

## الفصل الخامس

### المحبة

#### الصل الصديق

العمل الرئيس للمحامي هو جعل المحلفين يحبون موكله.

- كلارنس دارو

ليس من المدهش أبدأ أن نعرف أننا -وهذه قاعدة عامة- نفضل كثيراً أن نقول: نعم لمطالب شخص نعرفه ونحبه، لكن ما قد يكون مروّعاً هو معرفة أن هذه القاعدة البسيطة تستعمل بمئات الطرق من قبل أشخاص غرباء تماماً ليجعلونا نطواع مطالبهم.

أوضح مثال أعرفه عن الاستغلال المحترف لمبدأ المحبة هو حفلات شركة توبروير (الأصل في هذه الحفلات أن تدعو سيدة صديقاتها لحفلة وتُحضر كل سيدة طعاماً وتأتي مندوبة شركة توبروير التي تصنع اللعب البلاستيكية وتشارك في التحضير وتعرض منتجاتها للبيع في الوقت نفسه) التي أعدها المثال النموذجي لجو المطاوعة الأمريكية. يستطيع كل من يعرف طريقة عمل حفلات توبروير أن يدرك أنها تستعمل أسلحة متنوعة من أسلحة التأثير الاجتماعي التي بحثناها حتى الآن: التبادل، (في بداية الحفلة، يتم لعب عدة ألعاب ويربح مرئادو الحفل الجوائز؛ تسنح لكل من لا تريح جائزة أن تمد يدها في كيس تحمله المندوبة؛ حتى تحصل كل سيدة على هدية قبل بدء عملية البيع)،

والالتزام (يلح على كل مشتركة أن تصف علناً الاستعمالات والفوائد التي وجدتتها في منتجات توبروير التي تملكها)، والبرهان الاجتماعي (حالما يبدأ البيع، تبني كل عملية شراء فكرة أن المماثلين الآخرين يريدون المنتج؛ لذلك لا بد أنه جيد).

توجد جميع أسلحة التأثير الرئيسية لدفع عملية البيع للأمام، لكن القوة الحقيقية لحفلات توبروير تأتي من ترتيبات معينة تعتمد على مبدأ المحبة. على الرغم من جهود الإمتاع والإلحاح التي تقوم بها مندوبة توبروير، فإن الطلب الفعلي لشراء المنتج لا يُقدّم من قبل السيدة الغريبة؛ إنما يأتي من سيدة صديقة لكل النساء في الغرفة. قد تكون المندوبة بالطبع هي التي تأخذ طلبات السيدات اللواتي ارتدن الحفلة، لكن السيدة التي تلزم النساء نفسياً على قبول طلبها هي ربة المنزل التي تجلس في طرف الغرفة وهي تبسم، وتتحدث، وتقدم المشروبات المنعشة. إنها مضيعة الحفلة التي دعت صديقاتها للاجتماع في منزلها لمشاهدة العرض، والتي يعرف الجميع أنها تحصل على نسبة ربح من كل قطعة تباع في منزلها.

الأمر بسيط. تنظم شركة توبروير البيع في الحفلات المنزلية، مقابل إعطاء المضيعة نسبة من الأرباح؛ حتى تشتري الزبونات من صديقتهن ومن أجل صديقتهن بدلاً من مندوبة مبيعات غير معروفة. بهذه الطريقة، تتضافر جاذبية المنتج مع دفء الصداقة والشعور بالأمان والواجب تجاه الصديقة لتعمل في جو البيع. أكد الباحثان في شؤون المستهلكين فرنزر وديفيس، اللذان فحصا الروابط بين المضيفات ومرتادات الحفلات في جو البيع في حفلات المنازل، قوة مقارنة الشركة: تبلغ قوة العلاقة الاجتماعية في تحقيق المبيعات ضعف قوة تفضيل المنتج نفسه. كانت النتائج ملفتة للنظر. قدر مؤخراً أن مبيعات توبروير تتجاوز 2.5 مليون دولار في اليوم!

ما يلفت النظر هو أنه يبدو أن الزبونات تعرفن تماماً ضغط المحبة والصداقة المتداخل في حفلات شركة توبروير. يبدو أن بعض النساء لا تعارضن، في حين تعارض نساء أخريات لكن يبدو أنهن لا يدرين كيفية تجنبها. وصفت إحدى النساء اللواتي تحدثن إليهن تأثرها بصوت فيه كثير من الإحباط:

وصل الحد إلى أنني أصبحت أكره أن أدعى إلى حفلة توبروير. لدي كل ما أحتاج إليه من العلب البلاستيكية، وأستطيع أن أشتري علامة تجارية أرخص من السوق. لكن عندما تتصل إحدى صديقاتي بي، أشعر أنني يجب أن أذهب. وعندما أصل إلى هناك، أشعر أنني يجب أن أشتري شيئاً. ماذا أستطيع أن أفعل، إنه شيء أفعله من أجل صديقتي.

لا عجب، فمع استخدام مبدأ الصداقة على أنه حليف لا يمكن مقاومته، أوقفت الشركة البيع بمتاجر التجزئة، وتبنت فكرة البيع بالحفلات المنزلية إلى حد أنه أصبحت تقام حفلة توبروير في مكان ما من البلاد كل 2,7 ثانية. لكن بالطبع، يدرك محترفو كسب مطاوعة آخرون قوة الضغط الموجود لنقول نعم لشخص نعرفه ونحبه. خذوا على سبيل المثال عدد المؤسسات الخيرية التي تجند متطوعين؛ ليطوفوا ويجمعوا التبرعات قريباً من أماكن سكنهم. يعرفون حق المعرفة مدى صعوبة أن نرد طلب التبرع الخيري عندما يأتي من صديق أو جار.

وجد محترفو كسب مطاوعة آخرون أنه لا يلزم حتى وجود الصديق؛ ليكون التأثير فاعلاً، قد يكفي مجرد ذكر اسم الصديق في بعض الأحيان. تنصح شركة شاكيل، التي تتخصص في بيع منتجات منزلية متنوعة بالقرع على أبواب المنازل، مندوبي المبيعات باستعمال طريقة «السلسلة غير المتناهية» لإيجاد زبائن جدد. حالما يقر زبون أنه يحب المنتج، يُلح عليه أن يعطي أسماء أصدقاء قد يقدرون بدورهم التعرف على المنتج. يمكن للمندوبين الآن الذهاب إلى منازل هؤلاء الأشخاص، وبيعهم المنتجات، وطلب قائمة بأسماء أصدقائهم الذين سيكونون مصدراً لمزيد من الزبائن المحتملين، وهكذا في سلسلة غير متناهية. إن مفتاح نجاح هذه الطريقة هو أن مندوب المبيعات يزور كل زبون محتمل وهو مسلح باسم صديق «قد أقترح أن أتصل بك». يصعب رد مندوب المبيعات في هذه الظروف؛ يبدو وكأنه رد الصديق. يصر دليل مبيعات شركة «شاكيل» أن يستعمل مندوبو المبيعات هذا النظام دون تلكؤ: «يبدو من المستحيل أن نفرط في تقدير قيمة هذه المقاربة. إن الاتصال بالزبون المحتمل أو قرع بابه مع القدرة على القول: إن السيد فلاناً، الذي هو صديق له، يشعر بأنه سوف يستفيد إذا منحك بضع دقائق من وقته لا يقل في الواقع جودة عن ضمان مبيعات 50% قبل قرع الباب».

يدلنا استعمال ممارسي المطاوعة الواسع لرباط المحبة بين الأصدقاء على قوة قانون المحبة في نيل الموافقة. نجد في الواقع أن هؤلاء المحترفين يسعون للاستفادة من القاعدة، حتى عندما لا توجد صداقات متشكلة سابقة يستطيعون استعمالها. سياسة محترفي المطاوعة في هذه الظروف مباشرة جداً: يجعلوننا نحبههم أولاً.

هناك رجل في ديترويت اسمه (جو جيرارد) متخصص في استعمال قاعدة المحبة لبيع سيارات الشيفروليه. أصبح بهذه الطريقة غنياً يكسب أكثر من مئتي ألف دولار سنوياً. بمثل هذا الدخل، قد نفترض أنه مدير ذو مرتبة عالية في شركة جنرال موتورز أو وكيل بيع سيارات شيفروليه. لكنه ليس كذلك، لقد جنى أمواله بوصفه مندوب مبيعات في أرض صالة البيع. كان مذهلاً في مجال عمله. حاز على لقب «بائع السيارات رقم واحد» طوال 12 سنة؛ كان معدل مبيعاته أكثر من 5 سيارات أو شاحنات في كل يوم عمل، وأطلق عليه لقب: «أفضل بائع سيارات» في العالم في كتاب غينيس للأرقام القياسية العالمية.

مع كل هذا النجاح، كانت الصيغة التي يطبقها بسيطة إلى حد مدهش. كانت تتضمن تقديم شيئين فقط للزبون: سعر عادل، وشخص يحبونه ليشتروا منه. ادعى في مقابلة معه أن «ذلك هو كل شيء، إيجاد بائع يحبونه، إضافة إلى السعر، ضع الاثنين مع بعض وستعقد الصفقة». حسناً، إن صيغة (جو جيرارد) تخبرنا عن مدى ضرورة قاعدة المحبة لنجاح عمله، لكنها لا تخبرنا كل شيء. بداية، لا تخبرنا لماذا يحبه الزبائن أكثر من مندوب مبيعات آخر يعرض سعراً عادلاً. هناك سؤال جوهري عام - يثير العجب - تتركه صيغة (جو) دون جواب: ما هي العوامل التي تجعل شخصاً يحب شخصاً آخر. إذا عرفنا ذلك الجواب، نكون قد قطعنا شوطاً طويلاً نحو فهم كيفية استطاعة أشخاص مثل (جو) أن ينجحوا جداً في جعل الناس يحبونهم، وبالمقابل، كيف يمكن أن نتجح في جعل الناس يحبوننا؟ لحسن الحظ، علماء الاجتماع يسألون هذا السؤال منذ عقود. سمحت لهم الأدلة المتراكمة أن يحددوا عدداً من العوامل التي يمكن أن نعول عليها في بناء المحبة. وكما سنرى، يستعمل كل منها بذكاء من قبل محترفي المطاوعة لحننا في الطريق إلى قول: «نعم».

### الجاذبية الجسدية

على الرغم من أننا نعرف أن الأشخاص الوسيمن لهم ميزة خاصة في العلاقات الاجتماعية، فإن الدراسات الحديثة تدل على أننا قد نكون قللنا إلى حد بعيد من حجم تلك الميزة وقوتها. يبدو أن هناك استجابة. «كبس، أزيز شغل الشريط» تجاه الأشخاص الوسيمن. مثل جميع ارتكاسات «كبس، أزيز شغل الشريط» يحصل الارتكاس آلياً دون تفكير مسبق. تصنف الاستجابة نفسها ضمن صنف يطلق عليه علماء الاجتماع اسم «تأثير الهالة». يحصل تأثير الهالة عندما تهيمن صفة إيجابية لشخص ما على الطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه. والأدلة واضحة اليوم على أن الجاذبية الجسدية كثيراً ما تكون إحدى هذه الصفات.

تظهر الأبحاث أننا نعزو إلى الأشخاص الوسيمن خصلاً مفضلة مثل، الموهبة والالطف والصدق والذكاء. والأكثر من ذلك، نطلق هذه الأحكام دون أن ندري أن الجاذبية الجسدية تؤدي دوراً في هذه العملية. أنا خائف من عواقب معينة لهذا الافتراض غير الواعي بأن «الشكل الجيد يعني جيداً». على سبيل المثال، وجدت دراسة أجرتها مؤسسة الانتخابات الفيدرالية الكندية أن المرشحين الوسيمن يحصلون على أصوات أكثر بمرتين ونصف من المرشحين غير الوسيمن<sup>1</sup>.

على الرغم من وجود مثل هذه الأدلة على تفضيل السياسيين الوسيمن، فإن أبحاث المتابعة تظهر أن المصوّتين لا يدركون انحيازهم هذا. في الحقيقة، أنكر 73% من المصوّتين الكنديين إنكاراً مطلقاً أن شكل المرشح الجسدي قد أثر عليهم، ولم يقبل حتى باحتمال وجود مثل هذا التأثير سوى 14%. وجد تأثير مماثل في حالات التوظيف. أظهرت إحدى الدراسات أن مظهر المتقدمين الحسن أدى في مقابلات توظيف مزيفة إلى قرارات توظيف أكثر من المؤهلات الوظيفية-هذا مع أن المقابلين ادعوا أن الشكل أدى دوراً صغيراً في قراراتهم<sup>2</sup>.

هناك أبحاث مقلقة أخرى تدل على أن النظام القضائي عرضة بصورة مماثلة لتأثير أبعاد الجسم وبنية العظام. فرض الأشخاص الوسيمن عالية في الحصول على معاملة

تفضيلية عالية في النظام القضائي. على سبيل المثال، وضع باحثون في دراسة أجريت في بنسلفانية علامات للجاذبية الجسدية لأربعة وسبعين رجلاً مدعى عليهم في بداية محاكماتهم الجنائية. عندما فحص الباحثون بعد مدة طويلة سجلات المحكمة بحثاً عن نتائج تلك القضايا، وجدوا أن الرجال الوسيمين حُكموا أحكاماً أخف بكثير. في الحقيقة، كانت فرص المدعى عليهم الوسيمين في تجنب أحكام السجن ضعف المدعى عليهم غير الوسيمين<sup>3</sup>. في دراسة أخرى أجريت على التعويضات الممنوحة في محاكمات الإهمال التمثيلية، حكم المدعى عليه الأكثر وسامة من ضحيته بمعدل وسطي بلغ 5,623 دولاراً؛ بينما كان وسطي التعويض 10,051 دولاراً عندما كانت الضحية أكثر وسامة من المدعى عليه. الأكثر من ذلك، أبدى المحلفون الذكور والإناث على السواء التفضيل المبني على الجاذبية نفسه.

أظهرت دراسات أخرى أن الأشخاص الوسيمين أوفر حظاً في الحصول على المساعدة عندما يحتاجونها، كما أنهم أكثر إقناعاً في تغيير رأي المستمعين. هنا أيضاً، يستجيب الذكور والنساء بالطريقة نفسها. في دراسة درجة المساعدة، على سبيل المثال، حصل الرجال والنساء الأجل شكلاً على درجة أكبر من المساعدة حتى من الأفراد من الجنس نفسه<sup>4</sup>. يمكن بالطبع توقع الاستثناء الأساسي لهذه القاعدة إذا نُظر إلى الشخص الجذاب على أنه منافس مباشر، خاصة في التنافس العاطفي. لكن عدا هذه الحالة، من الواضح أن الأشخاص الوسيمين يتمتعون بمزايا اجتماعية هائلة في مجتمعنا. يحبهم الناس أكثر، وهم أكثر إقناعاً، ويساعدهم الناس أكثر، وينظر إليهم على أنهم يتحلون بشخصية وقدرات عقلية أفضل. ويبدو أيضاً أن الأشخاص الوسيمين يحصلون على الفوائد الاجتماعية في وقت باكر من العمر. تظهر الأبحاث على أطفال المرحلة الابتدائية أن الكهول ينظرون إلى الأفعال العدوانية على أنها أقل شراً عندما يقوم بها طفل جذاب، وأن المدرسين ينظرون إلى الأطفال ذوي المظهر الحسن على أنهم أكثر ذكاء من تلاميذ صفهم الأقل جاذبية<sup>5</sup>.

ليس من العجب إذاً أن هالة الجاذبية الجسدية تُستغل كثيراً من قبل محترفي كسب المطاوعة. بما أننا نحب الأشخاص الجذابين، وبما أننا نميل لمطاوعة من نحب، فمن

المنطقي أن برامج تدريب البائعين تتضمن نصائح في إعداد المظهر، وأن متاجر الأزياء تختار الحسان بين المتقدمين لطلبات التوظيف، وأن الرجال المخادعين حسان والنساء المخادعات جميلات.

### التشابه

لكن ماذا لو لم يكن المظهر الجسدي موضوعاً مهماً؟ يملك معظم الناس في نهاية الأمر مظهراً عادياً. هل هناك عوامل أخرى يمكن أن تستعمل لكسب المحبة؟ كما يعرف كل من الباحثين ومحترفي كسب المطاوعة، هناك عدة عوامل، والتشابه هو أحد أكثر هذه العوامل فاعلية.

نحن نحب الأشخاص المشابهين لنا. يبدو أن هذه الحقيقة تصح سواء كان التشابه في نطاق الرأي أو الصفات الشخصية أو خلفية الشخص أو نمط الحياة. لذلك، من يريد أن يحبه كي يزيد من فرص كسبه لمطاوعتنا يجب أن يحقق ذلك الهدف عن طريق الظهور بمظهر مشابه لنا في أي من طرق التشابه العديدة.

اللباس مثال جيد. أظهرت عدة دراسات أننا أكثر ميلاً لمساعدة أولئك الذين يلبسون مثلنا. في إحدى الدراسات التي أجريت في بداية السبعينيات عندما كان الشباب يميلون لارتداء، إما لباس «الهيبيين» أو «المستقيمين»، ارتدى الباحثون لباس الهيبيين أو لباس المستقيمين وطلبوا من طلاب الكليات في الحرم الجامعي مبلغ عشرة سنتات لإجراء اتصال هاتفي. عندما كان الباحث يلبس نفس نوع لباس الطالب، كان يحقق الطلب في أكثر من ثلثي الحالات، لكن عندما كان الطالب والسائل يلبسان لباسين مختلفين، أعطيت العشرة سنتات في أقل من نصف الحالات. أظهرت تجربة أخرى مدى آلية استجابتنا الإيجابية للآخرين المشابهين. لم يجد الباحثون أن المتظاهرين في مظاهرة مضادة للحرب أكثر ميلاً لتوقيع العريضة إذا عرضها عليهم شخص يلبس لباساً مشابهاً فحسب، بل إنهم كانوا يوقعون دون تكليف أنفسهم عناء قراءتها أولاً.. «كبس، أزيز شغل الشريط»<sup>6</sup>.

إحدى الطرق الأخرى التي يمكن أن يستعملها السائلون للتلاعب بالتشابه لزيادة المحبة وكسب المطاوعة هي الادعاء بأن اهتماماتهم مشابهة لاهتماماتنا. بائعو السيارات

على سبيل المثال مدربون على البحث عن إشارات لهذه الاهتمامات، وهم يفحصون السيارة القديمة التي يريد الزبون مبادلتها بجديدة. إذا كانت هناك عدة تخيير في صندوق السيارة الخلفي، فقد يذكر البائع بعد مدة كم يجب أن يخرج من المدينة كلما استطاع ذلك، إذا كان هناك كرات غولف على المقعد الخلفي، فقد يعلق بأنه يأمل ألا يهطل المطر؛ حتى يستطيع أن يلعب الثماني عشرة حفرة غولف، التي حجز لها في وقت لاحق من ذلك اليوم؛ إذا لاحظ أن السيارة قد اشترت خارج الولاية، فقد يسأل من أين يأتي الزبون ثم يذكر - مندهشاً - أنه (أو زوجته) قد ولد هناك أيضاً.

مع أن هذه الأشياء تبدو تافهة جداً، فهي ناجحة على ما يبدو. وجد باحث فحص سجلات بيع شركة تأمين أن الزبائن أكثر احتمالاً لإبرام عقود التأمين عندما يكون البائع مشابهاً لهم في مجالات مثل العمر والدين والسياسة وعادة التدخين. بما أنه حتى التشابه البسيط يمكن أن يكون فاعلاً في الحصول على استجابة إيجابية من الآخرين، وبما أنه يسهل اصطناع المظهر المشابه، فإنني أنصح بالحدز خاصة عند وجود سائلين يدعون أنهم «مثلنا تماماً». في الواقع، قد يكون من الحكمة هذه الأيام الحدز عند وجود بائعين يبدون مشابهيين لنا قليلاً. تلح عدة برامج تدريب على المبيعات في حين أن المتدربين اليوم على «عكس صورة الزبون ومحاكاته» في وضعية جسمه، ومزاجه، ونمط حديثه، حيث ظهر أن التشابه في أي من هذه الأبعاد يمكن أن يعطي نتائج إيجابية<sup>7</sup>.

## المديح

وصف الممثل (مكلين ستيفنسون) مرة كيف خدعته زوجته حتى يتزوجها: «قالت: إنني أعجبها». مع أنه كان يروي القصة للفكاهة، فإن هذه الملاحظة مفيدة بقدر ما هي ممتعة. يمكن للمعلومات التي تخبرنا أن شخصاً ما معجب بنا أن تكون أداة ساحرة فاعلة في خلق شعور متبادل بالحب وفي كسب المطاوعة. كثيراً ما نسمع من الأشخاص الذين يريدون شيئاً منا، تقديرات إيجابية بتملق أو مجرد ادعاءات بسيطة بالمودة. هل تذكرون جو جيرارد، «أفضل بائع سيارات» في العالم، الذي يقول: إن سر نجاحه هو جعل الزبائن يحبونه؟ لقد فعل شيئاً يبدو في الظاهر غيباً ومكلفاً. كان يرسل كل شهر لكل من زبائنه السابقين الذين يبلغ عددهم ثلاثة عشر ألفاً، بطاقة معايدة تحتوي على رسالة شخصية

منه. كانت المعايدة تختلف من شهر إلى آخر (سنة جديدة طيبة، عيد شكر طيب... إلخ.)، لكن الرسالة المطبوعة على البطاقة لم تتغير أبداً. كانت تقول: «أنا أحبك». وكما يشرح جو، «لا يوجد أي شيء آخر في البطاقة، لا شيء سوى اسمي. أنا فقط أخبرهم أنني أحبهم».

«أنا أحبك». كانت تأتي في البريد كل سنة، 12 مرة في السنة، بانتظام مثل دقائق الساعة. «أنا أحبك». على بطاقة مطبوعة تذهب فعلاً إلى 13 ألف شخص. هل يمكن لعبارة محبة غير شخصية أبداً -ومن الواضح أنها مصممة لبيع السيارات- أن تكون فعلاً ناجحة؟ يعتقد جو جيرارد ذلك، ويستحق شخص ناجح نجاح جو أن نغيره اهتمامنا. يفهم جو حقيقة مهمة من حقائق الطبيعة البشرية: نحن نبحث بحثاً استثنائياً عن المديح. على الرغم من أن هناك حداً لسذاجتنا -خاصة عندما نكون متأكدين من أن المادح يحاول أن يتلاعب بنا- فإننا كقاعدة نميل لأن نصدق الإطراء وأن نحب من يطري علينا، حتى لو كنا نعلم تماماً أنه إطراء كاذب.



الشكل 1-5

### عقارات رخيصة

إن التأثير القوي للتشابه على المبيعات أمر قد فهمه محترفو المطاوعة منذ زمن طويل (بنغوين لويغ)

تظهر تجربة أجريت في كارولانية الشمالية كم نصب عازين في وجه الإطراء. سمع الرجال في الدراسة تعليقات على أنفسهم من شخص آخر يحتاج إلى معروف منهم. سمع بعض الرجال تعليقات إيجابية فقط، وسمع بعضهم تعليقات سلبية فقط، وسمع بعضهم مزيجاً من تعليقات إيجابية وسلبية. كان هناك ثلاث نتائج ملفتة للنظر. أولاً: كان المقوم الذي قدم المديح فقط أكثر من أحبه الرجال. ثانياً: استمر ذلك حتى عندما أدرك الرجال تماماً أن الإطراء كان بهدف الكسب التجاري من حبهم له. أخيراً: على عكس الأنواع الأخرى من التعليقات، لم يكن هناك حاجة للمديح الصريح أن يكون صحيحاً؛ كي ينجح. أدت التعليقات الإيجابية إلى درجة محبة المادح نفسها سواء كان المديح صحيحاً أم لا<sup>8</sup>.

يبدو أن لدينا استجابة إيجابية قوية للمديح، بحيث إننا يمكن أن نقع ضحية لأي شخص يستعمله معنا في محاولة واضحة لكسب معروف منا. «كيس، أزيز شغل الشريط». عندما ننظر إلى الأمر على ضوء هذا، لا تبدو لنا طباعة أكثر من 150 ألف بطاقة بريدية عليها: «أنا أحبك» كل عام وتوزيعها أمراً غيبياً ومكلفاً كما كان ظننا من قبل.

### الاتصال والتعاون

نحن نحب إلى حد كبير الأشياء التي نألّفها<sup>9</sup>. كي تثبت هذه النقطة لنفسك، أجر تجربة صغيرة. خذ سلبية صورة شخصية قديمة لك تظهر منظرًا أمامياً لوجهك واطلب من المصور تظهير الفيلم في صورتين - واحدة تظهرك كما أنت عليه والثانية بصورة مقلوبة (بحيث يبادل بين الطرفين الأيمن والأيسر في الصورة). قرر الآن أي صورة لوجهك تحب أكثر، واطلب من صديق حميم أن يختار بينهما بدوره. إذا كنت ستختار بأي وجه مشابه لاختيار مجموعة من نساء ميلووكي جربت هذه العملية معهن، فإنك ستلاحظ شيئاً غريباً: سيفضل صديقك الصورة الطبيعية، بينما تفضل أنت الصورة المقلوبة. لماذا؟ لأن كليهما سيعمد إلى تفضيل الوجه الذي يألّفه أكثر - صديقك للصورة التي يراها العالم، وأنت للصورة المقلوبة التي تجدها كل يوم في المرأة.

تؤدي الألفة بسبب تأثيرها في خلق المحبة دوراً في اتخاذ القرارات المتعلقة بأنواع كثيرة من الأشياء، بما في ذلك السياسيون الذين نصوت لهم. يبدو أن المقترعين في غرفة الاقتراع يختارون في كثير من الأحيان المرشح فقط؛ لأن اسمه يبدو مألوفاً. في إحدى الانتخابات التي ثار بشأنها الجدل في ولاية أوهايو قبل عدة سنوات، فاز رجل ليس له سوى فرص ضئيلة للفوز بالسباق على مقعد المدعي العام في الولاية فوزاً ساحقاً عندما غير كنيته قبل الانتخابات بمدة وجيزة إلى ( براون ) - وهو اسم عائلة لها تاريخ سياسي عريق في أوهايو<sup>11</sup>.

كيف يمكن أن يحصل مثل هذا الشيء؟ يكمن الجواب جزئياً في تأثير الألفة على المحبة في اللاوعي. لا ندرك في كثير من الأحيان أن موقفنا تجاه شيء ما قد تأثر بعدد المرات التي تعرضنا فيها لهذا الشيء في الماضي. على سبيل المثال، عرضت في إحدى التجارب صور عدد كبير من الأشخاص على الشاشة بسرعة كبيرة، بحيث إن الأشخاص الذين عرضت عليهم الصور لم يتذكروا فيما بعد رؤية أيٍّ من هؤلاء الأشخاص المعروضين من قبل. مع ذلك، كلما زاد عدد المرات التي تعرض فيها صورة شخص بسرعة على الشاشة، زادت محبة الأشخاص الذين عرضت عليهم الصور له عندما اجتمعوا به في مناسبات لاحقة. وبما أنه إذا زادت المحبة يزداد التأثير الاجتماعي، فإن المشاهدين اقتنعوا أكثر أيضاً بالعبارات التي تعبر عن آراء الأشخاص الذين ظهرت صورهم على الشاشة عدداً أكبر من المرات<sup>12</sup>.

على أساس الدليل بأننا نميل إلى تفضيل الأشياء التي نحتك بها، نصح بعض الأشخاص بمقاربة «الاحتكاك»، لتحسين العلاقة بين الأعراق. يحتاج هؤلاء أننا إذا أتحنا ببساطة للأشخاص الذين ينتمون إلى خلفيات عرقية مختلفة فرصة احتكاك أكثر ببعضهم، بوصفهم أشخاصاً متساويين، فإن هؤلاء الأشخاص سيصبحون محبين لبعضهم بعضاً حياً كبيراً. لكن العلماء اكتشفوا عندما فحصوا الاندماج في المدرسة - المجال الذي يقدم أفضل اختبار لمقاربة الاحتكاك - نموذجاً معاكساً تماماً. عدم الفصل في المدارس أميل إلى زيادة التمييز العنصري بين البيض والسود، وليس إلى تقليلها<sup>13</sup>.

دعونا نبقى برهةً في موضوع عدم الفصل في المدارس. مهما كان حسن نية مشجعي التناغم بين الأعراق عبر الاحتكاك البسيط، فإن هذه المقاربة لن تجني الثمار على الأغلب؛ لأن الحجة التي تستند عليها تقوم على معلومات مضللة. قبل كل شيء، جو المدرسة ليس بوتقة يتعامل فيها الأطفال بسهولة مع أطفال مجموعات عرقية أخرى مثلما يتعاملون مع الأطفال من مجموعتهم العرقية. بعد سنوات من الاندماج الرسمي في المدارس، ليس هناك سوى قليل من الاندماج الاجتماعي. يتجمع الأطفال مع بعضهم على أساس عرقي، وينفصلون بأنفسهم في غالب الأمر عن بقية المجموعات. ثانياً، حتى لو كان هناك تفاعل أكبر بين الأعراق، فإن الأبحاث تظهر أن التآلف مع شيء عبر الاحتكاك المستمر لا يؤدي بالضرورة إلى محبة أكبر. في الواقع، يؤدي التعرض المستمر لشخص أو شيء تحت ظروف بغيضة مثل الإحباط والنزاع والمنافسة إلى محبة أقل<sup>14</sup>. ويحتضن الصف المدرسي الأمريكي العادي هذه الظروف تمام الاحتضان.

خذوا في الحسبان تقرير عالم النفس (إليوت أرونسون) الذي دعي لتقديم الاستشارة للسلطات المدرسية عن المشكلات في مدارس أوستن في ولاية تكساس. يمكن تطبيق وصفه لما وجد عليه العمل التعليمي في الصف العادي على أي صف من صفوف المدارس العامة في الولايات المتحدة:

عموماً، يسير العمل كما يلي: يقف الأستاذ أمام الصف ويسأل سؤالاً. يجاهد ستة تلاميذ إلى عشرة في مقاعدهم، ويلوحون بأيديهم في وجه المدرس، متحمسين لأن يطلب منهم الإجابة وإظهار مدى ذكائهم. يجلس عدة تلاميذ آخرين وأبصارهم محوَّلة، وهم يحاولون الاختفاء عن النظر. عندما ينادي المدرس على تلميذ ما، ترى علامات الإحباط والامتعاض على وجوه التلاميذ المتحمسين الذين فقدوا فرصة الحصول على رضا الأستاذ، وترى الارتياح على وجوه التلاميذ الآخرين الذين لم يعرفوا الجواب... هذه اللعبة تنافسية جداً والنتائج مهمة جداً؛ لأن هؤلاء الأولاد يتنافسون على حب ورضا واحد أو اثنين أو ثلاثة من أهم الأشخاص في عالمهم.

الأكثر من هذا، تضمن عملية التعليم هذه أن الأطفال لن يتعلموا أن يحبوا أو يفهموا بعضهم بعضاً. استحضروا تجاربكم الخاصة. إذا كنتم تعلمون الجواب الصحيح، ونادى المدرس على شخص آخر، فإنكم ربما تأملون أن يرتكب خطأ حتى تسنح لكم الفرصة بإظهار معلوماتكم. إذا نادى الأستاذ على واحد منكم فأخفق، أو إذا لم يرفع يده ليدخل المنافسة، فإنه قد يحسد ويبغض تلاميذ صفه الذين يعرفون الجواب. يصاب الأطفال الذين يفشلون في هذا النظام بالغيرة ويكرهون الناجحين، ويحتقرونهم على أنهم حيوانات الأستاذ الأليفة، أو قد يلجؤون حتى للعنف ضدهم في باحة المدرسة. ينظر الطلاب الناجحون من ناحيتهم للأطفال غير الناجحين بازدراء، ويطلقون عليهم أسماء مثل «غبي» و«أحمق».

لا تشجع عملية التنافس أحداً على أن ينظر نظرة كرم وسعادة إلى زميله الطالب<sup>15</sup>.

هل من العجيب إذاً أن سياسة عدم الفصل الفجة - سواء عن طريق نقل التلاميذ بالحافلات إلى مدارس في مناطق عرقية أخرى، أو إعادة التقسيم الإداري للمناطق، أو إغلاق المدارس - تؤدي في كثير من الأحيان إلى زيادة التعصب العرقي بدلاً من تقليلها؟ هذا ما يجب أن نتوقعه، حيث إن أطفالنا يجدون العلاقات الاجتماعية الممتعة والأصدقاء في حدود منطقتهم العرقية، بينما يحتكون بالجماعات العرقية الأخرى فقط في جو الصف التنافسي.

هل هناك حلول ممكنة لهذه المشكلات؟ قد يكون أحد الحلول هو التوقف عن محاولات الاندماج العرقي في المدارس. لكن هذا غير عملي. حتى لو تجاهلنا التحديات القانونية والدستورية الحتمية والمشاحنات الاجتماعية المخربة التي يمكن أن يحرض هذا التراجع عليها، فإن هناك أسباباً أخرى وجيهة تجعلنا نستمر في سياسة الاندماج العرقي في الصفوف. على سبيل المثال، على الرغم من أن معدلات تفوق التلاميذ البيض تبقى نفسها، فإن احتمال تحسن الأداء الأكاديمي لتلاميذ الأقليات أكثر عشر مرات من احتمال تدهورها بعد اتباع سياسة عدم الفصل. يجب أن نحذر في مقاربتنا لسياسة عدم الفصل؛ حتى لا نفعّل كما يقولون: نتخلص من الطفل؛ لأنه يجلس في ماء قدر في المغطس.

الفكرة بالطبع هي أن نتخلص فقط من الماء وندع الطفل يخرج لامعاً من الحمام. يجلس طفلنا في أيامنا هذه في ماء قذر من العداء العرقي. لحسن الحظ، بدأ يظهر أمل حقيقي بالتخلص من العداء من أبحاث قام بها مختصون في التعليم عن «التعليم التعاوني». بما أن جزءاً كبيراً من أثر سياسة عدم الفصل في زيادة التمييز العرقي ينبع من زيادة الاحتكاك لأفراد المجموعات الأخرى بصفتهم منافسين، لذلك قام هؤلاء الباحثون بتجربة على أشكال من التعليم، تركز على التعاون بدلاً من التنافس.

خارجاً في المعسكر: من المفيد لفهم منطق المقاربة التعاونية أن نعيد دراسة برنامج البحث المدهش، الذي أجراه منذ ثلاثة عقود عالم الاجتماع التركي المولد «مظفر شريف». كان موضوع النزاع بين الجماعات العرقية يحير (شريف)، لذلك قرر دراسة عملية النزاع، وهي تتطور في معسكرات الصبية الصيفية. على الرغم من أن الصبية لم يدركوا أبداً أنهم كانوا يسهمون في تجربة اجتماعية، فقد كان (شريف) ومعاونوه يتلاعبون ببراعة باستمرار في ظروف المعسكر الاجتماعية لدراسة التأثير على العلاقة بين المجموعات.

لم يلزم الكثير لظهور أنواع محددة من النية السيئة. كان فصل الصبية ببساطة إلى معسكري سكن كافيًا لتحريض شعور «نحن مقابل، هم» بين المجموعتين؛ كما زاد إعطاء اسم لكل مجموعة (النسور وثعابين الخشاش) من شعور المنافسة. سرعان ما بدأ الصبية بالحث من صفات وإنجازات المجموعة الأخرى. لكن هذه الأشكال من العداء كانت ضئيلة بالمقارنة مع ما حصل عندما أدخل الباحثون أنشطة تنافسية في اجتماعات المجموعتين مع بعضهما. أدى إدخال مسابقات البحث عن الكنوز وشد الحبل والمباريات الرياضية بين المعسكرين إلى تبادل الشتائم والاحتكاك الجسدي. أطلق على أفراد الفريق المعادي في أثناء المسابقات نعوت مثل «الغشاشين» و«غدار» و«نتن». ثم بعد ذلك هجم كل فريق على معسكر الآخر. سرقت رايات الأعداء وحرقت، وعلقت لوحات التهديد، وصار الشجار في غرفة الغداء أمراً شائعاً.

كان واضحاً (لشريف) عند هذه النقطة أن وصفة التناظر سهلة وسريعة التأثير: افصل فقط بين المسهمين في مجموعات واتركهم منقوعين مدة من الزمن في محلولهم الخاص. ثم اخلطهم معاً على نار التنافس المستمر. تحصل على بغض بين المجموعات يفور بدرجة الغليان.

واجه الباحثين بعد ذلك موضوعٌ أكثر تحدياً: كيف يتخلصون من العداء المفعم الذي زرعه. حاولوا أولاً مقارنة الاحتكاك بجمع المجموعات مع بعضها عدداً أكبر من المرات. لكن حتى عندما كانت الأنشطة المشتركة ممتعة مثل مشاهدة الأفلام والحفلات الاجتماعية، كانت النتائج كارثية. تبع النزعات قتال بالطعام، تحولت برامج الترفيه إلى مسابقات صراخ، تداعت صفوف قاعدة العشاء إلى خطوط تدافع. بدأ (شريف) وفريق الأبحاث الذي يعمل معه يشعرون بالقلق من أنهم قد يكونون قد صننوا وحشاً على غرار وحش الدكتور (فرانكشتاين) لا يمكنهم السيطرة عليه. ثم في قمة الصراع، وجدوا حلاً كان بسيطاً وفعالاً في آن واحد.

صمموا سلسلة من الظروف التي يؤدي التنافس فيها بين المجموعتين إلى أذى الجميع، والتعاون ضروري لمصلحة الطرفين. وجد الطرفان في رحلة خارج المعسكر أن الشاحنة الوحيدة المتوافرة للذهاب إلى القرية للحصول على الطعام عالقة. تجمع التلاميذ وشدوا الشاحنة وسحبوها معاً إلى أن انطلقت في طريقها. في حالة أخرى، رتب الباحثون لتعطل مصدر ماء المعسكر، الذي كان يأتي عبر أنابيب من خزان بعيد. مع مواجهة هذه الأزمة العامة، وإدراك الحاجة إلى فعل موحد، نظم التلاميذ أنفسهم بانسجام لإيجاد وإصلاح المشكلة قبل نهاية اليوم. في حالة أخرى تحتاج إلى التعاون، أخبر أفراد المعسكر أن فيلماً جميلاً متوافر للاستئجار، لكن المعسكر لا يملك المال الكافي. عندما أدرك التلاميذ أن الحل الوحيد هو توحيد الموارد، استأجر التلاميذ الفيلم بمدخراتهم، وأمضوا سهرة ممتعة جداً مع بعضهم.

لم تكن النتائج سريعة، لكنها كانت مذهلة. أدت الجهود التعاونية لتحقيق الأهداف المشتركة بإطراد إلى مد الجسور فوق شرخ الحقد بين المجموعتين. سرعان ما تلاشت

المشادات الكلامية. واختفى التدافع في صفوف الانتظار، وبدأ الصبية بالاختلاط على طاولات الطعام. الأكثر من ذلك، عندما طلب من التلاميذ وضع قائمة بأصدقائهم المفضلين، غير عدد كبير قائمته السابقة المحصورة في أفراد من مجموعته، بقائمة تشمل صبية من المجموعة الأخرى. حتى إن بعض التلاميذ شكر الباحثين لإعطائهم فرصة إعادة تقويم أصدقائهم مرة أخرى؛ لأنهم أدركوا أنهم قد بدلوا رأيهم عما كان في الأيام السابقة. في حادثة تكشف عن التحول الذي حصل، عاد التلاميذ من حفلة إشعال نار معاً في الحافلة نفسها - وهذا شيء كان سيحدث هرجاً شديداً في الماضي، لكنه كان هذه المرة طلباً خاصاً من التلاميذ أنفسهم. عندما توقفت الحافلة في محطة مرطبات، قرر أفراد مجموعة من المجموعتين وقد بقي معهم خمسة دولارات في خزينتهم أن يقدموا لأعدائهم السابقين كوؤساً من مخفوق الحليب!

يمكننا تتبع جذور هذا التحول المفاجئ إلى الأوقات التي نظر فيها التلاميذ إلى بعضهم على أنهم حلفاء لا خصوم. كان التعاون اللازم لتحقيق هذه الأهداف هو الذي سمح لأفراد الجماعات المتنافسة بتجريب بعضهم بعضاً على أنهم زملاء معقولون، ومساعدون قيمون، وأصدقاء. وعندما أدت الجهود المشتركة إلى النجاح أصبح من الصعب، وخصوصاً، الإبقاء على شعور العداء تجاه الشركاء في تحقيق النصر<sup>14</sup>.

عودة إلى المدرسة: في خضم التوتر العرقي الذي تبع سياسة عدم الفصل في المدارس، بدأ بعض من علماء النفس برؤية أهمية نتائج تجارب (شريف) على العلاقات ضمن الصفوف المدرسية. ماذا لو أن التجربة الدراسية يمكن أن تعدل في الصفوف لتشمل أحياناً على الأقل تعاوناً بين المجموعات العرقية في تحقيق نجاح مشترك، فربما تجد الصداقات بين المجموعات مكاناً تنمو فيه. هناك مقاربة في هذا الاتجاه تسمى «صفوف الصورة المقطعة» مثيرة للاهتمام خصوصاً - على الرغم من أنه كانت تجري مشروعات مماثلة في ولايات مختلفة - طورها (إليوت أرونسون) وزملاؤه في تكساس وكاليفورنيا.

جوهر طريقة الصورة المقطعة هي الطلب من التلاميذ أن يعملوا معاً للنجاح في مادة من المواد الدراسية التي حدد لها موعد للامتحان. يتم ذلك بتكوين مجموعات طلابية

مؤلفة من فرق متعاونة، وإعطاء كل طالب جزءاً فقط من المعلومات -قطعة من الصورة المقطعة- ضرورياً للنجاح في الامتحان. على الطلاب في هذا النظام أن يتناوبوا في التعليم ومساعدة الآخرين. يحتاج كل شخص إلى شخص آخر؛ ليحصل على نتائج جيدة. كما هي الحال في عمل المعسكرين في تجارب (شريف) معاً لتحقيق مهام لا تتحقق إلا بالعمل المشترك، أصبح الطلاب حلفاء بعد أن كانوا أعداءً.

أعطت مقارنة الصورة المقطعة نتائج مثيرة للإعجاب عندما طبقت في صفوف طبقت فيها سياسة عدم الفصل حديثاً. أظهرت الدراسات أنه بالمقارنة مع الصفوف الأخرى في المدرسة نفسها التي تستعمل الطرق التنافسية التقليدية، خلق التدريس بطريقة الصورة المقطعة صداقات أكبر، وتمييزاً عرقياً أقل إلى درجة كبيرة بين أفراد الجماعات العرقية المختلفة. كانت هناك مزايا أخرى إضافة إلى نقص العداء: تحسنت معدلات الثقة بالنفس، وحب المدرسة، وعلامات الامتحانات بالنسبة لمجموعات الأقليات. كما أن الطلاب البيض استفادوا أيضاً. تحسنت ثقتهم بأنفسهم وحبهم للمدرسة، وكانت علاماتهم في الامتحان على الأقل مثل علامات البيض في الصفوف التقليدية.

تدعو مثل هذه النتائج الإيجابية إلى مزيد من التفسير. ماذا يحصل بالضبط في صفوف طريقة الصورة المقطعة لتفسير تأثيرات كنا قد يسأنا من تحقيقها في المدارس العامة منذ زمن طويل؟ تساعدنا دراسة لحالة قدمها (أرونسون) على مزيد من الفهم. تصف الدراسة تجربة (كارلوس)، وهو شاب مكسيكي -أمريكي، وجد نفسه في مجموعة «صورة مقطعة» لأول مرة. كانت مهمة (كارلوس) هي أن يتعلم، ثم يشرح لأعضاء فريقه السنوات الوسطى في حياة (جوزيف بوليتزر). كان كل عضو في المجموعة سيخضع قريباً لامتحان عن حياة رجل الصحافة المهم هذا. يخبرنا (أرونسون) بما حصل:

لم يكن (كارلوس) يتحدث الإنجليزية -لغته الثانية- بطلاقة. ونظراً لأنهم كانوا كثيراً ما يسخرون منه في الماضي عندما كان يتحدث في الصف، فإنه تعلم على مدى السنوات أن يبقى صامتاً في الصف. نستطيع أن نقول إن (كارلوس) ومدرسته قد اشتركا في مؤامرة صمت بينهما. يبقى هو

مجهولاً، مدفوناً في صخب أنشطة الصف، ولا يُحرج بالوقوف للإجابة أمام الطلاب؛ وهي بدورها لن تنادي عليه. ربما كان قرارها نابغاً عن أطيب النوايا؛ لم تكن تريد أن تهينه، أو ترى الطلاب الآخرين يضحكون عليه. لكن في الواقع، لقد شطبت المدرّسة (كارلوس) عندما تجاهلته. كان تجاهلها يعني أنه لا يستحق العناء؛ تلك هي على الأقل الرسالة التي شعر بها بقية الطلاب. إذا كانت المدرّسة لا تنادي على كارلوس، فلا بد لأنه غبي. من المحتمل أيضاً أن (كارلوس) وصل إلى النتيجة نفسها.

من الطبيعي أن (كارلوس) لم يكن مرتاحاً مع النظام الجديد، الذي كان يتطلب منه أن يتحدث إلى أفراد مجموعته؛ لقد تجشم عناء كبيراً وهو يقدم فقرته. لقد تلثم وتردد وتململ. لم يكن بقية الطلاب متفهمين على الإطلاق؛ تصرفوا حسب عاداتهم القديمة المتأصلة. عندما يتلثم الطالب، خاصة الطالب الذي يعتقدون أنه غبي، فإنهم يلجؤون إلى السخرية والمضايقة. اتهمته (ميري) بقولها: «آه، أنت لا تعرف الموضوع، أنت غبي، أنت أحمق، أنت لا تدري ماذا تفعل».

قامت واحدة منا، كانت قد عيّنت لمراقبة العملية الجماعية، بالتدخل معطية نصيححتها عندما سمعت التعليق: «حسناً، تستطيعين أن تضايقيه إن شئت، وقد يطربك ذلك، لكنه لن يفيدك في معرفة السنوات الوسطى من حياة (بوليتزر). سوف يجري الامتحان بعد نحو ساعة». لاحظوا كيف استطاعت تغيير أهمية الحوادث. لا تستفيد (ميري) كثيراً الآن من إحباط (كارلوس)، حيث إنها ستخسر من جراء ذلك كثيراً. بعد عدة أيام، وبعد كثير من هذه التجارب، بدأ هؤلاء الطلاب يفهمون أن الفرصة الوحيدة لديهم ليفهموا مقطع (كارلوس) هي أن يهتموا بما يقوله.

وبوجود هذا الإدراك، بدأ الأطفال يتصرفون كمن يجري مقابلات. كأنهم يجري المقابلات (ديك كافيت) بقياس صغير. بدلاً من السخرية

من (كارلوس) أو تجاهله، تعلموا أن يشجعوه على الحديث، أن يسألوا أسئلة تجعل من السهل عليه أن يشرح بصوت عالٍ ما يدور في رأسه. بالمقابل، ارتاح كارلوس أكثر، مما زاد من قدرته على التواصل. بعد أسبوعين من الزمن، صار الطلاب يعتقدون أن (كارلوس) ليس بذلك الغباء الذي كانوا يظنون أنه عليه. بدؤوا يحبونه أكثر، وبدأ (كارلوس) يستمتع أكثر بالمدرسة، وأصبح ينظر إلى زملائه البيض في الصف على أنهم أصدقاء وليسوا جلادين<sup>17</sup>.

هناك ميل عند رؤية نتائج إيجابية مثل تلك التي وجدت في تجربة صف «الصورة المقطعة» أن يطغى علينا الحماس لاستخدام حل وحيد بسيط لحل مشكلة معقدة. لا شك أن هذا ينطبق في هذه الحالة أيضاً. المشكلات معقدة حتى ضمن حدود عمليات التعلم التعاوني. قبل أن نشعر فعلاً بالارتياح من طريقة «الصورة المقطعة»، أو أي مقارنة بسيطة للتعلم والمحبة، هناك حاجة لمزيد من الأبحاث لمعرفة كم مرة ستنتج إستراتيجيات التعاون بين المجموعات، وإلى أي حد، وفي أي عمر، وفي أي نوع من المجموعات. يجب أن نعرف أيضاً أفضل طريقة يستحدث فيها الأساتذة طرقاً جديدة-إن كانوا سيستحدثون أي طرق على الإطلاق. في نهاية الأمر، ليست طريقة التعليم التعاوني ابتعاداً جذرياً عن الروتين التقليدي المؤلف لمعظم المدرسين، بل إنها تهدد أيضاً شعور المدرس بأهميته في الصف، بتحويل كثير من الإرشادات إلى يد الطلاب. أخيراً، يجب أن ندرك أن للمنافسة مكانها المفيد أيضاً. يمكن للمنافسة أن تفيد بوصفها حافزاً قيماً لفعل مرغوب، ووسيلة بناء مهمة للنظرة إلى الذات. لذلك، المهمة ليست إلغاء المنافسة الأكاديمية؛ بل إلغاء احتكارها للصف بتحقيق النجاح التعاوني الذي يشمل جميع الجماعات العرقية على مراحل منتظمة<sup>18</sup>.

على الرغم من هذه التحفظات جميعها، لا يسعني سوى أن أشجع بالأدلة المقدمة حتى الآن. أحس بالتفاؤل يسري في عروقي كلما تحدثت مع طلابي، أو حتى جيراني وأصدقائي، عن إمكانيات مقاربات التعليم التعاوني. لقد كانت المدارس العامة منذ

زمن طويل مصدراً للأنباء المحبطة - علامات اختبار متدهورة، إنهاك المدرسين، زيادة الجرائم، وبالطبع الخلاف العرقي. يوجد على الأقل شرح واحد في هذا المكان الكئيب، وأجد مصداقية لحماسي بشأن الموضوع.

ما الهدف من هذا الاستطراد في آثار سياسة عدم الفصل على العلاقات بين الأعراق؟ الهدف هو التركيز على نقطتين: أولاً، على الرغم من أن الألفة الناتجة عن الاحتكاك تؤدي إلى مزيد من المحبة؛ فإن العكس يحصل إذا كان الاحتكاك يحمل معه تجربة كريهة. لذلك، عندما يرمى أطفال من مجموعات عرقية مختلفة في المنافسة القاسية المستمرة الموجودة في الصفوف الأمريكية، فإننا نتوقع أن نرى - ونحن فعلاً نرى - زيادة في العداوة. ثانياً، يشير الدليل الذي يُظهر أن التعليم المتوجه جماعياً هو ترياق هذا المرض وهو الأسلوب الأنجح للتعاون على عملية المحبة.

لكن قبل أن نفترض أن التعاون سبب قوي للمحبة، يجب أن نخضعه أولاً لما أعتقد أنه الاختبار الحقيقي: هل يستعمل محترفو المطاوعة بانتظام التعاون؛ ليجعلونا نجبهم كي نقول: «نعم» لمطالبهم؟ هل يشيرون إلى ذلك التعاون عندما يوجد بصورة طبيعية في حالة ما؟ هل يحاولون أن يضخموه عندما يوجد بصورة ضعيفة فقط؟ والمفيد أكثر من ذلك كله: هل يصطنعونه عندما يكون غائباً؟

يجتاز التعاون، كما يظهر، الاختبارات بتفوق واضح. يحاول محترفو المطاوعة منذ الأزل أن يثبتوا أننا وإياهم نعمل لتحقيق الهدف نفسه، وأننا يجب أن «نوحّد الجهود» لتحقيق المصلحة المشتركة، وأنهم جوهرياً شركاؤنا في الفريق. يوجد عدد كبير من الأمثلة، وأكثر هذه الأمثلة مألوف: بائع السيارات الشاب الذي ينحاز إلى جانبنا «ويتصارع» مع رئيسه ليؤمن لنا صفقة رابحة<sup>19</sup>. لكن هناك مثال ملفت للنظر يحصل في ظروف غير مألوفة لكثير منا؛ لأن محترفي المطاوعة هنا هم محققو الشرطة الذين عليهم أن يدفعوا المتهم للاعتراف بالجريمة.

وضعت المحاكم مؤخراً قيوداً مختلفة على الطريقة التي يجب أن تتصرف بها الشرطة في التعامل مع المجرمين المشبوهين، خاصة في سعيها وراء الاعتراف. لا يمكن تطبيق كثير من الطرق، التي كانت في الماضي تؤدي لانتزاع الاعتراف؛ خوفاً من أن يقوم القاضي بصرف القضية. لكن المحاكم لم تجد بعد شيئاً غير قانوني باستخدام الشرطة لعلم النفس الماكر. لهذا السبب أصبحت التحقيقات الجنائية تتبع على نحو متزايد خدعاً مثل التي يطلقون عليها اسم الشرطي الجيد / الشرطي السيئ.

تعمل طريقة الشرطي الجيد والشرطي السيئ كما يلي: دعونا نفترض أن شاباً مشتبهاً به في عملية سرقة، قد قرأت عليه حقوقه، وهو مصر على براءته، أحضر إلى غرفة ليستجوب من قبل ضابطي شرطة. يؤدي أحد الضابطين دور الشرطي السيئ، لأن ذلك الدور يناسبه، أكثر أو لمجرد أن الدور قد جاء عليه. قبل أن يجلس المتهم، يلعنه الشرطي السيئ ويكيل له الشتائم ولا تخرج منه الكلمات بقية المقابلة إلا بالزمجرة والتذمر. يركل كرسي المتهم، ليؤكد وجهة نظره. عندما ينظر إلى الرجل، يظهر وكأنه ينظر إلى كومة قمامة. يشتاظ الشرطي السيئ غضباً إذا تحدى المتهم اتهاماته أو حتى رفض أن يجيب عليها. يحتدم غيظاً ويقسم إنه سيفعل كل ما بوسعه؛ لينال المتهم العقوبة القصوى. يقول: إن لديه أصدقاء في مكتب المدعي العام في المقاطعة سيخبرهم بعدم تعاون المتهم، وسيقاضونه إلى أقصى الحدود.

في بداية أداء الشرطي السيئ، يجلس شريكه، الشرطي الجيد، في الخلف. ثم يبدأ بالتدخل رويداً رويداً. يتكلم أولاً مع الشرطي السيئ محاولاً أن يخفف الغضب المتفاقم. «اهدأ يا فرانك، اهدأ». لكن الشرطي السيئ، يصرخ مجيباً: «لا تطلب مني أن أهدأ، وهو يكذب مباشرة في وجهي! أنا أكره هؤلاء الأوغاد الكاذبين!» بعد قليل يقول الشرطي الجيد كلاماً نيابةً في الواقع عن المتهم: «على رسلك يا فرانك، إنه مجرد طفل». صحيح أنها ليست كلمات داعمة، لكنها بالمقارنة مع صراخ الشرطي السيئ تقع كالموسيقى على أذني السجين. لا يزال الشرطي السيئ غير مقتنع، «طفل، إنه ليس بطفل، إنه قاطع طريق صغير. ذلك ما هو إلا قاطع طريق. وسأخبرك بشيء آخر، إنه أكبر من اثنتي عشرة سنة، وهذا هو كل ما أحتاج إليه؛ لأرسله بعيداً خلف القضبان، بحيث لا يجده أحد».

يبدأ الشرطي الجيد الآن بالحديث مباشرة إلى الشاب، يناديه باسمه الأول، ويشير إلى أي تفاصيل إيجابية في القضية. «أقول لك يا (كينى)، لحسن الحظ أنه لم يصب أحداً بأذى، وأنتك لم تكن مسلحاً. عندما يأتي وقت إصدار الحكم، فإن ذلك سيبدو جيداً». إذا استمر المتهم بادعاء البراءة، يهجم الشرطي السيئ بتقريع جديد من شتائم وتهديدات. لكن الشرطي الجيد يوقفه هذه المرة، «حسناً يا (فرانك)، نحتاج جميعاً إلى فنجان قهوة». ويعطي الشرطي السيئ بعض النقود. «ما رأيك أن تحضر لنا ثلاثة أكواب؟» عندما يذهب الشرطي السيئ، يأتي وقت المشهد الكبير للشرطي الجيد: «اسمع يا رجل، لا أدري ما هو السبب، لكن زميلي لا يحبك، وسوف يحاول أن ينال منك. وسوف يستطيع القيام بذلك؛ لأنه يملك أدلة كافية الآن. وهو مصيب في قوله: إن مكتب المدعي العام لا يتساهل مع غير المتعاونين. سيحكمونك خمس سنوات يا رجل، خمس سنوات! الآن، لا أريد أن أرى ذلك يحصل معك، لذلك إذا اعترفت هذه اللحظة بأنك قد سطوت على المتجر، قبل أن يعود، فإنني سوف أستلم القضية، وأوصي بك مكتب المدعي العام. إذا عملنا معاً على هذا، فإننا نستطيع أن ننقص السنوات الخمس إلى سنتين أو حتى واحدة. قدم خدمة لي ولنفسك يا (كينى)، أخبرني فقط كيف قمت بالسرقة، ثم دعنا نبدأ بالعمل على تجاوزك لهذه المحنة». كثيراً ما يتبع هذا الحوار اعتراف كامل.

تنجح طريقة الشرطي السيئ/ الشرطي الجيد بهذا الأسلوب الجيد لعدة أسباب: سرعان ما تطبع تهديدات الشرطي السيئ في الذهن فكرة الحبس الطويل؛ يضمن مبدأ تباين الإحساس (انظر الفصل الأول) أن المحقق الذي يؤدي دور الشرطي الجيد يبدو رجلاً منطقياً ولطيفاً، خصوصاً بالمقارنة مع الشرطي السيئ الذي يبدو كحيوان مفترس أو سام؛ ولأن الشرطي الجيد قد تدخل عدة مرات نيابة عن المتهم - حتى إنه أنفق ماله الخاص على فنجان قهوة- فإن قانون التبادل يضغط للحصول على معروف بالمقابل. لكن السبب الأساسي الذي يجعل هذه الطريقة ناجحة هو أنها تعطي المتهم انطباعاً بأن

هناك شخصاً إلى جانبه، شخصاً يفكر في مصلحته، شخصاً يعمل معه، من أجله. ينظر إلى مثل هذا الشخص في معظم الأحيان على أنه مفضل جداً، لكن مع وجود هذه المشكلة التي يجد فيها هذا المتهم نفسه، يأخذ هذا الشخص صفة المنقذ. ومن صفة المنقذ، لا يبقى سوى خطوة صغيرة للوصول إلى صفة الأب الموثوق به للاعتراف.

### الفعل الشرطي والترافق

سألني مقدّم لفقرة الأحوال الجوية في التلفاز المحلي بصوت مهزوز على الهاتف: «لماذا يلومونني يا دكتور؟». كان قد أعطى رقمي عندما اتصل بقسم علم النفس في جامعتي؛ بحثاً عما يمكنه أن يستطيع أن يجيب عن سؤاله - سؤال طالما حيره، لكنه أصبح الآن يزعجه، ويسبب له الاكتئاب.

«أعني أن هذا جنون، أليس كذلك؟ الناس جميعهم يعرفون أنني أقدم نشرة الأحوال الجوية، وأنتي لا أصنع الطقس. أليس هذا صحيحاً؟ لماذا يهاجمونني إذاً بشدة عندما يكون الطقس سيئاً؟ لقد أرسلوا لي رسائل عدائية عندما حصل الفيضان العام الماضي! هدد أحد الأشخاص بأن يطلق عليّ الرصاص إذا لم يتوقف المطر. يا الله! لا أزال أترقب حذراً من ذلك التهديد. يفعل ذلك الأشخاص الذين أعمل معهم في محطة التلفاز أيضاً، يلومونني بسبب هجمة حر شديد أو ما شابه. لا بد أنهم يعرفون أنني لست مسؤولاً. لكن ذلك لا يوقفهم. هل تستطيع أن تساعدني على فهم هذا يا دكتور؟ هذا الأمر يحبطني حقاً».

حددنا موعداً لتحدث في مكتبي، حيث حاولت أن أشرح له أنه ضحية استجابة قديمة من نمط «كبس، أزيز شغل الشريط» توجد لدى الناس تجاه ما يحسون أنه مرتبط بفرد واحد. الأمثلة على هذه الاستجابة كثيرة جداً في الحياة المعاصرة. لكنني شعرت أن المثال الذي سيفيد، أكثر من غيره، مقدم الأحوال الجوية، مثال من التاريخ القديم. طلبت منه أن يعتبر من المصير المحفوف بالمخاطر الذي يحوم عن رسل كسرى في إمبراطورية فارس القديمة. كان الرسول الذي يكلف بنقل الرسائل العسكرية يدعو

ضارماً أن ينتصر الفرس في المعركة. إذا كان يحمل في جعبته أخبار الانتصار، فإنه سيعامل على أنه بطل عندما يصل إلى القصر. كان يعطى برحب وسخاء ما يشاء من طعام وشراب ونساء. أما لو كانت رسالته تحمل أخبار كارثة الهزيمة، فإن الاستقبال سيكون مختلفاً جداً. كان يُنحر دون إبطاء.

كنت أمل ألا يضيع مغزى القصة على مقدم الأحوال الجوية. أردت أن يدرك حقيقة تبقى صحيحة اليوم مثلما كانت في فارس القديمة، أو فيما يتعلق بهذا الشأن، في أيام (شكسبير) الذي أبان جوهرها في جملته المفعم بالحيوية، «طبيعة الأخبار السيئة، تصيب مخبرها». هناك ميل طبيعي لدى البشر أن يكرهوا الشخص الذي يجلب الأخبار البغيضة، حتى لو لم يكن هو المسبب لتلك الأخبار. إن مجرد ارتباطه بها يكفي لإثارة بغضنا تجاهه<sup>20</sup>.

لكن كان هناك شيء آخر وددت أن يفهمه مقدّم الأحوال الجوية من الأمثلة التاريخية. لم يكن يشاركه في معضلته «مخبرون» آخرون عبر القرون فحسب، بل كانت حالته جيدة جداً أيضاً بالمقارنة مع بعضهم، كرسل كسرى على سبيل المثال. قال لي بعد انتهاء محادثتنا وهو في طريقه إلى خارج المكتب ما أقتنني أنه قد فهم المغزى بوضوح شديد: «شكراً يا دكتور، أشعر شعوراً أفضل بكثير تجاه عملي الآن. أعني أنني أعمل في مدينة فينكس، حيث تسطع الشمس ثلاث مئة يوم في السنة، أليس كذلك؟ الحمد لله أنني لا أقدم الأحوال الجوية في مدينة بافالو (ذات الجو البارد والماطر)».

كانت عبارة مقدم الأحوال الجوية تكشف أنه قد فهم أكثر مما أخبرته عن المبدأ الذي يؤثر على محبة مشاهديه له. يوجد أثر سلبي للارتباط بالطقس السيئ. لكن من الناحية الأخرى، يجب أن يجلب له الارتباط بالشمس الساطعة شعبية كبيرة. وقد كان محقاً في ذلك. إن مبدأ الترابط مبدأ عام يحكم كلاً من الارتباطات الإيجابية والسلبية معاً. سوف يؤثر الارتباط البريء، سواء بالأشياء السيئة أو بالأشياء الحسنة، في كيفية شعور الناس تجاهنا<sup>21</sup>.

## مقدم الأحوال الجوية يدفع الثمن لتقلبات الطبيعة غير المحسوبة

بقلم ديفيد لا نغفورد

وكالة أنباء الأسوشييتد بريس

قال (بوب غريغوري) الذي كان يتنبأ بالأحوال الجوية لمحطة تلفاز دلبو تي إتش آر في إنديانا بوليس على مدى تسع سنوات: «أتصل بي شخص وقال إنها إذا أتجت في عيد الميلاد، فإنني لن أحيا لأرى عيد رأس السنة». يدعي معظم المتنبئين بالأحوال الجوية أنهم يصيبون من 80 إلى 90% من الأوقات، لكن التنبؤات بعيدة الأمد أصعب بكثير. ويعترف معظمهم أنهم يقدمون ببساطة المعلومات التي تقدمها حواسيب وعلماء طقس مجهولون في دائرة خدمات الطقس القومية أو في وكالة خاصة.

يقبض مقدمو الأحوال الجوية على شاشة التلفاز أجوراً عالية على حديثهم عن الطقس، لكن عندما تقذف الطبيعة شهياً إلى الأرض، فإنهم بهرعون للاختباء.

كشفت الحديث مع عدد من المتنبئين المخضرمين بالأحوال الجوية عبر هذا الأسبوع عبر البلاد عن قصص ضربتهم فيها العجائز بالمظلات، وبادرهم فيها الثمالي بالشتائم في الحانات، وقذفوا فيها بكرات الثلج والأحذية المطاطية، وهددوا فيها بالقتل، واتهموا فيها بأنهم يدعون الاطلاع على الغيب.

لكن الناس يلاحقون الوجه الذي يرونه

على شاشة التلفاز.

ذات مرة عندما تقدم إليه فلاح ضخمة البنية، ولكن إصبعه في صدره قائلاً: «أنت الذي أرسل ذلك الإعصار الذي دمر منزلي.. سوف أنزع رأسك عن جسدك».

يذكر (توم بونر)، الذي يبلغ 35 سنة، والذي كان يعمل على مدى 11 سنة في محطة تلفاز كيه إيه آر كيه في مدينة ليتل روك بولاية أركانساس

قال (بونر): إنه بحث عن المسؤول عن اتصت سيدة غاضبة: لأن السماء أمطرت يوم إخراج المشاغبين، لكنه لم يره، فأجاب: «أنت محق بشأن الإعصار، وسأقول لك شيئاً آخر: سوف أرسل إعصاراً آخر إذا لم تتراجع إلى الورا».

يذكر (مايك أمبروز) من محطة كيه جي تي

في سان دييغو أنه قبل عدة سنوات عندما غمر فيضان كبير وادي ميشن في سان دييغو بارتفاع عشرة أقدام (ثلاثة أمتار)، أن سيدة تقدمت نحو سيارته وضربت بشدة على النافذة الأمامية مظلتها وقالت: «المطر خطوك أنت».

يقول (شاك ويتاكر) من محطة تلفاز ديليو إس بي تي في ساوث بيند بولاية إنديانا: «اتصلت عجوز بالشرطة وطلبت منها أن تعتل مقدم الأحوال الجوية؛ لأنه جلب كل ذلك الثلج».

يقول (شاك ويتاكر) من محطة تلفاز ديليو إس بي تي في ساوث بيند بولاية إنديانا: «اتصلت عجوز بالشرطة وطلبت منها أن تعتل مقدم الأحوال الجوية؛ لأنه جلب كل ذلك الثلج».

يقول (شاك ويتاكر) من محطة تلفاز ديليو إس بي تي في ساوث بيند بولاية إنديانا: «اتصلت عجوز بالشرطة وطلبت منها أن تعتل مقدم الأحوال الجوية؛ لأنه جلب كل ذلك الثلج».

يقول: «لا تزال لدي الكتل في رأسي التي تثبت روايتي».

## الشكل 2-5

### ضربه الطقس

لاحظوا التشابه بين حكاية مقدم الأحوال الجوية الذي جاء إلى مكتبي، وقصص مقدمي الأحوال الجوية الآخرين

(DAVID L. LANGFORD, ASSOCIATED PRESS)

يبدو أن الأمهات في مجتمعنا هنّ أكثر من يراعي قانون الترافق السلبي. تذكرون كيف كنّ دوماً يحذرننا من اللعب مع الأولاد السيئين الذين يعيشون في أسفل الطريق؟ تذكرون كيف كنّ يقلن لنا: إنه لا يهتم أننا لا نقوم نحن بشيء سيئ؛ لأنه في نظر الجيران، «نحن نعرف من أصحابنا». كانت أمهاتنا يعلمنا الذنب بالترافق. كنّ يعطيننا درساً في الأثر السلبي لمبدأ الترافق. وهن محقات في ذلك. يفترض الناس أننا نتمتع بالخصال الشخصية نفسها لأصدقائنا<sup>22</sup>.

أما عندما يتعلق الأمر بالترافق الإيجابي، فإن محترفي كسب المطاوعة هم الذين يعطون الدرس. إنهم يحاولون أكثر فأكثر أن يربطوا أنفسهم أو منتجاتهم بالأشياء التي نحبها. هل تساءلتم في يوم من الأيام: ما الذي تفعله كل أولئك الحسناوات اللواتي يظهرن في إعلانات السيارات؟ ما يأمله مصممو الإعلان هو استعارة خصالهن الإيجابية -جمالهن والرغبة فيهن- للسيارات. يراهن مصممو الإعلان على أننا سوف نستجيب لمنتجاتهم بالطريقة نفسها التي سنستجيب بها للعارضات الحسناوات لمجرد ترافقهن مع المنتجات.

وهم محقون في ذلك. قوم الرجال الذين شاهدوا إعلاناً لسيارة تظهر فيها عارضة شابة مثيرة السيارة على أنها أسرع وأجمل وأرقى وأفضل تصميماً مما قوماها به رجال شاهدوا الإعلان نفسه دون وجود العارضة الحسناء. مع ذلك، أنكر الرجال عندما سئلوا فيما بعد أن يكون وجود الشابة الحسناء قد أثر على حكمهم<sup>23</sup>.

بما أن مبدأ الترافق فاعل جداً -دون وعي أبداً- فإن صانعي المنتجات يسرعون إلى ربط منتجاتهم بالبدع الرائجة حالياً في المجتمع. في الأيام الأولى بعد وصول أول أمريكي إلى القمر، كان كل شيء من العصير الذي نشره في الصباح إلى مزيل الروائح يباع مع إشارة ضمنية لعلاقته ببرنامج الفضاء الأمريكي. يخبروننا في سنوات الأولمبياد ما هو بالضبط بخاخ الشعر ومنديل الوجه «الرسمي» لفريقنا الأولمبي<sup>24</sup>.

في السبعينيات، عندما كانت الفكرة السحرية في المجتمع هي «الطبيعة» كانت «عربة الطبيعة» مزدحمة إلى أقصى حدودها. لم يكن الارتباط بالطبيعة في كثير من الأحيان منطقياً، حتى يدعو أحد إعلانات التلفاز الرائجة إلى «تغيير لون الشعر إلى لون طبيعي». ربط المشهورين بالمنتجات طريقة أخرى لكسب الأرباح من مبدأ الترافق. يُدفع للرياضيين المحترفين للربط بينهم وبين أشياء لها علاقة بالرياضة (أحذية الرياضة، مضارب كرة المضرب، كرات الغولف) أو لا علاقة لها بالرياضة على الإطلاق (مشروبات غازية، علب الفشار، جوارب نسائية). المهم بالنسبة لمصمم الإعلان هو تحقيق الرابطة؛ لا داعي لأن تكون رابطة منطقية، فقط رابطة إيجابية.



الشكل 3-5

### أسرة المرضى ذات الإغراء الجنسي

أظهرت الأبحاث أن المعارضة الحسنة التي تعرض نفسها مع سيارة سوف تجعل السيارة تبدو مرغوبة أكثر. يعتقد بعض مصممي الإعلانات أن ذلك يصح أيضاً بالنسبة لأنواع كثيرة من المنتجات.

بالطبع، يقدم الممثلون المشهورون نموذجاً مرغوباً آخر، يتهافت الصانعون على ربطه بمنتجاتهم. لكن السياسيين لحقوا مؤخراً بركب الارتباط بالمشهورين لحمل المنتخبين على تغيير آرائهم. يجمع مرشحو الرئاسة حولهم جمعاً من الأشخاص المشهورين غير السياسيين الذين، إما يسهمون إسهاماً فاعلاً في الحملة الانتخابية، أو يقدمون مجرد أسمائهم. تلعب اللعبة نفسها حتى على مستوى الولايات أو المستوى المحلي. خذوا على سبيل المثال تعليقاً أدلت به سيدة في لوس أنجلوس، سمعته مصادفة، تعبر فيه عن شعورها تجاه تصويت عام في كاليفورنية، على الحد من التدخين في الأماكن العامة. «القرار صعب جداً، كثير من النجوم يتحدثون في صالحه، وكثير من النجوم يتحدثون ضده. لا تعرف كيف تصوّت».

مع أن السياسيين جدُّ في مجال استعمال دعم المشاهير، فإنهم مخضرمون في استغلال مبدأ الترافق بطرق أخرى. على سبيل المثال، يعلن أعضاء الكونغرس دوماً للصحافة عن بدء العمل بمشروعات فيدرالية سوف تجلب وظائف جديدة وفوائد لولايتهم؛ يفعلون ذلك حتى لو لم يكن لعضو الكونغرس أي علاقة بتقديم المشروع، أو حتى، في بعض الأحيان، يكون قد صوت ضده.

بينما جاهد السياسيون لأمَدٍ طويلٍ لربط أنفسهم بقيم مثل: الأمومة، والوطن، وفطيرة التفاح، فإن ارتباطهم الأخير - مع الطعام - هو الأكثر ذكاءً. على سبيل المثال، هناك تقليد في البيت الأبيض بمحاولة حمل المرشعين المعارضين على تغيير رأيهم على مائدة طعام. يمكن أن يكون ذلك في نزهة غداء، أو إفطار سخي، أو عشاء أنيق؛ لكن عندما يكون هناك قانون مهم يريدون تمريره، فإنهم يُخرجون أنية المائدة الفضية. كما أن جمع التبرعات للحملات السياسية يتضمن هذه الأيام تقديم الطعام. لاحظوا أيضاً أن خطابات جمع التبرعات التقليدية، والمناشدة بمزيد من الإسهامات والجهود المكثفة لا تأتي أبداً قبل تقديم الطعام، إنما في أثناء التقديم أو بعده. هناك عدة مزايا لربط شؤون الطاولة مع شؤون الدولة: على سبيل المثال، يوفر الوقت، ويتم تفعيل قانون التبادل. لكن قد تكون الفائدة التي لا ندرکها تلك التي كشفتها الأبحاث التي أجراها عالم النفس الشهير (غريغوري رازران) في الثلاثينيات من القرن الماضي.

وجد، باستعمال ما أطلق عليه اسم «طريقة الغداء» أن الأشخاص الذين أجرى عليهم التجربة أصبحوا أكثر ولعاً بالناس، والأشياء الذين واجهوهم في أثناء تناول الطعام. في المثال الأكثر علاقة بفرضنا، عُرض على الأفراد في تجربة (رازران) بعض التصريحات السياسية التي كانوا قد قوموها مرة من قبل. في نهاية التجربة، بعد أن عرضت التصريحات السياسية جميعها، وجد (رازران) أن تصريحات معينة فقط هي التي نالت الموافقة - تلك التي عرضت بينما كان الأشخاص يتناولون الطعام. ويبدو أن هذا التغيير في المحبة قد حصل دون وعي، حيث إن الأشخاص لم يتذكروا التصريحات التي عرضت عليهم في أثناء تقديم الطعام.

كيف اخترع (رازران) طريقة الغداء؟ ما الذي جعله يظن أنها ستنجح؟ قد يكمن الجواب في الدورين التدريسيين اللذين أداهما في أثناء حياته المهنية. لم يكن باحثاً مستقلاً مرموقاً فحسب، بل كان أيضاً أحد رواد المترجمين للأدب النفسي الروسي إلى اللغة الإنكليزية. كان أديباً مخصصاً لدراسة مبدأ الترافق، وقد هيمن عليه تفكير رجل عبقرى هو (إيفان بافلوف).

مع أن (بافلوف) كان عالماً ذا مواهب واسعة مختلفة - كان قد فاز، على سبيل المثال، قبل عدة سنوات بجائزة نوبل لعمله على الجهاز الهضمي - فإن أهم توضيح تجريبي له كان البساطة نفسها. أظهر أنه يستطيع أن يجعل استجابة حيوانية نموذجية للطعام (سيل اللعاب) يحصل نتيجة لشيء لا علاقة له بالطعام (جرس) بمجرد ربط الشئين معاً في ذهن الحيوان. إذا ترافق تقديم الطعام للكلب دوماً مع صوت جرس، فسرعان ما يسيل لعاب الكلب لصوت الجرس فقط، حتى لو لم يكن هناك طعام يحصل عليه.

لا يوجد قفزة كبيرة من عرض (بافلوف) التقليدي، وطريقة غداء رازران. من الواضح أن الاستجابة الطبيعية للطعام يمكن أن تنقل إلى شيء آخر عبر الترافق البسيط. كانت بصيرة (رازران) هي أن هناك عدداً من الاستجابات الطبيعية للطعام غير سيل اللعاب، أحدها هو الشعور بالرضا، والشعور الجيد. لذلك من الممكن أن نربط هذا الشعور الجميل، وهذا الموقف الإيجابي، بأي شيء يترافق ترافقاً وثيقاً مع الطعام (التصريحات السياسية مجرد مثال على ذلك).

كذلك لا توجد قفزة كبيرة من طريقة الغداء إلى إدراك محترفي المطاوعة، إنه يمكن استبدال الطعام بأنواع كثيرة من الأشياء المرغوبة، واستعارة صفاتهم المرغوبة للأفكار والمنتجات والأشخاص المترافقين معهم اصطناعياً. في التحليل النهائي إذاً، هذا هو السبب في وقوف المعارضات الحسنات حول المنتج في إعلانات المجلات. وذلك هو السبب في إرشاد منظمي برامج الإذاعة بإدخال النغمة، التي تحمل اسم الإذاعة مباشرة قبل إذاعة أغنية رائجة. وذلك هو حتى السبب في أن النساء اللواتي يلعبن لعبة الحظ البنغو، في حفلات شركة توبروير يجب أن يصحن «توبروير» بدلاً من بنغو قبل أن يجرين إلى الساحة ويحصلن على جوائزهن. توبروير للنساء، لكن بنغو للشركة؛ لأنها هي الرابحة الحقيقية.

لا يعني كوننا الضحايا الغافلين لمحترفي المطاوعة الذين يستعملون مبدأ الترافق أننا لا نفهم «كيف يعمل» هذا المبدأ، أو أننا لا نستعمله نحن أيضاً. هناك أدلة كثيرة، على سبيل المثال، على أننا نفهم تماماً معضلة رسل كسرى فارس، أو مقدم الأحوال الجوية المعاصر الذي يعلن أخبار الطقس السيئة. يمكن في الواقع أن يعتمد علينا في اتخاذ خطوات وقائية تجنبنا الوقوع في مواقف مشابهة. تظهر الأبحاث التي أجريت في جامعة جورجينا تماماً كيف نتصرف عندما نواجه مهمة إيصال أخبار جيدة أو سيئة. كلف الطلاب الذين ينتظرون بدء التجربة بمهمة إخبار طلاب آخرين بأنهم قد تلقوا مكالمات هاتفية مهمة. كان يفترض أن تحمل المكالمات أخباراً جيدة في نصف الحالات، وأخباراً سيئة في النصف الآخر. وجد الباحثون أن الطلاب نقلوا رسالة المكالمات بأسلوب مختلف تماماً حسب جودتها. عندما كانت الأخبار إيجابية، كان المخبر يحرص على ذكر صفة الإيجابية: «لقد جاءتك رسالة هاتفية تحمل أخباراً عظيمة. يستحسن أن تراجع مجري التجربة؛ ليعطيك التفاصيل». لكن عندما تكون الأخبار سيئة، كان الطلاب ينوون بأنفسهم عنها: «لقد جاءتك رسالة هاتفية. يستحسن أن تراجع مجري التجربة؛ ليعطيك التفاصيل». من الواضح أن الطلاب قد تعلموا سابقاً، أنهم كي يكونوا محبوبين، يجب أن يربطوا أنفسهم بالأخبار الجيدة لا بالأخبار السيئة<sup>25</sup>.

يمكن تفسير كثير من أنماط السلوك الغريب بحقيقة أن الناس يفهمون مبدأ الترافق فهماً كافياً؛ ليجاهدوا لربط أنفسهم بالحوادث الإيجابية، ويفصلوا أنفسهم عن الحوادث السلبية - حتى عندما لا يكونون هم سبب الحوادث. يحصل أغرب سلوك من هذا النوع في حلبات الرياضة الضخمة. لكن لا يعني هنا تصرف الرياضيين. يحق لهم في نهاية الأمر عندما يحمى وطيس الألعاب بعض الجيشان العاطفي الغريب. لكن الذي كثيراً ما يكون محيراً في ظاهره هو الحماس العنيف غير المنطقي الذي ليس له حدود لهواة الرياضة. كيف يمكن أن نفسر الشغب الواسع الذي يحدث في المباريات في أوروبا، أو قتل الجماهير، التي فقدت السيطرة، لاعبي وحكام كرة القدم في أمريكا الجنوبية، أو الإسراف غير الضروري في الهدايا المقدمة للاعبين كرة القدم الأمريكية الأغنياء أصلاً في «اليوم» الخاص المخصص لتكريمهم؟ ليس هناك أي منطق في أي من هذه التصرفات. اللعبة مجرد لعبة، أليست كذلك؟

لا. العلاقة بين الرياضة والهواوي الجاد أكثر بكثير من مجرد لعبة. الأمر جدي وعميق وشخصي جداً. تعطي إحدى حكاياتي المفضلة مثلاً واضحاً. تروي الحكاية قصة جندي في الحرب العالمية الثانية عاد بعد الحرب إلى وطنه في منطقة البلقان، وسرعان ما توقف بعدها عن الكلام. لم يستطع الفحص الطبي أن يجد سبباً عضوياً للمشكلة. لم يكن هناك أي جرح، ولا أي أذية دماغية، ولا عجز في الحبال الصوتية. كان يستطيع أن يقرأ ويكتب ويفهم الحديث، ويتبع الأوامر. مع ذلك لم يكن قادراً على الكلام - لا مع الطبيب، ولا مع أصدقائه، ولا حتى مع عائلته التي تتوسل إليه.

نقله أطباؤه، وهم يحسون بالحيرة والغضب، إلى مدينة أخرى، ووضعوه في مستشفى للمحاربين القدامى، حيث بقي مدة ثلاثين عاماً دون أن يخرج عن صمته وهو يعيش في عزلة اجتماعية. ثم تصادف أن فتح المذياع على مباراة في كرة القدم بين فريق بلدته الأم وفريق خصم تقليدي. عندما سجل الحكم في نقطة حرجة خطأ ضد لاعب من فريق بلدة المريض، قفز المريض الأبكى من كرسيه، وحدث في المذياع، وتكلم أول كلمات له منذ

ثلاثين سنة. صرخ قائلاً: «يا أيها الأحق، هل تحاول أن تعطيهن المباراة؟» قال ذلك وعاد إلى كرسيه وإلى صمته الذي لم يخرقه بعد ذلك أبداً.

هناك درسان مهمان يمكن أن نتعلمهما من هذه القصة الحقيقية. يتعلق الأول بالقوة المطلقة لهذه الظاهرة. كانت رغبة المحارب القديم بفوز فريق بلده قوية إلى درجة أنها أحدثت وحدها انحرافاً عن طريقته المتوقعة جداً في العيش. لا يقتصر أبداً التأثير المماثل للحوادث الرياضية على عادات هواة الرياضة المترسخة أبداً على مهاجع المرضى في مستشفيات المحاربين القدامى. في الأولمبياد الشتوي عام 1980، عقب فوز فريق الهوكي الأمريكي على فريق الاتحاد السوفييتي الذي كان هو المرشح للفوز، قدمت علبة سجائر (لجيم كريغ)، والد حارس مرمى الفريق الأمريكي، الذي كان يمتنع تماماً عن التدخين. قال (جيم) فيما بعد: «لم أدخن في حياتي قط، لكن شخصاً خلفي أعطاني علبة سجائر. «فدخنت سيجارة نعم دخنت». كما لا يقتصر مثل هذا التصرف غير العادي على آباء اللاعبين. وصفت نشرة الأخبار هواة الهوكي الذين كانوا خارج الملعب بأنهم مصابون بحمى الهذيان: «لقد تعانقوا، وغنوا، وتدحرجوا على الثلج». حتى الهواة الذين لم يكونوا موجودين في لايك بلاسيد، حيث جرت المباراة كانوا مبتهجين بالفوز، وأظهروا فخرهم بسلوك غريب. اضطر المسؤولون إلى إلغاء سباق في السباحة في مدينة راليغ بولاية كارولاينة الشمالية؛ لأن المتسابقين والجمهور على السواء صرخوا عندما أعلنت نتائج مباراة الهوكي «الولايات المتحدة! الولايات المتحدة!» إلى أن بحت أصواتهم. ضج متجر هادئ في مدينة كامبرج بولاية ماساتشوستس في شغب، وتطايرت مناديل المرحاض والقصاصات الورقية عند سماع الأخبار. شارك مدير المتجر والعاملون فيه -ثم قادوا بأنفسهم- الزبائن في مرحهم الصاخب.

لا شك في أن القوة شديدة وعارمة. لكن إذا عدنا إلى قصة المحارب القديم الصامت، فإننا نستطيع أن نرى أنها تظهر شيئاً آخر عن طبيعة الاتحاد بين الرياضة وهواة الرياضة، شيئاً جوهرياً في صفته الأساسية: إنه أمر شخصي. أيأ كان الجزء المتبقي المخرب من

شخصية الرجل الأبكى، فإنه تفاعل مع لعبة كرة القدم. مهما أصبحت شخصيته ضعيفة بعد سنوات من الركود الصامت في مهجع المستشفى، فإنها تدخلت في نتيجة المباراة. لماذا؟ لأنه هو شخصياً سيعاني من هزيمة فريق بلده. كيف؟ عبر مبدأ الترافق. لقد أمسك به مجرد مكان الميلاد وغلفه وربطه بالنصر أو الهزيمة المترقبين. كتب الأديب الشهير (إسحق أسيموف) يصف تأثير المباريات التي نراها «إذا تساوت جميع الأمور، فإنك تمد جذورك؛ بحثاً عن أفراد جنسك، أفراد ثقافتك، أفراد مجتمعتك المحلي.. وما تريد أن تثبته هو أنك أنت أفضل من الشخص الآخر. كل من تمد جذورك نحوه يمتلك أنت، وعندما يفوز، تفوز أنت»<sup>26</sup>.



الشكل 4-5

#### التعصب الرياضي المميت

تظهر هذه الصورة الإخبارية جزءاً من الشغب الذي حصل في ملعب كرة القدم في البيرو بعد أن منح قرار قرره الحكم في اللعبة الفوز لفريق أرجنتيني. كان الشغب عنيفاً جداً إلى درجة أن 318 شخصاً قد فقدوا حياتهم، بينما أصيب 400 شخص بالأذى، معظمهم بسبب الدوس والاختناق.

عندما ننظر بهذا الضوء، يبدأ شغف هواة الرياضة يبدو منطقيًا. اللعبة ليست تسلية سطحية يُستمتع بها لطبيعتها الأساسية وفتها. الشخص نفسه على المحك. هذا هو السبب في أن جماهير فريق البلدة يحبون جداً، وبعبارة أفصح، يمتنون لمن يحقق النصر للفريق بانتظام. وهو أيضاً السبب في أن الجماهير نفسها كثيراً ما يتصرفون بضاوارة مع اللاعبين والمدربين والإداريين المتهمين بالإخفاق الرياضي.

يمكن لعدم تحمل الهزيمة أن يقصّر الحياة المهنية، حتى للاعبين والمدربين الناجحين. خذوا حالة (فرانك ليدن) الذي ترك فجأة تدريب فريق يوتا جاز في دوري كرة السلة الأمريكي، بينما كان الفريق في مقدمة فرق الوسط الغربي في الدوري. لم يكن نجاح (ليدن) النسبي، ولا طبعه الظريف، ولا نشاطه الخيري المعروف في منطقة مدينة سولت ليك يكفون لحمايته من حنق بعض مناصري فريق يوتا جاز بعد هزائم الفريق. شرح (ليدن) قراره، وهو يستشهد ببعض الحوادث التي حصلت مع مشجعين بذيئين، بما فيها حادثة انتظر فيها الناس في الجوار مدة ساعة؛ ليشتموه بعد مباراة خاسرة: «تشعر أحياناً في دوري كرة السلة بأنك كالكلب. لقد بصق الناس علي. جاءني رجل وقال: «أنا محامي، اضربني، اضربني؛ حتى أستطيع أن أقاضيك». أظن أن أمريكة تأخذ الرياضة على محمل زائد من الجدية».

إذاً نريد أن يفوز فريقنا الرياضي؛ لنثبت تفوقنا. لكن لمن نحاول أن نثبت هذا التفوق؟ لأنفسنا بالتأكيد؛ لكن لكل شخص آخر أيضاً. حسب مبدأ الترافق، إذا استطعنا أن نحيط أنفسنا بنجاح نربط أنفسنا به ولو بطريقة سطحية (مثلاً، مكان الإقامة)، فإن هيبتنا ستزداد.

هل هواة الرياضة محقون في الظن بأنهم دون أن يرموا بكرة، أو يلتقطوا كرة، أو يحرزوا هدفاً، أو ربما حتى دون أن يحضروا مباراة، سوف يحصلون على بعض المجد من فوز فريق مدينتهم بالبطولة؟ نعم، أعتقد ذلك. الدليل في صالحهم. تذكروا أنه لم يجب على رسل كسرى أن يسببوا الخبر، ولم يجب على مقدم الأحوال الجوية أن يسبب الطقس، ولم يكن يجب على جرس (بافلوف) أن يسبب الطعام ليحصل التأثير القوي. لقد كان الترافق كافياً.

لهذا السبب، إذا فازت جامعة كاليفورنية الجنوبية بكأس روز بول في كرة القدم الأمريكية، فإننا نتوقع من الناس الذين لهم روابط مع كاليفورنية الجنوبية أن يحاولوا زيادة وضوح تلك العلاقة بعدد من الطرق المختلفة. في إحدى التجارب التي تظهر أن ارتداء الكساء يمكن أن يعبر عن مثل هذا الارتباط، قام الباحثون بعدد قمصان المدرسة القطنية التي ارتداها الطلاب في الحرم الجامعي يوم الإثنين في سبع جامعات لديها فرق كرة قدم أمريكية قوية: ولاية أريزونا، ولاية لوزيانة، نوتردام، ميشيغان، ولاية أوهايو، بتسبرغ، كارولاينة الجنوبية، أظهرت النتائج أنه تم ارتداء عدد أكبر من قمصان الجامعة، عندما فاز فريق كرة القدم بالمباراة يوم السبت السابق. الأكثر من ذلك، كلما كان الفوز أكبر، ازداد عدد القمصان الملبوسة. لم تكن المباراة المتكافئة التي ناضل الفريق فيها للنجاح هي سبب ارتداء الطلاب لقمصان الفوز، بل كان السبب نصر جلي ساحق يحمل في طياته أثر التفوق غير المنازع.

يقابل هذا الميل للتمتع بنعيم المجد، عن طريق الإعلان بصوت عالٍ عن ارتباطنا بالآخرين الناجحين، صورة معاكسة في محاولتنا لتجنب التلطيخ بظلال هزيمة الآخرين. في استعراض مذهل في أثناء موسم عام 1980 متعثر الحظ، بدأ المشجعون الذين اشتروا بطاقات موسمية لفريق نيو أورلينز سينتس لكرة القدم بالظهور في الملعب وهم يضعون أكياساً من الورق على رؤوسهم لإخفاء وجوههم. مع تعرض فريقهم للخسارة مرة بعد مرة، وضع عدد أكبر فأكبر من مشجعي الفريق الأكياس فوق رؤوسهم إلى أن أصبح بإمكان كاميرات التلفاز أن تصور مراراً المظهر الغريب لكتل متجمعة من الأشخاص المحجبين بأكياس الورق بُنية اللون دون وجود ما يميزهم سوى رؤوس أنوفهم. أجد أنه من المفيد معرفة أنه في أثناء مباراة في آخر الموسم، عندما بدا واضحاً أن الفريق سيفوز أخيراً بمباراة، نزع المشجعون أكياس الورق وظهروا علناً من جديد.

يخبرني كل ذلك أننا نتلاعب عمداً بوضوح روابطنا مع الفائزين والخاسرين؛ كي نجعل أنفسنا تبدو جيدين أمام كل من يستطيع رؤية هذه الروابط. نحاول بإظهار الروابط الإيجابية، ودفن الروابط السلبية أن نجعل المراقبين ينظرون إلينا نظرة أعلى

ويحبوننا أكثر. هناك عدة طرق للقيام بذلك، لكن أبسط الطرق، وأكثرها نفوذاً تكمن في الضمير الذي نستعمله. هل لاحظتم على سبيل المثال، كم مرة بعد فوز فريق البلدة يتجمع هواة الفريق أمام عدسات الكاميرا، رافعين سبابتهم عالياً، وهم يصرخون: «نحن رقم واحد! نحن رقم واحد!» لاحظوا أن النداء ليس «هم رقم واحد» أو حتى «فريقنا رقم واحد». الضمير المستعمل هو «نحن»، المصمم ليبدل على أوثق علاقة ممكنة بالفريق.

لاحظوا أيضاً أنه لا يحصل أي شيء مماثل في حالة الهزيمة. لن يسمع أي مشاهد تلفاز أبداً ترتيلة: «نحن في المركز الأخير! نحن في المركز الأخير!» زمن هزيمة الفريق المحلي هو وقت ابتعادنا عنه. لا تُفضّل «نحن» هنا مثلما يفضل الضمير العازل «هم». لإثبات هذه النقطة، أجريت مرة تجربة صغيرة اتصلنا فيها هاتفياً بطلاب جامعة ولاية أريزونا، وطلبنا منهم أن يصفوا نتيجة مباراة كرة قدم أمريكية لعبها فريق الجامعة قبل عدة أسابيع. طلب من بعض الطلاب وصف نتيجة مباراة معينة خسرها فريقهم؛ بينما طلب من الطلاب الآخرين أن يصفوا نتيجة مباراة مختلفة-ربح فيها فريقهم. استمعنا أنا وزميلتي في البحث (أفريل ثورن) ببساطة لما قيل، وسجلنا النسبة المئوية للطلاب الذين استخدموا كلمة «نحن» في وصفهم. كان واضحاً عندما جُودت النتائج أن الطلاب حاولوا ربط أنفسهم بالنجاح باستعمال ضمير «نحن» لوصف نصر فريق الجامعة - «نحن تغلبنا على هيوستن، 17 مقابل 14»، أو «نحن ربحتنا». لكن في حالة خسارة الفريق، لم تستعمل «نحن» إلا نادراً. استخدم الطلاب بدلاً من ذلك تعابير مصممة لإبقاء أنفسهم بعيدين عن فريقهم الخاسر - «هم خسروا أمام ميزوري، 30 مقابل 20» أو «لا أعرف النتيجة»، لكن فريق أريزونا خسر. ظهرت الرغبة المزدوجة لربط أنفسنا بالرابحين، وإبعاد أنفسنا عن الخاسرين ببلاغة في تعليقات أحد الطلاب، بعد أن وصف بجفاء نتيجة هزيمة فريق الجامعة - «خسرت ولاية أريزونا، 30 مقابل 20» - قال غاضباً: «لقد رموا «هم» فرصتنا «نحن» في ربح البطولة القومية»<sup>27</sup>.

إذا كان صحيحاً أننا كي نبود جيدين نحاول أن ننعم بالمجد المنعكس من الناجحين الذين نرتبط بهم حتى عن بُعد، فإن هذا يعني تورطاً استفزازياً: سوف نستعمل على

الأغلب هذه المقاربة عندما نشعر بأننا لا نبدو بمظهر جيد. كلما تتخلخل صورتنا العامة، نشعر برغبة متزايدة لاستعادة صورتنا بالإعلان بوضوح عن علاقتنا بالآخرين الناجحين. في الوقت نفسه، نتجنب بحذر ظهور روابطنا مع الآخرين الخائبين في العلن. يأتي الدليل الداعم لهذه الأفكار من دراسة المحادثات الهاتفية مع طلاب جامعة ولاية أريزونا. قبل أن يسألوا عن فوز فريق الجامعة أو هزيمته، أُختبر الطلاب في معلوماتهم العامة. رتبت أسئلة الاختبارات، بحيث أخفق بعض الطلاب إخفاقاً ذريعاً، بينما أبلَى آخرون بلاءً حسناً جداً.

لذلك في الوقت الذي طلب منهم أن يصفوا نتائج المباريات، كان نصف الطلاب قد مروا بتجربة مؤذية لصورتهم عندما أخفقوا في الامتحان. أظهر هؤلاء الطلاب فيما بعد أعظم حاجة للتلاعب بروابطهم مع فريق كرة القدم لإنقاذ هيبتهم. عندما طلب منهم أن يصفوا هزيمة الفريق، استعمل 17% منهم فقط ضمير «نحن» في أثناء الوصف. لكن عندما طلب منهم وصف الفوز، استعمل 41% منهم ضمير «نحن».

لكن القصة كانت مختلفة جداً للطلاب الذين أدوا أداءً حسناً في امتحان المعلومات العامة. استعمل هؤلاء ضمير «نحن» بشكل متساوٍ، سواء كانوا يصفون انتصار فريق الجامعة (25%) أو الهزيمة (24%). نصب هؤلاء صورتهم عن طريق إنجازاتهم الخاصة، ولم يحتاجوا إلى دعمها بواسطة إنجازات الآخرين. تخبرني هذه الموجودات أننا لا نبحث عن النعيم في ظل مجد الآخرين عندما يكون لدينا شعور قوي بالإنجازات الشخصية العلنية. لكن عندما تكون صورتنا (في الحياة العامة والخاصة) مضعضة، نتعمد استعمال الذين نترافق معهم لمساعدتنا على استعادة صورتنا.

أظن أنه من المفيد أن نلاحظ أنه الصخب الملفت للنظر الذي تبع فوز فريق الهوكي الأمريكي في أولمبياد عام 1980 جاء في وقت تضععت فيه الهيئة الأمريكية. كانت حكومة الولايات الأمريكية عاجزة عن منع حصول احتجاز الرهائن الأمريكيين في إيران، وعن منع الغزو السوفييتي لأفغانستان. كنا في ذلك الوقت نحتاج بوصفنا مواطنين إلى

انتصار فريق الهوكي، وكنا نحتاج إلى عرض، أو حتى اصطناع الرابطة بالفريق. يجب ألا ندهش مثلاً عندما نعرف أنه خارج حلبة الهوكي، في أعقاب الانتصار على الفريق السوفييتي، كان سماسرة بطاقات الملاعب يحصلون على مئة دولار مقابل كل زوج من أرومات بطاقات المباراة.



الشكل 5-5

نعيش! نحن!

عندما فاز فريق فيلادلفيا فيليز بعد عقود من الفشل بكأس العالم، نزل 1,1 مليون شخص - في مدينة عدد سكانها 1,5 مليون - إلى شوارع المدينة صائحين: «نحن رقم واحد» بينما كان أبطالهم يمرون في استعراض النصر.

(KLUETMEIER, IOOSS, SPORTS ILLUSTRATED)

على الرغم من أن الرغبة بالاستمتاع بالمجد المنعكس توجد، إلى حد كبير، في كل واحد منا، يبدو أن هناك شيئاً خاصاً في الناس الذين ينتظرون في الثلج، لينفقوا خمسين دولاراً على كل قطعة ممزقة من بطاقات مباراة لم يحضروها، ربما «ليثبتوا» لأصدقائهم في الحارة أنهم كانوا موجودين مكان الانتصار الكبير. ما هو بالضبط نوع هؤلاء الناس؟ ما لم يخطئ ظني، هؤلاء ليسوا مجرد مشجعين متحمسين للرياضة؛ إنهم أشخاص لديهم خلل خفي في الشخصية - نظرة سيئة إلى أنفسهم. يوجد في أعماقهم شعور عميق بعدم الأهمية، يدفعهم إلى البحث عن الاعتبار ليس عن طريق إحراز شيء، أو تعزيز ما يحرزونه، بل عن طريق خلق أو تعزيز ارتباطهم بآخرين يحققون الإنجازات. هناك أشكال مختلفة من هذا النوع من الناس يزدهرون في كافة المجالات في مجتمعنا. المثال النموذجي هو، الشخص الذي يروي إنجازاً، ويسقط أسماء المنجزين؛ ليبدو كأنه هو المنجز. مهما كان الشكل الذي يأخذه سلوك هؤلاء الأشخاص، فإنه يتبع نظاماً واحداً - النظرة المساوية للإنجاز على أنه يأتي من خارج الشخص نفسه.

يستعمل بعض هؤلاء الأشخاص مبدأ الترافق بطريقة مختلفة قليلاً. بدلاً من أن يسعوا إلى تضخيم ارتباطهم المرئي مع الآخرين الناجحين، يسعون إلى تضخيم نجاح الآخرين الذين يرتبطون بوضوح بهم. أوضح مثال هو «الوالدة على المسرح» المهووسة بضمان نجومية طفلها على المسرح. بالطبع، لا يقتصر هذا على النساء. في مدينة ديفنبروت في ولاية أيوا، قطع طبيب نسائية متابعته لزوجات ثلاثة مسؤولين في المدرسة لما زعم أن السبب هو عدم إعطاء ابنه وقتاً كافياً في مباراة كرة السلة في المدرسة. كانت إحدى الزوجات حاملاً في شهرها الثامن في ذلك الوقت.

تتحدث نساء الأطباء أحياناً عن ضغطهن للحصول على اعتبار شخصي يربط أنفسهن بمكانة أزواجهن المهنية. ذكر (جون بيكانين)، محرر كتاب أفضل أطباء أمريكا، أن كثيراً من الاعتراضات الساخطة للقائمة التي وضعها، جاءت من نساء الأطباء الذين، لم يذكروا فيها، وليس من الأطباء أنفسهم. في إحدى الحالات التي تظهر درجة هيمنة مبدأ الترافق على تفكير بعض هؤلاء النساء، تلقى (بيكانين) رسالة من زوجة مهتاجة جداً

تتضمن برهاناً على أن زوجها يستحق أن يكون على قائمة أفضل الأطباء. كان البرهان هو صورة الرجل مع (ميرف غريفن).

### كيف نقول: لا؟

بما أن المحبة يمكن أن تزيد بطرق عديدة، يجب أن تكون الإجراءات الملائمة للدفاع عن النفس ضد محترفي كسب المطاوعة الذين يطبقون قانون المحبة، إجراءات سريعة، وإن كان ذلك يبدو غريباً. لا طائل من وضع عدد كبير من الوسائل المعاكسة لمواجهة كل وسيلة من وسائل طيف واسع من الطرق المختلفة للتأثير في المحبة. هناك عدد من الطرق أكبر من أن نستطيع سدها بإستراتيجية (واحد مقابل واحد). إضافة إلى ذلك، وُجد أن عدداً كبيراً من العوامل التي تؤدي إلى المحبة - الجاذبية الجسدية، الألفة، الترافق- تعمل في اللاوعي لتقوم بتأثيرها علينا، مما يجعل من غير المحتمل أن نستطيع تجنيد دفاع متزامن ضدها جميعاً.

نحتاج بدلاً من ذلك إلى التفكير بمقاربة عامة، مقارنة يمكن تطبيقها على أي من العوامل المتعلقة بالمحبة لتعديل تأثيرها غير المرغوب على قرارنا بتقديم المطاوعة. قد يكمن السر في مثل هذه المقاربة في التوقيت. بدلاً من أن نحاول أن نتعرف على فعل عوامل المحبة، وأن نمنعها قبل أن تسنح لها الفرصة بالعمل علينا، قد يكون من المستحسن أن ندعها تكمل عملها. يجب ألا نوجه حذرنا إلى الأشياء التي قد تسبب محبة غير لازمة لمحترف كسب المطاوعة، بل أن نوجهها إلى حقيقة تشكل المحبة غير اللازمة. الوقت المناسب للاستجابة الحذرة هو عندما نشعر بأننا نحب محترف كسب المطاوعة أكثر مما يجب في الظروف المعنية.

نستطيع إذا ركزنا اهتمامنا على الأثر بدلاً من السبب أن نتجنب المهمة الشاقة شبه المستحيلة لمحاولة اكتشاف وتنحية التأثيرات النفسية العديدة على المحبة. يجب بدلاً من ذلك أن نكون حساسين تجاه الشيء الوحيد المرتبط بالمحبة في احتكاكنا مع محترفي كسب المطاوعة: الشعور بأننا أصبحنا نحب المحترفين أسرع أو أكثر مما كنا نتوقع. حالما

نلاحظ هذا الشعور، فإن هذا يعني أننا تلقينا إشارة بأنه ربما كانت هناك وسيلة تستعمل ضدنا، ويمكننا عندها أن نبدأ بالوسائل المضادة الضرورية. لاحظوا أن الإستراتيجية التي أقترحها تأخذ كثيراً من أسلوب رياضة الجوجيتسو التي يفضلها محترفو كسب المطاوعة أنفسهم. لا نحاول أن نقيّد تأثير العوامل التي تسبب المحبة. على العكس، نسمح لهذه العوامل أن تقوم بفعالها، ثم نستعمل ذلك الفعل لمواجهةها. كلما كانت قوة الفعل أكبر، تصبح أكثر وضوحاً، ومن ثم تخضع أكثر لدفاعنا المعدّل.

افترضوا على سبيل المثال، أننا نساوم على سعر سيارة جديدة مع دان الذي يعمل في معارض ديلن والمرشح ليخلف (جو جيرارد) على لقب «أعظم بائع سيارات». بعد أن نتحدث ونتفاوض قليلاً، يريد (دان) أن يعقد الصفقة؛ يريد منا أن نقرر شراء السيارة. قبل أن نتخذ مثل هذا القرار، من المهم أن نسأل أنفسنا السؤال الجوهرى: «في غضون الدقائق الخمس والعشرين التي عرفت فيها هذا الرجل، هل أصبحت أحبه أكثر من المتوقع؟» إذا كان الجواب: «نعم»، يجب أن نفكر إذا كان (دان) قد تصرف في هذه الدقائق القليلة بطريقة نعرف أنها تؤثر بالمحبة. قد نتذكر أنه قد أطعمنا (قهوة وكعك محلى) قبل عرض صفقته، وأنه قد مدحنا لاختيارنا جملة المزايا والألوان في السيارة، وأنه أضحكنا، وأنه تعاون معنا ضد مدير المبيعات؛ ليضمن لنا صفقة أفضل.

مع أن هذه المراجعة قد تقدم لنا المعلومات، فإنها ليست بالضرورة خطوة في حماية أنفسنا من قانون المحبة. حالما نكتشف أننا قد أصبحنا نجب (دان) أكثر مما نتوقع، لا نحتاج إلى معرفة لماذا. يجب أن يكون مجرد الإدراك البسيط للمحبة غير اللازمة كافياً لجعلنا نتخذ إجراءات ضدها. يمكن أن تكون إحدى هذه الاستجابات أن نعاكس العملية ونكره (دان). لكن ذلك قد يكون ظلاماً له، وفي غير صالحنا. بعض الأشخاص في نهاية الأمر محبوبون بشكل طبيعي، وقد يكون دان واحداً منهم. لا حقاً لنا في أن نتقلب ألياً ضد محترفي كسب المطاوعة، الذين تصادف أنهم محبوبون. إضافة إلى ذلك لا نريد، من أجل مصلحتنا الخاصة، أن نصد أنفسنا عن المعاملات التجارية

مع أمثال هؤلاء الأشخاص الطيبين، خاصةً عندما يكونون بصدد تقديم أفضل الصفقات لنا.

أنصح بمقاربة مختلفة. إذا كان جوابنا على السؤال الجوهري هو: «نعم، أنا أحب هذا الشخص في مثل هذه الظروف أكثر مما يجب»، فإن هذه الإجابة يجب أن تكون المؤشر على أن الوقت قد حان للقيام بمناورة سريعة معاكسة: فصل (دان) ذهنياً عن سيارة الشيفروليه أو التويوتا التي يحاول بيعها. من الضروري أن نتذكر في تلك النقطة أننا إذا قررنا شراء سيارة (دان)، فإننا سنقود تلك السيارة، لا (دان)، عندما نخرج من معرض السيارات. لا يهم عند اتخاذ قرار حكيم في أثناء شراء سيارة إذا كنا نجد (دان) محبوباً؛ لأنه حسن المنظر، أو يدعي أنه يشاركنا الاهتمام بهوايتنا المفضلة، أو أنه ظريف، أو لأن لديه أصدقاء في المدينة التي ترعرعنا فيها.

استجابتنا الصحيحة إذاً هي أن نركز حصراً على مزايا الصفقة والسيارة التي يعرضها (دان) علينا. بالطبع، من المستحسن دوماً، عندما نتخذ قراراً بمطابوعة طالب ما، أن نفصل مشاعرنا تجاه الطالب عن الطلب. لكن عندما يغمرنا الاحتكاك الشخصي أو الاجتماعي، ولو القصير، مع الطالب، فإننا قد ننسى بسهولة أن نفصل هذه المشاعر. في تلك الحالات التي لا نهتم بها بشكل أو بآخر بالطالب، لن يؤدي هذا النسيان إلى ارتكابنا لخطأ كبير. تحصل الأخطاء الكبيرة على الأغلب عندما نعجب بالشخص الذي يقدم الطلب.

هذا هو سبب أهمية الانتباه إلى وجود شعور محبة غير لازمة لمحترف كسب مطابوعة. يخدم هذا الشعور كمذكر لنا، لنفصل من يعقد الصفقة عن الصفقة، وأن نتخذ قرارنا اعتماداً على اعتبارات تتعلق فقط بالصفقة. لو اتبعنا جميعاً هذه الوسيلة، فأنا متأكد أننا سنكون سعداء بنتيجة تبادلاتنا مع محترفي المطابوعة - لكنني أعتقد أن (دان) في شركة ديلن لن يكون سعيداً.

## تقرير قارئ

## من رجل في شيكاغو

«على الرغم من أنني لم أذهب إلى أي حفلة من حفلات توبروير، فإنني شعرت بالنعوم نفسه من ضغط الصداقة، عندما تلقيت مكالمة هاتفية من مندوبة لشركة اتصالات هاتفية للمسافات البعيدة. أخبرتني أن أحد أصدقائي قد وضع اسمي فيما يسمى دائرة الأصدقاء والعائلة للاتصال في شركة إم سي آي.

«صديقي هذا، الذي يدعى (براد)، شاب ترعرعت معه، لكنه انتقل العام الماضي إلى نيوجيرسي عندما حصل على وظيفة جديدة. لا يزال يتصل بي بانتظام للحصول على أخبار الشباب الذين كنا نتسكع معهم في الحارة. أخبرتني المندوبة أننا نستطيع أن نوفر عشرين في المئة على المكالمات جميعها مع الأشخاص الموجودين على قائمة هذه الدائرة، شريطة أن يكونوا مشتركين مع شركة إم سي آي. ثم سألتني إذا كنت أريد التحويل إلى شركة إم سي آي للحصول على كذا وكذا من مزايا الشركة، حتى يستطيع (براد) أن يوفر عشرين في المئة على مكالمته معي.

«في الواقع لم أكن أكثرث أبداً بخدمات شركة إم سي آي؛ كنت سعيداً جداً بشركة الاتصالات البعيدة التي أتعامل معها. لكن الجزء من المكالمات المتعلقة بإعادة توفير مال (براد) هو الذي شدني. إذا قلت: إنني لا أريد أن أكون في دائرة مكالماته وإنني لا أهتم بتوفيره للمال، فإن ذلك سيعني له عندما يسمع ذلك أنني جاحد لصداقته. لذلك، كي أتجنب إزعاجه، قلت لها أن تحولني إلى إم سي آي.

«كنت أتساءل: لماذا يذهب النساء إلى حفلات توبروير لمجرد أن صديقة من صديقاتهن كانت تقيم الحفلة، ثم يشتري أشياء لا يردنها عند وجودهن هناك. لم أعد أتساءل بعد الآن».

لا ينفرد هذا القارئ بالتصديق على قوة الضغوط الكامنة في فكرة دائرة اتصال شركة إم سي أي. عندما حققت مجلة تقارير القراء في هذه الممارسة قال مندوب مبيعات شركة بايجاز:

«تنجح هذه الوسيلة تسع مرات من أصل عشر».

