

PSIHOLOGIA ANGAJAMENTULUI SAU ARTA DE A OBTINE FĂRĂ A IMPUNE

Luminița SAMSON, doctor, lector superior universitar
(Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți)

Résumé

Comment s'y prendre pour changer les mentalités et les comportements des gens ? Si cette question n'est, évidemment pas neuve, son actualité reste brûlante. A cette question qui nous concerne tous la psychologie de l'engagement apporte une réponse originale. Plusieurs décennies de recherche montrent, en effet, que l'on peut influencer autrui, dans ses convictions, ses choix, ses actes, sans avoir à recourir à l'autorité, ni même à la persuasion. L'autorité est efficace pour peser sur les comportements, tant il est vrai qu'il suffit le plus souvent d'ordonner pour être obéi. Mais l'autorité a ses limites, les comportements obtenus autoritairement ne débouchant pratiquement jamais sur les changements de mentalités qui seraient susceptibles d'en assurer la pérennité. Il est donc hasardeux de tabler sur les vertus de l'autorité et de la persuasion lorsque l'on recherche des effets à longs termes ou lorsque l'on souhaite peser efficacement à la fois sur les comportements et sur les idées des gens. C'est la raison pour laquelle nous préférons, pour notre part, tabler sur les stratégies d'engagement. Plutôt que de contraindre ou de convaincre, il s'agit d'obtenir des actes a priori anodins mais qui n'en ont pas moins pour conséquence d'engager celles ou ceux qui les auront commis à penser et à se comporter par la suite différemment.

Descoperirea *efectului de îngheț* de către Kurt Lewin imediat după cel de-al doilea război mondial a deschis calea numeroaselor cercetări privind teoria angajamentului. Lewin a fost de fapt primul care a evidențiat eficacitatea strategiilor de influență, fără a se baza pe influența exercitată prin forță sau autoritate (promisiunile de recompensă sau amenințări de pedeapsă), nici prin persuasiune dar pe obținerea unor acte liber decise.

Efectul de îngheț este o noțiune pe care cercetătorii o analizează și recunosc meritul lui Kurt Lewin de a fi primul cercetător care investighează acest fenomen pe baza unui experiment de grup privind eficiența a două strategii care vizau modificarea obiceiurilor de consum ale unor gospodine. Prima strategie se baza pe persuasiune: gospodinele urmăreau conferințe care laudau calitatea noilor produse. Cea de-a doua se baza pe experiența de grup și consta în instigarea gospodinelor de a lua hotărârea de a consuma noile produse. Cea de-a doua strategie a fost clar superioară deoarece se baza pe experiența de grup. Lewin va explica această diferență argumentând că legătura între motivație și comportament, și *a fortiori* între atitudine și comportament, nu este directă. Prin urmare, este necesar să intervină o legătură intermediară și acest link intermediar nu este altul, pentru Lewin, decât actul însuși de decizie. Decizia de a se comporta într-un fel fiind luată, ea va îngheța universul opțiunilor posibile și va conduce pe cel care a luat decizia să rămână pe decizia sa. Aceasta aderentă la decizia luată reflectă conceptul *efectului de îngheț*. Aceasta fiind decisă, noi suntem legați de hotărârea noastră și, într-o oarecare măsură, prizonierii ei. Acesta este motivul pentru care, deciziile pe care le luăm sau pe care cineva reușește să ni le asume, ne angajează.[6]

Tehnicile care permit a obține fără a impune nu lipsesc, ne vom opri în acest studiu la trei dintre ele : tehnica *piciorul-în-u?*, influența tactilului și tehnica *sunte?i liber să...*

Dintre toate tehnicile de manipulare fără presiune studiate de psihologii sociali, **tehnica „piciorul în ușă”** este cu siguranță cel mai des studiată. Numele dat acestei tehnici de manipulare se leagă de experimentul inițial realizat de Freedman și Fraser (1966), care voiau să afle dacă simplul fapt de a realiza un act dintre cele mai anodine (să-i spunem unui străin cât e ora sau unde e strada cutare, să acceptăm să răspundem la patru sau cinci întrebări simple, să semnăm o petiție privind o temă neproblematică etc.) nu cumva ne predispune să acceptăm mai ușor o cerere ulterioară mult mai costisitoare în termeni de timp sau de bani (să donăm bani, să răspundem unui chestionar de 50 sau 100 de întrebări, să milităm pentru o cauză, etc.). Ideea acestei tehnici este aceea că „pregătirea psihologică” a persoanei ar facilita acceptarea cererii finale într-o proporție mult superioară celei obținute dacă cererea ar fi fost formulată direct. Într-o primă experiență realizată de Freedman și Fraser (1966), aveau în proiect să convingă gospodinele să primească acasă, într-o anchetă asupra alimentelor consumate în mod obișnuit de familiile americane, o echipa de cinci sau șase oameni. În prealabil fuseseră avertizate că ancheta era relativ lungă, apoi că anchetatorii trebuiau să aibă libertatea totală de a căuta prin casă pentru a stabili lista completă a produselor de consum curente. 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 ușa” le-a permis cercetătorilor 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 constat, 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 gospodină câteva zile mai târziu pentru a le cere să accepte să primească acasă echipa de anchetatori. Procedând astfel, adică precedând cererea finală, costisitoare, de o cerere inițială puțin costisitoare, Freedman și Fraser au reușit să obțină o rată de acceptabilitate de 52%. De la 22,2% la 52% câștigul nu este deloc neglijabil.

Eficacitatea acestei tehnici a fost demonstrată și la noi în țară. Experimentul a avut loc printre studenții facultății PPAS ai Universității de Stat «Alec Russo» din Bălți. Obiectivul acestei cercetări experimentale era acela de a-i face pe studenți să răspundă la un chestionar lung și plictisitor. Adresând direct această cerere puțini studenți au acceptat să răspundă la chestionar. Ca și în experimentul anterior, trebuia formulată o cerere pregătitoare puțin costisitoare care să fie ușor acceptată de subiecți. Aceasta constă în a informa experimentatoarea unde se află sala festivă. Că acest comportament este puțin problematic sau puțin costisitor o arată procentul mare de studenți care au acceptat să-l emită, acest procentaj era chiar aproape de 100%. Acest comportament preparator o dată obținut, o cerere a fost 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. Rezultatele au arătat că 92,5% dintre studenți au acceptat cererea finală (să răspundă la un chestionar lung) în condiția „piciorul în ușa”, iar 40% în condiția de control (adică în cazul în care studenții nu fuseseră solicitați în prealabil).

Cercetările asupra **influenței tactilului** nu datează de ieri. Kleinke (1977) este primul cercetător care a verificat efectul tactilului asupra supunerii față de o cerere venită de la cel care atinge. În primul său experiment o colaboratoare lăsa câteva monede pe tabla dintr-o cabină telefonică și se îndepărta. Ea aștepta ca o persoană să intre în cabină și să iasă apoi cu banii în mână. În acel moment o aborda, îi spunea că a pierdut niște bani în cabină cu câteva minute înainte și o întreba dacă nu i-a găsit cumva. În jumătate din cazuri, experimentatoarea făcea în așa fel încât să atingă brațul subiectului timp de o secundă sau două. Acest simplu contact fizic a permis creșterea semnificativă a coeficientului de restituire a banilor. Tactilul se dovedește a fi un puternic mecanism de influențare a comportamentului cuiva; el pare a-l încuraja pe subiect să acționeze. De fapt, unii cercetători s-au folosit de acest mecanism stimulant pentru a influența alte comportamente, mai ales pe acelea de pe urma cărora nu beneficiază o terță persoană, ci subiectul însuși. Astfel, cele mai multe cercetări publicate sunt în domeniul medical. Experimentul efectuat de Witcher și Fischer (1976) ilustrează perfect influența pe care o poate avea tactilul. Experimentul s-a făcut pe niște pacienți care urmau a fi supuși unor intervenții chirurgicale. Rezultatele au arătat că tactilul a produs diferite efecte fiziologice. S-a constatat, într-adevăr, că presiunea diastolică și sistolică a pacienților s-a redus înaintea și în cursul operației, uneori chiar și după. Se poate ca aceste efecte să se datoreze anxietății diminuate a subiecților. Îmblânzind temerile pacientului, tactilul pare să aibă și un rol de calmare fiziologică. Rezultate uimitoare au fost confirmate și de cercetarea lui Lange-Alberts și Shott (1994); aici, subiecții erau pacienți suferind de grave tulburări cognitive (maladia Alzheimer, tulburări cognitive în urma unor accidente vasculare cerebrale etc.), iar atingerea a avut un efect pozitiv asupra nutriției. Aceste efecte ale tactilului sunt doar câteva exemple printre multe altele observate în cazul sănătății.

Efectul tactilului a fost studiat și în alte domenii: pedagogie, marketing, etc. Vastitatea aplicațiilor și eficacitatea mare a tactilului explică de ce prestigioasa școală de medicină a universității din Miami patronează un institut unic în lume: *Touch Research Institute*, iar activitățile lui se axează în principal pe studierea efectelor benefice ale tactilului.

Aceste studii asupra influenței tactilului au fost efectuate în țările anglo-saxone, dar într-o cercetare recentă am arătat eficacitatea acestei tehnici și la noi în țară. Studiul a fost promovat în cadrul facultății PPAS ai Universității de Stat «Alec Russo» din Bălți, subiecții experimentului fiind studenții acestei facultăți. Experimentatoarea aborda studenții de pe culoarele facultății și le cerea să răspundă la un chestionar. În jumătate din cazuri, în timp ce formula rugămintea, ea atinge ușor brațul subiecților timp de o secundă sau două. Rezultatele au arătat că atingerea duce la creșterea numărului de respondenți (76,4% în condiția „atingere” și 54,2% în condiția de control). Mai mult, s-a observat și un efect pe termen lung al contactului tactil. Astfel printre studenții care au acceptat prima cerere, s-a constatat că o cerere ulterioară (experimentatoarea îi întreba pe subiecți dacă vor să răspundă la un alt chestionar) este acceptată într-o proporție mai mare în condiția de atingere (28,4%) decât în condiția de control (8,3%). Având în vedere că la a doua cerere nu s-a folosit nici un contact tactil, putem conchide că atingerea are un efect pozitiv în timp.

Tehnica „Sînteti liber să...”. Sentimentul libertății asociat unui comportament emis de o persoană reprezintă, în opinia lui Kiesler și Sakumura (1966) una dintre condițiile ce favorizează angajamentul și deci

probabilitatea ca un individ să emită comportamentul dorit de cineva. Astfel, Gueguen și Pascual (2000) au elaborat tehnica „sînteți liber să...”. Ei realizează câteva experimente recente, în care evocarea semantică a libertății a fost verificată în calitate de criteriu unic de distingere între două condiții experimentale. Într-un prim experiment axat pe evocarea libertății (Gueguen și Pascual, 2000), un complice oprea indivizi pe stradă și le cerea niște bani pentru a-și cumpăra un bilet de autobuz. Cu jumătate din subiecți, el adăuga, înainte ca ei să aibă timp să-i răspundă, „sînteți liber să acceptați sau să refuzați”. Rezultatele au arătat că nu numai numărul persoanelor care dau curs cererii este cu mult superior în condiția de evocare semantică a libertății (47.5% vs. 10%), dar aceste persoane au tendința de a fi mai generoase (1.07• vs. 0.49•). Cercetările care au urmat au arătat că această tehnică păstrează eficacitatea sa și cu alte tipuri de cereri, și chiar fără solicitarea „față în față”, de exemplu pentru a-i face pe anumiți subiecți să viziteze un site dat [4].

Tehnica „sînteți liber să...” nu a fost studiată experimental în afara Franței, ne-am întrebat deci dacă vom avea un efect al acestei tehnici și la noi în țară. Studiul cuprindea o variabilă independentă (utilizarea tehnicii „Sînteți liber să...” vs. nu), și o variabilă dependentă: acceptarea cerinței formulate de experimentatoare și anume a-i consacra 20 de minute pentru a răspunde la un chestionar. Studiul s-a derulat în cadrul Universității de Stat “Alec Russo” din Bălți. În total, 60 de subiecți au participat la studiu, câte 30 subiecți în fiecare din cele două condiții experimentale. În condiția control, experimentatoarea impunea subiectului direct cererea sa. În condiția „Sînteți liber să...”, experimentatoarea declara subiectul liber să accepte sau să refuze, imediat după formularea cererii. Rezultatele obținute au arătat că subiecții declarați liber au acceptat mai des cererea experimentatoarei (a-i consacra 20 minute pentru a răspunde la un chestionar), decât subiecții nedeclarați liber din condiția control. (46,7% versus 25%). Rezultatele obținute confirmă că eficacitatea „Sînteți liber să...” poate să fie extinsă și în alte țări decât Franța, și în special în una din țările Europei de Est.

În *psihologia angajamentului* ar trebui să căutăm baza teoretică a acestor tehnici de influențare. După Joule și Beauvois (1998) „*Angajamentul corespunde, într-o situație dată, condițiilor în care realizarea unui act nu poate fi atribuit decât celui care l-a realizat.*”

Efectele angajamentului:

Pe plan cognitiv, angajamentul duce la o consolidare a atitudinilor și la o mai mare rezistență la schimbări (efectul de îngheț), ea poate duce chiar la o mai bună ajustare a atitudinii actului realizat (efect de raționalizare).

Pe plan comportamental, angajamentul duce la stabilirea comportamentului și la realizarea noilor comportamente direcționate în același sens (de exemplu efectul „piciorului în ușă”).

De asemenea, psihologia angajamentului propune o descriere diferită de anumite mecanisme psihologice (atribuirea, raționalizarea sau, din contra, respingerea, extremizarea, etc.) în joc în organizații, mecanisme susceptibile de a favoriza schimbarea sau, din contra, de a o frâna.

Putem obține un puternic angajament bazându-ne pe următorii factori:

- *Perceperea libertății de producere a comportamentului*: pentru ca subiectul să perceapă legătura dintre sine și actul său, trebuie ca realizarea acestui act să fie însoțită de perceperea libertății de alegere sau de luare a deciziei. Astfel, dacă un comportament este obținut în urma unei presiuni externe (de exemplu, o remunerare), subiectul își va explica actul prin această presiune și nu printr-o cauză internă, ce ține de propriul său interes, de motivația personală.
- *Numărul de comportamente ale subiectului*: probabilitatea de a emite un comportament este cu atât mai mare cu cât același comportament a mai fost produs înainte. Pentru a angaja o persoană, trebuie deci să o determinăm să emită mai multe comportamente.
- *Importanța comportamentului pentru subiect*: un comportament este cu atât mai angajant cu cât are o însemnătate pentru subiect, deoarece vizează un lucru în care subiectul crede ori îi permite acestuia să obțină unele avantaje (bani, valorizare socială, întărirea stimei de sine, etc.).
- *Caracterul explicit (public, lipsit de ambiguitate) al comportamentului*: un comportament este cu atât mai angajant cu cât este emis în public, iar semnificația lui este clară atât pentru cel care-l produce, cât și pentru cel care-l observă.
- *Caracterul irevocabil al comportamentului*: aici emiterea comportamentului face dificilă posibilitatea de a da înapoi. Principiul implică și imposibilitatea de a contesta angajamentul. [2]

Pentru o comunicare angajantă. Luate în totalitatea lor, lucrările realizate în domeniul psihologiei angajamentului ne invită să ne punem întrebarea despre condițiile de optimizare a acțiunilor comunicării, informării sau a sensibilizării. Noi am văzut că ideile bune nu sunt suficiente pentru a face ca oamenii să-și modifice obișnuințele. Dar am mai văzut, de asemenea, că uneori e de ajuns de puțin – în cazul de față, de unul sau câteva acte preparatorii bine alese – pentru a-i face să treacă de la idei la acte. Acesta este motivul pentru care noi susținem că campaniile de comunicare ar putea fi mult mai eficiente dacă ar neglija mai puțin actele preparatorii

de obținere a țintei. Miza este considerabilă, deoarece este vorba de a-i atribui un statut de actor, și nu doar unul de receptor. Dintr-un punct de vedere practic, să-i conferim țintei un statut de actor înseamnă să-l aduci să realizeze acte preparatorii angajante „inconsistente” cu influențele ulterioare la care dorim ca el să reziste (incitare la utilizarea drogurilor sau incitare la ura rasială, de exemplu) și, din contra să-l aduci să realizeze acte preparatorii angajante „consistente” cu influențele ulterioare la care dorim ca el să fie sensibil (mesaje educative sau preventive, de exemplu). Așadar, dacă într-o acțiune de comunicare întrebările centrale ce urmează a fi tratate rămân, bineînțeles : „care sunt bunele informații ce trebuie transmise?”, „care sunt cele mai bune argumente de pus în prim plan?”, „care sunt cele mai bune canale, unelte, suporturi și media?”, etc., se mai adaugă una, a cărei luare în vizor este determinantă : „ce acte preparatorii trebuie să obținem din partea celor care vor fi scopul acțiunii de comunicare?”. Anume luarea în considerație a acestei ultime întrebări care îi dă țintei un statut de actor distinge derularea comunicării „angajante” de derularea comunicării „clasice”.

În fine, în materie de comunicare, întrebarea care trebuie pusă, când căutăm efecte comportamentale, nu trebuie să se limiteze, ca în mod tradițional, la : „*cine ce spune, cui, pe ce cale și cu ce efect?*” Ea trebuie, mai degrabă, să fie : „*cine ce spune, cui, pe ce cale, îndrumându-l ce să facă și cu ce efect?*”

Bibliografie:

1. Freedman, J.L. et Fraser, S.C. Compliance without pressure : the foot-in-the-door technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 1966, p. 195-202.
2. Guéguen, N., Psihologia manipularii și a supunerii. Iasi: Polirom, 2007.
3. Joule, R.-V., Beauvois, J.-L. *La soumission librement consentie*. Paris, Presses Universitaires de France, 1998.
4. Joule, R.-V., Beauvois, J.-L. *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2002.
5. Kleinke, C., Compliance to requests made by gazing and touching experimentaters in field settings. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 1973, p. 218-223.
6. Lewin, K. Group decision and social change. In: T. Newcomb, E. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology*. New York: Holt, 1947.