

## الفصل الثالث

### الالتزام والثبات

#### غول العقل

من الأسهل أن نقاوم في البداية من أن نقاوم في النهاية

- ليوناردو دافنتشي

تظهر تجربة أجراها عالما نفس كنديان أمراً ساحراً يتعلق بالأشخاص الموجودين في حلبة سباق الخيل: يصبح هؤلاء الأشخاص مباشرة بعد أن يضعوا رهانهم، أكثر ثقة من فرص الحصان الذي راهنوا عليه في الفوز، بالمقارنة مع اللحظة السابقة مباشرة لوضع الرهان<sup>1</sup>. بالطبع، لم يتغير أي شيء في الواقع في فرص الحصان؛ الحصان هو نفسه، على خط السباق نفسه، في الحلبة نفسها؛ لكن فرصه تحسنت تحسناً كبيراً في ذهن هؤلاء المراهنين حالما تم شراء التذكرة. مع أن الأمر محير للوهلة الأولى، فلا بد أن سبب هذا التغير الكبير يتعلق بسلاح شائع من أسلحة التأثير الاجتماعي. ينغمس هذا السلاح، شأن باقي أسلحة التأثير، عميقاً في نفوسنا، ويوجه تصرفاتنا بقوة هادئة. إنه، ببساطة شديدة، رغبتنا الموهوسة بأن نكون (ونبدو) ثابتين فيما قمنا به. حالما نتخذ قراراً، أو نقف موقفاً ما، فإننا سنتعرض لضغوط شخصية، وضغوط من الأشخاص الآخرين للثبات على ذلك الالتزام. تؤدي هذه الضغوط إلى الاستجابة بطرق تعلق قرارنا السابق.

دعونا ننظر في تجربة حلبة السباق. قبل أن يضع هؤلاء الأشخاص رهانهم بثلاثين ثانية، كانوا مترددين وغير متأكدين؛ أما بعد أن وضعوا الرهان بثلاثين ثانية، فقد أصبحوا أكثر تفاؤلاً بكثير، ولديهم ثقة داخلية كبيرة. كان اتخاذ القرار النهائي - شراء البطاقة في هذه الحالة - عاملاً جوهرياً. حالما تم اتخاذ موقف، ضغطت الحاجة إلى الثبات على هؤلاء الأشخاص لجلب ما يشعرون، ويؤمنون به؛ ليتوافق مع ما قاموا به مسبقاً. ببساطة، لقد أقتنعوا أنفسهم أنهم قد اتخذوا القرار المناسب، ولا شك أنهم شعروا شعوراً أفضل تجاه قرارهم.

قبل أن ننظر إلى خداع النفس هذا على أنه فريد لدى مرتادي حلبة السباق، يجب أن نحص قصة جارتى (سارة) و(تيم). كان الاثنان قد التقيا في المستشفى، حيث يعمل (تيم) فنياً في قسم الأشعة، بينما كانت هي تعمل مختصة تغذية. خرجا في مواعيد مدة من الزمن، حتى بعد أن فقد (تيم) عمله. لم تكن الأمور مثالية بالنسبة إلى سارة، كانت تريد من (تيم) أن يتزوجها، وأن يقلع عن التدخين رفض (تيم) الفكرتين. بعد مدة عصبية جداً من الخلاف، قطعت سارة العلاقة معه، وتركته. في الوقت نفسه، كان صديق قديم لسارة قد عاد إلى البلدة واتصل بها. صارا يجتمعان مع بعضهما ووصلت جدية العلاقة إلى التخطيط للزفاف. كانا قد قطعنا شوطاً كبيراً في تحديد موعد الزفاف، وإرسال الدعوات. ولكن اتصل (تيم) بسارة، فقد تاب ونوى العودة إليها. عندما أخبرته سارة بخطط زواجها، توسل إليها أن تبديل رأيها؛ كان يريد أن يكون معها كما كان الحال في الماضي. لكن (سارة) رفضت، وقالت: إنها لا تريد أن تعيش بنفس الطريقة مرة أخرى. عرض عليها (تيم) الزواج، لكنها قالت: إنها تفضل الشخص الآخر. أخيراً عرض (تيم) أن يترك التدخين، لو أنها تلتين له. أحست أن (تيم) له أفضلية ضمن هذه الظروف الجديدة، لذلك قررت فسخ الخطبة، وإلغاء الزفاف وسحب الدعوات، والرجوع لتيم.

بعد شهر من الزمن، أخبر (تيم) سارة بأنه لا يعتقد أنه يجب أن يترك التدخين على أي حال؛ وبعد شهر من الزمن، كان قد قرر أنهما يجب أن «ينتظرا ويفكرا ملياً» قبل أن يتزوجا. مضت سنتان على ذلك الوقت؛ ولا يزال (تيم) و(سارة) يتقابلان، و(تيم)

لا يزال يدخن. ولا يخطط للزواج، لكن (سارة) بقيت أكثر إخلاصاً له حتى عما كانت عليه من قبل. قالت: إن ذلك الإجبار على الاختيار جعلها تدرك أن (تيم) هو الأول حقاً في قلبها. لذلك بعد أن اختارت سارة تيم على الشخص الآخر، أصبحت أكثر سعادة معه، على الرغم من أن الظروف التي بنت اختيارها عليها لم تتحقق. من الواضح أن المراهنين على سباق الخيل لا ينفردون باستعدادهم للإيمان بصحة قرارهم الصعب، حالما يتخذون ذلك القرار. وفي الواقع، تقوم جميعاً بخداع أنفسنا من آن إلى آخر؛ كي نبقى أفكارنا ومعتقداتنا ثابتة مع ما فعلناه أو قررناه سابقاً.

فهم علماء النفس منذ زمن بعيد قوة مبدأ الثبات في توجيه الفعل البشري. نظر واضعو النظريات المرموقون أمثال (ليون فستينغر)، و(فريتز هايدر)، و(تيودور نيوكمب) الرغبة بالثبات على أنها الحافز الأساسي لسلوكنا. لكن هل هذا الميل إلى الثبات قوي حقاً بما يكفي لإرغامنا على القيام بما لا نريد القيام به في الحالة العادية؟ لا شك في هذا. يشكل الدافع للثبات (والظهور بمظهر الثابت) سلاحاً قوياً جداً من أسلحة التأثير الاجتماعي، كثيراً ما يجعلنا نتصرف بطرق تناقض بوضوح مصالحنا الخاصة.

خذوا على سبيل البرهان ما حصل عندما مثل عالم النفس (توماس موريارتي) عمليات سرقة على ساحل مدينة نيويورك؛ ليرى إذا كان الحاضرون سيضعون أنفسهم للخطر لإيقاف الجريمة. في هذه التجربة، يضع مساعد في البحث بطانية من البطانيات المخصصة للاستعمال على الشاطئ على بعد خمسة أقدام (متر ونصف تقريباً) من بطانية شخص يختارونه عشوائياً - الشخص موضوع التجربة. بعد أن يمضي المساعد دقيقتين مسترخياً ومستمتعاً إلى الموسيقى، ينهض، ويترك البطانية؛ ليتمشى على الشاطئ. بعد عدة دقائق، يقترب باحث آخر، يتظاهر بأنه لص، ويلتقط المذياع ويحاول أن يهرب به. كما تخمنون، يمتنع الأشخاص كثيراً، في الأحوال العادية، أن يعرضوا أنفسهم للخطر بمواجهة اللص - قام أربعة أشخاص بذلك فقط من أصل عشرين مرة مثلت فيها السرقة. لكن النتائج كانت مختلفة جداً، عندما جرّبت العملية نفسها عشرين مرة أخرى،

مع تبديل بسيط. هذه المرة، قبل أن يتمشى المساعد، كان ببساطة يطلب من الشخص بلطف أن يقوم «بمراقبة حاجاتي». وهذا ما وافق عليه الجميع. أصبح هذه المرة تسعة عشر شخصاً، مدفوعين بقانون الثبات، حراساً حقيقيين ركضوا خلف اللص وأمسكوا به، مطالبين بتفسير، مثبتين اللص جسدياً في كثير من الأحيان، أو مستعدين المذيع.

كي نفهم لماذا الثبات قوي جداً بوصفه حافظاً، من المهم أن ندرك أنه يُنظر للثبات في معظم الأحوال على أنه تأقلمي. ينظر إلى عدم الثبات عامة على أنه صفة شخصية غير مرغوبة. قد ينظر للشخص الذي لا تتطابق معتقداته وكلماته وأفعاله على أنه غير حازم أو مشوش أو ذو وجهين، أو حتى على أنه مختل عقلياً. تترافق الدرجة العالية من الثبات بالمقابل مع قوة في الشخصية وقوة في الذكاء. تقع هذه الصفة في قلب المنطق والعقلانية والرسوخ والصدق. يدل اقتباس ينسب إلى عالم الكيمياء البريطاني العظيم (مايكل فاراداي) على الدرجة التي تستحسن بها صفة الثبات - أحياناً أكثر من صفة كونك على حق. عندما سئل بعد إحدى محاضراته إذا كان يريد أن يوحى بأن أحد خصومه الأكاديميين، الذي كان يكرهه دوماً على خطأ، حدق (فاراداي) بالسائل وأجاب: «إنه لا يتمتع بذلك الثبات».

لا شك في أن الثبات الشخصي الجيد مقدر جداً في مجتمعنا. وحق ذلك؛ لأن الثبات يوفر لنا توجهاً معقولاً ومفيداً للعالم. نحصل في معظم الأوقات على نتائج أفضل إذا قاربنا الأشياء بثبات جيد الترابط. لولا هذا الثبات لكنت حياتنا صعبة، فوضوية، وغير مترابطة. لكن لأنه من التقليدي جداً أن يحقق الثبات أفضل مصالحننا، يمكن أن نقع بسهولة في خطأ أن نكون ثابتين بصورة آلية جداً، حتى في الحالات التي لا يكون من المنطقي أن نكون ثابتين هكذا. يمكن للثبات إذا حصل دون تفكير أن يؤدي إلى كارثة. مع ذلك، حتى الثبات الأعمى له جاذبيته.

أولاً، يقدم الثبات مثل الأشكال الأخرى للاستجابة الآلية طريقاً مختصراً في خضم الحياة الحديثة. حالما نتخذ قرارنا عن موضوع ما، يقدم لنا الثبات العنيد نعيماً مغرياً جداً: لا يجب علينا بعدها أن نفكر كثيراً في الموضوع. لا نحتاج إلى تمحص عواصف

المعلومات التي نواجهها كل يوم، لتحديد الحقائق ذات الصلة بالموضوع؛ ولا نحتاج إلى بذل مجهود عقلي لموازنة ما هو مع وما هو ضد؛ ولا نحتاج إلى اتخاذ أي قرار صعب. بدلاً من ذلك، كل ما علينا القيام به عند مواجهة موضوع ما هو أن نعود إلى شريط تسجيل الثبات، «كبس، أزيز شغل الشريط»، ونعرف تماماً ماذا يجب أن نعتقد أو نقول أو نفضل. لا يلزمنا إلا أن نعتقد ونقول ونفضل كل ما هو ثابت مع قرارنا السابق.

يجب ألا نقلل من إغراء مثل هذا النعيم. فهو يقدم لنا طريقة مريحة، غير مجهدّة نسبياً، وفاعلة في التعامل مع البيئة اليومية المعقدة التي تلح بطلبات قاسية على طاقاتنا وقدراتنا العقلية. لذلك ليس من الصعب أن نفهم لماذا يعد الثبات الآلي استجابة يصعب كبحها. إنه يقدم لنا طريقة لتجنب صعوبات التفكير المستمر. وكما قال السير (جوشوا رينولدز): «لا توجد ذريعة لا يلجأ لها الإنسان لتجنب العبء القوي للتفكير». لذلك يمكننا عن طريق تشغيل شرائط تسجيل الثبات، أن نتابع طريقنا سعداء مرتاحين من الكدح اللازم لكثرة التفكير.

هناك جاذبية ثانية أيضاً أكثر فساداً للثبات الآلي. أحياناً لا يكون عبء العمل الفكري الشاق هو الذي يجعلنا نقلص نشاطنا الفكري، بل العواقب القاسية لمثل هذا النشاط. قد تكون مجموعة الأجوبة الواضحة، بصورة كريهة، وغير مرغوبة التي يقدمها التفكير السليم، في بعض الأحيان، هي التي تجعلنا خاملين فكرياً. هناك أشياء معنية مزعجة، ببساطة، لا نحبز إدراكها. بما أن الثبات الآلي طريقة مبرمجة سابقاً ولا حاجة فيها للتفكير، لذلك فهو يستطيع أن يقدم ملاذ اختباء من تلك المدارك المزعجة. نستطيع عندما نختبي وراء جدران حصون الثبات الصارم أن نتحصن ضد حصار المنطق.

شاهدت في ليلة من الليالي في محاضرة تقديم نظمها برنامج التأمل الفائق مثلاً واضحاً على كيفية اختباء الناس داخل جدران الثبات، لحماية أنفسهم من عواقب التفكير المزعجة. كان يشرف على المحاضرة نفسها شابان جديان، وكان هدفها تجنيد أعضاء جدد لدخول البرنامج. كان البرنامج يزعم أنه يستطيع أن يعلم نوعاً فريداً من التأمل يسمح لنا بأن نحقق أشياء متنوعة من الأمور المرغوبة، التي تتراوح من السلام

الداخلي البسيط، إلى القدرة الأكثر روعة على الطيران والمرور عبر الجدران في المراحل المتقدمة (والأعلى) من البرنامج.

قررت أن أحضر الاجتماع؛ لأراقب طرق كسب المطاوعة المستعملة في محاضرات التجنيد هذه، وأحضرت معي صديقاً مهتماً بالأمر يعمل أستاذاً جامعياً، مجال تخصصه هو الإحصاء والمنطق الرمزي. لاحظت مع مرور الوقت في الاجتماع، وشرح النظريات التي تكمن وراء التأمل الفائق أن صديقي المنطقي بدأ يتلملأ أكثر فأكثر. بدأ منزعجاً أكثر فأكثر وهو يتقلب على الدوام في كرسيه، ثم لم يستطع في النهاية أن يقاوم نفسه. عندما طلب المشرفان أسئلة عند انتهاء المحاضرة، رفع يده ثم دمّر بلطف، لكن بحزم، المحاضرة التي كنا سمعناها للتو. أشار في أقل من دقيقتين بدقة إلى أين ولماذا كانت حجج المحاضرين المعقدة متناقضة وغير منطقية ولا أساس لها. كان التأثير على مديري المناقشات ساحقاً. حاول كل منهما، بعد صمت مربك، أن يعطي إجابة ضعيفة يتوقف في منتصفها؛ ليشاور شريكه، ويعترف في النهاية أن النقاط التي قدمها صاحبي كانت جيدة «وتستحق مزيداً من الدراسة».

كان الأهم بالنسبة لي، هو التأثير على بقية الحضور. بعد نهاية فترة الأسئلة، انهال على المجندين سيل من المستمعين يقدمون طلبات الانتساب لبرنامج التأمل الفائق، ورسم الانتساب الذي يبلغ خمسة وسبعين دولاراً. ظهرت حيرة واضحة على وجه المجندين هز كل منهم رأسه وكتفيه، وضحك خفية للآخر وهم يأخذون الرسوم. بعد ما بدا أنه انهيار واضح محرج لتقديمهما، تحول الاجتماع، بوسيلة ما، إلى نجاح كبير، كسب مستويات عالية غامضة من المطاوعة من قبل الجمهور. على الرغم من أنني كنت محتاراً كثيراً، فقد عزوت استجابة المستمعين إلى إخفاقهم في فهم منطق حجة زميلي. لكن ظهر بعد ذلك، أن العكس تماماً هو الصحيح.

اقترب منا خارج قاعة الاجتماعات بعد المحاضرة ثلاثة من المستمعين، كان كل منهم قد أعطى دفعة مقدمة لرسم الاشتراك مباشرة بعد المحاضرة. أرادوا أن يعرفوا لماذا حضرنا المحاضرة. شرحنا السبب وسألناهم السؤال نفسه. كان أحدهم ممثلاً طموحاً أراد يائساً

أن ينجح في عمله، وجاء إلى الاجتماع؛ ليرى إذا كان التأمل الفائت سيسمح له بتحقيق الانضباط الذاتي الذي يجعله يتقن الفن؛ أكد له المجندين أن ذلك سيحصل. وصفت المستمعة الثانية نفسها بأنها تعاني من أرق شديد، وأنها كانت تأمل أن يقدم لها التأمل الفائت طريقة للاسترخاء والغط في النوم بسهولة ليلاً. كان الشخص الثالث يعمل متحدثاً غير رسمي. كان يعاني أيضاً من مشكلات تتعلق بالنوم. كان يرسب في الكلية؛ لأنه يبدو أنه لا يجد وقتاً كافياً للدراسة. جاء إلى الاجتماع؛ ليرى إذا كان التأمل الفائت سيساعده، عن طريق التدريب، على الاكتفاء بعدد أقل من ساعات النوم كل ليلة؛ يمكن عندها أن يستعمل الوقت الإضافي للدراسة. من الملفت للنظر أن المجندين أخبروه كما أخبروا من لا يستطيع النوم، أن التأمل الفائت سوف يحل مشكلته على الرغم من تعاكس المشكلتين.

بما أنني كنت لا أزال أظن أن الأشخاص الثلاثة قد وقعوا طلب الانتساب، لأنهم لم يفهموا النقاط التي قدمها صديقي المنطقي، بدأت أسألهم عن بعض نقاط حججه. دهشت أنهم جميعاً قد فهموا تعليقاته جيداً؛ فهموها فهماً ممتازاً في الواقع. كانت قوة حجته بالذات هي التي دفعتهم لأن يوقعوا طلب الانتساب للبرنامج على الفور. كان المتحدث غير الرسمي هو أفضل من شرح الموقف: «حسناً، لم أكن سأدفع أي نقود الليلة، لأنني مفلس جداً في الوقت الحالي؛ كنت سأنتظر حتى الاجتماع القادم. لكن عندما بدأ صاحبك بالكلام، عرفت أنني يجب أن أعطيهم نقودي الآن، وإلا فإنني سأذهب إلى المنزل، وأبدأ بالتفكير بما قال، ولا أوقع طلب الانتساب أبداً».

بدا كل شيء منطقياً فجأة. كان هؤلاء الأشخاص يعانون من مشكلات حقيقية؛ وكانوا يبحثون يائسين عن طريقة لحل مشكلاتهم. كانوا أشخاصاً يبحثون عن الخلاص، وقد وجدوا، إذا كنا سنصدق مديري المناقشة، حلاً ممكناً في التأمل الفائت. أرادوا، مدفوعين بحاجتهم الماسة، أن يؤمنوا بأن التأمل الفائت هو الحل.

يُدخل صوت المنطق نفسه الآن على طريقة حجج صديقي، مظهراً أن النظرية التي تكمن وراء حلهم المخترع حديثاً لا أساس لها. يحصل الهلع! يجب أن نفعل شيئاً الآن قبل أن يسيطر المنطق، ويدعنا مرة أخرى دون أمل. هناك حاجة ملحة جداً لنصب

جدران ضد المنطق؛ ولا يهم أن الحصون التي ستنصب غبية. بسرعة، نحتاج إلى مكان نخبتى فيه من التفكير! هاكم، خذوا النقود. لقد أصبحنا آمنين فوراً. لا داعي للتفكير في الموضوع بعد الآن. تم اتخاذ القرار، ويمكن من الآن فصاعداً تشغيل شريط الثبات كلما دعت إليه الحاجة: «التأمل الفائق؟ أعتقد أنه سيساعدني؛ أتوقع بالتأكيد أنني سأستمر به. أنا أؤمن بالتأمل الفائق. لقد دفعت رسم الاشتراك أصلاً. أليس كذلك؟ ما أجمل نعيم الثبات الذي لا تفكير فيه. سوف أستريح هنا قليلاً. هذا أظرف بكثير من قلق، وجهد البحث الصعب، الصعب».

إذا كان الثبات الآلي يعمل، كما يبدو، كدرع ضد التفكير، فلن يكون مدهشاً أن مثل هذا الثبات يمكن أن يستغل من قبل أولئك الذين يفضلون ألا تفكر كثيراً؛ استجابة لطلباتهم بكسب مطاوعتنا. يشكل ميلنا للثبات الآلي منجم ذهب بالنسبة للمستغلين، الذين تخدم الاستجابة الآلية - غير المفكرة - مصالحهم أحسن خدمة. إنهم مهرة جداً في جعلنا نشغل شرائط تسجيل عملية الثبات، عندما يفيدهم ذلك، إلى حد أننا نادراً ما ندرك أننا قد خدعنا. بطريقة مقاتلي الجوجيتسو المهرة، يرتبون علاقتهم معنا، بحيث إن حاجتنا نحن للثبات تؤدي مباشرة إلى تحقيق مكاسب لهم.

استعمل أحد مصانع الألعاب الكبيرة تماماً مثل هذه المقاربة؛ لتقليل المشكلات الناتجة عن نماذج البيع الموسمية. بالطبع، تحصل موجة بيع الألعاب قبل موسم أعياد الميلاد وفي أثنائها. تجني شركات الألعاب أرباحاً وفيرة في هذه الأوقات. مشكلة هذه الشركات هي أن مبيعات الألعاب تهوي إلى انخفاض مروع في الشهرين اللاحقين. دفع المستهلكون أصلاً كامل الميزانية المخصصة للألعاب، وهم يرفضون بشدة طلب أطفالهم شراء مزيد من الألعاب. حتى إن الأطفال الذين تأتي أعياد ميلادهم مباشرة بعد أعياد الميلاد يتلقون هدايا أقل؛ بسبب فورة أعياد الميلاد القريبة.

لذلك تواجه شركات صناعة الألعاب معضلة إبقاء المبيعات عالية في المواسم، وفي الوقت نفسه إبقاء طلب جيد على الألعاب في الأشهر اللاحقة. مشكلتهم بالتأكيد هي إقناع أطفالنا، الذين لا يشبعون بطبيعتهم، على طلب تدفق مستمر من الأشياء المسلية الجديدة.

تؤدي سلسلة الإعلانات التلفزيونية التي توضع ضمن برامج الرسوم المتحركة صباح السبت إلى المقدار المعتاد من إلهام الأطفال، وتلبي تطلباتهم أياً كان الوقت من السنة. لا، لا تكمن المشكلة في تحفيز الأطفال على طلب مزيد من الألعاب بعد أعياد الميلاد.

تكمن المشكلة في حفز الأهل الذين أنهكتهم مصاريف الأعياد أن يمدوا أيديهم إلى جيوبهم، لإخراج ثمن لعبة أخرى لأطفالهم الشرهين أصلاً للألعاب. ما الذي يمكن أصلاً أن تقوم به شركات الألعاب لتحريض مثل هذا السلوك غير المحتمل؟ جربت بعض الشركات استخدام حملات دعائية مفرطة، وأنقصت شركات أخرى الأسعار مدة الخمود، لكن لم تُثبت أي من هاتين الطريقتين نجاحها. ليس فقط أن هاتين الطريقتين مكلفتان مالياً، بل كلاهما كان غير فاعل في زيادة المبيعات إلى المستويات المطلوبة. الأهل ببساطة ليست لديهم نية شراء الألعاب. وتأثير الدعاية أو خفض الأسعار ليس كافيين لهز الممانعة الصخرية.

لكن هناك شركات صناعة ألعاب كبيرة تعتقد أنها وجدت الحل. الحل مبتكر، ولا يحتاج إلى أكثر من تكاليف الدعاية العادية، وفهم الجاذب القوي للحاجة إلى الثبات. جاءتني أول إشارة لكيفية عمل إستراتيجيات شركات الألعاب بعدما سقطت في فخها، ثم، وبإذعان حقيقي، وقعت في فخها مرة أخرى.

كان الوقت شهر كانون الثاني (يناير)، وكنت في أكبر متاجر الألعاب في البلدة. بعد أن كنت قد اشتريت عدداً أكبر مما يجب من الألعاب لابني في موسم أعياد الميلاد الشهر السابق، أقسمت إنني لن أدخل إلى ذلك المتجر، أو أمثاله حتى وقت طويل، طويل جداً. لكنني مع ذلك، لست أقف في بقعة الشر فحسب، بل أيضاً على وشك شراء لعبة غالية أخرى لابني - لعبة طريق سباق وسيارات سباق كهربائية كبيرة. تصادف أن شاهدت أمام لوحة الإعلان، التي تعرض طريق السباق، جاراً قديماً كان يشتري لابنه اللعبة نفسها. الغريب أننا لم نعد نرى بعضنا بعضاً. في الحقيقة، كانت آخر مرة رأيته فيها منذ سنة في المتجر نفسه عندما كنا كلانا نشترى لولدينا هدية غالية بعد أعياد الميلاد - كانت اللعبة في ذلك الوقت رجلاً ألياً يمشي ويتكلم ويستلقي. ضحكنا من نمط رؤيتنا بعضنا مرة أخرى في هذه

السنة في الوقت نفسه، وفي المكان نفسه، ونحن نقوم بالشيء نفسه. ذكرت، لاحقاً ذلك اليوم، تلك المصادفة لصديق لي ظهر أنه قد عمل مرة في تجارة الألعاب.

قال عن معرفة: «لا توجد مصادفة».

«ماذا تقصد بقولك: «لا توجد مصادفة»؟»

قال: «انظر، دعني أسألك سؤالين عن علبة طريق السباق التي اشتريتها هذا العام، أولاً: هل وعدت ابنك بأنك ستشتريها له في أعياد الميلاد؟»

«في الواقع، نعم، لقد وعدته بذلك. كان كريستوفر يشاهد مجموعة من الإعلانات عنها، في برامج الصور المتحركة صباح السبت وقال: إن هذا هو ما يريده لأعياد الميلاد. شاهدت بنفسى بعض هذه الإعلانات، وكان يبدو أن اللعبة جميلة، فقلت: نعم».

صاح قائلاً: «أول ضربة عليك، الآن السؤال الثاني: عندما ذهبت لشراء اللعبة، هل وجدت أنها قد نفذت من المتاجر جميعها؟».

«هذا صحيح. قال أصحاب المتاجر: إنهم قد طلبوا اللعبة، لكنهم لا يعرفون متى سيحصلون على مزيد منها. لذلك اضطررت لشراء ألعاب أخرى لكريستوفر للتعويض عن مجموعة السباق. لكن كيف عرفت ذلك؟».

قال: «ثاني ضربة عليك. دعني أسألك سؤالاً آخر. ألم يحصل معك الشيء نفسه السنة الفائتة بلعبة الرجل الآلي؟».

«رويدك قليلاً... أنت على حق. ذلك تماماً ما حصل. هذا مدهش. كيف عرفت ذلك؟».

«لا توجد أي قوى روحية خارقة هنا؛ أنا فقط أعرف كيف أن كثيراً من شركات الألعاب الكبرى تدعم مبيعاته في شهري كانون الثاني وشباط (يناير وفبراير). يبدوون قبل أعياد الميلاد، بعرض إعلانات مغرية في التلفاز لألعاب معينة. يريد الطفل بالطبع ما يراه، ويستخلص وعداً من أهله بالحصول على هذه الألعاب في عيد الميلاد. هنا تأتي عبقرية خطة الشركات: يزودون المتاجر بعدد أقل من المطلوب من الألعاب التي

جعلوا الأهالي يعدون أولادهم بشرائها. يجد معظم الأهالي أن هذه الأشياء قد بيعت، ويجبرون على استبدالها بألعاب أخرى لها القيمة نفسها. تعتمد شركات الألعاب بالطبع على تزويد المتاجر بكمية كبيرة من هذه الألعاب البديلة. ثم تبدأ الشركات بعد أعياد الميلاد بالإعلان مرة أخرى عن تلك الألعاب الخاصة. يثير ذلك شهية الأطفال بالحصول عليها أكثر من أي وقت مضى. يهرعون إلى آبائهم وهم ينقون: «لقد وعدتم، لقد وعدتم». ويذهب الأهالي الأوفياء إلى المتجر؛ كي يفوا بوعدهم بصدق».

بدأ (لوني) هنا يثور قائلاً: «حيث يجتمعون بأباء آخرين لم يشاهدوهم منذ سنة، قد وقعوا في فخ تلك الخدعة، أليس كذلك؟».

«صحيح. أه، أين أنت ذاهب؟».

«سأذهب لإعادة لعبة السباق تلك إلى المتجر». كنت غاضباً إلى درجة أنني صرخت قائلاً:

«مهلاً، فكر قبل ذلك لحظة. لماذا اشتريت اللعبة هذا الصباح؟».

«لأنني لم أرد أن أخذل (كريستوفر)، ولأنني أريد أن أعلمه أنه يجب الوفاء بالوعد».

«إذاً هل تغير أي من ذلك؟ انظر، إذا أخذت اللعبة الآن، فلن يفهم لماذا فعلت ذلك.

كل ما سيعرفه هو أن والده قد أخل بوعدده. هل هذا ما تريد؟»

أجبت بتنهيد: «لا، أظن لا. إذا أنت تقول لي إنهم ضاعفوا أرباحهم لسنتين متتبعين،

ولم أعرف ذلك، والآن وقد عرفت، فأنا لا أزال عالقاً في الفخ- في شرك كلماتي. ما تقول

لي في الواقع: إن هذه ثالث ضربة علي».

هز رأسه موافقاً، «نعم، وأنت خارج اللعبة». (في لعبة «البيسبول»، بعد رمي الكرة على

حامل المضرب بثلاث ضربات، يخرج من الملعب إذا لم يصب أيماً منها).

### الالتزام هو المفتاح

حالما ندرك أن قوة الثبات هائلة في توجيه الفعل البشري، يبرز على الفور سؤال عملي

مهم: كيف يتم تشغيل هذه القوة؟ ماذا يفعل تسلسل «كبس، أزيز شغل الشريط»، لشريط

تسجيل قوة الثبات؟ يعتقد علماء النفس الاجتماعي أنهم يعرفون الجواب: إنه الالتزام. إذا استطعت أن أجعلك تلتزم (أي أن تتخذ موقفاً، تسجله على نفسك)، أكون قد هيأت، بذلك الالتزام، الساحة لعمل ثباتك الآلي غير المحسوب. حالما تتخذ موقفاً، يصبح هناك ميل طبيعي للتصرف بطرق ثابتة بعناد مع ذلك الموقف.

كما رأينا سابقاً، لا ينفرد علماء النفس الاجتماعي بفهم العلاقة بين الالتزام والثبات. يستهدفنا محترفو كسب المطاوعة، المتنوعون جداً، باستخدام إستراتيجيات الالتزام. تهدف جميع هذه الإستراتيجيات إلى دفعنا للقيام بعمل ما، أو إعطاء تصريح ما يوقعنا في فخ المطاوعة اللاحقة تحت ضغط قانون الثبات. تأخذ الطرق المصممة للحصول على الالتزام أشكالاً مختلفة. بعضها واضح؛ وبعضها من أكثر طرق كسب المطاوعة التي سنواجهها حذاقة.

دعونا نفترض على سبيل المثال أنك تريد أن تزيد عدد الأشخاص الذين يقبلون الذهاب لقرع أبواب المنازل في منطقتك لجمع تبرعات لجمعيةك الخيرية المفضلة. سيكون من المفيد أن تدرس المقاربة التي يقوم بها (ستيفن جيه. شيرمان)، عالم النفس الاجتماعي. قام ببساطة بالاتصال بمجموعة من سكان مدينة بلومينغتون في ولاية إنديانا؛ ليكونوا جزءاً من مسح إحصائي كان يجريه، وطلب منهم أن يتوقعوا ما سيقولونه إذا طلب منهم أن يمضوا ثلاث ساعات في جمع المال للجمعية الأمريكية للسرطان. قال عدد من هؤلاء الأشخاص: إنهم سيتطوعون؛ لأنهم بالطبع لا يريدون أن يظهروا بمظهر غير الخير أمام مجري المسح وأمام أنفسهم. كانت نتيجة عملية الالتزام البارعة هذه زيادة 700 % في عدد المتطوعين، عندما جاء بعد عدة أيام مندوب للجمعية الأمريكية للسرطان، وطلب طوافين في الجوار. باستعمال الإستراتيجية نفسها، لكن هذه المرة بسؤال سكان كولومبس في ولاية أوهايو أن يتوقعوا هل سيصوتون يوم الانتخابات الرئاسية، استطاع فريق من الباحثين يقودهم (أنتوني غرينوولد) أن يزيد كثيراً الإقبال على صناديق الاقتراع للانتخابات الرئاسية في المجموعة التي اتصل بها.

استعملت حديثاً طريقة ربما تكون أكثر براعة من قبل مستجدي التبرعات على الهاتف. هل لاحظتم أن المتصلين الذين يطلبون الإسهام في سبيل شيء ما أو آخر، أصبحوا يبدوون هذه الأيام بالاستفسار عن صحتكم ورفاهيتكم؟ يقولون: «أهلاً سيد/ سيدة فلان (المستهدف بالطبع)، كيف حالكم هذا المساء؟» أو، «كيف هي حالكم اليوم؟» لا تقتصر نية المتصل من هذا النوع من المقدمات أن يبدو لطيفاً ومهتماً فحسب، بل إنه يريد أن تجيبوه - كما تفعلون عادة لمثل هذه الأسئلة المهذبة السطحية - بتعليق سطحي مهذب من قبلكم: «ممتاز جداً» أو «جيد حقاً» أو «أنا ممتاز، شكراً». حالما تعلنون على الملأ أن كل شيء على ما يرام، يصبح أسهل بكثير على المستجدي أن يحصركم في زاوية مساعدة أولئك الذين ليسوا تماماً على ما يرام: «أنا سعيد بسماع ذلك؛ لأنني أتصل بك؛ لأسأل إذا كنت تقبل التبرع لمساعدة الضحايا المنكوبين لكذا وكذا...».

النظرية وراء استخدام هذه الطريقة هي أن الأشخاص الذين أكدوا لتوهم أنهم بصحة جيدة أو بوضع جيد - ولو جزءاً من التبادل الاجتماعي الروتيني - سوف يجدون من غير الملائم أن يظهروا بمظهر الشحیح في سياق اعترافهم الشخصي بظروفهم الحسنة. إذا كان ذلك يبدو بعيداً عن الواقع، فانظروا في نتائج (دانييل هوارد) الباحث في علاقات المستهلكين، الذي وضع تلك النظرية موضع اختبار. تم الاتصال بسكان دالاس في ولاية تكساس هاتفياً وسئلوا إذا كانوا يوافقون على السماح لمدوب لجنة التخلص من الجوع أن يزورهم في منازلهم؛ ليبيعهم قطع الكعك المحلى، التي خصص رصيد مبيعاتها ليُستعمل في تزويد المحتاجين بوجبات طعام. عندما جربت تلك المقاربة وحدها (تسمى هذه المقاربة: «مقاربة الاستجداء التقليدية») أعطت موافقة بمعدل 18 % فقط. لكن عندما بدأ المتصل أولاً بسؤال: «كيف حالكم هذا المساء؟» وانتظر الجواب قبل أن يستمر في المقاربة التقليدية، حصلت عدة أمور تستحق الاهتمام. أولاً: رد معظم الناس، من بين 120 شخصاً تم الاتصال بهم، بالجواب الإيجابي المعتاد (108) («جيد»، «ممتاز»، «جيد حقاً» ... إلخ). ثانياً: وافق 32 % من الذين سئلوا: «كيف حالكم هذا المساء؟» على استقبال بائع الكعك المحلى في منازلهم، وهذا تقريباً ضعف معدل النجاح الذي تم

الحصول عليه باستعمال المقاربة التقليدية. ثالثاً: تصديقاً لمبدأ الثبات، اشترى كل من وافق على زيارة المندوب تقريباً (89%) بعض الكعك فعلاً عندما زاره المندوب.

للتأكد أن هذه الطريقة لا تحقق النجاح ببساطة، لأن المستجدي الذي يستعملها كان يبدو أكثر اهتماماً وتهذيباً من الذي لا يستعملها، قام (هوارد) بدراسة أخرى. كان المتصل هذه المرة يبدأ إما بسؤال: «كيف حالكم هذا المساء؟» (وينتظر الجواب قبل الاستمرار) أو بعبارة: «أمل أن يكون حالكم طيباً هذا المساء». ثم يتابع بمقاربة الاستجداء التقليدية. على الرغم من أن المتصل قد بدأ كلاً من المحادثتين بعبارة لطيفة وودودة، كانت طريقة «كيف حالكم هذا المساء؟» أقوى بكثير من منافستها (مطاوعة بمعدل 33% مقابل 15%؛ لأنها وحدها كانت تستخلص التزاماً عاماً من المستهدفين يمكن استغلاله. لاحظوا أن الالتزام كان قادراً على كسب ضعف المطاوعة على الرغم من أنه عندما حصل كان لا بد أن تبدو إجابة لا عواقب لها لسؤال سطحي جداً - هذا أيضاً مثال رائع على «جوجيتسو» اجتماعية قيد العمل.

هناك عدة أجوبة على سؤال: ما الذي يجعل الالتزام عملية فاعلة؟. تؤثر عدة عوامل في قدرة الالتزام على تضييق سلوكنا المستقبلي. يوضح برنامج واسع النطاق مصمم لكسب المطاوعة كيفية عمل عددٍ من هذه العوامل. الشيء اللافت للنظر عن هذا البرنامج أنه كان يطبق هذه العوامل بانتظام منذ عقود من الزمن، قبل أن تحدد الأبحاث هذه العوامل بكثير.

في أثناء الحرب الكورية، وجد كثير من الجنود الأمريكيين الأسرى أنفسهم في معسكرات أسرى حرب يديرها الصينيون الشيوعيون. بدا واضحاً منذ بداية الحرب أن الصينيين يعاملون أسراهم بطريقة مختلفة جداً عن معاملة حلفائهم الكوريين الشماليين، الذين كانوا يفضلون العقاب الصارم والوحشي لكسب المطاوعة. كان الصينيون الحمر، بالخصوص لتجنب الظهور بمظهر وحشي، يستعملون ما يسمونه «سياسة اللين»، التي كانت في الحقيقة اعتداء نفسياً مركزاً ومعقداً على الأسرى. سأل علماء النفس الأمريكيون الأسرى الذين عادوا بعد الحرب أسئلة مكثفة لمعرفة ماذا حصل. أجري الفحص النفسي

العميق، جزئياً بسبب النجاح المقلق لبعض مظاهر البرنامج الصيني. على سبيل المثال، كان الصينيون ناجحين جداً في جعل الأسرى يشون ببعضهم بعضاً، على عكس تصرف أسرى الحرب الأمريكيين في الحرب العالمية الثانية. لهذا السبب، ضمن أسباب أخرى، كانت خطط محاولات الهرب تكتشف بسرعة، والمحاولات نفسها خائبة دوماً تقريباً. كتب الدكتور (إيدغار شاين)، وهو باحث أمريكي أساسي في الأبحاث التي أجريت على برنامج غرس العقيدة الصيني في كورية يقول: «عندما كان يحصل الهرب، كان الصينيون يستعدون الرجل بسرعة بتقديم كيس من الأرز لكل من يعيده». في واقع الأمر، ذكر أن جميع أسرى الحرب الأمريكيين في المعسكر الصيني قد تعاونوا مع العدو بوسيلة أو بأخرى<sup>2</sup>.

أظهر فحص برنامج الأسرى الصيني أن المشرفين عليه كانوا يعتمدون على تأثير الالتزام والثبات لكسب المطاوعة المرغوبة من الأسرى. بالطبع، كانت أول مشكلة تواجه الصينيين هي الحصول على أي تعاون من الأمريكيين. كان هؤلاء رجالاً مدربين على عدم إعطاء أي شيء، سوى الاسم والرتبة والرقم المتسلسل. كيف يمكن للأسرى، دون استعمال الوحشية الجسدية، أن يأملوا في جعل هؤلاء الرجال يعطون معلومات عسكرية، أو يعيدون زميلاً فاراً، أو يشجبون بلادهم علناً.

على سبيل المثال. كان يطلب كثيراً من الأسرى أن يقدموا تصريحات معادية قليلاً جداً للولايات المتحدة أو داعمة قليلاً للشيوعية، بحيث يبدو أنها لن تؤدي إلى شيء («الولايات المتحدة ليست مثالية»، «البطالة ليست مشكلة في البلاد الشيوعية»). لكن حالما كانت تتم المطاوعة في هذه الطلبات الضئيلة، كان الرجال يجدون أنفسهم مدفوعين إلى الخضوع لطلبات متعلقة بالأولى، لكنها أكبر حجماً. قد يطلب من الرجل الذي وافق مستجوبه الصيني أن الولايات المتحدة ليست مثالية أن يعدد بعض الأمثلة لماذا يظن أنها ليست كذلك. حالما يشرح ذلك بنفسه، قد يطلب منه أن يكتب قائمة لهذه المشكلات في أمريكا، ويوقع اسمه عليها. بعد ذلك قد يطلب منه أن يقرأ هذه القائمة على مجموعة مناقشة مع السجناء الآخرين. «في حصيلة الأمر، هذا هو ما تؤمن به حقاً، أليس كذلك؟» ثم

بعد ذلك قد يطلب منه أن يكتب مقالة يوسع الشرح فيها على قائمته، ويبحث المشكلات بمزيد من التفصيل.

ثم قد يستعمل الصينيون اسمه ومقالته في بث إذاعي مضاد للولايات المتحدة، لا يذاع في كامل معسكر السجن فحسب، بل في معسكرات السجن الأخرى في كوريا الشمالية، إضافة إلى القوات الأمريكية في جنوب كوريا. يجد السجين نفسه فجأة متعاوناً، لأنه قدم المساعدة للعدو. بما أن السجين يدرك أنه كتب المقالة دون تهديدات قوية أو قسر، فإنه قد يبدل في كثير من الأحيان نظرتة لنفسه؛ لتكون ثابتة مع الفعل ومع وصمته الجديدة «بوصفه متعاملاً جديداً»، مما ينتج عنه في كثير من الأحيان أفعال تعاون، حتى أكبر من سابقتها. لذلك مثلما قال شاين: «بينما استطاع عدد قليل من الرجال أن يتجنبوا التعاون بالكامل، فإن الغالبية تعاونت في وقت من الأوقات بالقيام بأشياء كانت تبدو لهم تافهة، لكن الصينيين كانوا قادرين على تحويلها إلى مصالحهم الخاصة.. كان ذلك فاعلاً، خاصة في انتزاع الاعترافات، ونقد النفس، وتقديم المعلومات في أثناء الاستجواب»<sup>3</sup>.

إذا كان الصينيون يعرفون القوة اللطيفة لهذه المقاربة، فليس من المدهش أن تكون مجموعة أخرى من الناس مهتمة بكسب المطاوعة تعرف فائدة المقاربة. تطبق كثير من منظمات الأعمال هذه المقاربة بانتظام.

بالنسبة لمدوب المبيعات، الإستراتيجية هي أن يحقق مبيعات كبيرة بالابتداء بمبيعات أصغر. أي بيع صغير يفي بالغرض، حيث إن الهدف من ذلك البيع الصغير ليس الربح. الهدف منه هو الالتزام. يتوقع أن تتابع عمليات البيع الآتية، حتى الأكبر بكثير، بطريقة طبيعية بسبب الالتزام. تعبر مقالة في مجلة مندوب المبيعات الأمريكي عن ذلك ببلاغة:

«الفكرة العامة هي تمهيد الطريق لتوزيع كامل خط البيع بالبدء بطلب شراء صغير.. انظروا إلى الأمر بالطريقة الآتية -عندما يوقع الشخص طلباً لشراء سلعة، حتى لو كان الربح ضئيلاً جداً لا يكاد يعوض عن وقت الزيارة وجهدها، فإن الشخص لا يعود زبوناً محتملاً - بل يصبح زبوناً»<sup>4</sup>.

يطلق على طريقة البدء بطلب صغير بهدف كسب المطاوعة لقبول طلبات أكبر متعلقة بالأولى اسم: طريقة وضع القدم في فتحة الباب. أدرك علماء الاجتماع فاعلية هذه الطريقة لأول مرة في منتصف الستينيات عندما نشر عالما النفس (جوناثان فريدمان) و(سكوت فريزر) مجموعة مذهشة من المعطيات<sup>5</sup>. أعلننا نتائج تجربتهما التي يذهب فيها الباحث، الذي يتظاهر بأنه عالم متطوع، من منزل إلى آخر في منطقة سكنية في كاليفورنية، طالباً من أصحاب البيوت طلباً منافياً للعقل. طلب من أصحاب البيوت أن يسمحوا بوضع «لوحات إعلان عامة» على الفسحة الأمامية للمنزل. ولإعطائهم فكرة عن الشكل الذي ستبدو عليه اللوحة، قدمت لهم صوراً تظهر منزلاً جذاباً حجب منظره بالكامل تقريباً بلوحة كبيرة جداً كتب عليها بخطٍ رديء: «قُدِ السيارة بعناية». مع أن الطلب كان يرفض عادة وبطريقة مفهومة من قبل معظم السكان الآخرين في المنطقة (83%)، فإن هذه المجموعة هي من استجابت بصورة إيجابية. عرض (76%) منهم استعمال فسحتهم الأمامية.

لا بد أن السبب الأساسي لمطاوعتهم المذهلة تتعلق بشيء حصل معهم منذ أسبوعين. كانوا قد قدموا التزاماً صغيراً لسلامة القيادة على الطرق. كان عامل متطوع آخر قد قرع أبوابهم وطلب منهم قبول لوحة صغيرة بقياس ثلاثة إنشات مربعة (نحو 20 سنتيمتراً مربعاً) كتب عليها: «كن سائقاً آمناً» وعرضها. كان الطلب تافهاً جداً، بحيث إن جميع السكان وافقوا عليه. لكن أثر ذلك الطلب كان هائلاً؛ لأنهم طواعوا ببراءة طلب القيادة الآمنة التافه قبل أسبوعين، أصبح أصحاب المنازل هؤلاء مستعدين بصورة ملفتة للنظر للمطاوعة مع طلب آخر، كهذا الطلب الضخم.

لم يتوقف (فريدمان) و(فريزر) عند هذا الحد. جربا عملية مختلفة قليلاً على عينة أخرى من أصحاب المنازل. طلبا من هؤلاء أن يوقعوا على عريضة تشجع على «إبقاء كاليفورنية نظيفة». بالطبع، وُقِع جميعهم، فجمال الولاية مثل الكفاءة في الحكم أو العناية بالحوامل، موضوعات لا يعارضها أحد. بعد انتظار نحو أسبوعين أرسل (فريدمان) و(فريزر) «عاملاً متطوعاً» آخر للمنازل نفسها، يطلب من السكان أن يسمحوا له بنصب اللوحة الكبيرة المكتوب عليها: «قُدِ السيارة بعناية» في فسحتهم الأمامية. كانت استجابتهم

بعده وجوه، صاعقة بالنسبة لهما، أكثر من أي من أصحاب المنازل في الدراسة. وافق نصف هؤلاء الأشخاص على وضع لوحة: «قد السيارة بعناية»، مع أن الالتزام الصغير الذي قدموه منذ أسبوعين لم يكن يتعلق بالقيادة الآمنة، بل بموضوع عام مختلف تماماً، هو جمال الولاية.

في البداية حار حتى (فريدمان) و(فريزر) بنتائجهما. لماذا يجعل فعل توقيع العريضة الصغير بدعم جمال الولاية الناس يقبلون القيام بمعروف مختلف أكبر بكثير؟ بعد أن فكرا في تفسيرات أخرى ونبذوها، وصل (فريدمان) و(فريزر) إلى تفسير قدم حلاً للغز: بدل توقيع عريضة التجميل نظرة الناس إلى أنفسهم. صاروا ينظرون إلى أنفسهم على أنهم مواطنون ذوو روح عامة يعملون حسب مبادئهم المدنية. عندما طلب منهم بعد أسبوعين أن يقدموا خدمة عامة أخرى بعرض لوحة: «قُد السيارة بعناية»، طوعوا السائل؛ كي يكونوا ثابتين مع نظرتهم الجديدة لأنفسهم. حسب (فريدمان) و(فريزر):

ما يمكن أن يحصل هو تغير شعور الشخص نحو التورط أو القيام بفعل. حالما يوافق على طلب، فقد يتغير موقفه، حيث قد يصبح في عين نفسه ذلك النوع من الأشخاص الذي يقوم بهذه الأعمال، الشخص الذي يوافق على طلبات الغرباء، والذي يقوم بشيء تجاه ما يعتقد به، ويتعاون مع أسباب الخير<sup>6</sup>.

إذاً، ما تخبرنا به نتائج (فريدمان) و(فريزر) هو، أن نكون حذرين جداً قبل الموافقة على الطلبات التافهة. لا تزيد مثل هذه الموافقة من مطاوعتنا لقبول طلبات مماثلة، أكبر بكثير فحسب، بل يمكنها أيضاً أن تجعلنا أكثر استعداداً لتقديم خدمات أكبر بكثير، لا ترتبط إلا عن بعد كبير بالمعروف الصغير الذي قدمناه سابقاً. إن هذا النوع العام الثاني من التأثير المخبأ ضمن الالتزامات الصغيرة هو الذي يخيفني.

إنه يخيفني إلى درجة أنني نادراً ما أقبل توقيع عريضة بعد اليوم، حتى لو كان لدعم موقف أسانده. يملك مثل هذا الفعل إمكانية التأثير لا على سلوكي المستقبلي فحسب، ولكن

على نظرتي لنفسي أيضاً بطريقة قد أرغب فيها. وحالما تتغير نظرة المرء إلى نفسه، تصبح هناك مكاسب مأكرة عديدة بيد من يريد استغلال ذلك المظهر الجديد.

من كان يظن من أصحاب المنازل في دراسة (فريدمان) و(فريزر) أن «العامل المتطوع» الذي طلب منهم أن يوقعوا على عريضة تجميل الولاية، كان مهتماً بجعلهم يعرضون لوحة عن القيادة الآمنة بعد أسبوعين؟ ومن كان منهم يشك في أن قرارهم تعليق اللوحة كان أصلاً بسبب قيامه بتوقيع العريضة؟ لا أحد، كما أظن. لو كان هناك أي ندم بعد نصب اللوحات، من كانوا سيحملون المسؤولية سوى أنفسهم وروحهم المدنية القوية التي تستحق اللعنة؟ ربما لن يفكروا حتى بذلك الشاب الذي يحمل عريضة الحفاظ على كاليفورنية جميلة، وبكل تلك المعلومات عن الجوجيتسو.

لاحظوا أن جميع خبراء عملية وضع القدم في فتحة الباب متحمسون للشيء نفسه: يمكنك أن تستعمل التزامات صغيرة للتلاعب بنظرة المرء إلى نفسه؛ يمكنك أن تستعملها لتحويل المواطنين إلى «موظفين حكوميين»، والزبائن المحتملين إلى «زبائن»، والسجناء إلى «متعاملين». وحالما تضع نظرة المرء إلى نفسه حيث تريدها، يجب عليه أن يكون مطاوعاً بصورة طبيعية لمجموعة من طلباتك الثابتة، مع هذه النظرة إلى النفس.

لكن ليس جميع الالتزامات تؤثر في النظرة للنفس. هناك شروط معينة يجب أن تتوافر، كي يكون الالتزام فاعلاً بهذه الطريقة. كي نكتشف ما هي، يمكننا أن ننظر مرة أخرى في التجربة الأمريكية في معسكرات المساجين الصينية في كوريا. من المهم أن نفهم أن النية الأساسية للصينيين لم تكن ببساطة استخلاص المعلومات من السجناء. كانت غرس المعتقدات فيهم لتغيير مواقفهم وإحساسهم بأنفسهم وبنظامهم السياسي وبدور بلدهم في الحرب وبالشيوعية. وهناك أدلة بأن البرنامج قد نجح نجاحاً يدعو إلى القلق.

ذكر الدكتور (هنري سيفال)، رئيس فريق التقييم العصبي النفسي، الذي فحص أسرى الحرب العائدين في نهاية الحرب في تقريره، أن الاعتقادات المتعلقة بالحرب قد انزاحت كثيراً. صدق معظم الرجال القصة الصينية، بأن الولايات المتحدة قد استعملت

الحرب الجرثومية، وشعر كثير منهم بأن قوات بلادهم هي من اعتدى بابتداء الحرب. حصل غزو مماثل للمواقف السياسية للرجال:

عبر كثير من الرجال عن كراهية فطرية للشيوعيين الصينيين، لكنهم أتوا عليهم في الوقت نفسه «للعمل الرائع الذي قاموا به في الصين». صرح آخرون أنه «على الرغم من أن الشيوعية لن تنجح في أمريكا، فإنني أظن أنها شيء جيد لآسية»<sup>7</sup>.

يبدو أن الهدف الحقيقي للصينيين، هو تبديل قلوب الأسرى وعقولهم، ولو حتى حين. إذا فحصنا إنجازاتهم، من حيث «الارتداد، وعدم الولاء، وتغير المواقف والاعتقادات، وسوء الانضباط، وضعف المعنويات، وضعف روح الجماعة»، يصل الدكتور (سيغال) إلى أن «جهودهم كانت ناجحة جداً»، بما أن طريقة الالتزام كانت جزءاً كبيراً من هجوم الصينيين الفاعل على القلوب والعقول، فمن المفيد أن نفحص مظاهر معينة من الطرق التي استعملوها.

### العمل السحري

توجد أفضل الأدلة عما يشعر به الناس حقاً، ويؤمنون به في الأفعال أكثر من الكلمات. ينظر المراقبون الذين يحاولون تحديد طبيعة شخص ما بعناية إلى أفعاله. الذي اكتشفه الصينيون هو أن الرجل نفسه يستعمل الدليل نفسه؛ ليحدد طبيعة نفسه. يخبره سلوكه عن نفسه؛ إن السلوك مصدر أساسي للمعلومات عن اعتقاداته وقيمه ومواقفه. بفهمهم مبدأ النظر إلى النفس هذا فهماً كاملاً، عمل الصينيون على ترتيب تجربة معسكر السجن، بحيث يتصرف الأسرى تصرفات مرغوبة على نحو ثابت. علم الصينيون في أثناء زمن وجيز أن الأعمال ستضغط بعينها، مما سيجعل الرجال يغيرون نظرتهم إلى أنفسهم؛ لتصبح ثابتة مع ما قاموا به.

كانت الكتابة إحدى وسائل تأكيد الفعل التي كان الصينيون يلحون على الأسرى للقيام بها. لم يكن كافياً أبداً أن يصغي الأسرى بهدوء، أو حتى أن يوافقوا شفهيّاً على الخط الصيني؛ كانوا يدفعون دوماً لأن يكتبوا أيضاً على الورق. كان الصينيون مصممين جداً

على الحصول على تصريح مكتوب إلى درجة أنه إذا رفض السجين كتابة الاستجابة المكتوبة ملء حريته، كانوا يقنعونه بعد إلحاح أن ينقل الجواب المكتوب. يصف عالم النفس الأمريكي (إيدغار شاين) إحدى الطرق التقليدية المستعملة في جلسات غرس العقيدة كما يلي:

كانت هناك طريقة أخرى يطلبون فيها من الرجل أن يكتب السؤال وأن يكتب الجواب [الداعم للشيعوية]. إذا رفض أن يكتب الجواب بإرادته، كانوا يطلبون منه أن ينقل الجواب من كتيب، ولا بد أن ذلك كان يبدو تنازلاً كافياً لا ضرر منه.

لكن أه من هذه التنازلات التي «لا ضرر فيها». لقد رأينا سابقاً كيف يمكن أن تؤدي التنازلات التي تبدو تافهة إلى تصرف لاحق غير طبيعي. ولقد عرف الصينيون أن التصريح المكتوب يمتاز، بوصفه وسيلة للالتزام، بمزايا كثيرة. أولاً: تقدم الكتابة دليلاً على أن الحادثة قد وقعت. حالما يكتب الرجل ما أراد الصينيون، يصبح من الصعب جداً عليه أن ينكر لنفسه ما قد فعل. لم تكن تسنح له الفرص لنسيان ما فعل أو إنكاره لنفسه كما هي الحال في التصريح الشفهي. لا، ها هو ذا التصريح بخط يده، فعلٌ موثق لا يمكن إلغاؤه، يدفعه لصياغة معتقداته ونظرته لنفسه بثبات مع عدم إنكاره أنه قد فعله.

الميزة الثانية: للتصريح المكتوب هو أنه يمكن أن يعرض على أشخاص آخرين. هذا يعني بالطبع أنه يمكن أن يستعمل لإقناع هؤلاء الأشخاص. يمكن أن يستعمل لإقناعهم بتغيير مواقفهم تجاه التصريح. لكن الأهم من ذلك، بهدف الالتزام، يمكن أن يقنعهم أن الكاتب يؤمن حقاً بما كتب. يوجد ميل طبيعي لدى الناس للاعتقاد بأن التصريح يعكس الموقف الحقيقي للشخص الذي أدلى به. ما يدعوا للدهشة هو أنهم يستمرون بالاعتقاد نفسه عندما يعرفون أن الشخص لم يختر بحرية أن يدلي بذلك التصريح.

تقدّم دراسة قام بها عالما النفس (إدوارد جونز) و(جيمس هاريس) بعض الأدلة العلمية على أن ذلك هو الحال، حيث عرضا على بعض الناس مقالة متحيزة (لفيدل كاسترو) وطلبوا منهم أن يخمنوا المشاعر الحقيقية للكاتب<sup>8</sup>. أخبر (جونز) و(هاريس)

بعض هؤلاء الناس، أن الكاتب قد اختار أن يكتب مقالة مناصرة (لكاسترو)؛ وأخبرنا الأشخاص الآخرين أنه طُلب من الكاتب أن يكتب مناصراً (لكاسترو). الشيء الغريب أنه حتى الأشخاص الذين كانوا يعلمون أن الكاتب كان مكلفاً بكتابة المقالة المناصرة (لكاسترو) خمنوا أنه يجب (كاسترو). يبدو أن التصريح بالإيمان يشغل استجابة «كبس، أزيز شغل الشريط» في أولئك الذين يشاهدونه. يفترض المشاهدون آلياً، ما لم يكن هناك دليل قوي على النقيض، أن من يدلي بذلك التصريح يعنيه فعلاً.

فكروا في التأثير المزدوج على نظرة السجين الذي كتب تصريحاً مناصراً للصينيين، أو معادياً للأمريكيين إلى نفسه. ليس التصريح تذكيراً شخصياً دوماً على فعله فحسب، بل إنه سيقنع على الأرجح الناس حوله على أنه يعكس إيمانه الفعلي. وكما سنرى في الفصل الرابع، ما يظنه الناس فينا مهم جداً في تحديد ما نعتقد نحن أنه صحيح. على سبيل المثال، وجدت إحدى الدراسات أن ربات المنازل في مدينة نيوهافين في ولاية كونيتيكت بعد أن عرفن أنهن يُعدَدْنَ نساء محسنات قدمن كمية أكبر من المال لجامع تبرعات لجمعية التصلب اللويحي<sup>9</sup>. يبدو أن مجرد معرفة أن شخصاً ما ينظر إليهن على أنهن محسنات دفعهن إلى جعل أفعالهن ثابتة مع نظرة الآخرين إليهن.

حالما يلتزم المرء التزاماً فاعلاً، تُضغَط نظرتَه إلى نفسه من كل جانب بضغط الثبات. يوجد ضغط داخلي لصياغة النظرة للنفس بالتوازي مع الفعل. يوجد منذ البداية ضغط أكثر تغلغلاً - الميل لتعديل النظرة للنفس حسب الطريقة التي ينظر بها الآخرون لنا. ولأن الآخرين ينظرون إلينا على أننا نؤمن بما كتبناه (حتى ولو لم يكن لنا الخيرة من أمرنا عندما كتبناه)، فإننا سنشعر مرة أخرى بقوة تجذبنا لوضع نظرتنا إلى أنفسنا بالتوازي مع تصريحنا المكتوب.

استعملت في كورية عدة طرق ماهرة لجعل الأسرى يكتبون دون قسر ما أراداه الصينيون. على سبيل المثال، علم الصينيون أن كثيراً من الأسرى كانوا يتوقون إلى إخبار ذويهم بأنهم على قيد الحياة. في الوقت نفسه، كان الرجال يعلمون أن أسريهم

كانوا يراقبون البريد، وأنه كان يسمح فقط لبعض الرسائل بمغادرة المعسكر. للتأكد أن رسائلهم سترسل، بدأ بعض الأسرى بوضع مناشدات السلام، والادعاء بحسن المعاملة، وتصريحات مناصرة للشيوعية. كان الأمل هو أن الصينيين سوف يريدون أن تظهر مثل هذه الرسائل، وبذلك سوف يسمحون بإرسالها. بالطبع، كان الصينيون راضين بالتعاون؛ لأن هذه الرسائل تخدم غرضهم جيداً. أولاً: تستفيد حملتهم الإعلامية العالمية كثيراً من ظهور تصريحات مناصرة للشيوعية أدلى بها جنود أمريكيون. ثانياً: استطاعوا، بما يخدم غرس العقيدة في الأسرى، دون استعمال أي عنف أن يجعلوا كثيراً من الرجال يسجلون على الورق دعمهم للقضية الصينية.

تشمل طريقة مماثلة، إجراء مسابقات كتابة مقالات سياسية بأسلوب منظم في المعسكر. كانت جوائز الفوز صغيرة دوماً - عدة سجائر أو قليل من الفواكه - لكن هذه العناصر كانت لا تتوافر إلا بندرة، بحيث إنها حازت على اهتمام كبير من قبل الرجال. كانت المقالة الفائزة عادة هي التي تأخذ موقفاً قوياً مناصرة للشيوعية. لكن ليس دوماً. كان الصينيون حكماء بما يكفي لمعرفة أن معظم السجناء لن يدخلوا مسابقة لا يرغبون بها إلا بكتابة دعاية سياسية شيوعية. وكان الصينيون أذكاء بما يكفي لمعرفة كيفية زرع التزامات صغيرة تجاه الشيوعية في الرجال يمكن أن تغذي لتزدهر في المستقبل. لذلك كانت الجائزة تعطى أحياناً لمقالة تدعم عامة الولايات المتحدة، لكنها تحني مرة أو مرتين لوجهة النظر الصينية. كانت نتائج هذه الإستراتيجية هي ما أراد الصينيون تماماً. استمر الرجال بالمشاركة تطوعاً في المسابقات؛ لأنهم وجدوا أنهم يمكن أن يرغبوا بمقالة تناصر كثيراً بلدهم. لكن، ربما دون أن يشعروا، بدؤوا يتدرجون في مقالاتهم قليلاً نحو الشيوعية؛ كي يحصلوا على فرصة أفضل بالفوز. كان الصينيون مستعدين للوثب على أي تنازل تجاه العقيدة الشيوعية؛ كي يأتوا بضغط الثبات؛ ليستند على ذلك التنازل. كان لديهم في التصريحات المكتوبة في المقالات الطوعية نموذج مثالي للالتزام، يستطيعون أن ينموه نحو التعاون والتحول الفكري.

يعرف محترفون آخرون في كسب المطاوعة أيضاً قوة الالتزام الموجودة في التصريحات المكتوبة. على سبيل المثال، وجدت شركة (أموي) الناجحة جداً طريقة تحت مندوبي المبيعات على تحقيق مكاسب أكبر فأكبر. طلب من الموظفين أن يضعوا أهدافاً في كمية المبيعات، وأن يلتزموا بهذه الأهداف بكتابتها على الورق:

نصيحة أخيرة قبل أن تبدأ: ضع هدفاً لنفسك، واكتبه على الورق. مهما كان الهدف، المهم هو أن تحدده؛ حتى يصبح لديك ما تسعى نحوه - وأن تكتبه على الورق. هناك شيء سحري يتعلق بكتابة الأشياء على الورق. لذلك ضع هدفاً واكتبه على الورق. عندما تحقق ذلك الهدف، ضع هدفاً آخر واكتبه على الورق. سوف تهض وتتطلق<sup>10</sup>.

إذا كان القائمون على شركة أموي قد وجدوا سحراً يتعلق بكتابة الأشياء على ورق، فهذا أمر قد وجدته شركات أخرى أيضاً. تستعمل شركات البيع منزلاً هو منزل الالتزام الكتابي السحري لمكافحة قوانين «الفتور» التي أقرت حديثاً في عديد من الولايات. صممت هذه القوانين لإعطاء للزبائن عدة أيام بعد الشراء يستطيعون في أثنائها أن يلغوا الشراء، ويستعيدوا كامل أموالهم. بما أن الشركات تستعمل طرقاً تضع الزبائن تحت ضغط شديد، فإن الزبائن كثيراً ما يشترون البضاعة ليس لأنهم يريدونها، بل لأنهم خدعوا، أو هوّل لهم الأمر لشرائها. عندما أصبحت هذه القوانين قيد التنفيذ، بدأ الزبائن بإلغاء الطلبات جماعات وأفراداً.

تعلمت الشركات منذ ذلك الوقت خدعة جميلة بسيطة تقلل عدد حالات الإلغاء كثيراً. كانوا يجعلون الزبون، بدلاً من البائع، يملأ اتفاق الشراء. حسب برنامج التدريب على البيع لشركة كبيرة تبيع الموسوعات، ثبت أن هذا الالتزام النفسي وحده «عامل نفسي مساعد مهم في منع الزبائن من العدول عن عقودهم». لذلك، كما هي الحال مع شركة أموي، وجدت هذه المنظمات أن أمراً خاصاً يحصل عندما يثبت الناس التزامهم على الورق. إنهم يلتزمون بما كتبوه.

هناك طريقة شائعة أخرى تستثمر فيها الشركات «سحر» التصريحات المكتوبة باستعمال وسيلة تشجيع تبدو بريئة. قبل أن أبدأ بدراسة أسلحة التأثير الاجتماعي، كنت

أسئلة: لماذا كانت الشركات الكبيرة مثل بروكتر & غامبل وجينيرال فوود تجري دوماً مسابقات «25-، 50-، أو 100- كلمة أو أقل». المسابقة هي أن تؤلف عبارة شخصية قصيرة تبدأ بالكلمات: «لماذا أحب ..» وتستمر في التشاء على خليط الكعكة أو شمع الأرضية، أو أي شيء، موضوع المسابقة. تقوم الشركة العبارات المشتركة، وتقدم هدايا كبيرة بصورة مدهشة. الذي كان يحيرني هو الفائدة التي تجنيها الشركات من هذه الصفقة. في كثير من الأحيان لم تكن المسابقة تشترط أن تشتري المنتج، كل من يكتب عبارة يستطيع دخول المسابقة. مع ذلك كانت الشركات مستعدة بصورة غريبة لتحمل النفقات العالية لمسابقة تلو أخرى.

لم أعد حائراً. كان الهدف من إجراء مسابقات كتابة العبارات، هو الهدف نفسه من مسابقات المقالات السياسية، التي أجراها الصينيون الشيوعيون. الهدف في كل من الحالتين هو جعل أكبر عدد ممكن من الناس يسجلون على الورق أنهم يحبون المنتج. كان المنتج في كورية نوعاً من الشيوعية الصينية؛ وقد يكون في الولايات المتحدة نوعاً من مميزات البشرية الميتة. نوع المنتج ليس مهماً؛ فالعملية هي نفسها. يكتب المشتركون طوعياً مقالات للحصول على جوائز مغرية، ليس لديهم سوى فرصة ضئيلة للفوز بها. لكنهم يعرفون أن المقالة يجب أن تحتوي على ثناء على المنتج؛ كي يكون لها أي فرصة للفوز. لذلك يبحثون عن مظاهر تستحق الجائزة في المنتج، ويصفونها في مقالتهم. النتيجة هي إدلاء مئات من الرجال في كورية أو مئات الآلاف من الناس في أمريكا بشهادات كتابية تدعم المنتج، ومن ثم الشعور بذلك الجاذب «السحري» لتصديق ما كتبوه.

### نظرة الجمهور

أحد أسباب فاعلية التصريحات الكتابية في إحداث تغيرات شخصية حقيقية هي أنها يمكن أن تشر بسهولة على العامة. أظهرت تجربة السجناء في كورية أن الصينيين يدركون تماماً أهمية المبدأ النفسي: تميل الالتزامات العلنية أن تكون التزامات دائمة. كان الصينيون يرتبون على الدوام عرض التصريحات المناصرة للشيوعية التي يدلي بها أسراهم على الآخرين.

**اكتشف مزايانا  
واربح ٢٥,٠٠٠ دولار**

There are two ways to benefit from the Teacher's advantage: Trace it, and you may win \$25,000. Drink it, and you'll be instantly rewarded by the rich, assertive taste of Teacher's Highland Cream.

Major sweepstakes  
Teacher's \$25,000 Sweepstakes

**TEACHER'S SCOTCH OFFICIAL RULES**

1. Register and play every day by filling in the playing card. Entries must be stamped on the face labeled "Teacher's Scotch Whisky." Each completed card stays in its self-protecting envelope and address. Entries may be submitted on unprinted cards from a plain 11 x 4 piece of paper. Lines of entries may only be made on the lines marked with arrows and must be accompanied by full 1963 and 1964 playing cards and their envelopes.
2. The winner will be selected in a random drawing from among all entries received and eligible entries under the

terms of this promotion. The prize will be awarded and the amount received by mail. All applicable laws and the rules apply to this sweepstakes. The odds of winning are dependent upon the number of entries received.

3. Sweepstakes opens until the middle of 1964. All legal drinking age persons 21 years of age or older of the United States and Alaska, Hawaii, Puerto Rico, and the District of Columbia are eligible to participate. The prize will be paid in cash and local regulations apply.

4. If you wish the name of the winner used in reports and addressed, request this before the sweepstakes closes. PO Box 24, New York, N.Y. 10108. See Package Instructions.

**Teacher's**  
**A lesson in Scotch.**

**OFFICIAL ENTRY FORM**  
To enter trace and play every day by filling in the playing card. Address must be stamped on the face labeled "Teacher's Scotch Whisky."

Highland Cream contains an exceptionally high percentage of pure malt Scotch Whisky.

1. Print your name in block letters completely across lines in Teacher's SCOTCH Sweepstakes. PO Box 24, New York, N.Y. 10108.

Name \_\_\_\_\_

Address \_\_\_\_\_

City \_\_\_\_\_ State \_\_\_\_\_ Zip \_\_\_\_\_

## الشكل 3-1

## الكتابة إيمان

يدعو هذا الإعلان القراء إلى المشاركة في مسابقة بتقديم رسالة خطية تصف مظاهر المنتج المرغوبة.

(بإذن من شركة شيفلين)

على سبيل المثال، قد يجد الشخص الذي كتب مقالة أعجبت الصينيين نسخاً من مقالاته معلقة في أرجاء المعسكر، أو قد يطلب منه أن يقرأها على مجموعة نقاش بين السجناء، أو حتى أن يقرأها في إذاعة المعسكر. بالنسبة إلى الصينيين، كلما كان أكثر علنية كان أفضل. لماذا؟

حالما يتخذ الشخص موقفاً واضحاً للآخرين، تنشأ رغبة في الحفاظ على ذلك الموقف للظهور بصورة الشخص ثابت. تذكرنا أننا قد شرحنا سابقاً في هذا الفصل أن الثبات الشخصي الجيد أمر مرغوب صفةً للشخص؛ وأن الشخص الذي لا يتحلى بهذه الصفة يوصف بأنه متقلب، وغير واثق، ومذبذب، ومشوش المخ، وغير متوازن؛ في حين يوصف الشخص الذي يتحلى بها بأنه منطقي، وواثق، ويمكن الاعتماد عليه، ورزين. ليس من المدهش في هذا السياق أن الناس يتجنبون الظهور بمظهر غير ثابت. لذلك، من أجل المظهر، كلما كان الموقف علنياً أكثر، نصح أكثر امتناعاً عن تغييره.

تقدم التجربة الشهيرة التي أجراها اثنان من أبرز علماء النفس الاجتماعي، هما (مورتون دوتش) و(هارولد جيرارد)، صورة عن الكيفية التي يؤدي بها الالتزام العلني إلى أفعال لاحقة ثابتة بعند. كانت العملية الأساسية هي الطلب من طلاب الكليات أن يقوموا أولاً، بتقدير طول خطوط تعرض عليهم في أذهانهم. في هذه النقطة، كان على مجموعة من الطلاب أن تلزم نفسها علناً بتقديراتها الأولية بكتابة ذلك على الورق، وتوقيع أسمائهم، وإعطاء الورقة لمجري التجربة. ألزمت مجموعة ثانية نفسها أيضاً لتقديراتها الأولية، لكنهم قاموا سراً بكتابتها على لوح الكتابة السحر، ثم محوها برفع الغطاء البلاستيكي للوح السحري قبل أن يستطيع أحد أن يرى ماذا كتبوا. لم تلزم مجموعة ثالثة من الطلاب نفسها بتقديراتها الأولية أبداً؛ احتفظوا بتقديراتهم في أذهانهم فقط.

استطاع (دوتش) و(جيرارد) בזكاء بهذه الطريقة أن يجعلوا بعض الطلاب يلزمون أنفسهم علناً، وبعضهم سراً، وبعضهم لا يلزمون أنفسهم على الإطلاق بتقديراتهم الأولية. كان (دوتش) و(جيرارد) يريدان معرفة أي من هذه المجموعات الثلاث من الطلاب سيكون أكثر ميلاً لأن يبقى على تقديراته الأولية، بعد أن يحصل على معلومات تخبره أن تلك التقديرات كانت خاطئة. لذلك أعطي جميع الطلاب دليلاً جديداً يدل على أن تقديراتهم الأولية كانت خاطئة، وأعطوا فرصة لتغيير تقديراتهم.

كانت النتائج واضحة جداً. كان الطلاب الذين لم يكتبوا أبداً تقديراتهم الأولية أقل المجموعات تقيداً بتلك التقديرات. عندما قدمت أدلة جديدة تشكك في حكمة القرارات

التي لم تغادر رؤوسهم، تأثر هؤلاء أكثر من الجميع بالمعلومات الجديدة لتغيير ما كانوا قد رأوه قراراً «صحيحاً». بالمقارنة مع هؤلاء الطلاب غير الملتزمين، كان الذين كتبوا تقديراتهم فقط على اللوحة السحرية للحظة واحدة أقل استعداداً بكثير لتغيير رأيهم، مع أنهم ألزموا أنفسهم تحت أكثر الظروف سرية. أدت عملية كتابة تقديراتهم الأولية إلى مقاومة تأثير المعطيات المناقضة الجديدة، والبقاء ثابتين على تقديراتهم الأولية. لكن (دوتش) و(جيرارد) وجدوا أن الطلاب الذين سجلوا علانية موقفهم الأولي، كانوا أكثر من رفض على الإطلاق التحول عن مواقفهم الأولية لاحقاً. جعلهم الالتزام العلني أكثر الجميع عناداً.

يمكن أن يحصل هذا النوع من العناد حتى في الحالات التي يجب أن تكون الدقة فيها أهم من الثبات. وجد في إحدى الدراسات أنه عندما كان ستة أعضاء أو اثنا عشر عضواً من هيئة محلفين تجريبية يقررون في قضية ختامية، كان عدد أعضاء هيئة المحلفين المعلقين (الذين يجعلون هيئة المحلفين عاجزة عن اتخاذ أي قرار برفضهم الموافقة على ما أجمعت عليه) أكثر عندما كان يجب على المحلفين أن يعبروا عن رأيهم برفع أيديهم بدلاً من استخدام الاقتراع السري. حالما كان المحلف يعلن عن قراره علناً، فإنه يصبح أكثر امتناعاً عن السماح لنفسه بتغييره علناً كذلك. إذا وجدت نفسك في يوم من الأيام رئيساً لهيئة المحلفين في مثل هذه الظروف، فإنك تستطيع أن تقلل عدد المحلفين المعلقين، باختيار طريقة تصويت سرية بدلاً من علنية<sup>11</sup>.

يمكن استعمال موجودات (ديتش) و(جيرارد) التي تظهر أننا أصدق مع قراراتنا عندما نلزم بها أنفسنا علناً استعمالاً جيداً. خذوا الجمعيات التي تركز نفسها لمساعدة الناس على التخلص من العادات السيئة. تعرف كثير من عيادات خفض الوزن على سبيل المثال أن قرار الشخص الشخصي بتخفيف الوزن كثيراً ما يكون أضعف من أن يقاوم إغراء واجهة الخباز، أو رائحة الطعام المنبعثة، أو إعلانات الطعام في آخر الليل. تطلب هذه العيادات من زبائنها أن يكتبوا هدفاً فورياً لتخفيف الوزن وأن يظهروا الهدف المكتوب لأكبر عدد ممكن من الأصدقاء والأقرباء والجيران. يذكر العاملون في هذه العيادات في تقاريرهم أن هذه الطريقة البسيطة كثيراً ما تنجح، عندما تخفق الطرق الأخرى.

بالتطبع لا داعي لأن تدفع المال لقيادة خاصة، كي تجعل الالتزام المعلن حليفاً لك. تصف سيدة من سان دييغو كيف أنها طبقت طريقة الوعد العلني، لتساعد نفسها على التخلص أخيراً من التدخين:

أذكر أن الوقت كان بعد أن سمعت بدراسة أخرى تظهر أن التدخين يسبب السرطان. كلما كان يظهر شيء من هذا القبيل، كنت أقرر أن أتوقف عن التدخين، لكنني لم أستطع أبداً. لكن هذه المرة قررت أنه يجب أن أقوم بشيء ما. أنا امرأة فخورة بنفسي، ويهمني إذا كان الناس ينظرون إلي نظرة سيئة. لذلك فكرت، «ربما أستطيع أن أستعمل ذلك الفخر؛ كي أساعد نفسي على التخلص من هذه العادة الكريهة». لذلك وضعت قائمة بأسماء الناس الذين أريد فعلاً أن يحترموني. ثم خرجت واشترت بطاقات عمل فارغة، وكتبت على كل منها «أعدكم أنني لن أدخن سيجارة أخرى».

في غضون أسبوع، كنت قد أعطيت بطاقة لكل شخص على القائمة أو أرسلتها له - والدي، أخي الذي يسكن في الشرق، رئيسي في العمل، زميلتي المفضلة، زوجي السابق، الجميع عدا شخص واحد، الرجل الذي كنت أواعده وقتئذ، كنت أحبه جداً وكنت أريد أن يقدرني بصفتي إنسانة. صدقوني، فكرت ملياً في إعطائه بطاقة؛ لأنني كنت أعلم أنني إذا لم أستطع أن أفني بوعدني له فسوف أموت. لكن في يوم من الأيام في المكتب، كان يعمل في البناء نفسه الذي أعمل فيه، مشيت إليه وأعطيته البطاقة وذهبت دون أن أنطق ببنت شفة.

كان التوقف عن التدخين أصعب شيء فعلته في حياتي. لا بد أنني شعرت آلاف المرات أنه يجب أن أدخن سيجارة. لكن كلما كان ذلك يحصل، كنت أتخيل كيف سأسقط من عيون جميع الأشخاص الموجودين على قائمتي، خاصة ذلك الرجل، إذا لم أستطع أن أحافظ على موقعي. وهذا كل ما تطلب الأمر مني، لم أنفخ نفخة واحدة بعدها.

في الواقع، الملفت للنظر أنه تبين أن هذا الرجل سيئ جداً. لا أدري ماذا رأيت فيه حينئذ. لكنه ساعدني في ذلك الوقت، دون أن يعلم عن الماضي في أصعب جزء من أصعب شيء قمت به في حياتي. أنا اليوم لا أحبه. مع ذلك أشعر بامتنانٍ ما؛ لأنني أشعر أنه أنقذ حياتي.

### الجهد الإضافي

هناك سبب آخر يجعل الالتزام الكتابي فاعلاً جداً، هو أنه يتطلب جهداً أكبر من الالتزام الشفهي. والأدلة واضحة على أنه كلما زاد الجهد المبذول في الالتزام، كانت قدرته أكبر على التأثير في مواقف الشخص الذي قدمه. يمكن أن نجد هذه الأدلة قريبة جداً في ديارنا، أو بعيدة جداً في مجاهل العالم البدائي. على سبيل المثال، هناك قبيلة في إفريقية الجنوبية تسمى القبيلة الثونغنا، وهي تطلب من الصبيان أن يمرروا بطقوس شعائر معقدة قبل أن يعدّوا من رجال القبيلة. كما في كثير من القبائل البدائية، يعاني صبي الثونغنا مشاق كبيرة قبل أن يقبل في عضوية كهول القبيلة. وصف علماء علم أصول الإنسان (ويتغ) و(كلاكهون) و(أنتوني) هذا الامتحان الذي يستغرق ثلاثة أشهر بوصف حي، وإن كان موجزاً:

عندما يصبح الصبي في عمر بين 10 و16 سنة، يرسله أبواه إلى «مدرسة الطهور»، التي تقام كل 4 أو 5 سنوات. يرهق الصبي برفقة أقرانه من الصبية إرهاقاً شديداً من قبل ذكور القبيلة. تبدأ الطقوس بمواجهة كل صبي بدوره تحدي الجري بين صفين من الرجال الذين يضربونه بالهراوات. بعد هذه المعاناة تنزع عنه ثيابه ويقص شعره. يقابل بعدها رجلاً يلبس فروة الأسد، حيث يجلس الصبي على حجر وهو يواجه «الرجل الأسد». ثم يضربه شخص من الخلف، وعندما يستدير ليرى من ضربه، يشد «الرجل الأسد» قلعة الصبي ويقصها في حركتين سريعتين. بعد ذلك يعزل في «باحة الأسرار»، حيث لا يمكن أن يراه أحد سوى القائم على إدخاله في العضوية.

يمر الصبي في أثناء عملية الدخول في العضوية بستة اختبارات أساسية: الضرب، والتعرض للبرد، والعطش، وتناول أطعمة كريهة، والعقاب، والتهديد بالموت. قد يضرب لأتفه ذريعة من قبل أحد الرجال الذين دخلوا حديثاً في العضوية، والمخصص لهذه المهمة من قبل الرجال الأقدم سناً في القبيلة، ينام دون غطاء، ويعاني بمرارة من برد الشتاء القارس، ويمنع عن شرب أي قطرة ماء طوال مدة الأشهر الثلاثة. تجعل الوجبات باعثة على الغثيان، بإضافة العشب نصف المهضوم المأخوذ من معدة بقر وحشي. إذا ضبط وهو يخرق أياً من القوانين التي تحكم الطقوس، فإنه يعاقب عقاباً شديداً. على سبيل المثال، توضع عصي بين أصابع المذنب في أحد نماذج هذا العقاب، ويغلق رجل قوي قبضته حول قبضة الصبي ساحقاً أصابع الصبي. كان الصبي يخوف؛ حتى يخضع للاختبارات بإخباره أن الصبية الذين كانوا يحاولون الهرب في الأزمنة السابقة، أو يفشون بالأسرار إلى النساء، أو الذين لم يدخلوا في العضوية كانوا يشنقون، وتحرق جثثهم إلى أن تصبح رماداً<sup>12</sup>.

تبدو هذه الطقوس في الظاهر غير عادية وغريبة جداً. لكن يمكن أن نرى في الوقت نفسه التشابه الملفت للنظر في المبدأ، وحتى التفاصيل مع طقوس دخول العضوية في أخويات المدارس. في أثناء «أسبوع الجحيم» التقليدي الذي يعقد سنوياً في الحرم الجامعي، يجب على من أعطى موافقة الأخوية أن يصمد في أنشطة متنوعة صممها الأعضاء الأقدم لاختبار حدود الإجهاد الجسدي، والضغط النفسي، والإحراج الاجتماعي. في نهاية الأسبوع، يُقبل الفتية الذين صمدوا طوال مدة الاختبار، أعضاء كاملين في المجموعة. في معظم الأحيان يخرج الفتية من هذه المحنة متعبين جداً ومهزوزين، لكن النتائج السلبية قد تكون أخطر بكثير في بعض الأحيان.

الملفت للنظر هو مدى تطابق مظاهر معينة من أسبوع الجحيم مع مثيلاتها في طقوس دخول عضوية القبيلة. تذكر أن علماء أصول الإنسان حددوا ستة اختبارات

أساسية يخضع لها الداخل في عضوية الثونغا أثناء إقامته في «باحة الأسرار». تظهر نسخ من تقارير صحفية أن لكل من هذه الاختبارات مكانه في طقوس الإرهاق لجمعيات الحروف - الإغريقية:

- الضرب. أمضى (مايكل كالوغرس) الذي يبلغ الرابعة عشرة من العمر ثلاثة أسابيع في مستشفى لونغ أيلاند، وهو يتعافى من أذيات داخلية أصيب بها في أثناء طقوس ليلة الجحيم لدخول عضوية أخوية في المدرسة الثانوية تسمى أوميغا، غاما، دلتا. قدمه إخوة المستقبل لما يسمى «القنبلة النووية»، وذلك بأن طلبوا منه أن يرفع يديه فوق رأسه ويبقيهما هناك، بينما اجتمعوا حوله يلكمونه في بطنه وظهره معاً في آن واحد وباستمرار.

- التعرض للبرد. في ليلة من ليالي الشتاء الباردة، أخذ (فريدريك برونر)، الطالب في الصفوف الأولى في الكلية، من قبل إخوة المستقبل إلى ارتفاع ألف متر بعيداً عشرة أميال داخل تلال الغابة الوطنية، وترك ليجد طريقه عائداً إلى المنزل، وهو يرتدي فقط قميصاً قطنياً وبنطالاً فضفاضاً. ظل فريدي السمين، كما كانوا يسمونه، يرتجف برداً في الريح الباردة إلى أن تعثر ساقطاً في وهدي عميق، حيث أصيب بكسور في العظام ورضوض على الرأس. وبما أن أذيته منعه من الاستمرار، فقد التفت حول نفسه هناك لحماية نفسه من البرد إلى أن مات برداً.

- العطش. وجد طالبان من جامعة ولاية أوهايو نفسيهما داخل زنزانة في منزل إخوة المستقبل بعد أن خرقا القوانين، التي تتطلب من جميع الذين أعطوا موافقتهم أن يزحفوا إلى قاعة الطعام قبل تناول وجبات أسبوع الجحيم. لم يعطيا عندما حبسا في خزانة التخزين في المنزل سوى طعام مالح يأكلانه على مدى يومين. لم يقدم لها بغرض الشرب سوى كأسين بلاستيكيتين؛ ليوبلا فيهما.

- تناول الأطعمة الكريهة. خرجت عيون الذين أعطوا موافقتهم من محاجرهما عندما عرفوا المهمة الممزقة التي عليهم أن ينفذوها في مبنى كابا سيفغا في سكن جامعة كاليفورنيا الجنوبية الجامعي. كانت هناك إحدى عشرة قطعة من الكبد

النبي، كل بوزن ربع رطل (125 غراماً) مصفوفة على صينية. كانت القطعة ثخينة ومغموسة في الزيت، وكان يجب أن تبلى القطعة كاملة. كل صبي قطعة. بقي (ريتشارد سوانسون) يتقيأ ويختنق، ولم يستطيع في ثلاث محاولات أن يبتلع قطعه. وبما أنه كان مصمماً على النجاح، فقد استطاع أخيراً أن يُنزل القطعة المغموسة بالزيت في حلقة، حيث علقت هناك، وعلى الرغم من جميع محاولات إخراجها لم تخرج، فمات.

• **العقاب.** في وسكونسين، عوقب فتى ممن أعطي ميثاقه؛ لأنه نسي جزءاً من تعويذة يجب أن يحفظها جميع من يدخل في العضوية. أمر بوضع قدميه تحت الرجلين الخلفيتين لكرسي قابل للطي، بينما جلس أحد أثقل أعضاء الأخوية وزناً على الكرسي يتجرع البيرة. مع أن الشاب لم يصرخ في أثناء العقاب، لكنه أصيب بكسر في عظم من عظام قدميه كليهما.

• **التهديد بالقتل.** أخذ واحد ممن أعطي المواثيق في أخوية زيتا بيتا تاو إلى منطقة شاطئية في نيو جيرزي وأمر بحفر قبره. بعد ثوانٍ من تنفيذه لأمر أن يستلقي مسطحاً في الحفرة، انهار الجانبان فاختنق قبل أن يستطيع إخوة المستقبل الحفر لإخراجه.

هناك تشابه آخر ملفت للنظر بين طقوس دخول عضوية القبائل، ودخول عضوية جمعيات الأخوية: ببساطة يجب ألا يموت الداخل. على الرغم من جميع المحاولات لإلغاء هذه الطقوس أو تخفيفها، فقد بقيت هذه الممارسات المرهقة مستمرة على نحو غير اعتيادي. جربت السلطات، بما فيها حكومات المستعمرات وإدارات الجامعات، التهديد والضغط الاجتماعي والإجراءات القانونية والعقاب والرشوة والحظر؛ لإقناع هذه المجموعات بحذف الأخطار والإذلال من طقوس دخول العضوية. لم يُجد أي من ذلك. نعم، قد يكون هناك بعض التغيير عندما تكون مراقبة السلطات صارمة. لكن ذلك التغيير ظاهري أكثر من أن يكون حقيقياً، وتحصل الاختبارات الأقسى في ظروف أكثر سرية، إلى أن يزول الضغط، ويمكن لها أن تعود إلى السطح.

جرب المسؤولون في حرم بعض الكليات أن يلغوا الممارسات المرهقة الخطرة باستبدال الطقوس «بأسبوع مساعدة» في المجتمع، أو بالسيطرة المباشرة على طقوس دخول العضوية. عندما لم تكن الأخويات تستطيع أن تتغلب بالحيلة على هذه المحاولات، فإنها كانت تواجهها بمقاومة عنيفة. على سبيل المثال، في أعقاب موت (ريتشارد سوانسون) اختناقاً في جامعة كاليفورنيا الجنوبية، أصدر رئيس الجامعة قراراً جديداً يأمر بأن تتم مراجعة أنشطة موائيق الأخوية من قبل السلطات الجامعية قبل تنفيذها، وأن يوجد مرشدون كهول في أثناء طقوس دخول العضوية. حسب ما ذكرت إحدى الصحف الوطنية، «سببت القوانين الجديدة مظاهرات شغب عنيفة إلى درجة أن الشرطة وفوج الإطفاء لم يتمكنوا من دخول الحرم الجامعي».

إذعاناً للمحتوم، تخلى ممثلو كليات أخرى عن إمكانية إلغاء خزي أسبوع الجحيم. «إذا كان الإرهاق نشاطاً بشرياً عاماً، وهذا ما تدل عليه جميع الأدلة، فإنك على الأغلب غير قادر على حظره حظراً فاعلاً. إذا رفضت السماح له في العلن، فإنه سينزل إلى السرايب. لن تستطيع حظر الجنس، ولا منع شرب الكحول، وربما لا تستطيع إلغاء الإرهاق الجسدي»<sup>13</sup>.

ماذا يوجد في ممارسات الإرهاق الجسدي، حتى تجعلها ثمينة جداً في نظر هذه المجموعات؟ ما الذي يجعل المجموعات تريد أن تتجنب أو تقوِّض أو تعارض أي جهد لحظر المظاهر المخزية والمحفوفة بالمخاطر لطقوس دخول العضوية؟ يجادل بعض الناس أن هذه المجموعات ذاتها مكونة من أشخاص أوغاد نفسياً أو اجتماعياً، تتطلب حاجاتهم الملتوية أن يؤدَّى الآخرون أو يدُلُّوا. لكن الأدلة لا تدعم وجهة النظر هذه. على سبيل المثال، أظهرت الدراسات التي أجريت على الخصال الشخصية لأعضاء الأخوية أنك، إن وجدت شيئاً، تجد أنهم أكثر سلامة من طلاب الكلية الآخرين من ناحية التأقلم النفسي. بصورة مماثلة، من المعروف أن الأخويات مستعدة للانخراط في مشروعات الخدمة الاجتماعية لصالح المجتمع العام. لكن ما لا يوافقون عليه، هو استبدال طقوس دخول العضوية بهذه المشروعات الاجتماعية. وجد مسح إحصائي أجري في جامعة واشنطن،

أن معظم مواثيق الأخوية التي فُحصت كانت تحتوي على نوع من أنواع أسبوع الجحيم، وأن الخدمات الاجتماعية تعد إضافة إلى أسبوع الجحيم. في حالة واحدة فقط، كانت الخدمات الاجتماعية جزءاً من عملية دخول العضوية<sup>14</sup>.

الصورة التي ظهرت لمرتكبي ممارسات الإرهاق كانت صورة أشخاص عاديين، يميلون لأن يكونوا متزنين نفسياً ومهتمين اجتماعياً، لكنهم يصبحون عنيفين على نحوٍ شاذ، عندما يجتمعون في وقت واحد فقط، مباشرة قبل قبول عضو جديد في الجمعية. لذلك، فإن الأدلة تدين الطقوس. لا بد أن هناك شيئاً ما جوهرياً في صرامتها بالنسبة للمجموعة. لا بد أن هناك وظيفة ما لقسوتها، تجعل المجموعة تقاوم بضراوة للحفاظ عليها. ما هي هذه الوظيفة؟

وجهة نظري هي أن الجواب ظهر عام 1959 في نتائج دراسة غير مشهورة خارج أوساط علم النفس الاجتماعي. قرر باحثان شابان هما (إليوت أرونسون) و(جودسون ميلز) أن يختبرا ملاحظاتهم على «الأشخاص الذين يعانون كثيراً من المشكلات أو الألم للحصول على شيء يميلون لتقديره أكثر من الشخص الذي يحصل على الشيء نفسه دون جهد». جاءت دفعة الإلهام الحقيقية عندما اختارا طقوس دخول العضوية؛ لأنه أفضل مكان لبحث هذه الفرضية. وجدا أن طالبات الكليات اللواتي عانين من طقوس دخول عضوية محرجة جداً؛ كي يُقبلن في مجموعة مناقشة الجنس أفتعن أنفسهن أن مجموعتهن الجديدة ومناقشاتها ذات قيمة كبيرة، مع أن (أرونسون) و(ميلز) كانا قد كررا على مسامعهن سابقاً أن عضوات المجموعة الأخريات غالباً ما يكنّ «عديمات جدوى وغير مثيرات للاهتمام». وجدا أن منتسبات أخريات، تعرضن لطقوس دخول عضوية أخف بكثير، أو لم يتعرضن لأي طقوس أصلاً، أقل إيجابية بكثير تجاه «جدوى» المجموعة الجديدة التي دخلن بها. أظهرت أبحاث أخرى نتائج مماثلة عندما طلب من المنتسبات أن يتحملن الألم بدلاً من الإحراج لدخول المجموعة. كلما زاد عدد الصدمات الكهربائية التي تلقاها الفتاة على أنها جزء من طقوس دخول العضوية، زاد إقناعها لنفسها أن مجموعتها الجديدة وأنشطتها مثيرة للاهتمام وذكية ومرغوبة<sup>15</sup>.

يصبح هناك الآن معنى للإزعاج والإجهاد وحتى الضرب، الموجود في طقوس دخول العضوية. لا يمكن عدّ رجل قبيلة الثونغا الذي يشاهد بعينين مليئتين بالدموع ابنه، الذي يبلغ عشر سنوات من العمر، يرتجف من شدة البرد طوال الليل في «باحة الأسرار»، أو طالب السنة الثانية الذي يقاطع عقابه بالضرب في ليلة الجحيم «لأخيه الصغير» في الأخوية بنوبات من الضحك العصبي، بأنهما شخصان ساديان. هذه أفعال تتعلق بنجاة المجموعة. إنها تعمل، بغرابة كبيرة، على جعل أعضاء المجتمع القادمين ينظرون إلى المجموعة بأنها أكثر جاذبية وجدارة. طالما أن الناس يؤمنون بما جاهدوا للحصول عليه ويحبونه، فإن هذه الجماعات ستستمر في ترتيب طقوس دخول عضوية مجهدة وقاسية. سوف يزيد ولاء الذين يجتازون هذه الطقوس وإخلاصهم، إلى حد كبير، فرص تلاحم المجموعة ونجاتها. وفي الحقيقة، وجدت دراسة أجريت على خمس وأربعين قبيلة أن القبائل التي لديها أشد طقوس دخول العضوية مسرحية وصرامة، هي القبائل التي لديها أكثر تماسك جماعي<sup>16</sup>. ليس من المدهش، بعد ما أظهره (أرونسون) و(ميلز) من أن شدة طقوس دخول العضوية تزيد كثيراً من التزام العضو الجديد بالمجموعة، أن نجد أن المجموعات تعارض كل محاولة للتخلص من هذه الممارسات التي تعدّ صلة حيوية بقوتها المستقبلية.

لا تستثنى المجموعات والمنظمات العسكرية بأي حال من الأحوال من هذه العملية نفسها. العذاب الموجود في طقوس دخول العضوية في «معسكر التجنيد» في القوات المسلحة خرايف. يصف الروائي (ويليام ستيرون)، الذي كان في قوات رماة البحرية، تجربته الخاصة بلغة يمكن بسهولة أن نصف بها قبائل الثونغا (أو، في هذا الموضوع، جماعات الكاباس أو البيتا أو الألفا): «التدريب عديم الرحمة في صفوف مرصوفة تحت الشمس الحارقة ساعة بعد ساعة، الإساءة العقلية والجسدية، الإذلال، التصرفات السادية المتكررة من قبل رقباء التدريب، جميع الإهانات المرعبة، يمكن أن تجعل القواعد العسكرية مثل قاعدة كوانتيكوا، أو قاعدة باريس آيلند إحدى أقرب الأشياء في العالم

الحر إلى معسكرات المحرقة النازية». لكن (ستيرون) يقدم أكثر من مجرد سرد لمآسي «كوايبس التدريب» هذه - فهو يدرك نتيجتها المرجوة: «لا يوجد جندي سابق واحد من قوات رماة البحرية ممن قابلتهم، بغض النظر عن الاتجاه الروحي أو السياسي الذي سلكه بعد أيام الجنود الأغرار الرتيبة، لا ينظر إلى التدريب إلا أنه بوتقة يخرج منها الشخص بصورةٍ ما أكثر تكيفاً، وببساطة أكثر شجاعة، وأقدر على التحمل».

لكن لماذا يجب أن نصدق (ويليام ستيرون)، الروائي، في مثل هذه الأمور؟ في نهاية المطاف، كثيراً ما يكون الخط الفاصل بين الحقيقة والخيال عند الرواة المحترفين خطأً مبهماً. حقاً، لماذا يجب أن نصدقوه وهو يدعي أن الصفة «الجهنمية» لتدريبه العسكري لم تكن ناجحة فحسب، بل إنها كانت مقصودة خصوصاً لإعطاء المستويات المطلوبة من الفخر والصدقة الحميمة بين أولئك الذين خضعوا له ونجوا منه؟ هناك سبب واحد على الأقل لقبول تقويمه، يأتي من حقيقة غير خيالية - حالة الطالب العسكري في كلية ويست بوينت جون إيدواردز، الذي طرد من الكلية العسكرية عام 1988 لإدانته بالتورط في إرهاب مفوض يتعرض له جميع طلاب السنة الأولى العسكريين على يدي طالب السنة الثالثة أو الرابعة في الكلية؛ للتأكد أن القادمين الجدد يمكن أن يتحملوا قسوة تدريب ويست بوينت. لم يكن الأمر أن السيد (إيدواردز)، الذي كان ترتيبه أكاديمياً من المتفوقين في صفه الذي فيه ألف ومئة طالب، لم يتحمل الطقوس عندما خضع لها. ولم يكن الأمر أنه طرد؛ لأنه كان قاسياً على نحوٍ غير طبيعي مع الطلاب العسكريين الأصغر. بل كان الأمر الذي أدى إلى طرده هو أنه رفض تعريض القادمين الجدد إلى ما عده معاملة «سخيفة ومذلة». يبدو إذاً مرة أخرى، أن خشونة أنشطة دخول العضوية الصعبة تقدم بالنسبة للمجموعات التي يهملها خلق شعور دائم بالتماسك والتميز، ميزة قيمة لن يتخلوا عنها بسهولة - لا التخلي عنها للأعضاء الطموحين غير المستعدين لقبول الخشونة، ولا التخلي الكامل عنها بالمطلق.

## الخيار الداخلي

قدم فحص الأنشطة المتنوعة لممارسات غرس العقيدة التي يتبعها الشيوعيون الصينيون، وطقوس دخول العضوية للأخوية في الكليات، معلومات قيّمة عن الالتزام. يبدو أن الالتزامات أكثر ما تكون فاعلة في تغيير نظرة الإنسان إلى نفسه وتغيير سلوكه المستقبلي، عندما تكون فعلية وعلنية ومُجهدّة. لكن هناك صفة أخرى مميزة للالتزام الفاعل أكثر أهمية من الصفات الثلاث السابقة مجتمعة. كي نفهم ما هي، يجب أن نحل أولاً لغزين في طريقة عمل المستجوبين الشيوعيين، والأخوة في الأخويات.

اللغز الأول هو رفض أعضاء الأخوية السماح لأنشطة الخدمات العامة أن تكون جزءاً من طقوس دخول العضوية. تذكروا ذلك المسح الإحصائي الذي أظهر أن المشروعات الاجتماعية، على الرغم من كثرتها، كانت تفصل بصورة دائمة عن برنامج الدخول في العضوية. لكن لماذا؟ إذا كان الالتزام المجهد هو ما تسعى إليه الأخوية في طقوس دخول العضوية، فلا شك في أنهم قادرون على تنظيم أنشطة اجتماعية كريهة ومجهدّة بما يكفي للذين يعطون الموائيق؛ هناك كثير من الجهد والانزعاج في عالم إصلاح البيوت القديمة، والعمل في باحات مراكز العناية العقلية، وتفريغ أوعية فضلات المرضى في أسرة المستشفيات. إضافة إلى ذلك، يمكن لأنشطة الخدمات الاجتماعية من هذا النوع أن تحسن النظرة السلبية جداً لطقوس أسبوع الجحيم للأخويات، لدى الجمهور، وسائل الإعلام؛ أظهر مسح إحصائي أنه مقابل كل قصة إيجابية في الصحف تتعلق بأسبوع الجحيم، كان هناك خمس قصص سلبية. لذلك من المفروض أن ترغب الأخويات، ولو من أجل العلاقات العامة، أن تدخل الخدمات الاجتماعية في ممارسات دخول العضوية. لكنهم لا يفعلون ذلك.

لفحص اللغز الثاني، يجب أن نعود إلى معسكرات السجون الصينية في كوريا، ومسابقات المقالات السياسية المنتظمة التي كانت تجرى بين الأسرى الأمريكيين. كان الصينيون يريدون أن يدخل أكبر عدد من الأمريكيين في المسابقات؛ حتى يكتبوا بعدها

أشياء مؤيدة لوجهة النظر الشيوعية. لكن، إذا كانت الفكرة هي دخول أكبر عدد من المتسابقين، فلماذا كانت الجوائز صغيرة جداً؟ كان كل ما يتوقعه الفائز في المسابقة في كثير من الأحيان لا يتجاوز عدداً قليلاً من السجائر الإضافية أو قليلاً من الفواكه الطازجة. حتى هذه الجوائز كانت ثمينة في مثل تلك الظروف، لكن كان هناك مكافآت أكبر بكثير - ثياب دافئة، ميزات بريدية خاصة، زيادة حرية التنقل في المعسكر - يمكن أن يستعملها الصينيون لزيادة عدد كُتَّاب المقالات. مع ذلك اختاروا بالذات أن يطبقوا سياسة المكافآت الصغيرة، بدلاً من المكافآت الكبيرة الأكثر تحفيزاً.

مع أن الظروف متباينة جداً، إلا أن أعضاء الأخويات في المسح الإحصائي رفضوا إدخال الأنشطة المدنية في طقوس دخول العضوية للسبب نفسه الذي جعل الصينيين يحجمون عن تقديم جوائز كبيرة، مفضلين إغراءات أقل قوة: كانوا يريدون الرجال أن يشعروا أن ما فعلوه كان ملك أيديهم. لم يكن يسمح بالأعذار ولا بطريق للخروج. لا يمكن أن يعطى الرجل الذي عانى إرهاقاً قاسياً الفرصة لأن يعتقد أنه فعل ذلك لأهداف خيرية. ولم يكن يسمح للسجين الذي زين مقالته السياسية ببعض التعليقات المعادية لأمريكا أن يستخف بها؛ لأنها محرّضة بمكافآت كبيرة. لا، كان أعضاء الأخوية والشيوعيون الصينيون يعملون على شيء يبقى. لم يكن انتزاع الالتزامات من هؤلاء الرجال كافياً؛ كان يجب أن يجعلوا هؤلاء الرجال يتحملون مسؤولية داخلية عن أفعالهم.

نظراً لميل الحكومة الشيوعية الصينية إلى استخدام مسابقات المقالات السياسية وسيلة للحصول على الالتزام، يجب ألا نصاب بالدهشة من ظهور موجة من هذه المسابقات في عواقب مجزرة ساحة تيانمين عام 1989، التي أطلق فيها جنود الحكومة النار على المتظاهرين المناصرين للديمقراطية، فقتلوا عدداً منهم. في بكين وحدها، مولت تسع صحف ومحطات تلفزة حكومية مسابقات لمقالات عن «إخماد» التمرد المعادي للثورة. تركت حكومة بكين جوائز المسابقات دون تعيين؛ تماشياً مع سياستها القديمة المتبصرة التي لا تزال عليها في عدم تضخيم الجوائز عند الرغبة في الحصول على التزام علني.

توصل علماء الاجتماع إلى أننا نقبل المسؤولية الداخلية عن سلوكنا عندما نعتقد أننا قد اخترنا القيام بالعمل دون وجود ضغط خارجي قوي. الجائزة الكبيرة واحدة من هذه الضغوط. قد تجعلنا نقوم بعمل معين، لكنها لا تجعلنا نقبل المسؤولية الداخلية عن ذلك العمل. لذا، فإننا لا نشعر بأننا ملتزمون بذلك العمل. يصح الشيء نفسه بالنسبة للتهديد القوي؛ قد يؤدي إلى مطاوعة آنية، لكن من غير المحتمل أن يؤدي إلى التزام طويل الأمد.

هذا كله له تطبيقات مهمة في تربية الأطفال. إنه يرشدنا إلى أننا يجب ألا نرشي أبناءنا برشوة أو تهديد كبيرين أو نهددهم؛ لجعلهم يقومون بأعمال نريد منهم حقاً أن يؤمنوا بها. قد تؤدي مثل هذه الضغوط إلى مطاوعة مؤقتة لرغباتنا. لكن إذا كنا نريد أكثر من مجرد هذا، إذا كنا نريد أن يؤمن الأطفال بصحة ما قاموا به، إذا أردناهم أن يستمروا في القيام بالسلوك المرغوب به، عندما لا نكون موجودين لتطبيق هذه الضغوط الخارجية، يجب عندها أن نجعلهم يتحملون بأي وسيلة مسؤولية داخلية عن الأعمال التي نريد منهم أن يقوموا بها. تقدم لنا تجربة أجراها (جوناثان فريدمان) تلميحات عما يجب أن نفعله، وعما يجب ألا نفعله في تلك الناحية.

كان (فريدمان) يريد أن يرى إذا كان يستطيع أن يمنع طلاب الصف الثاني إلى الصف الرابع، من اللعب بلعبة مثيرة، لمجرد أنه قال: إنه من الخطأ أن يلعبوا بها قبل ستة أسابيع. كل من يعرف الصبية بعمر سبع سنوات إلى تسع سنوات يعرف مدى ضخامة هذه المهمة. لكن كان لدى (فريدمان) خطة. إذا كان يستطيع أولاً أن يجعل الصبية يقنعوا أنفسهم بأنه من الخطأ اللعب باللعبة المحرمة، ربما يمنعمهم ذلك الاعتقاد من اللعب باللعبة بعد ذلك. كان الأمر الصعب هو جعل الصبية يعتقدون أنه من الخطأ أن يمتنّوا أنفسهم بلعبة، رجل آلي غالٍ جداً يعمل بالبطارية.

كان (فريدمان) يعلم أنه من السهل جعل الطفل يطيع الأمر مؤقتاً. كل ما عليه أن يفعله هو تهديد الصبي بعواقب وخيمة، إذا ضبط يلعب باللعبة. خمن (فريدمان) أنه طالما كان قريباً لينفذ العقوبة الصارمة، فإن عدداً قليلاً جداً من الأطفال سيغامرون

بتشغيل الرجل الآلي. كان (فريدمان) محقاً. بعد أن عرض خمس ألعاب مختلفة على صبي، محذراً إياه بقوله: «من الخطأ اللعب بالرجل الآلي. إذا لعبت بالرجل الآلي، فسوف أغضب كثيراً وسوف أعاقبك على ذلك»، خرج من الغرفة عدة دقائق. كان الطفل يُراقب سرّاً في أثناء تلك المدة عبر مرآة يرى عبرها بجهة واحدة. جرب (فريدمان) طريقة التهديد على اثنين وعشرين صبياً، ولم يلمس واحد وعشرون صبياً الرجل الآلي أبداً مدة غيابه.

وهكذا نجح التهديد القوي عندما ظن الأطفال أنهم يمكن أن يُضبطوا ويعاقبوا. لكن فريدمان كان قد خمن ذلك سابقاً. ما كان يهمه في الواقع هو فاعلية التهديد في توجيه سلوك الأطفال في وقت لاحق، عندما لم يعد موجوداً. لمعرفة ماذا يمكن أن يحصل عند ذلك، أرسل امرأة شابة إلى مدرسة الصبية بعد ستة أسابيع من زيارته. أخذت الأطفال واحداً تلو الآخر للمشاركة في التجربة. دون أن تذكر أي علاقة (بفريدمان)، رافقت كل صبي على حدة إلى الغرفة التي تحتوي على الألعاب الخمس وأجرت له اختبار رسم. بينما كانت تضع علامات الرسم، أخبرت الطفل أنه حر في أن يلعب بأي لعبة في الغرفة. النتيجة الملفتة للنظر هي أن 77% من الصبية الذين لعبوا باللعب اختاروا اللعب بالرجل الآلي الذي كان محرماً في السابق. أصبح تهديد (فريدمان) الشديد، الذي كان ناجحاً جداً قبل ستة أسابيع، فاشلاً بالكامل تقريباً عندما لم يكن قادراً على دعم تهديده بالعقاب.

لكن (فريدمان) لم ينتهِ بعد. غير الطريقة قليلاً مع مجموعة ثانية من الصبية. عرض (فريدمان) الألعاب الخمس أولاً على هؤلاء الصبية أيضاً، وحذّروا أيضاً من اللعب بالرجل الآلي عندما يخرج من الغرفة «لأنه من الخطأ اللعب بالرجل الآلي». لكن في هذه المرة لم يهدد أو يُخيف الأطفال لكسب المطاوعة. غادر الغرفة ببساطة وراقب بواسطة مرآة الاتجاه الواحد؛ ليرى إذا كانت تعليماته بتحريم اللعبة كافية. كانت التعليمات كافية. كما في العينة السابقة، لم يلمس سوى طفل واحد اللعبة في أثناء الوقت القصير الذي غادر فيه (فريدمان) الغرفة.

ظهر الفارق الحقيقي بين عينتي الصبية بعد ستة أسابيع، عندما سنحت لهم الفرصة باللعب بالألعاب، بينما لم يكن (فريدمان) موجوداً أبداً. حصل شيء مدهش مع الصبية الذين لم يهددوا بشدة لمنعهم من اللعب بالرجل الآلي: عندما أعطوا حرية اللعب بأي لعبة يشاؤون، تجنب معظمهم اللعب بالرجل الآلي، على الرغم من أنه كان أكثر اللعب جاذبية من بين اللعب الخمس المتوافرة (كانت الألعاب الأخرى غواصة بلاستيكية رخيصة، وقفاز بيسبول للأطفال دون كرة، ولعبة بندقية لا يوجد فيها طلقات، ولعبة جرّار). عندما لعب الأطفال بوحدة من هذه الألعاب، اختار 33% فقط اللعب بالرجل الآلي.

حصل شيء مذهل لمجموعتي الصبية. بالنسبة للمجموعة الأولى، كان اللعب بالرجل الآلي «خطأً» بسبب تهديد (فريدمان) الشديد الذي دعم فيه عبارته. كان التهديد فاعلاً في البداية عندما كان (فريدمان) يستطيع أن يمسك بهم، إذا خالفوا الأوامر. لكن بعد مدة، عندما لم يكن موجوداً لمراقبة سلوك الأطفال، أصبح تهديده عقيماً، لذلك فقد أهملت الأوامر بالكامل. يبدو واضحاً أن التهديد لم يعلم الصبية أن تشغيل الرجل الآلي كان خطأً، بل علمهم فقط أنه ليس من الحكمة تشغيله عندما يوجد احتمال العقاب.

بالنسبة للمجموعة الثانية، جاءت الحادثة المذهلة من داخلهم وليس من خارجهم. لقد نبههم (فريدمان) أيضاً أن اللعب بالرجل الآلي كان خطأً، لكنه لم يضيف أي تهديد بالعقاب إذا عصوا أمره. كان هناك نتيجتان مهمتان. أولاً، كانت توجيهات (فريدمان) كافية وحدها لمنع الصبية من تشغيل الرجل الآلي عندما كان خارج الغرفة في أثناء تلك المدة. قرروا أنهم لن يلعبوا بها؛ لأنهم هم أنفسهم لم يريدوا أن يلعبوا بها. لم يكن هناك، في نهاية المطاف، تهديد قوي يترافق مع اللعبة لشرح سلوكهم غير الشرح السابق. وهكذا، بعد عدة أسابيع، عندما لم يكن (فريدمان) موجوداً، استمروا بتجاهل لعبة الرجل الآلي؛ لأنهم قد تحولوا في داخلهم للاعتقاد بأنهم لا يريدون أن يلعبوا بها<sup>17</sup>.

يمكن أن يتعلم الكهول الذين يربون أطفالاً أشياء مفيدة من دراسة (فريدمان). لنفترض أن زوجين يريدان أن يؤكدوا لابنتهما أن الكذب خطأً. قد يكون التهديد القوي الواضح («الكذب حرام يا حبيبتى، لذلك إذا اكتشفت أنك كذبت، فسوف أقص لسانك»)

فاعلاً جداً عندما يكون الأهل موجودين، أو عندما تعتقد الطفلة أنها يمكن أن تُكشف. لكنه لن يحقق الهدف الأكبر المتمثل بإقناعها أنها لا تريد أن تكذب؛ لأنها تعتقد أن الكذب خطأ. يتطلب ذلك طريقة أكثر لطفاً. يجب تقديم سبب قوي إلى درجة تجعلها صادقة معظم الوقت، لكنه غير قوي بحيث ترى أنه هو السبب الواضح لكونها صادقة. الأمر حساس؛ لأن السبب الذي سيكون كافياً يختلف من طفل إلى آخر. قد يكون مجرد الطلب البسيط كافياً لفتاة ما صغيرة («من الخطأ أن تكذب يا حبيبتي؛ لذلك آمل أنك لن تكذبي»). قد يلزم لطفلة أخرى إضافة سبب أقوى («... لأنه إذا كذبت، فسيخيب أملي بك.»)؛ وقد يلزم لطفلة ثالثة أسلوب تحذيري خفيف («... فقد أحتاج للقيام بأمر لا أريد أن أقوم به»). يعرف الأبوان الحكيمان ما ينفع مع أبنائهما. المهم هو استعمال سبب يؤدي في البداية إلى السلوك المرغوب، ويسمح للطفل في الوقت نفسه أن يتحمل مسؤولية شخصية عن ذلك السلوك. وهكذا، كلما كان الضغط الخارجي أقل ظهوراً على أنه السبب، كان أفضل. اختيار السبب الأمثل ليس مهمة سهلة بالنسبة للأهل. لكن الجهد يستحق النتيجة. سيكون هذا الجهد على الأغلب الفارق بين المطاوعة قصيرة الأمد والالتزام طويل الأمد.

يجب محترفو كسب المطاوعة، لسببين تحدثنا عنهما سابقاً، الالتزام الذي يؤدي إلى تغير داخلي. أولاً: هذا التغير لا يقتصر على الحالة التي أعطي فيها الالتزام أول مرة؛ بل يغطي أيضاً طيفاً واسعاً من الحالات المشابهة. ثانياً: إن تأثير التغير دائم. لذلك، حالما يحرّض رجل على اتخاذ موقف وتحويل نظرتة إلى ذاته (إلى أنه مواطن ذو روح اجتماعية على سبيل المثال)، يصبح على الأغلب ذا روح جماعية في عديد من الظروف الأخرى التي قد تكون مطاوعته مرغوباً بها أيضاً، وسوف يستمر بهذه الروح الجماعية على الأغلب طالما بقيت نظرتة لنفسه الجديدة.

هناك جاذبية أخرى أيضاً للالتزام يمكن أن تؤدي إلى تغير داخلي - يمد الالتزام أرجله الخاصة. لا يحتاج محترف المطاوعة إلى بذل جهود مكلفة ومستمرة لتعزيز التغيير؛ ذلك شأن سيهتم به مبدأ الثبات. بعد أن ينظر صاحبنا إلى نفسه على أنه ذو

روح اجتماعية، فإنه سيبدأ ألياً برؤية الأشياء من منظور مختلف. سوف يفتح أذنيه لسماع حجج لم يسمعهما من قبل تناصر العمل المدني. وسوف يجد أن هذه الحجج أكثر إقناعاً من قبل. وعموماً، بسبب الحاجة إلى الثبات مع نظام اعتقاده، سيؤكد لنفسه أن اختياره القيام بعمل ذي روح اجتماعية كان صائباً. المهم في هذه العملية التي تهدف إلى توليد أسباب إضافية لتعليل الالتزام هو أن الأسباب المولدة جديدة. وبذلك، حتى لو أزيل السبب الأصلي للسلوك ذي التوجه المدني، فقد تكون الأسباب الجديدة المكتشفة كافية بحد ذاتها لدعم إحساس المرء بأنه تصرف تصرفاً صحيحاً.

الفوائد التي يمكن أن يجنيها محترف كسب المطاوعة، عديم الضمير هائلة؛ لأننا نبني دعائم جديدة لشبكة الاختيارات التحتية، فإننا نلزم أنفسنا تجاه شخص مستغل يمكنه أن يقدم لنا حافزاً على اتخاذ قرار ما، وبعد أن نتخذ القرار، يمكنه أن يزيل ذلك الحافز وهو يعرف أن قرارنا سوف يقف على الأغلب بذاته على أرجله التي نمت ذاتياً، كثيراً ما يحاول تجار السيارات الجديدة أن يستفيدوا من هذه العملية باستخدام حيلة تسمى «رمي كرة منخفضة». (رمي كرة منخفضة قريبة من الأرض لإصابة إحدى دعائم جسم ما وإسقاطه) شاهدت هذه الطريقة أول مرة بينما كنت متكرراً على أنني بائع متدرب في متجر بيع محلي لسيارات الشيفروليه. سمح لي، بعد أسبوع من التعليمات الأساسية، أن أشاهد البائعين النظاميين في أثناء عملهم. كانت طريقة الكرة المنخفضة إحدى الممارسات التي لفتت انتباهي على الفور.

يقدم لزابئن معينين عرض بسعر ممتاز لشراء سيارة، ربما بسعر أقل من سعر المنافسة بأربع مئة دولار. لكن العرض الجيد، في الحقيقة، ليس حقيقياً؛ لا ينوي البائع أبداً أن يستمر به. الهدف الوحيد له هو جعل الزبون المحتمل يقرر شراء إحدى سيارات المتجر. حالما يتخذ ذلك القرار، تقوم أنشطة متعددة بتعزيز شعور الزبون بالالتزام الشخصي للسيارة، تملأ مجموعة كبيرة من استثمارات الشراء، وترتب مجموعة واسعة من الاتفاقات المالية، ويشجع الزبون أحياناً لأن يقود السيارة يوماً كاملاً قبل توقيع العقد «حتى تحس بشعور قيادتها وتعرضها في الحي وفي العمل». يعرف السمسار أن الزبائن سوف يضعون ألياً، في غضون ذلك الوقت، طيفاً من الأسباب الجديدة التي تدعم الاختيار الذي اختاروه.

ثم يحصل شيء ما. أحياناً يكتشف «خطأ» في الحسابات، ربما نسي البائع إضافة ثمن مكيف الهواء، وإذا كان الشاري يحتاج إلى مكيف هواء، يجب إضافة أربع مئة دولار إلى السعر. للابتعاد عن تهمة الابتزاز التي قد يطلقها الزبون، تترك بعض المتاجر اكتشاف الخطأ للمصرف الذي سيقدم القرض. في أحيان أخرى، لا يسمح للاتفاق بالنفاذ في اللحظة الأخيرة حين يتأكد البائع من رئيسه الذي يلغي الاتفاق؛ لأننا «سوف نخسر كثيراً من المال». لكن يمكن بأربع مئة دولار أخرى أن يشتري الزبون السيارة. لا تبدو الأربع مئة دولار مقداراً كبيراً بالمقارنة مع ثمن السيارة الذي يبلغ آلاف الدولارات، حيث يؤكد البائع أن السعر يعادل السعر الذي يقدمه المنافسون «وهذه السيارة هي السيارة التي اخترتها، أليس كذلك؟» هناك طريقة أكثر مكرماً حتى من رمي الكرة المنخفضة تحصل عندما يقدم البائع عرضاً مضخماً لاستبدال سيارة الزبون المحتمل على أنها جزء من رزمة البيع/ المقايضة. يدرك الزبون أن العرض كريم كرمياً زائداً ويقفز إلى الصفقة قفزاً. في وقت لاحق، قبل توقيع العقد، يقول مدير قسم السيارات المستعملة: إن تقدير البائع للسيارة كان أعلى بأربع مئة دولاراً ويخفض حصة المقايضة إلى مستوى سعر السيارة الفعلي في دليل أسعار السيارات المستعملة. يقبل الزبون العرض المخفّض على أنه العرض المناسب؛ لأنه يدرك أنه هو العرض العادل، ويشعر أحياناً بالذنب؛ لأنه حاول أن يستغل تقدير البائع الأول العالي. شاهدت مرة سيدة تقدم اعتذاراً للبائع الذي استخدم ذلك النمط من رمي الكرة المنخفضة، وهي تشعر بالحرج، في غضون ذلك كانت توقع عقد شراء سيارة جديدة يعطيه عمولة ضخمة. بدا متأديماً، لكنه استطاع أن يبتسم مسامحاً.

مهما كان نوع رمي الكرة المنخفضة، يبقى الترتيب هو نفسه: تقدّم ميزة تحرض على اتخاذ قرار الشراء المرغوب؛ ثم، بعد أن يتخذ القرار بمدة ما، لكن قبل أن تتم الصفقة، تلغى ميزة الشراء الأصلية برشاقة. يبدو عجبياً جداً أن الزبائن يرضون بالشراء في هذه الظروف. لكن الطريقة ناجحة، ليس على جميع الزبائن بالطبع، لكنها ناجحة بما يكفي لأن تكون طريقة ثابتة لكسب المطاوعة في عدد كبير من متاجر بيع السيارات. استطاع تجار السيارات فهم قدرة الالتزام الشخصي على بناء نظام دعمه الذاتي، نظام دعم مؤلف من

تسويغات جديدة للالتزام. كثيراً ما تمد هذه الالتزامات أرجلاً عديدة قوية تمكّن القرار من الوقوف عليها، بحيث إن البناء لا يتهاوى عندما يسحب السمسار رجلاً واحدة فقط، الرجل الأصلية. لا يبالي الزبون الذي عزته الأسباب الأخرى الجيدة المناصرة للخيار، أو حتى جعلته سعيداً، بتلك الخسارة. قد لا يخطر على بال الزبون أن هذه الأسباب الإضافية الأخرى لم تكن لتوجد لو لم يحصل الاختيار في اللحظة الأولى<sup>18</sup>.

\* \* \*

ما يثير الإعجاب في طريقة الكرة المنخفضة هو القدرة على جعل الشخص يشعر بالرضا عن خيار سيئ؛ لذلك نجد أن الذين لا يملكون سوى خيارات سيئة يقدمونها لنا يحبون، وخصوصاً، هذه الطريقة. نستطيع أن نراهم يلقون كراتهم في مجالات الأعمال، والحياة الاجتماعية، والحالات الشخصية. هناك، على سبيل المثال، جاري (تيم) المولع حقاً بطريقة رمي الكرة المنخفضة. تذكرون أنه هو الذي استطاع، عندما وعد بتغيير طريقة عيشه، أن يجعل (سارة) تلغي زواجها الوشيك من شخص آخر؛ كي تعيده إليها. منذ أن اتخذت (سارة) قرار اختيار (تيم)، أصبحت أكثر ولاء له من أي وقت مضى، على الرغم من أنه لم يف بوعوده. تفسر ذلك بقولها: إنها سمحت لنفسها برؤية جميع الصفات الإيجابية في تيم التي لم تكن تراها من قبل.

أعرف حق المعرفة أن (سارة) ضحية لطريقة رمي الكرة المنخفضة. تماماً مثلما رأيت المشتريين يقعون ضحية لإستراتيجية «خذها ثم استرجعها لاحقاً» في معرض السيارات، رأيتها تقع في فخ الخدعة نفسها مع (تيم). بقي (تيم) من ناحيته الرجل نفسه الذي كان عليه طوال الوقت. لكن بما أن عناصر الجاذبية الجديدة التي اكتشفتها فيه (أو خلقتها في ذهنها) حقيقية جداً بالنسبة لها، فإنها تبدو الآن راضية بالترتيبات نفسها التي لم تكن مقبولة قبل التزامها الضخم. لقد أنشأ قرار اختيار (تيم)، مهما كان سيئاً موضوعياً، دعائمه الذاتية ويبدو أنه جعل سارة سعيدة حقاً. لم أذكر لسارة ما أعرفه عن طريقة رمي الكرة المنخفضة. ليس سبب صمتي أنني أشعر أنه من الأفضل لها أن تبقى في العماء عن هذا الموضوع. ومثل قاعدة عامة، إن المعلومات الأكثر أفضل من المعلومات الأقل. لكنني إن تفوهت بكلمة ما، فإنني متأكد من أنها ستكرهني بسببها.

يمكن استعمال أي من طرق كسب المطاوعة المشروحة في هذا الكتاب لتحقيق الخير أو الشر، حسب نوايا الشخص الذي يريد استعمالها. لذلك، يجب ألا يكون مدهشاً أن طريقة رمي الكرة المنخفضة يمكن أن تستعمل لأهداف مفيدة اجتماعياً، أكثر من بيع سيارة، أو إعادة العلاقة مع حبيب سابق. يظهر مشروع بحث أجري في أياوا على سبيل المثال كيف يمكن أن تؤثر طريقة الكرة المنخفضة على أصحاب المنازل؛ كي يوفرُوا في استعمال الطاقة<sup>19</sup>. بدأ المشروع الذي ترأسه الدكتور (ميتشيل بالاك) في بداية فصل الشتاء في أياوا عندما اتصل مجري المقابلات مع السكان الذين يدفعون ببوتهم بالغاز. أعطاهم مجري المقابلات بعض النصائح عن توفير الطاقة، وطلب منهم أن يحاولوا توفير الوقود في المستقبل. على الرغم من أنهم قبلوا جميعاً أن يحاولوا ذلك، وجد الباحث عندما فحص سجلات الاستعمال لهذه العائلات بعد شهر، ومرة أخرى في نهاية الشتاء، أنه من الواضح عدم حصول أي توفير حقيقي. استعمل السكان الذين وعدوا بمحاولة التوفير كمية الغاز نفسها التي استعملتها عينة عشوائية أخرى من جيرانهم الذين لم يتصل بهم مجري المقابلات. وهكذا، فإن النوايا الحسنة مع توافر المعلومات عن توفير الوقود لم تكن كافية لتغيير العادات.

حتى قبل بدء المشروع، أدرك (بالاك) وفريق البحث الذي يعمل معه أنه يجب القيام بشيء لتحويل نماذج استخدام الطاقة التي اعتاد السكان عليها مدة طويلة. لذلك جربوا طريقة مختلفة قليلاً مع عينة مماثلة من مستهلكي الغاز في أياوا. اتصل مجري المقابلات أيضاً مع هؤلاء الأشخاص، وقدم لهم نصائح توفير الطاقة، وطلب منهم أن يوفرُوا في استخدامها. لكن مجري المقابلات قدم لهذه العائلات شيئاً آخر: سوف تنشر أسماء السكان الذين وافقوا على توفير الطاقة في مقالات صحفية، بصفتهم مواطنين موفرين للطاقة، يتمتعون بروح جماعية. كان الأثر مباشراً. بعد مرور شهر واحد، وجدت شركة الغاز، عندما عادت، أن أصحاب المنازل هؤلاء قد وفروا ما يقارب 422 قدماً مكعباً من الغاز وسطياً لكل منزل. حفزت فرصة نشر الأسماء في الصحف هؤلاء السكان على بذل جهود حثيثة مدة شهر من الزمن.

ثم سحب البساط من تحت السكان. سحب الباحثون السبب الذي جعل الناس يوفرُون الطاقة أصلاً. تلقت كل عائلة من العائلات التي وعدت أن ينشر اسمها في الصحف رسالة تقول: إنه لم يعد ممكناً آخر المطاف نشر أسمائهم في الصحف.

في نهاية الشتاء، فحص الباحثون أثر رسالتهم على استعمال العائلات للغاز. هل عاد السكان إلى عاداتهم القديمة المهدرة للطاقة عندما ذهبت فرصة ذكر أسمائهم في الصحف؟ لا. وفروا في الواقع في جميع الأشهر الباقية من الشتاء مقداراً من الوقود، أكبر مما وفروه في أثناء الوقت الذي كانوا يظنون فيه أنهم سيكافؤون في الصحف على توفيرهم! إذا نظرنا للأرقام على أساس النسبة المئوية لتوفير الطاقة، نجد أنهم استطاعوا توفير 12.2% في الشهر الأول؛ لأنهم توقعوا رؤية أسمائهم في الصحف. لكن بعد وصول الرسالة التي تخبرهم خلاف ذلك، لم يعودوا إلى مستويات استعمال الطاقة السابقة؛ بدلاً من ذلك، زادوا نسبة التوفير إلى معدل 15.5% بقية أشهر الشتاء.

مع أننا لا نستطيع أن نجزم في هذه الأشياء، إلا أن أحد التفسيرات لاستمرار السلوك يظهر على الفور. لقد استعملت مع هؤلاء السكان طريقة الكرة المنخفضة للحصول على التزام بتوفير الطاقة مقابل وعد بالنشر في الصحف. حالما قدم الالتزام، بدأ بتوليد دعمه الذاتي: بدأ السكان باكتساب عادات موفرة للطاقة، وبدؤوا يشعرون بالرضا عن جهودهم ذات الروح الجماعية، وبدؤوا يقنعون أنفسهم بأهمية الحاجة إلى تخفيض اعتماد أمريكا على الوقود الأجنبي، وبدؤوا يقدرون التوفير المالي في فواتير الخدمات، وبدؤوا يشعرون بالفخر لقدرتهم على إنكار الذات، والأهم من ذلك، بدؤوا ينظرون إلى أنفسهم على أنهم ذوو توجه توفيري. ليس من العجيب، مع وجود كل هذه الأسباب الجديدة لتسوية الالتزام باستخدام مقدار أقل من الطاقة، أن الالتزام استمر حتى بعد أن سحب السبب الأصلي، الذي كان الظهور في الصحف.

العجيب هو أنه عندما لم يعد عامل نشر الأسماء في الصحف موجوداً، لم تحافظ هذه العائلات على جهودها في توفير الطاقة فحسب، بل إنها كثفت من هذه الجهود. يمكن تقديم كثير من التفسيرات للجهود المبذولة الأشد، لكن لدي تفسير مفضل. منعت فرصة نشر الأسماء في الصحف بوسيلة ما أصحاب المنازل من امتلاك التزامهم بتوفير الطاقة امتلاكاً كاملاً. كان النشر في الصحف، من بين الأسباب جميعها التي تدعم قرار محاولة توفير الوقود، هو السبب الوحيد القادم من الخارج؛ كان السبب الوحيد الذي يمنع أصحاب المنازل من الاعتقاد بأنهم يوفرون الغاز؛ لأنهم يؤمنون بذلك. لذلك

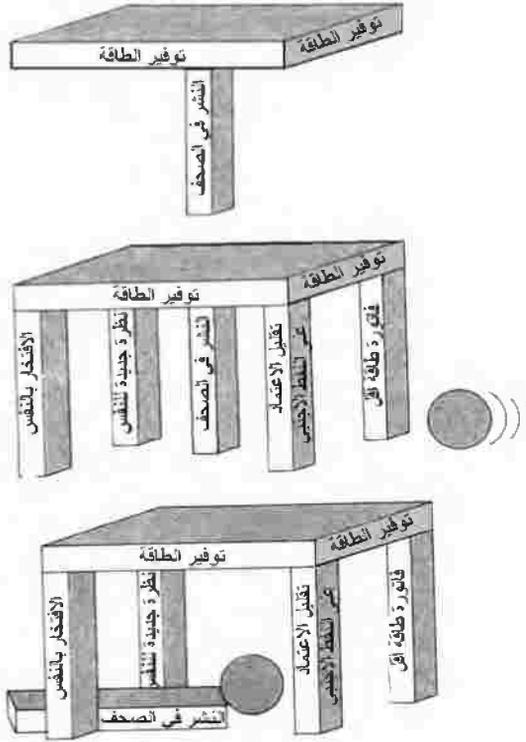
عندما جاءت الرسالة لتلغي اتفاق النشر الصحفي، أزال العائق الوحيد لنظرة السكان لأنفسهم، أنهم مواطنون مهتمون، ومدركون لمشكلات الطاقة. دفعتهم هذه النظرة الجديدة لأنفسهم، التي لم يكافؤوا عليها، إلى بذل جهد أكبر حتى في توفير الطاقة. سواء أكان ذلك التفسير صحيحاً أم لا، دلت دراسة مكررة ثانية أجراها (بالاك) على أن هذه الفائدة الخفية من طريقة الكرة المنخفضة ليست رمية من غير رام.

أجريت التجربة في الصيف على سكان أياوا الذين يبدون بيوتهم بمكيف مركزي. خفض أصحاب المنازل الذين وعدوا بنشر أسمائهم في الصحف استخدامهم للكهرباء بنسبة 27.8% في شهر تموز (يوليو)، بالمقارنة مع أصحاب منازل مماثلين لم يعدوا بشيء، وأصحاب منازل آخرين لم يتم الاتصال بهم أساساً. أرسلت رسالة في آخر شهر تموز تلغي الوعد بنشر الأسماء في الصحف. بدلاً من العودة إلى عاداتهم السابقة، زاد السكان الذين استعملت معهم طريقة الكرة المنخفضة هذه توفيرهم بنسبة مذهلة بلغت 41.6%. مثلما كان الحال مع سارة، يبدو أنهم التزموا بخيارهم بسبب حافظ مبدئي، ثم أصبحوا أكثر ولاءً له بعد أن زال السبب الأصلي.

### كيف نقول: لا؟

«الثبات غول العقول الصغيرة». أو على الأقل هذا ما يقوله الاقتباس الذي نسمعه كثيراً، الذي ينسب إلى (رالف والدو إيمرسون). لكن هذه مقالة غريبة جداً. إذا نظرنا حولنا، فسنجد أنه من الواضح، على عكس ما يوحي به (إيمرسون)، أن الثبات الداخلي هو أساس المنطق والقوة الذهنية، بينما يميز غيابه المشتتين والمحدودين فكراً من بيننا. إذاً ماذا كان يعني مفكرٌ برجاجة عقل (إيمرسون)، عندما عزا صفة الثبات إلى صغار العقول. أثار ذلك فضولي إلى حد أنني عدت إلى المصدر الأصلي لهذه العبارة في مقالة: «الاعتماد على الذات»، حيث بدا واضحاً أن المشكلة لم تكن لدى (إيمرسون)، بل كانت في الكيفية المتداولة لما قاله. كتب في الواقع يقول: «الثبات الأحق غول العقول الصغيرة». لسبب غامض، فقدت الصفة الأساسية بعد أن حُتَّت السنوات دقة هذه العبارة، حتى صارت تعني شيئاً مختلفاً اختلافاً كلياً، وأصبحت تبدو سخيفة جداً إذا فحصت فحصاً دقيقاً<sup>20</sup>.

لكن يجب ألا تغيب عنا هذه المناقشة؛ لأنها ضرورية جداً للدفاع الفاعل الوحيد الذي أعرفه ضد أسلحة التأثير المشمولة باجتماع مبدأي الالتزام والثبات. بالرغم من أن الثبات جيد عموماً، بل حتى ضروري، يوجد هناك نوع غبي ومتزمت يجب التخلص منه، إنه ذلك الميل لأن يكون الشخص آلياً وثابتاً دون تفكير، الذي أشار إليه (إيمرسون). هذا هو الميل الذي يجب أن نحذر منه؛ لأنه يجعلنا عرضة لمناورات أولئك الذين يريدون أن يستغلوا (الالتزام الآلي ← الثبات الناتج) لتحقيق الأرباح.



الشكل 2-3

### استعمال طريقة الكرة المنخفضة للمدى الطويل

يمكننا أن نرى في هذا التمثيل لبحث استعمال الطاقة في أيوا، كيف اعتمدت جهود التوفير الأولى على الوعد بالنشر في الصحف (الأعلى). لكن قبل مرور زمن طويل أدى هذا الالتزام إلى نمو دعائم جديدة متولدة ذاتياً، تسمح لفريق البحث برمي كرة منخفضة (الوسط). كانت النتيجة هي استمرار مستوى التوفير، الذي وقف بثبات على أرجله الذاتية، بعد أن دُفعت دعامة النشر بالصحف إلى السقوط بفعل الكرة (الأسفل)

(الرسام: ماريا بيكارد؛ حقوق النشر لروبرت ب. سيالديني)

لكن بما أن الثبات الآلي مفيد جداً لنا، حيث يوفر لنا في معظم الأحيان طريقة اقتصادية وملائمة، فإننا لا نستطيع أن نقرر مجرد إغائه من حياتنا بالكامل. ستكون العواقب عندها وخيمة. بدلاً من الانطلاق الآلي انسجماً مع قراراتنا وأفعالنا الأولية، إذا توقفنا لنفكر في مزايا كل فعل جديد قبل أن نقوم به، فإننا لن نجد الوقت للقيام بأي شيء مهم. نحن نحتاج حتى إلى ذلك النوع الخطر الآلي من الثبات. الطريقة الوحيدة للخروج من المعضلة هي معرفة متى من المحتمل أن يؤدي ذلك الثبات إلى خيار سيئ. هناك إشارات معينة - نمطان منفصلان من الإشارات في الواقع- تلمح لنا الحقيقة. ونحن نسجل كل نوع في قسم مختلف من أجسامنا.

يسهل التعرف على النوع الأول من الإشارات. نشعر بها في وسط المعدة عندما ندرك أننا قد تورطنا بمطauوعة طلب نعرف أننا لا نريد القيام به. حصل ذلك معي مئات المرات. لكن هناك حادثة خاصة أذكرها حصلت معي في إحدى ليالي الصيف قبل أن أبدأ بدراسة طرق كسب المطاوعة. أجبت قرعاً على بابي لأجد فتاة رائعة الجمال تلبس تنورة قصيرة. لكنني لاحظت على الرغم من ذلك أنها تحمل لوحاً، وتطلب مني أن أشارك في مسح إحصائي. بما أنني كنت أريد أن أعطي انطباعاً جيداً، فقد وافقت، وأعترف أنني بالفت في أجوتي في أثناء المقابلة، كي أظهر نفسي أكثر إيجابية ممكنة. جرت محادثتنا كما يلي:

الشابة فائقة الجمال: مرحباً. أنا أقوم بمسح إحصائي عن العادات الترفيهية للسكان، وأتساءل إذا كنت تستطيع أن تجيب على بعض الأسئلة من أجلي؟

سيالديني: تفضلي بالدخول.

الشابة فائقة الجمال: شكراً، سوف أجلس هنا وأبدأ الأسئلة. كم مرة تقدر الخروج لتناول العشاء في الأسبوع؟

سيالديني: أه، ربما ثلاث مرات، أو ربما أربع مرات. كلما استطعت في الواقع، أنا أحب المطاعم الجيدة.

الشابة فائقة الجمال: كم هذا جميل، وهل تطلب النبيذ عادة مع العشاء؟

سيالديني: فقط إذا كان مستورداً.

الشابة فائقة الجمال: فهمت. ماذا عن الأفلام السينمائية. هل تذهب

كثيراً إلى السينما؟

سيالديني: السينما! لا أستطيع أن أتوقف عن مشاهدة الأفلام القوية.

أحب خاصة الأفلام المعقدة التي يكتب فيها الكلام أسفل الشاشة. ماذا

عنك؟ هل تحين مشاهدة الأفلام؟

الشابة فائقة الجمال: آه.. نعم. أحب مشاهدة الأفلام. لكن دعنا نرجع

إلى المقابلة. هل تذهب إلى كثير من الحفلات الموسيقية؟

سيالديني: بالتأكيد. حفلات السيمفونيات معظم الأحيان، بالطبع، لكنني

أستمع بالفرق الشعبية الجيدة أيضاً.

الشابة فائقة الجمال (وهي تكتب بسرعة): رائع! سؤال أخير فقط. ماذا

عن العروض المتنقلة لشركات المسرح أو الباليه؟ هل تشاهدها عندما تأتي

إلى المدينة؟

سيالديني: آه، الباليه - الحركات، الرشاقة، الشكل - أحب ذلك كثيراً.

سجلي اسمي على أنني محب للباليه. أشاهدها في كل فرصة تسنح لي.

الشابة فائقة الجمال: جميل. دعني أراجع أرقامك لحظة، سيد سيالديني.

سيالديني: الدكتور سيالديني في الحقيقة، لكن ذلك يبدو رسمياً جداً.

لماذا لا تتاديني بوب؟

الشابة فائقة الجمال: حسناً، بوب. من المعلومات التي أعطيتني إياها. أنا

سعيدة بأن أقول: إنك يمكن أن توفر ألفاً ومئتي دولار كل سنة إذا اشتركت

في نادي أمريكا! هناك رسم اشتراك بسيط يؤهلك لخصم على معظم

الأنشطة التي ذكرتها. من المؤكد أن شخصاً نشيطاً اجتماعياً مثلك يريد أن يستفيد من التوفير الهائل الذي يمكن أن تقدمه لك شركتنا في جميع الأنشطة التي قلت لي: إنك تمارسها.

سيالديني (وقد وقع في الفخ مثل الجرذ): حسناً... آه... أنا... آه...  
أظن ذلك.

أذكر تماماً كيف كانت معدتي تتقلص وأنا أتلعثم في موافقتي. كان ذلك نداء واضحاً مرسلًا إلى دماغي: «أنت، لقد غرر بك هنا»، لكنني لم أستطع أن أجد طريقاً للهروب. لقد حصرتني كلماتي في الزاوية. إذا رفضت عرضها في تلك اللحظة، فإن ذلك يعني أنني سأواجه اثنين من البدائل الكريهة: إذا حاولت التراجع بأن أقول: إنني لست في الحقيقة ذلك الرجل المتبخر في المدينة الذي زعمت أنني هو خلال المقابلة، فسأظهر كشخص كذاب؛ لكن محاولة الرفض دون تلك الحجة سيجعلني أحقق لعدم قبول توفير ألف ومئتي دولار. لذلك اشتريت الرزمة الترفيحية، مع أنني كنت أعلم أنه قد غرر بي، بحيث إن حاجتي لأن أكون ثابتاً مع ما قلته سابقاً سوف توقعني في الشرك.

لكن ذلك لن يحصل مرة ثانية. أنا أصغي إلى معدتي هذه الأيام. ولقد وجدت طريقة للتعامل مع الناس الذين يحاولون استعمال مبدأ الثبات ضدي. أخبرهم ببساطة تماماً ما يقومون به. نجح الأمر نجاحاً جميلاً. في معظم الأيام لا يفهمون ما أقول؛ يصبحون مشوشين بما يكفي ليريدوا أن يتركوني وشأني. أظن أنهم يشعرون أن كل شخص يستجيب لطلبهم بشرح ما كان رالف والدو إيمرسون يعني بشرح الفارق بين الثبات والثبات الأحمق، شخص مجنون. عادة ما يكونون قد بدؤوا بالابتعاد عندما أذكر «غول العقل» ويكونون قد اختفوا قبل أن أصف عملية «كبس، أزيز شغل الشريط» في الالتزام والثبات. لكنهم يدركون في بعض الأحيان أنني أعرف لعبتهم. أعرف دائماً عندما يحصل ذلك - إنه واضح وضوح بيضة مكسورة على الوجه- تحمّر وجوههم دائماً، ويتلعثمون بعبارة توديع، ويهرعون نحو الباب.

أصبحت هذه الطريقة وسيلة الدفاع المثالية بالنسبة لي. كلما أخبرتني معدتي أنني سأكون أحمق إذا طاوعت الطالب فقط؛ لأن ذلك سيجعلني على ثبات مع التزام سابق خدعوني كي أقدمه، أنقل تلك الرسالة إلى الطالب.

لا أحاول أن أنكر أهمية الثبات؛ إنما أحاول فقط أن أشير إلى سخافة الثبات الأحمق. أنا راضٍ سواء انكمش الطالب من شعوره بالذنب أو تراجع مشوشاً. لقد فزت أنا، في حين خسر المستغل.

أفكر أحياناً كيف سيكون الأمر لو أن تلك الفتاة فائقة الجمال حاولت أن تبيني عضوية نادي الترفيه اليوم. رتبت تماماً ماذا أقول. كانت المحادثة ستكون نفسها، عدا النهاية.

الشابة فائقة الجمال: من المؤكد أن شخصاً نشيطاً اجتماعياً مثلك يريد أن يستفيد من التوفير الهائل الذي يمكن أن تقدمه لك شركتنا في جميع الأنشطة التي قلت لي: إنك تمارسها.

سيالديني (مع ثقة كبيرة بالنفس): هذا غير صحيح. هل ترين، لقد أدركت ماذا يجري هنا. أعرف أن قصتك عن إجراء مسح إحصائي مجرد ذريعة لجعل الناس يخبرونك كم مرة يخرجون من المنزل، وأنه يوجد في مثل هذه الظروف ميل للمبالغة. كما أنني أدرك أن رؤساءك قد اختاروك لهذه المهمة، بسبب ما تتمتعين به من جمال يجعل الناس يتبارون في إظهار نشاطهم؛ ليحظوا منك بالإعجاب، لذلك فأنا غير مهتم بناديك الترفيهي، بسبب ما قاله إيمرسون عن الثبات الأحمق وغول العقل.

الشابة فائقة الجمال (وهي تحديق مذهولة): ما...؟

سيالديني: انظري، لا يهم ما قلته لك في أثناء مسح الإحصائي الكاذب. أنا أرفض السماح لنفسني بأن أعلق في العواقب الآلية للالتزام والثبات عندما أعلم أنها خطأ. بالنسبة لي لا يوجد «كيس، أزيز شغل الشريط».

## الشابة فائقة الجمال: ما...؟

سيالديني: حسناً. دعيني أضع الأمر كالآتي: (1) سيكون من الغباء أن أصرف نقوداً على شيء لا أريده. (2) لدي خبير ممتاز، هنا في معدتي يخبرني بأنني لا أحتاج إلى خطتك الترفيحية. (3) ذلك، إذا كنت لا تزالين تعتقدين أنني سوف أشتري الخطة، فربما لا تزالين تعتقدين بوجود «جنية الأسنان». لا شك في أن شابة ذكية مثلك يجب أن تفهم ذلك.

الشابة فائقة الجمال (وقد علقت كجرذ يافع مذهل): حسناً.. آه... أنا..  
آه... أظن ذلك.

المعدة ليست عضواً حساساً أو مرهفاً بصورة خاصة. لكن عندما يبدو واضحاً أننا على وشك أن نخدع، يحتمل أن تسجل المعدة رسالة التنبيه وتبلغنا إياها. في أحيان أخرى، عندما لا يكون واضحاً أننا خدعنا، فإن المعدة لا تحس أبداً. يجب في هذه الحالات أن نبحث عن الأدلة في أمكنة أخرى. تقدم حالة جارتي (سارة) توضيحاً جيداً. لقد قدمت التزاماً مهماً (لتيم) بإلغاء خطط زواجها السابقة. نما للالتزام دعائمه الذاتية، لذلك حتى عندما ذهب السبب الأصلي للالتزام، بقيت على انسجام معه. لقد أفنعت نفسها بالأسباب الجديدة المتشكلة أنها فعلت الشيء الصحيح، لذلك فهي لا تزال تعرف (تيم). ليس من الصعب أن نرى لماذا لا توجد تقلصات في معدة (سارة) نتيجة لذلك. تحذرنا المعدة عندما نقوم بشيء نعتقد أنه خطأ بالنسبة لنا. لا نعتقد (سارة) بأي شيء كهذا. بالنسبة لها، لقد اختارت الاختيار الصحيح، وهي تتصرف بثبات مع هذا الاختيار.

لكن، إذا لم أكن أخمن بصورة خاطئة جداً، فهناك جزء من سارة يدرك أن خيارها خاطئ، وأن ترتيبات حياتها الحالية هي نوع من الثبات الأحمق. لا نعرف على التحديد ما هو هذا الجزء من جسد (سارة) الذي يقع فيه ذلك الإحساس. لكن اللغة تعطي اسماً له: قلب القلوب. إنه بالتعريف، المكان الوحيد الذي لا نستطيع أن نخدع أنفسنا فيه. إنه المكان الذي لا تخترقه أي من حججنا، ولا أي من مسوغاتنا. تملك (سارة) الحقيقة هناك، مع أنها حالياً لا تستطيع أن تسمع الإشارات بوضوح بسبب الضجيج، وبسبب ثبات أجهزة الدعم الجديدة التي نصبناها.

إذا كانت (سارة) قد أخطأت في اختيارها (لتييم)، فكم ستستمر دون أن تدرك ذلك بوضوح، دون أن تصاب بذبحة قلبية كبيرة؟ لا يستطيع أحد أن يتنبأ بذلك. لكن هناك شيء واحد أكيد: مع مرور الوقت، تختفي البدائل المتنوعة عن (تييم). كان من الأفضل لها أن تحدد باكراً ما إذا كانت تقوم بخطأ كبير.

بالطبع، القول أسهل من العمل. يجب أن تجيب عن سؤال معقد جداً: «بما أنني أعرف ما أعرفه الآن، إذا استطعت العودة في الزمن، فهل كنت سأختار الخيار نفسه؟» تكمن المشكلة في الجزء الآتي: «بما أنني أعرف ما أعرفه الآن» من السؤال. ما الذي تعرفه تحديداً بدقة عن (تييم)؟ كم من الذي تظن أنها تعرفه عنه محاولة يائسة لتسويق الالتزام الذي قدمته؟ تزعم أنه منذ قرارها إعادته إلى المنزل، صار يهتم بها أكثر، وهو يحاول جاهداً أن يتوقف عن التدخين، وأنه تعلم أن يصنع (عجة) بيض ممتازة، وغير ذلك. بعد أن جربت قليلاً من (العجة)، تكونت لدي الشكوك. لكن الموضوع المهم هو إذا كانت تصدق هذه الأشياء، ليس فقط ذهنياً - يمكننا أن نلعب ألعاباً ذهنية على أنفسنا - لكن في قلب قلوبها.

قد يكون هناك وسيلة صغيرة تستطيع (سارة) أن تستخدمها لمعرفة مدى رضاها الحقيقي حالياً عن (تييم)، وهل هو ثبات أحمق. تدل الأدلة النفسية المتزايدة أننا نحس بشعورنا تجاه شيء ما قبل أن نفكر فيه بجزء من الثانية<sup>21</sup>. أعتقد أن الرسالة التي يرسلها قلب القلوب تتكون من شعور نقي أساسي. لذلك إذا دربنا أنفسنا على أن نكون متيقظين، فإننا يجب أن نحس بها قبل أن تشغل ألياتنا الذهنية بزمن ضئيل جداً. حسب هذه المقاربة، إذا كانت (سارة) ستسأل نفسها السؤال المهم:

«هل كنت سأختار الخيار نفسه مرة أخرى؟» سؤال تنصح قبل أن تجيب عنه أن تبحث عن هذا الوميض الأول من الشعور الذي تحس به استجابةً للسؤال. ستكون الإشارة على الأغلب قادمة من قلب القلوب، عابرة دون تشويه قبل أن تغمرها الوسائل التي يمكن أن تخدع فيها نفسها<sup>22</sup>.

بدأت باستخدام الوسيلة نفسها كلما شككت بأنني قد أتصرف بطريقة الثبات الأحمق أيضاً. على سبيل المثال، توقفت مرة عند مضخة الخدمة الذاتية في محطة وقود، وضعت إعلاناً أن ثمن غالون البنزين أقل بسنتين من معدل سعره في المحطات الأخرى في المنطقة. لكنني لاحظت، وأنا أمسك خرطوم البنزين، أن السعر المسجل على المضخة أعلى بسنتين من السعر المعلن في إعلانهم. عندما ذكرت ذلك لموظف في المحطة، تبين فيما بعد أنه صاحبها، غمغم بطريقة غير مقنعة بأن النسب قد تغيرت قبل عدة أيام، لكنهم لم يجدوا الوقت لتصحيح الإعلان. حاولت أن أقرر ماذا أفعل. وقد طرأ في ذهني سبب دفعني إلى البقاء - «أنا بحاجة ماسة إلى الوقود». «هذه المضخة متوافرة وأنا على عجلة من أمري». «أعتقد أنني أذكر أن سيارتي تعمل أفضل على هذا النوع من الوقود».

كان يجب أن أحدد إذا كانت هذه الأسباب حقيقية أم مجرد تعليقات لقراري التوقف هناك. لذلك سألت نفسي السؤال الجوهرى: بما أنني أعلم الآن ما أعلمه عن السعر الحقيقي لهذا البنزين، لو عدت في الزمن إلى الوراء، هل سأخذ القرار نفسه مرة أخرى؟ بالتركيز على أول دقق من الأحاسيس شعرت به، كان الجواب واضحاً وقاطعاً. كنت سأقود السيارة عابراً المحطة. لم أكن حتى لأتوقف. عرفت حينئذ أنه من دون ميزة فارق السعر، لم تكن تلك الأسباب ستأخذني إلى تلك المحطة. لم تخلق هذه الأسباب القرار، بل خلقها القرار.

بعد أن انتهى أمر ذلك، بقي هناك مشكلة أخرى أواجهها. بما أنني أقف هناك، حاملاً الخرطوم، أليس من الأفضل أن أستعمله بدلاً من المعاناة المزعجة في الذهاب إلى مكان آخر، ودفع الثمن نفسه؟ لحسن الحظ، جاء صاحب المحطة، وساعدني على اتخاذ قراري. سألني: لماذا لم أكن أضخ أي بنزين؟ قلت له: إنني لم أحب تباين السعر، قال مزجراً: «اسمع، لا يخبرني أحد كيف أدير محطتي. إذا كنت تعتقد أنني أغشك، فضع الخرطوم من يدك على الفور، وارجل عن ممتلكاتي بأسرع ما يمكنك يا صاحبي». بما أنني كنت متأكداً أنه غشاش، كنت سعيداً بالتصرف تصرفاً ثابتاً مع اعتقادي ومع رغبته. رميت الخرطوم على الفور... ومررت فوقه بالسيارة في طريقي إلى المحطة القادمة. يمكن للثبات أحياناً أن يكون شيئاً رائعاً.

## تقرير قارئ

## من سيدة تعيش في بورتلاند، أوريغون

كنت أسير في مركز مدينة بورتلاند في طريقي إلى غداء عمل، عندما أوقفني شاب وسيم بابتسامة ودودة، وجملة قوية: «أسف لإزعاجك، أنا أشرك في مسابقة، وأريد شابة جميلة مثلك؛ كي تساعدني على الفوز. شككت في الأمر، لأنني كنت أعرف أن هناك عدداً كبيراً من الحسنات أجمل مني يتجولن في الجوار، لكنني أخذت على حين غرة، وأحسست بفضول لمعرفة ماذا يريد. شرح أنه سيحصل على نقاط في المسابقة إذا جعل امرأة غريبة تعطيه قبلة. أعد نفسي اليوم شخصاً عاقلاً لن يصدق جملمته، لكنه كان شديد الإصرار، وحيث إنني كنت سأتأخر عن لقاء غداء العمل، قلت لنفسني: «ماذا في الأمر، سأعطي الشاب قبلة، وأخرج من هنا». وهكذا تصرفت تصرفاً يخالف تماماً المنطق، وطبعت قبلة على خد شاب غريب تماماً، في وسط بورتلاند!

ظننت أن ذلك سيكون نهاية القصة، لكنني سرعان ما عرفت أنها مجرد البداية. انزعجت جداً عندما أتبع القبلة بجملة أخرى: (أنت بارعة جداً في التقبيل، لكن المسابقة الحقيقية التي أنا فيها هي بيع اشتراك المجلات. لا بد أنك سيدة نشيطة. هل تهتمك أي من هذه المجلات؟ كان يجب في تلك اللحظة أن أصفح الشاب وأمشي؛ لكن بطريقة ما، ولأنني طاوعته في طلبه الأول، شعرت برغبة أن أكون على ثبات، وطاوعته في طلبه الثاني. نعم، لا أصدق حتى إنني اشتركت في مجلة كنت أستمتع أحياناً بقراءتها، لكن لم يكن لدي نية أن أشترك بها). أعطيته خمسة دولارات لاشتراك مبدئي، وغادرت بأسرع ما يمكن، وأنا أشعر بإحباط شديد مما فعلت، ومن عدم فهمي لما فعلته.

«مع أنني لا أزال أشعر بالأسى عندما أفكر في تلك الحادثة، فإنني عندما أفكر في الحادثة بعد أن قرأت كتابك، أستطيع أن أعرف ماذا حصل. السبب الذي نجحت فيه هذه الطريقة كثيراً هو أنني قدمت التزاماً صغيراً (إعطاء القبلة في هذه الحالة). يميل الناس لتقديم مسوغات تدعم الالتزام، ثم يصبحون مستعدين لتقديم مزيد من الالتزامات. سوغت في هذه الحالة مطاوعة الطلب الثاني، أنني كنت على ثبات مع قراري الأول. لو أنني استمعت لإشارات معدتي، كنت سأنقذ نفسي من كثير من الإذلال».

باستخلاصه للقبلة، استغل البائع مبدأ الثبات بطريقتين. أولاً: ريثما طلب مساعدتها في مسابقة المجلات، كانت توقعاته بالموافقة على نيل المساعدة في المسابقة قد تحققت مسبقاً بالقبلة- ثانياً: يبدو فقط من الطبيعي (أي الملائم) أنه إذا كانت المرأة تشعر شعوراً إيجابياً كافياً تجاه رجل حيث إنها قبلته، فإنها ستشعر شعوراً إيجابياً تجاه مساعدته على الفوز.

