

## الاستفادة من علم الإقناع

لروبرت ب. سيالديني

إن قلة محظوظة تتمتع بهذا الأمر، في حين يفتقر معظمنا إليه. وبالمثل، فإن حفنة من الأشخاص الموهوبين تعرف كيف تحظى بسهولة بانتباه الجمهور، وتسيطر على الوضع المتأزم والتردد والشك، وتغيّر الرأي المعارض. إن مراقبة أساتذة الإقناع هؤلاء في أثناء عملهم الساحر لهو أمر مثير للإعجاب ومحبط في آنٍ معاً؛ إذ لا يقتصر الإعجاب على الطريقة السهلة التي يستفيدون بها من جاذبيتهم وبلاغتهم في إقناع آخرين بفعل ما يريدونه فقط، وإنما يستغلون حماس الجمهور لتنفيذ ما يُطلب إليه، وكأن الإقناع نفسه معروف لا يطيقون صبراً لردّ جميله.

أمّا الجزء المحبط من التجربة فهو أن هؤلاء المُقنِّعين بالفطرة لا يستطيعون غالباً تفسير مهارتهم الجديرة بالملاحظة، أو نقلها إلى آخرين. صحيح أن أسلوب تعاملهم مع الناس فن، وأن الفنانين عموماً يبرعون في الفعل أكثر من القول، ولكن معظمهم لا يستطيعون مدّ يد العون إلى من يتمتعون فقط بالجاذبية ونزر يسير من البلاغة، ما يُحتمّ عليهم مواجهة تحدي القيادة الأساسي: الإنجاز عن طريق الآخرين. إنه تحدّي بيغضه إداريو الشركات الذين يضطرون كل يوم إلى اكتشاف

طريقة لتحفيز الذات والعمل بصورة مستقلة. لقد ولى زمن اللعب ببطاقة (لأنني المدير)، فهي إذا لم تكن مهينة ومثبطة لمعنويات الأفراد جميعاً، فإنها لن تكون ملائمة في عالم تحكمه الفرق المتداخلة التي ألغت الوظائف، وتغلب عليه المشروعات المشتركة، والشراكة بين مؤسسات السلطة. ففي هذه البيئة، يكون لمهارات الإقناع تأثير أكبر بكثير في سلوك الآخرين من البنى الإدارية الرسمية.

وعوداً على ذي بدء، فقد تكون مهارات الإقناع أكثر ضرورة من السابق. ولكن، كيف يمكن للإداريين كسبها إذا لم يستطع معظم من يتقنها تعليمها لهم؟ لو نظرنا إلى الموضوع من زاوية العلم لوجدنا أن العقود الخمسة الماضية كانت حافلة بالاختبارات التي أجراها علماء السلوك، والتي سلطت الضوء على الطريقة التي تؤدي بها تفاعلات معينة إلى إذعان الناس، أو امتثالهم لما يُطلب إليهم، أو تغيير آرائهم. يُظهر هذا البحث أن الإقناع يُجدي نفعاً إذا استند إلى مجموعة محدودة من الحوافز والرغبات المُتجذرة عميقاً في النفس البشرية، وأنه ينجح في ذلك بطرائق متوقعة. وبعبارة أخرى، فإن الإقناع مُحَدَّد بمبادئ أساسية يمكن تدريسها وتعلمها وتطبيقها. وما إن يُتقن الإداريون هذه المبادئ حتى يستطيعوا تطبيق منهج علمي صارم يشمل عمليات تحقيق الإجماع، وعقد الاتفاقات، والظفر بالامتيازات. تتضمن الصفحات الآتية وصفاً لستة مبادئ أساسية للإقناع، وطرائق مقترحة يمكن للإداريين تطبيقها في شركاتهم.

## مبدأ الإعجاب

«يُعجب الأشخاص بأولئك الذين يُعجبون بهم».

### التطبيق

«اكتشف أوجه شبه حقيقية بينك وبينهم، وأغدق عليهم ثناءً صادقاً».

ومن الأمثلة المعروفة التي تُعدُّ واضحةً على تفعيل مبدأ الإعجاب ما يعرف باسم فريق تابروير (Tupperware)<sup>(1)</sup>؛ إذ يحلُّ فريقٌ سَتُعْرَضُ عليه منتجات تابروير ضيفاً على إحدى النساء في منزلها، ويتألف الفريق الضيف من بعض الصديقات والجارات والقربيات اللاتي يُعَجَبْنَ بمضيفتهن، ما يجعلهن أكثر ميلاً إلى الشراء. وقد وُثِّقَت هذه الطريقة في دراسة جرت عام 1990م عن قرارات الشراء التي تُتَّخَذُ في تجمُّعات العرض.

وجد الباحثان جوناثان فرنزن (Jonathan Frenzen) وهاري ديفيز (Harry Davis)، اللذان يكتبان في مجلة بحوث المستهلكين (Journal of Consumer Research)، أن حب الضيفات لمضيفتهن يُؤثِّرُ في قرارات شرائهن أكثر من اقتناعهن بالمنتجات التي تبتاعهن، وهذا يعني أن شراء الضيفات في فريق تابروير شيئاً ما لا يكون بهدف إرضاء أنفسهن فقط، وإنما إرضاء مضيفتهن أيضاً.

(1) تابروير (Tupperware): مستوعبات بلاستيكية بدأ تصنيعها عام 1942م، وسُمِّيت بهذا الاسم تيمُّناً بمؤسس الشركة إيرل تاير.

## الفكرة باختصار

إذا كانت القيادة تعني\_ في أبسط قواعدها\_ إنجاز أشياء عن طريق آخرين فإن الإقناع هو إحدى أدوات القائد الأساسية لذلك. لقد افترض إداريون كثيرون أن هذه الأداة ليست في متناول أيديهم، وأنها تتوافر فقط للإداري المؤثر الملهم والبالغ. وكان متخصصو علم النفس التجريبي في العقود القليلة الماضية قد عرفوا الطرائق التي يمكن الاعتماد عليها لجعل الناس يذعنون، أو يمتثلون، أو يُعَيِّرون آراءهم، وأظهرت نتائج بحوثهم أن الإقناع محكوم بمبادئ عدّة يمكن تعلّمها وتطبيقها:

1. اقتداء الأفراد غالبًا بشخص يشبههم، لا بأخر يختلف عنهم. ولهذا يستعين المديرين الذين يتحلّون بالحكمة بنظراء لهم لإنجاز أعمالهم.
2. الناس أكثر استعدادًا للتعاون مع أولئك الذين لا يشبهونهم فقط، وإنما يحبونهم أيضًا؛ ولهذا يستحق الأمر عناية البحث في اكتشاف أوجه الشبه وإغداق الثناء على هؤلاء.
3. التجارب الحقيقية البديهية تؤكد أن الناس يميلون إلى معاملتك بالطريقة التي تعاملهم بها، وأن من الحكمة أن تُقدّم معروفًا قبل أن تطلب ذلك.
4. الأفراد أكثر استعدادًا للوفاء بالوعود طوعًا وصرًا. والرسالة الموجهة للمديرين هنا هي وجوب الحصول على التزامات مكتوبة.
5. الدراسات تُظهر أن الناس يميلون حقًا إلى الخبراء؛ ولهذا يتعيّن على الإداريين\_قبل محاولتهم فرض نفوذهم\_ أن يتحمّلوا مشقّة إظهار خبراتهم، وأن لا يُعدّوا ذلك أمرًا بدهيًا.
6. العملاء يرغبون في مزيد من البضاعة حينما يندر وجودها، ما يعني أن المعلومات الحصرية هي أكثر إقناعًا من البيانات المتوافرة على نطاق واسع.

وللحقيقة، فإن معظم الطرائق التي تتبعها الشركات في اتخاذ القرار هي بعيدة كل البعد عمّا ذكرناه آنفًا، ما يضر بها ولا شك. وفي السياق نفسه، يصف ويليامز

وميلر في بحثهما السبل والأساليب الفرعية المتنوعة التي تعتمدها الفئات الخمس في صنع القرار، والطرائق الفضلى لإقناع الإداريين من كل فئة، وقد توصل الكاتبان إلى أن معرفة المعلومات والبيانات التي يُفضّلها الإداريون في مراحل مُحدّدة من عملية اتخاذ القرار تُسهم كثيرًا في إثراء معارفك وقدراتك.

إن إتقان المبادئ الآنف ذكرها (يؤكد الكاتب وجوب استخدامها بحكمة، وعلى نحو أخلاقي) يتيح للإداريين تعلّم الفن الصعب لخب لبّ الجمهور، والسيطرة على التردد والشك، وتغيير الرأي المعارض.

إن ما قلناه عن فرق تابروير ينطبق أيضًا على قطاع التجارة عمومًا. ولكن، إذا أردت أن تؤثر في أناس، وتحظى بأصدقاء، فكيف السبيل إلى ذلك؟ أظهرت نتائج أحد البحوث وجود مجموعة من العوامل تُسهم بفاعلية في كسب المزيد من الإعجاب، ولكن يبدو أن عاملين فقط هما المُقنعان تمامًا: التشابه، والثناء؛ إذ يُقرب التشابه الناس بعضهم من بعض. ففي اختبار واحد ورد ذكره في مقال عام 1968م في مجلة الشخصية (Journal of Personality)، وقف مشاركون بعضهم قرب بعض بعدما علموا أنه تجمعهم آراء سياسية وقيم اجتماعية متماثلة. وفي مقال عن علماء السلوك الأمريكيين (American Behavioral Scientist) نُشر عام 1963م، استخدم الباحث ف. ب. إيفانز بيانات سكانية من سجلات إحدى شركات التأمين لإثبات أن الزبائن كانوا أكثر استعدادًا لشراء عقد من مندوب مبيعات قريب لهم عمريًا، أو دينيًا، أو سياسيًا، أو حتى من حيث عادات تدخين لفائف التبغ.

## تطبيق الفكرة

### مبادئ الإقناع

التطبيق العملي	المثال	المبدأ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• للتأثير في الآخرين، أنشئ صداقات يجمع بينها الكثير من العوامل المشتركة والمتشابهة.</li> <li>• أنشئ مبكرًا روابط مع نظرائك ومديريك الجدد.</li> <li>• ضع بصمتك على التقارير باكتشاف الاهتمامات المشتركة بصورة غير رسمية؛ فهذا سيبهرن حتمًا على حُسن نيتك، وأنتك جدير بالثقة.</li> <li>• الثناء كياسة واسترضاء؛ لذا أذل بتعليقات إيجابية عن الآخرين لكي تحظى باستعداد أكبر للتعاون.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ففي فرق تايروير، تُوثر محبة الضيفات لمضيفتهن في قرارات شرائتهن أكثر من اقتناعهن بالمنتجات نفسها.</li> </ul>	<p>الإعجاب:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الأشخاص يُعجبون بأولئك الذين يُعجبون بهم.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• امنح ما ترغب في الحصول عليه.</li> <li>• أرسل موظفًا إلى زميل يحتاج إلى العون، لتحصل على مساعدة منه لاحقًا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وَضِعُ أمريكيين معوقين من المحاربين القدامى لصاقات عناوين شخصية مجانية في مغلفات طلب التبرعات، ما ضاعف معدّل الاستجابة.</li> </ul>	<p>المعاملة بالمثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الأشخاص يردُّون الجميل بمثله.</li> </ul>

المبدأ	المثال	التطبيق العملي
<p>البرهان الاجتماعي (Social Proof):</p> <p>الأشخاص يقتدون بآخرين يشبهونهم.</p>	<p>اجتهاد المزيد من سكان مدينة نيويورك لإعادة محفظة مفقودة بعدما عرفوا أن آخرين قد حاولوا ذلك</p>	<p>استفد من تأثير النظير (Peer Power) في إحداث فرق أفقي لا عمودي، مثل الطلب إلى (خبير مُحنَّك) يحظى بالاحترام أن يدعم مبادرتك الجديدة إذا عارضها موظفون آخرون.</p>
<p>الاتساق:</p> <p>الأشخاص يُقَوِّنون بالتزامات مكتوبة وعلنية وطوعية.</p>	<p>تبرُّع ما نسبته (92%) من قاطني مجمَّع سكني وقَّعوا فيما مضى التماسًا يدعم مركز استجمام جديد بأموال من أجل هذا الغرض.</p>	<p>اجعل التزامات الآخرين عملية وعلنية وطوعية.</p> <p>إذا أشرفت على موظف فاطلب إليه أن يُقدِّم التقارير في موعد مُحدَّد، ووثِّق ذلك التفاهم كتابةً (مذكِّرة)، واجعل الالتزام علنًا (دوَّن موافقة الزملاء على الموافقة المذكورة)، واربط الالتزام بقيم الموظف (تأثير تقديم التقارير في مواعيدها في الروح المعنوية للفريق).</p>
<p>المرجعية:</p> <p>الأشخاص يلجؤون إلى خبراء يُقدِّمون طرائق مختصرة لقرارات تتطلَّب معلومات متخصصة.</p>	<p>نشر قصة إخبارية لخبير رأي واحد في صحيفة نيويورك تايمز (New York Times)، بُنِّت على التلغاف، أحدث تحوُّلاً نسبته (4%) في الرأي العام الأمريكي.</p>	<p>لا تفترض أن خبرتك بديهية. وبدلاً من ذلك، أثبت خبرتك قبل مشاركة الزملاء والشركاء الجدد العمل، فمثلاً احرص في الأحاديث التي تسبق عقد اجتماع مهم على وصف الطريقة التي حللت بها مشكلة مماثلة لتلك الموجودة على جدول الأعمال.</p>

التطبيق العملي	المثال	المبدأ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استعمل معلومات مُحدَّدة للإقناع.</li> <li>• اجذب انتباه لاعبين رئيسيين، وأثر فيهم بالقول، مثل: «... لقد حصلت على هذه المعلومة اليوم، ولن تُتداول حتى مطلع الأسبوع القادم».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة طلبيات تجار الجملة من لحم البقر (600%) حينما تلقَّوا معلومات تفيد بنقص محتمل من هذا المُنْتَج.</li> </ul>	<p>الندرة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الأشخاص يُقدِّرون ما هو نادر.</li> </ul>

يستطيع المديرون الإفادة من أوجه الشبه في إنشاء علاقات مع موظف مستجد، أو رئيس قسم آخر، أو حتى مدير جديد. وتُمثِّل الأحاديث غير الرسمية في أثناء يوم عمل فرصة مثالية لاكتشاف سمة مشتركة واحدة -على الأقل- بين المتحاورين (الهواية، فريق كرة سلة جامعي، مشاهدة سينفيلد). المهم هو إنشاء عروة مبكرًا؛ لأنها توجد افتراضًا بحُسن النية والثقة في كل لقاء لاحق. ولا شك أن الحصول على دعم لمشروع جديد يصبح أسهل كثيرًا إذا كان الأشخاص الذين تحاول إقناعهم يميلون إليك.

أمَّا الثناء (المصدر الثاني الموثوق للإعجاب) فهو كياسة واسترضاء، وقد لا يكون في بعض الأحيان مستحقًّا؛ إذ وجد باحثون من جامعة كارولينا الشمالية يكتبون في مجلة علم النفس الاجتماعي التجريبي (Journal of Experimental Social Psychology)، أن بعض الأشخاص يشعرون باحترام كبير تجاه شخص يمدحهم باستمرار حتى

لولم يكن المديح صادقاً وصحيحاً. وبالمثل، فقد أوردت إلين بيرسشيد (Ellen Berscheid) وإلين هاتفيلد والستر (Elaine Hatfield Walster) في كتاب **الجاذبية بين الأشخاص** (Interpersonal Attraction) (أديسون- ويسلي؛ 1978م)، بيانات تجريبية تؤكد أن التعليقات الإيجابية التي تُظهر صفات شخص ما، أو موافقه، أو كفاءته تفضي حتماً إلى إعجاب في المقابل، إضافةً إلى امتثال إرادي للشخص الذي يفدق الثناء.

يستطيع المديرون البارعون الاستفادة من الثناء في إنشاء علاقة مثمرة، وإصلاح علاقة متضررة أو عقيمة. تخيّل أنك مدير قسم مهم في شركتك، وأن عمك يُحتم عليك أن تتواصل باستمرار مع مدير آخر (سمّه دان) لا يعجبك كثيراً. فمهما فعلت لأجله فإن ذلك لن يكون كافياً، والأسوأ أنه لن يُصدّق أبداً أنك تبذل قصارى جهدك من أجله، ما يجعلك ممتعضاً من موقفه، ومن عدم ثقته الواضحة بقدراتك وإخلاصك، فلا تقضي معه وقتاً طويلاً كما يجب، وهو ما يُؤثر سلباً في أداء القسمين كليهما.

يؤكد البحث أن الثناء يُمهّد الطريق نحو إستراتيجية إصلاح العلاقة. قد يكون اكتشاف ذلك صعباً، ولكن لا بد من وجود شيء في (دان) يثير إعجابك حقاً، سواء اهتمامه بالأشخاص في قسمه، أو تقانيه من أجل أسرته، أو حتى أخلاقه في العمل؛ لذا احرص في لقاءك الآتي به أن تدلي بتعليق ينثي بجلاء على صفاته وحسناته، مُلمحاً أنك -في هذه الحال على الأقل- تُقدّر ما يُقدّره. فإذا فعلت هذا كله فمن

المتوقع أن يُخفف (دان) من سلبيته القاسية، ويمنحك فرصة لإقناعه بكفاءتك ونواياك الطيبة.

### مبدأ المعاملة بالمثل

«الناس يردُّون الجميل».

### التطبيق

«امنح ما ترغب في الحصول عليه».

سيكون للثناء غالباً تأثير إيجابي في نفس (دان) يجعله يشعر بالرحمة والاطمئنان. صحيح أنه شخص مشاكس، ولكنه يبقى إنساناً خاضعاً للنزعة البشرية بأن يعامل الناس مثلما يعاملونه. فإذا وجدت نفسك تبتسم لزميل في العمل لأنه ابتسم أولاً، فستعرف حتماً سحر هذا المبدأ.

تعتمد المؤسسات الخيرية على مبدأ المعاملة بالمثل لجمع التبرعات. فعلى مدار أعوام عديدة، حققت منظمة المحاربين القدامى من المعوقين الأمريكيين - باستخدام رسالة جمع تبرعات متقنة الصياغة - معدل استجابة جيد بلغ (18%) لطلباتها. ولكن عندما بدأت المجموعة وضع هدية صغيرة في المغلف تضاعف معدل الاستجابة تقريباً ليصل نحو (35%). وبالرغم من أن الهدية (لصاقات عناوين شخصية) كانت بسيطة جداً، فإنها أثرت كثيراً في نفوس المانحين، وجعلتهم يشعرون بالرضى والتعاطف مع هذه الفئة.

لا شك أن ما يُجدي نفعاً في تلك الرسالة ينفع في العمل أيضاً؛ إذ إن اقتراب وقت إحدى المناسبات الموسمية يجعل الموردّين يقدّمون الهدايا على أقسام الشراء أيام العطلات؛ ففي عام 1996م أقرّ بعض مديري الشراء في مقابلة مع مجلة شركة (Inc.) أن حصولهم على هدايا من الموردّين حفزهم إلى شراء منتجات لم يُلقوا لها بالأمن قبل. وبالمثل، فإن للهدايا تأثيراً مدهشاً في الذاكرة، فقد شجّعتُ قُرّاء كتابي على أن يرسلوا إليّ أمثلة على مبادئ التأثير الفاعلة في حياتهم، فبعثت إحدى القارئات؛ وهي موظفة في ولاية أوريغون، رسالة تعرض فيها الأسباب الموجبة لالتزامها مع المشرف عليها: «لقد قدّم لي ولابني هبات في عيد الميلاد المجيد، ومنحني أيضاً هدايا في عيد ميلادي. لا توجد ترقية في وظيفتي، وكان خيارى الوحيد هو الانتقال إلى قسم آخر، ولكنني وجدت نفسي أقاوم الرغبة في النقل. سيبلغ مديري سن التقاعد قريباً، وأظن أنني سأنتقل بعدما يتقاعد... أمّا الآن فأشعر بأني ملزمة بالبقاء؛ لأنه لطيف جداً معي».

يُعدُّ تقديم الهدايا أحد التطبيقات البسيطة لقاعدة المعاملة بالمثل التي تمنح في أكثر استعمالاتها تعقيداً ميزة الريادة لأيّ مدير يحاول تعزيز مواقف إيجابية وعلاقات شخصية مثمرة في العمل؛ إذ يستطيع المديرون حفز زملاء والموظفين إلى التحلّي بالسلوك المرغوب بتقديمها أولاً. وسواء تعلّق الأمر بكسب الثقة، أو روح التعاون، أو التصرف اللطيف، فيجب أن يتحلّى المديرون بالسلوك الذي يطالبون الآخرين بالالتزام به.

والأمر نفسه ينطبق على المديرين الذين يواجهون مشكلات وعقبات في إيصال المعلومات وتوزيع الموارد. فإذا أرسلت عضواً من فريقك إلى زميل يعاني نقصاً في العاملين ويتعين عليه إنجاز عمل في موعد مُحدد، فإن فرصك في الحصول على مساعدة وقت الحاجة ستزيد كثيراً، وتنال المزيد من الإعجاب إذا قلت - بعدما يشكرك زميلك على مساعدتك - شيئاً مثل: «بالتأكيد، تسرني مساعدتك، وأعرف حتماً أنك لن تتوانى عن مساعدتي إذا لزم الأمر».

### مبدأ البرهان الاجتماعي

«الناس يقتدون بأخرين يشبهونهم».

#### التطبيق

«استفد من تأثير النظير حين يكون متاحاً».

لما كان الناس كائنات اجتماعية فإنهم يعتمدون كثيراً على من حولهم في تعرف طرائق التفكير والشعور والتصرف. فنحن نعرف هذا بالحدس، وقد أكدت هذه البديهية أيضاً في تجارب عدة، مثل تلك التي ذُكرت أول مرة عام 1982م في مجلة علم النفس التطبيقي (Journal of Applied Psychology)؛ إذ انتقل بعض الباحثين من بيت إلى آخر في كولومبيا بكارولينا الجنوبية، يجمعون هبات لحملة خيرية، ويعرضون قائمة تضم أسماء سكان الحي الذين سبق لهم التبرع، وقد وجد الباحثون أنه كلما اتسعت قائمة المانحين زاد احتمال تبرع آخرين غيرهم.

وفيما يخص المتبرعين المحتملين، فقد مثلت أسماء الأصدقاء والجيران في القائمة نوعاً من الدليل الاجتماعي على طريقة استجابتهم للأمر، ولكن هذا الدليل لن يكون مُقنعاً إذا كانت الأسماء لغرباء جرى انتقاؤهم عشوائياً. ففي تجربة من الستينيات ذُكرت أول مرة في مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي (Journal of Personality and Social Psychology)، طُلب إلى سكان مدينة نيويورك إعادة محفظة مفقودة إلى صاحبها، وقد أظهر السكان استعداداً أكثر لإعادة المحفظة حين علموا أن شخصاً آخر من نيويورك قد جرّب فعل هذا من قبل. وعلى النقيض من ذلك، فإن معرفتهم بوجود شخص ما من بلد أجنبي حاول إعادة المحفظة لم تُؤثر في قرارهم بطريقة أو بأخرى.

إن العبرة التي قد يخرج بها الإداريون من هاتين التجربتين هي أن الإقناع قد يكون فاعلاً جداً حينما يأتي من النظراء. ولا شك أن العلم يُعزّز ما يعرفه أصلاً معظم المتخصصون في مجال المبيعات؛ إذ تكون بيانات الزبائن الراضين مفيدة عندما يتشارك الزبون الراضي والزبون المحتمل الظروف نفسها. وقد تساعد هذه العبرة مديراً يواجه مهمة بيع مبادرة جديدة للشركة؛ تخيل أنك تحاول تنظيم عمليات قسمك، وأن مجموعة من الموظفين القدامى تقاوم ذلك، فبدلاً من محاولة إقناع الموظفين بأهمية ذلك، اطلب إلى خبير يتبنى المبادرة أن يتحدث عنها في اجتماع الفريق؛ إذ تحظى شهادة الزميل لإقناع المجموعة بفرصة أفضل من خطاب المدير. وبعبارة أخرى، ينتشر التأثير غالباً بأفضل طريقة ممكنة أفقياً لا عمودياً.

## مبدأ الاتساق

«يفي الأشخاص بالتزاماتهم الواضحة».

## التطبيق

«لتكن التزاماتهم عملية وعلنية وطوعية».

لا شك أن الإعجاب هو عامل مهم، ولكن عملية الإقناع أهم؛ إذ لا تقتصر على جعل الأشخاص يحبون شخصك، أو فكرتك، أو منتجك. فليس كافياً أن يشعر الآخرون بميل نحوك، وإنما يجب أن يلتزموا بما تريد منهم القيام به. وعلى كلٍّ، فإن المعاملة الحسنة هي طريقة موثوقة لجعل الأشخاص يشعرون بالالتزام تجاهك. أمّا الطريقة الأخرى فهي الحصول على التزام علني منهم.

لقد أثبت بحثي أن معظم الناس - بعد اتخاذهم موقفاً، أو تدوين رأيهم في حالة ما - يُفضّلون الالتزام بذلك. تُعزّز دراسات أخرى تلك النتيجة، وتُظهر أن التزاماً صغيراً يبدو عادياً قد يكون له تأثير فاعل في أفعال مستقبلية. فقد سرد بعض الباحثين عام 1983م في مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي كيف طلبوا إلى نصف ساكني مجمع شقق ضخم التوقيع على التماس للسماح بإنشاء مركز استجمام للمعوقين. كانت القضية خيرية والطلب عادياً؛ لذا وافق الجميع تقريباً على التوقيع. وبعد أسبوعين، في اليوم الوطني للمعوقين، زاروا سكان المجمع كلهم في بيوتهم، وطلبوا إليهم التبرع من أجل هذه القضية، فقدم أكثر من نصف أولئك الذين لم يُطلب إليهم التوقيع على التماس

تبرعاً، ولكن نسبة مدهشة بلغت (92%) من الموقعين تبرعوا بالمال. لقد شعر سكان المجمع بضرورة الوفاء بالتزاماتهم؛ لأنها حقيقية وعلنية وطوعية. ولهذا تستحق هذه الميزات الثلاث إمعان التفكير فيها؛ كل على حدة.

يوجد دليل تجريبي راسخ يؤكد أن الخيار الذي يتخذ بصورة عملية - بصوت عالٍ، أو كتابة، أو يقال صراحة - يؤثر غالباً في سلوك الشخص مستقبلاً أكثر من الخيار نفسه إذا لم يُعبّر عنه جهراً. وفي السياق نفسه، وصفت دليا سيوفي (Delia Cioffi) وراندي غارنر (Randy Garner)، في مقال نُشر عام 1996م في مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي، تجربة طُلب فيها إلى طلاب جامعيين في مجموعة واحدة ملء نموذج مطبوع عن التطوع في مشروع تثقيف يخصص مرض الإيدز في المدارس العامة، وقد تطوع طلاب في مجموعة أخرى للعمل في المشروع نفسه بترك الحقل الذي يفيد بعدم الرغبة في المشاركة فارغاً. وبعد بضعة أيام، استُدعي المتطوعون للقيام بالعمل، فتبيّن أن نحو (74%) من المشاركين هم من طلاب المجموعة التي عبّرت عن التزامها بملء النموذج.

وليس ثمة شك في أن المضامين واضحة لمدير يريد إقناع مرؤوس بالتزام مسار خاص بالعمل؛ لذا اجعله يكتب ذلك. افترض أنك طلبت إلى موظفك تقديم تقارير في أوقات مُحدّدة سلفاً، فبعد التوصل إلى اتفاق معه، اطلب إليه أن يُجمل القرار في مذكرة ثم يُرسلها

إليك، وبهذا تكون قد عززت كثيراً احتمال إنجازه الاتفاق المبرم؛ لأن الأشخاص يَفُونَ دائماً بما دَوَّنوه كتابةً.

أظهرت نتائج بحث عن الأبعاد الاجتماعية للالتزام أن البيانات المكتوبة تصبح أكثر قوة حينما تكون علنية؛ ففي اختبار تقليدي وُصف عام 1955م في مجلة علم النفس المرضي والاجتماعي (Journal of Abnormal and Social Psychology)، عُهد إلى طلاب جامعيين تقدير طول خطوط تُعْرَض على شاشة، بحيث طُلب إلى بعضهم كتابة خياراتهم على ورقة ثم توقيعها وتسليمها إلى المشرف على الاختبار، وطُلب إلى بعض آخر كتابة خياراتهم على سبورة قابلة للمسح ثم مسح الكتابة عن السبورة فوراً، وطُلب إلى آخرين الاحتفاظ بقراراتهم لأنفسهم.

قَدَّمت المجموعات الثلاث هذه دليلاً على أن خياراتهم الأولية قد تكون غير صحيحة، وتبيَّن أن الطلاب الذين احتفظوا بقراراتهم في أذهانهم كانوا أكثر استعداداً لمراجعة تقديراتهم الأصلية، في حين كان أكثرهم تشبُّهًا بتخميناتهم الأولى طلاب المجموعة التي كتبتها ثم محتها فوراً، وكان أكثرهم تردداً في تبديل خياراتهم الأصلية أولئك الذين وقَّعوا عليها ثم سلَّموها إلى الباحث.

يُظهر هذا الاختبار كيف يرغب معظم الأشخاص في الثبات على مواقفهم أمام الآخرين؛ لذا ففكر مَلِيّاً في معضلة الموظف الذي يتأخر في تقديم تقاريره. وإذا أخذت هذه الرغبة بالحسبان، ونجحت في إقناعه بضرورة الالتزام بالمواعيد المُحدَّدة، فاحرص على أن توثق

التزامه جهاراً، وذلك بإرسال رسالة -مثلاً- إلى بريده الإلكتروني مفادها: «أظن أن خطتك هي ما نحتاج إليه تماماً؛ لقد عرضتها على (دين) في قسم التصنيع، وعلى (فيل) في قسم الشحن، وأكدوا أنها تحقق الهدف المنشود أيضاً». وبغض النظر عن طريقة توثيق هذا الالتزام، فيجب ألا تكون مثل قرارات رأس السنة التي يُقرُّها الناس سرّاً ثم تختفي في مهب الريح؛ إذ يجب أن تكون علانية، وأن تُعرض على الملأ.

قبل أكثر من (300) عام، كتب صمويل بتلر (Samuel Butler) قصيدة ثنائية الأبيات تُوضِّح بكلمات بليغة أن الالتزامات يجب أن تكون طوعية لتكتسب ديمومة وفاعلية (هو الذي امتثل رغماً عن إرادته، هل لا يزال متمسكاً برأيه؟). فإذا أرغم الإنسان على فعل ما، أو أكره عليه، أو ألزم به من أطراف خارجية، فإنه لن يكون التزاماً، بل عبئاً غير مُرحَّب به؛ لذا فكِّر في طريقة ردِّ فعلك إذا تعرَّضت لضغط من أجل التبرع لحملة مرشح سياسي. هل سيجعلك ذلك أكثر ميلاً إلى اختيار هذا المرشح في عزلة حجيرة التصويت؟ لا يبدو هذا مؤكداً على أرض الواقع. في عام 1981م ألف جاك و. بريهم (Jack W. Brehm) وشارون س. بريهم (Sharon S. Brehm) كتاب *المفاعلة النفسية* (Psychological Reactance) (مطبعة أكاديميك Academic Press)، وقد أوردوا فيه بيانات تؤكد أنك ستصوت بطريقة معاكسة لتعبّر فقط عن استيائك من إكراه المدير لك على فعل ذلك.

قد يحدث هذا النوع من ردِّ الفعل السلبي في العمل أيضًا. لنعدُّ مُجدِّدًا إلى ذلك الموظف بطيء الإنجاز. فإذا أردت إحداث تغيير دائم في سلوكه يجب أن تتجنَّب أساليب التهديد أو الضغط لتحظى بامتثاله والتزامه؛ إذ سينظر - على الأغلب - إلى أيِّ تغيير في تصرفاته بوصفه عملاً مجبراً عليه، لا التزاماً شخصياً منه بالتغيير. وتكمن الطريقة الفضلى للتعامل مع هذا الموظف في التركيز على شيء يُقدِّره الموظف كثيراً في مقر العمل (مهارة عالية، روح الفريق)، ثم وصف أهمية تقديم التقارير في موعدها. عندئذٍ، سيجد الموظف أسباباً مُقنعة لتحسين عمله. ونظراً إلى تمتعه بهذه الصفات؛ فإنه سيستمر في توجيه سلوكه حتى من دون إشرافك عليه.

### خبراء الإقناع في أمان أخيراً

أسهمت عقود عدَّة من البحوث التجريبية الصارمة لعلماء السلوك في تغيير نظرتنا إلى طرائق الإقناع وأسبابه، وجعلتها أكثر اتساعاً وعمقاً وتفصيلاً من ذي قبل، ولكن هؤلاء العلماء لم يكن لهم قصب السبق في هذا المجال، فتاريخ فن الإقناع قديم قدم التاريخ، وقد خُلف قائمة طويلة من الأبطال والشهداء. أُلّف الباحث المشهور في علم التأثير الاجتماعي ويليام مكغواير (William McGuire) كُتَيْب علم النفس الاجتماعي (Handbook of Social Psychology)، (النسخة الثالثة، مطبعة جامعة أكسفورد، 1985م)، وأكد فيه أن أربعة قرون مؤرَّعة على أربع أفيات من التاريخ الغربي المدوَّن شهدت ازدهاراً في دراسة فن الإقناع بوصفه حرفة. أمَّا القرن الأول فضم عصر بيريكلس (Periclean Age) في أфина القديمة، وأمَّا الثاني فكان في عهد الجمهورية الرومانية، وأمَّا الثالث فيمُثلُه عصر النهضة الأوروبية، في حين امتد الأخير على مدار الأعوام المئة التي انتهت أخيراً، وشهدت انتشار الإعلانات والمعلومات والحملات الدعائية الضخمة على نطاق واسع. وكان فن الإقناع قد بلغ أوج ازدهاره في القرون الثلاثة الأولى، ثم أخذ ينحدر فجأة حين سمحت السلطات السياسية بقتل (مُعَلِّمي الحرفة). قد

يكون الفيلسوف سقراط (Socrates) هو أبرز خبراء الإقناع الذين اختلفوا مع السلطة الحاكمة.

تُمثّل المعلومات المتعلقة بعملية الإقناع تهديداً؛ لأنها تُنشئ قاعدةً لسلطة منفصلة تمامًا عن تلك التي تحكمها القيادة السياسية. فإذا شعر حكام القرون الغابرة بوجود مَنْ ينافسهم، أسرعوا إلى إقصائه والقضاء عليه من دون رحمة أو شفقة، ولا سيما أن هذا المنافس يتحلّى بصفات يفتقر إليها أولئك الحكام، مثل: اللغة المُنمّقة بالذكاء، والمعلومات الإستراتيجية، والنظرة الثاقبة.

لا شك أن خبراء الإقناع ما زالوا يواجهون تهديداً من أصحاب النفوذ والسلطة السياسية، ولكن تطور وسائل الإعلام وتغيّر الكثير من مجريات الأحداث فتح الباب على مصراعيه أمام مريدي هذا الفن، بحيث لم يعد الإقناع حكراً على بعض الأفراد الأذكياء والملهمين، ويمكن لخبراء هذا الفن أن يتنفسوا الصعداء، ولَمَّا كان معظم الأفراد في السلطة حريصين على البقاء في مناصبهم، فإنهم سيضعون نَصَب أعينهم اكتساب مهارات الإقناع بدلاً من القضاء على هؤلاء الأفراد.

### مبدأ المرجعية

«يلجأ الناس إلى الخبراء دائماً».

### التطبيق

«اكتشف خبرتك، ولا تفترض أنها بدهية».

قبل ألفي عام عرض الشاعر الروماني فيرجيل (Virgil) نصيحته البسيطة على أولئك الساعين إلى انتقاء الخيار الصحيح (صدّق خبيراً). قد تكون هذه نصيحة جيدة، أو لا تكون، ولكنها إذا عُدَّت

وصفاً لما يفعله الناس دائماً، فلا يمكن تجاوزها بسهولة؛ فمثلاً عندما تعرض وسائل الإعلام وجهة نظر خبير معروف عن موضوع ما، فإن تأثير ذلك في الرأي العام يكون كبيراً. وكانت قصة إخبارية نشرها أحد الخبراء في صحيفة نيويورك تايمز قد أدت إلى تحوُّل في الرأي العام نسبته (2%)، وفقاً لدراسة نُشرت عام 1993م في فصلية الرأي العام (Public Opinion Quarterly). وبالمثل، فقد لاحظ باحثون يكتبون في مجلة العلوم السياسية الأمريكية (American Political Science Review) عام 1987م أنه عندما بُثَّ رأي خبير في التلفزة الوطنية حدث تحوُّل في الرأي العام بنسبة (4%). قد يرى متشائم أن هذه الحقائق تؤكد امتثال العامة للآخرين والإذعان لهم، ولكن الحقيقة أن تعقيدات الحياة المعاصرة تُحتمُّ الإفادة من معارف الخبير المتميز في اتخاذ قرارات سديدة، ولا شك أن بعض الأسئلة (قانونية، مالية، طبية، تقنية) بحاجة إلى معرفة متخصصة للإجابة عنها، ولا خيار لنا سوى الاعتماد على الخبراء.

ونظراً إلى الحاجة الملحة للخبراء؛ فإنه يتعيَّن على الإداريين تحمُّل مشقَّة عرض خبراتهم قبل محاولتهم فرض نفوذهم، ولكن العجيب الغريب أن معظم الناس يفترضون خطأً أن الآخرين يعرفون خبراتهم ويقدِّرونها، هذا ما حدث في أحد المستشفيات حيث كنت أتلقي العلاج مع بعض الزملاء؛ فقد شعر فريق المعالجة الفيزيائية بالإحباط؛ لأن كثيراً من مرضاهم يهملون برامج التمرينات بعد مغادرة المستشفى. وبغض النظر عن تأكيد الموظفين المستمر لأهمية

التمرين المنتظم في البيت (هذا، في الواقع، أمر حاسم لاستعادة الوظيفة الإرادية) فإن الرسالة لم تكن راسخة في الأذهان.

لقد أجرينا مقابلات عدّة مع بعض المرضى، وهو ما ساعدنا على تحديد المشكلة. كان هؤلاء المرضى واثقين بقدره أطبائهم وكفاءتهم، لكنهم كانوا يجهلون الكثير عن خبرات المعالجين الفيزيائيين الذين يحثونهم على أداء التمرينات. وقد أمكن حل هذه المعضلة بكل يسر وسهولة؛ إذ طلبنا إلى المدير المشرف على القسم أن يعرض على جدران غرف العلاج جميع الجوائز والوثائق والشهادات الخاصة بموظفيه. فكانت النتيجة مذهشة؛ إذ زادت نسبة الالتزام بالتمرينات لتصبح (34%)، ولم تتخفص ألبتة منذ ذلك الوقت.

إن الأمر المفرج حقاً ليس زيادة نسبة الالتزام فقط، وإنما الطريقة المستخدمة في ذلك. فنحن لم نخدع أيّاً من المرضى أو نُكرههم، بل أطلعناهم على بعض المعلومات والحقائق ليلتزموا طوعاً. ولم نضطر أيضاً إلى ابتداع شيء، أو قضاء وقت، أو إنفاق مال على هذه العملية. لقد كانت خبرة الموظفين حقيقية، وكل ما فعلناه هو جعلها ظاهرة للعيان.

أمّا مهمة المديرين الذين يرغبون في إثبات خبراتهم وكفاءتهم فهي أكثر صعوبة؛ إذ لا يمكنهم تثبيت شهاداتهم على الجدران وانتظار أن يلاحظها الجميع. ولهذا يجب أن يكونوا أكثر ذكاءً بهذا الشأن. اعتاد الناس في البلدان الأخرى - غير الولايات المتحدة الأمريكية - قضاء

بعض الوقت في تبادل الزيارات ومشاركة الآخرين في المناسبات الاجتماعية قبل الذهاب إلى العمل أول مرة؛ فقد يجتمعون -مثلاً- على العشاء في الليلة التي تسبق اجتماعهم أو مفاوضاتهم، وقد تجعل هذه التجمُّعات نقاشاتهم أيسر، وتساعدهم على تجنب الاختلاف في الرأي (تذكر النتائج المتعلقة بالإعجاب والتشابه)، وربما تُمثِّل أيضًا فرصة لعرض خبراتهم. قد يكون مفيداً سرد حكاية عن حل ناجع لمشكلة مماثلة لتلك الموجودة على جدول أعمال اجتماع اليوم الآتي، وقد يكون العشاء فرصة لوصف أعوام -ضمن حديث متبادل عادي- قضيتها في إتقان أحد فروع المعرفة المعقَّدة.

صحيح أنه لا يوجد دائماً متسع من الوقت لعقد جلسات تعارف مطوّلة. ولكن، حتى في أثناء الحديث التمهيدي الذي يسبق معظم الاجتماعات، فإنه توجد دائماً فرصة سانحة لتتحدّث بإيجاز عن سيرتك وخبرتك بوصف ذلك جزءاً طبيعياً من التفاعل الاجتماعي؛ إذ يمنحك هذا الكشف الأولي عن المعلومات الشخصية فرصة لعرض خبرتك باكراً في العمل. ولهذا عندما يتحوّل النقاش إلى العمل المطلوب فإن ما تقوله سيحظى بالاحترام الذي يستحقه.

### مبدأ الندرة

«تزداد رغبة الأشخاص حين تندر الأشياء».

### التطبيق

«أبرز الفوائد الفريدة والمعلومات الحصرية».

تُظهر دراسة تلو الأخرى أن المواد والفرص تصبح أكثر قيمة حينما يندر وجودها. وهذه معلومة مفيدة جداً للمديرين؛ إذ يمكنهم الاستفادة من مبدأ الندرة في مجال العمل باستخدام مرادفات، مثل: وقت محدود، وموارد محدودة، وعروض فريدة في نوعها. فقد يُحفظُ إبلاغ زميل بصدق أن نافذة الفرصة تضيق شيئاً فشيئاً (قد تصغي إليه المديرية قبل أن يغادر في إجازة طويلة) إلى إنجاز العمل المطلوب على نحوٍ يثير الدهشة.

يمكن للمديرين أن يتعلموا من تجار التجزئة كيفية تأطير جهودهم؛ لا بمعيار ما يكسبه الناس، وإنما بمعيار ما سيخسرونه إذا لم يتصرفوا وفقاً للمعلومات التي تردُّهم. وكانت قوة (لغة الخسارة) قد عُرِضت في دراسة عام 1988م عن مالكي المنازل في كاليفورنيا، ونُشرت في مجلة علم النفس التطبيقي، حيث أُبلغ نصف هؤلاء أنهم إذا عزلوا بيوتهم بصورة كاملة فإنهم سيُوفِّرون مبلغاً معيناً من المال كل يوم، في حين قيل للنصف الثاني إنهم إذا فشلوا في عملية العزل خسروا المبلغ نفسه كل يوم. وما يثير الاهتمام حقاً أن الكثير من الأشخاص عزلوا بيوتهم حينما سمعوا بلغة الخسارة. تحدثت الظاهرة نفسها في العمل، فوفقاً لدراسة نُشرت عام 1994م في مجلة السلوك التنظيمي وعمليات القرار الإنساني (Organizational Behavior and Human Decision Processes)، كان رقم الخسارة المحتملة أكثر تأثيراً في عملية صنع قرار المديرين من المكاسب المحتملة.

يجب أن يتذكر المديرون أيضاً أن المعلومة الحصرية هي أكثر إقناعاً من البيانات المتوافرة بصورة كبيرة. وكان أمرام كينشينسكي (Amram Kinshinsky) - أحد طلاب الدكتوراه الذين درّسهم - قد كتب أطروحته عام 1982م، وجعل موضوعها قرارات الشراء لتجار جملة اللحوم. لاحظ كينشينسكي أن هؤلاء التجار ضاعفوا طلبياتهم حينما سمعوا أن لحم العجل الذي يستورد من بلاد أخرى لن يكون متوافراً في المستقبل القريب بسبب تقلبات المناخ فيما وراء البحار، ولكن طلبياتهم زادت بنسبة (600%) عندما عرفوا أنه لا أحد غيرهم قد حصل على هذه المعلومة.

إذن، يستطيع أيُّ مدير الاستفادة من قوة إقناع المعلومة الحصرية إذا كان يمتلك بيانات يجهلها الكثير من الأشخاص، وتدعم فكرة أو مبادرة يرغب أن تُطبّقها شركته. في المرة الآتية التي يصل فيها هذا النوع من المعلومات إلى مكتبك، اعقد اجتماعاً للموظفين الرئيسيين في شركتك. وبالرغم من أن المعلومة نفسها قد تبدو باهتة، فإن المعلومة الحصرية ستمنحها لمعانا خاصاً؛ لذا ضعها على طاولتك، ثم قل: «لقد وصلني هذا التقرير اليوم، ولن نوزّعه قبل مطلع الأسبوع القادم. ولكن أريد أن تلقوا نظرة على محتوياته»، ثم شاهد كيف تتسمّر أعينهم على الطاولة.

دعونا هنا نؤكد أمراً مهماً هو تجنّب عرض أيّ معلومات حصرية، أو إسداء نصيحة للإسراع بالعمل قبل تقوية الفرصة، إذا لم تكن حقيقية. فخداع الزملاء لجعلهم يمثلون لما تريد لا يُعدُّ تصرفاً مشيناً

فحسب، بل عملاً متهوراً أيضاً. وفي حال كُشِفَت الخدعة - سيحدث هذا ولا شك - فإنها ستُطْفِئُ أيَّ حماسٍ أضرمه العرض أصلاً، وستلتصق صفة الغش بالمخادع؛ لذا تذكّر دائماً قاعدة المعاملة بالمثل.

### جمع الأجزاء كلها معاً

لا يوجد شيء مبهم أو غامض بخصوص مبادئ الإقناع الستة هذه. وللحقيقة، فهي تجمع بإتقان فهمنا البدهي للطرائق التي يستخدمها الأشخاص في تقييم المعلومات واتخاذ القرارات. ونتيجة لذلك، فإن معظم الأفراد يفهمون هذه المبادئ بسهولة، حتى أولئك الذين لم يتلقوا تعليماً نظامياً في علم النفس. وأود هنا الإشارة إلى أمرين مهمين خرجت بهما من حلقات البحث وورشات العمل التي شاركت فيها:

1. إن المبادئ الستة وتطبيقاتها يمكن أن تناقش منفردة من أجل التوضيح، ولكن الأفضل تطبيقها مجتمعة لزيادة تأثيرها، فمثلاً عند مناقشة مسألة الخبرة، اقترحت أن يستخدم المديرين معلومات وأحاديث اجتماعية لإثبات خبراتهم وكفاءاتهم. فمثل هذا الحديث يُسهِم في توفير المعلومات الضرورية، ونقلها إلى الآخرين. والحال نفسه ينطبق على المناسبات الاجتماعية؛ فعندما تُظهر لرفيقك - في أثناء العشاء مثلاً - أنك تتمتع بالمهارات والخبرات الكفيلة بحل مشكلة شركتك، يمكنك أيضاً أن تتعرّف بعضاً من ملامح شخصيته، وما يحبه ويكرهه، وأي معلومات قد

تساعدك على تحديد أوجه التشابه الحقيقية بينكما، والثناء عليه بعبارات مديح صادقة. عندما تسمح لخبرتك أن تطفو على السطح، وتؤسس -في الوقت نفسه- علاقة ألفة معه، فإن قوة إقناعك ستتضاعف. وإذا نجحت في الحصول على مؤازرة رفيقك هذا، فقد تُشجّع أشخاصًا آخرين على فعل ذلك أيضًا بفعل قوة إقناع البرهان الاجتماعي.

2. إن القواعد الأخلاقية تنطبق على قانون التأثير الاجتماعي مثل أي علم تطبيقي آخر. وعندئذ، لا يكون خداع الآخرين أو التلاعب بهم لنيل موافقتهم خطأً أخلاقيًا فقط، وإنما عملاً طائشًا أيضًا. تذكر أن أساليب الغش أو الضغط لا تُجدي نفعًا على المدى الطويل. وفي حال حدث ذلك، فإن تأثيراتها طويلة الأمد تكون سيئة، ولا سيما ضمن الشركة التي لن تستطيع إنجاز عملها بإتقان من دون أساس وطييد من الثقة والتعاون.

ولإلقاء مزيد من الضوء على هذا الأمر، تأمل المثال الآتي الذي عرضته رئيسة أحد الأقسام في شركة نسيج كبيرة في أثناء حلقة تدريب أشرفت على إدارتها. وصفت هذه المسؤولة نائب الرئيس في الشركة بالشخص المراوغ الذي ينتزع التزامات علنية من رؤساء الأقسام بالحيل والخداع؛ فبدلاً من منح مرؤوسيه وقتاً للكلام أو التفكير ملياً في مقترحاته، فإنه يتحدث إلى كل منهم على حدة في ذروة العمل، واصفاً مزايا خطته بتفاصيل مملّة، ثم ينتقل إلى المرحلة الحاسمة، بقوله: «يهمني جداً أن أراك في فريقتي، فهل يمكنني الاعتماد عليك في إنجاز المهمة؟». ونظراً إلى الإرهاق والتعب الذي يعانيه الجميع،

مضافاً إليه الضغط الناجم عن إلحاح نائب الرئيس، وتلهّفهم إلى إخراج هذا الرجل من مكاتبهم حتى يستطيعوا العودة إلى العمل؛ فإن رؤساء الأقسام سيقبلون حتماً بما يُمليه عليهم. ولكن، لَمَّا كانت الالتزامات كلها قسرية فإن رؤساء الأقسام لا يُفون بها، ما يعني ذهاب مبادرات نائب الرئيس أدرج الرياح، أو تلاشيها من دون أثر.

لقد أثرت هذه القصة كثيراً في المشاركين الآخرين في حلقة التدريب، حتى إن بعضهم أُصيب بصدمة حينما تعرّفوا سلوك نائب الرئيس المخادع، ولكن البسمة علت مُحياً رئيسة القسم عندما أبلغتهم بالانهيار التام لمقترحات رئيسها، ما أزال الدهشة عن وجوه الجميع، فالإبتسامة كانت واضحة.

لا أجد كلمات أو عبارات تُعبّر عن عظم الضرر الناتج من الاستخدام المخادع أو القسري لمبادئ التأثير الاجتماعي. علماً بأن المبادئ نفسها قد توجّه دفة القرارات إلى برّ الأمان إذا أُحسن استخدامها. ومما لا شك فيه أن الخبرات الحقيقية، والتعهدات الفعلية، وأوجه الشبه الأصلية، والأدلة الاجتماعية الفاعلة، والمعلومات الحصرية، والالتزامات الاختيارية؛ كلها خيارات تفيد كلا الطرفين على الأغلب. وتعدُّ أيُّ وسيلة مناسبة فاعلة تُحقّق الفائدة المشتركة للجميع عملاً جيداً، ألا تظن هذا؟ بلى، ولكني لا أريد أن أضغط عليك لقبول ذلك كله. ولكن إذا كنت موافقاً فخطّ مذكرةً بهذا الشأن ثم أرسلها إليّ.

نُشر أصلاً في شهر أيلول عام 2001م.