insistăm asupra faptului că acestea nu țin numai de procesul de influențare și persuasiune, permise de acest dispozitiv al deciziei, lucru știut deja. Aceste potențialități de manipulare sunt valabile, mai ales pentru lucrătorii care acceptă să participe în dispozitiv, pentru angajamentul lor în luarea deciziei care nu este întotdeauna atât de liberă pe cât pare. Și exact acest angajament, mai mult decât procesul de influență sau de persuasiune, poate conduce la o supunere liber-consimțită prin amorsaj sau picior-în-ură.

### Dar cine sunt acești copii de cor?

Maier este cel mai reprezentativ dintre psihosociologii post-lewinieni care văd în tehnica deciziei de grup un instrument de comandă deschis manipulării. Nu poți fi un bun copil de cor atunci când te feliciți pentru că i-ai făcut pe oameni să participe la o ședință de concedieri masive, ceea ce a făcut Maier cu ocazia unei intervenții a lui Elliot Jaques. Ceea ce rămâne din teoria lui Lewin nu mai este decât o tehnologie în serviciul exercițiului puterii, o tehnologie care își găsește ca esențial eficacitatea în potențialitățile sale de manipulare.<sup>2</sup>

Adevărații copii de cor sunt cei care n-au păstrat din teoria lui Lewin decât idealul democratic, neglijându-i deci scopurile ei teoretice și manageriale. *A priori* aceștia par mai simpatici, dar sunt ei oare, într-adevăr, niște sfinți?

Aceștia, deși moștenitori ai lui Lewin, sunt de asemenea – cel puțin o perioadă – inspirați de alte două surse: non-directivitatea lui Carl Rogers, analiza psihanalitică a rezistențelor, idealul de sociabilitate a mișcărilor comunitare, fără a uita spontanismul anilor

2. Ca și Norman R.F. Maier, nu a ales aici decât un exemplu dintre cele mai grăitoare. Cititorul interesat va găsi mai multe informații într-un tratat de psihologia organizațiilor sau, și mai bine, în lucrările de-acum clasice ale lui Meier însuși (de exemplu, Maier, 1954) ori ale lui Tannenbaum (1966), Likert (1961) ș.a.

'60, astăzi *baba-cool*. Ei văd în dispozitivul de grup posibilitatea apariției autenticității și în practica analizei, pe care o permite acest dispozitiv, modul de a ajunge la decizii colective care se bazează pe adevăruri individuale și pot, astfel, satisface (aproape) pe toată lumea. Ei preferă ideilor de reformă sau de evoluție planificată una mai simplă, de *schimbare*, o schimbare ai cărei agenți se văd cu plăcere. Democrația nu este o luptă, ci o revelație făcută posibilă de animatorul grupului.

Un colectiv de lucrători nu mai trebuie deci condus, pentru acești copii de cor, de un animator abil. S-a zis cu manipularea! Animatorul de grup este la momentul *ascultării*. El permite adevărilor să iasă la iveală și să se cristalizeze cele mai bune soluții, atât pentru fiecare în parte, cât și pentru colectiv. Deși se ferește de a fi aliatul cuiva, va avea ocazia uneori, contrar părerii lui Maier, de a se lovi de o putere deja stabilită care se opune mersului grupului spre scopurile propuse. Asta îi face chiar oarecare plăcere, căci găsește, în această confunțare cu puterea, proba inocenței sale și în conivența grupului marca charismei sale. Copil de cor până în virful unghiilor, se umflă în piept că uneori a fost și dat pe ușă afară. Asta dovedește, măcar, că simte și suferința.<sup>3</sup>

El, care dusese mai mult de zece ani stindardul idealului democratic, nu a înțeles, în 1968, de ce revoluționarii îl tratau ca pe o sperietoare, fără să ezite să-l cataloga drept dulău de pază. Să ne apropiem un pic de această temă.

Psihosociologul pune în practică un dispozitiv de reflecție și de decizie care ar trebui să permită grupului să analizeze și să trateze problemele, să avanseze încet, încet, în mod democratic spre soluțiile cele mai bune. Animatorul este convins că un astfel de dispozitiv este în primul rând un dispozitiv de analiză. Oamenii analizează ei înșiși situația lor, atitudinile, constrângerile instituționale la care trebuie să facă față, conflictele care se dezvoltă în organizație, modul în care se leagă și se dezleagă legăturile afective. Soluțiile trebuie să se degajeze din această analiză, chiar dacă asta cere timp. Ele vor fi cele mai bune, sau cel mai puțin

3. Copilul de cor n-a scăpat ocazia să-și publice câteva intervenții soldate cu darea afară pe ușă.

rele posibil. Asta e teoria copilului de cor. Acum, nimic nu ne interzice să avem și alte opinii.

Unii avocați ai diavolului nu vor ezita să descrie dispozitivul explicat ca pe un loc de pretinsă analiză, în fapt de persuasiune. Practic, într-un astfel de dispozitiv, prin statutul său, știința sa reală sau iluzorie, delegarea pe care o are de la direcție, animatorul va putea, fără probleme, să selecteze soluții prevăzute și să întărească elementele cele mai convingătoare în raport cu soluția preferată de el. De altfel, experiența noastră de animator (deja învechită, este adevărat) ne-a arătat că de multe ori oamenii spun că au fost convinși, de când noi sperăm să spună că i-am făcut să-i facem să înțeleagă. Acest proces de persuasiune este și mai operant prin prezența ierarhiei în dispozitiv, chiar dacă aceasta afirmă că aici suntem egali cu toții. Cine ar pretinde că adeziunea unui director, în particular, propriul director, la una din soluțiile prevăzute nu are mai multă greutate decât aceea a unui egal (nu spunem a unui prieten). Per total, acolo unde copilul de cor spune *analiză* avocatul diavolului spune *persuasiune și influență*.

Dar asta nu e totul. Alte spirite rele vor vedea în dispozitivul instalat un loc privilegiat unde pot fi luate decizii colective care vor trebui asumate. Ne gândim de asemenea la decizia de participare, decizie proprie efectelor de înghețare, ne gândim și la deciziile minore care însoțesc procesul de analiză. Un singur exemplu: nu sunt rari psihosociologii care îndeamnă să fie citit cutare articol sau cutare carte între două reuniuni, care conduc discuții și fac diverse studii..., comportamente realizate în afara câmpului muncii, câteodată acasă, în totală libertate, care pot constitui tot atâtea comportamente preparatoare pentru eventuale picioare-în-ușă, care pot constitui ansamblul unor subtile capcane ascunse sau costul inițial al unei cheltuieli inutile. În concluzie, acolo unde copilul de cor spune analiză, noi putem spune foarte bine *angajare*.

Din păcate, trebuie să admitem că vom avea mult de așteptat până când istoria își va spune ultimul cuvânt. Buna credință a copilului de cor este totală. Nu este cazul deloc să-i atribuim gânduri machiavelive pentru a-l bănuși de intenții manipulative. Ar fi o răutate: psihologii sociali știu că teoria chiar atunci când e frumoasă, când are un actor foarte simpatic nu-l poate feri pe

acesta de efectele perverse ale acestei practici, nici nu se poate justifica în cazul unui eșec al acțiunii.

Ne-am oprit asupra muncii psihosociologice și am stigmatizat un pic câțiva psihosociologi post-lewinieni care, fără a atinge structura, au facilitat introducerea noilor obiceiuri în organizațiile industriale. Pentru a reveni un moment la limbajul adoptat la începutul acestui capitol, vom spune că poate au facilitat acceptarea comportamentelor cerute, introducând noi comportamente variabile sau noi obiceiuri, noi comportamente care par să provină dintr-o tehnologie a circumstanțelor angajante într-un grad ridicat. Acum, acești psihosociologi nu numai că au trecut în organizații, ei au făcut discipoli, încât multe concepte din psihosociologie au devenit, de multe ori, legate de politic, cuvinte de ordine (*participarea gaullistă, considerația giscardiană...*). Să adăugăm că spiritul psihosociologic a impregnat practicile manageriale, chiar pe cele ale managerilor care manifestă o splendidă superioritate față de psihosociologi. Or, este ușor să stigmatizezi practicile unuia care intervine, care este în trecere prin organizație, să mărturisim că noi simțim un inconfort mai mare când condamnăm practicile liberale ale șefului dumneavoastră de fiecare zi. La urma urmei, angajații petrec 39 de ore cu șeful lor și în aceste condiții de promiscuitate organizatorică, nu este ușor de ales între un șef autoritar și un șef care nu este autoritar, știind că acesta din urmă va recupera mai târziu, sub formă de posibilități de manipulare.

Nu vom dezvolta această ultimă aserțiune aici. O asemenea dezvoltare s-ar dubla cu cele din paragrafele următoare consacrate relației pedagogice.

## Cine iubește mult pedepsește aspru

Dacă există un domeniu fertil în stereotipuri și propice discuțiilor interminabile, aceasta este pedagogia. Asta din cauză că fiecare își poate atribui în materie competența pe care o dau, așa se spune, anii de experiență. Se descoperă că toți am fost copii, că avem sau suntem pe cale să avem copii.

Printre stereotipurile care hrănesc discuțiile este unul care-l irită extrem pe colegul nostru, pedagogul. Este pretextul

numeroaselor înțepături din partea nevastei. Este vorba de educația micului Christophe! Doamna are o concepție foarte strictă despre asta: o pereche sănătoasă de palme nu a făcut rău nimănui niciodată, în plus, este cel mai bun mijloc de a avea un puști care știe ce are voie să facă și ce nu, pe scurt, un puști bine crescut. Câteodată, din lipsă de argumente (ceea ce din păcate nu prea i se întâmplă), va spune că ea este proba vie a acestor principii educaționale: evocă unele lovitori ale căror urme le are încă și vă ia drept martor al excelenței persoanei sale. Nu este ea o foarte bună stăpână a casei, care știe ce înseamnă să mănânci la ore fixe, să calci o cămașă, să speli perdelele, să ai un WC curat...? Ajuns în acest punct, colegul nostru amintește că e târziu și că invitații au un drum lung de făcut. Umanismul său este mai tandru. El preferă sugestia sau sfatul amical în locul palmelor. În loc de autoritate părintească, bunăvoința unui frate mai mare. În loc de repetarea regulilor bune, incitarea la afirmare de sine. În loc de arest, descoperirea. În timp ce doamna spune că Christophe trebuie să învețe morala părinților săi sub amenințarea pedepsei, domnul spune să băiatul, bun de la natură, își poate construi propria morală, propriul sistem de valori, cu condiția de a nu depăși anumite limite, ceea ce nici nu face de altfel.

Asemenea discuții ați suportat, fără îndoială, de multe ori. Unii afirmă că severitatea este instrumentul cel mai eficace al educației, chiar dacă, din punct de vedere al moralei sau al psihologiei, ar fi bine să ne lipsim de ea. Alții spun că permisivitatea este obiectul unei educații morale și complexe, chiar dacă ar fi greu să-i verifiți eficacitatea atunci când e vorba de a determina copilul la un anumit comportament. Regretăm că psihologia socială nu poate să le dea dreptate nici primilor, nici celorlalți, pentru că atât unii cât și ceilalți pierd din vedere ceea ce ține de efectele de angajare. Reluarea a două experiențe va arunca o lumină nouă asupra acestui măr al discordiei.

#### *Copii care consimt în mod liber*

Prima o datorăm lui Freedman (1965)<sup>4</sup>. Câțiva copii erau îndemnați să nu se joace cu un robot deosebit de atrăgător care

4. Un an înainte ca Fraser să prezinte psihologilor sociali celebra tehnică picior-în-ușă.

fusesse pus la dispoziția lor. Experimentatorul folosea două tipuri de „amenințări” pentru a determina copiii să răspundă acestei exigențe: o amenințare pe care o putem considera puternică și o altă amenințare pe care o putem considera ușoară. În primul caz, el spunea: „Dacă te joci cu robotul, mă voi supăra rău și voi fi nevoit să acționez în consecință”. În al doilea caz, spunea: „Nu te juca cu acest robot, nu este bine”. După lansarea acestor amenințări, experimentatorul îi lasă cinci minute pe copii singuri cu robotul. Evident, îi urmărea, fără știrea lor, pentru a vedea dacă respectă consemnul, ceea ce făceau în ambele cazuri. Câteva săptămâni mai târziu, copiii erau aduși să se joace cu câteva jucării printre care și robotul nostru. Freedman a constatat că acei copii care suportaseră o amenințare puternică în faza precedentă erau de două ori mai mulți dornici să se joace cu robotul decât cei care suportaseră o amenințare ușoară (67% contra 29%).

Această experiență<sup>5</sup> ne arată două lucruri. Mai întâi, importanța amenințării nu afectează totdeauna supunerea copiilor. Toți sau aproape toți au renunțat în prima fază să se joace cu robotul care totuși îi interesa. Mai întâi, experimentul arată că dacă ați obținut ceva cu ajutorul unei amenințări ușoare, aveți mai multe șanse să vedeți copilul dându-vă satisfacție când nu-l veți mai supraveghea și chiar când nu-i veți mai cere nimic. Iată cât de puternic și de repede a interiorizat norma comportamentului pe care i l-ați impus.

A doua experiență merge mai departe. Ea a fost condusă de Lepper câțiva ani mai târziu (1973). Principiul său este analog principiului experienței lui Freedman. Într-o primă fază de cercetare, li se cerea copiilor să nu atingă o jucărie foarte atractivă, experimentatorul folosind două tipuri de amenințări (ușoară și puternică). În a doua fază, realizată câteva săptămâni mai târziu de un alt experimentator, copiii aveau posibilitatea să câștige premii interesante falsificând scorul unui test, deci trișând. Din nou, s-a constatat că copiii plasați înainte în condiția de amenințare ușoară rezistau mai bine tentației de a trișa decât cei care fuseseră plasați în condiția de amenințare puternică.

5. Nu este o curiozitate izolată. Asemenea experiențe au fost realizate în repetate rânduri, dând loc la rezultate identice.

Aceste experimente, realizate pe teren și fără ca micuții să aibă sentimentul că participă la o experiență, furnizează bazele unei concepții noi despre eficacitatea pedagogică. Copiii au acumulat cu această ocazie fie un comportament (să nu se joace cu o jucărie deosebită), fie o normă a comportamentului (să reziste tentației), fără să se mai exercite asupra lor o presiune excesivă și în condiții care i-ar pune pe gânduri pe managerii industriei de jucării<sup>6</sup>. Cel mai derutant aspect este că s-a ajuns la acest rezultat fără persuasiune și fără risipă de vorbe și de angajamente. Experiența s-a derulat fără vreo lecție morală și a implicat numai o practică subtilă a angajamentului. Ce diferențiază, de fapt, copiii puternic amenințați de cei care au făcut obiectul unui îndemn fără presiune? Desigur, nu comportamentul inițial smuls de la ei de un adult. Și unii și ceilalți au renunțat la jucăria interzisă. Ceea ce îi diferențiază este faptul de a fi avut sau nu sentimentul de libertate când au renunțat, timp de câteva minute, să se distreze cu o jucărie atrăgătoare. Astfel, pedagogia libertății nu este lipsită de eficacitate, contrar a ceea ce gândește mama lui Christophe (cu o pereche de palme se rezolvă totul). Dar și contrar a ceea ce gândește tatăl său, această pedagogie nu conduce copilul în mod necesar la construirea propriilor sale norme și valori. Ea îl conduce la comportamentul prin care își adaptează dorința după cea a adultului.

O evaluare mai morală a unor astfel de practici presupune să uităm pentru un timp sentimentele bune și ideile simple și să lăsăm să intervină două criterii.

#### *Acești copii care ne seamănă*

Primul criteriu trimite la mijloacele puse în joc și la calitatea relației pedagogice. Nu este nici o îndoială că o *pedagogie a angajamentului* va face mai fluid și mai puțin conflictual raportul de dominare pedagogică, pe scurt, este mai confortabilă decât o *pedagogie a prescripției*, cu nevoi autoritare care pot face acest raport de dominare insuportabil.

Al doilea criteriu ține de eficacitatea practicii pedagogice în materie de transmitere a normelor și valorilor. Din punct de

6. Cititorul interesat să aște numărul de jucării cumpărate anual în democrația noastră franceză foarte civilizată ar avea cu siguranță o reală surpriză.

vedere pur teoretic, totul ne face să credem că pedagogia angajamentului este de o eficacitate redutabilă. *Transmiterii* pe care o poate realiza o pedagogie a prescripției ea îi substituie *interiorizarea*, elevul considerând ca fiind ale sale normele și valorile care sunt de fapt ale adulților.

Dubois (1987) a construit chestionare pentru copii, care permit studierea modului în care aceștia din urmă își atribuie un rol important în înțelegerea pe care o au despre conduita lor și a ceea ce li se poate întâmpla. Li se cere să-și imagineze că au împrumutat cea mai frumoasă jucărie a lor. Apoi li se propune să aleagă între două explicații posibile ale generozității lor. Pentru că sunt amabili sau pentru că părinții lor le-au spus să-și împrumute lucrurile? Numeroase cercetări ne permit să credem că un copil supus unei educații autoritare va alege, mai mult decât copilul supus unei educații liberale, a doua dintre aceste explicații. Or, aceste două răspunsuri reflectă două poziții foarte diferite ale copilului în raport cu conduita sa și în raport cu adultul. Cel care alege al doilea răspuns atribuie comportamentul său dorinței părinților. Cel care alege primul răspuns atribuie comportamentul propriei sale dorințe. Ambele explicații constituie două feluri de a da sens unui comportament foarte apreciat de adult. De aceea, acolo unde copilul supus unei educații prescriptive și autoritare ia poziție în raport cu valori pe care el le situează înăuntrul său (trebuie să împrumut lucrurile mele pentru că așa este bine), copilul supus unei pedagogii a angajamentului vorbește despre aceleași valori ca și cum ar fi ale sale, ca și cum ar veni de la el și de la nimeni altcineva (sunt amabil pentru că sunt un copil bine crescut).

Să ne mai imaginăm o dată că adultul vrea să obțină de la copil emiterea unui comportament X (să împrumute o jucărie) pe care îl obține în mod autoritar sau în mod liberal. În primul caz, copilul va putea să-și construiască o imagine pozitivă despre sine, crezând că este un copil cuminte pentru că ascultă realizând comportamentul X; în al doilea caz, copilul va putea realiza o imagine pozitivă despre el însuși spunându-și că este un copil bine crescut (serviabil, generos) pentru că îi place să realizeze comportamentul X, că stă în firea lui să-l realizeze. Această asimilare a valorii de către copilul angajat trece deci prin imaginea pe care o

are despre el însuși și pe care și-o construiește prin însușirea de calificative, aceste trăsături de personalitate purtătoare de valori care permit să distingem oameni buni din fire, de cei care sunt astfel numai prin supunere (oameni serviabili, oameni generoși... oameni fără personalitate, supuși... oameni egoiști, meschini...). O cercetare a lui Gaingouain (1986) ilustrează în mod foarte semnificativ această asimilare a oamenilor și a valorilor, caracteristică angajamentului. Acest cercetător a observat că atunci când copilul era implicat într-o pedagogie școlară sau familială liberală, avea mai mult tendința de a-și construi reprezentări de personalitate purtătoare de valori, decât copilul implicat într-o pedagogie mai tradițională. Copiii trebuia să realizeze portrete cu ajutorul a numeroase trăsături de caracter propuse (amabil, sportiv, generos, muncitor...). Studiul se baza pe ceea ce numim teoriile implicate ale personalității, adică modul în care oamenii elaborează convingeri în ce privește relațiile umane pe care diferite tipuri de personalitate le poate întreține în cadrul unui fel de caracterologie naivă. Astfel, suntem convingși, în general, că o persoană amabilă este și mai generoasă, iar cineva tolerant nu poate fi ipocrit. Când se studiază astfel de teorii implicite ale personalității, se observă în mod sistematic intervenția unei dimensiuni evaluative masive (Beauvois, 1984) care opune trăsăturile bune celor rele (generos, sincer, cinstit... ipocrit, meschin, pretentios), opune faptul că copiii supuși unei pedagogii liberale făceau descrieri mult mai evaluative decât cei supuși unei pedagogii tradiționale. Această observație arată că o pedagogie a angajamentului facilitează această asimilare psihologică a valorilor sociale din partea indivizilor, asimilare caracteristică procesului socio-cognitiv de interiorizare și a proceselor ideologice de naturalizare (Beauvois, 1976; Beauvois și Joule, 1981).

Desigur, pedagogia angajamentului facilitează raporturile părinți/copii, profesor/elevi, făcându-le mai prietenești, mai puțin conflictuale. Oricum, această pedagogie, inovatoare în planul metodei, rămâne reproductivă în așa măsură încât ne putem întreba dacă reproducerea nu are loc cu mai mare eficacitate decât prin practicile tradiționale. Întrebarea nu trebuie să nască neînțelegeri: nu vrem nici să „reabilităm“ moravurile din alte timpuri, nici să blamăm practicile noii pedagogii. În definitiv, ce

se poate spune mai flatant despre aceasta din urmă decât a afirma că se dovedește performantă și în planul relațional și în cel al transmiterii pedagogice? Dacă părinții și pedagogii nu vor să participe la procesul de reproducere sunt, poate, condamnați să renunțe la copii – ceea ce repezintă soluția absurdă.

Pentru a încheia, trebuie să amintim (Beauvois și Joule, 1981; Thapenis, 1982) că reproducerea nu tinde nici către uniformitate, nici către un etern *statu-quo*. Pedagogia angajamentului este reproductivă prin faptul că un copil asimilează și interiorizează valorile mediului în care trăiește, adică valorile omogenizante vehiculate de aparatul școlar și educativ, dar reproductivă și pentru valorile părintești și locale (valori de clasă, valori legate de apartenența minoritară, valori profesionale...). Astfel, unii copii ar putea fi considerați ca având „sida morală“, până într-atât reproducea ideologică a unei structuri sociale potențial conflictuală nu poate decât să genereze, în timp (așa speră, în tot cazul autorii), în planul practicilor, imaginilor, semnificațiilor, conflicte și raporturi de forță.

## ÎN LOC DE CONCLUZIE

Pentru a încheia vă vom prezenta extrase dintr-o discuție difuzată la „Radio Nationale Dalmate“, faimosul R.N.D.

.....

.....

*R.N.D. – Asta mă face să vă mai pun o întrebare, despre realitatea fenomenelor pe care le descrieți în „Micul tratat“. Nu exagerați cumva importanța unor succese de laborator?*

J.L.B. – Este adevărat că psihologia socială este o știință experimentală, deci „de laborator“. Dar, asta nu este valabil pentru toate științele? Oricine știe că o știință, pentru a se constitui are nevoie de confirmarea fenomenelor în condiții cât mai neutre posibil, deci în laborator, înainte de a le prezenta oamenilor. În ceea ce privește fenomenele de care ne ocupăm noi (*picior în ușă, amorsaj, trântitul ușii în nas...*) s-a dovedit că nu este vorba de fenomene de laborator, în accepțiunea strictă a termenului, cercetătorii realizându-le în cea mai mare parte pe teren, alături de menajere adevărate, plimbăreți autentici etc... Evident că aceste menajere și acești plimbăreți nu știau că participau la o experiență. Putem fi aproape siguri că reacțiile lor erau acelea pe care le-ar fi avut față de oricine i-ar fi solicitat. Acest lucru merită să fie subliniat. În psihologia socială experimentală se petrec destul de rar cercetări care să dea naștere unor veritabile experimente pe viu, experimente realizate cu subiecți care nu sunt nici elevi, nici studenți, nici măcar militari. Suntem îndreptățiți să afirmăm că fenomenele de picior-în-ușă, de trântirea ușii-în-nas... nu sunt artificiale, ficțiuni de laborator. Este vorba de fenomene reale din societate.

R.V.J. – Cu riscul de a vă surprinde auditoriul, aș adăuga că aceste fenomene nu sunt suficient studiate în laborator, vreau să

spun cu dorința de aprofundare teoretică pe care o permite numai studiul de laborator. De fapt, experimentele nu sunt atât de greu de produs pe cât de dificilă este interpretarea rezultatelor. Multe dintre ele sunt și astăzi adevărate enigme teoretice. Acum pentru a reveni la întrebarea pe care ați pus-o, nu există nici o îndoială că fenomenele descrise în lucrarea noastră sunt cât se poate de autentice.

*R.N.D. – Afirmati că fenomenele nu sunt ficțiuni și că poți să fi oricând victima unui picior-în-ușă, a unui amorsaj sau a unei capcane ascunse... sau mai știu eu ce? Dar în acest caz, „Micul tratat“ nu riscă să încurajeze vocații de manipulator?*

R.V.J. – Înțeleg unde doriți să ajungeți. Ne reproșați că oferim arme manipulatorului potențial. Să fie clar, toată lumea: eu, dumneavoastră, publicul care ne ascultă, noi toți suntem manipulatori potențiali. Care dintre noi nu a încercat să obțină ceva de la altul, prin mijloace, să le spunem, indirecte? Astfel privite lucrurile, armele oferite manipulatorului potențial vor fi utile tuturor. Mai rămâne problema – și poate părea o chestiune importantă – a manipulatorilor profesioniști, cei a căror meserie este tocmai să obțină ceva de la ceilalți, fie ei vânzători, șefi, lucrători sociali sau pedagogi. Recunoașteți că aceștia nu au nevoie de „Micul tratat“ pentru a-și îmbunătăți tehnicile și metodele. Au făcut-o mai degrabă deliberat, mă gândesc la comerț, unde importarea tehnicilor americane de marketing este ca o datorie. Au făcut-o cu inocență, importând tehnici blânde de comandă sau învățământ, încât îți pui problema dacă nu cumva rezultatele sunt datorate abilităților manipulatorii ale comercianților. Și mă gândesc mai ales la șefi și pedagogi. Ei bine, în loc să spunem, „pisoii“, cum ar face primii sau „pisicuță“ cum ar proceda ceilalți, noi preferăm să numim o pisică, „pisică“.

*R.N.D. – Bine! Poate că nu v-au așteptat, dar recunoașteți că, măcar puțin, le dați o mână de ajutor“*

J.L.B.: Pentru a mă face înțeles, voi apela la un exemplu. Se pot vinde săpunuri forțând clientul să încerce un eșantion sau insistând pe nevoia de a rămâne tânăr și a păstra o piele fină. În primul caz, forțezi clientul impunându-i un comportament prestabil. În al doilea caz, îi impui un statut de idiot, statutul celui care

cumpără un produs pentru calități pe care produsul nu le are cu adevărat într-o măsură mai mare decât produsele concurente.

În primul caz vinzi un săpun fără să oferi motive ale alegerii acelui tip, în celălalt caz vinzi săpunul oferind motive false. Într-un limbaj specializat aș spune că în primul caz manipulezi clientul printr-o tehnologie comportamentală, în al doilea, manipulezi printr-o tehnologie mai clasică într-adevăr, fiindcă este mai firească, tehnologia asemănării. Aveți alegerea!

R.V.J. – Aș adăuga că în cazul expus de colegul meu, manipulatorul nu are nici o putere formală asupra clientului. Clientul nu este un rege? Problema, deși mai complexă, poate fi transpusă în modele asemănătoare, dacă discutăm despre relațiile de putere. Voi oferi și eu un exemplu: există multe moduri prin care un șef poate obține ceea ce dorește, poate determina un subordonat să-și modifice comportamentul profesional. Singurul care nu este de condamnat – preconizat de fapt de mulți psihosociologi – presupune rezolvată, fără obiect chestiunea arbitrariului și conflictelor de interese. Acest mod presupune că sunteți convins că noile comportamente profesionale corespund dorințelor subordonatului însuși (dorințe de care el nu este conștient), că îi vor satisface nevoile profunde, adevăratele motivații. Ajunge să îi trezești conștiința acestor dorințe ascunse. Atunci, numai sunteți manipulator, nici chiar șef, sunteți un ayatollah, un pedagog în sensul cel mai bun al cuvântului. Poate chiar aveți dreptate, dar dați-mi voie să mă îndoiesc. Dar dacă excludeți această situație imaginară, ce vă rămâne pentru a vă atinge scopurile? Exact aceleași metode de care dispune vânzătorul de săpunuri, la care se adaugă prerogativele statutului dumneavoastră de șef.

Mai întâi persuasiunea. Vă puteți strădui să convingeți lucrătorul că adoptând noile comportamente profesionale, cele pe care le așteptați de la el, își va ridica nivelul social, va intra în rândul lucrătorilor responsabili, va face o muncă mai interesantă, va avea avantaje personale și va participa la lupta națională contra somajului.

Dacă nu vă crede, veți putea încerca metodele bazate pe tehnica cedării deciziilor. Îl veți implica în luarea unei decizii colective în materie de calitate sau productivitate a muncii. Astfel, nu vă asumați aproape nici un risc, în așa măsură, în cadrul

dispozitivului pus în practică, lucrătorul nu va putea decide altceva decât a decida deja un șef oarecare fără el.

În sfârșit, dacă aveți de-a face cu un lucrător extrem de recalcitrant, care în ciuda eforturilor depuse se arată incapabil de a înțelege ceea ce este bine pentru el, se arată insensibil la elocvența dumneavoastră sau refuză să participe la ședințele grupurilor din care ar trebui să facă parte, atunci nu mai rămâne decât o singură metodă: exercitarea dură a puterii. Îi veți arăta că trebuie să facă un lucru sub amenințarea sancțiunilor. Înțelegeți ce vreau să spun?

Pe scurt, dacă se dovedește că ceea ce doriți să obțineți de la celălalt nu reprezintă binele său, puteți alege între manipularea comportamentală sau simplul exercițiu al puterii. Alegeți!

J.L.B. – În definitiv, dacă am oferit arme manipulatorilor profesioniști, recunoașteți că ei aveau deja altele la dispoziție și că cele obținute din „Micul tratat” nu sunt mai condamnabile din punct de vedere moral. Printre altele, sperăm că am dat și manipulațiilor potențiali o idee de apărare.

R.N.D. – *Exact, ce-ar fi să amintiți câteva dintre metodele de a evita manipularea? Asta i-ar putea interesa pe ascultătorii noștri!*

J.L.B. – Primul sfat este acela de a citi cu atenție „Micul tratat”. De fapt, pentru a evita manipularea trebuie să cunoști foarte bine principiile tehnicilor de manipulare. Fără a intra în detalii, iată câteva sfaturi elementare:

1. În primul rând trebuie să înveți a reveni asupra unei decizii. Este mai dificil decât s-ar crede, normele și ideologiile înconjurătoare incită mai mult la o atitudine constantă, de fidelitate. Or, multe manipulări se bazează pe această aplecare pe care oamenii o au spre respectarea propriilor decizii, neglijând ceea ce poate apărea nou în situația dată. Urmând acest sfat ascultătorii vor evita să fie manipulați prin *amorsaj*, printr-o *momeală* și să se *auto-manipuleze* într-o capcană ascunsă, o cheltuială inutilă sau o escaladare a angajării.

2. Al doilea sfat este legat de luarea deciziei și este cam în același sens: să considerăm două decizii succesive ca fiind independente. Acest sfat este legat tot de normele și ideologiile înconjurătoare care ne incită la a marca stilul; dacă vreți, ne incită să ne regăsim în fiecare decizie din cursul existenței noastre. Noi



sugerăm exact contrariul. Trebuie să luați o nouă decizie: dați-le uitării pe cele luate în altă ocazie. Enumerați toate soluțiile posibile fără a le avantaja pe cele luate anterior. Dacă acceptați astăzi să faceți cuiva un serviciu, asta nu înseamnă că trebuie să acceptați și mâine să faceți aceleași persoane un alt serviciu. Dacă vi se reproșează inconstanța, răspundeți că vă feriți de repetiții și că detestați *picioarele-în-ușa* dumneavoastră.

R.V.J. – Aș adăuga încă un sfat. Deja nu va mai surprinde pe nimeni faptul că intră în contradicție cu normele și ideologiile curente:

3. Nu vă subestimați libertatea, altfel spus, învățați să vă evaluați libertatea la justa ei valoare. Manipulările descrise nu sunt eficiente decât atunci când se aplică într-un context de libertate. Nu doresc să deschid o dezbatere filosofică asupra libertății. Aș adăuga că acest sentiment al libertății mă lasă un pic perplex. Ce semnificație are el atunci când e vorba de a spune cuiva cât este ceasul, întrebând fiind, când este vorba despre o alegere pe care toată lumea o face, de acceptarea acestui mic serviciu, pur și simplu deoarece refuzul ar fi mai costisitor? Desigur, nici o semnificație! În același timp, acest sentiment al libertății ne face vulnerabili. În situații de zi cu zi sfătuim individul să ia în calcul presiunile de comportament la care trebuie să se supună, ordinele implicite sau explicite pe care i le pot adresa superiorii sau formatorii săi etc... să nu apeleze la libertate decât privitor la decizii importante care pot modifica cursul unei existențe.

R.N.D. – *Domnilor, îmi permit să vă întreb. Uitați că trăim într-o democrație și că libertatea este înscrisă în constituția dalmată ca principiu de bază. Or, dacă înțeleg eu bine, afirmați că omul de care democrația are nevoie, care știe să ia și să respecte o decizie, care ia deciziile pentru actele sale este chiar materia cea mai ușor de manipulat...*

J.L.B. – Eu vă voi întrerupe acum. Refuzăm să ne exprimăm asupra libertății. O discuție asupra libertății sau constrângerii unui om nu poate fi decât filosofică, eventual politică. Ca psihologi sociali, mai constatăm extraordinara importanță a sentimentului libertății. Acest sentiment ne angajează volens-nolens și face posibilă raționalizarea conduitelor de urmat și a practicilor, interiorizarea valorilor sociale și, evident, realizarea acestor

comportamente costisitoare de care ne-am fi lipsit bucuroși, dar care sunt așteptate de la noi și care sunt obținute de la noi în situații destul de apropiate de situațiile de supunere liber-consimțită descrise în lucrarea noastră.

Ceea ce mai constatăm este că acest sentiment al libertății nu permite, în general, refuzul comportamentelor care ne angajează integritatea corporală, mai repede face parte din contextul lor social. În multe situații studiate de psihologii sociali, acest sentiment de libertate nu este decât consecința unei simple declarații a experimentatorului care insistă asupra faptului că subiecții sunt liberi să facă sau nu ceea ce se așteaptă de la ei, dar că vor face exact ceea ce fac cei cărora această declarație nu le-a fost adresată. Altfel spus, dacă studiezi miile de subiecți care au traversat experimente de psihologie socială, vei constata că cei declarați așa-zis liberi s-au comportat la fel ca cei care nu erau așa-zis liberi. După cum știți, o asemenea manipulare, care poate părea o chestiune de limbaj, are adeseori efecte dramatice.

Acestea fiind spuse, este posibil ca sentimentul de libertate să fie necesar funcționării democratice a instituțiilor. Dar noi, colegul meu și cu mine, suntem adevărați democrați și denunțând eventualele perversiuni ale sentimentului libertății, noi nu milităm decât pentru o democrație mai vie și mai reală.

R.N.D. – *Vreți să spuneți că în Dalmația nu există o democrație vie și reală?*

R.V.L. – Eu aș fi preferat să evităm o discuție politică. Dar, dacă ați întreb... Să știți că suntem foarte fericiți că trăim într-o democrație. Și putem spune că Dalmația este o democrație vie și reală. Și am fi gata să spunem că Dalmația este o democrație reală și vie dacă am fi convinși că ceea ce fac oamenii aici zi de zi, liberi este fundamental diferit de ceea ce se face zi de zi în alte țări mai puțin democratice. O democrație care nu impregnează viața de zi cu zi și posibilitățile efective de alegere a comportamentelor cotidiene poate fi numită democrație reală și vie? Acestea fiind spuse, nimic nu ne împiedică să ne gândim că Dalmația va deveni într-o zi o democrație reală și vie. Dar o asemenea evoluție presupune a nu se compromite sentimentul libertății, punându-l în serviciul reproducerii unui stil de viață cotidian pe care nu l-am ales și care este, în consecință, în serviciul inerției sociale.

R.N.D. – Dacă înțeleg bine, judecați o democrație după aptitudinea sa de a genera comportamente noi în viața de zi cu zi?

R.V.J. – Exact!

R.N.D. – Nu-mi mai rămâne decât să vă întreb ce mai știți despre doamna O...

J.L.B. – Ah! compatrioata dumneavoastră. Vă dați seama, desigur, că ne-am fi folosit sejurul în Dalmația pentru a o întâlni. Din păcate, nu am făcut-o. Totuși am aflat de la vecini că și-a părăsit soțul și că, după câteva aventuri pe cât de angajante pe atât de sentimentale, a regăsit-o pe mătușa Germaine. Se pare că cele două formează o frumoasă pereche de bunicuțe energice care știu să-și trăiască viața.

## BIBLIOGRAFIE

- ARDOINO, J. (1970). **Management et commandement. Participation et contestation.** Paris, l'Epi.
- ARKES, H.R. & BLUMER, C. (1985). The psychology of sunk cost. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 35, 124-40.
- ARONSON, E. (1972). **The social animal.** San Francisco, Freeman.
- BEAMAN, A.L. (1983). Fifteen years of foot-in-the-door research: a meta-analysis. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 9, 181-96.
- BEAUVOIS, J.L. (1983). Structure organisationnelles: hiérarchie et autogestion. **Connexions**, 39, 47-64.
- BEAUVOIS, J.L. (1984). **La psychologie quotidienne.** Paris, Presses Universitaires de France.
- BEAUVOIS, J.L. & JOULE, R.V. (1981). **Soumission et Idéologies. Psycho-sociologie de la rationalité.** Paris, Presses Universitaires de France.
- BEM, D.J. (1972). Self-perception theory. Dans: L. Berkowitz (Ed.), **Advances in Experimental Social Psychology.** New York, Academic Press.
- BROCKNER, J., SHAW, M.C. & RUBIN, J.Z. (1979). Factors affecting withdrawal from an escalating conflict: quitting before it's too late. **Journal of Experimental Social Psychology**, 15, 492-503.
- CANN, A., SHERMAN, S.T. & ELKES, R. (1975). Effects of initial request size and timing of a second request on compliance: the foot-in-the-door and the door-in-the-face. **Journal of Personality and Social Psychology**, 32, 774-82.
- CARDUCCI, B.J. & DEUSER, P.S. (1984). The foot-in-the-door technique: Initial request and organ donation. **Basic and Applied Social Psychology**, 5, 75-81.
- CARLSON, M.D. (1973). **How to get your car repaired without getting gypped.** New York, Harper & Row.
- CHILD, I.L. (1968). Personality in culture. Dans: E.F. Borgotta & W.W. Lambert (Eds), **Handbook of personality theory and research.** Chicago, Rand McNally.
- CIALDINI, R.B. & ASCANI, K. (1976). Test of a concession procedure for inducing verbal, behavioral and further compliance with a request to give blood. **Journal of Applied Psychology**, 61, 295-300.

- CIALDINI, R.B., CACIOPPO, J.T., BASSET, R. & MILLER, J.A. (1978). Low-ball procedure for producing compliance: commitment then cost. **Journal of Personality and Social Psychology**, 36, 463-476.
- CIALDINI, R.B., VINCENT, J.E., LEWIS, S.K., CATALAN, J., WHEELER, D. & DARBY, B.L. (1975). A reciprocal concession procedure for inducing compliance: the door-in-the-face technique. **Journal of Personality and Social Psychology**, 31, 206-215.
- COCH, L. & FRENCH, J.R.P.JR. (1948). Overcoming resistance to change. **Human Relations**, 4, 512-533.
- DEJONG, W. (1979). An examination of self-perception mediation of the foot-in-the-door effect. **Journal of Personality and Social Psychology**, 37, 2221-2239.
- DILLARD, J.P., HUNTER, J.E. & BURGOON, M. (1984). Sequential-request persuasive strategies. Meta-analysis of Foot-in-the door and door-in-the face. **Human Communication Research**, 10, 461-488.
- DOISE, W. (1984). Les relations entre groupes. Dans: S. Moscovici (Ed.), **Psychologie Sociale**, Paris, Presses Universitaires de France.
- DUBOIS, N. (1987) Acquisition de la norme d'internalité: évolution des croyances internes dans l'explication des conduites et des renforcements. A paraître dans **Psychologie Française**.
- ETZIONI, A. (1964). **Modern Organizations**. Englewood-Cliffs, Prentice Hall (Trad. Franç. Gembloux, Duculot, 1971).
- FESTINGER, F.E. (1957). **A theory of Cognitive Dissonance**. Evanston, Row & Peterson.
- FESTINGER, F.E. (1967). **A theory of leadership effectiveness**. New York, McGraw-Hill.
- FOEHL, J.C. & GOLDMAN, M. (1983). Increasing altruistic behavior by using compliance techniques. **Journal of Social Psychology**, 119, 21-29.
- FOSS, R.D. & DEMPSEY, C.B. (1979). Blood donation and the foot-in-the door technique: a limiting case. **Journal of Personality and Social Psychology**, 37, 580-590.
- FREEDMAN, J.L. (1965). Long-term behavioral effects of cognitive dissonance. **Journal of Personality and Social Psychology**, 1, 145-155.
- FREEDMAN, J.L. & FRASER, S.C. (1966). Compliance without pressure: the foot-in-the-door technique. **Journal of Personality and Social Psychology**, 4, 195-202.
- GAINGOUAIN, G. (1986). Les Pratiques éducatives dans le développement des théories implicites de la personnalité. **Psychologie Française**, 31, 129-134.
- GOLDMAN, M., CREASON, C.R. & MCCALL, C.G. (1981). Compliance employing a two-feet-in-the-door procedure. **Journal of Social Psychology**, 114, 259-265.
- GOLDMAN, M., KIYOHARA, O. & PFANNENSTEIL, D.A. (1985). Interpersonal

- touch, Social labeling and foot-in-the-door effect. **Journal of Social Psychology**, 125, 143-147.
- GOLDMAN, M., SEEVER, M & SEEVER, J. (1982). Social labeling and foot-in-the-door effect. **Journal of Social Psychology**, 117, 19-23.
- HARRIS, M.B. (1972). The effects of performing one altruistic act on the likelihood of performing another. **Journal of Social Psychology**, 88, 65-73.
- JOULE, R.V. (1986). **Rationalisation et engagement dans la soumission librement consentie**. These pour le Doctorat d'Etat es Lettres et Sciences Humaines. Université des Sciences Sociales de Grenoble.
- JOULE, R.V. (1987). Tobacco deprivation: the foot-in-the-door technique versus the law-ball technique. **European Journal of Social Psychology**, 17, 361-365.
- JOULE, R.V. (1987). Le pied-das-la-porte: un paradigme de la recherche d'une théorie. Sous presse dans **Psychologie Française**.
- KELLEY, H.H. (1967). Attribution theory in social psychology. Dans: D. Levine (Ed), **Nebraska symposium on motivation**, Lincoln, University of Nebraska Press.
- KIESLER, C.A. (1971). **The psychology of commitment. Experiments linking behavior to belief**. New York, Academic Press.
- KIESLER, C.A. (1977). Sequential events in commitment. **Journal of Personality**, 45, 65-78.
- KLEINKE, C.L. (1973). Compliance to request made by gazing and touching experimenters in field settings. **Journal of Experimental Social Psychology**, 13, 218-223.
- LEPPER, M.R. (1973). Dissonance, self-perception and honesty in children. **Journal of Personality and Social Psychology**, 25, 65-74.
- LEWIN, K. (1947). Group decision and social change. Dans: T. Newcomb & E. Hartley (Eds.), **Readings in social psychology**, New York, Holt.
- LIKERT, R. (1961). **New patterns of management**. New York, McGraw Hill.
- LUNNEY, G.M. (1970). Using analysis of variance with a dichotomous dependent variable: an empirical study. **Journal of Educational Measurement**, 7, 263-269.
- MAIER, N.R.F. (1965). **Psychology in industry**. Boston, Houghton Mifflin (Trad. fr.: Verviers, Marabout Service).
- MILLER, R.L., SELIGMAN, C., CLARK, N.T. & BUSH, M. (1976). Perceptual contrast versus reciprocal concession as mediators of induced compliance. **Canadian Journal of Behavioral Science**, 8, 401-409.
- MILLER, R.L. & SULLS, J. (1977). Helping, self-attribution, and size of an initial request. **Journal of Social Psychology**, 103, 203-208.
- MONIARTY, T. (1975). Crime, commitment, and the responsive bystander:

- two field experiments. **Journal of Personality and Social Psychology**, 31, 370-376.
- MISCHEL, W. (1968). **Personality and assessment**. New York, Wiley.
- PALLAK, M.S. & CUMMINGS, W. (1976). Commitment and voluntary energy conservation. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 2, 27-30.
- PERRAULT, G. (1978). **Le pull-over rouge**. Paris, Ramsay.
- PLINNER, P., HART, H., KOHL, J. & SAARI, D. (1974). Compliance without pressure: Somme further data on the foot-in-the-door technique. **Journal of Experimental Social Psychology**, 10, 17-22.
- SELIGMAN, C., BUSH, M. & KIRSCH, K. (1976). Relationship between compliance in the foot-in-the-door paradigm and size of first request. **Journal of Personality and Social Psychology**, 33, 517-520.
- SMITH, D.E., GIER, J.A. & WILLIS, F.N. (1982). Interpersonal touch and compliance with a marketing request. **Basic and Applied Social Psychology**, 3, 35-38.
- STAW, B.M. (1976). Knee-deep in the big muddy: a study of escalating commitment to a chosen course of action. **Organizational Behavior and Human Performance**, 16, 27-44.
- STEELE, C.M. (1975). Name-calling and compliance. **Journal of Personality and Social Psychology**, 31, 361-369.
- TANNEBAUM, A.S. (1966). **Social psychology of the work organization**. Belmont, Wadsworth (Trad. fr.: Paris, Hommes et Techniques).
- TEGER, A.I. (1979). **To much invested to quit**. New York, Pergamon.
- THAPENIS, D. (1982). Rationalization theory and logical thinking. **Social Work Bulletin**, 12, 142-157.
- URANOWITZ, S. (1975). Helping and self-attributions: a field experiment. **Journal of Personality and Social Psychology**, 31, 852-854.
- WEGNER, D.M. & VALLACHER, R.R. (1984). The emergence of action. **Journal of Personality and Social Psychology**, 46, 269-279.
- WILLIS, F.N. & HAMM, H.K. (1980). The uses of touch on securing compliance. **Journal of Nonverbal Behavior**, 5, 49-55.
- WICKER, A. (1969). Attitudes vos actions: the relationship of verbal and overt behavior responses to attitude objects. **Journal of Social Issues**, 25, 41-78.
- ZIMBARDO, P.G. (1969). The cognitive control of motivation. **The consequences of choice dissonance**. Glenview, Scott & Foresman.
- ZUCKERMAN, M., LAZZORO, M.M. & WALDGEIR, D. (1979). Undermining effects of the foot-in-the-door technique with extrinsic reward. **Journal of Applied Social Psychology**, 9, 292-296.

## CUPRINS

PREFAȚĂ .....	3
CUVÂNT ÎNAINTE .....	5
INTRODUCERE .....	6
CAPITOLUL I – CAPCANELE DECIZIEI.....	12
Prindeți hoțul .....	12
Efectul de îngheț.....	18
Un caz de management absurd .....	20
Trebuie să știi când să spui „stop” .....	22
De la împotmolirea în Vietnam la factura unui garajist.....	28
De la automanipulare la manipulare.....	32
CAPITOLUL II – AMORSAREA.....	36
O afacere bună.....	38
Trebuie să știi să revii asupra unei decizii.....	39
Viitorul aparține celor care se scoală de dimineață.....	42
O duminică la țară.....	45
Momeala.....	48
CAPITOLUL III – PUȚINĂ TEORIE.....	51
Teoria angajamentului.....	52
Despre sentimentul de libertate.....	55
Efectele angajamentului.....	60
CAPITOLUL IV – PICIORUL-ÎN-UȘĂ.....	69
Faptele bune ale Doamnei O. ....	69
Nu cădeți în plasă.....	71
Picioarul-în-ușă clasic.....	74
Cum vă place.....	75
Un bun picior-în ușă.....	76
Picioarul-în-ușă cu cerere implicită.....	80
Nu acceptați să fiți atins.....	83
CAPITOLUL V – ANGAJAMENTUL ÎN RENUNȚAREA LA FUMAT.....	88
Șase moduri plus unu de a determina pe cineva să se abțină de la fumat.....	90
Trei picioare-în-ușă.....	91

<i>Trei amorsări</i> .....	93
Șapte zile de gândire.....	100
Raționalizarea în act și efectul „bulgăre de zăpadă”.....	102
Încetarea fumatului .....	104
<b>CAPITOLUL VI – UȘA-ÎN-NAS</b> .....	<b>108</b>
Însoțitori amabili.....	110
O bună ușă-în-nas.....	112
Un fenomen greu de înțeles.....	114
O bună ușă-în-nas sau un bun picior-în-ușă?.....	121
<b>CAPITOLUL VII – MANIPULAREA COTIDIANĂ 1:</b>	
<b>AMICI ȘI NEGUSTORI</b> .....	<b>124</b>
Cauze mici, cauze mari.....	124
Din viață, pur și simplu.....	127
<i>Uși-în-nas</i> .....	128
<i>Amorsări</i> .....	132
<i>Picioare-în-ușă</i> .....	137
Manipularea moralei.....	144
<b>CAPITOLUL VIII – MANIPULAREA COTIDIANĂ 2:</b>	
<b>ȘEFI ȘI PEDAGOGI</b> .....	<b>146</b>
Agentul n-aduce fericirea.....	146
<i>Structuri și culturi în organizare</i> .....	146
<i>Șefi animatori bine pregătiți</i> .....	150
Dar cine sunt acești copii de cor?.....	154
Cine iubește mult pedepsește aspru.....	157
<i>Copii care consimt în mod liber</i> .....	158
<i>Acești copii care ne seamănă</i> .....	160
<b>ÎN LOC DE CONCLUZIE</b> .....	<b>164</b>
<b>BIBLIOGRAFIE</b> .....	<b>171</b>