

الفصل الثالث

التعهد والالتزام

ابتكارات العقل

المقاومة من البداية أيسر من المقامة عند النهاية

"ليوناردو دافنشي"

كشفت إحدى الدراسات التي قام بها عالما نفس كنديان عن شئ مذهل حول من يتواجدون في مضمار السباق. فبعد أن يتحدد الرهان فإنهم يبدون أكثر ثقة في فرص جيادهم للفوز مما كانوا عليه قبل تحديد الرهان. بالطبع لن يغير أي شئ من فرص الحصان سواء في الفوز أو الخسارة؛ فهو نفس الحصان، في نفس المضمار، في نفس المجال، لكن في عقول المراهنين تزداد الآمال بمجرد أن تتم عملية شراء التذاكر. إن السبب وراء هذا التحول المذهل لا بد أن له علاقة بسلاح معهود للتأثير الاجتماعي رغم أنه أمر يبدو محيراً للوهلة الأولى. مثل أي سلاح من أسلحة التأثير، يكمن هذا السلاح في داخل أعماقنا، فيوجه أفعالنا بقوة هادئة. إنه، ببساطة شديدة، رغبتنا القاهرة في أن نظهر على توافق بما فعلنا وملتزمين به. فبمجرد أن نقوم بعمل اختيار أو

اتخاذ موقف ما فإننا نواجه ضغوطاً شخصية وداخلية لنتصرف بصورة متوافقة مع عهدنا. تلك الضغوط ستجعلنا نستجيب بطرق تبرر قرارنا الذي اتخذناه.

خذ المتراهنين في تجارب مضمار السباق كمثال على ذلك، فقبل تحديد مال المراهنة بثلاثين ثانية كان جميعهم يمتلكهم كل من الريبة والتردد، وبعد إتمام الرهان بثلاثين ثانية كان جميعهم يشعرون بالتفاؤل والطمأنينة. لقد كان فعل اتخاذ القرار النهائي - هو في هذه الحالة يتمثل في شراء التذكرة - العامل الأكثر أهمية. فبمجرد أن اتخذ القرار أدت الحاجة إلى الالتزام إلى الضغط على هؤلاء الناس للتوفيق بين ما كانوا يشعرون به أو يؤمنون به وبين ما فعلوه في الواقع. فقد أقنعوا أنفسهم - ببساطة شديدة - بأنهم قد اتفقوا على الخيار الصحيح ولاشك أنهم يشعرون بأن حالهم أفضل بكثير.

قبل أن نرى في مثل هذا التضليل الذاتي self-delusion عاملاً مميزاً لمن يرتادون مضمار السباق. لا بد أن نتفحص قصة جارتى "سارة" وصديقتها "تيم" الذي يعيش معها. لقد تقابلا في إحدى المستشفيات حيث كان يعمل بها فني أشعة وكانت هي تعمل خبيرة تغذية. كانا يتقابلان لفترة حتى بعد أن فقد "تيم" وظيفته وفي النهاية قررا العيش سوياً. لم تكن الأمور على ما يرام أبداً بالنسبة لسارة؛ فقد أرادت أن يتزوجها تيم وأن يمتنع عن الخمر التي كان يشربها بشراهة، ولكن لم يوافق على أية فكرة منها. وبعد فترة طويلة من الخلافات المريرة، قررت سارة قطع علاقتها به، فرحل عنها في نفس الوقت عاد صديق قديم لسارة إلى المدينة بعد غياب عدة سنوات واتصل بها. شرعا في اللقاء سوياً واتسمت علاقتهما بالجدية فشرعا يخططان للزواج. كما قاما بتحديد موعد الزفاف وتوجيه الدعوات عندما اتصل تيم بها. لقد أعلن عن

ندمه وأراد أن يعود لها. عندما أخبرته سارة عن تخطيطها للزفاف توصل إليها أن تغير رأيها؛ فقد أراد أن يعودا كما كانا من قبل. لكن سارة رفضت طلبه قائلة له إنها لا تريد أن تعيش معه كما كانت. فعرض عليها تيم الزواج، لكنها أصرت على إعلان حبها لصديقها وتفضيلها له. وفي النهاية قال تيم إنه سيمتتع عن الشرب إذا ما لانت له قناتها. عندما شعرت سارة بأن تيم صادق في حديثه قررت "فسخ" الخطبة وإلغاء الزفاف واستعادة الدعوات وقررت أيضاً أن تعود لتيم.

خلال شهر واحد أبلغ تيم سارة بأنه ليس من الضروري له أن يمتنع عن الشرب، وبعد شهر آخر قرر أنهما يجب أن "ينتظرا قليلاً" قبل اتخاذ القرار النهائي بالزواج. لقد مر الآن عامان وسارة وتيم يعيشان سوياً كما كانا من قبل. ومع ذلك أصبحت سارة أكثر ولاءً له: لقد اعترفت بأن إجبارها على الاختيار جعلها تشعر أن تيم رقم (1) في قلبها. من الواضح إذاً أن المراهنين بسباق الخيل ليسوا هم وحدهم الذين يؤمنون بصحة خياراتهم التي تتسم بالصعوبة بمجرد أن يتفوقوا عليها.

لقد استوعب علماء النفس لفترة طويلة قوة مبدأ الالتزام في توجيه سلوك الإنسان. فثمة أعلام في المجال أمثال "ليون فيستنجر" Leon Festinger و"تيودور نيوكومب" Theodore Newcomb قد اعتبروا الرغبة في الالتزام كحافز جوهري للسلوك. خذ دليلاً على ذلك ما حدث عندما قام عالم النفس "توماس موريارتي" Thomas Moriarty بتمثيل بعض أحداث سرقة تتم على شواطئ نيويورك سيتي ليرى إلى أي مدى يتحمل من يشاهد عملية السرقة أي نوع من الضرر من أجل إيقافها. قام أحد المشاركين في الدراسة بوضع بطانية

على الشاطئ تبعد عن بطانية أحد أفراد العينة التجريبية بخمسة أقدام. بعد أن ارتاح واسترخى الباحث على بطانيته واستمع إلى الراديو، قام بعمل نزهة على الشاطئ وترك البطانية وعليها جهاز الراديو. بعد بضع دقائق قام باحث آخر - وهو يمثل دور اللص - بالاقتراب من البطانية ثم أمسك بجهاز الراديو وحاول الهرب به. في الظروف العادية قد نتصور أن أي فرد لن يقوم بالتضحية لمواجهة المخاطر واعتراض اللص، ولذلك فإن أربعة أفراد فقط هم الذين حاولوا إيقاف عملية السرقة خلال عشرين مرة تم فيها تمثيل المشهد. ولكن عندما تم تكرار نفس العشرين تجربة في أوقات أخرى - مع تغيير بسيط في الخطة - كانت النتيجة مختلفة تماماً. فخلال العشرين مرة الأخيرة قبل أن يقوم الباحث بعمل جولة، طلب من فرد العينة أن يحرس أمتعته فوافق الأخير على حراستها. بسبب الشعور بالإجبار على اتباع مبدأ الالتزام (التوافق)، قام تسعة عشر فرداً من العشرين - وكانهم من رجال الأمن - بمطاردة السارق لمنعه من السرقة إما بضربه أو بخطف جهاز الراديو منه. لكي نفهم لماذا يعد التوافق دائماً قوياً لا بد من أن ندرك أنه في معظم الأحوال يعد ثميناً وسهل الاستغلال. أما عدم الالتزام فدائماً ما ينظر إليه على أنه سمة غير مرغوب فيها للشخصية. فالشخص الذي لا تتوافق معتقداته وأحواله وأفعاله ربما ينظر إليه وكأنه غير حاسم ومشوش ومنافق وحتى يمكن أن ينظر إليه على أنه مريض عقلياً. إذا فمن المؤكد أن التوافق الشخصي المعقول له قيمة عالية في ثقافتنا. ولا بد له أن يكون كذلك. فهو يزودنا بتوجه معقول ومفيد نحو عالمنا كما أننا نشعر في معظم الأحيان بأننا الأفضل إذا ما كانت كل أمورنا ترتبط بالتوافق. فبدونه تصبح حياتنا أكثر صعوبة وأكثر رعونة.

ولأن إحساسنا بالالتزام يلازمنا باستمرار فلا نجد غضاضة في استخدامه كأسلوب في الحياة حتى في المواقف التي لا تستدعي ذلك. ولكن عندما يحدث التوافق دون التفكير فيه جيداً فربما يصبح كارثة. ومع ذلك فإن الالتزام " الأعمى " يعد أسلوباً جذاباً.

أولاً: يوفر لنا الالتزام طريقاً مختصراً shortcut عبر حياتنا الحديثة التي تمتلئ بالعديد من الأحداث المعقدة. فبمجرد أن نتخذ قراراً بشأن موضوع معين فإن التوافق يسمح لنا بالوصول إلى الحلول المرضية ولن نجد أنفسنا مضطرين إلى التفكير في هذا الموضوع مرة أخرى. ولأن كل ما يجب علينا أن نفعله عندما نواجه نفس الموضوع إنما هو أن نقوم بتشغيل "شريط الالتزام".

ثانياً: إن هناك التزاماً ألياً أكثر جاذبية وبساطة. فأحياناً ما لا يكون المجهود الهائل والعمل المعرفي هما اللذين يحفزانا على أداء نشاط معقول، بل إن الأحداث المتواصلة القوية لذلك النشاط هي التي تدفعنا لذلك. وأحياناً ما تجعلنا الإجابات المرفوضة أو غير المرغوب فيها الناتجة عن التفكير الواضح والمستقيم بطيئ التفكير. فهناك أمور مزعجة لا نستطيع أن ندركها بصورة واضحة. ولأن الالتزام التلقائي يعتبر طريقة مبرمجة مسبقاً وغير عقلانية للاستجابة فإنه يمكن أن يوفر مكاناً آمناً بعيداً عن تلك المدركات المزعجة.

ذات ليلة خلال إحدى المحاضرات التقديمية خلال برنامج التأمل التجاوزي Transcendental Meditation [TM] رأيت مثلاً يوضح كيف يختبئ الناس داخل أسوار الالتزام لكي يحموا أنفسهم من عمليات التفكير المرهقة. كان يشرف على المحاضرة شابان يتميزان بالجدية وقد تم تصميم المحاضرات بهدف ضم أعضاء جدد إلى البرنامج. كان يهدف البرنامج إلى تعليم نمط

جديد من التأمل يسمح لنا بأن نحقق كل الأشياء المرغوب فيها بدءاً من السلام الداخلي البسيط وحتى القدرات القوية على الطيران واختراق صور مراحل البرنامج المتقدمة.

قررت أن أحضر اللقاء لكي أراقب نمط أساليب الإذعان التي تستخدم في محاضرات تجنيد الأعضاء الجدد من هذا النوع وقد أحضرت معي أحد أصدقائي المهتمين بهذا المجال وهو أستاذ جامعي متخصص في الإحصاء والمنطق الرمزي. عندما بدأ اللقاء وشرع المحاضر في شرح الأساس النظري للتأمل التجاوزي لاحظت أن صديقي "أستاذ المنطق" بدأ يشعر بعدم الارتياح. لقد بدا وكأنه يشعر بالآلام مبرحة وبدأ يتململ في جلسته إلى درجة أنه شعر بأنه غير قادر على مقاومة هذا الإحساس. وعندما بدأ المحاضران فتح باب تلقي الأسئلة بهدف استكمال المحاضرة رفع يده ثم هدم المحاضرة التقديمية التي استمعنا إليها بالكامل. ففي أقل من دقيقتين أوضح بكل دقة أين ولماذا كان جدال المحاضرين المعقد يسيطر عليه التناقض وأوضح أن المحاضرة غير منطقية وليس لها مكان من الصحة. لقد كانت نتيجة هذا النقاش بالنسبة للمحاضرين مدمرة وبعد فترة صمت رهيبية بدأ كل منهما يرد بإجابات لمجرد الوصول إلى حل وسط. وأخيراً اعترف بأن وجهة نظر زميلي كانت جيدة وتستحق الدراسة.

ما أذهلني فعلاً هو أثر الحديث على جمهور الحاضرين. ففي نهاية فترة الأسئلة واجه المحاضران أفواجاً مندفعة من الحاضرين يريدون تسديد مبلغ خمسة وسبعين دولاراً لقبولهم لبرنامج التأمل التجاوزي. أما المحاضران فكانا يتظاهران بالتأفف والتذمر لكثرة أعداد المشاركين. وبعدما بدا الموقف

وكأنه انهيار كامل للمحاضرة التقديمية أمام أعين الجميع، بدا الاجتماع وكأنه حدث ناجح حيث أنه قد خلق مستويات عليا من الإذعان لدى جمهور الحاضرين. ورغم أنني كنت أعاني من الدهول نوعاً ما إلا أنني عزوت رد فعل جمهور الحاضرين إلى إخفاقهم في فهم منطوق حديث زميلي. وفي النهاية تبين لي أن هذا إنما هو رد فعل عكسي.

خارج غرفة المحاضرة وبعد انتهاء الاجتماع، اقترب منا ثلاثة أفراد من الحاضرين، كان كل منهم قد دفع ثمن اشتراكه بعد المحاضرة مباشرة. كانوا يريدون أن يعرفوا لماذا جئنا إلى هنا، فشرحنا لهم الأمر ثم طرحنا عليهم نفس السؤال كان أحدهم ممثلاً مبتدئاً وكان يرغب في أن ينجح في مهمته رغم يأسه الشديد وقد جاء إلى الاجتماع لكي يعرف ما إذ كان التأمل التجاوزي سيؤدي به إلى أن يتمكن من مستوى ضبط النفس اللازم لإتقان هذا الفن، وكان المحاضران قد أكدا له أن هذا الأمر ممكن. أما الثانية فقد وصفت نفسها بأنها تعاني من أرق شديد وتأمل في أن برنامج التأمل التجاوزي سيوفر لها طريقة للاسترخاء والاستغراق في النوم خاصة في فترة الليل. أما الثالث فيعمل كمتحدث غير رسمي لإحدى المؤسسات، وهو أيضاً يعاني من مشكلات تتعلق بالنوم. كما أنه دائم الرسوب في كليته لأنه لا يملك الوقت الكافي للدراسة، وقد جاء إلى الاجتماع ليعرف ما إذا كان برنامج التأمل التجاوزي يمكن أن يعينه على حل مشكلاته وذلك بتدريبه على النوم لعدة ساعات كل ليلة على أن يخصص الوقت الإضافي للدراسة. ومن المدهش أن العاملين بالبرنامج قد أكدوا له أن أساليب التأمل التجاوزي ستساعده على حل كل تلك المشكلات. حيث أنني لازلت أعتقد بأن هؤلاء الأفراد الثلاثة قد

اشتركوا فعلاً في البرنامج لأنهم لم يفهموا وجهة نظر صديقي عالم المنطق، شرعت في طرح بعض الأسئلة عن بعض أجزاء من حديثه عليهم. ما أدهشني بشدة هو أنني اكتشفت أنهم قد استوعبوا ما قاله جيداً، بل جيداً جداً. لقد كانت حجة حديثه هي التي دفعتهم إلى المشاركة في البرنامج فوراً. وقد أوضح الناطق غير الرسمي ذلك حيث قال: "حسناً، لم يكن في نيتي دفع أي مبلغ من المال لأنني كنت مفسلاً بالفعل وكنت سأنتظر اللقاء القادم. لكن عندما بدأ صديقك في الحديث أدركت أنه من الأفضل لي أن أدفع الآن وإلا سأعود للبيت وأفكر فيما قاله مرة أخرى (ولن) أشارك في البرنامج".

لقد بدأ كل شيء يتضح الآن، فهؤلاء كانوا أناساً يعانون من مشكلات حقيقية، كما كانوا يبحثون عن طرق لحل تلك المشكلات وهم يمتلكهم اليأس. لقد دفعتهم الحاجة إلى الاعتقاد بأن برنامج التأمل التجاوزي هو الحل.

الآن يتدخل صوت العقل ليفسر الأساس النظري الذي يجعل هذا الحل الجديد غير صحيح: الهلع؟ لا بد من فعل أي شيء قبل أن يسيطر المنطق على عقولهم ويتركهم بلا أمل مرة أخرى. فيقولون في أنفسهم: أسرعوا، أسرعوا فنحن نحتاج إلى أسوار تعزلنا عن العقل، ولا يهم ما إذا كان هذا الحصن الذي تم تشييده ينم عن حماقة أم لا.

أسرعوا، هناك مكان نتواري فيه عن التفكير. إذاً خذ المال. يااااه! الزمن ليس له أمان. لا داعي للتفكير في أية مشكلة بعد الآن. لقد اتخذ القرار ومن الآن يمكن أن نعمل على تشغيل شريط الالتزام متى لزم الأمر: "التأمل التجاوزي، أعتقد أنه سيساعدني بكل تأكيد، وبكل تأكيد سوف أوصل، وبكل تأكيد أوصل بالتأمل التجاوزي. لقد دفعت من أموالتي من

أجله، أليس كذلك؟ ااااا، سلوان الالتزام اللاواعي. سوف آخذ قسطاً من الراحة لبرهة. فهذا أفضل بكثير من القلق والتوتر اللذين يتبعان عملية البحث الشاقة.

إذا كان الالتزام الآلي - كما يظهر - يعمل كحاجز ضد التفكير، إذا فلا ينبغي أن نندهش أن مثل هذا الالتزام يمكن أيضاً أن يتم استغلاله من قبل أولئك الذين يريدون منا ألا نفكر كثيراً عند الاستجابة لطلبهم وأن ندعهم لهم. فبأسلوب المصارعة اليابانية اللطيف يقومون ببناء علاقاتهم التفاعلية معنا بحيث تؤدي بنا حاجتنا إلى الالتزام إلى العمل لمنفعتهم بصورة مباشرة.

ثمة بعض صناعات لعب الأطفال يستخدمون هذا الأسلوب للحد من مشكلة شراء السلع الموسمية، فمن المعروف أن موسم بيع اللعب يأتي أثناء إجازة عيد رأس السنة. وشركات اللعب تحصل على أرباح مضاعفة أثناء تلك الفترة. لكن مشكلتهم تتمثل في أن مبيعات هذه اللعب تنخفض انخفاضاً كبيراً خلال الشهرين التاليين. لذلك يواجه منتجو هذه اللعب ورطة كبيرة، إذ كيف يحافظون على حجم تلك المبيعات أثناء موسم الذروة ويحافظون أيضاً على حجم طلب هذه اللعب في الشهرين التاليين. ومن الواضح أن المشكلة لا تكمن في تشجيع الأطفال على طلب هذه اللعب بعد عيد الميلاد.

إن المشكلة تكمن في تحفيز أولياء الأمور الذين قضوا إجازاتهم لأن يرضوا بسعر ألعاب أخرى يمكن أن يشتروها لأطفالهم "المتخمين باللعب". ما الذي يمكن أن تفعله مصانع اللعب لإنتاج مثل هذه الوسائل؟ بعض هذه الشركات قامت بتنفيذ حملات إعلانية كبيرة، وقام البعض الآخر بخفض الأسعار في فترة الكساد، ومع ذلك فلم يثبت هذان الأسلوبان نجاحهما. ورغم ذلك اعتقد

بعض منتجي لعب الأطفال أنهم قد وصلوا إلى الحل الأمثل. وهو حل ليس عبقرياً لا يشتمل على أكثر من مجرد مصروفات إعلانية زهيدة بالإضافة إلى فهم مدى الحاجة إلى الالتزام. لقد وصلت إلى طريقة عمل استراتيجية شركات لعب الأطفال بعد أن فشلت في الوصول مرات عديدة. كان ذلك في شهر يناير وكنت أقف داخل أكبر محل للعب الأطفال في المدينة. بعد أن اشترت عدداً كبيراً من الهدايا لأنني منذ شهر تقريباً أقسمت ألا أدخل هذا المكان أو غيره لفترة طويلة، وجدت نفسي، مع ذلك، هناك ليس فقط في هذا المكان الشيطاني ولكن أيضاً وجدت نفسي منشغلاً في عملية شراء لعبة أخرى غالية لايني وهي عبارة عن طقم سباق إلكتروني ضخمة. أما في معرض لعبة السباق، قابلت بالمصادفة جاراً سابقاً لي كان يشتري لابنه نفس اللعبة. في الواقع، آخر مرة رأيته فيها كانت منذ عام في نفس المحل حيث كنا نشترى لابنينا هدية غالية بعد عيد الميلاد، وكانت عبارة عن إنسان آلي يمشي ويتحدث " ويضع النفاية ". وفي نفس اليوم حكيت عن هذه المصادفة لصديق لي كان يعمل من قبل في مجال لعب الأطفال. قال لي:

- ليست مصادفة...

فقلت له :

- ماذا تقصد... ليست مصادفة؟

- فقال لي :

- اسمع... دعني أطرح عليك سؤالين حول طقم السباق الذي اشتريته هذا العام. أولاً: هل وعدت ابنك بأنك ستشتري له هذا الطقم لعيد الميلاد؟

فأجبت :

- نعم وعدته .. لقد رأى " كريستوفر " إعلانات كثيرة عن هذا الطقم في عدد من أقالام الصور المتحركة صباح السبت وقال لي إن هذا ما يريده كهدية عيد الميلاد.

فقال لي :

- الضربة الأولى... والآن إليك سؤالي الثاني : عندما ذهبت لتشتري اللعبة ، هل وجدت أنها قد نفذت من المحل ؟

فأجبهته :

- نعم هذا صحيح .. قال الباعة إنهم قد طلبوا دفعة جديدة من اللعب لأنهم لا يعرفون متى ستأتي ... لذلك اضطررت إلى شراء بعض اللعب الأخرى "لكريستوفر" بدلاً من طقم السباق ... ولكن كيف عرفت ذلك ؟

فقال لي :

- الضربة الثانية .. دعني أسألك السؤال الثالث : ألم يحدث نفس الشيء في العام الماضي ومع لعبة الإنسان الآلي ؟

فأجبهته :

- انتظر لحظة ... أنت على حق .. هذا ما حدث بالضبط. أمر لا يصدق .. كيف عرفت ذلك ؟

فأجابني :

- الأمر ليس وساطة روحية .. أريدك فقط أن تعرف أنني أعلم كيف تقوم شركات اللعب الكبرى "بترقيع" مبيعاتها في شهري يناير وفبراير. فهي تبدأ قبل فترة عيد الميلاد بإعلانات تلفزيونية شيقة عن لعبة معينة. ومن الطبيعي أن يشعر الأطفال بالرغبة فيما يشاهدونه فيحصلون على وعود بهدايا عيد الميلاد - وخاصة هدايا من تلك اللعب - من أولياء أمورهم. من هنا تتبع خطط تلك الشركات العبقرية : حيث تقلل عرض هذه اللعب للمحلات. ومعظم أولياء الأمور يجدون أن هذه الألعاب قد نفذت فيضطرون إلى شراء لعب بديلة بنفس السعر. وبعد ذلك تقوم هذه الشركات بالإعلان مرة أخرى عن هذه اللعب فيسرع الأطفال إليهم قائلين "لقد وعدتني يا أبي" فيسرع الجميع للوفاء بالوعد وشراء هذه اللعب.

فقلت له :

- وهناك يتقابل أولياء الأمور الذين لم يتقابلوا لمدة عام ليوажها نفس الخدعة : أليس ذلك صحيحاً ؟

فأجابني :

- نعم هذا صحيح .. وأين ستذهب الآن ؟

فأجبته :

- سوف أذهب إلى المحل لأعيد هذه اللعبة ..

فقال لي :

- انتظر .. فكر لدقيقة أولاً .. لماذا اشتريت هذه اللعبة هذا الصباح ؟

فأجبتة :

- لأنني لم أرد أن أحبط "كريستوفر" ولأنني أردت أن أعلمه أهمية الوفاء بالوعد.

فقال :

- حسناً.. هل تغير أي شيء ؟ انظر، إذا حرمته من اللعبة الآن فلن يفهم ما تقصده .. بل سيعرف أن أباه أخلف وعده معه .. فهل هذا هو ما تريده ؟

فقلت له :

- لا .. لا أظن ذلك ... إذا تقول لي إنهم قد ضاعفوا أرباحهم على حسابي طيلة العامين الماضيين .. ولم أع ذلك مطلقاً .. أما الآن وقد وعيت ذلك جيداً .. فإنني أشعر بأنني قد وقعت في أحد الشراك .. إذا ما ستقوله لي الآن هو "الضربة الثالثة".

فأوماً برأسه مشيراً إلى موافقته على ما أقول.

التعهد هو الحل

بمجرد أن ندرك أن قوة الالتزام لها دور هائل في توجيه سلوك الإنسان، يبرز سؤال عملي في غاية الأهمية على الفور : كيف يتم استخدام هذه القوة ؟ وما الذي يخلق "اضغط" التي تنشط "شغل" لشريط الالتزام الهائل ؟ يعتقد علماء النفس الاجتماعي أنهم يعرفون الإجابة : إنها التعهد. فلو استطعت أن أجعلك تتعهد لي بشيء، فإنني أكون بذلك أعددت لديك الالتزام الآلي بمثل هذا التعهد المبكر.

كما رأينا من قبل فإن علماء النفس الاجتماعي ليسوا هم فقط الذين يدركون العلاقة بين التعهد والالتزام (التوافق). إن استراتيجيات التعهد توجه إلينا من قبل جميع محترفي الإذعان من كل نوع ودرب. وكل استراتيجية إنما يقصد بها أن تجعلنا نتصرف تصرفاً يوقعنا في شرك الإذعان من خلال ضغوط الالتزام. وكل الإجراءات المستخدمة لتحفيز التعهد لدينا تتخذ أشكالاً عديدة. فبعضها واضح وصريح والبعض الآخر يتم بأساليب تكتيكية تؤدي إلى الإذعان.

على سبيل المثال، افترض أنك أردت أن تزيد عدد الأفراد الذين يوافقون على الزيارات المنزلية لجمع التبرعات لجمعيةك الخيرية. فمن الحكمة أن تدرس أسلوب عالم النفس الاجتماعي "ستيفن شيرمان" Steven Sherman. فقد دعا عينة من سكان ولاية "إنديانا" الأمريكية كجزء من دراسته الاستطلاعية التي كان يقوم بها وطلب منهم التنبؤ بما يمكن أن يقولوه إذا ما طلب منهم قضاء ثلاث ساعات في جمع الأموال لصالح الجمعية الأمريكية للسرطان. بطبيعة الحال لا يرغب العديد من هؤلاء الأفراد في أن يظهروا للباحث أو حتى أمام أنفسهم بأنهم لا يرغبون في فعل الخير فقد وافقوا على التطوع لهذا العمل. كانت نتيجة هذا الإجراء التعهدي الماكر عبارة عن زيادة عدد المتطوعين إلى ٧٠٠ فرد. باستخدام نفس الإستراتيجية طلب فريق من الباحثين كان يقوده "أنطوني جرين والد" من سكان أوهايو وكولومبوس للتنبؤ بما إذا كانوا سيدلون بأصواتهم في الانتخابات الرئاسية، وقد استطاع هذا يزيد الفريق أن يزيد نسبة عدد الذين يدلون بأصواتهم من بين هؤلاء السكان.

ربما يظهر أسلوب التعهد الأكثر حرفية في المنهج الذي أتبعه مؤخراً طالبو الأعمال الخيرية عبر التلفون. هل لاحظت أن السائلين الذين يطلبون منك المساهمة بطريقة أو بأخرى دائماً ما يستهلون طلباتهم بالاستفسار عن صحتك وعن أحوالك في المعيشة والعمل. وبمجرد أن تصرح لهم بأن كل شيء على ما يرام يصبح من السهل للمتمس "السائل" أن يضيق عليك الخناق حتى توافق على التبرع حيث يقول لك المتمس: "إنني أشعر بغاية السعادة إذ أنني علمت أنك بخير ولأنني إنما اتصل بك لأسألك إن كانت لديك النية للتبرع لمساعدة الضحايا المساكين ل.....".

يتمثل الأساس النظري لهذا الأسلوب التكتيكي في أن هؤلاء الذين يؤكدون على أنهم بخير - حتى ولو كان هذا التأكيد أسلوباً روتينياً للمبادلة الاجتماعية - سيجدون أنفسهم في موقف لا يحسدون عليه إذا لم يوافقوا على التبرع في مثل هذه الظروف. إذا ما بدا هذا الأمر مبالغاً فيه، فلنتأمل نتائج بحث قام به "دانييل هاورد" الذي عمد إلى اختبار هذه النظرية. تم الاتصال بسكان دالاس وتكساس عن طريق التلفون وسئلوا إن كانوا يوافقون على أن يسمحوا لمندوب لجنة الإغاثة من الجوع أن يأتي إلى منازلهم ليبيع لهم قطع البسكويت. عندما تم تطبيق هذا الطلب بمفرده (وكان تحت مسمى أسلوب الالتماس القياسي Standard Solicitation Approach) كان ١٨٪ فقط من السكان هم الذين ابدوا موافقتهم. ومع ذلك لو كان المتصل سألهم في البداية: "كيف حالكم هذا المساء." ثم انتظر ردهم قبل استخدامه لأسلوب القياس لكان قد حدث أشياء كثيرة في غاية الأهمية. أولاً من بين ١٢٠ فرداً تم الاتصال بهم كان ١٠٨ منهم يردون قائلين (حسناً أو بخيراً أو بصحة جيدة

... الخ). ثانياً ٣٢٪ من أولئك الذين سئلوا "كيف حالكم الليلة؟" وافقوا على استقبال بائع البسكويت في منازلهم وهو ما يعادل ضعف معدل نجاح أسلوب الالتماس القياسي تقريباً. ثالثاً حسب مبدأ الالتزام فإن كل فرد وافق تقريباً على مثل هذه الزيارة قام فعلاً بشراء البسكويت عندما تم الاتصال به في المنزل (٨٩٪).

قام "هاورد" بعمل دراسة أخرى. في هذه المرة بدأ المتصلون إما بطرح السؤال "كيف حالكم الليلة؟" وانتظار الرد قبل بداية الطلب أو بقول جملة "أمل أن تكونوا بخير هذه الليلة" ثم شرع في استخدام أسلوب الالتماس القياسي مباشرة. رغم أن المتصل استهل الاتصالين بعبارة ودية وحميمة، إلا أن أسلوب "كيف حالكم" قد تفوق على الأسلوب الآخر (٣٣٪ مقابل ١٥٪ من الإذعان) وذلك لأن أسلوب الاستفسار قد ساعد في زيادة حجم التعهد لدى الفئة المستهدفة. ولاحظ أن التعهد استطاع أن يؤدي إلى ضعف إذعان الفئة المستهدفة رغم أنه لا يتعدى مجرد رد لسؤال سطحي.

إذا تساءلنا ما الذي يجعل التعهد فعالاً لهذه الطريقة فسنجد العديد من الأسئلة. فهناك عدة عوامل تؤثر على قدرة التعهد على التحكم في سلوكنا المستقبلي. لقد تم تصميم برنامج بمقياس لا محدود لتحفيز الإذعان، وهذا البرنامج يفسر عمل العديد من هذه العوامل. والشيء الملاحظ في هذا البرنامج هو إنه يستخدم هذه العوامل منذ عقود مضت حتى قبل أن تتوصل إليها الأبحاث العلمية.

أثناء الحرب الكورية وجد العديد من الجنود الأمريكيين الذين تم أسرهم أنفسهم في مخيمات سجناء الحرب يديرها ويشرف عليها أعضاء من الحزب

الشيوعي الصيني. كان واضحاً منذ بداية الصراع أن الصينيين يعاملون الأسرى بأسلوب مختلف عن حلفائهم الكوريين الشماليين؛ حيث كان الصينيون يعمدون إلى استخدام الأساليب الوحشية والعقاب الصارم للوصول إلى إذعان الجنود الأمريكيين. ولحرصهم على أن يتحاشوا الظهور بمظهر العدوانية.

لجأ الصينيون إلى ما كانوا يسمونه "السياسة اللينة" lenient policy والتي كانت تعد في الواقع تجنياً نفسياً معقداً وصارماً على الأسرى. وبعد الحرب سأل علماء النفس الأمريكيين السجناء العائدين لمعرفة ما قد حدث لهم. تمت التحقيقات النفسية بصفة جزئية بسبب عدم نجاح البرنامج الصيني في بعض جوانبه. على سبيل المثال، نجح الصينيون في أن يجعلوا الأمريكيين يبلغون عن بعضهم البعض، على عكس ما كان يسلكه هؤلاء الأمريكيون في الحرب العالمية الثانية. لهذا السبب - من ضمن أسباب عديدة أخرى - كان يتم الكشف عن خطط الهروب بسرعة فائقة، كما كانت محاولات الهروب ذاتها فاشلة. يقول "إدجر شاين" وهو أحد المحققين الأمريكيين في برنامج التلقين الصيني بكوريا: "عندما تحدث عملية هروب فإن الصينيين عادة ما يستعيدون الهارب بسهولة وذلك بمنح من يخبر عنه كيساً من الأرز". في الواقع يقال إن جميع السجناء الأمريكيين تقريباً كانوا يتعاونون مع العدو بصورة أو بأخرى.

يوضح أحد اختبارات برنامج المعتقل الصيني أن العاملين بالمعتقل كانوا يعولون أساساً على ضغوط التعهد والالتزام للحصول على الإذعان المرغوب فيه من قبل المعتقلين. وبالطبع كانت المشكلة الأولى التي تواجه الصينيين هي كيف

يتعاون الأمريكيون معهم. فقد كان الأمريكيون مصرين على عدم إفشاء أية معلومات عدا الاسم والرتبة والرقم المسلسل. كيف يمكن للصينيين أن يحصلوا على معلومات عسكرية عن الأمريكيين بدون تعذيب بدني؟ وكانت إجابة الصينيين على هذا السؤال تتلخص في: ضع اللبنة الأولى ثم قم بعملية البناء.

على سبيل المثال، دائماً ما كان يطلب من السجناء قول عبارات ضد أمريكا نوعاً ما أو عبارات تتفق مع الشيوعية حتى لا يبدو الأمر ذات أهمية، كأن يقولوا مثلاً: "ليست الولايات المتحدة دولة جيدة" أو "لا تشكل البطالة مشكلة في الدول الشيوعية". ولكن بمجرد أن يتم الإذعان لمثل هذه الطلبات البسيطة، يجد الأمريكيون أنفسهم مدفوعين إلى الاستجابة لطلبات في غاية الخطورة. فالجندي الذي اتفق مع المحقق الصيني على أن الولايات المتحدة ليست دولة جيدة ربما يطلب منه أن يشير إلى تفسير لما قاله. وبمجرد أن يقوم بعملية التفسير ربما يطلب منه كتابة قائمة "بالمشكلات التي يعاني منها في أمريكا"، ثم يوقع على ما قاله. وفيما بعد ربما يطلب منه أن يقرأ هذه القائمة خلال حلقة نقاش مع زملائه من المسجونين. وفي النهاية يطلب منه أن يكتب المزيد عن هذه القائمة ليتم مناقشتها على نطاق أوسع.

بعد ذلك يمكن أن يستخدم الصينيون اسم هذا الجندي واعترافاته للتصريح بهما وإذاعتها عبر الإذاعة المعادية إلى أمريكا مشيرين بذلك إلى جميع المعتقلات في كوريا الشمالية. وفجأة يجد الجندي نفسه متعاوناً بل ومساعداً لعدوه. يقول شاين: "إن الغالبية العظمى من المعتقلين قد أبدوا تعاونهم من خلال القيام بأمور لا تبدو لهم ذات قيمة، وكان الصينيون يستفيدون منها دون أن

يدري هؤلاء المعتقلون كان هذا الأسلوب فعالاً في استخلاص العديد من الاعترافات والنقد الذاتي والحصول على معلومات أثناء التحقيقات".

إن العديد من المؤسسات التجارية تستخدم نفس الأسلوب بصفة مستمرة. فبالنسبة للبائع تتمثل الاستراتيجية في الحصول على صفقات كبيرة وذلك بالاستهلال بالصفقة الأصغر. فاستهلال العمل لعملية البيع الصغرى دائماً ما ينجح لأن هذه الصفقة الصغرى ليست هي الهدف دائماً، بل إنه التعهد. إن عمليات البيع الكبرى إنما تتبع أساساً من التعهد كما توضح لنا المجلة التجارية "البائع الأمريكي":

إن الفكرة العامة هي أن نمهد السبيل لتوزيع الخط بالكامل وذلك من خلال الاستهلال بطلب بسيط .. إذا سار الفرد في هذا الطريق - عندما يوقع لك الفرد على طلب سلعتك، ولو كان الربح بسيطاً ولا يعوضك عن الوقت والجهد اللذين قضيتهما في عملية الاتصال - إذا فإنه يعتبر زبوناً.

إن أسلوب الاستهلال بالطلب البسيط بهدف الوصول إلى إذعان الزبون للطلبات الأكبر يسمى أسلوب "البيع داخل البيت" foot-in-the-door. إن علماء النفس الاجتماعي هم أول من أدرك فعالية هذا الأسلوب في منتصف الستينيات من القرن الماضي عندما أصدر علماء النفس "جوناثان فريدمان" و"سكوت فريزر" مجموعة من المعلومات المذهلة. فقد كتبوا عن نتائج إحدى التجارب التي قام فيها الباحث بدور عامل متطوع يذهب إلى منازل السكان في المناطق المجاورة لولاية كاليفورنيا ويعرض طلباً غير معقول على أصحاب المنازل. طلب

من أصحاب المنازل الموافقة على تركيب "لوحة خدمات حكومية" بالحديقة الأمامية للمنزل. ولإعطائهم فكرة عن شكل اللوحة بالحديقة أعطى لهم صورة بها منزل جميل، ولكن تبدو اللوحة سيئة المنظر ومكتوباً عليها "احترس أثناء القيادة" بخط أكثر سوءاً. ورغم أن سكان المناطق الأخرى لم يوافقوا على هذه الفكرة (رفض ٨٣٪ الفكرة) إلا أن غالبية سكان تلك المنطقة بالذات (٧٦٪) قد وافقوا على تركيب اللوحة على الواجهات الأمامية.

إن السبب الأساسي لهذا الإذعان الغريب له علاقة بشيء ما قد حدث لهم قبل ذلك بأسبوعين : فقد تعهدوا بتعليق لافتة سلامة لقائد السيارة. ثم جاء متطوع آخر إلى منازلهم وطلب منهم أن يقبلوا تعليق لافتة أصغر بثلاث بوصات مربعة مكتوب عليها " احرص على سلامتك عزيزي قائد السيارة." كان هذا الطلب بسيطاً جداً إلى درجة أن جميعهم تقريباً قد وافقوا عليه. لكن نتائج هذا الطلب كانت هائلة. فلأنهم كانوا أذعنوا بكل براءة لطلب بسيط جداً (وهو تعليق لافتة سلامة قائد السيارة) منذ أسبوعين أصبح هؤلاء المالكون على استعداد للإذعان لأي طلب مهما تكن ضخامته.

لم يتوقف كل من " فريدمان " و " فريزر " عند هذا الحد. بل قاما بتجريب إجراء مختلف قليلاً على عينة أخرى من أصحاب المنازل. تلقى هؤلاء الناس في بادئ الأمر طلباً بالتوقيع على التماس يدعو إلى " الحفاظ على جمال كاليفورنيا ". قام بالطبع كل فرد بالتوقيع على التماس، إذ أن جمال المدينة يعد من الأمور التي يهتم بها الجميع كاهتمامهم برعاية الطفولة ورعاية ما بعد الولادة. وبعد الانتظار لمدة أسبوعين أرسل فريدمان وفريزر دعوة جديدة للعمل إلى نفس أصحاب المنازل يطلبان فيها منهم السماح بتركيب لافتة أكبر

يكتب عليها "احترس أثناء القيادة" داخل واجهات منازلهم الخضراء. كانت النتيجة مذهلة بدرجة كبيرة فقد وافق حوالي نصف السكان على تركيب اللافتة بالواجهات الأمامية رغم أن إذعانهم للطلب الأول الصغير لم يكن له علاقة بسلامة قائد السيارة، بل كان عن تجميل المدينة.

في البداية اندهش فريدمان وفريزر من النتائج التي توصلا إليها. لماذا أدى مجرد عمل صغير بالتوقيع على التماس للمساعدة في تجميل المدينة بهؤلاء الناس لأن يكونوا على استعداد لأداء خدمة أكبر حجماً وأكثر اختلافاً؟ بعد حالة من التأمل واستبعاد عدة احتمالات كثيرة، توصل كل منهما إلى حل لهذا اللغز: فلقد غير توقيع التماس التجميل نظرة هؤلاء الناس لأنفسهم. فقد وجدوا في أنفسهم مواطنين يشعرون بالمسئولية الجماعية، كما شعروا بأنهم قد عملوا حسب مبادئهم الوطنية، وبعد ذلك بأسبوعين عندما طلب منهم أن يقوموا بخدمة عامة أخرى من خلال تركيب لافتة "احترس أثناء القيادة"، أبدوا إذعانهم لكي يشعروا بالالتزام إزاء (الصورة الذاتية) الجديدة. يقول فريدمان وفريزر :

ما يمكن أن يكون قد حدث إنما هو تحول في مشاعر الفرد نحو التعاون أو اتخاذ موقف ما. فبمجرد أن يوافق على الإذعان لطلب ما، ربما يغير توجهه، وربما يرى نفسه شخصاً يذعن لطلبات الغرباء، كما يرى في نفسه شخصاً ينفذ ما يؤمن به، ويتعاون بناء على أسباب معقولة.

إذ ما توضحه لنا نتائج كل من فريدمان وفريزر هو أن نأخذ حذرنا من الموافقة على الطلبات البسيطة. فمثل هذه الموافقة لا تزيد فقط من إذعاننا للطلبات المماثلة أو الأكبر حجماً، بل إنما تجعلنا على استعداد لأداء كم أكبر من الخدمات التي قد لا يكون لها علاقة من قريب أو بعيد. هذا هو النوع الثاني من التأثير الذي يكمن في التعهدات البسيطة وهو أحد الأمور التي تسبب لي الفزع.

ما يفزعني كثيراً هو أنني نادراً ما أكون على استعداد لتوقيع أي التماس حتى ولو لوظيفة هامة أسعى إليها. فمن من بين السكان الذين أجرى عليهم "فريدمان" و"فريزر" تجاربهما كان قد فكر في أن العامل المتطوع الذي طلب منهم توقيع التماس تجميل المدينة كان فعلاً مهتماً كثيراً بعرض لافتة سلامة قائد السيارة ؟ و من من بين هؤلاء الناس كان قد ساوره الشك في أن قراره بالموافقة على عرض اللافتة كان نتيجة لتوقيعه الالتماس ؟ أعتقد لا أحد.

لوحظ أن جميع خبراء البيع والتوصيل للمنازل يهتمون بمثل هذا الأمر. فيمكنك استغلال التعهدات البسيطة للسيطرة على تخيل الصورة الذاتية لدى الشخص، فيمكنك أن تستغل هذه التعهدات لتحويل السكان إلى "موظفين عموميين"، لا زبائن محتملين، وبمجرد أن تصل إلى الصورة الذاتية للفرد التي تريدها أنت، فإنه سيدعن بصورة طبيعية لكل طلباتك.

ومع ذلك فليست كل التعهدات تؤثر في الصورة الذاتية للفرد. فهناك شروط معينة لا بد من توافرها في الفرد لكي يكون التعهد فعالاً ومؤثراً بهذه الطريقة. لنكشف النقاب عن هذه الشروط، فإننا يمكن أن نبحت مرة أخرى في التجربة الأمريكية داخل مخيمات الاعتقال الصينية بكوريا. من

الأهمية بمكان أن نفهم أن الهدف الرئيسي للصينيين لم يكن مجرد استخلاص المعلومات من المعتقلين. بل كان الهدف هو إجراء عملية التلقين indoctrination، من أجل تغيير اتجاهاتهم وطموحاتهم ونظرتهم إلى نظامهم السياسي ودور بلادهم في الحرب، بل وفي الشيوعية. وثمة دليل على أن هذا البرنامج كان يعمل بنجاح وبطريقة مذهلة.

يذكر الدكتور "هنري سيجال" Henry Segal قائد فريق التقويم النفس-عصبي الذي قام بفحص سجناء الحرب في النهاية أن أفكار هؤلاء الجنود الخاصة بالحروب قد تغيرت تماماً. فكان يصدق العديد منهم الرواية الصينية بأن الولايات المتحدة كانت تستخدم الحرب الجرثومية ضد الشعب الكوري، كما شعر العديد منهم أيضاً بأن قوتهم هي المعتدية، وأنها هي التي بدأت الحرب.

إذا يبدو أن الهدف الحقيقي للصينيين هو تغيير مشاعر وأفكار الأسرى نحو الصينيين ولو لفترة بسيطة. فلو عمدنا إلى قياس إنجازاتهم بناءً على "الإخفاق وعدم الولاء والاتجاهات والميول والمعتقدات التي تم تغييرها ونظام الضبط السيئ والأخلاق الرديئة والروح المعنوية المنخفضة والشكوك في الدولة الأمريكية" لاستطعنا القول بأن الجهود التي أدت لكل ذلك كانت جهوداً ناجحة للغاية، فلأن أساليب التعهد كانت جزءاً لا يتجزأ من اجتياح الصينيين لمشاعر وأفكار الأسرى الأمريكيين، إذاً فمن الأفضل أن نقوم بفحص الخصائص الأساسية للأساليب التكتيكية التي عمدوا إلى استخدامها. استخدامها.

فعل السحر

إن دليلنا الأكثر وضوحاً على ما يشعر به أو يؤمن به الناس لا ينبع من أقوالهم بقدر ما ينبع من أفعالهم. وإن المراقبين الذين يسعون إلى تمييز ما يبدو عليه الإنسان إنما ينظرون إلى الأفعال وليس إلى الأقوال. وما اكتشفه الصينيون فعلاً هو أن الإنسان ذاته يستخدم نفس البرهان ليتخيل ما هو عليه؛ فسلوكه يخبره بما يبدو عليه؛ وهو المصدر الأولي لمعلوماته عن معتقداته وقيمه واتجاهاته. ولأن الصينيين كانوا يفهمون تماماً ما هذه القاعدة الهامة للإدراك الذاتي self-perception، فقد عمدوا إلى تنظيم تجربة المعتقل حتى يجبر المعتقلون على الالتزام "بالأفعال" بالوسائل المرغوب فيها.

كانت الكتابة أحد أنماط الأفعال التي تؤكد أن الصينيين كانوا يلحون دائماً على السجناء. فلم يكن استماع السجناء في هدوء أو حتى موافقتهم شفهيّاً على طول الخط أمراً كافياً؛ بل كانوا دائماً ما يدفعون دفعاً إلى كتابة موافقتهم أيضاً. ولقد كان الصينيون شديدي الاهتمام بضرورة تدوين السجناء لما يقولون، أو نسخ ما يكتبه الصينيون في حالة عدم الموافقة على الكتابة بحرية. يصف عالم النفس الأمريكي "إدجر شاين" Edgar Schein أحد أساليب الصينيين التكتيكية في إحدى جلسات التلقين كما يلي:

ثمة أسلوب آخر يتمثل في دفع السجن على كتابة سؤالنا ثم كتابة الإجابة [المؤيدة للشيوعيين]. وإذا رفض كتابة هذه الإجابة طواعية، كان يطلب منه نسخها من الكراسات، وهو ما يبدو كأنه تنازل غير ضار.

لكن ... آه من تلك التنازلات "غير الضارة". لقد رأينا من قبل كيف يمكن للتعهدات البسيطة أن تؤدي إلى سلوكيات غير عادية. وكان الصينيون يعرفون أن التصريحات المدونة لها مميزات كبيرة كأسلوب للتعهد. فهي أولاً توفر لنا دليلاً مادياً على أن الفعل قد حدث. فبمجرد أن يكتب السجين ما أراده الصينيون، سيجد صعوبة في الاعتقاد بأنه لم يفعل ذلك. والميزة الثانية للشهادة المدونة تتمثل في أنها يمكن أن تعرض على الآخرين وأمام أعينهم وطبعاً يمكن استخدامها لإقناع الآخرين، فيمكن استخدامها لإقناعهم بتغيير توجهاتهم لتسير نحوها وتسايرها. ولكن الأمر الأكثر أهمية بالنسبة للغرض من التعهد هو أنه يمكن أن يقنع الآخرين أن كاتب التعهد يؤمن فعلاً بما كتب. فالناس يتمتعون بميل طبيعي نحو الاعتقاد بأن الاعتراف يعكس التوجه الحقيقي للفرد الذي أدلى به. والأمر المدهش هو أنهم يصرون على اعتقادهم بذلك حتى لو علموا أن هذا الفرد لم يكن لديه خيار فيما كتب.

تؤكد بعض الأدلة العلمية على أن هذا ما يحدث فعلاً من خلال دراسة أجراها كل من عالمي النفس "إدوارد جونز" Edward Johns و"جيمس هاريس" James Harris، حيث عرضا على بعض الناس إحدى المقالات التي كان يفضلها "فيدل كاسترو" Fidel Castro ثم طلب منهم أن يتوقعوا المشاعر الحقيقية لمؤلف هذه المقالة كما أخبرا بعض هؤلاء الناس أن المؤلف كان قد اختار أن يكتب مقالاً مؤيداً "لكاسترو"، ثم أخبر الآخرين أن المؤلف كان قد طلب منه أن يكتب المقال تأييداً لكاسترو. الشيء الغريب يتمثل في أنه حتى أولئك الذين عرفوا أن المؤلف قد طلب منه أن يكتب مقالاً مؤيداً "لكاسترو" توقعوا أنه يميل إلى "كاسترو". فعلى ما يبدو أن الاعتقاد يخلق

استجابة (اضغط وشغل الشريط) click and whirr في عقول أولئك الذين يرون ذلك (أي يقتنعون بهذا الاعتقاد).

انظر إلى الآثار المضاعفة التي شعر بها السجين الذي كتب اعترافاً إما مؤيداً للصينيين أو معارضاً للأمريكيين. لا يمثل ذلك فقط تذكرة شخصية دائمة لهذا السجين عما فعله، بل يحتمل أيضاً أن يعمل على إقناع من حوله بأن هذا الاعتراف يعكس معتقداته الحقيقية. وكما سنرى في الفصل الرابع فإن ما يؤمن به من حولنا بأنه صحيح بالنسبة لنا يعد عاملاً جوهرياً فيما نعتبره نحن أنفسنا شيئاً حقيقياً أيضاً. فعلى سبيل المثال أوضحت إحدى الدراسات أن ربات البيوت في ولاية كونيتيكت بعد سماعهن بأنهن في عداد فاعلات الخير، شرعن في التبرع بالمزيد من الأموال لأحد مندوبي جمعية تصلب الأنسجة المتعدد. من الواضح أن مجرد معرفة هؤلاء السيدات بأن هذا الشخص يعتبرهن فاعلات خير دفعتهن إلى اتخاذ مواقف متوافقة مع نظرة الشخص لهن.

بمجرد أن يعطى الوعد تشريع ضغوط الالتزام في أن تعتصر الصورة الذاتية من كلى الجانبين؛ فمن الداخل، ثمة ضغط يعمل على توافق الصورة الذاتية مع الفعل. ومن الخارج ثمة ضغط كامن يتمثل في الميل نحو ضبط تلك الصورة حسبما يراها الآخرون. وبما أن الآخرين يرون أننا نؤمن بما قد كتبنا (حتى وإن كانوا يعلمون أننا لم يك لنا خيار فيما كتبنا)، فإننا نرى أنفسنا مرة أخرى مضطرين إلى أن نجعل صورتنا الذاتية متوافقة مع ما قد قمنا بكتابته.

في كوريا كانت تستخدم وسائل عديدة لدفع المعتقلين على كتابة ما كان يريده الصينيون دون إجبار مباشر. على سبيل المثال كان الصينيون يعرفون أن العديد من المسجونين كانوا يأملون في أن يعطوا عائلاتهم الفرصة لمعرفة أنهم

لا يزالون على قيد الحياة. وفي نفس الوقت كان يعلم المعتقلون أن الصينيين كانوا يراقبون الرسائل البريدية كما يعلمون أن القليل فقط من تلك الرسائل كان يسمح لها بالخروج من المخيم. وللتأكد من أن هذه الخطابات يمكن السماح لها بالخروج شرع بعض المساجين في أن يجعلوا رسائلهم تتضمن عبارات مساندة للسلام وتصريحات بالمعاملة الحسنة بالإضافة إلى عبارات تتعاطف مع الشيوعية. كان الصينيون بالطبع سعداء لأن هذه الخطابات كانت تسير مصلحتهم بصورة رائعة. فأولاً استفادت الحملات الدعائية التي كانوا يروجون لها في كل أنحاء العالم من جراء إعلان التصريحات التي تباع الشيوعية من قبل الأمريكيين الذين لا يزالون يعملون بالخدمة. وثانياً استبعاد الصينيين العاملين في مجال تلقين السجناء من استغلال أناس يساندون القضية الصينية دون إظهار أي نوع من أنواع العنف.

استخدم الصينيون أيضاً أسلوباً آخر مماثلاً لهذا الأسلوب يشتمل على مسابقات لكتابة المقالات السياسية التي تنشر داخل المخيم. كانت الجوائز بسيطة نوعاً ما - كبعض السجائر أو بعض قطع الفاكهة - لكنها كانت نادرة جداً إلى درجة أنها كانت تمثل شيئاً قيماً لدى الجميع. كانت المقالات الفائزة عادة ما تكون تلك التي تساند الشيوعية، ولكن ليس دائماً. فلقد كان الصينيون أذكى إلى درجة أنهم كانوا يعلمون أن معظم المعتقلين لن يشاركوا في مسابقات لن يفوز بها سوى من يكتب مقالات تساند الشيوعية. كما كانوا أذكى أيضاً إلى درجة أنهم استطاعوا أن يزرعوا تعهدات بسيطة لخدمة الشيوعية داخل نفوس السجناء بحيث تظهر جلية فيما بعد. لذا فأحياناً ما كانت الجوائز تمنح لبعض المقالات التي تساند الولايات المتحدة. وكانت

نتيجة استخدام هذا الأسلوب هي ما أراداه الصينيون بالفعل. ولكن بالرغم من اشتراك المعتقلين في المسابقات وكتابة المقالات المساندة للولايات المتحدة والتي فازوا من خلالها ببعض الجوائز إلا أنهم كانوا في كتاباتهم يميلون - دون أن يشعروا - نحو مساندة الشيوعية بهدف الوصول إلى عدد أكبر من فرص الفوز.

هناك أيضاً العديد من محترفي الإذعان الذين يفهمون ويقدرّون قوة التعهد التي تكمن في التصريحات التحريرية. فعلى سبيل المثال، استخدمت شركة "أموي" Amway الأكثر نجاحاً طريقة لتحفيز العاملين في مجال المبيعات لتحقيق العديد من الإنجازات. فقد طلب من أعضاء هيئة العاملين بالمجال تحديد أهداف للمبيعات بأسلوب فردي ثم يلزمون أنفسهم بتلك الأهداف من خلال تسجيلها على الورق :

النصيحة الأخيرة قبل أن تبدأ ، حدد الهدف ثم دونه.
ومهما كان الهدف ، فما يهم هو أنك أنت الذي قمت
بتحديده ... لذا فقد بات لديك هدف تحققه .. وتدونه.
ثمة شيء ساحر يميز الكتابة. لذا... حدد هدفك ، ثم
دونه. وعندما تحقق ذلك الهدف ، حدد هدفاً آخر ثم
دونه. ولن تتدم بعد ذلك أبداً.

إذا كان العاملون بشركة "أموي" قد راو في الكتابة شيئاً ساحراً ، فقد ارتأت المؤسسات الأخرى ذلك أيضاً. بعض شركات البيع بالتوصيل للمنازل يستخدمون سحر التعهد المكتوب لمواجهة قوانين "التهدئة" Cooling-off

التي طبقت في العديد من الولايات مؤخراً. تعطي هذه القوانين للزبائن لفترة سماح لبضعة أيام بعد شراء سلعة معينة ثم إلغاء عملية الشراء واسترداد المبلغ المدفوع بالكامل. في البداية أدت هذه القوانين إلى خسائر فادحة في بعض الشركات الكبرى. ولأن هذه الشركات تستخدم أساليب الضغوط العالية فإن عملاءها غالباً ما يقومون بعملية الشراء، ليس لأنهم يريدون السلعة، بل لأنهم قد تورطوا في عملية الشراء. وعندما تم تطبيق هذه القوانين شرع العملاء في إلغاء عمليات الشراء.

منذ ذلك الحين بدأت هذه الشركات في استخدام عملية بسيطة تقلل عدد عمليات الإلغاء بصورة فعالة. فهم يجعلون العميل بكل بساطة - وليس البائع - يقوم بملء استمارة اتفاق على البيع. وحسب برنامج التدريب على المبيعات الذي تنفذه إحدى الشركات الكبرى، وجد أن التعهد الشخصي في حد ذاته قد برهن على أنه وسيلة المساعدة النفسية الأكثر أهمية التي تمنع الزبائن من فسخ عقودهم، ومثل شركة "أمواي"، وجدت تلك المؤسسات أن هناك شيئاً خاصاً يحدث عندما يدون العملاء تعهداتهم الشخصية على الورق. وهم يلتزمون بما قد قاموا بتدوينه.

هناك طريقة أخرى شائعة تستغل فيها الشركات التجارية "سحر" التصريحات التحريرية تتجسد خلال استخدام أداة متطورة تتسم بالبراءة الشديدة. قبل أن أشرع في دراسة أسلحة التأثير الاجتماعي، كنت أتساءل: لماذا تعرض الشركات الكبرى مثل شركة "بروكتور وجامبل" Proctor & Gamble وشركة "جينرال فودز" General Foods مسابقات الإدلاء بالشهادة باستخدام "٢٥ أو ٥٠ أو ١٠٠ كلمة أو أقل". في هذه المسابقات يطلب من

المتسابق تأليف جملة شخصية تبدأ بكلمات مثل " لماذا أحب ... "، ثم يستمر في استعراض خصائص السلعة التي يوفرها. تقوم الشركة بالتحكيم ثم منح الجوائز الكبيرة للفائزين. ما كان يدهشني فعلاً هو الحجم الهائل لما تجنيه هذه الشركات جراء ذلك. فغالباً ما لا يطلب المتسابق أي نوع من الشراء، فكل من يسعى إلى المشاركة في المسابقة تقبل مشاركته. ومع ذلك تبدو هذه الشركات قادرة على استعادة المبالغ الهائلة التي أنفقتها على المسابقات بعد إجرائها مباشرة.

إن الهدف وراء مسابقات الإدلاء بالشهادة يشبه نفس الهدف وراء مسابقات المقالات السياسية التي كان يجريها أعضاء الحزب الشيوعي الصيني. كان الهدف من كلتي الحالتين هو تحفيز أكبر عدد من الناس للتسجيل وكأنهم يفضلون سلعة معينة. ففي كوريا كانت السلعة هي الشيوعية الصينية، وفي أمريكا ربما كانت إحدى ماركات مزيل التجاعيد Cuticle remover. فنوع السلعة ليس من الأهمية. فالمشاركون يكتبون مقالاتهم تطوعياً بهدف الحصول على الجوائز الثمينة لأن أمامهم فرصاً ضئيلة للفوز. ومع ذلك فهم يعلمون أن مقالاتهم لا بد أن تتضمن إطرأً للسلع.

الرأي العلني

أحد الأسباب التي تجعل التعهدات المكتوبة فعالة في إحداث تغييرات شخصية ملحوظة هو أنه يمكن أن تعمم بسهولة. فقد أظهرت تجربة السجناء في كوريا أن الصينيين كانوا على وعي كامل بقاعدة نفسية هامة جداً تتمثل في أن التعهدات العلنية دائماً ما تكون مستديمة. فقد خطط الصينيون دائماً

للحصول على اعترافات مؤيدة للشيوعية من قبل المعتقلين بحيث يراها الآخرون. والرجل الذي كتب مقالة سياسية تعجب الصينيين على سبيل المثال ربما يجد صوراً من هذه المقالة معلقة في كل أنحاء المخيم، أو ربما يطلب منه قراءتها أمام المجموعات في حلقات النقاش، وربما يطلب منه أيضاً قراءتها عبر الإذاعة الخاصة بالمخيم. فكلما كان الصينيون يرغبون في ذلك، كلما كان أسلوب العن هو الأفضل .. لماذا ؟

طالما اتخذ الفرد موقفاً علنياً للآخرين فإنه يشعر بدافع بداخله نحو الحفاظ على هذا الموقف حتى يظهر أمامهم متوافقاً مع ذاته. تذكر أننا في بداية هذا الفصل شرحنا كيف يكون التوافق الشخصي الجيد أمراً مرغوباً فيه كإحدى سمات الشخصية، وكيف ينظر إلى الفرد الذي لا يتسم بمثل هذا التوافق أو الالتزام وكأنه شخص غير مستقر نفسياً أو مشتت الذهن أو شكاك وغير ذلك. وبذلك فلا نندهش عندما نرى الناس يحاولون تحاشي النظر إليهم وكأنهم غير متوافقين نفسياً. من أجل ذلك فكلما كان الموقف أكثر علناً، كلما شعرنا بالعجز عن تغييره.

يمكن أن نرى مثلاً توضيحياً عن كيف يمكن أن تؤدي التعهدات العلنية إلى اتخاذ مواقف أكبر باستمرار خلال تجربة شهيرة أجراها اثنان من علماء النفس المشاهير وهما "مورتون دوتشي" Morton Deutsch و "هارولد جيرارد" Harold Gerard. كان الإجراء الأساسي للتجربة يتمثل في تحفيز طلاب الجامعة على تقدير طول الخطوط التي تعرض عليهم سراً. وفي تلك اللحظة يطلب من أفراد العينة الأولى إصدار أحكامهم علانية من خلال كتابتها والتوقيع عليها ثم إعادتها إلى المختبر. أما العينة الثانية فتصدر أحكامها بصفة

شبه سرية من خلال كتابتها على شريحة ورقية سحرية ثم مسحها برفع الغطاء البلاستيك قبل أن يستطيع أحد قراءتها. والمجموعة الثالثة فلا تقوم بكتابة التقرير المبدئي على الإطلاق، بل تحتفظ به سراً.

بهذه الأساليب، نظم "دوتشي" و"جيرارد" الطلاب بحيث تكون تعهداتهم بعضها علنياً وبعضها سرياً، والبعض الآخر يكشف عنه فيما بعد. ما أراد كل منهما اكتشافه هو أي من المجموعات الثلاثة يحتمل أن تلتزم أكثر بأحكامها بعد تلقيها التغذية الراجعة بأن أحكامهم خاطئة؟ لذا فسيعلن جميع أفراد العينة بأن أحكامهم خاطئة وأن عليهم مراجعتها.

كانت النتائج في غاية الوضوح، فالطلاب الذين لم يدونوا خياراتهم الأولى كانوا هم الأقل التزاماً بما اختاروه. فهؤلاء الطلاب كانوا أكثر من تأثروا بالمعلومات الجديدة فغيروا ما اعتبروه من قبل قرارات "صحيحة". أما الذين كتبوا قراراتهم للحظة بسيطة على الشريحة السرية كانوا أقل استعداداً من المجموعة السابقة لتغيير تلك القرارات. فحتى رغم أنهم قد كتبوا قراراتهم بشيء من السرية إلا أن فعل الكتابة في حد ذاته جعلهم يقاومون المعلومات الجديدة المناقضة لقراراتهم ليظلوا ملتزمين باختياراتهم الأولى. ولاحظ "دوتشي" و"جيرارد" أن الطلاب الذين دونوا قراراتهم بطريقة علنية كانوا أكثر إصراراً على رفض التحول عن قراراتهم التي اتخذوها مسبقاً. إن التعهد العلني قد زرع بداخلهم الصلابة والعناد أكثر من زملائهم.

يمكن الاستفادة كثيراً من النتيجة التي يتوصل إليها "دوتش" و"جيرارد" وهي أننا نلتزم بقراراتنا بصورة أكبر إذا ما تحدثنا عنها علانية. تدكّر المؤسسات التي كرست أعمالها لمساعدة الناس على التخلص من العادات السيئة. معظم

العيادات المتخصصة في التخلص من الوزن الزائد على سبيل المثال يعلم أصحابها أن قرار الشخص بشأن خفض وزنه سيتسم بالضعف أمام إجراءات منافذ المخابز وروائح الطهي الفائحة وإعلانات "سارة لي" الليلية⁽¹⁾ ولذا فإنهم يرون أن القرار يتأثر بالالتزام العلني. وعلى ذلك فهم دائماً ما يطلبون من عملائهم كتابة طلبهم للتخلص من الوزن الزائد ثم يعمدون إلى "عرض" هذا الطلب على أكبر عدد من الأصدقاء والأقارب والمعارف بقدر الإمكان. في هذا الصدد بذكر أصحاب مثل تلك العيادات أن هذا الأسلوب البسيط دائماً ما ينجح في المواقف التي تفضل فيها الأساليب الأخرى.

ليس ضرورياً بالطبع أن تدفع للعيادة مقابل أن تعلن عن أحد تعهداتك. لقد شرحت لي إحدى سيدات مدينة "سان دييجو" كيف استغلت أحد الوعود العلنية لتحفيزها على الإقلاع عن التدخين :

كان ذلك بعد أن سمعت عن دراسة علمية أخرى تظهر أن التدخين يسبب السرطان. في كل مرة كانت تظهر دراسة مشابهة، كنت أصر على أن أمتنع عن التدخين، لكنني لا أستطيع ذلك. وفي هذه المرة، قررت أنني لا بد أن أفعل شيئاً. فأنا امرأة لدي كبرياتي. ويهمني كثيراً ألا يروا الناس في الجانب السيئ. لذلك قلت لنفسني: "ربما أستطيع أن أستغل هذا الكبرياء في الكف عن هذه العادة البغيضة." لذلك فقد قمت بعمل قائمة

(1) إعلانات سارة لي Sara lee : متخصصة في وصفات "طبق اليوم" والمشهيات وكل ما يخص أعمال الطهو، وهي إعلانات غالباً ما تذاع في نهاية السهرة (المترجم).

بأسماء جميع الناس الذين أردت أن يكونوا لي الاحترام بالفعل. ثم خرجت واشترت بعض البطاقات الشخصية الفارغة ثم كتبت على ظهر كل بطاقة منها " أعدك بأنني لن أدخن السجائر بعد ذلك أبداً".

في خلال أسبوع كنت قد سلمت أو أرسلت بطاقة وقعت عليها بنفسى لكل فرد في القائمة، ومن هؤلاء الناس أبي وأخي ورئيسي في العمل وأقرب صديقة لي وزوجي السابق بالإضافة إلى كل فرد مع عدا فرد واحد وهو الرجل الذي كنت أواعده حينئذٍ. فقد كنت شغوفة به جداً وكنت أريد من أن يقدرني لشخصي. صدقني لقد فكرت أكثر من مرة أن أسلمه إحدى البطاقات. أولاً أسلمه لأنني كنت أعلم بأنني إذا لم أستطع أن أفي بوعدي له فسوف أموت. ولكن ذات يوم وبينما كنت أعمل داخل مكتبي - وكان يعمل في نفس المبنى الذي أعمل به - اتجهت إليه وناولته بطاقة وذهبت دون أن أنبس ببنت شفة.

إن الامتناع عن تناول "لحم الدجاج الرومي البارد" كان أصعب شيء قد قمت به في حياتي. من المؤكد أنني فكرت أكثر من مرة في اضطراري إلى التدخين. ولكن عندما كان يحدث ذلك. كنت أتصور إلى أي مدى سوف يصاب أولئك الناس الذين دونت أسماءهم

بالقائمة - خاصة ذلك الرجل المفضل لدي - بالإحباط
إذا لم أستطع أن التزم بوعدى لهم. وقد حدث فعلاً أنني
لم أعد إلى التدخين مرة أخرى.

أتعلم ؟ الشيء المدهش أن هذا الرجل أتضح في النهاية
أنه أحمق. وقد اكتشفت أنني لم أعد حينئذ أفهمه.
ولكن في ذلك الوقت عاونني كثيراً على اجتياز أصعب
جزء من أصعب مرحلة مررت بها في حياتي. ورغم أنني
لم أعد أحبه إلا أنني لا أزال أشعر بالامتنان له لأنني
أعتقد أنه قد أنقذ حياتي.

المجهود الزائد

هناك سبب آخر أيضاً يجعل التعهدات التحريرية مؤثرة جداً ويتجسد في أن
هذه التعهدات تتطلب جهداً أكبر من ذلك الذي تتطلبه الوعود الشفوية.
والدليل واضح على أنه كلما زاد الجهد المبذول في إعطاء الوعد كلما ازدادت
قدرته على التأثير في اتجاهات الشخص الذي أعطاه. ويمكن أن نرى هذا
الدليل إما بالقرب منا أو بعيداً عنا في أحد أماكن العالم البدائي. على سبيل
المثال، تطلب قبيلة " ثونجا " Thonga - وهي إحدى قبائل جنوب أفريقيا -
من أبنائها ضرورة أن يجتازوا طقوساً معينة كإجراء أولي يؤهلهم لأن يصبحوا
في عداد رجال القبيلة. وكما يحدث مع جميع القبائل البدائية، على الفتى في
قبيلة " ثونجا " أن يتحمل الكثير والكثير قبل أن يحصل على لقب رجل في
القبيلة. يصف لنا خبراء دراسة الإنسان " وايتينج " Whiting و"كلوكون"

ثلاثة شهور باختصار ووضوح شديدين :
 Kluekhohn و " أنتوني " Anthony هذا الاختبار الصعب الذي يستمر لمدة

عندما يصل الصبي إلى ما بين سن ١٠ و ١٦ عاماً، يقوم والده بإرساله إلى مدرسة "التطهر" Circumcision School. في هذه المدرسة، يخضع الصبي - هو وزملاؤه - إلى العديد من التحديات الصعبة وأعمال العنف التي يقوم بها كبار القبيلة. وتستهل عملية التلقين عندما يواجه الصبي تحديات صعبة وهو يسير بين صفين من الرجال ينهالون عليه ضرباً بالهراوات. وفي نهاية المطاف، يجرد الصبي من ملابسه، ويحلق شعره بالكامل. وبعد ذلك يواجه رجلاً قوياً يرتدي "لبدة" الأسد، ويجلسونه على صخرة كبيرة في مواجهة "الرجل الأسد". يقوم شخص آخر بضربه بقوة من الخلف، وعندما يلتفت ليرى من الذي قام بضربه، يقوم "الرجل الأسد" بالإمساك بغلفته^(١) وقطعها بحركتين اثنتين. وفي النهاية يعزل الصبي داخل "ساحة الأسرار" yard of mysteries حيث لا يراه سوى الصبية الذين تم تلقينهم المبادئ الجديدة.

أثناء سير عملية التلقين، يخضع الصبي لعدد ٦ تجارب

(١) القلفة (الغلفة) foreskin: هي الجلد التي يقطعها الختان من ذكر الطفل (المترجم)

رئيسية هي : الضرب والتعرض للبرد والعطش وتناول الأطعمة الكريهة والعقاب ثم خطر الموت.

في أبسط الأحوال يمكن أن يقوم أحد الفتيان الذين تم تلقيحهم حديثاً بضربه. وينام دون غطاء ليعاني أشد المعاناة من البرد القارس. كما يمنع من شرب قطرة ماء واحدة أثناء الشهور الثلاثة بالكامل. وغالباً ما يتم تحضير وجبات الطعام بطريقة مقززة حيث تتكون الوجبة من الأعشاب نصف المهضومة التي تستخرج من معدة أحد الأطباء.

وإذا تم ضبطه ينتهك أية قاعدة هامة من تلك القواعد التي تميز هذه الطقوس، يعاقب بشدة. على سبيل المثال أحد أنواع العقاب يتمثل في وضع العصي بين أصابع المخالف ثم يقوم أحد الرجال الأقوياء بالقبض على كف الصبي بشدة ثم يقوم بسحقها بيده. كما أن هؤلاء الفتية يضطرون إلى الإذعان من شدة الخوف الذي يملكهم لأن الكبار دائماً ما يخبرونهم بأنه في تاريخهم القديم كان الصبية الذين يحاولون الهروب أو إفشاء أسرار تلك الطقوس للنساء أو للصبية الذين لم يتم تلقيحهم يتم شنقهم وحرق جثثهم حتى تصبح رماداً.

تبدو هذه الطقوس شيئاً غريباً وغير عادي ولكنها في الوقت نفسه تشبه إلى

حد كبير في أساسها وتفصيلها الاحتفالات الافتتاحية لجماعات التآخي الشهيرة. فأثناء احتفالية "أسبوع الجحيم" التقليدية التي تقام بالحرم الجامعي كل عام يجب أن تمر الدعوة إلى الإخوة بمجموعة كبيرة من الأنشطة التي يخطط لها الأعضاء القدامى في الجماعة بهدف اختبار قدرة التحمل البدنية والشد العصبي والتوتر الاجتماعي. وفي نهاية الأسبوع يتم قبول الأفراد الذين اجتازوا كل هذه الاختبارات كأعضاء يتمتعون بكل شروط العضوية في الجماعة. في معظم الأحيان يخرجون من هذه التجارب القاسية وقد أنهمكهم التعب والإرهاق، كما أن الآثار السلبية الناجمة عن هذه التجارب قد تكون شديدة الخطورة.

ما يهمنا في هذا الأمر هو أن نعرف إلى أي مدى تشبه السمات المحدودة لأسبوع الجحيم تلك السمات التي تحدد طقوس التلقين القبلية. تَدَكِّرُ أن خبراء علم دراسة الإنسان قد قاموا بتحديد (٦) تجارب رئيسية لا بد أن يتحملها الفرد في قبيلة تونجا أثناء وجوده في "ساحة الأسرار". هناك تقارير لإحدى الصحف تظهر وجود طقوس التحدي في المجتمعات اليونانية:

١- الضرب Beatings : قضى "ما يكل كالوجريس" - يبلغ من العمر ١٤ عاماً - ثلاثة أسابيع داخل مستشفى "لونغ ايلاند" وهو يعالج من إصابات داخلية كان يعاني منها أثناء احتفال التلقين في "ليلة الجحيم" التي أقامتها جماعة الأخوة بالمدرسة الثانوية وهي جماعة "أوميجا جامادلتا". فقد مر باختبار يسمى "القبلة الذرية" على يد "الإخوة" الذين طلبوا منه أن يضع يده فوق رأسه بينما يقومون هم بضربه بقبضة اليد في معدته وفي ظهره في نفس الوقت.

٢- التعرض للبرد Exposure to Cold: ذات ليلة من ليالي الشتاء، أخذ أعضاء جمعية الأخوة " فريدريك برونر " وهو طالب بالسنة الأولى بجامعة كاليفورنيا إلى مرتفعات إحدى الغابات الوطنية على مسافة ألف قدم وعشرة أميال. ثم تركوه ليعود إلى منزله وهو يرتدي قميصاً رقيقاً وسروالاً فضفاضاً فقط. فسار في طريقة وسط الرياح العاتية وهو يرتعد من شدة البرد حتى تعثرت قدماه فوق في واد عميق، فتكسرت عظامه وأصيب في رأسه. ولأن إصاباته الخطيرة منعه من مواصلة السير فقد ظل مستلقياً في مكانه حتى مات من شدة البرد.

٣- العطش Thirst: وجد طالبان مستجدان بجامعة "أوهايو" نفسيهما محبوسين داخل مكان منعزل بأحد منازل جماعة الأخوة بعد أن عمدوا إلى انتهاك القاعدة التي تتطلب التوجه إلى مكان تناول الطعام قبل إقامة احتفالات أسبوع الجحيم. بمجرد أن أغلقت عليهم غرفة الخزين لم يروا أمامهم سوى بعض الأغذية المملحة لا يتناولون سواها لمدة يومين. ولم يترك لهم شيء يمكن استخدامه للشرب سوى كأسين من البلاستيك مصنوعين بهدف التبول فيهما.

٤- تناول الأطعمة الكريهة eating of unsavory foods: داخل بيت "سيجما كابا" بالبحر الجامعي بجنوب كاليفورنيا، جحظت عيون ١١ محتجزاً من جماعة الأخوة عندما رأوا أمام أعينهم مهمة مقرزة للغاية، فقد وضعت إحدى عشرة قطعة كبد نيئة تزن كل قطعة منها حوالي ١١ رطلاً على صينية. كان على كل فتى منهم أن يقطع قطعة سميكة من هذا اللحم ويغمسها في الزيت ثم يبتلعها بالكامل. لأن "ريتشارد

سوانسون " الصغير أخفق ثلاث مرات في أن يبتلع قطعة اللحم، فقد ازداد إصراره على النجاح فقام بوضع قطعة اللحم الممزوجة بالزيت في حلقه فانحشرت، ومات خنقاً بالرغم من جميع المحاولات التي تمت لإنقاذه.

٥- العقاب Punishment : في "ويسكينسون" عوقب أحد رهائن الاختبار على غلطته عندما نسي أحد مقاطع تعويذة الطقوس التي ينبغي على جميع رهائن الاختبار عدم نسيانها. فقد طلب منه أن يضع على قدمه تحت الأرجل الخلفية للكرسي الذي كان يجلس عليه أحد أكثر أعضاء جمعية الأخوة وزناً والذي كان يتناول البيرة. ورغم أن الرهينة لم يصدر أي صوت أثناء العقاب كسرت عظام قدميه الاثنتين.

٦- أخطار الموت Threats of death : أخذ أحد رهائن تجارب "زيتا بيتا تاو" Zeta Beta Tau إلى منطقة ساحلية بولاية "نيو جيرسي" وطلب منه أن يحفر قبره بيده على الشاطئ وبعد عدة ثوان من إذعانه للأمر طلب منه أن يستلقي ممدداً داخل الحفرة. انهارت جوانب الحفرة فمات مختنقاً قبل أن يستطيع زملاؤه إخراجه منها.

داخل أسوار الحرم الجامعي لجميع الجامعات تقريباً سعى المسؤولون إلى ممارسات التلقين الخطيرة وذلك من خلال اقتراح "أسبوع المعونة" في مجال الخدمة العامة أو عن طريق السيطرة على طقوس التلقين مباشرة. وعندما لا تخضع جمعيات الأخوة إلى تنفيذ مثل هذه الإجراءات، تتم مقاومتها بشراسة. على سبيل المثال، في أعقاب موت "ريتشارد سوانسون" على أثر الاختناق، أعلن رئيس الجامعة عن لوائح جديدة تتطلب مراجعة جميع أنشطة اختبارات الرهائن من قبل المسؤولين بالجامعة قبل وضعها موضع التنفيذ كما تنص

اللوائح على ضرورة تواجد مرشدين من الكبار أثناء ممارسة طقوس التلقين. ما الذي يجعل ممارسات التشويش (المعاكسات التجريبية) ذات قيمة عالية لدى هذه الجماعات؟ ما الذي يمكن أن يجعل هذه الجماعات تتوق إلى مقاومة أي جهد يمنع أي إجراء من إجراءات طقوس التلقين بها؟ يقول البعض إن تلك المجموعات في حد ذاتها تتكون من أفراد غير أسوياء نفسياً واجتماعياً، لديهم رغبات غير سوية تتطلب منهم إلحاق الضرر الآخرين وإذلالهم. لكن الأدلة لا تدعم مثل هذا الاتجاه. فالدراسات التي أجريت على سمات شخصية أعضاء جماعات الأخوة - على سبيل المثال - تظهر أن هؤلاء الأعضاء يتمتعون بناحية صحية أفضل من زملائهم بالجامعة وخاصة من ناحية التوافق النفسي.

أضف إلى ذلك أن أعضاء جماعات الأخوة يشهدون باستعدادهم الدائم للمشاركة في المشروعات المجتمعية المفيدة التي تهدف إلى الصالح العام. ومع ذلك فإنهم ليسوا على استعداد للتخلي عن طقوسهم التقليدية وإحلال تلك المشروعات محلها. لقد أظهرت إحدى الدراسات الاستطلاعية بجامعة واشنطن أن معظم أعضاء عينات الدراسة التي أخذت من جماعات الأخوة قد استمتعوا بأسلوب "أسبوع المعاونة"، ومع ذلك فقد جمعوا بين هذا الأسلوب وبين أسلوب "أسبوع الجحيم".

إن الصورة التي تنبثق عن ممارسة شعائر التشويش (المعاكسات التجريبية) تظهر هذه الفئة إنما تتكون من أفراد عاديين يميلون إلى أن يظهروا استقرارهم النفسي واهتمامهم بالمجتمع، ومع ذلك يظهرون أنفسهم كأنهم مجموعة تتسم بالقسوة وذلك في لحظة واحدة فقط هي لحظة قبول انضمام العضو إلى الجماعة. إذا تشير الأدلة إلى أسلوب الاحتفال على أنه هو " المتهم ".

فلا بد أن صرامة هذه الطقوس تضم شيئاً جوهرياً. ولا بد أن لهذه الصرامة وظيفة ما تجعل هذه الممنوعات "تكافح" بلا هوادة للحفاظ على وجودها. ما هي إذاً تلك الوظيفة ؟

من وجهة نظري، إن الإجابة على هذا السؤال قد برزت في عام ١٩٥٩ ضمن نتائج إحدى الدراسات غير المعروفة خارج نطاق مجال علم النفس الاجتماعي. فقد قرر باحثان مبتدئان - "إيلون أرونسون" Elliot Aronson و "جودسون ميلز" Judson mills - اختبار ما قد لاحظاه من أن "الأشخاص الذين يتعرضون للعديد من المشكلات أو الآلام للحصول على شيء، يقدرونه أكثر مما يقدره الآخرون الذين يحصلون على نفس الشيء بمجهود أقل". وقد وجدنا أن طقوس التلقين هي المجال المناسب لاختبار هذه الفرضية. فقد وجدنا أن الفتيات الجامعيات اللاتي تحملن طقوس التلقين القاسية حتى يمكنهن الالتحاق بمجموعة مناقشات الجنس كن يقنعن أنفسهن بأن مجموعتهن الجديدة وحلقات نقاشها ذات قيمة عالية للغاية. طالما أن الأمر يتلخص في أن الناس يؤمنون بما يكافحون من أجله، فإن تلك المجموعات ستواصل تنفيذ طقوس التلقين الخطيرة.

إن ولاء وإخلاص تلك المجموعات سوف يزدادان إلى أبعد حد. لقد أظهرت إحدى الدراسات - من بين ٤٥ دراسة - التي أجريت على الثقافة القبائلية أن الأفراد الذين خضعوا لطقوس التلقين الصارمة هم الذين يعملون على تماسك وتضامن الجماعة. وبما أن كلاً من "أرونسون" و"ميلز" قد برهنا على أن صرامة طقوس التلقين تزيد كثيراً من تعهد الوافد الجديد بالإخلاص للمجموعة، فلا يحق لنا أن نندهش لو أن الجماعة عمدت إلى مقاومة أية

محاولات للتخلص من مثل هذا الرابط الجوهري بينهم وبين القوة التي ستمتع بها الجماعة مستقبلاً.

طبعاً لا تعفى المجموعات والمؤسسات العسكرية من مثل تلك العمليات. فالآلام الناتجة عن عمليات الإعداد للخدمة العسكرية داخل "معسكرات التدريب" تعتبر شيئاً أسطورياً. يصيغ الروائي "ويليام ستايرون" William Styron - وهو ضابط سابق بالبحرية - تجربته الخاصة بلغة يمكن أن نطبقها بكل سهولة على قبائل "الثونجا" إذ يقول :

" إن التدريب القاسي على طاعة الأوامر تحت الشمس الحارقة ، والتعذيب النفسي والعقلي ، والإذلال ، والسادية المستمرة على يد صف الضباط المسؤولين عن التدريب ، وكل أنواع الإهانات الرهيبة ، ورهاب الاحتجاز⁽¹⁾ والإهانات الأخرى التي تقتل الروح المعنوية ، كلها أمور تجعل كلاً من "كوانتيكو" و"باريس آملاند" أشبه ما تكون بمعسكرات الاعتقال.

لكن، في تعليقه على ذلك أيضاً، يذكر "ستايرون" ما هو أكثر من مجرد سرد "لكابوس التدريب"، فهو يذكر أيضاً النتيجة المنشودة من قبل هذا التدريب، إذ يقول :

(1) رهاب الاحتجاز Claustrophobia: الخوف من الأماكن المغلقة (المترجم)

" لا يوجد ضابط بحرية سابق ممن أعرف لا ينظر إلى التدريب كبوتقة تخرج هو نفسه منها وهو أكثر مرونة وأكثر شجاعة بغض النظر عن التوجه الذي اتخذهُ لنفسه - إن كان توجهاً روحياً أو سياسياً - بعد أيام " القومية " التي تتسم بالسذاجة.

لكن ... ما الذي يجعلنا نصدق " ويليام ستايرون " - وهو الأديب - عندما يتحدث عن مثل تلك الأمور؟ بالنسبة للكاتب المحترفين، ثمة مجرد خط واحد فاصل بين الحقيقة والخيال، وهو غالباً ما يكون واضحاً. هناك على الأقل سبب واحد يجعلنا نقبل حديثه وهو سبب ينبع من حقيقة واقعية تتمثل في قضية " جون إدواردز " الذي كان طالباً بالحربية في " ويست بوينت "، والذي طرد من الأكاديمية العسكرية في عام ١٩٨٨ لعدة اتهامات منها التعذيب النفسي الذي كان يخضع له طلاب الأكاديمية على أيدي ضباط الطبقات العليا بهدف التأكد من أن الطلاب الجدد يمكنهم تحمل التدريبات القياسية في " ويست بوينت ". لم يكن " إدواردز " - الذي كان من الطلاب الفائتين من بين ١١٠٠ طالب - قادراً على تحمل هذه الطقوس عندما تعرض لها. ولم يكن طرده من الأكاديمية بسبب معاملته لزملائه الجدد بقسوة، بل لأنه لم يعرض بعض زملائه الجدد لما كان يؤمن بأنه معاملة شاذة وغير إنسانية.

مرة أخرى إذا يتضح لنا أنه بالنسبة للجماعات التي تهتم بخلق إحساس دائم بالتضامن، يبدو أن صعوبة أنشطة التلقين الملحة توفر ميزة ذات قيمة عالية لا تتوانى تلك الجماعات عن الدفاع عنها.

الخيار الداخلي

إن فحص تلك الأنشطة المختلفة - كتمارسات التلقين التي كانت تتم على أيدي أعضاء الحزب الشيوعي الصيني بالإضافة إلى طقوس القبول لدى جماعات الإخاء الجامعية - قد أضافت بعض المعلومات المفيدة عن التعهد. فيبدو أن العهود هي الأكثر تأثيراً في صورة الشخص الذاتية وسلوكه المستقبلي خاصة عندما تنشط، وعندما تكون علنية ومحفزة. لكن هناك خاصية أخرى للتعهد تعد أكثر أهمية من الخصائص الثلاث السابقة. ولكي نفهم ماهية تلك الخاصية، فإننا نحتاج أولاً إلى حل لغزين يخصان كلا من أفعال المحققين الشيوعيين وسلوكيات جماعات الإخاء.

يأتي اللغز الأول من رفض جميع شرائح جماعات الإخاء السماح لأنشطة الخدمة العامة بأن تكون جزءاً من طقوس القبول بها. تذكّر الدراسة الاستطلاعية التي أظهرت أن المشروعات المجتمعية - رغم أنها دائمة - تتفصل دائماً عن برامج جلب العضوية. لكن لماذا؟ إذا كانت طقوس القبول وراء العهد الذي يتطلب جهوداً كبيرة، فإنها تستطيع بكل تأكيد التخطيط للعديد من الأنشطة المدنية المضنية وغير المرغوب فيها التي تهدف إلى خدمة تعهداتها. بالإضافة إلى ذلك فإن الأنشطة الاجتماعية من هذا النوع قد تؤدي إلى تحسين الصورة السيئة التي تظهر بها تلك الجماعات لدى المجتمعات وعبر وسائل الإعلام. لقد أظهرت إحدى الدراسات الاستطلاعية أن وسائل الإعلام عندما تنشر قصة إيجابية عن "أسبوع الجحيم" فإنها أيضاً تنشر خمس قصص - بالمقابل - توضح الجوانب السيئة له. ليت جماعات الإخاء تعمل على دمج جهود الخدمة المجتمعية في برامج قبول العضوية بها من أجل العلاقات

العامّة فقط. ولكنها لا تفعل ذلك أبداً.

لاختبار اللغز الثاني فإننا نحتاج إلى أن نرجع إلى معسكرات السجون الصينية بكوريا وأنشطة مسابقات المقالات السياسية التي كانت مخصصة للأسرى الأمريكيين. كان الصينيون يريدون عدداً أكبر من الأمريكيين يشتركون في تلك المسابقات ليكتبوا ما يؤيد وجهة النظر الشيوعية. فلو كانت الفكرة هي جذب أكبر عدد من المشتركين، فلماذا إذاً كانت الجوائز صغيرة؟ فقد كان القليل من السجائر أو القليل من الفاكهة الطازجة هو كل ما يحصل عليه الفائز. صحيح أن تلك الجوائز كانت تعتبر ذات قيمة في تلك الظروف، ولكن لا يزال هناك أشياء أكثر أهمية مثل الملابس الثقيلة أو إطلاق الحرية للمراسلات كان يستغلها الصينيون لزيادة عدد المشتركين، لكنهم اختاروا استغلال العروض الصغرى بدلاً من العروض الكبرى وكأنها جوائز أكثر تحفيزاً.

رغم أن الموقفين مختلفان تماماً إلا أن جماعات الإخاء التي تم استطلاع الرأي فيها رفضت السماح بدمج أنشطة الخدمة العامة في طقوسها الخاصة بالقبول لنفس السبب الذي جعل الصينيين يحجمون عن عرض الهدايا الكبيرة من أجل الحصول على نتائج بسيطة. فالرجل الذي عانى خلال تدريبات التشويش القاسية لا يمكن أن يعطى الفرصة ليؤمن بأنه قد فعل ذلك لأغراض خيرية. والسجين الذي دمج في مقالته السياسية بعض الآراء المعادية لأمريكا لا يسمح له بالرجوع عنها ويتم تحفيزه على ذلك من خلال منحه جائزة. إذاً فإن هدف كل من الجانبين هو زرع المسؤولية داخل كل عضو عن أفعاله. ليس أمراً مدهشاً إذاً أن نرى موجة ذات صلة بأسلوب الحكومة الشيوعية الصينية في

التعهد عن طريق مسابقات تأليف المقالات السياسية قد ظهرت في أعقاب مذبحة عام ١٩٨٩ في ميدان " تيانانمن " Tiananmen حيث قتلت الشرطة الحكومية الجماهير التي احتشدت للاحتجاج دفاعاً عن الديمقراطية. وفي بكين بمفردها أذاعت محطات التلفزيون المحلية بالإضافة إلى الجرائد الإقليمية مسابقات لكتابة مقالات عن " قمع حركة التمرد المناهضة للثورة". ولأن حكومة بكين تصر على عدم التركيز على الجوائز من الوعود العامة، فقد تركت الجوائز تمنح عشوائياً ودون تحديد.

يؤكد علماء الاجتماع على أننا نقبل المسؤولية الداخلية عن سلوكنا عندما نؤمن بأننا قد اخترنا القيام بها دون ضغوط خارجية. وتعتبر الجائزة الكبيرة أحد هذه الضغوط الخارجية. فربما تؤدي بنا إلى أداء فعل معين، لكنها لا تؤدي بنا إلى قبول المسؤولية الداخلية عن هذا الفعل. ولذلك فإننا لا نشعر بالالتزام نحو هذا الفعل. وينطبق ذلك أيضاً على التهديد الشديد، فربما يؤدي إلى إذعان مباشر، لكن من غير المحتمل أن يؤدي إلى وعد طويل المدى.

ينطوي كل ذلك على نتائج تؤثر على تربية الأطفال، إذ يوحي لنا بأننا لا يجب أن نلجأ إلى أسلوب الرشوة أو التهديد لكي نجبر أطفالنا على أداء أشياء معينة نريد منهم أن يؤمنوا بها فعلاً. فمثل تلك الضغوط ربما يؤدي إلى طاعة مؤقتة لرغباتنا. ومع ذلك فلو أردنا ما هو أكثر من ذلك، ولو أردنا لأطفالنا أن يؤمنوا بصحة ما قد فعلناه، ولو أردنا منهم الاستمرار في أداء سلوك مرغوب فيه أثناء غيابنا بحيث لا نستطيع أن نستخدم تلك الضغوط الخارجية، إذاً فلا بد لنا أن نتوخى الحذر وأن نرتب لهذه الأمور حتى نحفزهم على قبول المسؤولية الداخلية عن الأفعال التي نرغب في أن يؤديها بأنفسهم. ثمة تجربة

"لجوناثان فريدمان" Jonathan Freedmen تعطينا بعض الملاحظات حول ما ينبغي أن نفعل في هذا الشأن بوجه خاص.

أراد "فريدمان" أن يرى إذا ما كان يستطيع أن يمنع طلاب الصفوف من الثاني إلى الرابع من اللعب بإحدى اللعب الجذابة، وذلك لأنه كان قد ذكر أنه من الخطأ القيام بذلك منذ حوالي ستة أسابيع. من المؤكد أن أي فرد لديه فكرة عن الأطفال الذين يبلغون من العمر سبع إلى تسع سنوات يدرك حجم هذه المهمة. لكن "فريدمان" كانت لديه خطة. فلو استطاع في أول الأمر أن يجعل الأولاد يقنعون أنفسهم أنه من الخطأ اللعب بلعبة محظورة، فربما يجعلهم هذا الاعتقاد يحجمون عن اللعب بها بعد ذلك. الأمر الأكثر صعوبة هو أن يجعل الأولاد أن يعتقدوا بأنه من الخطأ أن يستمتعوا باللعبة، وهي لعبة إلكترونية غالية للغاية.

كان يعرف "فريدمان" أنه من السهل أن يجعل الطفل يطيعه لفترة مؤقتة. فكل ما كان ينبغي عليه هو أن يهدد الطفل بعواقب وخيمة إذا ما ضبط وهو يلعب بهذه اللعبة. ورغم أن "فريدمان" قد تحدث عن العقاب الصارم إلا أنه اكتشف أن بعض الأطفال يخاطرون باللعب بها. وقد كان "فريدمان" على حق. فبعد أن عرض "فريدمان" على الطفل ومجموعة من خمس لعب، حذره قائلاً: "إذا لعبت بهذه اللعبة فسوف أغضب منك وأعاقبك". وغادر "فريدمان" الحجرة لبضع دقائق. في ذلك الوقت كانت تتم مراقبة الطفل سراً من خلال مرآة. قام "فريدمان" بتجربة هذا الإجراء التهديدي على ٢٢ طفلاً، لم يلمس ٢١ طفلاً منهم اللعبة عندما ترك لهم المكان.

إذا كان التهديد القوي ناجحاً عندما اعتقد الأولاد بأنهم سيعاقبون إذا تم

ضبطهم يلعبون باللعبة. لكن "فريدمان" كان يظن ذلك أصلاً. لكنه كان مهتماً في الواقع بفعالية التهديد في توجيه سلوك الأولاد فيما بعد، أي وهو غائب. وليعرف ماذا كان يحدث حينئذٍ، أرسل فتاة إلى مدرسة الأطفال بعد إجراء تجربته بستة أسابيع. قامت الفتاة بإخراج الأطفال من الفصل واحداً تلو الآخر للمشاركة في إحدى التجارب. ودون أن تذكر أية صلة لها "بفريدمان" قامت بمرافقة كل طفل والعودة به إلى غرفته ومعه اللعب الخمس بالإضافة إلى اختبار للرسم. عندما كانت تصحح الاختبار أخبرت الطفل بأن له مطلق الحرية في اللعب بأية لعبة داخل الغرفة. بالطبع لعب كل الأطفال تقريباً بإحدى اللعب، فاختر ٧٧٪ منهم اللعب باللعبة الإلكترونية التي حرموا من اللعب بها من قبل، وأصبح تهديد "فريد مان" الشديد - الذي كان ناجحاً منذ أسابيع - مخففاً تماماً حيث أنه الآن لم يقم بدعم هذا التهديد بأي إجراء عقابي.

لكن "فريدمان" لم ينته من تجربته حتى الآن، حيث قام بتغيير أسلوبه قليلاً مع عينة ثانية من الأطفال. قام أيضاً بعرض مجموعة من اللعب الخمس على الأطفال. وفي أول الأمر عمد إلى تحذيرهم من اللعب باللعبة الإلكترونية أثناء خروجه من الحجرة قائلاً: "من الخطأ اللعب باللعبة الآلية". لكن في هذه المرة لم يذكر "فريدمان" أي تهديد قوي ليجبر أي طفل على الإذعان. لكنه ببساطة شديدة غادر الحجرة وأخذ يراقبهم من خلال المرآة ليرى ما إذا كان أمره بعدم اللعب باللعبة الممنوعة كان كافياً أم لا. وقد كان كذلك. فما حدث مع العينة الأولى حدث أيضاً مع العينة الثانية؛ فقد كان هناك طفل واحد بين ٢٢ طفلاً هو الذي أمسك باللعبة الإلكترونية خلال الفترة القصيرة

التي كان فيها " فريدمان " خارج الحجره.

كان الفارق الوحيد بين المجموعتين هو أنه عندما أعطى أطفال المجموعة الثانية فرصة اللعب باللعب الخمس، تحاشى معظمهم اللعبة الإلكترونية رغم أنها كانت هي الأكثر جاذبية من اللعب الأخرى (فقد كانت اللعب الأخرى عبارة عن غواصة رخيصة مصنوعة من البلاستيك وقفاز يبسبول للأطفال بدون الكرة وبندقية فارغة وبلدوزر). عندما لعب الأطفال بلعبة واحدة من اللعب الخمس اختار منهم ٣٣٪ فقط أن يلعبوا باللعبة الإلكترونية. ثمة شيء هام حدث للمجموعتين، بالنسبة للمجموعة الأولى كان التهديد الشديد الذي سمعوه من " فريدمان " بمثابة تعزيز لقوله إن اللعب باللعبة الآلية " خطأ ". لو أن " فريدمان " أمسك بطفل منهم وهو ينتهك المبدأ لكان أسلوب التهديد مؤثراً. فبعد ذلك كان أسلوب " فريدمان " في التهديد بلا فاعلية إذ كان من الواضح أنه لم يعلمهم أن اللعب باللعبة الآلية كان خطأ.

بالنسبة للمجموعة الثانية كان ما فعله أفرادها نابعاً من الداخل، ولم يكن آتياً من الخارج. لقد قال لهم "فريدمان" أيضاً إن اللعب باللعبة الإلكترونية "خطأ"، ولكنه لم يذكر لهم أي تهديد بالعقاب إذا ما لم يلتزموا بالأمر. ثمة نتيجتان في غاية الأهمية؛ أولاً: كان أمر "فريدمان" بمفرده كافياً لمنع الأطفال عن اللعب باللعبة الإلكترونية عندما خرج من الحجره لفترة قصيرة. ثانياً: اتخذ الأطفال مسئوليتهم الشخصية عن اختيارهم الابتعاد عن اللعبة لتلك الفترة. لقد أقروا بأنهم لن يلعبوا بها لأنهم "هم" الذين يشاءون ذلك. بعد كل ذلك، لم يكن هناك إجراءات عقابية قوية مرتبطة باللعبة فتفسر لنا سلوك الأطفال الخاص بالإحجام عنها. ولذلك فبعد عدة أسابيع عندما ابتعد

"فريدمان" عن المكان لاحظ الجميع أن الأطفال لم يزالوا يتجنبون اللعبة الآلية لأنهم تغيروا من داخلهم إلى درجة أنهم اعتقدوا أنهم لا يرغبون في اللعب بها.

يمكن للكبار الذين يهتمون بتربية الأطفال أن يجدوا شيئاً نافعاً لهم في دراسة " فريدمان". افترض أن زوجين يريدان أن يقنعا أبنتهما بأن الكذب خطأ. ربما يكون التهديد الشديد فعالاً. كأن يقول الوالدان لها مثلاً: "إن الكذب شيء سيئ، لذلك لو علمنا أنك تكذبين، فسوف نقطع لسانك" عندما يكون الوالدان حاضرين أو عندما تعتقد الفتاة أن كذبها أكتشف أمره. ولكنها لن تقتنع اقتناعاً كاملاً بأنها لا ترغب في الكذب لأنها "هي" التي تعتقد أن الكذب خطأ. لنصل إلى هذه النتيجة لأبد من استخدام أسلوب أكثر حصافة. لأبد أن يعطي سبب قوى بالدرجة الكافية لأن تصبح الفتاة على ثقة كاملة بأن الكذب خطأ، وفي نفس الوقت لأبد أن يكون السبب قوياً لدرجة أنها تراه "هو" السبب الواضح لثقتها. إن الأمر ينطوي على خدعة لأن السبب الذي قد يبدو كافياً يتغير من طفل لآخر. فبالنسبة لإحدى الفتيات الصغيرات يمكن أن يكون مجرد الإعجاب البسيط كافياً (الكذب شيء سيئ يا عزيزتي لذلك لا تكذبي)، وبالنسبة لفتاة أخرى ربما يكون من الضروري إضافة مبرر أقوى (... لأنك لو كذبت، فسوف أفقد ثقتي فيك)، وبالنسبة لطفلة ثالثة ربما يكون إضافة تحذير خفيف شيئاً ضرورياً (... وربما في هذه الحالة سوف أفعل شيئاً ربما لا أريد أن أفعله). والأب العاقل هو الذي يعرف أي الأساليب هي التي تناسب طفله. والأمر الهام هو أن يستخدم سبباً يحفز الإرادة والسلوك المرغوب فيه من البداية.

لقد تحدثنا عن أن محترفي أساليب الإذعان يفضلون العهود التي تؤدي إلى

التغيير الداخلي، لسببين اثنين؛ أولهما يتلخص في أن هذا التغيير لا يتقيد بالموقف الذي حدث فيه أول مرة، بل إنه يغطي عدداً كبيراً من المواقف المرتبطة ببعضها البعض أيضاً. وثانيهما يتمثل في أن نتائج التغيير تصبح دائمة. لذا فبمجرد أن يحفز الفرد على اتخاذ موقف يغير صورته الذاتية self-image إلى صورة مواطن يكرس نفسه لخدمة العامة مثلاً، فسوف يصبح مواطناً بهذه الصورة في جميع الأحوال التي يمكن أن يكون إذعانه بها مرغوباً فيه، ومن المحتمل أن يواصل سلوكه الخدمي طالما بقيت لديه الصورة الذاتية الجديدة.

ثمة ميزة أخرى رائعة تميز العهود التي تؤدي إلى التغيير الداخلي، ألا وهي أنها تنمو وتتطور بذاتها. فليس ثمة حاجة إلى أن يبذل محترف الإذعان جهداً كبيراً ومتواصلًا لكي يعزز التغيير، فضغط الالتزام سيقوم بهذه المهمة. فبعد أن تغيرت صورة الفرد لذاته وأصبح مواطناً يكرس جهده لخدمة العامة، فسوف يبدأ تلقائياً في أن يرى الأمور بطريقة مختلفة. وسوف يقنع نفسه بأن الطريقة التي يتصرف بها هي الطريقة الصحيحة. وسوف يشرع في الاهتمام بالحقائق التي لم يلاحظها من قبل وخاصة فيما يتعلق بقيمة الخدمات الاجتماعية.

إن الفائدة التي ستعود على محترف الإذعان الذي لا ضمير له هائلة. فلأننا نبني دعائم جديدة لخياراتنا التي تعهدنا بالالتزام بها، فإن أي فرد استغلالي يستطيع أن يحفزنا على اتخاذ أي خيار منها، وبعد أن يتم اتخاذ القرار، يستطيع أن يزيل هذا التحفيز وهو يعلم تماماً أن القرار الذي اتخذ سوف يستمر و"يقف على قدمين جديدتين" بصورة آلية. إن تجار السيارات دائماً ما يستفيدون من تلك العمليات من خلال خدعة يطلقون عليها "قذف الكرة

السفلية "Throwing a lowball". لقد واجهت هذا الأسلوب لأول مرة عندما كنت أتدرب على البيع بأحد المعارض المحلية لسيارات الشيفروليه. بعد أسبوع من تلقي التعليمات الأساسية سمحوا لي أن أطلع على أداءات الباعة، فكانت خدعة " الكرة السفلية " هي الأداء الذي لفت انتباهي بشدة.

بالنسبة لبعض الزبائن، يتم عرض أفضل سعر لسيارة ما، وربما يقل السعر المعروض عن السعر المنافس بحوالي ٤٠٠ دولار. وهذا العرض في الواقع ليس هو العرض الحقيقي، فالبايع لا ينوي البيع بهذا السعر. لكن الهدف من ذلك هو تحفيز العميل على أن "يقرر" شراء إحدى السيارات من المعرض. وبمجرد أن يتخذ العميل القرار، تبدأ مجموعة من الأنشطة تحفيز الشعور الشخصي للعميل بالالتزام بشراء السيارة، فيبدأ في ملء استمارة الشراء، كما توضح وتحدد شروط الدفع، وأحياناً ما يشجع أصحاب المعرض العميل على أن يتعهد بالسيارة ليوم أو يومين ليقودها حيث يذهب إلى عمله أو في المناطق المجاورة قبل توقيع العقد ويقال له: "بذلك يمكن أن تشعر بالتآلف مع السيارة عندما تذهب بها إلى العمل ويراك الناس تقودها في المناطق المجاورة". أثناء ذلك يحدث شيء ما؛ عادة ما يتم اكتشاف "خطأ ما" في الحسابات... ربما يكون البائع قد نسي أن يضيف سعر جهاز التكييف إلى ثمن السيارة!

وإذا كان المشتري لا يزال يصر على جهاز التكييف، فلا بد أن يدفع مبلغ ٤٠٠ دولار إضافة إلى ثمن السيارة. ثمّة شكل آخر من أشكال " الكرة السفلية " يتم عندما يعرض البائع سعراً كبيراً للسيارة المشتراة قديماً فيرى المشتري أن السعر الذي عرضه لسيارته مغرٍ تماماً وخاصة عندما يكون بيع السيارة القديمة جزءاً من الصفقة، فيشعر المشتري بالرغبة في الحصول على

هذه الصفقة. وبعد ذلك - وقبل أن يتم توقيع العقد - يقول أحد الباعة إن سعر السيارة القديمة يزيد على الثمن الحقيقي الذي تستحقه بحوالي ٤٠٠ دولار، فيقلل سعرها إلى السعر الذي تستحقه فعلاً. ولأن العميل يعلم تماماً أن خفض سعر سيارته أمر طبيعي وعادل، فإنه يقبل الصفقة، بل ويمكن أن يشعر بالذنب لأنه قد حاول أن يستغل البائع. ذات مرة رأيت سيدة وهي تعتذر بأسلوب غريب لبائع قام بتطبيق هذا الأسلوب الأخير عليها أثناء توقيعها عقد شراء سيارة جديدة، وقامت بإعطائه عمولة كبيرة. كان يبدو وكأنه قد جرح في كرامته ولكنه كان يبتسم ابتسامة تظهر عفوه عنها!

لا يهم أي أسلوب من "قذف الكرة السفلية" يمكن استخدامه بما أن النتيجة واحدة. فثمة فائدة يتم عرضها في حين أنها تؤدي إلى تحفيز القرار بالشراء؛ ثم إنه - وفي بعض الأحيان - بعد أن يتم اتخاذ القرار ولكن قبل إنهاء الصفقة، يتم التخلص من الفائدة المعروضة في السابق بمهارة فائقة. والشيء المذهل الذي يكمن في أسلوب "الكرة السفلية" هو قدرة هذا الأسلوب على أن يجعل الشخص يشعر بالسرور حتى عند اتخاذ خياراته الهزيلة. إن أولئك الذين لا يملكون سوى الخيارات الهزيلة دائماً ما نجدهم يدمجون عروض أسعارهم المخفضة في الصفقات التجارية وفي العديد من المواقف الاجتماعية الشخصية.

على سبيل المثال، يعتبر جاري "تيم" من أنصار استخدام أسلوب "الكرة السفلية". تذكر أنه الفتى الذي جعل صديقته "سارة" تلغي زواجها من آخر وأن تعود إليه من خلال وعوده لها بتغيير أسلوب حياته. منذ أن اتخذت قرارها لصالحه، أصبحت أكثر إخلاصاً له من ذي، قبل رغم أنه لم يف بوعوده. وهي تفسر ذلك بقولها إنها قد سمحت لنفسها بأن ترى كل أنواع الصفات

الإيجابية في " تيم " التي لم تراها من قبل.

أعلم كل العلم أن "سارة" ضحية "الكرة السفلية". إنني متأكد مما أقول كيقيني من أنني قد شاهدت بنفسني بعض المشتريين وهم يقعون في شرك استراتيجية " أعط - وخذ - ثم خذ الكل بعد ذلك " في معرض السيارات، فلقد رأيتها تقع في شرك نفس الخدعة الذي نصبه لها " تيم ". ففي هذا الصدد، بقي " تيم " على حاله، ولكن الصفقات الجذابة الجديدة التي اكتشفها "سارة" فيه (أو هكذا خيل إليها) تعتبر حقيقية بالنسبة لها، وهي الآن تبدو راضية بالوضع الذي كانت ترفضه من قبل وعدها الكبير.

إن أي أسلوب من أساليب الإذعان التي عرضناها في هذا الكتاب يمكن أن يتم توظيفها إما للخير أو للشر وذلك حسب دوافع الشخص الذي يرغب في استغلالها. إذاً فلا يجب أن تدهش من أن أسلوب " الكرة السفلية " يمكن استغلاله لأغراض اجتماعية أكثر إفادة من بيع السيارات الجديدة، أو في إعادة العلاقات بين الحبيبين. لقد أظهر أحد المشروعات البحثية التي تمت في "أيوا" Iowa مثلاً كيف يمكن لأسلوب "الكرة السفلية" أن يؤثر في أصحاب المنازل بهدف الحفاظ على الطاقة. استهل المشروع - الذي كان يرأسه الدكتور مايكل بالاك Michael Pallak - مع بداية الشتاء عندما كان السكان يدفعون منازلهم بالغاز الطبيعي فاتصل بهم أحد المرشدين. قام المرشد بإعطائهم بعض النصائح والإرشادات الخاصة بالحفاظ على الطاقة، وطلب منهم محاولة توفير الوقود في المستقبل. رغم أن جميعهم قد وافقوا على ذلك، عندما قام الباحثون بفحص سجلات المرافق لتلك الأسر بعد شهر ثم في نهاية الشتاء، بدا واضحاً أنه لم يتم أي توفير حقيقي يذكر للطاقة. بل إن هؤلاء

السكان - الذين تعهدوا بمحاولة المحافظة على الطاقة - قاموا باستهلاك كم أكبر من الطاقة كذلك الكم الذي استهلكته عينة عشوائية من جيرانهم لم يتصل بها المرشد. لقد امتزجت النية الحسنة بالمعلومات عن توفير الوقود، ولم يك ذلك كافياً لتغيير عادات السكان.

قبل بداية المشروع، كان "بالاك" وفريق البحث معه قد أدركوا أن ثمة شيئاً أكبر من ذلك يحتاجونه لتغيير أنماط استهلاك الطاقة القديمة. لذلك قاموا بتجريب إجراء مختلف نوعاً ما على عينة مقارنة من مستخدمي الغاز الطبيعي "بايوا". اتصل بهذه العينة أيضاً أحد المرشدين الذين أعطى لهم تعليمات عن توفير الطاقة وطلب منهم الحفاظ عليها. لكن بالنسبة لهذه الأسر عرض المرشد عليهم شيئاً آخر؛ ستنشر أسماء الذين يوافقون على توفير الطاقة في المقالات الصحفية، وسيكتب عنهم أنهم مواطنون محبون لمجتمعهم ويحافظون على الطاقة. كانت النتيجة مذهلة. بعد ذلك بشهر واحد، عندما قامت شركة المرافق بفحص العدادات، ظهر أن أصحاب المنازل في تلك العينة قد وفروا - في المتوسط - ٤٢٢ قدماً مكعباً لكل فرد. لقد حفزت فرصة نشر الأسماء بالصحف هؤلاء السكان لبذل مجهود كبير للحفاظ على الطاقة لمدة شهر.

ثم رفع الستار؛ فقد اكتشف الباحثون السبب الذي جعل هؤلاء الناس يوفرون الوقود. فكل أسرة كانت قد أعطيت وعداً بنشر أسمائها تلقت رسالة تقول إنه من المستحيل نشر أسمائهم بالمرّة.

وفي نهاية الشتاء، فحص الباحثون الأثر الذي تركته الرسالة على استخدام تلك الأسر للغاز الطبيعي. هل عادوا إلى عاداتهم القديمة في استهلاك الوقود

بعد أن وصلتهم الرسالة التي تنفي إمكانية النشر؟ بالطبع لا. فقد قاموا بتوفير الطاقة في الشهور المتبقية من الشتاء بصورة أكبر مما كانوا عليها أثناء اعتقادهم بأن أسماءهم ستتشر. فقد قاموا بتوفير نسبة ١٢,٢٪ خلال الشهر الأول لأنهم كانوا قد توقعوا أن يقرأوا أسماءهم في الصحف. لكن بعد وصول الرسالة. التي يتم فيها إبلاغهم باستحالة الأمر، لم يعودوا إلى عاداتهم السابقة في استهلاك الطاقة، بل إنهم زادوا من ادخارهم لها حتى وصلت النسبة إلى ١٥,٥٪ في نهاية شهور الشتاء.

رغم أننا لا يمكن أن نثق ثقة كاملة في هذه الأشياء إلا أن هناك تفسيراً لمثل هذه السلوكيات يظهر أمامنا جلياً. فهؤلاء الناس قد قذّفوا بالكرة السفلية لهم نحو التعهد بالادخار وذلك من خلال الوعد بنشر أسمائهم في الصحف. وبمجرد أن تم التعهد من قبلهم، بدأ ذلك التعهد يسيطر عليهم. فقد بدأ أصحاب المنازل في اكتساب عادة جديدة نحو استهلاك الطاقة، كما بدءوا يشعرون بشعور طيب نحو جهودهم الاجتماعية، وشرعوا أيضاً في إقناع أنفسهم بضرورة خفض اعتماد الأمريكيين على الوقود المستورد، وكذلك شرعوا في استحسان توفير المال وخفض تكلفة الفواتير، كما شعروا بالفخر وبقدرتهم على تحقيق مبدأ إنكار الذات، والأهم من ذلك أنهم قد رأوا في أنفسهم أناساً يقدرّون عملية التفكير التحفظي.

لكن الأمر الغريب هو أنه عندما أصبح عامل النشر غير محتمل، لم يحافظ هؤلاء الناس على وعدهم بتوفير الوقود، بل رفعوا عملية استهلاكهم. والتفسير المفضل لهذا الأمر لدي يتمثل في أن فرصة تلقيهم خبر نشر أسمائهم بالصحف قد منعهم من التعهد بعملية الحفاظ على الوقود بالكامل. ولكن من بين

الأسباب التي نفعتهم لاتخاذ القرار لتوفير كان هناك سبب واحد جاء من الخارج، وهو السبب الوحيد الذي منع أصحاب المنازل من الاعتقاد بأنهم يدخرون الغاز لأنهم يؤمنون بذلك. لذلك فعندما وصلتهم رسالة إلغاء النشر، أزالنا هذه الرسالة العقبة الوحيدة أمام تصور هؤلاء السكان لا نفسهم بأنهم مهتمون بالأمر (أي أنهم مواطنون لديهم وعي بتوفير الطاقة). تلك الصورة الذاتية الجديدة دفعتهم إلى القيام بالمزيد من عمليات التحفظ. إذا ما كان هذا التفسير صحيحاً أم غير صحيح، فإن هناك دراسة أخرى قام بها "بالاك" توضح أن فائدة أسلوب الكرة السفلية لا تعد ضربة حظ.

تمت التجربة خلال شهور الصيف وطبقت على سكان "أيوا" حيث كانوا يستخدمون التكييف المركزي لتبريد منازلهم. تم وعد هؤلاء السكان بنشر أسماء من يوفرون الكهرباء بنسبة ٢٧,٨٪ خلال شهر يوليو، وذلك بالمقارنة مع مجموعة مشابهة من أصحاب المنازل الذين لم يتم وعدهم بأي شيء من هذا، بل لم يتم الاتصال بهم مطلقاً. في نهاية شهر يوليو وصلهم خطاب بإلغاء وعد النشر. بدلاً من عودتهم إلى عاداتهم القديمة، زاد السكان الذين أقيمت لهم الكرة السفلية من نسبة ادخار الطاقة خلال شهر أغسطس إلى درجة مذهلة حيث تم توفيرها بنسبة ٤١,٦٪. مثلهم في ذلك مثل "سارة"، لقد أصبحوا ملتزمين بخيار واحد تم تحفيزه من البداية وقد أصبحوا أكثر التزاماً به بعد أن أزيل الحافز.

كيف نقول لا

"العهد أحد ترهات العقل"، أو على الأقل، هذا ما كنا نسمعه باستمرار لقولة تعزى أساساً "لرالف والدو إيدسون" Ralph Waldo Emerson

لكنها مقولة غريبة فعلاً. فإذا ما نظرنا حولنا فسيوضح لنا أن التعهد يعد علامة بارزة على قوة المنطق والعقل، على عكس ما يقول "إميرسون" تماماً، بينما يميز غياب العهد التفكير المحدود وتشتت العقل. إذاً فماذا يمكن أن يقول كل من يفكر في معيار "إميرسون" الذي يربط سمة التعهد بالفعل المحدود؟

لكي أتحقق من الأمر، قمت بمراجعة المصدر الأصلي لهذه المقولة، وهو مقال "الاعتماد على الذات" الذي كتبه "إميرسون" بنفسه، واتضح لي أن المشكلة لم تك لدى "إميرسون"، بل تمثلت في المقولة التي اشتهرت بين الناس. فقد كتب بالحرف الواحد قائلاً: "إن العهد الأحق يعد أحد ترهات العقل المحدود". ولسبب غامض، ومع مرور الزمن، حذف من الجملة فارق واحد أدى إلى تغيير معنى ما كتبه "إميرسون" تغييراً كبيراً.

لا يجب أن يغيب عنا هذا الفارق لأنه أساس جوهرى للدفاع الوحيد والمؤثر الذي يمكن أن أستخدمه مقابل أسلحة التأثير التي تتضمنها أسس التعهد والالتزام. رغم أن الالتزام يعد أمراً جيداً، بل وحتى حيويًا، إلا أن هناك مجموعة من الحماقات التي ينبغي تحاشيها. تشمل تلك الحماقات النزوع إلى الالتزام التلقائي البعيد عن التفكير الذي أشار إليه "إميرسون". وتشمل أيضاً النزوع الذي ينبغي علينا أن نحذر منه لأنه يجعلنا عرضة لكل أنواع المناورات من قبل كل من يرغبون في استغلال التعهد الآلي، ألا وهو إجراءات الالتزام التي تهدف إلى الربح.

لكن بما أن الالتزام الآلي يعد مفيداً جداً حيث يسمح لنا بأن نتصرف بطريقة سليمة واقتصادية معظم الوقت، فلا يمكننا أن نقرر التخلص منه في حياتنا

دون تفكير. فالعواقب يمكن أن تكون وخيمة. فلو أننا امتنعنا عن الاهتمام بمزايا كل فعل جديد قبل أدائه - بدلاً من أن نتصرف حسب قراراتنا أو أفعالنا السابقة - فلن يكون لدينا الوقت الذي يمكن أن نحقق فيه أي شيء ذا أهمية. إننا نحتاج أيضاً إلى مثل ذلك النوع من الالتزام الميكانيكي الخطير. والمخرج الوحيد لمثل هذه المشكلة يتمثل في أن نعرف متى يمكن لمثل هذا الالتزام أن يؤدي بنا إلى اتخاذ الخيار الزهيد. هناك إشارات معينة - في الواقع هي نوعان منفصلان من الإشارات - يمكن أن توضح لنا الأمر. ونحن نلاحظ كل نوع من هذه الأنواع في جزء مختلف من أجسامنا.

أول نوع من الإشارات يمكن إدراكه بسهولة. كما نشعر به يقبض "معدتنا" عندما ندرك بأننا قد وقعنا في شرك الإذعان لطلب نعلم جيداً أننا لا نرغب في تنفيذه. لقد حدث لي أنا شخصياً مائة مرة. وأحد الأمثلة على ذلك ؛ في ليلة من ليالي الصيف قبل أن أستهل دراستي عن أساليب الإذعان حدث أنني سمعت جرس الباب يرن، ففتحت الباب وفوجئت بفتاة مذهلة ترتدي سروالاً قصيراً، كما ترتدي لباساً علوياً (يحل الشخص من حبل المشنقة). ومع ذلك فقد لاحظت أنها تحمل مجموعة من الأوراق وطلبت مني أن أساهم معها في دراستها الاستطلاعية. لأنني كنت أرغب في أن أعطي أنطباعاً جيداً وافقت على الفور وكنت أتوسع في إجاباتي عن أسئلتها حتى أبدو لها في موقف إيجابي. كان الحوار بيننا كما يلي:

- الفتاة المذهلة: مرحباً، إنني أقوم باستطلاع رأي عن عادات التسلية لدى سكان المدينة، و أتساءل إن كنت ترغب في أن تجيب عن بعض الأسئلة التي سأطرحها عليك.

- شيالديني: تفضلي بالدخول.
- الفتاة: شكراً لك. سوف أجلس هنا وأبدأ على الفور. كم عدد المرات التي تقول فيها لنفسك بأنك ستخرج لتناول العشاء أسبوعياً؟
- شيالديني: من المحتمل .. ثلاث مرات، أو أربع مرات في الأسبوع. ففي الحقيقة أخرج متى استطعت ذلك .. فأنا أفضل العشاء في المطاعم الرائعة.
- الفتاة: شيء لطيف. وهل عادة ما تطلب خموراً مع العشاء؟
- شيالديني: إذا كانت مستوردة فقط.
- الفتاة: فهمت. وما رأيك في السينما؟ هل تذهب إلى السينما كثيراً؟
- شيالديني: السينما؟ ليس لدينا القدر الكافي من الأفلام الجيدة، فأنا أحب الأفلام المتطورة التي تكتب بها التراجم أسفل الشاشة بوجه خاص. وما رأيك أنت؟ هل تحبين مشاهدة الأفلام؟
- الفتاة: أه ... نعم لكن دعنا نعد إلى أسئلتنا. هل تذهب إلى العديد من الحفلات؟
- شيالديني: في الواقع أذهب إلى الحفلات التي تعزف فيها السيمفونيات على وجه الخصوص، ومع ذلك فأنا أستمتع فعلاً عندما أقضي بعض الوقت في حفلات البوب.
- الفتاة: (تكتب بسرعة) ... عظيم! سؤال آخر من فضلك. ما رأيك في حفلات الباليه والفرق المسرحية المتجولة؟ هل تشاهد تلك الفرق وهي

تؤدي أعمالها داخل المدينة؟

- شيالديني: أه .. الباليه .. الحركة، الرشاقة، الشكل الجميل، أحب الباليه سجلي بأنني عاشق للباليه. كما أنني أشاهده في أي فرصة تواتيني.

- الفتاة: رائع ... دعني أراجع حساباتي للحظة يا سيد شيالديني.

- شيالديني: في الواقع ... الدكتور شيالدين ي.. لكن هذا الأسلوب يبدو وأسلوباً رسمياً للغاية. لماذا لا تدعوني بوب.

- الفتاة: حسناً يا بوب. من خلال المعلومات التي قلتها لي يسرني أن أقول لك بأنه في إمكانك أن توفر ١٢٠٠ دولار في العام الواحد إذا انضمت إلى "كلوب أمريكا" Club America ! فرسوم العضوية البسيطة التي ستدفعها تعطي لك الحق في أن تتمتع بأية خصومات على أية أنشطة ذكرتها الآن. فمن المؤكد أن شخصاً مسرفاً مثلك يرغب في أن يستفيد من الخصم الذي تمنحه مؤسستنا على كل الأشياء التي قلت لي إنك تتمتع بها.

- شيالديني: (وقع في الفخ كالفأر) حسناً ... أه ... أنا ... أه ... أظن ذلك.

أتذكر جيداً شعوري بمعدتي وهي تنقبض بشدة وأنا أتمتم وأفأفئ بإعلاني الموافقة. لقد كان ذلك دعوة واضحة لعقلي تقول: " هيه.. لقد أسقط في يدك! لكنني لم استطع أن أجد مخرجاً. فلقد ضيقت كلماتي الخناق علي. فرفضني لعرضها في تلك اللحظة يعني أنني يمكن أن أواجه بديلين غير مرغوب فيهما: فإذا ما حاولت أن أتراجع محتجاً بأنني لست الرجل الذي يجب أن تجري معه

هذه المقابلة دون رجال المدينة جميعاً، فسوف أصبح كاذباً، ولكن محاولتي الرفض دون احتجاج سوف تجعلني أبدو رجلاً أحمق لأنني لا أرغب في توفير ١٢٠٠ دولار. لذلك اشتريت مجموعة عرض التسلية بالكامل.

ومع ذلك فإنني لم اعد استمع إلى "معدتي" كثيراً في هذه الأيام. كما أنني قد اكتشفت طريقة للتعامل مع أولئك الذين يحاولون استخدام قاعدة الالتزام معي. فأنا أخبرهم فقط بما يحاولون فعله. وهذا أسلوب يعمل بطريقة ناجحة. وفي معظم الأحوال لا يفهمونني، بل يذهبون وتبدو عليهم علامات الارتباك واللبس. أعتقد أنهم يظنون الجنون في أي فرد يرد على طلباتهم بشرح ما كان يقصده "إميرسون" في تمييزه بين الالتزام والالتزام الأعمق. ومع ذلك فأحياناً ما يدركون بأنني على استعداد لمواجهة لعبتهم. كما أنني أعرف متى يحدث ذلك أيضاً، فالأمر يبدو واضحاً على قسماات وجوههم. فهم دائماً ما يشعرون بالحرج الشديد فيهرولون نحو الباب.

أحياناً ما كنت أفكر كيف سيكون الأمر إذا ما حاولت تلك الفتاة المذهلة أن تبيع لي عضوية أحد نوادي التسلية الآن. أعتقد أن العلاقة بيننا ستكون كما كانت عليه، ماعدا النهاية :

- الفتاة المذهلة : ... من المؤكد أن شخصاً اجتماعياً مثلك لابد أن يرغب في الاستفادة من الخصم الذي يمكن أن تمنحه شركتنا على كل الأنشطة التي قلت لي إنك تتمتع بها.
- شيالديني (وهو يؤكد ذاته): خطأ. هل تفهمين؟ افهم ما يدور هناك. وأعلم أن روايتك حول إجراء دراسة استطلاعية إنما هي مجرد ذريعة

لتحفيـز الناس على أن يخبروك كم عدد المرات التي يخرجون فيها ، في مثل تلك الظروف دائماً ما يميل الناس إلى المبالغة. وأدرك أن رؤساءك قد اختاروك أنت لهذه المهمة بسبب جاذبيتك الرائعة كما أنهم أخبروك بأن ترتدي ملابس تظهر الكثير من مفاقتك وذلك لأن الفتاة الجميلة والرشيقة واللبقة هي التي تستطيع أن توقع بالرجال وتقال إعجابهم لذلك فلا يهمني نادي التسلية الذي تتحدثين عنه وذلك لأن " إميرسون " تحدث عن الالتزام الأحمق وترهات العقل.

- الفتاة (تحملق بذهول) : هيه؟
- شيالديني : انظري ... ما قلت لك لشيء استطلاعك المزيف لا يهم. ولكنني أرفض أن اسمح لنفسي بأن أنزلق إلى المتتابعة الآلية mechanical sequence للتعهد والالتزام، خاصة إذا علمت أن هذا الأسلوب غير مناسب لي. فأسلوب "اضغط وشغل الشريط" لا يتناسب معي.
- الفتاة : هيه؟
- شيالديني: حسناً ... دعيني أصغ إلى ما قلت كما يلي: (١) من الغباء أن أنفق المال على شيء لا أرغب فيه. (٢) أقول لك وأنا في كامل قواي العقلية - ومن معدتي مباشرة - بأنني لا أرغب في عروض التسلية التي تمنحيني إياها. (٣) لذلك إذا كنت لا تزالين تعتقدين بأنني سأشتري عرضك، فإنك بذلك ربما تؤمنين بما يسمى "الخرافات". وأعتقد أنك ذكية بالقدر الذي يؤهلك لفهم ما أقول.

- الفتاة (وقد اسقط في يدها وكأنها فأر صغير أصيب بالذهول):
حسناً ... هيه ... أنا ... أعتقد ذلك.

إن معدتنا ليست عضواً مفكراً أو مدركاً. ومع ذلك فعندما نكون على وشك مواجهة موقف صعب فإنها تعمل على نقل رسالة ذلك الموقف. وفي أحيان أخرى عندما لا يكون الموقف واضحاً، فإن معدتنا لا تتأثر بأي شيء. في ظل مثل تلك الظروف لا بد أن نبحث في كل مكان عن حل للغز هذا الموقف. وموقف جارتى "سارة" يعطي مثلاً جلياً لذلك، فقد أعطت وعداً هاماً لصديقها "تيم" وذلك من خلال إلغائها لترتيبات زواجها السابق. وقد أرسى هذا الوعد دعائمه إلى درجة أن الأسباب الحقيقية وراء هذا الوعد قد اختفت ومع ذلك بقيت على انسجام مع هذا الوعد. لقد أقنعت نفسها بالأسباب الجديدة والتي توحى لها بأنها قد فعلت ما هو صحيح ولذلك قررت البقاء معه. ومن السهولة أن نعرف لماذا لم تضطرب معدة سارة لذلك. إن معدتنا تخبرنا بما إذا كنا نعتقد أن ما نفعله خطأ أم لا وهذا ما حدث مع "سارة". فبالنسبة لعقلها قد اختارت بأسلوب صحيح وتصرفت بما يتوافق مع اختيارها.

ومع ذلك فثمة جزء آخر من "سارة" يدرك أن خيارها كان خاطئاً وأن ترتيبها الحالي للمعيشة ما هو إلا التزاماً أحمق. أين يكمن بالضبط هذا الجزء من "سارة"؟ لا ندري بالضبط. لكننا يمكن أن نجد لهذا الجزء اسماً في لغتنا، ألا وهو "صميم القلب" heart of hearts. وهو المكان الذي لا يمكن أن نغش أنفسنا خلاله. وهو المكان الذي لا تتخلله أعذارنا أو مبرراتنا. في هذا المكان تكمن الحقيقة لدى "سارة". هناك شيء واحد مؤكد وهو أنه بمرور الوقت ستختفي كل البدائل بالنسبة "لتيم"، وربما ستقرر "سارة" ما إذا كانت

ارتكبت خطأً أم لا ، ولذا فينبغي عليها أن تجيب عن أحد الأسئلة المعقدة وهو: "بما أنني أعرف ما أعرفه الآن فلو استطعت أن أعود إلى الماضي، هل كنت سأأخذ نفس الخيار؟" إن المشكلة تكمن في "أعرف ما أعرفه الآن"، وهي جزء من السؤال. ما الذي تعرفه الآن عن "تيم"؟ كم مما تعرفه عنه كان نتيجة لمحاولاته اليائسة لتبرير وعدها له، إنها تزعم أن قرارها بأن يعود لها إنما هو محاولة لمنعه من الإفراط في الشرب. المهم في الأمر هو أن كل هذه المبررات لم تفكر فيها "سارة" من الناحية العقلية - إذ يمكن أن نحتمل على أنفسنا بالأعياب عقلية عديدة - بل إن ذلك يكمن في صميم قلبها.

لقد استخدمت نفس الأسلوب بنفسني من قبل. على سبيل المثال، ذات مرة توقفت في إحدى محطات البنزين التي ترفع شعار "أخدم نفسك بنفسك" وبها إعلان عن خفض سعر الجالون سنتين اثنتين أقل من باقي المحطات في الأماكن الأخرى. عندما أمسكت بصنبور مضخة البنزين، لاحظت أن السعر المدون على الصنبور أعلى من المدون على اللافتة بسنتين اثنتين. عندما أخبرت أحد العاملين بالمحطة - وكان يمر من أمامي وقد عرفت بعد ذلك أنه مالك المحطة - بهذا الفارق، قال وهو غير مقتنع تماماً بما أقول له إن الأسعار قد تغيرت منذ بضعة أيام ولكن ليس لديه وقت لتغيير تدوين الأسعار، فحاولت أن أقرر بسرعة ما يجب علي فعله، وقد طرأت على ذهني عدة أسباب لضرورة إصراري على البقاء في تلك المحطة، فقلت لنفسني: "إنني في حاجة ملحة للجازولين فعلاً، وهذه المحطة هي المتوفرة في هذا المكان، كما أنني في عجالة ... كما أنني أيضاً أعتقد بأن سيارتي تسير بهذا النوع من الوقود بصورة أفضل".

أحسست بأنه لا بد أن أحدد ما إذا كانت تلك الأسباب حقيقية أم مجرد مبررات لاتخاذ القرار بالبقاء في المحطة، لذا فقد سألت نفسي سؤالاً جوهرياً:

- بما أنني أعرف ما أعرفه عن السعر الحقيقي لهذا الجازولين. فلو استطعت العودة بالزمن إلى الوراء قليلاً ... هل كنت سأأخذ نفس القرار مرة أخرى؟ الإجابة واضحة ومريحة في هذه الحالة وهي أنني كنت سأأخذ قراراً بالرحيل عن المحطة فوراً، بل ربما ما كنت أبطأت في رحيلي ولو للحظة واحدة. وأعلم أن الأسباب الأخرى لم تحفز القرار بداخلي، بل أنا الذي أوجدت تلك الأسباب بنفسى.

بما أن المسألة قد تم حلها فإن ثمة قراراً آخر لا بد من مواجهته. فيما أنني موجود في المحطة فعلاً، وبما أنني أحمل خرطوم المضخة بيدي، أليس من الأفضل أن أستخدمه بدلاً من أن أذهب إلى مكان آخر لأدفع نفس الثمن؟ لحسن الحظ جاء صاحب المحطة نحوي وساعدني على اتخاذ القرار، فقد سألتني لماذا لم أزود السيارة بالوقود فأخبرته بأن هذا التناقض في كتابة السعر لم يعجبني كثيراً، فقال لي:

- اسمع ... لن يستطيع أحد أن يخبرني بما يجب علي فعله ... وإذا كنت تظن أنني أخذتك فاترك هذا الخرطوم الآن وابتعد عن ملكيتي بأسرع ما يمكن.

لا، إنني كنت أعلم مسبقاً بأنه مخادع، كان يسعدني أن ألتزم بفكرتي وأتوافق معها ومع رغبتة، ولذا فقد تركت الخرطوم فوراً وقدمت سيارتي إلى أقرب باب للخروج. ربما يكون الالتزام شيئاً مجزياً ورائعاً في بعض الأحيان.

من تقارير القراء

من سيدة تعيش في بورتلاند

كنت أسير وسط المدينة وأنا ذاهبة لتناول الغذاء حسب موعد مسبق عندما قابلت شاباً جذاباً. أوقضني الشاب وترتسم على شفثيه ابتسامة لطيفة، وقال لي: "معذرة أنا مشترك في مسابقة وأحتاج إلى سيدة أنيقة مثلك لتساعدني في الفوز". ارتبت فيه فعلاً خاصة وأنني أعلم أن ثمة سيدات أكثر أناقة مني يسرن في الشارع من حولنا، ومع ذلك فقد جذب الأمر انتباهي وشعرت بالفضول لأكتشف ما يريد مني. قال لي إنه سيحصل على نقاط إذا ما استطاع أن يجعل سيدة غريبة تمنحه "قبلة". طبعاً لم أحاول أن أقنع نفسي بأنه صادق، ومع ذلك فقد أصر على طلبه وربما أنني كنت متأخرة عن موعد الغداء، قلت لنفسي: "ماذا بهم في الأمر؟ .. سأمنح الفتى قبلة وأخرج من هذا المأزق". لذلك قمت بعمل شيء ليس من مبادئني على الإطلاق حيث قمت بتقبيل خده في وسط أحد ميادين بورتلاند.

كنت أعتقد أن الموقف سينتهي عند هذا الحد، لكنني عرفت على الفور أن ذلك هو مجرد البداية. وما أذهلني فعلاً هو أنه أعقب القبلة بقوله: "إنك تقبلين ببراعة، لكن المسابقة الحقيقية التي أشترك فيها هي عبارة عن بيع اشتراكات في بعض المجالات .. يجب أن تكوني شخصاً نشيطاً .. هل تناسبك أية واحدة من

تلك المجالات ؟" في هذه اللحظة ، كان ينبغي علي أن أترك الشاب وأرحل ، ولكن لأنني كنت قد أذعنت لطلبه الأول ، فقد شعرت بأنني لا بد وأن أكون ملتزمة ، ولذلك فقد أذعنت لطلبه الثاني. نعم ، وأكثر من ذلك هو أنني اشتركت فعلاً في مجلة "سكاي" SKI التي كنت أحياناً ما أقرأها ولكن لم تكن لدي النية للاشتراك فيها. ورغم إرادتي ، دفعت له خمسة دولارات ثم اشتركت المجلة كدفعة أولى ثم انصرفت بأقصى سرعة ممكنة وأنا أشعر بالإحباط مما فعلته ، ولم أفهم لم فعلت ذلك. ورغم أن ما حدث لا يزال يسبب لي الألم ، إلا أنني بعد أن قرأت كتابك وتأملت ما تم ، اكتشفت فعلاً ما حدث. فالسبب الذي جعل هذا الأسلوب ناجحاً هو أنه بمجرد إعطاء الوعود البسيطة (إعطاء القبلة في هذه الحالة). دائماً ما يميل الناس نحو إضافة المزيد من المبررات التي تعزز تلك الوعود ، ثم تصبح على استعداد للمزيد من الإذعان. في هذا الموقف ، بررت إذعاني للطلب الثاني بأنه كان متوافقاً مع الحدث الأول. فلو أنني كنت قد استمعت إلى "إشارات البطن". لكنت قد أنقذت نفسي من هذه المذلة.

تعليق المؤلف

بالحصول على القبلة، قام البائع باستغلال قاعدة التوافق بطريقتين؛ الأولى : بمجرد أن طلب من السيدة مساعدته في مسابقة المجلات، برز بداخله أمل بأنها بالموافقة على منحة القبلة قد قبلت مساعدته على الفور. والثانية : من الطبيعي جداً أنه إذا أبدت المرأة شعوراً إيجابياً نحو الرجل وقبلت أن تقبله، فإنها ستشعر أيضاً بالإيجابية نحو مد يد العون له.