

## الفصل الثاني

### التبادل

القديم يعطي ويأخذ... ادفع كل دَيْن،

رالف والدو إيمرسون

جرب أستاذ جامعي قبل عدة سنوات تجربة صغيرة. أرسل بطاقات معايدة في عيد الميلاد إلى أشخاص غرباء تماماً. على الرغم من أنه توقع بعض الارتكاس، إلا أن الاستجابة التي تلقاها كانت مذهلة - بدأت بطاقات البريد تنهال عليه من الأشخاص الذين لم يلتقوا به أو يسمعون عنه. الغالبية العظمى من الذين ردوا بإرسال البطاقات لم يبحثوا أبداً في هوية الأستاذ المجهول. لقد تلقوا بطاقات المعايدة و«كيس، أزيز شغل الشريط»، وأرسلوا بطاقات معايدة. مع أن مجال هذه التجربة صغير، فهي تظهر - بصورة لطيفة- فعل أحد أقوى أسلحة التأثير الموجودة حولنا - دور التبادل<sup>1</sup>. ينص القانون على أنه يجب أن ندفع بلطف مقابل ما قدمه الشخص الآخر لنا. إذا قدمت لنا امرأة معروفاً، فإننا يجب أن نرد لها المعروف، وإذا أرسل لنا رجل هدية، فإننا يجب أن نتذكر عيد ميلاده بهدية من قبلنا؛ وإذا دعانا زوجان إلى حفلة، فإننا يجب أن نتأكد من

دعوتهما إلى حفلة من حفلاتنا. لذلك، وحسب قانون التبادل، فإننا ملزمون بأن نقدم في المستقبل معروفاً أو هدايا أو دعوات أو ما شابه ذلك. أصبح من التقليدي جداً أن ترافق المديونية استلام مثل هذه الأشياء، حتى إن تعابير مثل: «أنا ممتن جداً» قد أصبحت بمعنى: «شكراً لك» نفسه، ليس في اللغة الإنكليزية فحسب، بل في لغات أخرى أيضاً.

المظهر المثير للإعجاب في قانون التبادل والإحساس بالالتزام الذي يرافقها هو مدى تداخلها في الثقافة البشرية. القانون منتشر بشكل واسع، حيث إن علماء الاجتماع مثل (ألفين غولدر) أمكنهم أن يقرّوا بعد دراسات مكثفة أنه لا يوجد مجتمع بشري لا يخضع لهذا القانون<sup>2</sup>. وفي كل مجتمع تبدو متغلغلة فيه، فإنها تتغلغل في كل المبادلات من جميع الأنواع. في الحقيقة، قد يكون النظام المتطور للمديونية التي تتبع من دور التبادل صفة فريدة للمجتمع البشري. يعزو العالم المرموق في علم الآثار البشرية (ريتشارد ليكي) جوهر ما يجعلنا بشراً إلى النظام التبادلي، فهو يقول: «نحن بشر؛ لأن أسلافنا قد تعلموا أن يتشاركوا في الطعام والمهارات ضمن شبكة مشرّفة من الالتزام»<sup>3</sup>. وينظر العالمان في علم أصول الإنسان (ليونيل تايفر) و(روبن فوكس) إلى «شبكة المديونية» هذه على أنها آلية تأقلم فريدة في النوع البشري، فهي تسمح بتقسيم العمل، وتبادل الأشكال المتنوعة من الأغراض، وتبادل الخدمات المختلفة (مما يجعل ظهور الخبراء ممكناً)، وإيجاد شبكة من اعتماد الواحد على الآخر، مما يجمع الأفراد مع بعضهم في وحدة فاعلة<sup>4</sup>.

إن التوجه المستقبلي المتأصل في حس من الالتزام؛ هو العامل الحساس في قدرة التبادل على إحداث التقدم الاجتماعي على النحو الذي يصفه (تايفر) و(فوكس). أحدث الالتزام المستقبلي الذي يتشارك فيه الجميع ويؤمنون به أثراً كبيراً في تطور المجتمع الإنساني؛ لأنه يعني أن شخصاً ما يمكن أن يعطي شيئاً (مثلاً: الطعام والطاقة والعناية) لشخص آخر وهو متأكد من أن هذا الشيء لن يضيع. لأول مرة في تاريخ التطور، أصبح الفرد قادراً على إعطاء أنواع عديدة من الموارد دون أن يكون قد تنازل فعلاً عنها. كانت النتيجة تخفيف الكبح الطبيعي ضد المعاملات التجارية التي يجب أن يبدها تأمين شخص موارد شخصية لشخص آخر. أصبح من الممكن نشوء أنظمة معقدة ومنسقة من

المساعدة، وتقديم الهدايا، والدفاع، والتجارة، مما جلب فوائد جمة للمجتمعات التي امتلكت هذه الأنظمة. ليس مدهشاً -مع وجود مثل هذه العواقب التي من الواضح أنها تأقلمية للمجتمع- أن دور التبادل منغرس جداً فينا في عملية التعايش الاجتماعي التي نمر جميعاً بها.

لا أعرف مثلاً أوضح على مدى عمق وقوة امتداد الالتزام المتبادل في المستقبل وقوته، من القصة المربكة لخمسة آلاف دولار من مساعدات الإعانة التي أرسلت عام 1985 من المكسيك إلى سكان أتيوية الفقراء. كانت أتيوية عام 1985 -بصدق- أكثر شعب معان ومحروم في العالم. كان اقتصادها محطماً. نضب مخزونها من الطعام بعد سنوات من الجفاف والحروب الداخلية. كان سكانها يموتون بالآلاف بسبب المرض والجوع. في هذه الظروف، لم أكن مدهوشاً عندما علمت بتبرع الإعانة الذي بلغ خمسة آلاف دولار من المكسيك، لذلك البلد المعذّب المحتاج. لكنني دهشت -إلى حد أن فمي بقي مفتوحاً دهشة- عندما قرأت في خبر مقتضب في جريدة أن المساعدات عادت في الطريق المعاكس. إذ قرر المسؤولون في الصليب الأحمر الأثيوبي إرسال المال لمساعدة ضحايا الزلزال الذي حصل تلك السنة في مدينة المكسيك.

أشعر في الوقت نفسه بشعورين متناقضين: لعنة شخصية، ومباركة مهنية. كلما شوشنتي بعض ملامح السلوك البشري، أشعر أنني مدفوع أبحت أكثر. استطعت في هذه الحالة أن أتعب تفصيلاً أعمق للقصة. ولحسن الحظ أن صحيفياً حيرّ العمل الأثيوبي مثلما حيرني، فسأل عن تفسير لهذا العمل. وكان الجواب الذي حصل عليه تصديقاً بليغاً لقانون التبادل: على الرغم من الحاجة الملحة السائدة في أتيوية، فإن المال قد أرسل إلى المكسيك؛ لأنها كانت قد أرسلت مساعدات إلى أتيوية عام 1935، عندما احتلتها إيطاليا. عندما علمت بذلك بقيت مروّعاً، لكنني لم أعد حائراً. لقد اخترقت الحاجة للتبادل فوارق اجتماعية كبيرة، ومسافات شاسعة، ومجاعة حادة، ومصالح شخصية آنية. ببساطة، لقد انتصر التبادل بعد نصف قرن على كل القوى المعاكسة.

لكن يجب ألا ننع في الخطأ هنا. تحصل المجتمعات البشرية على مزايا تنافسية مهمة حقاً من مبدأ التبادل؛ لذا فإنها تحرص على أن يتدرب أفرادها على الإذعان له والإيمان

به. نشأ كل منا على تحقيق هذا المبدأ، ويعرف كل منا المقاطعة والسخرية اللتين يتلقاهما كل من يخالف هذا المبدأ. إن الوصمة التي نسّم بها مثل هذا الشخص مفعمة بالسلبية، مختلس، جاحد، خسيس. ولأنه يوجد نبذ عام لمن يأخذ ولا يحاول أن يعطي بالمقابل، فإننا كثيراً ما نبذل أقصى الجهود لتجنب أن تُعدَّ من أفراد تلك المجموعة. هذه الجهود هي التي تجعلنا عرضة للاستخدام من قبل أشخاص يستفيدون من مديونيتنا.

كي نفهم كيف يمكن لهذا المبدأ أن يُستغل من قبل شخص يدرك أنه مصدر للتأثير، كما هو في الواقع، يجب أن ننظر بامعان إلى التجربة التي أجراها الأستاذ (دينيس ريفان) من جامعة كورنيل<sup>5</sup>. كان الشخص الذي يشارك في الدراسة يجد نفسه يضع علامات - مع شخص آخر - لنوعية بعض اللوحات، كان عمله جزءاً من تجربة حول «تقدير الفن». الشخص الآخر الذي كان يضع العلامات - والذي سنسميه (جو) - يتظاهر بأنه واضع آخر للعلامات فقط، في حين أنه كان في الواقع مساعداً من مساعدي الدكتور (ريفان). فيما يتعلق بهدفنا، أُجريت التجربة في ظرفين مختلفين. قدم (جو) في بعض الحالات معروفاً صغيراً دون طلب للشخص الحقيقي. فقد غادر الغرفة في مدة استراحة قصيرة - لبرهة وجيزة - وعاد ومعه زجاجتا (كوكا كولا)، زجاجة لنفسه والأخرى للشخص الآخر قائلاً: «سألته (المختبر) إن كنت أستطيع أن أحضر لنفسي زجاجة كولا، فوافق؛ لذلك أحضرت زجاجة لك أيضاً». في الحالة الثانية، لم يقدم (جو) للشخص الآخر أي معروف، عاد - ببساطة - من استراحة الدقيقتين خالي اليدين. لكنه تصرف في النواحي الأخرى جميعها تصرفاً مطابقاً.

في وقت لاحق، بعد أن تم وضع العلامات للوحات وغادر المختبر الغرفة مدة وجيزة، طلب (جو) من الشخص الآخر أن يقدم له معروفاً. قال: إنه يبيع بطاقات (يانصيب) لسيارة جديدة، وإنه إذا باع أكثر من الآخرين فإنه سوف يربح جائزة هي خمسون دولاراً. كان طلب (جو) من الشخص الآخر أن يشتري بعض بطاقات اليانصيب بسعر خمسة وعشرين سنتاً للبطاقة: «أي شيء سيكون مفيداً، الأكثر أفضل». يتعلق الاهتمام الأساسي للدراسة بعدد البطاقات التي اشتراها الأشخاص من (جو) ضمن هذين الطرفين. بلا

خلاف، كان (جو) أكثر نجاحاً في بيع بطاقات اليانصيب للأشخاص الذين تلقوا منه معروفاً سابقاً. لأنهم كما يبدو كانوا يشعرون بأنهم مدينون له بشيء، فقد اشترى هؤلاء الأشخاص ضعف عدد البطاقات، بالمقارنة مع الأشخاص الذين لم يقدم لهم أي معروف سابق. على الرغم من أن دراسة (ريغان) تمثل عرضاً بسيطاً لعمل قانون التبادل، فإنها تظهر عدة خصائص مهمة من خصائص القانون، تساعدنا -بعد إمعان النظر- في فهم كيف يمكن أن يستخدم هذا القانون لتحقيق المكاسب.

### القانون طاغ

أحد الأسباب التي تجعل بالإمكان استعمال التبادل استعمالاً فاعلاً جداً -بوصفه وسيلة لكسب مطاوعة الآخرين- هو قوته الشديدة. يملك هذا القانون قوة هائلة، كثيراً ما يحقق إجابة: «نعم» لطلب كان سيرفض بالتأكيد لولا وجود الشعور بالمدونية. يمكن أن نرى في نتيجة ثانية لدراسة (ريغان) بعض الأدلة على قدرة قوة القانون على التغلب على العوامل الأخرى التي تحدد في الحالات العادية إن كان الطلب سيقبل. بالإضافة إلى اهتمامه بتأثير قانون التبادل على المطاوعة، فقد كان (ريغان) مهتماً أيضاً بالكيفية التي يؤثر بها الإعجاب بشخص ما على الميل لمطاوعة طلب ذلك الشخص. لمعرفة مدى تأثير الإعجاب بـ (جو) على قرار الأشخاص بشراء بطاقات اليانصيب، طلب (ريغان) منهم أن يملؤوا عدة سلازم تقويم تدل على مدى إعجابهم بـ (جو). قارن بعد ذلك علامات إعجابهم بعدد التذاكر التي اشتروها من (جو). كان هناك ميل كبير عند الأشخاص بأن يشتروا عدداً أكبر من التذاكر من (جو) كلما كان الإعجاب به أكبر. لكن هذه النتيجة وحدها ليست مذهشة. معظمنا سيخمن أن الناس أكثر قابلية لتقديم المعروف لشخص يعجبون به.

لكن الشيء الملفت للنظر في تجربة (ريغان) هو أن العلاقة بين الإعجاب والمطاوعة ألغيت تماماً في الحالة التي أعطى بها (جو) زجاجة (الكوكا كولا) للأشخاص. لم يكن هناك أي فارق بين الأشخاص الذين قدم لهم معروفاً، سواء أعجبوا به أم لا؛ لقد شعروا بإحساس يلزمهم أن يطاوعوه، وقد طاوعوه بالفعل. اشترى الأشخاص الذين قالوا:

إنهم لم يحبوا (جو) عدداً مماثلاً من البطاقات مثل أولئك الذين قالوا: إنهم أحبوه. كان قانون التبادل قوياً إلى درجة أنه طغى ببساطة على تأثير عامل يؤثر عادة في قرار المطاوعة (الإعجاب بالطالب).

فكروا في مضمون ذلك. يمكن للأشخاص الذين لا نحبهم عادة - مندوب مبيعات كرية أو غير مرحب به، أو شخص نقابله ولا نتفق معه، أو ممثل لمنظمة غريبة، أو لا شعبية لها - أن يزيدوا كثيراً احتمال أن تقوم بما يريدون، بمجرد أن يقدموا لنا معروفاً صغيراً قبل عرض طلباتهم. دعونا نأخذ مثلاً لا بد أن كثيرين منا قد واجهوه. جماعة (هير كريشنا) طائفة دينية شرقية، يمكن تتبع جذورها التي تمتد مئات السنين إلى مدينة كالكوته الهندية. لكن قصتها المعاصرة المذهلة حصلت في السبعينيات من القرن الماضي، عندما حققت نمواً باهراً ليس من حيث عدد الأعضاء فقط، بل من حيث الثروة والممتلكات أيضاً. تم تمويل النمو الاقتصادي عن طريق عدة أنشطة، أهمها وأوضحها هو طلب أعضاء الجماعة للمعونات من المارة العابرين في المناطق العامة. يمكن لكل من شاهد طريقة استجداء المساهمات في التاريخ الباكر لهذه الجماعة في هذا البلد أن يتذكرها بوضوح. كانت مجموعات من المخلصين لـ(كريشنا) تجوب شوارع المدينة - في كثير من الأحيان حليقي الرؤوس، وقد ارتدوا جلابيب فضفاضة وأغطية أرجل، وحملوا سبحات وأجراساً - وهي تغني وتقرع بصوت واحد، بينما تستجدي التمويل.

مع أن هذه الطريقة فاعلة جداً في جذب الانتباه، إلا أنها لم تجد نفعاً. عدّ الأمريكي العادي جماعة (كريشنا) جماعة غريبة، على أقل تقدير، وكان يمتنع عن تقديم الدعم لها، وسرعان ما بدا جلياً لتلك الجماعة أنها تعاني من مشكلة علاقات عامة كبيرة. لم يرق للناس الذين طلبت منهم المساهمات منظر أعضاء الجماعة، ولا ثيابهم، ولا تصرفاتهم. لو كانت الجماعة عبارة عن منظمة تجارية عادية، لكان الحل بسيطاً، تغيير الأشياء التي لا تعجب العامة. لكن جماعة (كريشنا) جماعة دينية؛ ويرتبط منظر الأفراد ولباسهم وسلوكهم بمعتقدات دينية. بما أن المعتقدات الدينية في أي طائفة تعارض التغيير لأسباب دينوية، فقد كانت قيادات كريشنا تواجه معضلة حقيقية. من ناحية المعتقدات، وطرق اللباس، وطريقة قص الشعر، حيث لها أهمية دينية، ومن ناحية أخرى كان شعور العامة

الأمريكيين السلبي تجاه هذه الأشياء يهدد المصالح المالية للجماعة. فماذا يجب على الجماعة أن تفعل؟



الشكل 1-2

### في الماضي واليوم

كان أعضاء جماعة (كريشنا) في الستينيات وأوائل السبعينيات (الصورة اليسرى) يستجدون بطريقة أكثر وضوحاً من طريقتهم اليوم (الصورة اليمنى). لاحظوا التنكر بحقيبة الطيران التي تحملها مستجديّة العصر الحديث؛ لتساعدّها في قنص زوار المطار كهذا الرجل غير السعيد الذي نراه في الصورة.

(الصورة اليسرى من شركة يو بي آي. واليمنى، هاري غودمان، جريدة واشنطن ستار)

كان الحل الذي وجدته جماعة (كريشنا) ذكياً جداً. لقد اتجهت إلى طريقة استجداء لا تتطلب من الشخص المستهدف أن يشعر شعوراً إيجابياً تجاه جامع التبرعات. بدؤوا بتطبيق طريقة لطلب المعونات تعتمد على مبدأ التبادل، وهو مبدأ قوي كما أظهرت دراسة (ريغان)، إلى درجة أنه يلغي عامل عدم الإعجاب بالطالب. لا تزال الإستراتيجية الجديدة تتضمن استجداء المعونات في المناطق العامة التي يوجد فيها عدد كبير من الناس (المطارات مكان مفضل لديهم)، لكن الآن -وقبل طلب المعونة- تُقدّم للشخص «هدية» عبارة عن

كتاب (عادة باغافاد غيتا): أي جريدة العودة إلى رأس الإله، التي تصدرها الجمعية، أو وردة، وهي طريقة أكثر فاعلية مالياً. لا يسمح أبداً للعابر المتفاجئ الذي يجد فجأة وردة قد وضعت في يده أو ثبتت على سترته أن يردّها لو أصر أنه لا يريدّها. «لا، إنها هديتنا لك». يقول المتسول ذلك ويرفض استعادتها. فقط، وبعد أن يستحضر عضو (كريشنا) قوة قانون التبادل لتطفى على الموقف، يطلب من المستهدف أن يتبرع للجماعة. لقد نجحت طريقة (المعطي-قبل-المتسول) نجاحاً واسعاً مع جماعة (هير كريشنا)، مما حقق لهم مكاسب اقتصادية ضخمة مولت ملكية المعابد والأعمال والمنازل والممتلكات في 321 مركزاً في الولايات المتحدة وخارجها.

ومن نافلة القول، من المفيد أن نذكر أن قانون التبادل قد بدأ يتخطى فائدته بالنسبة لجماعة (كريشنا)، ليس لأن القانون أقل قدرة على التسول من قبل، بل لأننا وجدنا طرقاً لمنع جماعة (كريشنا) من استعماله علينا. بعد السقوط مرة ضحية لطرقهم، أصبح كثير من المسافرين ينتبهون الآن لوجود متسولي جماعة (كريشنا) بجلايبهم الفضفاضة في المطارات ومحطات القطار، ويبدلون طريقهم؛ ليتجنبوا لقاء أفراد الجماعة، هم مستعدون مسبقاً لرفض «هدية» المتسول. على الرغم من أن الجماعة حاولت أن تعاكس هذا الحذر المتزايد بتعليم أعضائها أن يتنكروا ويعدوا أنفسهم بأنماط عصرية يخفون بها التعرف المباشر عليهم في أثناء التسول (يحمل بعضهم فعلاً حقائب سفر أو حقائب عمل، الشكل 1-2)، فإن التنكر لم يُجد كثيراً مع الجماعة. تعلم كثير من الناس الآن ألا يقبلوا هدايا غير مطلوبة في الأماكن العامة مثل المطارات. أكثر من ذلك، اتخذت إدارات المطارات عدة إجراءات مصممة؛ لتنبيهنا إلى حقيقة جماعة (كريشنا) ونواياها. أصبح شائعاً الآن في المطارات أن تحدد أنشطة جماعة (كريشنا) الاستجدائية في مناطق معينة من المطار، مع التنبيه عبر اللافتات ونظام المخاطبة العام أن أعضاء جماعة (كريشنا) يتسولون في المنطقة. تشهد مقاومتنا لجماعة (كريشنا) - عن طريق تجنب قوة إعطائهم للهدايا بدلاً من تحملها - على القيمة الاستجدائية الكبيرة للتبادل. إن قانون التبادل الذي يقوي طرقهم قوياً جداً - ومفيد اجتماعياً - بحيث إننا نضطر إلى تجنبه.

السياسة مجال آخر تظهر فيه قوة قانون التبادل نفسها. تظهر طرق التبادل على جميع المستويات:



الشكل 2-2

### كريس كريشنا

تم اعتقال أعضاء جماعة (كريشنا) هؤلاء، وهم يطبقون التنكر إلى أقصى حدوده وفي الوقت نفسه يطبقون قانون التبادل لصالحهم؛ لأنهم كانوا يتسولون دون رخصة، بينما كانوا يضغطون على المتسوقين في أعياد الميلاد؛ للحصول على تبرعات بعد أن يدفعوهم أولاً لأخذ الحلوى.

(من مجموعة صور العالم الواسع)

• على أعلى المستويات، يقوم الساسة المنتخبون «بتبادل الخدمات»، ويجعل هذا المعروف المتبادل السياسة مكاناً لمشاركة عجيبة في الحقيقة. يمكن في كثير من الأحيان أن نفهم تصويت أحد ممثلينا المنتخبين على قانون ما تصويتاً يخالف آراءه على أنه رد معروف لطراح القانون. لقد دهش المحللون السياسيون من قدرة الرئيس (ليندون جونسون) على تمرير عدد كبير من القوانين عبر الكونغرس في بداية ولايته. حتى أعضاء الكونغرس الذين كانوا معارضين بشدة لقراراته كانوا يصوتون مع هذه القرارات.

وجد الفحص الدقيق الذي أجراه علماء السياسة أن سبب هذا التصويت الإيجابي لا يرجع إلى حنكة (جونسون) السياسية، بل إلى القدر الكبير من المعروف الذي استطاع أن يقدمه للمشرعين الآخرين في السنوات العديدة التي كان فيها في السلطة في مجلسي العموم والشيوخ. استطاع وهو في سدة الرئاسة أن يصدر عدداً استثنائياً من القوانين في مدة وجيزة، بالاعتماد على خدماته السابقة. من الملفت للنظر أن العملية نفسها قد تفسر المشكلات التي واجهها (جيمي كارتر) في تمرير برامج عبر الكونغرس في أثناء مدة إدارته، على الرغم من الأغلبية الكبيرة للديمقراطيين في كل من مجلسي العموم والشيوخ. جاء (كارتر) إلى الرئاسة من خارج مؤسسة الكونغرس. وكان قد اعتمد في حملته الانتخابية على شخصيته الخارجة عن واشنطن، وقال: إنه لا يدين بشيء لأحد فيها. يمكن ردُّ كثير من مشكلاته في إصدار القوانين حين وصوله إلى الرئاسة إلى حقيقة أنه لم يكن أحد يدين له بشيء.

• على مستوى آخر، يمكن أن نرى القوة المعروفة لقانون التبادل في رغبة الشركات والأشخاص بتقديم هدايا ومنح لموظفي السلك القضائي والسلك التشريعي، وفي سلسلة القيود القانونية التي تمنع مثل هذه الهدايا والمنح. حتى في التبرعات القانونية للسياسيين، فإن الالتزامات العديدة التي يقدمها المرشح هي التي تقف وراء الهدف المعلن من دعم مرشح مفضل. تعطي نظرة واحدة إلى قائمة الشركات

والمنظمات التي تسهم في حملة كل من المرشحين في الانتخابات المهمة، دليلاً واضحاً على مثل هذه الدوافع. يستطيع المتشكك الذي يطلب الدليل المباشر على المقابل - الذي يطلبه المسهمون في الحملات الانتخابية - أن ينظر في الاعتراف الوقح الملفت للنظر الذي قدمه (شارلز هـ. كيتنغ)، الذي أدين لاحقاً بعدة تهمة فساد في كارثة المدخرات والقروض في هذه البلاد. أكد عندما كان يجيب عن سؤال: هل هناك علاقة بين مبلغ 1,3 مليون دولار الذي أسهم به في حملة خمسة نواب في الكونغرس، وبين وقوفهم اللاحق معه ضد المنظمين الفيدراليين، قائلاً: «أريد أن أقول بأقوى طريقة أستطيع التكلم بها: أنا أمل حقاً أن يكون الأمر كذلك».

- تعلمت المنظمات السياسية على المستوى الشعبي أن الطريقة الرئيسة لإبقاء مرشحيها في السلطة؛ هي أن تتأكد أن المرشحين يقدمون طيفاً واسعاً من الخدمات البسيطة للناخبين. لا تزال جمعيات «معسري الحي» تعمل بطريقة فاعلة بهذه الطريقة. لكن المواطنين العاديين لا ينفردون وحدهم بمبادلة الدعم السياسي بالخدمات الشخصية البسيطة. في أثناء انتخابات عام 1992، سألت الممثلة (ساري كيليرمان): لماذا تعطي اسمها وجهودها لدعم المرشح الديمقراطي (جيرري براون) الذي كان يأمل بالفوز؟ فأجابت: «قبل عشرين سنة، طلبت من عشرة أصدقاء أن يساعدوني في الانتقال من منزل إلى آخر. كان هو الوحيد الذي جاء للمساعدة».

يمكن بالطبع مشاهدة قوة التبادل في حقل التجارة أيضاً. على الرغم من أن عدد الأمثلة الممكنة كبير، لكن دعونا نبحث من مثاليين من الأمثلة المعروفة المشتقة مما يسمى «العينة المجانية». للعينة المجانية تاريخ طويل وفاعل في تقنيات التسويق. تقدم في معظم الأحيان كمية قليلة من المنتج المعني للزبائن المحتملين، والهدف المعلن هو جعلهم يجربونه؛ ليروا إن كانوا سيحبونه. وهذه بالتأكيد رغبة مشروعة للمصنّع؛ لتعريف الناس بصفات المنتج. لكن الجميل في العينة المجانية أنها أيضاً هدية، ولذا يمكن أن تشغل قانون التبادل. بطريقة (جوجيتسو) حقيقية، يستطيع المروج الذي يقدم عينات مجانية أن يحرر قوة

المدىونية الطبيعية الكامنة في الهدية، بينما يتظاهر ببراءة أنه ينوي التعريف بالمنتج فقط. متاجر الأطعمة من الأماكن المفضلة للعينات المجانية، حيث كثيراً ما يقدم للزبائن مكعبات صغيرة من الجبن أو اللحم؛ لتجريبها. يجد كثير من الناس صعوبة في قبول عينة يقدمها موظف دائم الابتسام، ثم إعادة نكاشة الأسنان التي علق بها المكعب، ومن ثم المغادرة. إنهم بدلاً من ذلك يشتررون بعض المنتج حتى لو لم يحبوه في الواقع. هناك تنويع فاعل جداً من عملية التسويق هذه، يظهر في القصة التي ذكرها (فانس باكارد) في كتابه «المقنعون الأخفيا» التي تحدثت عن عامل في متجر للأغذية في ولاية إنديانا باع كمية هائلة بلغت خمس مئة كيلوغرام من الجبن في ساعات قليلة في أحد الأيام، وذلك بإخراج الجبن ودعوة الزبائن إلى قطع شرائح من عينات مجانية لأنفسهم.

يستعمل نوع مختلف من طريقة العينات المجانية من قبل شركة (أموي)، وهي شركة سريعة النمو، تصنع الحاجات المنزلية ومنتجات العناية الشخصية، وتوزعها في شبكة ضخمة عبر البلاد، تعتمد على بيع المنتجات في الحي بقرع أبواب المنازل باباً بعد باب. تستعمل الشركة -التي نمت من شركة كانت تعمل قبل عدة سنوات في قبو، إلى شركة تبيع منتجات بمقدار نصف مليار دولار سنوياً - طريقة خاصة في تقديم العينات المجانية. تتألف العينة من مجموعة من منتجات الشركة - زجاجات تلميع الأثاث، المطهرات، الشامبو، بخاخ مزيل للرائحة، بخاخ قاتل للحشرات، بخاخ منظف للنوافذ- تقدم للزبون في صحن خاص أو في كيس بلاستيكي. يوصي دليل شركة (أموي) السري البائعين بترك العينات مع الزبون «مدة 24 أو 48 أو 72 ساعة دون أي ثمن، أو أي التزام من قبل الزبونة. قل لها فقط: إنك تريد منها أن تجرب المنتجات... هذا عرض لا يمكن لأحد أن يرفضه». يعود ممثل الشركة في نهاية مدة التجربة، ويأخذ طلبات شراء المنتجات التي يريد الزبون أن يشتريها. بما أن عدداً قليلاً من الزبائن يستعملون كامل محتويات العبوات في مثل هذا الوقت القصير، فإن البائع يستطيع أن يأخذ المنتجات المتبقية إلى زبون محتمل آخر في الحي نفسه أو في المنزل المقابل، وأن يبدأ العملية من جديد. يوزع كثير من ممثلي شركة (أموي) عدة أكياس من المنتجات في منطقتهم في آن واحد.

نعرف الآن بالطبع أن الزبون الذي قبل منتجات الشركة واستعملها قد سقط في فخ مواجهة تأثير قانون التبادل. إذ يخضع كثير من الزبائن لشعور الالتزام بطلب شراء المنتجات التي جربوها، ومن ثم استهلكوها جزئياً. بالطبع لا بد أن شركة أموي تعرف الآن أن ذلك هو الوضع. حتى بالنسبة لشركة ذات سجل نمو ممتاز مثل شركة (أموي)، فإن طريقة العينات المجانية هذه أعطت دفعة كبيرة. يدل التقرير الذي رفعه موزعو الولايات للشركة الأم على تأثير جلي:

غير معقول. لم نشاهد مثل هذه الإثارة من قبل. المنتج يباع بمعدل لا يمكن تصديقه، ونحن لم نكد نبدأ بعد... [موزع محلي]. أخذ الموزعون المحليون عبوات العينات المجانية، وحصل لدينا زيادة لا يمكن تصديقها في المبيعات. [من موزع ولاية إيلينوي]. إنها أبداع فكرة تسويق رأيناها على الإطلاق... اشترى الزبائن وسطياً قرابة نصف كمية المواد الموجودة في عبوة العينات المجانية عندما عاد البائعون لأخذها... بكلمة واحدة: هائل! إننا لم نر مثل هذه الاستجابة في منظمنا كلها [من موزع ماساتشوستس].

بدا أن موزعي (أموي) كانوا مذهولين -سعداء طبعاً لكن مذهولين- بالقوة المذهلة لعبوات العينات المجانية. بالطبع يجب ألا نكون -نحن أيضاً- مذهولين الآن.

يتحكم قانون التبادل بكثير من الظروف المتعلقة بالعلاقات بين الأشخاص فقط، حيث لا يتعلق الأمر بالمال ولا بالمبادلات التجارية. ربما كان مثل هذا الطرف مثالي التوضيحي المفضل لإظهار القوة الهائلة التي يملكها التبادل، بوصفها سلاح تأثير. يقدم العالم الأوربي (إيبيل-إيسفلدت) وصفاً لجندي ألماني في الحرب العالمية الأولى، كانت وظيفته القبض على جنود العدو من أجل استجوابهم. بسبب طبيعة حرب الخنادق في تلك الحرب، كان يصعب جداً أن يعبر الجيش المنطقة المعزولة بين خطوط المواجهة المتقابلة؛ لكن لم يكن صعباً على جندي واحد أن يزحف عبر المنطقة، ويتسلل إلى موقع في خندق العدو. كان لدى جيوش تلك الحرب العظمى خبراء يقومون بهذا بانتظام للقبض على جنود الأعداء،

الذين كانوا يُجلبون للاستجواب. كان الخبير الألماني المعني في هذه القصة قد نجح عدة مرات في الماضي في إتمام هذه المهمة؛ لذلك أرسل في مهمة جديدة. أعاد مناورته الماهرة في تخطي المنطقة بين خطوط المواجهة، وفاجأ جندياً منفرداً من جنود العدو في الخندق. كان الجندي الغافل يتناول طعامه؛ لذلك كان من السهل تخليصه من سلاحه. قام الأسير الخائف الذي لا يملك سوى رغيف من الخبز في يده بما يمكن أن يكون أهم عمل قام به في حياته. لقد أعطى عدوه بعض الخبز. تأثر الألماني جداً بتلك الهدية إلى درجة أنه لم يكمل مهمته. استدار عن مقدم الهدية، وعاد أدراجه عبر المنطقة المحرمة ليواجه غضب رؤسائه.

هناك نقطة مُرغمة أخرى تتعلق بقوة التبادل، توجد في قصة امرأة أنقذت حياتها لا عن طريق إعطاء هدية مثلما فعل الجندي الأسير، وإنما عن طريق رفض هدية والالتزام القوي المرتبط بها. كانت (ديان لويس) امرأة من سكان جونز تاون في غوايانا في تشرين الثاني عام 1978، عندما دعا زعيمها (جيم جونز) إلى انتحار جماعي لجميع سكانها. طواع معظم السكان، وشربوا من الوعاء الكبير الذي يحتوي على العصير الذي أضيفت إليه كمية من السم. لكن (ديان لويس) رفضت أمر (جونز)، وغادرت جونز تاون، وهربت إلى الغابة. عزت استعدادها للقيام بذلك إلى رفضها مسبقاً لقبول عطايا خاصة منه عندما كانت في ضائقة. رفضت عرضه بتقديم طعام خاص عندما كانت مريضة؛ لأنها كما قالت: «أعرف أنه حالما يمنحني هذه العطايا فإنه سيملكني، لم أكن أريد أن أدين له بشيء».

### يفرض القانون ديناً غير مطلوب

ذكرنا سابقاً أن قوة قانون التبادل قوية إلى درجة أنه بتقديم معروف أولاً، يستطيع الغريب أو المكروه أو غير المرحب به أن يعزز فرص مطاوعتنا له في أحد مطالبه. لكن هناك وجهاً آخر لهذا القانون - عدا قوته - يسمح لهذه الظاهرة أن تحصل. يستطيع الشخص الآخر أن يحرض شعور المديونية لدينا عن طريق تقديم معروف لا نطلبه. تذكرنا أن القانون ينص على أننا يجب أن نقدم للآخرين نوع الفعل نفسه الذي قدموه لنا فقط؛ وهو لا يتطلب أن نكون قد طلبنا ما حصلنا عليه؛ كي نشعر بأننا مضطرون لرد

الجميل. على سبيل المثال: تذكر تقارير منظمة المحاربين القدامى المعاقين الأمريكية أن مناشدتها البسيطة عن طريق إرسال الرسائل البريدية تعطي معدل تجاوب يعادل تقريباً 18%. لكن عندما يتضمن البريد أيضاً هدايا غير مطلوبة (لصاقات عناوين البريد الشخصي المصمغة) فإن معدل النجاح يتضاعف تقريباً إلى 35%. هذا لا يعني أننا قد لا نشعر بشعور التزام قوي لرد المعروف الذي نطلبه، لكنه يعني فقط أن مثل هذا الطلب ليس ضرورياً لحصول المديونية.

إذا فكرنا قليلاً في الهدف الاجتماعي لقانون التبادل، فإننا نستطيع أن ندرك سبب ذلك. نشأ القانون لتشجيع العلاقات المتبادلة بين الأشخاص، بحيث يستطيع شخص ما أن يبدأ مثل هذه العلاقة دون أن يخشى الخسارة. لذلك، ولكي يحقق القانون الهدف المرغوب يجب أن يحمل المعروف الأول غير المطلوب القدرة على خلق التزام. تذكروا أيضاً أن العلاقات المتبادلة تعطي مزايا غير عادية للمجتمع الذي يتبناها، وأنه سيتولد نتيجة لذلك ضغط قوي للتأكد من أن القانون سيخدم غرضه. لهذا ليس من العجيب أن عالم أصول الإنسان (مارسيل موس) الذي يتمتع بنفوذ قوي يستطيع أن يصرّح، وهو يصف الضغط الاجتماعي المحيط بعملية تقديم الهدايا في المجتمع البشري: «هناك التزام بالعتاء، والتزام بالأخذ، والتزام برد الجميل»<sup>6</sup>.

على الرغم من أن الالتزام برد الجميل يشكل جوهر قانون التبادل، فإن الالتزام بالأخذ هو الذي يجعل القانون سهل الاستغلال. يقلل الالتزام بالأخذ من قدرتنا على اختيار من نريد أن ندين له، ويضع تلك القوة في يد أشخاص آخرين. دعونا نفحص مثالين من الأمثلة السابقة، نشعر بكيفية عمل الآلية. لنعد أولاً إلى دراسة (ريغان)، حيث نجد أن المعروف الذي جعل الأشخاص يضاعفون عدد تذاكر اليانصيب التي اشتروها من (جو) لم يكن معروفاً قد طلبوه. لقد ترك (جو) الغرفة بنفسه، وعاد وهو يحمل زجاجة كولا لنفسه وأخرى للشخص الآخر. لم يرفض أي شخص الكولا. من السهل أن نرى أنه لم يكن من اللياقة رفض جميل (جو): لقد أنفق (جو) أمواله مسبقاً، وكان الشراب الغازي معروفاً مناسباً في تلك الظروف، ولا سيما أن (جو) أخذ زجاجة لنفسه؛ لم يكن من الذوق رفض فعل (جو). على كل حال، أحدث قبول الزجاجة مديونية أظهرت نفسها

بوضوح عندما أعرب (جو) عن رغبته في بيع بعض بطاقات اليانصيب. لاحظوا عدم التناظر هنا - كانت جميع الاختيارات الحرة حقيقة هي اختيارات (جو). هو الذي اختار طريقة المعروف الأول، واختار طريقة رد الجميل. بالطبع يمكن القول: إن الشخص الآخر كان يملك اختيار رفض كل من عرضي (جو). لكن ذلك سيكون اختياراً صعباً. يتطلب قول: (لا) لأي من العرضين أن يسير الشخص ضد القوى الطبيعية الثقافية التي تفضل ترتيبات التبادل التي رتبها (جو) كما يرتب لاعبو الجوجيتسو حركاتهم.

يظهر مقدار القدرة على إحداث المديونية التي يُحدثها حتى المعروف غير المرغوب فيه، حالما نقبله ظهوراً جلياً في طرق استجداء جماعة (هير كريشنا). سجلت في أثناء ملاحظاتي المنتظمة لإستراتيجيات الاستغلال في المطارات التي تطبقها جماعة (كريشنا) عدداً من الاستجابات التي أبدأها الأشخاص المستهدفون. يحصل أحد أكثر هذه الاستجابات شيوعاً كما يلي: بينما يسير زائر من زوار المطار - رجل أعمال على سبيل المثال - مسرعاً عبر منطقة تعج بالناس، يقفز متسول (كريشنا) أمامه، ويقدم له وردة. يأخذ الرجل المتفاجئ الوردة<sup>7</sup>. يحاول فوراً أن يرد الوردة قائلاً: إنه لا يريدتها. يرد عضو جماعة (كريشنا) بأنها هدية من جماعة (كريشنا)، وأنها ملك للرجل يستطيع أن يحتفظ بها... لكنه سيقدّر التبرع لتحسين عمل الجماعة في سبيل الخير. مرة أخرى يرد الرجل: «لا أريد هذه الوردة، خذها». ومرة أخرى يرفض المتسول: «إنها هديتنا لك يا سيدي». يظهر تناقض واضح على وجه رجل الأعمال. هل يجب عليه أن يحتفظ بالوردة، ويبتعد دون أن يعطي أي شيء بالمقابل، أم يجب أن يخضع لقانون التبادل الراسخ ويقدم التبرع؟ يمتد الصراع من وجهه إلى وضعيته. يميل مبتعداً عن المتسول، ويبدو على وشك أن يتحرر، ثم يجذب من جديد بقوة شد قانون التبادل. يلتفت جسده مرة أخرى، لكن دون جدوى. لا يستطيع الانفكاك. يومئ مستسلماً، ويمد يده إلى جيبه، ويخرج دولاراً أو دولارين يأخذهما المتسول شاكرًا. يستطيع أن يمشي الآن حراً، ويذهب «والهدية» في يده إلى أن يجد حاوية قمامة يرمي بها الوردة.

حصل عن طريق المصادفة المحضة أن شاهدت مشهداً يدل على أن أعضاء جماعة (كريشنا) يعرفون تماماً أن هداياهم غير مرغوبة في كثير من الأحيان من قبل الأشخاص

الذين يتلقونها. بينما كنت أمضي يوماً في مراقبة مجموعة من متسولي (كريشنا) في مطار أوهير الدولي في شيكاغو قبل عدة سنوات، لاحظت أن إحدى أعضاء الجماعة كانت تترك المنطقة المركزية، وتعود حاملة مزيداً من الورود تزود بها أصدقاءها. تصادف أن أردت الحصول على قسط من الراحة في الوقت نفسه الذي ذهبت فيه في مهمة من مهمات التزود التي تقوم بها. تبعت المرأة، حيث إنه لم يكن هناك مكان آخر أذهب إليه. تبين أن رحلتها كانت إلى طريق القمامة. ذهبت من حاوية إلى أخرى وراء المنطقة المركزية؛ لاستعادة جميع الورود التي تخلص منها الأشخاص الذين استهدفتهم الجماعة. عادت بعدها تحمل مجموعة الورود المستردة (بعضها قد استعيد عدة مرات)، وزعتها كي يعاد استعمالها عبر عملية التبادل مرة أخرى. الشيء الذي بهرني في واقع الأمر هو أن معظم الورود المطروحة قد جلبت تبرعات من الأشخاص الذين رموها. من طبيعة قانون التبادل أن الهدية غير المرغوب فيها أبداً - إلى درجة أنها ترمى في أول فرصة - فاعلة على كل حال، وقابلة للاستغلال.

أدرت منظمات متنوعة عدا مجموعة (كريشنا) قدرة الهدايا غير المرغوبة على إعطاء شعور الإلزام. كم مرة تلقينا هدايا صغيرة عبر البريد - لصاقات العناوين الشخصية، بطاقات معايدة، حلقات مفاتيح - من جمعيات خيرية تطلب التمويل في رسالة مرفقة؟ تلقيت خمساً من هذه الرسائل العام الماضي، واحدة من مجموعات المحاربين القدامى المعاقين، وأخرى من مدارس أو مستشفيات تبشيرية. كان هناك في كل حالة سلك ناظم لجميع الرسائل. كانت الأشياء المرفقة تعدُّ هدايا من قبل المنظمات؛ وأي مال أرغب أن أرسله يجب ألا يعد دفعاً للمال، بل رداً للجميل. نصت إحدى الرسائل من أحد برامج التبشير أنه لا يترتب علي أن أدفع مباشرة ثمن مجموعة بطاقات المعايدة التي أرسلت لي، إنما هذه البطاقات مصممة «لتشجيع لطفك». إذا نظرنا أبعد من ميزة عدم دفع الضرائب الواضحة، يتبين لنا ميزة تصنيف المنظمة للبطاقات على أنها هدايا وليست بضاعة تجارية: هناك ضغط ثقافي قوي لتبادل الهدايا، حتى لو لم تكن مرغوبة؛ لكن لا يوجد مثل هذا الضغط لشراء منتجات تجارية غير مرغوب فيها.

## يمكن للقانون أن يؤدي إلى تبادل غير عادل

هناك مظهر آخر أيضاً لقانون التبادل يجعله عرضة للاستغلال بهدف تحقيق المكاسب. المفارقة هي أن القانون قد نشأ لتشجيع التبادل المتساوي بين الفريقين، ومع ذلك فإنه يمكن أن يستعمل للحصول على مكاسب غير متكافئة أبداً. ينص القانون على أن نوعاً ما من الأفعال يجب أن يقابل بنوع مماثل من العمل. يقابل المعروف بالمعروف؛ ويجب ألا يقابل بالإهمال، ويجب بالتأكيد ألا يقابل بالهجوم. لكن يُسمح بكثير من المرونة في حدود العمل المماثل. يمكن للمعروف الصغير أن يحدث شعوراً بالالتزام على الموافقة على تقديم معروف أكبر بكثير.

لذلك، كما رأينا سابقاً، يسمح القانون لشخص ما أن يختار طبيعة المعروف الدائن أولاً، وطبيعة المعروف المقابل الذي يلغي الدين. بهذا يمكن أن يتلاعب بنا بسهولة من يريد استغلال القانون لإجراء تبادل غير عادل. يمكن أن نعود مرة أخرى إلى تجربة (ريغان) لرؤية دليل على ذلك. تذكروا أن (جو) أعطى في تلك الدراسة مجموعة من الأشخاص زجاجة كوكا كولا هدية في البداية، ثم طلب لاحقاً من الأشخاص جميعاً أن يشتروا بعض بطاقات اليانصيب بسعر خمسة وعشرين سنتاً لكل بطاقة. ما تجاهلت ذكره حتى الآن هو أن هذه الدراسة أجريت في الستينيات من القرن الماضي، عندما كان سعر زجاجة الكوكا كولا عشرة سنتات. اشترى الشخص العادي الذي أُعطي شراباً بسعر عشرة سنتات، بطاقتين وسطياً من بطاقات (جو)، وهناك بعض الأشخاص قد اشتروا سبع بطاقات. لكن حتى لو نظرنا فقط إلى الشخص العادي، فإننا نستطيع أن نرى أن (جو) قد عقد صفقات رابحة جداً. إن عائد 500% عائد محترم فعلاً!

لكن في حالة (جو)، حتى عائد 500% كان يساوي خمسين سنتاً فقط. هل يمكن لقانون التبادل أن ينتج فارقاً كبيراً مهماً في حجم المعروفين المتبادلين؟ يمكن بالتأكيد أن يحصل ذلك ضمن الظروف المناسبة. خذوا على سبيل المثال قصة طالبة من طلابي، وهي تتحدث عن يوم تذكره جيداً:

منذ قرابة سنة، حاولت أن أشغل سيارتي. بينما كنت أقف عاجزة، جاء شاب موجود في موقف سيارات المبنى وشغل السيارة. قلت: شكراً وقال: عفواً، وهم بالمغادرة. طلبت منه أن يمر إلى منزلي إذا احتاج إلى أي معروف في المستقبل. بعد نحو شهر تقريباً، قرع الشاب بابي، وطلب مني أن أعيره السيارة مدة ساعتين؛ لأن سيارته في التصليح. شعرت أنني ملزمة لكنني لم أكن متأكدة؛ لأن السيارة كانت جديدة إلى حد ما، وكان يبدو صغيراً جداً. اكتشفت بعد مدة أنه كان قاصراً، ولم يكن لديه تأمين. على كل حال، أعرته السيارة، وكان قد كسب كثيراً في مقايضته.

كيف يمكن لامرأة ذكية أن توافق على إعطاء سيارتها الجديدة لشخص غريب تماماً (وصغير في العمر أيضاً) لأنه قدم لها معروفاً صغيراً قبل شهر؟ أو بصورة أوسع، كيف يمكن لمعروف صغير سابق أن يؤدي إلى معروف أكبر لاحقاً؟ يتعلق أحد الأسباب بخواص الشعور بالمديونية التي من الواضح أنها تعطي شعوراً مزعجاً. معظمنا لا يرغب أبداً أن يكون في حالة التزام. يضغط على الشعور به بشدة، ويلح علينا لإزالته. ليس من الصعب تعقب مصدر هذا الشعور. لأن الترتيب التبادلي حيوي جداً في الأنظمة الاجتماعية، فإننا مبرمجون على الشعور بعدم الارتياح عندما ندين بالفضل لأحد. وإذا تجاهلنا - مبتهجين - الحاجة إلى رد معروف الآخرين الابتدائي، فإننا سنعطل التسلسل المكسبي، وسيقل احتمال أن يقدم لنا المانح مثل هذه الخدمات في المستقبل. هذان التصرفان كلاهما ليسا من مصالح المجتمع. إذ أن نحن مدربون منذ الطفولة على الضجر، عاطفياً، تحت عبء الالتزام. لذا -ولهذا السبب وحده- قد نقبل أن نقدم معروفاً أكبر مما قدم لنا، لمجرد أن نريح أنفسنا من العبء النفسي للدين.

لكن هناك سبب آخر أيضاً. يصبح الشخص الذي يخرق قانون التبادل - بالأخذ دون محاولة رد جميل الآخرين - مكروهاً ضمن المجموعة. يقع الاستثناء طبعاً عندما تمنع الظروف أو الإمكانيات الشخص من رد الجميل. لكن عموماً، يوجد نفور حقيقي من الأشخاص الذين لا يلتزمون بمتطلبات قانون التبادل<sup>8</sup>. جاحد وخسيس: صفات كريهة

نتجنبها، متخوفين أن يُشك أنا متصفون بها. إنها صفات غير مرغوبة أبداً، حيث إننا قد نوافق أحياناً على إجراء مبادلة غير عادلة لإبعاد شبحها عنا.

يمكن لواقع الشعور بعدم الارتياح الداخلي واحتمالية العار الشديد -باجتماعهما- أن يكلفانا ثمناً نفسياً باهظاً. عندما ننظر في ضوء هذا السعر النفسي، لا نحار من أننا كثيراً ما نرد أكثر مما تلقيناه باسم التبادل. كما أنه ليس من الغريب - كما ظهر في تجربة أجريت في جامعة بيتسبورغ - أن الناس كثيراً ما يتجنبون طلب معروف مرغوب إذا لم يكونوا في موقع يسمح لهم برد الجميل. قد تكون الخسارة النفسية ببساطة أكبر من الخسارة المادية.

قد يمنع خطر أنواع أخرى من الخسارة الناس من قبول هدايا ومكاسب معينة. كثيراً ما تعلق النساء على شعورهن بعدم الراحة من الالتزام الذي قد يشعرن به لرد معروف رجل قدم إليهن هدية غالية، أو دفع فاتورة عشاء فخم. حتى الأمر البسيط -مثل دفع ثمن بعض المشروبات - قد يعطي شعوراً بالمديونية. عبرت طالبة من طلابي في أحد الصفوف عن ذلك بوضوح شديد عندما قالت: لا أحب أن يدفع لي أي إنسان ثمن أي شيء، حتى ولو كان مشروباً بسيطاً؛ لكي لا يُساء فهم هذه المعاملة<sup>9</sup>.

### التنازلات المتبادلة

هناك طريقة ثانية لتطبيق قانون التبادل للحصول على مطاوعة شخص ما في تحقيق الطلب. إنها أكثر لطفاً من الطريقة المباشرة بتقديم معروف للشخص، ثم طلب معروف منه بالمقابل؛ لكنها من ناحية أخرى أكثر فاعلية -بكثير- من المقاربة المباشرة. أعطتني تجربة شخصية حصلت معي قبل عدة سنوات برهاناً واقعياً على مدى فاعلية هذه الطريقة في كسب المطاوعة.

بينما كنت أسير في الطريق، اقترب مني صبي في الحادية عشرة أو الثانية عشرة من عمره. قدم نفسه وقال: إنه يبيع بطاقات لسيرك الكشافين السنوي الذي سيقام ليلة السبت القادم. سألتني إن كنت أريد شراء أي بطاقات، بسعر خمسة دولارات للبطاقة؟ بما

أنني لم أكن أريد أن أمضي ليلة السبت مع الصبية الكشافة امتنعت، قائلاً «في الواقع»، قاطعني قائلاً: «إذا لم ترد شراء أي تذاكر، فماذا عن شراء بعض ألواح الشوكولا الكبيرة التي نبيعها؟ ثمن الواحدة دولار واحد فقط». اشتريت قطعتين، وأدركت على الفور أن شيئاً ملفتاً للنظر قد حصل. عرفت أن الأمر كذلك لأنه: (أ): أنا لا أحب ألواح الشوكولا؛ (ب): أنا أحب الدولارات؛ (ج): كنت أقف هناك ومعني قطعتان من الشوكولا؛ (د): كان يسير مبتعداً بدولارين من أموالتي.

كي أفهم بدقة ما حصل ذهبت إلى مكتبي، وطلبت اجتماعاً مع مساعدي من الباحثين. لبحث هذه الحالة، بدأنا ننظر في كيفية انطباق قانون التبادل على مطاوعتي في شراء ألواح الشوكولا. تقول القاعدة العامة: إن الشخص الذي يعاملنا بطريقة ما، له حق في أن نعامله بطريقة مماثلة. لقد وجدنا مسبقاً أن أحد عواقب القانون هو الالتزام برد الجميل الذي حصلنا عليه. لكن هناك نتيجة أخرى، وهي تقديم التنازل للشخص الذي قدم لنا تنازلاً. عندما فكرت مع مجموعتي الباحثة في هذا الأمر، أدركنا أن ذلك تماماً هو الوضع الذي وضعني فيه صبي الكشافة. قدّم طلبه بشراء بعض ألواح الشوكولا بسعر دولار لكل لوح على صورة تنازل من جانبه؛ قدمه على أنه تراجع عن طلبه بأن أشتري البطاقات التي يبلغ سعر الواحدة منها خمسة دولارات. إذا كنت سألبي متطلبات قانون التبادل، فإنه كان يجب علي أن أقدم تنازلاً بدوري. كما رأينا، كان هناك تنازل: تغيرت من غير مطاوع إلى مطاوع، عندما تغير طلبه من طلب كبير إلى طلب صغير، مع أنني لم أكن في الحقيقة أريد أيّاً من الأشياء التي قدمها.

كان هذا مثلاً نموذجياً على قدرة سلاح تأثير آلي على شحذ طلب المطاوعة بالقوة اللازمة. لقد اندفعت لشراء شيء لا لأنني أريده، بل لأن طلب الشراء قدّم بطريقة استمدت طاقتها من قانون التبادل. لم يكن مهماً أنني لا أحب ألواح الشوكولا؛ لقد قدّم لي صبي الكشافة تنازلاً، فاستجبت بطريقة «كبس، أزيز شغل الشريط»، بتقديم تنازل من قبلي. بالطبع، ليس الميل لتبادل التنازلات قوياً إلى درجة أنه يعمل دوماً على جميع الأشخاص دون استثناء؛ لا يملك أي سلاح من أسلحة التأثير التي نبحثها في هذا الكتاب

مثل هذه القوة. لكن، في أثناء تبادل مع صبي الكشافة، كان الميل كافيًا إلى درجةٍ تركتني أملك زوجاً من ألواح الشوكولا التي لا أريدها، وقد اشتريتها بسعر باهظ.

لماذا يجب أن أشعر بعبء تبادل التنازلات؟ يكمن الجواب مرة أخرى في فائدة مثل هذا الميل بالنسبة للمجتمع. من مصلحة أي مجموعة إنسانية أن يعمل أعضاؤها معاً لتحقيق أهداف مشتركة. لكن المسهمين في كثير من المبادلات الاجتماعية يبدوون بمطالب واحتياجات غير مقبولة لدى الطرف الآخر. لذلك يجب على المجتمع أن ينحّي هذه الرغبات الأولية غير المتوافقة جانباً، من أجل تحقيق تشارك مفيد اجتماعياً. يتحقق ذلك عبر عمليات تشجع التنازل. التنازل المتبادل عملية مهمة من هذه العمليات.

يؤدي قانون التبادل إلى تحقيق التنازل المشترك بطريقتين. الأولى واضحة: يضغط القانون على من قُدّم له مسبقاً تنازلاً كي يستجيب بتقديم تنازل من جانبه. الطريقة الثانية: بالغة الأهمية، وإن كانت أقل وضوحاً. كما هي الحال في المعروف والهدايا والمساعدات، يُشجّع الالتزام بتبادل التنازلات على إيجاد ترتيبات اجتماعية محببة، عن طريق التأكد أن كل من يريد بدء مثل هذه الترتيبات لن يتعرض للاستغلال. لأنه إذا لم يكن هناك التزام اجتماعي بتبادل التنازلات، فمن سيقدم التضحية الأولى؟ سيكون هناك خطر التخلي عن شيء دون الحصول على مقابل. لكن مع وجود القانون في الواقع، نستطيع أن نشعر بأمان عندما نقدم التضحية الأولى لشريكنا الملتزم بتقديم تضحية بالمقابل.

بما أن قانون التبادل يحكم عملية التنازل، فمن الممكن إذاً أن يُستعمل التنازل الأول على أنه جزء من تقنية فاعلة جداً لكسب المطاوعة. لنفرض أنك تريد مني أن أوافق على طلب محدد، فإحدى طرق زيادة فرصك هي أن تطلب مني طلباً أكبر، طلباً سأرفضه في أغلب الظن. ثم بعد أن أرفض، تقدم الطلب الأصغر تنازلاً لي، ويجب أن أشعر بأنني ملزم بأن أرد بتنازل من جانبي، التنازل الوحيد الذي أجده حاضراً أمامي - المطاوعة في تحقيق طلبك الثاني.

هل كانت هذه هي الطريقة التي جعلني فيها صبي الكشافة أشتري ألواح الشوكولا؟ هل كان التراجع عن طلب خمسة دولارات للبطاقة، إلى طلب دولار واحد للوح الشوكولا

مصطنعاً ومصممأ عن قصد لبيعي ألواح الشوكولا؟ بما أنني شخص لا يزال يرفض أن يرمي شارة الاستحقاق الأولى التي حصلت عليها كصبي كشافة، فإنني أمل فعلاً ألا يكون الصبي قد اصطنع البيع. لكن سواء كان الطلب الكبير ثم الطلب الصغير مخططاً له أم لا، فقد أتى ثماره على السواء. لقد نجحت الطريقة. ولأنها تنجح، يمكن أن تستعمل طريقة الرفض، ثم التراجع عن قصد، وسوف تستعمل عن قصد، من قبل أشخاص معينين للحصول على ما يريدون. دعونا نفحص أولاً كيف يمكن استعمال هذه الطريقة على أنها وسيلة يمكن الاعتماد عليها في كسب المطاوعة.

سوف نرى فيما بعد كيف أنها مستعملة أصلاً. أخيراً نستطيع أن نعود إلى زوج من المظاهر غير المعروفة كثيراً، والتي تجعلها إحدى أكثر الطرق المتوافرة المؤثرة في كسب المطاوعة تغلغلاً.

تذكروا أنه بعد أن التقيت بصبي الكشافة طلبت اجتماعاً مع مساعدي من الباحثين؛ كي نحاول فهم ما حصل معي، وكما حصل في حقيقة الأمر، طلبت منهم أن يأكلوا الأدلة. قمنا في الحقيقة بأكثر من ذلك. صممنا تجربة لاختبار فاعلية عملية الانتقال إلى طلب مرغوب، بعد أن يتم رفض طلب مبدئي أكبر. كان لدينا هدفان أساسيان لإجراء التجربة. أولاً: أردنا أن نعرف إن كانت هذه العملية تنجح مع آخرين غيري. يبدو بالتأكيد أن الطريقة نجحت عندما طبقت علي سابقاً في ذلك اليوم؛ لكنني أعرف أن لدي تاريخاً سابقاً بالوقوع في فخ خدع المطاوعة من جميع الأنواع. لذلك يبقى السؤال هو: هل تنجح تقنية الرفض، ثم التراجع على عدد كافٍ من الأشخاص لتصبح طريقة مفيدة في كسب المطاوعة؟ إذا كان ذلك، فإن هذه يجب أن تكون بالتأكيد طريقة نحترس منها في المستقبل.

السبب الثاني الذي جعلنا نجري التجربة هو تحديد مدى قوة الطريقة على كسب المطاوعة. هل يمكن أن تكسب المطاوعة لطلب كبير فعلاً؟ بعبارة أخرى، هل يجب أن يكون الطلب الأصغر الذي تراجع إليه السائل طلباً صغيراً؟ إذا كان تفكيرنا الذي يتعلق بسبب نجاح هذه الطريقة صحيحاً، فإنه لا يلزم أن يكون الطلب الثاني في الواقع صغيراً؛ يجب فقط أن يكون أصغر من الطلب الأول. كنا نعتقد أن الأمر الأساسي في تراجع

السائل من المعروف الأكبر إلى الأصغر هو ظهوره على أنه قد تراجع. لذلك يمكن أن يكون الطلب الثاني كبيراً مادياً - طالما أنه أصغر من الطلب الأول - وستنجح الطريقة في كسب المطاوعة.

بعد قليل من التفكير، قررنا أن نجرب الطريقة على طلب نشعر بأن قليلاً من الناس فقط سيقبلون القيام به. تنكرنا على هيئة ممثلين لـ«برنامج تقديم النصائح للشباب في المقاطعة»، واقتربنا من طلاب الكلية الذين يسيرون في الحرم الجامعي، وسألناهم إن كانوا يقبلون أن يشرفوا على مجموعة من المراهقين الجانحين في رحلة يوم إلى حديقة الحيوان؟ كانت فكرة حمل مسؤولية مجموعة من الجانحين المراهقين، من عمر غير محدد، مدة ساعات، في مكان عام، ودون أجر غير مقبولة بالطبع بين هؤلاء الطلاب. كما توقعنا، رفض معظم الطلاب (83%). لكننا حصلنا على نتائج مختلفة جداً من عينة مماثلة من طلاب الكليات، عندما طلبنا الطلب نفسه مع فارق واحد. قبل أن نطلب منهم أن يكونوا مشرفين دون أجر في رحلة حديقة الحيوان، طلبنا منهم معروفاً أكبر وهو - أن يمضوا ساعتين كل أسبوع يقدمون النصائح للصغار الجانحين مدة لا تقل عن سنتين. وبعد أن رفضوا هذا الطلب القاسي - وكلهم رفضه - كنا نقدم طلب رحلة حديقة الحيوان الأصغر. بتقديم رحلة حديقة الحيوان، بوصفه تراجعاً عن طلبنا الأصلي، زاد معدل نجاحنا زيادة كبيرة. تطوع ثلاثة أضعاف عدد الطلاب الذين سألناهم بهذه الطريقة بتقديم خدماتهم بصفتهم مشرفين في رحلة حديقة الحيوان<sup>10</sup>.

تأكدوا أن أي إستراتيجية تستطيع أن تضاعف - ثلاثة أصناف - نسبة المطاوعة لطلب كبير (من 17% إلى 50% في تجربتنا) سوف تطبق كثيراً في عدد كبير من الأوضاع الطبيعية. يستعمل مفاوضو العمال - على سبيل المثال - تقنية البدء بمطالب قاسية لا يتوقعون أن يحصلوا عليها في الواقع، لكنهم يستطيعون أن يتراجعوا عنها في سلسلة مما يبدو أنه تنازلات مصممة للحصول على تنازلات حقيقية من الطرف الآخر. لذلك قد يبدو أنه إذا كان الطلب البدائي كبيراً، فإن العملية ستكون أكثر فاعلية، حيث إنه سيكون هناك مجال أكبر للتنازلات الوهمية. لكن يصح ذلك إلى حد معين فقط. أظهرت الأبحاث التي أجريت في جامعة بار إيلان على تقنيات الرفض ثم التراجع، أنه إذا كانت المجموعة

الأولى من الطلبات قاسية، بحيث تبدو غير معقولة، فإن نتائج الطريقة تنعكس سلباً<sup>11</sup>. في هذه الحالة لا ينظر إلى الطرف الذي قدم الطلب الأول القاسي على أنه يفاوض بنية حسنة. لا ينظر إلى أي تراجع عن ذلك الموقف الأول غير المنطقي أبداً على أنه تنازل، لذلك لا تجري مبادلته بتنازل. لذلك فإن المفاوض الموهوب فعلاً هو الذي تكون مطالبه الأولية مبالغاً فيها إلى درجة تسمح له بسلسلة من التنازلات التبادلية، التي سوف تؤدي إلى عرض نهائي من الخصم، دون أن تكون تلك المطالب بعيدة المنال، بحيث ينظر إليها على أنها غير شرعية منذ البداية.

يبدو أن بعض أكثر منتجي برامج التلفاز نجاحاً - مثل (غرانت تينكر) و(غاري مارشال) - خبراء في هذا الفن من التفاوض مع مراقبي شركات التلفزة. اعترف كل من الرجلين في مقابلة صريحة مع كاتب الدليل التلفازي (ديك روسل) أنهما «يدخلان عمداً ضمن النص سطوراً من المؤكد أن تحذفها الرقابة»، لكي يستطيعا التراجع إلى السطور التي كانا ينويان في الواقع أن يشتمل عليها النص. يبدو أن (مارشال) خاصة قدير في هذا المجال. خذوا - على سبيل المثال - الاقتباس الآتي من مقالة (روسل):

لكن مارشال لا يعترف فقط بخدعه، بل يبدو أنه يجد فيها متعته. يتكلم - على سبيل المثال - عن حلقة من حلقات مسلسل (لافيرن وشيرلي) الذي كان له أعلى نسبة مشاهدين في وقته، قائلاً: «كنا في وضع يريد فيه (سكويغي) أن يخرج من شقته مسرعاً، ويلتقي ببعض الفتيات في الطابق العلوي. يقول (سكويغي): «هل لك أن تسرعني في الحضور قبل أن أفقد شهيتي»، لكننا وضعنا في النص جملة أفدع، ونحن نعرف أن المراقبين سوف يحذفونها. وقد حذفوها بالفعل.

في مسلسل الأيام السعيدة، كان أكبر خلاف في الرقابة يدور حول كلمة «عذراء». يقول (مارشال): «إنني في تلك المرة «كنت أعرف أننا سنواجه المتاعب، لذلك وضعنا تلك الكلمة سبع مرات، أملين أنهم سوف يحذفون ستاً وبيقون واحدة. نجح ذلك. استخدمنا الأسلوب نفسه مرة أخرى مع كلمة (حامل)»<sup>12</sup>.

لاحظت الشكل نفسه من طريقة الرفض، ثم التراجع في أبحاثي عن عمليات البيع بقرع أبواب المنازل باباً فباباً. كانت تلك المنظمات تستخدم طرقاً أقل هندسة وأكثر انتهائية. إن الهدف المهم للبائع الذي يدور من منزل إلى آخر هو تحقيق البيع. لكن البرامج التدريبية لكل الشركات التي درستها كانت تؤكد أن الهدف المهم الثاني هو الحصول على أسماء مراجع أخرى من المشتري المحتمل، أصدقاء أو أقرباء أو جيران نستطيع أن نزورهم. لأسباب عديدة سوف نذكرها في الفصل الخامس، تزداد نسبة النجاح في البيع منزلاً فمنزلاً زيادة كبيرة عندما يستطيع البائع أن يذكر اسم شخص مألوف «ينصح» بزيارة البيع.

لم يعلموني أبداً -عندما كنت متدرباً على البيع- أن أجعل الزبون يرفض إلحاح البيع، حتى أستطيع أن أتراجع إلى طلب المراجع. لكن في عديد من هذه البرامج، كنت أمرن على استغلال الفرصة التي تسنح عندما يرفض الزبون الشراء، كي أطلب أسماء المراجع: «حسناً، إذا كنت تشعر أن هذه المجموعة الرائعة من الموسوعات لا تناسبك في هذا الوقت، فربما تستطيع أن تعطيني أسماء أشخاص آخرين قد يرغبون في الانتفاع من العرض المغربي الذي تقدمه شركتنا. ما هي أسماء بعض هؤلاء الأشخاص الذين قد تعرفهم؟». يوافق كثير من الأشخاص الذين يرفضون عادة أن يعرضوا أصدقاءهم للعرض المتعب الذي يقدمه البائعون، على إعطاء المراجع، عندما يقدم الطلب على أنه تنازل عن طلب البيع الذي رفض لتوه.

لقد شرحنا سابقاً أحد أسباب نجاح طريقة الرفض، ثم التراجع (اشتمالها على قانون التبادل). إن إستراتيجية الأكبر ثم الأصغر هذه فاعلة لسببين آخرين أيضاً. يتعلق الأول بمبدأ تباين الإحساس الذي شرحناه في الفصل الأول. يفسر ذلك المبدأ -ضمن أشياء أخرى- ميل الرجل لإنفاق مزيد من المال على شراء قميص بعد أن يشتري بزة، بالمقارنة مع شراء القميص قبل البزة: بعد أن يتعرض لسعر العنصر الأكبر، فإن سعر العناصر الأرخص يبدو أصغر بالمقارنة. بالطريقة نفسها، تستخدم عملية الأكبر، ثم

الأصغر مبدأ التبادل؛ بجعل الطلب الأصغر يبدو أكثر صغراً بالمقارنة مع الطلب الأكبر. إذا كنت أريد منك أن تقرضني خمسة دولارات، فإنني أستطيع أن أجعل الطلب يبدو أصغر، بأن أطلب منك أولاً أن تقرضني عشرة دولارات. أحد الأشياء الجميلة في هذه الطريقة هو أنني عندما أطلب عشرة دولارات أولاً، ثم أتراجع إلى خمس دولارات، فإنني أفعّل في آن واحد قوتي قانون التبادل ومبدأ التباين. لن ينظر إلى طلبي لخمسة دولارات على أنه تراجع يجب أن يبادل فحسب، بل سيظهر وكأنه طلب أصغر مما لو طلبت خمسة دولارات مباشرة دون ذكر العشرة.

يمكن لاجتماع تأثير التبادل وتبادل الإحساس أن ينتج قوة فاعلة إلى حد مخيف. وحيث إن الأمرين متداخلان في تسلسل الرفض ثم التراجع، فإن قوتيهما المشتركة قادرة على إعطاء آثار حقيقية مذهشة. أشعر أنهما يقدمان التفسير الممكن الوحيد لأحد أكثر الأفعال السياسية تحبيراً في وقتنا هذا: قرار الدخول خلسة إلى مكاتب اللجنة القومية للديمقراطيين في بناء (ووترغيت) التي أدت إلى تحطيم رئاسة (ريتشارد نكسون). (علق جيب ستوارت ماغرودر) -وهو أحد المشتركين في اتخاذ ذلك القرار- عندما سمع أنه قد تم القبض على لصوص (ووترغيت معبراً)، عن حيرته المناسبة للموقف: «كيف يمكن أن نكون بهذا الغباء؟» حقاً كيف؟

كي نفهم كم كانت فكرة إدارة (نكسون) باقتحام المكاتب خاطئة جداً، من المهم أن نراجع بعض الحقائق:

- كانت الفكرة فكرة (ج. غوردون ليدي) الذي كان مسؤولاً عن عملية جمع المعلومات الاستخباراتية للجنة إعادة انتخاب الرئيس. اكتسب (ليدي) سمعة بين كبار الموظفين في الإدارة بأنه شخص غريب الأطوار، وكان هناك شكوك بشأن توازنه وحكمه على الأمور.
- كان اقتراح (ليدي) باهظ التكاليف، يتطلب ميزانية تبلغ 250 ألف دولار غير قابلة للتعقب.
- عندما تمت الموافقة على الاقتراح في أواخر شهر آذار في اجتماع بين مدير لجنة

إعادة انتخاب الرئيس (جون ميتشيل) ومساعديه (ماغرودر) و(فريدريك لارو)، كانت مؤشرات نجاح (نكسون) في شهر تشرين الثاني اللاحق أفضل ما يمكن. لم يبيل (إدموند موسكي) - المرشح المعلن الوحيد الذي منحه استطلاعات الرأي الأولية فرصة لإزاحة الرئيس - بلاءً حسناً في الانتخابات الأولية. كان يبدو أن أسهل المرشحين خسارة، (جورج مك غوفرن)، هو الذي سيُسمى على الأرجح مرشحاً للحزب الديمقراطي. كان فوز الحزب الجمهوري أكيداً.

• كانت عملية الاقتحام نفسها خطيرة جداً، وتتطلب مشاركة عشرة رجال، وكتمانهم للسِر.

• لم يكن لدى اللجنة القومية للديمقراطيين ورئيسها (لورنس أوبراين) - الذي كان مكتبه في ووترغيت سيتعرض للسرقة بهدف زرع أجهزة تنصت - أي معلومات كافية لهزيمة الرئيس المتولي للمنصب، ما لم تقم الإدارة بشيء غبي جداً جداً.

على الرغم من الحجج السابقة، فقد تمت الموافقة على اقتراح مكلف، وخطر ولا جدوى منه، ويمكن أن يؤدي إلى فاجعة، قدمه شخص معروف برداءة حكمه على الأمور. كيف يمكن أن يقوم رجال أذكىء بمثل رجاحة عقل (ميتشيل) و(ماغرودر) بفعل شيء غبي جداً جداً؟ ربما كان الجواب يكمن في العامل الذي قلما يذكر: لم تكن خطة (ليدي) التي تكلف 250 ألف دولار اقتراحه الأول. في الواقع، تمثل الخطة تنازلاً كبيراً من جانبه عن اقتراحين سابقين كبيرين جداً. كان أول الاقتراحين اقتراح قدمه قبل شهرين في اجتماع مع (ميتشيل) و(ماغرودر) و(جون دين)، مكون من برنامج يكلف مليون دولار، ويشتمل (إضافة إلى وضع أجهزة تنصت في ووترغيت) على «طائرة تعقب» مجهزة بأجهزة اتصال خاصة، ومجموعة اقتحامات، وفرق خاصة للقيام بعمليات سلب، وقارب يحمل «بائعات هوى من طبقة رفيعة» لابتزاز الساسة الديمقراطيين. حذفت خطة (ليدي) الثانية التي قدمها بعد أسبوع للمجموعة نفسها - (ميتشيل) و(ماغرودر) و(دين) - بعض عناصر البرنامج، وقلص التكاليف إلى 500 ألف دولار. وبعد أن رُفض هذان الاقتراحان الأولان من قبل ميتشيل قام ليدي بتقديم خطته «المجردة حتى العظم»، التي تكلف 250

ألف دولار، هذه المرة لـ (ميتشيل) و (ماغرودر) و (فريدريك لارو). هذه المرة قبلت الخطة التي لا تزال غبية، لكنها أقل غباء من الخطط السابقة.

هل يمكن أن أكون أنا - (الذي كنت طوال عمري لين العريكة) - و (دون ميتشيل)، السياسي المتمرس الحكيم قد جُرننا إلى إجراء صفقات سيئة بطرق كسب المطاوعة نفسها - أنا من قبل صبي كشافة، وهو من قبل رجل يبيع كوارث سياسية؟

إذا أمعنا في شهادة (جيب ماغرودر)، التي يؤكد معظم الباحثين في قضية ووترغيت أنها تقدم أصدق الروايات للاجتماع الحيوي الذي قبلت فيه خطة (ليدي) أخيراً، فإننا نجد بعض الأدلة المفيدة. بدايةً يذكر (ماغرودر) أنه «لم يكن أحد مبهوراً بهذا المشروع»؛ لكن «بعد البدء بمبلغ مليون دولار، ظننا أنه ربما كان مبلغ 250 ألف دولار مبلغاً مقبولاً.. لم نكن نريد أن نرسله خالي الوفاض». أما (ميتشيل) الذي علق في معضلة «الشعور بأننا يجب أن ندع لـ (ليدي) شيئاً ما..» فقد وقع وكأنه يقول: «حسناً دعونا نعطه ربع مليون دولار، ونرى ما يستطيع أن يفعل».

بدا في سياق طلبات (ليدي) الأولى أن ربع مليون دولار عبارة عن «شيء بسيط» يمكن أن يترك لتنازل يُرجع إليه. بالوضوح الذي يوجد عند النظر للوراء، نجد أن (ماغرودر) قد وصف مقاربة (ليدي) بأبلغ إيضاح سمعت به لطريقة الرفض، ثم التراجع. «لو كان قد جاء إلينا في البداية قائلًا: «لدي خطة لاقتحام مكتب (لاري أوبراين) ووضع أجهزة تنصت فيه» ربما كنا سنرفض طلبه. بدلاً من ذلك جاءنا بخطة بائعات هوى/ خطف/ سلب/ تخريب/ تنصت على الهاتف.. طلب كامل الرغيف، بينما كان مقتنعاً جداً بالحصول على نصفه، أو حتى ربعه»<sup>13</sup>.

هناك نقطة تثقيفية أخرى. بالرغم من أن (فريدريك لارو) أذعن في النهاية لقرار رؤسائه، فقد كان هو الشخص الوحيد الذي عبر عن معارضة مباشرة للاقتراح. قال بمنطق سليم واضح: «لا أعتقد أن الأمر يستحق المخاطرة»، لا بد أنه تساءل: لماذا لم يشاركه زملاؤه (ميتشيل) و (ماغرودر) وجهة نظره؟ يمكن أن يكون هناك

-طبعاً- اختلافات كثيرة بين (لارو) والرجلين الآخرين قد تفسر اختلاف آرائهم تجاه استحسان خطة (ليدي). لكن يبرز فارق واحد: من بين الثلاثة، كان لارو هو الوحيد الذي لم يكن موجوداً في الاجتماعين السابقين اللذين شرح فيهما ليدي خطته الأكثر طموحاً. لذلك ربما كان (لارو) هو الوحيد القادر على رؤية الاقتراح الثالث بصورته السخيفة، والاستجابة له موضوعياً دون أن يتأثر بقوى التبادل وتباين الإحساس التي تعمل على الآخرين.

قلنا سابقاً: إن طريقة الرفض ثم التراجع تملك -إضافة إلى قانون التبادل- زوجاً من العوامل الأخرى التي تعمل لمصلحتها. لقد بحثنا سابقاً أول هذين العاملين: مبدأ تباين الإحساس. إن الميزة الإضافية للطريقة ليست في الحقيقة مبدأ نفسياً، كما هو الحال في العاملين الآخرين؛ بل هي أقرب إلى مظهر بنيوي صرف لتسلسل المطالب. دعوني أفترض مرة أخرى أنني أريد استدانة خمسة دولارات منكم. عندما أبدأ بطلب عشرة دولارات في البداية، فإنني لا يمكن في الحقيقة أن أخسر. لو وافقتم منذ البداية، لحصلت منكم على ضعف المبلغ الذي يرضيني. وإذا رفضتم من ناحية أخرى طلبي الأولي فإنني أستطيع التراجع إلى معروف الدولارات الخمسة، التي كنت أريدها منذ البداية، وأعزز كثيراً فرص نجاحي عبر فعل التبادل ومبدأ التباين. وسوف أكسب في كلتا الحالتين؛ يشبه الأمر القول: (طرة)، أنا أكسب، (نقش)، أنت تخسر.



## حصان بلون مختلف



### ج. غوردن الخطر!

هل تؤدي الطرق المتماثلة لبسمات رضا متماثلة؟

(دينيس الخطر بإذن من (هانك كتشممان) وشركة فيلد؛ الصورة: شركة يو. بي. أي.)

يظهر أوضح استعمال لهذا المظهر لتتابع الأكبر ثم الأصغر، في ممارسة متاجر الثياب لطريقة: «التحدث من على أعلى السلم»؛ يُقدّم للزبون المحتمل دوماً في هذه الطريقة نموذجٌ ممتازٌ في البداية. إذا اشترى الزبون تلك القطعة، يمكن للمتجر أن يحتفل ببيعه. لكن إذا رفض الزبون الشراء، فإن البائع يعرض عرضاً مقابلاً فاعلاً لنموذج ذي سعر معقول أكثر. يأتي بعض البرهان على فاعلية هذه العملية من تقارير مجلة إدارة المبيعات، التي طبعت دون تعليق في قسم تقارير المستهلكين:

«إذا كنت بائع طاوولات بلياردو، على أي من الطاولتين ستضع إعلانك - النموذج بسعر 329 دولاراً، أم النموذج بسعر 3000 دولار؟ المتوقع أنك ستعلن عن الطاولة ذات الثمن المنخفض، ثم تحاول أن تقنع الزبون بالارتقاء إلى الطاولة الغالية عندما يأتي للشراء. لكن (ج. وارن كيللي)، مدير التسويق الجديد في مدينة برونزويك يقول: إنك مخطئ. يعرض (كيللي) لإثبات وجهة نظره أرقام البيع الفعلية لأحد متاجر البيع. عرض على الزبائن في الأسبوع الأول نموذج أسفل السلم.. ومن ثم شجعوا على التفكير بشراء النماذج الأعلى ثمناً، طريقة التجارة التقليدية.. فكان متوسط بيع الطاوولات ذلك الأسبوع 550 دولاراً.. لكن في الأسبوع الثاني أخذ الزبائن فوراً إلى طاولة 3000 دولار، بغض النظر عما كانوا يريدون رؤيته.. ومن ثم سمح لهم برؤية باقي خط المنتجات، بتسلسل متناقص في السعر والجودة. كانت نتيجة البيع نسبةً أعلى من 1000 دولار<sup>14</sup>.

بالنظر للفاعلية المدهشة لطريقة الرفض ثم التراجع، قد يفكر المرء في أنه يمكن أن توجد أيضاً أضرار كبيرة لها. قد تمتعض الضحية من التضييق الذي أدى إلى كسب المطاوعة. يمكن أن يظهر الامتعاض نفسه بطريقتين مختلفتين. أولاً: قد تقرر الضحية عدم تنفيذ الاتفاق الشفهي الذي عقده مع الطالب. ثانياً: قد تفقد الضحية الثقة بالطالب المتلاعب، مقررّة عدم التعامل معه بعد ذلك أبداً. إذا حصل أيٌّ من هذين الأمرين بأي نسبة كانت، فإنه يجب على الطالب أن يفكر ملياً قبل استعمال عملية الرفض ثم التراجع.

لكن الأبحاث تدل أن هاتين الاستجابتين من قبل الضحية لا تحصلان بتكرار متزايد عندما تستعمل طريقة الرفض ثم التراجع. المدهش إلى حد ما، أنه يبدو أنهما يحصلان بتكرار متناقص! قبل أن نحاول فهم السبب في ذلك، دعونا أولاً نفحص الأدلة.

تلقي دراسة نشرت في كندا الضوء على سؤال إن كان من يقع ضحية طريقة الرفض ثم التراجع سيتابع تنفيذ الاتفاقية لتحقيق المعروف الثاني للطالب. بالإضافة إلى تسجيل «سؤال» الأشخاص المستهدفين: (نعم) أو (لا) للطلب المرغوب (العمل مدة ساعتين دون أجر ليوم واحد في مؤسسة اجتماعية للمتخلفين عقلياً)، سجلت الدراسة إن كان الأشخاص قد حضروا فعلاً للقيام بمهامهم كما وعدوا. كما هي العادة، أعطت عملية البدء بطلب أكبر (التطوع مدة ساعتين من العمل كل أسبوع للوكالة مدة سنتين على الأقل) نتائج أكثر إيجابية للاتفاق الشفهي على القيام بالمهمة الأصغر (76%)، بالمقارنة مع طلب المهمة الأصغر مباشرة (29%). لكن النتيجة المهمة كانت تتعلق بعدد من حضر من المتبرعين، ومرة أخرى، كانت طريقة الرفض ثم التراجع أكثر فاعلية (85%)، مقارنة مع 50%<sup>15</sup>.

فحصت دراسة أخرى إن كان تسلسل الرفض ثم التراجع يجعل الشخص الضحية يشعر بأنه كان عرضة للتلاعب، بحيث إنه سيرفض أي طلب لاحق. كان المستهدفون في هذه التجربة طلاب كليات، طُلب من كل منهم أن يتبرع بكيس من الدم للمشاركة في حملة الحرم الجامعي السنوية للتبرع بالدم. طلب من المجموعة الأولى من الطلاب أولاً أن يتبرعوا بكيس من الدم كل ستة أسابيع، لمدة ثلاث سنوات على الأقل. بينما لم يطلب من المستهدفين الآخرين سوى أن يتبرعوا بكيس من الدم. سئل أفراد المجموعتين الذين وافقوا على التبرع بالدم، ثم جاؤوا فعلاً إلى مركز التبرع بالدم إذا كانوا يقبلون أن يعطوا أرقام هواتفهم؛ لكي يستدعوا للتبرع بالدم مرة أخرى في المستقبل؟ وافق جميع الطلاب الذين جاؤوا للتبرع بالدم نتيجة لطريقة الرفض ثم التراجع، على التبرع مرة أخرى فيما بعد (84%)، بينما وافق أقل من نصف الأشخاص الآخرين الذين جاؤوا للتبرع، على

التبرع مرة أخرى فيما بعد (43%). أظهرت طريقة الرفض، ثم التراجع أنها أفضل للمعروف المستقبلي أيضاً<sup>16</sup>.

\* \* \*

لذلك يبدو من العجيب أن طريقة الرفض، ثم التراجع لا تحث الناس على الموافقة على تنفيذ الطلب المرغوب فحسب، بل على تنفيذ الطلب فعلاً أيضاً، وأخيراً على التبرع بتنفيذ طلبات أخرى. ما هو الشيء الموجود في الطريقة، الذي يجعل الناس الذين خدعوا لكسب المطاوعة قابلين للاستمرار في المطاوعة بصورة محيرة؟ للحصول على جواب؛ نستطيع أن ننظر في فعل الطالب التنازلي، الذي هو لب العملية. لقد رأينا مسبقاً أن الخدعة طالما أنها لا تبدو خدعة جلية، فإن التنازل سيحدث غالباً على تنازل مقابل. لكن الذي لم نبهته بعد هو وجود ناتجين ثانويين غير مشهورين للتنازل: الشعور بمسؤولية أكبر نحو الاتفاق، والرضا بذلك الاتفاق. هذان العاملان اللطيفان يمكنان الطريقة من دفع ضحاياها لتنفيذ الاتفاقية، والدخول في اتفاقيات مماثلة.

تظهر الآثار الجانبية المرغوبة لتقديم التنازلات عبر العلاقات المتبادلة مع شخص آخر، في الدراسات المتعلقة بطريقة مساومة الناس بعضهم بعضاً.

تقدم إحدى الدراسات التي أجراها علماء علم النفس الاجتماعي في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس صورة واضحة لذلك<sup>17</sup>. يواجه الشخص في تلك الدراسة «خصماً مساوماً»، ويطلب منه أن يساوم الخصم في كيفية اقتسام مقدار معين من المال، يقدمه المختبرون، بينه وبين الخصم. يُخبر الشخص كذلك أنه إذا لم يحصل اتفاق ثنائي بعد مدة معينة من المساومة، فلا يحصل أي من الطرفين على أي من المال. الذي لا يعرفه الأشخاص الذين أجريت عليهم التجربة، هو أن الشخص الخصم هو في الواقع مساعد في التجربة طلب منه مسبقاً أن يساوم الأشخاص بوحدة من ثلاث طرق. يقدم المساعد لبعض الأشخاص في البداية

طلبات قاسية جداً، يأخذ فيها كل المال تقريباً لنفسه، ويستمر بعناد، بذلك الطلب طوال مدة المباحثات. في المجموعة الثانية، يبدأ الخصم بطلب يجعله يأخذ أكثر، لكن بطريقة معتدلة، ويستمر أيضاً بعناده طوال المباحثات. في المجموعة الثالثة يبدأ الخصم بطلب قاس، ثم يتراجع بالتدريج إلى طلب أكثر اعتدالاً في أثناء مدة المساومة.

ظهرت ثلاث نتائج مهمة في التجربة تساعد في فهم سبب الفاعلية القوية لطريقة الرفض ثم التراجع. أولاً، بالمقارنة مع المقاربتين الآخرين، أعطت إستراتيجية البدء بطلب قاس، ثم التراجع إلى طلب أكثر اعتدالاً أكبر قدر من المال للشخص الذي استعملها. لكن هذا ليس مدهشاً على ضوء البراهين التي شاهدناها على قوة طريقة طلب الأكبر، ثم الأصغر للوصول إلى اتفاق مربح. النتيجةتان الأخريان للدراسة هما ما يثير الدهشة.

المسؤولية. أحس الأشخاص الذين واجهوا الخصم الذي يستعمل سياسة التراجع بمسؤولية أكبر تجاه الاتفاق النهائي. ذكر هؤلاء، أكثر بكثير من الأشخاص الذين واجهوا مقارنة التفاوض دون تغيير الموقف، أنهم نجحوا في التأثير على الخصم في أن يأخذ كمية أقل من المال لنفسه. بالطبع نعلم أنهم لم يحققوا أياً من هذا. كان المختبر قد أمر الخصم بالتراجع تدريجياً عن طلبه الأصلي مهما فعل الأشخاص في تلك المجموعة. لكن كان يبدو للأشخاص أنهم جعلوا الخصم يغير موقفه، وأنهم أفتعوه بالتنازل. النتيجة أنهم أحسوا بمسؤولية أكبر تجاه النتيجة النهائية للمباحثات. لانحتاج للتكلف في استخدام هذه النتيجة لتفسير اللغز السابق، لماذا تجعل طريقة الرفض، ثم التراجع المستهدفين يحافظون على الاتفاق بهذه الدرجة العالية؟ لا يجعل تنازل الطالب في هذه الطريقة المستهدفين يقولون: (نعم) أكثر فحسب، بل إنه يجعلهم أيضاً يشعرون بمسؤولية أنهم قد «فرضوا» الاتفاق النهائي. بذلك نفهم القدرة الخارقة لطريقة الرفض، ثم التراجع على جعل المستهدفين يلتزمون بالاتفاق: إن الشخص الذي يشعر بالمسؤولية تجاه شروط العقد أكثر احتمالاً لأن يلتزم بذلك العقد.

الرضا. على الرغم من أن أشخاص التجربة أعطوا وسطياً أكبر قدر من المال للخصم الذي استعمل إستراتيجية التنازل، فإن الأشخاص الذين كانوا مستهدفين بهذه

السياسة كانوا أكثر الأشخاص رضاً عن الاتفاق النهائي. يبدو أن الاتفاق الذي يصاغ بعد تنازل الخصم مرضٍ جداً. إذا أخذنا ذلك في الحسبان نستطيع أن نفسر المظهر الذي كان محيراً من مظاهر الرفض ثم التراجع - القدرة على حث الضحايا على الموافقة على مزيد من الطلبات. بما أن الطريقة تستخدم التنازل لكسب المطاوعة، فإن الشخص الضحية سيشعر على الأغلب نتيجة لذلك بمزيد من الرضا عن الاتفاق. ومن المنطقي أن الأشخاص الراضين عن اتفاق ما أكثر استعداداً لعقد مزيد من هذه الاتفاقات.

### كيف نقول: لا؟

عندما نقف أمام صاحب طلب يستخدم قانون التبادل، فإنني وإياكم نواجه خصماً قوياً. سواء قدم لنا معروفاً أولياً أو تنازلاً أولياً، فإنه سيكون قد استعان بحليف قوي في معركته لكسب مطاوعتنا. تبدو فرصنا للوهلة الأولى سيئة في مثل هذه الظروف. يمكننا أن نطالع رغبة السائل، وبذلك نخضع لقانون التبادل. أو يمكننا أن نرفض المطاوعة ومن ثم نعاني من عبء قوة القانون على مشاعرنا المغروسة فينا من العدل والالتزام. استسلم أو تعرض لخسائر فادحة. هذه خيارات بائسة حقاً.

لحسن الحظ، هذه ليست خياراتنا الوحيدة. يمكننا عن طريق الفهم المناسب لطبيعة الخصم أن نخرج من ميدان المعركة دون خسائر، وحتى بوضع أفضل مما كنا عليه، في بعض الأحيان. من الضروري أن نفهم أن السائل الذي يستخدم قانون التبادل (أو أي من أسلحة التأثير الأخرى) لكسب مطاوعتنا هو ليس في الواقع خصماً. لقد اختار مثل هذا السائل أن يكون مقاتل (جيجتسو) ويضع نفسه في موازة القوة الهائلة للتبادل، ومن ثم يقوم بمجرد تحرير هذه القوة بتقديم المعروف الأول أو التنازل الأول. الخصم الحقيقي هو القانون. إذا كنا لا نريد أن نتعرض للاستغلال بسببه، فعلياً أن نتخذ الخطوات اللازمة لتبديد قوته.

لكن كيف يستطيع المرء أن يعدل آثار قانون اجتماعي، مثل قانون التبادل؟ يبدو القانون أوسع من أن نستطيع الفرار منه، وأقوى من أن نتغلب عليه إذا تفعل. لذلك

ربما كان الجواب في منع تفعيله. ربما نستطيع تجنب مواجهة القانون برفض السماح للسائل استعمال قوته ضدنا من الأساس. ربما نستطيع التخلص من المشكلة عن طريق رفض معروف، أو تنازل السائل الأولي. ربما، لكن ربما لا. ربما كان رفض عرض السائل الأولي، من معروف أو تنازل، نظرياً أسهل منه عملياً. المشكلة هي أنه يصعب عند تقديم العرض أول مرة أن نعرف إن كان عرضاً صادقاً أو خطوة أولية في محاولة استغلال. إذا افترضنا الأسوأ دوماً، فإننا لن نستطيع أن نحصل على فوائد أي معروف أو تنازل شرعي يقدمه أشخاص ليس لديهم نية استغلال قانون التبادل.

أعرف زميلاً يتذكر غاضباً كيف جُرحت مشاعر ابنته، التي تبلغ من العمر عشر سنوات، بشدة من قبل شخص كانت طريقته في تجنب شرك قانون التبادل، هي الرفض القاطع للطفها. كان تلاميذ صفها ينظمون استقبالاً في المدرسة لأجدادهم، وكانت مهمتها أن تقدم وردة لكل زائر يدخل باحة المدرسة. لكن الرجل الأول الذي قدمت له الوردة صرخ فيها قائلاً: «احتفظي بها». وحيث إنها لم تدرِ ماذا تفعل، فقد قدمت له الوردة مرة ثانية، لكنها تلقت مرة أخرى رداً عنيفاً، يسألها ماذا يجب أن يقدم بالمقابل. عندما قالت بصوت ضعيف: «لاشيء إنها مجرد هدية»، حملق فيها بنظرة تكذيب، مصراً أنه يعرف «لعبتها»، ودفعها مكملاً طريقته. تألمت الفتاة جداً من هذه التجربة إلى درجة أنها لم تستطع الاقتراب من أي شخص آخر، وطلبت عزلها عن هذه المهمة التي كانت تتطلع إليها بشغف. من الصعب معرفة من نلوم أكثر هنا، الرجل عديم الإحساس، أم المستغلين الذين أساءوا استغلال ميله الآلي لرد الجميل، إلى أن تحول رده إلى رفض آلي. لا يهم من تظنون أنه يستحق اللوم أكثر، المهم هو أن الدرس واضح. سنظل نلتقي بأشخاص كرام جديرين بالثقة، وأشخاص كثيرين يحاولون أن يكونوا منصفين بقانون التبادل بدلاً من استغلاله. سوف تُجرح مشاعرهم دون شك من قبل الشخص الذي يستمر برفض جهودهم؛ يمكن أن ينتج عن ذلك خلاف اجتماعي، وعزلة موحشة. لذلك يبدو أن سياسة الرفض المطلق غير ناجحة.

الحل الثاني يقدم آمالاً أفضل. ينصحنا الحل بقبول العرض الأول المرغوب من قبل الآخرين، ولكن علينا أن نقبلها على ما هي عليه لا على الشكل الذي تعرض فيه. إذا قدم

لنا شخص وردة جميلة على سبيل المثال، فقد نقبلها ونحن ندرك أننا ألزمنا أنفسنا برد الجميل في المستقبل. إن الدخول في مثل هذه الترتيبات مع شخص آخر لا يعني أن نستغلنا ذلك الشخص عبر قانون التبادل. على العكس تماماً، إن المشاركة العادلة في «الشبكة المشرفة من الالتزام» هي التي خدمتنا كثيراً، أشخاصاً ومجتمعات، منذ فجر تاريخ البشرية. لكن إذا ظهر أن المعروف المبدئي هو، طريقة أو خدعة أو حيلة مصممة خاصة لكسب مطاوعتنا لتقديم معروف أكبر، فتلك قصة أخرى. شريكنا هنا ليس محسناً؛ بل استغلالياً. هنا يجب أن نستجيب لفعله على هذا الأساس بالذات. حالما ندرك أن عرضه الأول لم يكن معروفاً؛ بل طريقة لكسب المطاوعة، علينا أن نستجيب له بناء على ذلك؛ حتى نحرر أنفسنا من تأثيره. طالما أننا نفهم فعله، ونعرفه على أنه طريقة كسب مطاوعة، وليس معروفاً، فإن قانون التبادل لا يعود حليفاً له: ينص القانون على أن المعروف يجب أن يرد بمعروف؛ لكنه لا يتطلب أن ترد الخدع بمعروف.

قد يقوي مثال عملي هذا المفهوم. دعنا نفترض أن سيدة اتصلت هاتفياً في يوم من الأيام، وعرفت بنفسها على أنها عضوة في جمعية سلامة المنازل من الحريق في بلدتك. افترض أنها سألتك: هل أنت مهتم بتعلم سلامة المنازل من الحريق، وبفحص المنزل لمخاطر الحريق، والحصول على مظفاة حريق، كل ذلك مجاناً. دعنا نفترض أنك مهتم بهذه الأشياء، وأنت رتبت موعداً مسائياً كي يحضر مفتش من الجمعية لتقديم هذه الأشياء. عندما جاء الرجل، قدم مظفاة حريق يدوية صغيرة، وبدأ بفحص مخاطر الحريق المحتملة في منزلك. بعد ذلك، قدم لك معلومات مثيرة للاهتمام، لكنها مخيفة، عن مخاطر الحريق عامة، مع تقويم لمدى تعرض منزلك للخطر. أخيراً، اقترح أن تحصل على جهاز إنذار من الحريق، وذهب.

هذه المجموعة من الأمور ليست غريبة على المسامع. يوجد في عديد من المدن الكبيرة والصغيرة جمعيات غير ربحية، يشكلها عادة عناصر فوج الإطفاء، الذين يعملون في أوقات فراغهم، تجري تفتيشاً مجانياً للسلامة من الحريق. عندما تحصل هذه الأمور،

فمن الواضح أن المفتش قد قدم لك معروفاً. حسب قانون التبادل، يجب أن تكون أكثر استعداداً لأن ترد له الجميل إذا رأيتَه بحاجة إلى مساعدة في زمن ما في المستقبل. إن تبادل المعروف من هذا النوع، هو أفضل تقاليد قانون التبادل.

لكن من المحتمل أيضاً، في الواقع أكثر احتمالاً، حصول مجموعة مماثلة من الأمور، لكن بنهاية مختلفة. بدلاً من أن يغادر المفتش، بعد أن ينصح بتركيب جهاز إنذار ضد الحريق، يدخل في عرض تجاري، هدفه إقناعك بشراء جهاز إنذار غالي الثمن تشغله الحرارة العالية وتصنعه الشركة التي يمثلها. تستخدم شركات صنع أجهزة الإنذار التي تعمل بطريقة البيع بقرع أبواب المنازل هذه الطريقة كثيراً. المنتج الذي يبيعه، مع أنه فاعل، غالي الثمن عادة، باعتمادها على أنك لا تعرف أسعار بيع مثل هذه الأجهزة، وأنت إذا قررت شراء جهاز إنذار، فإنك ستشعر بأنك ملزم تجاه الشركة؛ التي قدمت لك مطفأة مجانية وفحصاً للمنزل، وسوف تضغط عليك هذه الشركات كي تشتري الجهاز مباشرة. لقد ازدهرت منظمات بيع أجهزة الوقاية من الحريق في هذا البلد، باستعمال مناورة المعلومات والفحص المجانيين هذه<sup>18</sup>.

إذا وجدت نفسك في مثل هذا الوضع وأدركت أن الدافع الرئيس لزيارة الفحص هي بيعك جهاز إنذار باهظ الثمن، فأفضل حركة لاحقة تقوم بها هي مناورة بسيطة بينك وبين نفسك. تتضمن هذه المناورة عملاً ذهنياً بإعادة تعريف الأمور. ليس عليك سوى أن تعرف الأشياء التي أخذتها من المفتش-المطفأة، معلومات السلامة، فحص الخطر - لا على أنها هدايا؛ بل على أنها وسائل بيع، وسوف تكون حراً برفض (أو قبول) عرض البيع الذي يقدمه، دون أي نضال ضد قانون التبادل: المعروف يتبع في الحالة السليمة المعروف وليس طريقة من إستراتيجيات البيع. وإذا استجاب عقب ذلك لرفضك بطلب أسماء بعض الأصدقاء الذين يمكن أن يطرق بابهم، فاستعمل مرة أخرى مناورةك الذهنية ضده. عرف تراجعته إلى طلبه الأصغر بما تدرك أنه في الحقيقة (كما آمل بعد أن قرأت هذا الفصل) طريقة كسب مطاوعة. حالما تقوم بذلك، لن يكون هناك أي ضغط عليك

كي تقدم الأسماء على أنه تنازل مقابل، لأنك لا تعود تنظر إلى طلبه الأقل على أنه تنازل حقيقي. بما أنك غير مقيد بشعور الالتزام غير المناسب في تلك اللحظة، فإنك تستطيع أن تكون مرة أخرى مطاوعاً أو غير مطاوع حسب ما تشاء.

يمكنك، إذا شعرت بالرغبة بذلك، أن تعكس أسلحة التأثير التي يستعملها على صدره. تذكر أن قانون التبادل يؤهل الشخص الذي يتعامل بطريقة معينة أن ينال جرعة من نفس التعامل. إذا قررت أن هدايا «مفتش الحريق» تستعمل على أنها طريقة لكسب الأرباح منك، وليس هدايا حقيقية، فقد تقرر أن تستعملها لتجني الأرباح. خذ ببساطة ما ترى المفتش راغباً بتقديمه -معلومات السلامة، المطفأة المنزلية- واشكره بلطف، وأره طريق الخروج من المنزل. في آخر الأمر، يؤكد قانون التبادل على أنه لتجنب الظلم، يجب أن يتم استغلال محاولات الاستغلال.

### تقرير قارئ

#### من بائع سابق لأجهزة التلفاز والستريو

«عملت مدة طويلة في متجر كبير في قسم بيع أجهزة التلفاز و(الستريو). كان الأجر يُدفع للبائعين في هذا القسم على أساس العمولة؛ لكن استمرار التوظيف كان، يبنى على القدرة على بيع عقود الصيانة وليس بيع الأجهزة نفسها ولا يزال كذلك. كانت سياسة الشركة تنص على أنه مقابل كل عشر عمليات بيع يجريها الموظف، عليه أن يبيع أربعة عقود صيانة. إذا عجزت عن تحقيق المستوى المتوقع من عقود الصيانة مدة شهرين متتاليين، فسوف تتعرض للتهديد، والنقل إلى قسم آخر، والفصل.

حالما أدركت أهمية تحقيق معدل بيع العقود المطلوب، وضعت خطة تستعمل طريقة الرفض ثم التراجع، على الرغم من أنني لم أكن أعرف اسم هذه الطريقة في ذلك الوقت: كان لدى الزبون خيار أن يشتري عقد صيانة من سنة إلى ثلاث سنوات، وقت شراء الجهاز. كان معظم البائعين يحاولون بيع عقد مدته سنة واحدة فقط. كان ذلك غرضي أيضاً؛ لأن عقد

سنة واحدة يحسب في النسبة كعقد ثلاث سنوات على السواء. كنت عندما أُلح في بيعي أشجع العقد الأطول والأغلى، وأنا أدرك أن معظم الناس لن يرغبوا بدفع مثل ذلك المبلغ (نحو 140 دولاراً). لكن ذلك كان يعطيني فرصة كبيرة بعدها. فبعد أن ترفض محاولتي الجاهدة ببيع عقد الثلاث سنوات، كنت أتراجع إلى عقد السنة الأصغر نسبياً بسعر 34 دولاراً، الذي كنت سعيداً بالحصول عليه. ثبت أن هذه طريقة ناجعة جداً، حيث إنني كنت أبيع عقود صيانة لنحو سبعين في المئة من زبائني، الذين كان يبدو لي أنهم راضون جداً عن هذا الشراء، في حين كان بقية زملائي يبيعون عقوداً بنسبة أربعين في المئة. لم أخبر أحداً كيف كنت أقوم بذلك حتى هذه اللحظة.

لاحظوا، كما هو الحال عادة، أن استعمال طريقة الرفض، ثم التراجع تفعل أيضاً مبدأ التباين. لم يجعل عرض الـ (140 دولاراً) الأول عرض الـ (34 دولاراً) الثاني يبدو كأنه تراجع، بل جعل العرض الثاني يبدو أصغر أيضاً مما هو عليه.

