

## الفصل الثاني

### المبادلة

الحكمة القديمة : خذ وهات ..... وهات!  
ادفع كل دين عليك وكأن الله قد كتب لك الفاتورة.

رالف والدو إميرسون

منذ بضع سنوات، قام أحد أساتذة الجامعة بعمل تجربة. فأرسل بطاقات الكريسماس لعينة من الغرباء. ورغم أنه كان يتوقع بعض ردود الفعل، فقد كانت الاستجابة التي وصلت إليه مدهشة؛ لقد وجهت إليه بطاقات للعطلات من أناس لم يقابلهم من قبل ولم يسمعوها عنه وكأنها مطر منهمر عليه. والغالبية العظمى من الذين قاموا بالرد على بطاقاته لم يستفسروا عن هوية هذا الأستاذ المجهول بالنسبة لهم. فقد تسلموا بطاقاته بطريقة (اضغط وشغل الشريط) وبالتالي قاموا بالرد بطريقة آلية. ورغم أن هذه الدراسة تعد بسيطة نوعاً ما، إلا أنها تظهر فعل أحد أسلحة التأثير الكامنة حولنا: ويتمثل هذا السلاح في "مبدأ المبادلة" reciprocation. يقول المبدأ إننا ينبغي أن نرد على ما

قدمه لنا أي شخص بأية وسيلة. فلو أسدت لنا امرأة معروفاً، فلا بد أن نرد لها الجميل بإسداء معروف مماثل؛ ولو أرسل لنا رجل هدية عيد ميلاد، فلا بد أن نتذكره في عيد ميلاده لنرسل له هدية؛ ولو أرسل لنا زوجان دعوة لحضور إحدى الحفلات، فلا بد أن نرسل لهما دعوة لحضور إحدى الحفلات. فبفضل مبدأ المبادلة "نضطر" إلى أن نرد الخدمات والهدايا والدعوات وغيرها مستقبلاً. هذا المبدأ ينطبق على الأعمال التجارية، فعندما يكون هناك مدينون لإحدى الشركات، فإننا نقرأ لهم كتابات مثل "الممتن كثيراً" "much obliged بدلاً من "شكراً لكم"، ليس هذا فقط في اللغة الإنجليزية وحدها وإنما في كل اللغات الأخرى.

تتجسد السمة المؤثرة لمبدأ المبادلة والإحساس بالامتنان الذي يلازمه في انتشار هذه المبدأ في الثقافة الإنسانية. ويمتد انتشار هذا المبدأ لدرجة إلى أن عالم الاجتماع "ألفين جولدنر" Alvin Gouldner أقر في إحدى دراساته بأنه لا يوجد مجتمع إنساني لا يستخدم هذا المبدأ. بل إن هذا المبدأ يبدو سائداً في كل مجتمع؛ يتغلغل في كل العلاقات التبادلية من كل نوع. إن عالم الآثار "ريتشارد ليكي" Richard Leakey يعزو كوننا بشراً إلى نظام المبادلة، فهو يذكر: "إننا بشر لأن أجدادنا قد تعلموا أن يتشاركوا في الطعام والمهارات في إطار شبكة رائعة من الامتنان". ويرى عالماً دراسة الثقافة الإنسانية "ليونيل تايجر" و"روين فوكس" أن هذه الشبكة - ويطلقان عليها شبكة الشعور بالمديونية (المديونية) web of indebtedness - عبارة عن آلية تكيف خاصة بالبشر تسمح بتقسيم العمل وتبادل أنواع عديدة من السلع،

وتبادل العديد من الخدمات المختلفة (التي تجعل تقدم الخبراء أمراً ممكناً)، وخلق مجموعة من العلاقات المتبادلة التي تعمل على ضم العديد من الأفراد في مجموعات شديدة الفعالية.

إن نزعة التكيف وفقاً للمستقبل future orientation المتأصلة في الإحساس بالامتنان تعد عنصراً أساسياً لقدرة تلك النزعة على خلق المواقف التقدمية الاجتماعية من النوع الذي يصفه كل من "تايجر" و"فوكس". إن الشعور بالامتنان المستقبلي - الذي ينتشر بين جميع البشر - قد جعل المجتمع البشري أمراً مختلفاً إلى حد كبير، إذ أنه يعني أن الفرد يستطيع أن يوفر شيئاً (كالطعام والطاقة والرعاية مثلاً) لفرد آخر مع ثقته بأن ما فعله لن يضيع هباءً. فلأول مرة في تاريخ "التطور" يمكن للفرد أن يهب أنواعاً عديدة من الأشياء وكأنه لم يهبها في الواقع. ونتيجة لذلك قلت المعلومات التي تقف حجر عثرة إزاء الصفقات التي يعقدها شخص بإتاحته إحدى الخدمات لشخص آخر. لقد أصبحت النظم المتطورة والمتناسقة للمساعدة وإعطاء الهبات والهدايا والدفاع والتجارة أمراً ممكناً، ما وفر الكثير من المنافع للمجتمعات التي تمتلكها. بتلك السلسلة المتتابعة من التكيف الثقيل لا يحق لنا أن ندهش إذا ما علمنا أن مبدأ المبادلة متأصل في أعماقنا من خلال عملية التنشئة الاجتماعية socialization التي نخضع جميعاً لها.

ليس لدي مثال أكثر تفسيراً لإمكانية وصول الشعور المتبادل بالامتنان بمنتهى القوة نحو المستقبل من الرواية المميزة بشأن الخمسة آلاف دولار المخصصة كمعونة للغوث والتي تم إرسالها في عام ١٩٨٥ بين كل من

المكسيك والفقراء الموجودين بأثيوبيا. ففي عام ١٩٨٥ استطاعت أثيوبيا أن تعلن رسمياً عن كونها أكثر البلاد فقراً وحرماناً. فاقتصادها كان مدمراً. كما انخفض إنتاج الغذاء بسبب سنوات الجفاف والحرب الأهلية. كما كان عدد كبير من السكان بها يموتون من الجوع والمرض. وتحت تلك الظروف، لم أندعش جراء سماعي عن تبرعات الإغاثة التي بلغت خمسة آلاف دولار من قبل المكسيك لمثل هذا البلد البائس المحتاج. وأتذكر دائماً كيف صعقتني الدهول عندما قرأت في إحدى الصحف أن هذه المعونة قد ذهبت في الاتجاه المعاكس. لقد قرر المسؤولون المحليون والعاملون بالهلال الأحمر الإثيوبي التبرع بهذا المبلغ لإغاثة ضحايا الزلزال الذي ضرب مدينة المكسيك في ذلك العام.

مصيبيتي الشخصية - بل وواجبي المهني - تتمثل في أنني كلما شعرت باللبس تجاه سمة ما من سمات السلوك الإنساني، فإنني أيضاً أشعر بدافع داخلي يدفعني نحو القيام بالبحث في هذا الموضوع بالذات<sup>(١)</sup>، لقد استطعت أن أتتبع القصة من بدايتها. من حسن حظي، كان أحد الصحفيين الذين التبس عليهم الأمر أيضاً قد طلب تفسيراً لما حدث. فكان الرد الذي تلقاه عبارة عن برهان بليغ على مبدأ المبادلة؛ فبالرغم من الفقر الشديد الذي يسيطر على إثيوبيا، فقد تم إرسال المال لأن المكسيك كانت قد أرسلت إعانة من قبل إلى إثيوبيا في عام ١٩٣٥ عندما استعمرتها إيطاليا. عندما أبلغت بذلك، كنت لا أزال أشعر بالاستغراب ومع ذلك فقد زال اللبس تماماً. لقد تجاوزت الحاجة إلى المبادلة كل الفروق الثقافية الهائلة، والمسافات البعيدة، والمجاعة الشديدة،

(١) يقصد المؤلف موضوع المعونة المكسيكية لإثيوبيا ورد إثيوبيا لها ( المترجم ).

والمصالح الذاتية. فبعد مرور نصف قرن من الزمان، انتصر "الامتتان" على كل القوى المعارضة بكل بساطة.

لا يجانبنا الصواب إذا أكدنا على أن المجتمعات البشرية تستطيع أن تستخلص ميزة تنافسية كبيرة وحقيقية من قاعدة المبادلة؛ وبالتالي فإنها تعمل على تدريب أفرادها على الإذعان لها والإيمان بها. لقد تعلم كل فرد منا أن يتعايش مع تلك القاعدة، كما يعرف كل منا كل شيء عن "العقوبات" الاجتماعية التي سيواجهها والاستهزاء الذي يطاله إذا ما فكر في انتهاكها. كما أن الصفات التي سيصفه بها المجتمع تحمل كلها معاني سلبية مثل: النصاب والجاحد للجميل والمخادع. ولأن هناك إحساساً عاماً بالنفور من أولئك الذين لا يبذلون أي جهد لرد الجميل، فإننا جميعاً نسعى قدر جهدنا إلى أن نتحاشى أن نعد من بين هؤلاء. ذلك النوع من "السعي" هو الذي يجعل من يقفون على قدم وساق للانتفاع من امتناننا يؤثرون علينا.

لكي نفهم كيف يمكن استغلال قاعدة مبدأ المبادلة على يد من يعتبره مصدراً للتأثير فعلاً، يمكن أن نقوم بفحص تجربة قام بها "دينيس ريجان" الأستاذ بجامعة كورنيل. وجد أحد فردي عينة الدراسة نفسه مستولاً عن تقدير جودة بعض اللوحات مع فرد آخر كجزء من التجربة التي تركز على "تقدير مكانة الفن" art appreciation. كان المقيم الآخر - الذي يمكن أن نسميه "جو" - يلعب دور أحد أفراد العينة ولكنه في الواقع كان مساعداً للدكتور ريجان. لخدمة أهدافنا، تمت التجربة تحت ظرفين مختلفين. في بعض الحالات كان "جو" يؤدي خدمة بسيطة لفرد العينة. وأثناء

فترة راحة قصيرة، غادر الغرفة لدقيقتين ثم عاد ومعه زجاجتا كوكاكولا - واحدة له والأخرى لزميله - قائلاً: "سألته (أي مجرى التجربة) لو كنت أستطيع أن ابتاع لنفسى زجاجة كوكاكولا فوافق، ولذلك فقد اشتريت واحدة لك أيضاً". في حالات أخرى، لم يكن "جو" يسدي أية خدمة لزميله، فكان يعود من فترة الراحة خاوي الوفاض.

بعد ذلك، وبعد أن تم تقييم كل اللوحات، وبعد أن غادر مجرى التجربة الغرفة أيضاً، طلب "جو" من زميله أن يسدي له خدمة، فذكر له أنه يبيع تذاكر يانصيب للسحب على سيارة جديدة وأنه لو باع معظم التذاكر فسوف يفوز بجائزة قدرها خمسون دولاراً. كان طلب "جو" يتلخص في قيام زميله بشراء بعض التذاكر، ثم كل تذكرة منها خمسة وعشرون سنتاً فقال له: "أي كم ستشتره يمكن أن يكون ذا فائدة، وكلما اشترت أكثر كلما كان ذلك أفضل". كانت النتيجة الرئيسية للدراسة تتمحور حول عدد التذاكر التي قام أفراد العينة بشرائها من "جو" في الحالتين؛ في حالة طلب "جو" منهم شراء التذاكر وفي حالة عدم طلبه. بدون طلب ذلك، كان "جو" أكثر نجاحاً في بيع تذاكر اليانصيب لأفراد العينة الذين تلقوا الخدمة مسبقاً. من الواضح أن هؤلاء الأفراد - لشعورهم بأنهم مدينون "لجو" بشيء ما - قد قاموا بشراء ضعف التذاكر التي اشتراها أولئك الذين لم يتلقوا أية خدمة مسبقاً. ورغم أن دراسة "ريجان" تمثل تطبيقاً بسيطاً نوعاً ما لأسس مبدأ المبادلة، إلا أنها توضح العديد من الخصائص الهامة للمبدأ؛ هذه الخصائص تساعدنا في فهم كيف يمكن استغلال هذا المبدأ بأسلوب مريح.

## مبدأ المبادلة مرغم

أحد أسباب إمكانية استخدام مبدأ المبادلة بكفاءة عالية كأداة لكسب إذعان الآخرين يتمثل في قوته *its power*. فالمبدأ يتمتع بقوة رهيبه دائماً ما تنتج عنها استجابة "بالموافقة" على الطلب الذي يمكن رفضه بالفعل إلا في حالة وجود الإحساس برد الجميل. يمكن أن نرى برهاناً آخر على كيفية تغلب قوة ذلك المبدأ على تأثير العوامل الأخرى التي دائماً ما تحدد ما إذا كان الطلب يمكن الإذعان له في نتيجة ثانية من نتائج دراسة "ريجان". فبالإضافة إلى اهتمامه بتأثير مبدأ المبادلة على الإذعان، كان "ريجان" أيضاً مهتماً بكيفية تأثير ميل شخص لآخر على نزوعه للإذعان لمطالب ذلك الشخص. ولقياس كيف أثر الميل نحو "جو" في قرارات أفراد العينة لشراء تذاكر اليانصيب منه، طلب منهم "ريجان" ملء العديد من استمارات مقاييس التقييم التي توضح كم يميلون نحو "جو". ثم عقد مقارنة بين الردود الخاصة بهذا الميل وعدد التذاكر التي اشتروها من "جو". فثبت أن هناك نزوعاً واضحاً من قبل أفراد العينة نحو شراء المزيد من تذاكر اليانصيب منه، وكلما ازداد ميلهم نحو "جو" كلما زاد شراء تذاكر اليانصيب منه. لكن ذلك وحده لا يمثل نتيجة غير طبيعية بالنسبة لنا، فجميع الناس يعرفون أنهم على استعداد للقيام بخدمة من يحبون.

الأمر الأكثر أهمية بالنسبة لدراسة "ريجان" يتمثل في أن العلاقة بين الميل والإذعان قد محيت تماماً في الحالة التي أعطى فيها "جو" لأفراد العينة

كوكاكولا. فبالنسبة لأولئك الذين كانوا يدينون له بالجميل، لم يشكل ميلهم إليه أو عدم ميلهم أي فرق؛ فقد كانوا يشعرون "بالامتنان" وكان لابد لهم من رد الجميل، وقد قاموا بذلك فعلاً. وأفراد العينة الذين خضعوا لهذه الحالة والذين اعترفوا بعدم ميلهم "لجو" قد قاموا بشراء نفس عدد التذاكر التي قام بشرائه من كانوا يشعرون بالميل نحوه. إن مبدأ المبادلة يبدو هنا قوياً جداً إلى درجة أنه قد قهر التأثير العملي (أي الميل لعرض الطلب) الذي يؤثر عادة في قرار الإذعان.

تأمل ما يحدث بالضبط. يمكن لأولئك الذين لا نميل في الغالب إليهم - كالباعة الذين لا نحبههم وننفر منهم أو المعارف الذين لا نتفق معهم أو مندوبي المؤسسات غير المعروفة - أن يزيدوا من فرص إذعاننا لهم بأداء ما يريدون منا أداءه وذلك بالقيام بإسداء خدمة بسيطة لنا قبل أن يطلبوا منا شيئاً. دعنا نأخذ مثالاً مما يواجهه كل منا يومياً تقريباً. تعتبر جماعة "هير كريشنا" Hare Krishna طائفة دينية شرقية تمتد جذورها إلى قرون عديدة وهي ذات أصول هندية نشأت في مدينة "كالكاتا".

لكن بدأت أحداث روايتها المثيرة حديثاً في السبعينيات من القرن الماضي عندما حققت نمواً ملحوظاً في عدد أتباعها وفي ثرواتها وممتلكاتها. كانت هناك أنشطة ومصادر عديدة ومتنوعة لتمويل اقتصادها المتنامي، لا يزال أهمها حتى الآن يتمثل في طلب التبرعات على يد أتباعها الذين كانوا يطلبون التبرعات من عابري السبيل في المناطق العامة. أثناء بداية تاريخ هذه الجماعة في الهند. أقامت الجماعة صلوات تدعو فيها للمساهمات بأسلوب لا يمكن أن

ينسأه كل من رأه حينئذٍ. طاف أنصار كرىشنا بالمدينة - محلقين رؤوسهم ومرتدين ملابس رثة وفي أيديهم السبوح والأجراس - وهم يتلون الأناشيد الدينية ويرقصون في تناغم، وكانوا يستجدون التبرعات وهم يقومون بكل ذلك.

رغم أن هذا الشكل من أساليب جمع الأموال ذو فاعلية هائلة كأسلوب لجذب الانتباه، إلا أنه لم يلق نجاحاً كبيراً. فقد اعتبر أغلبية الأمريكيين جماعة كرىشنا غريبة الأطوار، ولذلك لم يبذلوا أي جهد للتبرع بالمال. وبالتالي، اتضح للجماعة أن ثمة مشكلة ما قد حلت على العلاقات العامة. فكل الذين طلب منهم المساهمة لم تعجبهم الطريقة التي ظهرت بها الجماعة من حيث الشكل والملابس والأفعال. فلو كانت الجماعة مؤسسة تجارية عادية، لكان الحل بسيطاً للغاية؛ تغيير ما لا يميل إليه الناس. لكن جماعة كرىشنا عبارة عن مؤسسة دينية، والطريقة التي يظهر بها الأعضاء وطريقة ارتدائهم الملابس وأفعالهم ترتبط أساساً بالناحية العقائدية - أي بالعوامل الدينية. ولأنه بالنسبة لأية طائفة دينية تعتبر العوامل الدينية مقاومة للتغيير (بسبب اعتبارات كثيرة) فقد وجد زعيم الكرىشنا نفسه يواجه ورطة كبيرة. فمن ناحية، هناك المعتقدات السائدة وأنواع الملابس وقص الشعر وكل ما له أهمية عقائدية، ومن ناحية أخرى، هناك مشاعر الأمريكيين الأقل إيجابية نحو هذه الأساليب، وهو ما يشكل خطراً على الانتعاش المادي للجماعة. ما الذي ينبغي على الطائفة أن تفعله ؟

كان قرار جماعة كرىشنا ذكياً! فقد اتجهوا إلى تكتيك آخر لزيادة

حصيلتهم المادية بحيث لا يضطر المستهدفون للإحساس بمشاعر إيجابية نحوهم. فشرعوا في عمل إجراء لطلب التبرعات يتضمن مبدأ المبدلة، وهو إجراء كان قوياً بالقدر الكافي للتغلب على عامل النفور منهم كما أثبتت ذلك دراسة "ريجان". ولكن لا تزال تلك الاستراتيجية الجديدة تتضمن الصلاة والتوسل إلى الساهمين في الأماكن العامة التي تغص بالمشاة (وتفضل أماكن المطارات)، ولكن الآن، وقبل طلب التبرع، يعطى الشخص المستهدف "هدية"؛ عبارة عن كتاب (عادة ما يكون أحد كتبهم المقدسة)، أو مجلة الجماعة المعروفة باسم "العودة إلى الله"، أو حتى وردة. أما عابر السبيل الذي لم ينتابه الشك والذي وجد بين يديه وردة أو شعر بها توضع في عروة سترته فجأة فيضطر إلى ردها مرة أخرى حتى ولو كان يرغب في ذلك أصلاً، فيقول له عضو الجماعة: "لا... هذه هديتنا لك"، ويرفض استردادها. عندما يتأكد عضو الجماعة من أن الشخص المستهدف قد استسلم لقوة مبدأ المبادلة، يشرع في طلب مساهمته في مساعدة الجماعة. هذه الاستراتيجية التي تعتمد على أسلوب "فاعل الخير مقابل السائل" قد أثبتت نجاحها لدى جماعة "هير كريشنا"، وقد تمخضت عن مكاسب اقتصادية ذات نطاق واسع، كما ساعدت في تمويل امتلاك العديد من المعابد والمشروعات التجارية والمنازل والعقارات في ٣٢١ مركزاً داخل الولايات المتحدة وخارجها.

من الواضح إذاً أن مبدأ المبادلة قد بدأت فائدته بالنسبة لجماعة كريشنا تقل، ليس لأن المبدأ أقل تأثيراً من الناحية الاجتماعية، ولكن لأننا اكتشفنا أساليب يمكن من خلالها أن نمنع جماعة كريشنا من تطبيقه علينا. فبعد أن

يقع السائح ضحية لأساليبهم مرة أخرى، فإنه يصبح واعياً ومدركاً لوجود أنصار جماعة كريشنا "لباسهم المميز" داخل المطارات ومحطات السكك الحديدية، فيعمل السائح على أن يتحاشى مواجهة أي فرد من الجماعة أو أن يقرر عدم إهدائهم أية هبات أو تبرعات. ورغم سعي الجماعة إلى مواجهة هذا الحذر من خلال توجيه أعضائها إلى ضرورة ارتداء الملابس العادية والظهور بصورة متقدمة لتحاشي التعرف عليهم أثناء عملية الاستجداء (فالبعض منهم كانوا يحملون حقائب سفر أو حقائب ملابس) إلا أن هذا الأسلوب التكرري لم يكتب له النجاح.

إن الكثير - والكثير جداً - من الناس يعرفون جيداً كيف يرفضون منح الهبات التي لم يتم طلبها مباشرة في الأماكن العامة كالمطارات. علاوة على ذلك فقد بادر بعض المسؤولين عن الإدارة بالمطارات بعدد من الإجراءات تستهدف تحذيرنا من الشخصيات الحقيقية للجماعة ونواياها. لقد أصبح الآن من البديهي قيام إدارة المطارات بفرض القيود على أنشطة جماعة كريشنا الخاصة بالاستجداء، كما بدأت المطارات في وضع لافتات تحذير من قيام بعض أعضاء الجماعة بالاستجداء. لقد أخذنا ميثاق القيمة الاجتماعية للمبادلة لمواجهة أعضاء جمعية كريشنا وذلك من خلال تحاشينا لرغبتنا في التبرع لهم بالهبات. إن مبدأ المبادلة الذي يعزز أساليبهم قوي للغاية - بل ومفيد اجتماعياً - إلى درجة أننا في الواقع لا نستطيع انتهاكه.

تعتبر السياسة مجالاً آخر تستعرض خلاله المبادلة قوتها. فتكتيكات المبادلة تظهر فيها على كل مستوى :

• على مستوى القمة، يشارك المسئولون الذين تم انتخابهم في عملية "مقايضة الأصوات" Logrolling وفي تبادل الخدمات وهو أمر يجعل السياسة مجالاً لأصدقاء السوء. لقد اندهش المحللون السياسيون من قدرة "ليندون جونسون" على تفعيل الكثير من برامجه عبر الكونجرس خلال فترة حكمه الأولى. فحتى أعضاء الكونجرس الذين كانوا يعتقد أنهم من أكبر معارضيهم كانوا يصوتون لبرامجه. لقد كشف البحث الدقيق الذي أجراه خبراء السياسة عن السبب الذي كان يتمثل في أن "جونسون" كان داهية من الناحية السياسية، فقد أدى خدمات كثيرة للعديد من المسئولين عن التشريع عندما كان يعمل في البيت الأبيض وأيضاً عندما كان عضواً في مجلس الشيوخ. وعندما أصبح رئيساً، أصبح أيضاً قادراً على تمرير العديد من التشريعات في وقت قصير من خلال مطالبته لرد الجميل.

من الأهمية بمكان أن نذكر أن نفس العملية يمكن أن تكرر مواجهة "جيمس كارتر" للمشكلات عند قيامه بمحاولة تمرير برامجه في الكونجرس خلال فترة حكمه الأولى بالرغم من وجود الغالبية الديمقراطية التي كانت تسيطر على كل من البيت الأبيض والكونجرس. لقد أتى كارتر من الرئاسة من خارج مؤسسات "كاييتول هيل". وقد كان يركز حملته الانتخابية على أماكن خارج واشنطن قائلاً إنه لم يك مديناً لأي فرد في واشنطن. ويمكن أن نعزو الكثير من الصعوبات التي واجهها في تطبيق برامجه لعدم مديونية أحد له.

• على مستوى آخر، يمكن أن نلمس القوة البارزة لقاعدة لبدأ المبادلة في

رغبة المؤسسات والأفراد في منح الهدايا والخدمات للمسؤولين عن التشريع والقضاء، وفي سلسلة القيود القانونية المفروضة ضد تلك الهدايا والخدمات. وحتى مع وجود المساهمات السياسية الشرعية، يحدد المخزون الهائل للخدمات والهبات هدف الذين يصوتون لدعم المرشحين. ونظرة واحدة على قوائم الشركات والمؤسسات التي تسهم في حملات الدعاية لكل المرشحين الأساسيين في الانتخابات الهامة تصل إلى الدليل على مثل تلك الدوافع. عندما اتهم "تشارلز كينج" بالعديد من قضايا الاحتيال، ووجه له سؤال عما إذا كانت هناك علاقة بين مبلغ ١,٣ مليون دولار كان قد ساهم به في حملات دعائية لخمسة نواب أمريكيين وبين الأنشطة التي قام بها ضد المنظمات الفيدرالية، قال: "أود أن أقول وبكل قوة فعلاً: أستطيع أن أفعل ذلك، وآمل ذلك فعلاً".

• على مستوى القاعدة، تعلمت الهيئات الأساسية المحلية أن الطريقة الأساسية للحفاظ على بقاء مرشحها في مناصبهم التيقن من أنهم يوفرون كماً كبيراً من الخدمات البسيطة للناخبين. لا تزال الشخصيات الكبرى في المدن يستخدمون هذا الأسلوب بنجاح. أما المواطنون العاديون فإنهم يعملون أيضاً على عقد صفقات سياسية ولكن من خلال عروض للخدمات الشخصية البسيطة. فأتساءل بدايات حملة الرئاسة في عام ١٩٩٢ سألت الممثلة "سالي كاليرمان" لماذا كانت تسخر اسمها وجهودها لترشيح "جيرري براون"، فأجابت قائلة: "منذ عشرين عاماً طلبت من عشر أصدقاء مساعدتي في أن أنتقل إلى مكان آخر، فكان جيرري هو الوحيد الذي عرض مساعدته".

إن قوة المبادلة يمكن أن توجد في مجال البيع والشراء أيضاً. ورغم أن عدد الأمثلة التي يمكن ذكرها في هذا الصدد ضخم جداً إلا أننا نكتفي بذكر مثالين مألوفين فقط لما يسمى "بالعينة المجانية". تعتبر العينة المجانية - كأحد أساليب التسويق - فعالة وناجحة على مدى تاريخ طويل. في معظم الأحوال؛ يتم عرض كمية صغيرة من السلعة للزبائن المستهدفين بهدف السماح لهم بتجريبها ليقرروا إن كانوا سيريدون شرائها أم لا.

من المؤكد أن تلك رغبة شرعية لدى الشركة المنتجة في أن يتعرف الزبائن على مواصفات السلعة. رغم ذلك، فإن جمال العينة المجانية يكمن في أنها "هبة" بالإضافة إلى أنها تتضمن مبدأ المبادلة. بنفس أسلوب المصارعة اليابانية jujitsu، يقوم مقدم العينة المجانية بتحفيز القوة الطبيعية للإيحاء بالامتنان الكامنة في الهدية بينما يبدو للعميل وكأنه حسن النية وأنه يتعامل بكل براءة. والمكان المفضل لعرض العينات هو السوبر ماركت حيث يتم عرض مكعبات صغيرة من مجموعات متنوعة من اللحوم والجبن وغيرها لتجريبها. ويشعر العديد من الزبائن بصعوبة بالغة في قبول عينة من البائع الذي دائماً ما يظهر ابتسامة حسنة "لأنهم يشعرون بالحرج إذا ما استمتعوا بالعينة ثم غادروا المكان، ولكي يتخلصوا من الشعور بالحرج فإنهم يقومون بشراء السلعة حتى وإن لم يشعروا بأنهم يفضلونها. ثمة إجراء مختلف بشأن هذا الأسلوب من التسويق يوضحه لنا "فانس باكارد" في كتابه "المقنعون الخفيون" Hidden Persuaders من خلال عامل بسوبر ماركت في ولاية "إنديانا" قام ببيع جبن أبيض بمبلغ ألف جنيه في بضع سويغات بصورة مذهلة وذلك عندما وضع الجبن

وطلب من الزبائن قطع شرائح وتذوقها مجاناً.

ثمة نموذج آخر لأسلوب العينات المجانية استغلته شركة " أمواي"، وهي شركة سريعة التطور تقوم بتصنيع وتوزيع المنتجات المنزلية ومنتجات العناية الشخصية في شبكة محلية واسعة. هذه الشركة - التي بدأت بالعمل في البدروم منذ بضع سنوات مضت ثم تطورت وازدادت مبيعاتها لتصل إلى ١,٥ مليار دولار سنوياً - تستخدم العينة المجانية من خلال أداة تسمى "البوج" BUG. وهي عبارة عن عينات من مجموعة من منتجات شركة " أمواي " - مثل زجاجات سوائل تلميع الأثاث والمنظفات الصناعية والشامبو وأوعية المعطر ومبيد الحشرات ومنظفات النوافذ - وتحمل هذه الأداة لتوصيلها إلى منزل العميل داخل علبة تم تصميمها بشكل خاص أو توضع في حقائب مصنوعة من البوليثلين. ويقوم دليل الاستخدام الخاص بالشركة بتوجيه إرشادات للبائع بترك "البوج" مع العميلة لمدة ٢٤ أو ٤٨ أو ٧٢ ساعة دون أن تدفع أي تكلفة ودون مقابل، ولكن يخبرها فقط بأن عليها أن تجرب السلعة ... وبالطبع ذلك عرض لا يمكن لأي فرد أن يرفضه. وفي نهاية فترة التجريب، يعود مندوب الشركة ليتسلم الطلبات التي قامت الزبونة باختيار عينتها. وبما أن القليل من الزبائن هم الذين يستهلكون محتويات بعض العينات بالكامل في فترة وجيزة، يقوم البائع باستعادة الجزء المتبقي من السلع داخل " البوج " لتقديمه لعمل آخر في المنطقة المجاورة، ويبدأ نفس العملية مرة أخرى.

نعلم حتى الآن - أنا وأنت - أن الزبون الذي قبل " البوج " واستخدمها قد وقع في شرك مواجهة تأثير مبدأ المبادلة. فالعديد من هؤلاء الزبائن يشعرون

بالامتنان.

والآن على الزبائن أن يقوموا بطلب شراء المنتجات التي قاموا بتجريبها حيث أنهم قد استهلكوا جزءاً منها. وبالطبع تعلم شركة " أمواي " أنها قد استغلت المبدأ جيداً. فحتى في الشركات الكبرى مثل شركة "أمواي"، تتجح فكرة أداة البوج. لقد أكدت التقارير التي كتبها الموزعون المعتمدون لدى الشركة وجود أثر كبير لمثل تلك الأداة، فيذكر أحد التقارير :

أمر لا يصدق ! لم نر في حياتنا مثل تلك الإثارة. إن السلعة تتحرك بمعدل لا يصدق... رغم أننا لا نزال في البداية... فبمجرد أن قام الموزعون المحليون بتوزيع عينات البوج شهدنا زيادة لا يصدقها عقل في المبيعات ! هذا ما قاله أحد الموزعين في إلينواه. إنها أفضل فكرة للبيع بالقطاعي قد واثقتنا على الإطلاق ... في المتوسط، قام الزبائن بشراء كل الكمية المطروحة في البوج تقريباً ... باختصار في عبارة واحدة، إنه شيء مذهل ! فلم نر مثل هذه الاستجابة في شركتنا من قبل.

[ عن أحد الموزعون في ولاية ماساشوسيتس ].

من الواضح أن الموزعين لدى شركة " أمواي " قد ذهبوا جراء القوة الرهيبة التي تتمتع بها أدوات البوج. وطبعاً.. حتى الآن لم نذهل.. لا أنا .. ولا أنت.

إن مبدأ المبادلة يحكم العديد من المواقف التي تسودها الطبيعة "البشخصية"<sup>(1)</sup> الصرفة حيث لا يوجد مال ولا تبادل تجاري. ربما يعزي تفسيري هذا الفضل للقوة الهائلة التي يتيحها سلاح تأثير المبادلة في مثل هذا الموقف.

يعرض العالم الأوروبي "آيبل آيشغيلت" لجندي ألماني أثناء الحرب العالمية الأولى كانت مهمته القبض على جنود الأعداء والتحقيق معهم. بسبب المعارك التي كانت تدور خلال الخنادق في ذلك الوقت، كانت الجيوش تجد صعوبة بالغة في عبور الأراضي غير المأهولة في خطوط المواجهة. ومع ذلك فلم يكن من الصعوبة لجندي واحد أن يزحف متسللاً إلى داخل أحد مواقع العدو. كان لدى جيوش الحرب الكبرى خبراء يقومون بمثل تلك العمليات بهدف اعتقال أو أسر أي جندي من الأعداء: ثم التحفظ عليه لحين سؤاله. كان الخبير الألماني - الذي نتحدث عنه - غالباً ما ينهي مهمته بنجاح فيتم إرساله لمهمة أخرى. ذات مرة قام بتفتيش المنطقة الواقعة بين الجبهتين وفاقاً جندياً من الأعداء داخل خندقه. وبالطبع استطاع تجريد الجندي - الذي لم يتوقع أن يحدث ذلك أبداً - من سلاحه بسهولة خاصة وأنه كان يتناول طعامه. لدهشة الجندي، اضطر إلى أن يناول الخبير الألماني قطعة من الخبز الذي كان يأكله، فأخذ الخبير قطعة الخبز. ولأن الخبير شعر بالامتنان جراء هذا المعروف، لم يستطع أن يكمل مهمته فعاد أدراجه خاوي الوفاض ليواجه لعنات وغضب رؤسائه.

ثمة مثال آخر على قوة المبادلة يتجسد في تقرير عن امرأة أنقذت حياتها، ليس

(1) interpersonal: خاص بالعلاقات بين الأشخاص ( المترجم ).

فقط بتقديم هدية كما فعل الجندي الذي قبض عليه، ولكن برفض الهدية مع ما يترتب عليها من شعور بالامتنان. كانت المرأة - وتدعى "ديان لوي" - تقطن في مدينة جونستاون بجويانا عندما دعا قائدها "جيم جونز" جميع السكان للقيام بالانتحار الجماعي، فأذعن معظم السكان للأمر وقاموا بشرب السم الذي وضعه لهم في أوعية. أما "ديان" فقد رفضت الإذعان لأمره وشقت طريقها خلال مدينة "جونستاون" ثم توجهت صوب الغابة. وقد عزت قيامها بذلك إلى اعتيادها رفض عروض خدماته الخاصة عندما كانت تشعر بالعوز. فقد رفضت - في إحدى المرات - تقديمه لها غذاء خاصاً عندما كانت مريضة لأنها قالت: "كنت أعلم أنه بمجرد أن أقبل منه خدمة أو عرضاً فسوف يمتلكني... ولذا لم أشأ أن أدين له بشيء".

### مبدأ المبادلة يستثير شعوراً غير مرغوب فيه بالمديونية

افترضنا من البداية أن قوة قاعدة المبادلة تصل إلى درجة أنه بقيام الأشخاص الغرباء أو غير المرغوب فيهم بأداء خدمة لنا، فانهم يستطيعون تعزيز فرصة إذعاننا لطلب ما من طلباتهم. ومع ذلك فثمة سمة أخرى لهذا المبدأ - بالإضافة إلى قوته - يسمح بحدوث مثل تلك الظواهر. فيمكن لشخص ما أن يستثير شعورنا بالمديونية وذلك جراء قيامه بمنحنا خدمة لم يتم طلبها أبداً. تذكر أن مبدأ المبادلة يقر بأننا يجب أن نرد للغير ما أدوه لنا، ولم يتطلب منا أن نطلب الخدمة التي تتوفر لنا حتى نشعر بالامتنان والالتزام برد الدين. على سبيل المثال تذكر منظمة المحاربين القداماء المعاقين في الولايات المتحدة الأمريكية

في أحد تقاريرها أن إرسال الرسائل البسيطة التي تناشد الأعضاء للتبرع تلقى معدل استجابة ١٨٪. ولكن عندما تشمل الرسائل أيضا على هدية لا ترد، فإن معدل النجاح يتضاعف ليصل إلى حوالي ٣٥٪. ذلك يثبت أننا ربما نشعر بإحساس قوي بالامتنان بحيث نرد الصنيع الذي سعينا لطلبه، ومع ذلك فإن هذا الطلب لا يعد ضروريا لإحساسنا بالمديونية *indebtedness*.

لو تأملنا للحظة واحدة الهدف الاجتماعي لمبدأ المبادلة، لاستطعنا أن نفهم لماذا يجب أن يكون الأمر كذلك. لقد تأسس هذا المبدأ ليعزز تنمية العلاقات المتبادلة بين الأفراد حتى يمكن لكل فرد أن "يستهل" علاقة ما دون أن يخشى التعرض للخسارة. وإذا كان على المبدأ أن يعمل على خدمة ذلك الهدف، إذاً فإن أول "جميل" لم يتم طلبه لابد أن يتمتع بالقدرة على خلق الامتنان. تذكر أيضاً أن العلاقات المتبادلة تضي ميزة غير عادية على الثقافات التي تشتمل عليها، ونتيجة لذلك، لابد أن تكون هناك ضغوط قوية تضمن أن مبدأ المبادلة يخدم أهدافه. إذاً لن نتعجب كثيراً إذا سمعنا عالم الأنثروبولوجيا الفرنسي "مارسيل موسى" في وصفه للضغوط الاجتماعية التي تحيط بعملية "منح الهبات" في الثقافة الإنسانية وهو يقول: "هناك التزام بالعطاء، والتزام بالأخذ، والتزام بالرد".

رغم أن الالتزام برد الجميل يشكل جوهر مبدأ المبادلة، إلا أن الالتزام بالأخذ هو الذي يجعل المبدأ يسير الاستغلال. فالالتزام بالأخذ يقلل من قدرتنا على اختيار من الذي نرغب في أن نشعر تجاهه بالدين، ويضع تلك القوة في أيدي الآخرين. دعنا نعد فحوص مثالين ذكرناهما من قبل لكي نفهم كيف تتم

## العملية.

أولاً : دعنا نعد إلى دراسة " ريجان " حيث نجد أن الجميل الذي جعل أفراد العينة يضاعفون نسبة مشترياتهم من تذاكر اليانصيب من "جو" لم يطلبه هؤلاء الأفراد. فقد غادر "جو" الغرفة طواعية ثم عاد بزجاجة كوكاكولا له وبأخرى لفرد العينة. لم يكن هناك فرد واحد من أفراد العينة قد رفض زجاجة الكوكا. من اليسير علينا أن نفهم لماذا يعتبر الآخرون رفض الجميل شيئاً شاذاً؛ لقد أنفق "جو" مالاً على الشراء؛ كما أن المشروب البارد كان مناسباً للموقف، خاصة وأن "جو" قد ابتاع زجاجة لنفسه. فكان رفض " الفعل الطيب" لجو سلوكاً غير مهذب. ومع ذلك فإن قبول هذا الجميل خلق شعوراً بالدين برز بوضوح عندما أعلن "جو" رغبته في بيع بعض تذاكر اليانصيب.

لاحظ عدم التناسق هنا... فكل الخيارات الحقيقية كانت في يد "جو". فقد اختار شكل الجميل الأول، ثم اختار شكل رد الجميل. بالطبع يمكن للفرد أن يقول إن فرد العينة كان لديه الخيار في أن يقول " لا " للعرضين معاً. لكن مثل تلك الخيارات فقد في غاية الصعوبة. فلكي يقول فرد العينة " لا " لأي عرض منها كان يتطلب من ذلك الفرد أن يعارض القوة الطبيعية للمبادلة التي تكمن في المصارعة اليابانية التي تأقلم "جو" معها.

يوضح أسلوب جماعة "هير كريشنا " للاستجداء إلى مدى يمكن لتلقي الخدمة التي لم تطلب أن يثير الشعور بالدين. فأتساءل ملاحظتي المنهجية لاستراتيجية أعضاء جماعة كريشنا في الاستجداء داخل المطار، قمت بتسجيل بعض الاستجابات من الأفراد المستهدفين. أحد المواقف المعهودة يتم

كما يلي: يسير أحد زوار المكان - دعنا نقل رجل أعمال مثلاً - بسرعة خلال منطقة تغص بالبشر. يقف عضو كريشنا أمامه ويعطيه وردة. يأخذ الرجل الوردة برد فعل تشويه الدهشة - وفي أغلب الأحوال يحاول أن يعيدها لصاحبها فوراً. فيرد عليه عضو كريشنا قائلاً له إنها مجرد هدية من جماعة كريشنا وأن من حقه أن يحتفظ بها... ومع ذلك، فستقدر له الجماعة جوده بالتبرع لها. يعلن الشخص المستهدف احتجاجه مرة أخرى فيقول: "لا أريد هذه الوردة، هاهي.. خذها". فيرفض عضو كريشنا مرة أخرى قائلاً: "إنها هديتنا لك يا سيدي"، فيترسم صراع واضح على وجه رجل الأعمال. هل ينبغي عليه أن يحتفظ بالوردة ويرحل دون أن يرد الجميل، أم أنه ينبغي عليه أن يرضخ لضغط قاعدة المبادلة المغروسة في أعماقه فيرد الجميل؟ والآن، ينتشر الصراع في كل أنحاء جسده. ولكنه في النهاية يضطر إلى التبرع بدولار أو اثنين فيشعر بالارتياح، ثم يذهب إلى أقرب سلة مهملات ليرمي بالوردة فيها.

حدث ذات مرة - بالصدفة البحتة - أن رأيت مشهداً يبرهن على أن أعضاء جماعة كريشنا يعرفون جيداً أن هداياهم غير مرغوب فيها من قبل أولئك الذين يتسلمونها. فبينما كنت أقضي أحد الأيام في مراقبة مجموعة من أعضاء كريشنا الذين يقومون بعملية الاستجداء في مطار "أوهير شيكاغو" الدولي منذ بضع سنوات، لاحظت أن إحدى عضوات المجموعة كانت دائماً ما تترك المنطقة المركزية ثم تعود بالمزيد من الورود لتوزعها على رفيقاتها. بالمصادفة، قررت أن آخذ فترة راحة، وحدث ذلك فعلاً أثناء مغادرتها المكان لأداء نفس المهمة. ولأنني لم أر أي مكان قد أذهب إليه، قررت أن أتبعها.

كانت رحلتها محددة بطريق يمتلئ بالقمامة. فكانت تسيّر من حاوية قمامة إلى أخرى لتسترد جميع الزهور التي تخلص منها ضحايا الجماعة، ثم تعود حاملة "خبيئة" تلك الزهور ( التي تم استخدامها ربما لمرات عديدة ) لتعيد توزيعها مرة أخرى حتى يمكنها الاستفادة من عملية المبادلة أكثر من مرة.

الأمر الذي أذهلني هو أن معظم الورود الملقاة في القمامة كان لها عائد كبير من التبرعات. إن طبيعة قاعدة المبادلة تصل إلى المدى الذي يجعل الهدية غير المرغوب فيها - والتي نبذت من قبل - ذات فائدة كبيرة، ويمكن استغلالها على الوجه الأفضل.

لقد أدركت مؤسسات عديدة - بالإضافة إلى جماعة كريشنا - قدرة الهدايا غير المرغوب فيها على استثارة مشاعر الالتزام. كم مرة تسلم فيها كل منا هدايا بسيطة عبر البريد - مثل بطاقات التهئة وسلسلة مفاتيح وغيرها - من إحدى المؤسسات الخيرية التي تشد المساعدة من خلال ملاحظة صغيرة ترسل مع الهدية؟ إن ثمة ضغوطاً ثقافية قوية لتبادل الهدايا - حتى وإن كانت غير مرغوب فيها - ولكن لا يوجد نفس الضغط لشراء سلعة تجارية غير مرغوب فيها.

### يتضمن مبدأ المبادلة "مقايضة ظالمة"

ثمة سمة أخرى لمبدأ المبادلة تسمح لا بأن يستغل بهدف الربح. لقد تطور المبدأ بصورة متناقضة لحقق مقايضات متعادلة بين المشتركين فيه، ومع ذلك يمكن استغلاله للوصول إلى نتائج متكافئة بصورة متعمدة. يتطلب المبدأ أن

تتم مبادلة نوع من الفعل مع نفس النوع من الفعل. فالخدمة لا بد أن يقابلها خدمة؛ ولا ينبغي أن يقابلها الإهمال، ولا يقابلها التعدي أو الهجوم أيضاً: لكن داخل نطاق نفس الأفعال هناك قدر مسموح به من المرونة المعقولة. فالخدمة البسيطة التي نبدأ بها يمكن أن تخلق إحساساً بالامتنان فيحفظ الفرد الذي نال الخدمة على الموافقة على أن يرد بعائد أكبر من تلك الخدمة. وبما أن المبدأ - كما رأينا الآن - يسمح للفرد باختيار نوع أول خدمة دائمة ونوع الخدمة الأخرى التي تعد عائداً لها فربما نقع في مبادلة حائرة على أيدي من يعرفون كيف يستفيدون من مبدأ المبادلة.

مرة أخرى، يمكن أن نعود إلى تجربة "ريجان" للبحث عن الدليل. تذكر أن الدراسة ذكرت أن "جو" أعطى مجموعة من أفراد العينة زجاجة كوكاكولا كهدية افتتاحية وبعد ذلك طلب من كل أفراد العينة شراء بعض تذاكر اليانصيب التي يبيعها بسعر ٢٥ سنتاً للتذكرة الواحدة. ما لم أذكره حتى الآن هو أن الدراسة قد أجريت في أواخر الستينيات عندما كان سعر زجاجة الكوكاكولا "دايم" <sup>(١)</sup> ومتوسط أفراد العينة قد تم منحهم مشروباً بعشرة سنتات، وقام كل فرد منهم بشراء تذكرتين من تذاكر اليانصيب، رغم أن بعضهم اشترى سبع تذاكر. حتى لو نظرنا إلى متوسط العينة فيمكن أن نقول إن "جو" قد حصل على صفقة، وهي تعادل ٥٠٠٪ كعائد عن خدمة الكوكاكولا!

(١) الدايم dime = ١٠١ من الدولار، السننت cent = جزء من مائة من الدولار

لكن في حالة "جو"، تعني نسبة ٥٠٠٪ كعائد حوالي خمسين سنتاً إضافية. لكن في الواقع، هل يمكن لقاعدة المبادلة أن تتيح ما هو أكثر من ذلك بكثير، في الواقع "نعم" يمكن أن تفعل ذلك. لنأخذ مثلاً على ذلك تقريراً كتبته إحدى تلميذاتي عن يوم دائماً ما تتذكره وهي تشعر بالأسف :

ذات يوم من أيام العام الماضي، لم أستطع أن أشغل سيارتي. وبينما كنت أجلس بداخلها، جاءني شاب من موقف انتظار السيارات المجاور واستطاع فعلاً تشغيل السيارة، فقلت له: "شكراً فرد علي قائلاً: "على الرحب والسعة"، ثم غادر المكان. فتمنيت لو احتاج يوماً ما إلى خدمة وجاءني لأرد له جميله. بعد ذلك بحوالي شهر تقريباً، طرقت الشاب بابي وطلب مني أن أعطيه سيارتي لمدة ساعتين لأن سيارته في المحل. شعرت بأنني مدينة له، ولكن لم أكن واثقة من أنني أستطيع إعطاءه السيارة أم لا خاصة وأنها جديدة، وهو يبدو أنه لا يزال صغيراً. بعد ذلك اكتشفت أنه تحت السن القانونية وأنه لا يتمتع بالتأمين. على أية حال أعطيته السيارة فعلاً. وطبعاً ... دمرها بالكامل.

كيف يمكن لفتاة جميلة ذكية أن توافق على أن تسلم سيارتها الجديدة لشخص من المفترض أنه غريب ( بل وصغير السن ) لمجرد أنه قدم لها خدمة بسيطة منذ شهر كامل؟ وبصورة أعم، لماذا تستشير الخدمات الصغيرة خدمات

ذات عائد أعلى؟ أحد الأسباب الهامة تعود إلى الخاصية السيئة التي تميز الشعور بالمديونية. فمعظمنا لا يوافق على أن يكون في موقف الممتن. فذلك يشكل عبئاً ثقيلاً على كواهلنا ويتطلب الرد ليزول بسرعة. إننا لا نجد صعوبة في تتبع مصدر ذلك الشعور. لأن العلاقات التبادلية تعتبر حيوية جداً في النظم الاجتماعية البشرية، فإننا نشعر بعدم الارتياح إذا ما حجت عنا مثل تلك العلاقات. لقد تدرينا منذ طفولتنا على أن نشعر بالدفء تحت "صهوة" الامتنان. لهذا السبب وحده، ربما نكون على استعداد للموافقة على أداء خدمة أكبر من تلك التي نلقاها، وذلك لإراحة أنفسنا من العبء النفسي الذي يصاحب الشعور بالدين.

لكن ثمة سبب آخر أيضاً، فالشخص الذي ينتهك مبدأ المبادلة من خلال قبوله الخدمة دون أن يعمل على ردها لا ينال سوى بغض المجتمع له. والاستثناء الوحيد لذلك بالطبع هو عندما يتم منع الشخص من رد الدين لأسباب تتعلق بالظروف أو المقدره. أضف إلى ذلك أن كلاً من الشعور بعدم الارتياح الداخلي واحتمال الشعور بالحرج الخارجي يمكن أن يؤديا إلى وجود عبء نفسي ثقيل. إذا نظرنا إلى الأمر في ضوء هذا العبء فلن نندهش عندما نعلم أننا غالباً ما نعطي أكثر مما نأخذ تحت مسمى "المبادلة". ولا يبدو الأمر غريباً كذلك حيث ظهر لنا من خلال تجربة أجريت بجامعة "بتسبيرج" أن الناس غالباً ما يتحاشون طلب الخدمة التي يحتاجونها إذا لم يستشعروا القدرة على ردها. فالعبء النفسي ربما يفوق الخسارة المادية.

ربما يشعر الناس بالخوف من المخاطرة بتحمل أنواع أخرى عديدة من الخسارة

ما يجعلهم يقتنعون بضرورة رفض بعض العطايا والهبات المعينة. فدائماً ما تعلق النساء على الشعور بعدم الارتياح النابع من الامتتان إذ يشعرن بضرورة رد الدين عندما يقوم أحد الرجال بإعطائهن هدية ثمينة أو قضاء وقت في الخارج بدعوة باهظة التكاليف. وحتى الأمور البسيطة كعرض مشروب رخيص الثمن يولد شعوراً بالمديونية. لقد عبرت إحدى تلميذاتي عن ذلك بكل وضوح في ورقة بحثية حيث كتبت : "بعد أن عرفت صعوبة الأمر، لم أعد أدع أي شاب أقابله داخل النادي يشتري مشروباتي لأنني لا أريد لأي منا أن يشعر برد الدين جنسياً. تؤكد الأبحاث على أن ثمة أساساً لهذا القرار. فلو لم تدفع المرأة ثمن مشروب كل منهما ( الرجل والمرأة ) فلا بد أن يتوقع الجميع أن هذه المرأة لا بد وأنها ستدفع الثمن ممارسة الجنس معه.

### تنازلات العلاقة التبادلية

ثمة طريقة أخرى لاستخدام مبدأ المبادلة لتحفيز الفرد على الإذعان للطلب. وهي طريقة أكثر حذقاً من الطريقة المباشرة التي توفر للفرد الخدمة ثم تطلب المقابل: وهي أيضاً طريقة فعالة للغاية - ولكن بصورة مدمرة - بل أكثر فعالية من الطريقة المباشرة. لقد مررت بتجربة شخصية منذ بضع سنوات وفرت لي دليلاً مبدئياً على طريقة عمل هذا الأسلوب الخاص بالإذعان بنجاح. كنت أسير في الشارع عندما اقترب مني صبي في سن الحادية أو الثانية عشرة. قدم لي نفسه وقال إنه يبيع تذاكر خاصة بالسيرك السنوي لفتيان الكشافة الذي سيتم افتتاحه ليلة السبت القادم. وسألني إن كنت أرغب في

الشراء وقال إن ثمن التذكرة الواحدة خمسة دولارات. وربما لأن آخر الأماكن التي يمكن أن أفكر أن أمضي ليلة السبت فيها هي سيرك فتيان الكشافة، رفضت العرض. فقال لي الفتى : "إذا لم ترغب في شراء أية تذكرة، فما رأيك لو اشتريت بعض قطع الشوكولاته الكبيرة؟ فثمن القطعة الواحدة دولار واحد". فاشتريت قطعتين، وأدركت على الفور أن ثمة شيئاً جديراً بالملاحظة قد حدث. وأعرف ذلك لأن:

- ١- أنا لا أحب قطع الشوكولاته.
- ٢- أنا فعلاً أحب "الدولارات".
- ٣- كنت أقف وفي يدي قطعتان من الشوكولاته.
- ٤- كان الفتى يسير ومعه دولاران أخذهما مني.

لكي أفهم ما حدث بالضبط، ذهبت إلى مكثبي وطلبت عقد اجتماع مع المعيدين والمساعدين وعند مناقشة الموضوع، بدأنا نفهم كيف اندمج مبدأ المبادلة في إذعاني لطلب شراء قطع الحلوى. يقول المبدأ العام للمبادلة إن الفرد الذي يتصرف بطريقة معينة تجاهنا إنما هو معني بأن يرد له نفس الفعل. لقد رأينا من قبل أن إحدى نتائج المبدأ هي الالتزام برد الجميل الذي تلقيناه. ومع ذلك فثمة نتيجة أخرى تتمثل في الالتزام بالقيام بالتنازل للشخص الذي تنازل لنا من قبل. عندما فكر أفراد مجموعة البحث في ذلك، أدركنا جميعنا أن ذلك هو نفس الموقف الذي وضعني فيه فتى الكشافة. فطلبه مني أن أشتري قطع الشوكولاته بسعر دولار واحد قد صيغ في شكل تنازل concession

من جانبه ، وقد قام بعرضه وكأنه تراجع عن طلبه شرائي التذاكر المسعرة بخمسة دولارات. وحسب إملاءات مبدأ المبادلة ، كان لا بد أن أقدم تنازلاً من جانبي.

إن ما ذكرت يعد مثلاً كلاسيكياً عن كيف يمكن لسلاح التأثير الآلي دمج طلب الإذعان في قوته. فلقد انتقلت من مكاني لكي أشتري شيئاً - ليس بسبب أي شعور لدي بأنه مفضل - ولكن لأن طلب القيام بالشراء قدم لي بطريقة أثارت بداخلي مبدأ المبادلة. فلقد قام فتى الكشافة بعمل تنازل لي - اضغط وشغل الشريط - فقمتم بعمل استجابة مثيلة بأن قدمت تنازلاً كذلك. لماذا أشعر بالإجبار على مبادلة التنازل؟ نكمن الإجابة مرة أخرى في فائدة مثل هذه النزعة نحو المجتمع؛ إن ما يهم أي فرد من أفراد الجماعة هو محاولة إقناع الجماعة بالعمل الجماعي لتحقيق هدف مشترك. ومع ذلك فخلال أية تفاعلات اجتماعية يبدأ المشاركون بالطلبات التي لا يقبلها أي طرف. إذا فعلى المجتمع أن يقوم بوضع تلك الرغبات المبدئية غير المتناغمة جانباً بهدف تحفيز العمل الجماعي الذي يفيد هذا المجتمع. وهذا يتم إنجازه من خلال إجراءات تعمل على الوصول إلى حلول وسط؛ والتنازلات المتبادلة هي أحد تلك الحلول.

يقدم مبدأ المبادلة التنازلات المبادلة بطريقتين؛ تعتبر الطريقة الأولى واضحة. فهي تدفع متلقي التنازل المسبق إلى الاستجابة بنفس الطريقة. والطريقة الثانية - رغم أنها غير واضحة - تعتبر هامة للغاية، ففي حالة الخدمات والهدايا والمعونات، يحفز الالتزام بتبادل التنازلات إيجاد "نسق" اجتماعية مرغوبة وذلك بالتأكيد على أن كل فرد يسعى إلى أن "يستهل" استخدام أحد تلك

النسق لا يتم استغلاله. بعد كل ذلك، إذا لم يكن هناك التزام اجتماعي لتبادل أحد التنازلات، فمن إذا الذي يريد أن يقوم بالتضحية؟ فالقيام بذلك يعني أن يخاطر الفرد بتقديم شيء ما دون انتظار المقابل. ومع ذلك، فيما أن المبدأ لا يزال يعمل، نستطيع أن نشعر بالأمان فنقدم التضحية لشريكنا أولاً، إذ أنه - حسب مبدأ المبادلة - سيكون ملزماً بردها.

لأن مبدأ المبادلة يحكم عملية الحل الوسط، فمن الممكن استخدام التنازل المبدئي كجزء من أحد أساليب الإذعان شديدة الفاعلية. ومثل هذا الأسلوب يعد بسيطاً لدرجة أننا يمكن أن نسميه "أسلوب الرفض - ثم - التراجع". افترض أنك تريد مني أن أوافق على طلب معين. إحدى الطرق التي قد تزيد من فرصك هي أن تقوم بعمل أكبر طلب أولاً.. بحيث يكون طلباً يستدعي مني الرفض. ثم - بعد أن أرفض - تقوم أنت بعرض طلب أقل تكون أنت راضياً عنه فعلاً. إذا ما قمت أنت بصياغة طلبك بمهارة، فسأرى أن طلبك الثاني يعد تنازلاً من جانبك لي، ولا بد أن أشعر بالنزوع إلى الاستجابة لمثل هذا التنازل بتنازل آخر من جانبي. فأول شئ أراه أمامي فعلاً هو "الإذعان" لطلبك الثاني.

هل هذه هي الطريقة التي استخدمها فتى الكشافة معي لأشتري قطع الحلوى منه؟ هل تراجعته عن طلب "الدولارات الخمس" وطلبه "الدولار الواحد" كان أسلوباً مصطنعاً قام باستخدامه بصورة متعمدة ليبيع قطع الحلوى؟ ومع ذلك إذا ما كان الطلب الأكبر ثم الطلب الأصغر قد تم ترتيبهما بهذا الشكل، فالنتيجة واحدة بكل وضوح؛ لقد نجح هذا الأسلوب. ولأنه قد نجح، فيمكن استخدام أسلوب "الرفض - ثم - التراجع" بصورة متعمدة من قبل كل الناس

لتوفيق أوضاعهم. أولاً، دعنا نختبر كيف يمكن استخدام هذا التكتيك كأداة موثوق بها للإذعان. ومع ذلك فسوف نرى كيف تم استخدامه من قبل. وفي النهاية، يمكن أن نتجه إلى سمتين غير معروفتين كثيراً من سمات هذا الأسلوب التي تجعله من أكثر الأساليب التكتيكية السائدة والمتاحة للإذعان.

تذكر أنني - بعد مقابلي لفتى الكشافة - استدعيت المساعدين لعقد اجتماع لنحاول أن نفهم ما حدث لي. لقد قمنا بما هو أكثر من ذلك بالفعل. فقد قمنا بتصميم تجربة لاختبار فعالية أسلوب الانتقال إلى طلب مرغوب فيه. بعد أن يتم رفض طلب استهلاكي كبير. كان لنا هدفان أوليان من إجراء هذه التجربة. الهدف الأول: أردنا أن نرى ما إذا كان هذا الأسلوب قد نجح مع الآخرين كما نجح معي، بمعنى أنه يبدو فعلاً أن الأسلوب قد كان فعالاً معي في بداية اليوم؛ وبعد ذلك، نرى إن كان هناك موقف نعرفه يظهر أنني كنت عرضة لخدع الإذعان باستمرار. لذا، بقى السؤال كما هو: هل ينجح أسلوب "الرفض - ثم - الانسحاب" عندما يطبق على عدد كاف من الناس وبذلك يكون أسلوباً مفيداً للحصول على الإذعان؟ لو كان الأمر كذلك، فلا بد أن نكون على حذر من مثل هذا الأسلوب في المستقبل.

الهدف الثاني من إجراء هذه الدراسة كان تحديد كيف كان هذا الأسلوب أداة إذعان قوية؟ بمعنى آخر، هل الطلب الأصغر الذي انسحب إليه الطالب يجب أن يكون طلباً صغيراً؟ لو أن اعتقادنا بأن ما جعل هذا لأسلوب فعالاً صحيح، فإن الطلب الثاني لا يشترط أن يكون صغيراً؛ ولكن يمكن أن

يكون فقط أصغر من الطلب الأول. إذاً يمكن أن يكون الطلب الثاني كبيراً، ولكنه أصغر من الطلب الأول، ومع ذلك فإن هذا الأسلوب سينجح. بعد القليل من التفكير، قررنا أن نجرب هذا الأسلوب على طلب نعتقد أن الكثير من الناس سيوافقون على تنفيذه. قمنا بدور مندوبين عن برنامج لجنة إرشاد الشباب واتجهنا نحو مجموعة من شباب الجامعة داخل الحرم الجامعي وسألناهم إن كان لديهم استعداد لاصطحاب مجموعة من الأطفال من إصلاحية الأحداث<sup>(1)</sup> في رحلة ليوم واحد بحديقة الحيوان. لم تكن فكرة اصطحاب أطفال من إصلاحية الأحداث دون تحديد أعمارهم ودون مقابل. مادي مرغوباً فيها كثيراً من قبل الطلاب. وكما توقعنا، رفض أغلب الطلاب (٨٥٪) الطلب. ومع ذلك فقد حصلنا على نتائج مختلفة من عينة مماثلة من طلاب الجامعة كنا قد طلبنا منهم نفس الطلب مع اختلاف واحد؛ قبل أن نطلب منهم اصطحاب الأحداث في رحلة لحديقة الحيوان. دون مقابل، طلبنا منهم خدمة أكبر من ذلك وهي أن يقضوا ساعتين أسبوعياً في العمل كمرشدين لأطفال الأحداث لمدة عامين على الأقل. وبعد أن رفض جميعهم الطلب "الكبير" عرضنا عليهم الطلب الأصغر ( طلب رحلة الحيوان). بعرضنا الطلب الصغر كانسحاب من الطلب الأكبر ازداد معدل نجاحنا بصورة مذهلة ثلاث مرات كان فيها الكثير من الطلاب يقبلون التطوع في العمل كرفقاء للرحلة بحديقة الحيوان.

(1) الأحداث : الأطفال الذين ارتكبوا مخالفات قانونية ولم يصلوا إلى السن القانونية لمحاكمتهم (المترجم).

تأكد أن أية استراتيجية قادرة على مضاعفة نسبة الإذعان للطلبات الكبيرة (ثلاث مرات) - من ١٧٪ إلى ٥٠٪ حسب تجربتنا - لا بد أن تستغل باستمرار خلال مجموعة كبيرة من المواقف الطبيعية. ورغم ذلك فإن الأبحاث التي أجرتها جامعة "بار إيلان" بإسرائيل على أسلوب "الرفض - ثم - الانسحاب" تظهر أنه إذا بدت المجموعة الأولى من الطلبات مغالى فيها كثيراً لدرجة أنها تبدو غير معقولة، فإن الأسلوب يمكن أن يعطي عكس النتائج المرجوة. ففي مثل تلك الحالات سيظهر الطرف الذي يعرض الطلبات الأولى وهي مغالى فيها بأنه لا يساوم بحسن نية. إن أي تراجع ناتج عن مثل هذا الموقف غير الواقعي لن ينظر إليه على أنه تنازل حقيقي، ولذا فلن يكون هناك أي نوع من المبادلة.

يبدو أن ذلك ينطبق على معظم منتجي التليفزيون الناجحين أمثال "جرانت تينكر" و"جاري مارشال"، فهم يتقنون هذا الفن أثناء مفاوضاتهم مع الرقابة على الشبكات. ففي إحدى المقابلات المحايدة مع كاتب ومؤلف "دليل التليفزيون" ويدعى "ديك راسل"، اعترف كل منهما بأنهما كانا يضيفان سطوراً للنص الأصلي يثقان تماماً في أن الرقيب سوف يقوم بقصها، وبذلك يستطيعون الانسحاب نحو عرض السطور التي يريدان الموافقة عليها فعلاً.. يبدو "مارشال" نشيطاً جداً في مثل هذا المجال. تأمل الاقتباسات التالية التي استخرجت من مقال كتبه "راسل" على سبيل المثال:

لكن مارشال.. لا يعترف بخدعه فقط... إنما يبدو أنه يجد فيها متعة بالغة. في إحدى حلقات مسلسله الذي نال أعلى أصوات "لافيرن آند شيرلي"، يقول: "كان هناك موقف

يندفع فيه "سكويبي" ليخرج من شقته ويقابل بعض الفتيات بالدور العلوي فيقول لهن: هل ستسرعن قبل أن أفقد شهوتي؟ ولكن في النص الأصلي كتبنا شيئاً أكثر قوة ونعرف أن الرقيب سيقوم بقصه. وقد قام الرقيب بذلك فعلاً، فسألناه في براءة: حسناً ما رأيك في: أفقد شهوتي؟ فقال لنا: هذا حسن.

في مسلسل "الأيام السعيدة" كانت المعركة الكبرى في الرقابة تدور حول كلمة "عذراء". في هذه المرة يقول مارشال: "كنت أعرف أننا سنواجه مشكلة لذلك كتبنا الكلمة سبع مرات على أمل أن تقوم الرقابة بحذف ست مرات والإبقاء على مرة واحدة. وقد كان. ثم قمنا بعد ذلك باستخدام نفس الأسلوب مع كلمة "حامل".

لقد شاهدت صورة أخرى لأسلوب "الرفض- ثم- الانسحاب" خلال تحرياتي عن عمليات البيع بالتوصيل إلى باب المنزل. هذه المؤسسات كانت تستخدم نسخة أقل تخطيطاً وأكثر انتهازية لنفس الأسلوب. بالطبع يعتبر البيع هو أكثر الأهداف أهمية بالنسبة للشخص الذي يقوم بعملية البيع المنزلي. ومع ذلك فإن برامج التدريب الخاصة بكل شركة تحريت عنها كانت تظهر أن الهدف الثاني في الأهمية هو حصول البائع من المشتري على أسماء وعناوين أصدقائه وأقاربه ومعارفه وجيرانه الذين يمكن البيع لهم. ولعدة أسباب سوف تقوم بمناقشة نسبة زيادة عمليات البيع المنزلي الناجحة عندما يستطيع البائع

أن يذكر اسم الشخص المعروف الذي " أوصى " بتلك الزيارة وذلك في الفصل الخامس.

عندما كنت أتدرب على عمليات البيع، لم أتعلم أبداً أن أجعل مبيعاتي ترفض من قبل الزبائن فأنسحب للسؤال عن إحالات referrals. رغم ذلك، فقد تعلمت خلال العديد من البرامج أن أستغل الفرصة لأن أضمن وجود مثل تلك الإحالات كأن أقول للزبون مثلاً: "حسناً.. إذا لم تعجبك هذه الموسوعات، هل يمكن أن ترشح لي أشخاصاً قد يهتمون بمثلها؟" في الكثير من الحالات لا يتوانى الزبون عن الإفصاح عن الإحالات التي تهتم بذلك النوع من السلع.

لقد ناقشنا حتى الآن أحد أسباب نجاح أسلوب " الرفض - ثم - الانسحاب " بالإضافة إلى دمجها في مبدأ المبادلة. تلك الاستراتيجية ( الطلب الأكبر ثم الطلب الأصغر ) تعد أيضاً فعالة لسببين آخرين. يختص السبب الأول بمبدأ المضاهاة الإدراكية الحسية الذي عرضنا له في الفصل الأول. تفسر هذه القاعدة ميل الفرد إلى أن ينفق مالاً أكثر على شراء "سويتز" بعد أن يشتري بذلة، فبعد أن يعرض عليه ثمن السلعة الأكثر غلاءً، يبدو سعر السلعة الأقل سعراً أقل بكثير إذا ما قورنت بالسلعة الأولى. بنفس الطريقة، يستغل أسلوب "الطلب الأكبر ثم الأصغر" مبدأ المضاهاة وذلك يجعل الطلب الأصغر يبدو أصغر فعلاً إذا ما قورن بالطلب الأكبر. فإذا أردت منك أن تقرضني خمسة دولارات، أستطيع أن اجعل ذلك الطلب طلباً أصغر وذلك بأن أبدأ بطلب عشرة دولارات. في هذه الحالة سيبدو طلبتي للدولارات تنازلاً بالإضافة إلى كونه طلباً أصغر.

عند الجمع بينهما، يمكن لكل من تأثيرات المبادلة ومبدأ المضاهاة أن يتمخضا عن مفعول قوى بصورة مفزعة. فطاقاتهما المجتمعة والمندمجة في سياق الرفض ثم الانسحاب قادرة على الوصول إلى نتائج مؤثرة للغاية. وفي رأيي أن تلك الطاقات تعطي لنا تفسيراً مقبولاً لأحد الأحداث السياسية المحيرة في عصرنا هذا؛ إنه قرار التتصت على مكاتب "ووترجيت" للجنة القومية الديمقراطية الذي أدى إلى إنهاء رئاسة "ريتشارد نيكسون". أحد المشاركين في هذا القرار - وهو جيب سيتوارت ماجرودر - عندما سمع أول مرة أن المتلصين على ووترجيت قد تم اعتقالهم، قال وقد تملكته الحيرة: "كم كنا أغبياء!" نعم كيف كانوا كذلك؟

لكي نفهم كيف أساءت إدارة نيكسون "إدراك فكرة التجسس، لا بد لنا أن نراجع الحقائق التالية.

١- كانت الفكرة لدى "ج. جوردون ليدي" الذي كان مسئولاً عن عمليات جمع الاستخبارات ورفعها للجنة إعادة انتخاب الرئيس Committee to Re-elect the President [CRP]. كانت هناك أسئلة كثيرة لدى إدارة نيكسون تدور حول استقرار "ليدي" وأحكامه وقراراته.

٢- كان مقترح "ليدي" باهظاً للغاية، فكان يطلب ميزانية تصل إلى ٢٥٠,٠٠٠ دولار تدفع نقداً وغير قابلة للتقصي.

٣- في أواخر شهر مارس، عندما تمت الموافقة على المقترح في اجتماع عقده "جون ميتشيل" مدير لجنة إعادة انتخاب الرئيس CRP مع مساعديه

"ماجرودر" و"فريدريك لارو"، لم تكن التوقعات بنجاح الرئيس في الانتخابات التي ستجري في شهر نوفمبر مبشرة. كان أداء "إدموند موسكي" - المرشح الوحيد الذي تم الإعلان عنه والذي أعطته الجولة الأولى من التصويت الفرصة لإزاحة الرئيس - متواضعاً للغاية منذ البداية. كان من الواضح أن المرشح المعرض للهزيمة "جورج ماك جوفيرن" سيفوز بانتخابات حزبه، وبذلك أصبح نصر الجمهوريين محتوماً.

٤- كانت خطة التجسس ذاتها عملية محفوفة بالمخاطر وتتطلب مشاركة وحذر عشرة أفراد.

٥- أما اللجنة القومية الديمقراطية بالإضافة إلى رئيسها "لورينس أوبرين" الذي تم التجسس على مكتبه، فلم يك لديهم معلومات كافية تمكنهم من هزيمة الرئيس، بل لن يكون لديهم أي شئ يستندون إليه إلا إذا قامت الإدارة بارتكاب حماقة كبرى.

بالرغم من كل الأسباب الواضحة السابقة، تم قبول مقترح انتهازي وتافه يوشك أن يسبب العديد من النكبات قدمه رجل تدور حوله أسئلة وعلامات استفهام كثيرة. كيف يمكن لرجال أذكىء يلتفون حول "ميتشيل" و"ماجرودر" أن يرتكبوا مثل تلك الحمافة الرهيبة ؟ ربما تكمن الإجابة في حقيقة لم تناقش كثيراً، وهي أن الخطة التي تكلفت ٢٥٠,٠٠٠ دولار والتي وافقوا عليها لم تكن أول مقترح "لليدي". في الواقع كانت تمثل تنازلاً على جانب كبير من الأهمية من جانبه بعد مقترحين كانا قد سبقاها. وكان هذان المقترحان ذوي نسبة عالية. أولى هاتين الخطتين كانت قد قدمت قبل

ذلك في شهرين خلال اجتماع لكل من "ميتشيل" و"ماجرودر" و"جون دين" تتضمن برنامجاً بمليون دولار، وكانت تشمل - بالإضافة إلى التجسس على ووترجيت - طائرة مجهزة خصيصاً للاتصالات والتعقب، وعمليات الاختطاف وفرق السطو بالإضافة إلى يخت مخصص لجميلات الطبقة الراقية لابتزاز السياسيين من أتباع الحزب الديمقراطي. كانت هناك خطة ثانية عرضت على نفس المجموعة بعد ذلك بأسبوع واحد، وقد ألغيت من الخطة السابقة بعض البنود وخفضت التكلفة إلى نصف مليون دولار. بعد رفض هاتين الخطتين، قدم "ليدي" خطته الأخيرة "العظام المجردة" التي تتكلف ٢٥٠,٠٠٠ دولار. في هذه المرة تم قبول الخطة رغم أنها خطة تتسم بالغباء الشديد ولكن أقل وطأة من الخطتين السابقتين.

هل يمكن أن ينطبق الأمر علي أنا ( وقد كنت ساذجاً لفترة طويلة ) و"جون ميتشيل" ( السياسي المحنك العنيد ) فتم الاحتيال علينا بالأعيب سيئة ونفس أسلوب الإذعان؛ أنا على يد فتى كشافة؛ وهو على يد رجل يبيع الكوارث السياسية ؟

لو ألقينا نظرة على شهادة " جيب ماجرودر" لوجدنا بعض الخيوط المفسرة لما حدث. لقد ذكر ماجرودر: "لم يكن بيننا من تأثر بالمشروع". لكن " بعد أن بدأ المشروع بمليون دولار ثم خفض إلى ٢٥٠,٠٠٠ دولار، لم نشأ أن يذهب " ليدي" خالي الوفاض. في سياق الطلبات الاستهلاكية " لليدي"، كان يبدو الرقم ٢٥٠,٠٠٠ " شيئاً زهيداً " ويعتبر تنازلاً لا يمكن الزهد فيه. لقد تذكر "ماجرودر" أسلوب "ليدي" الذي يجسد استخدام أسلوب الرفض - ثم -

الانسحاب حين قال: " لو كان قد جاء لنا من البداية وقال: لدي خطة لسرقة مكتب ( أوبرين ) والتتصت على هاتفه، لكنا قد رفضنا الخطة تماماً " لقد جاء بخطة متقنة تتضمن الكثير من مواقف الاستغلال مثل بنات الليل والخطف والسرقة والتخريب والتتصت على الهواتف. لقد طلب كل هذا وهو يأمل في تنفيذ نصف الخطة أو حتى ربعها.

من بين المجتمعين كان " فريدريك لارو " فقط هو الذي اعترض على المقترح قائلاً: " لا أظن أن الأمر يستحق كل هذه المغامرة ". وفي حقيقة الأمر، لم يكن " لارو " موجوداً في الاجتماعين السابقين اللذين طرح فيهما " ليدي " خطته الكاملة وربما لم يعرف " لورو " غير المقترح الأخير، ولهذا لم يتأثر بمبدأ المبادلة ولا بمفعول المضاهاة الإدراكية التي يتأثر بها الآخرون.

قلنا من قبل إن أسلوب الرفض - ثم - الانسحاب يتمتع بعاملين آخرين - بالإضافة إلى قاعدة المبادلة - يخدمانه جيداً. ولقد ناقشنا حتى الآن العامل الأول منهما وهو مبدأ المضاهاة الإدراكية. إن الميزة الإضافية لأسلوب الرفض - ثم - الانسحاب لا تتمثل فعلاً في أحد القواعد النفسية، كما في حالة العاملين الاثنيين؛ بل إنها ميزة تميز تركيب أو بناء سياق الطلب request sequence. دعنا نقل مرة أخرى بأني أرغب في أن أقترض خمسة دولارات منك. عندما أبدأ الطلب بعشرة دولارات فلن أخسر فعلاً. وإذا وافقت من البداية سأكون قد ربحت ضعف ما أردت. ومن ناحية أخرى لو رفضت طلبي الاستهلاكي فإنني يمكنني أن أنسحب إلى طلب الدولارات الخمسة التي كنت أرغب فيها منذ البداية ومن خلال تأثير قاعدتي المبادلة والمضاهاة فإن احتمال

نجاحي في مهمتي يبدو كبيراً. وفي كلتي الحالتين سوف أستفيد.

يتجسد الاستغلال الأكثر وضوحاً لقاعدة " الأكبر - ثم - الأصغر" في محلات البيع بالتجزئة في مثل هذه المحلات يعرض على الزبون السلعة الغالية، لو قام بشرائها، كان بها، وإذا رفض شراءها يعرض عليه السلع الأقل سعراً. ثمة دليل على فعالية مثل هذا الإجراء يعن لنا من خلال تقرير صدر بمجلة "إدارة المبيعات" Sales Management سأعيد نشره الآن دون أي تعليق بل كما نشر بجريدة "تقارير العملاء":

إذا كنت بائع طاوولات البلياردو، فأني نموذج من الطاوولات ستعلن عنه؛ نموذج سعره ٣٢٩ دولاراً أو نموذج سعره ٣٠٠٠ دولار ؟ إن الفرصة التي ستسبح لك هي أن تعرض السلع الأقل سعراً وتأمل في بيع الأعلى سعراً ومع ذلك يقول "ج. وادين كيللي" مدير توزيع السلع الجديدة إنك يمكن أن تكون مخطئاً. ولكي يبرهن على وجهة نظرة... يعرض " كيللي" أرقام مبيعات واقعية من خلال مندوب عن أحد المحلات... فخلال الأسبوع الأول عرض على الزبائن الطرف الأدنى "من الخط"... ثم قام بعرض النماذج الأكثر غلاء... وهو الأسلوب التقليدي في عرض السلع الغالية أولاً. كان متوسط سعر الطاوولات التي بيعت في ذلك الأسبوع هو ٥٥٠ دولاراً. ومع ذلك فأثناء الأسبوع الثاني... ثم توجيه الزبائن لشراء الطاوولات بسعر

٣٠٠٠ دولار... ثم يسمح لهم بالتسوق خلال باقي الخط "...  
 في حالة رفض السعر والجودة... كانت نتيجة خفض  
 عملية البيع زيادة الشراء بسعر ألف دولار أو أكثر.

إذا كان لأسلوب الرفض - ثم - الانسحاب تلك الفاعلية الكبيرة إلا أن ثمة  
 عيباً خطيراً يكمن فيها. فضحايًا ذلك الأسلوب يمكن أن يشعروا بالاستياء  
 جراء شعورهم بأنهم قد أجبروا على الإذعان. والاستياء يمكن أن يتجسد  
 بطريقتين: الأولى : يمكن أن يقرر الضحية ألا يصل إلى إتفاق - ولو شفويًا  
 - مع الطالب. والطريقة الثانية : ربما يشعر الضحية بعدم الثقة في الطالب  
 المناور فيقرر عدم التعامل معه مرة أخرى. ولو حدث هذان الموقفان - أو واحد  
 منهما - فسيفكر الطالب في أسلوب الرفض - ثم - الانسحاب مرة أخرى  
 قبل استخدامه رغم ذلك فإن الأبحاث توضح أن رد فعل الضحية لا يحدث  
 كثيراً إذا ما استخدم هذا الأسلوب. بل على العكس فقليلاً ما يكون  
 للضحية رد فعل. وقبل أن تعرف مبررات ذلك، دعنا نر الدليل عليه أولاً.

تلقي إحدى الدراسات التي نشرت بكندا الضوء على السؤال حول ما إذا  
 كان ضحية أسلوب الرفض ثم الانسحاب. سيدخل في اتفاق ثان مع الطالب.  
 وبالإضافة إلى تسجيل ما إذا كان الأفراد المستهدفين سيقولون نعم أم لا  
 للطلب المطروح ( وهو العمل ساعتين غير مدفوعتي الأجر ليوم واحد بمصحة  
 للأمراض العقلية)، كما سجلت التجربة أيضاً ما إذا كان المستهدفون قد  
 أدوا مهامهم فعلاً كما وعدوا بذلك. وكالعادة، بدأ إجراء التجربة بالطلب  
 الأكبر ( هو أن يتطوع المستهدفون للعمل لمدة ساعتين أسبوعياً بالمصحة لعامين

على الأقل) وقد تمخضت التجربة عن موافقة شخصية عالية للطلب الأصغر - ٦٧٪ - المسبوق بالطلب الأكبر، وموافقة شخصية أقل (٢٩٪) عند عرض الأصغر بمفرده:

ثمة تجربة مختلفة تبحث فيما إذا كان تعاقب إجراءات الرفض - ثم - الانسحاب سوف يجعل الضحايا يشعرون بأنهم قد تم استقلالهم فيرفضون الموافقة على أي طلب آخر. كانت عينة الدراسة من طلاب الجامعة، طلب منهم التبرع بنصف لتر من الدم للمعسكر السنوي للتبرع بالدم. طلب أولاً من إحدى المجموعات التبرع بنصف جالون كل ستة أسابيع لمدة ثلاث سنوات على الأقل. وطلب من المجموعة الثانية التبرع بنصف لتر مرة واحدة فقط. سئلت كل مجموعة من المجموعتين اللتين حضرتا في مركز الدم بعد ذلك لو كان أفرادها على استعداد لإعطاء أرقام هواتفهم حتى يمكن استدعائهم مرة أخرى في المستقبل. فوافق كل الطلاب الذين كانوا على استعداد للتبرع بنصف جالون تقريباً كنتيجة لاستخدام أسلوب الرفض - ثم - الانسحاب (حوالي ٨٤٪)، ووافق على ذلك أقل من نصف المجموعة الأخرى التي حضرت بمركز الدم (حوالي ٤٣٪). حتى في المواقف المستقبلية يعد أسلوب الرفض - ثم - الانسحاب هو الأكثر فعالية.

الأمر الغريب هو أن تكتيك الرفض - ثم - الانسحاب يحفز الناس ليس فقط على الموافقة على الطلب المرغوب فيه ولكن أيضاً على تنفيذ الطلب بالفعل، ثم التطوع لتنفيذ المزيد من الطلبات، ما الذي يميز هذا الأسلوب فيجعل الناس على استعداد للإذعان والاستمرار فيه؟ للوصول إلى إجابة يجب أن ننظر إلى

سلوك الطالب الخاص بالتنازل الذي يعد قلب العملية. لقد رأينا من قبل انه طالما أن الطلب لا يبدو خدعة بينة، فإن التنازل يمكن أن يثير تنازلاً مقابلاً. ولكن ما لم نقم باختياره يتمثل في عنصرين أساسيين لفعل التنازل وهما : المسؤولية عن الإجراءات والقناعة بها. إن هذين العنصرين يمثلان مجموعة الآثار الجانبية "الحلوة" التي تدعم هذا الأسلوب فيحرك ضحاياه ويحفزهم على الموافقة، ثم الدخول في المزيد من الموافقات.

تظهر الآثار الجانبية المرغوب فيها لعمل التنازل أثناء التفاعل مع شخص آخر في دراسة طريقة مساومة الأفراد لبعضهم البعض. تعرض إحدى التجارب التي أجراها بعض خبراء علم النفس الاجتماعي دليلاً قوياً. في هذه الدراسة واجه فرد العينة "خصماً تفاوضياً" وأمر أن يساوم هذا الخصم على تقسيم مبلغ من المال سيعرضه عليهما أصحاب الاختبار. كما تم إخبار فرد العينة أيضاً بأنه في حالة عدم التوصل إلى اتفاق متبادل بعد فترة معينة من المساومة، لن يحصل أي فرد منهما على المال. كان الخصم أحد المساعدين، ولم يكن فرد العينة يعلم ذلك، وكان المساعد قد أخبر بأنه سيساوم فرد العينة بطريقة واحدة من طرق ثلاث. قام الخصم بعمل الطلب الأول - وهو طلب مغالى فيه - مع بعض أفراد العينة وذلك بأن خصص لنفسه كل المال تقريباً وقد بدا عنيداً خلال المفاوضات حيث أصر على الاستيلاء على كل المبلغ. ومع مجموعة أخرى قام الخصم بعمل طلب لصالحه نوعاً ما وقد أصر أيضاً في مفاوضاته على ألا يتنازل عن المبلغ الذي حدده. ومع المجموعة الثالثة بدأ الخصم بالطلب المغالى فيه ثم انسحب تدريجياً إلى الطلب المعتدل أثناء سياق المساومة.

كانت هناك ثلاث نتائج هامة لهذه التجربة ساعدت على فهم لماذا كان أسلوب الرفض - ثم - الانسحاب فعالاً جداً. أولاً: استفاد الفرد الذي استخدم استراتيجية الاستهلال بالطلب المغالى فيه ثم الانسحاب إلى الطلب المعتدل بالمبلغ الأكبر من المال بالمقارنة مع الاستراتيجيتين الأخريين. لكن هذه النتيجة لم تك مدهشة في ضوء الدليل السابق الذي رأيناه في تكتيك الطلب الأكبر ثم الأصغر. بل إن النتيجة الأخريين للتجربة كانتا أكثر إدهاشاً.

(١) المسؤولية responsibility: لقد شعر أفراد العينة الذين واجهوا الخصم الذي استخدم استراتيجية الانسحاب بمسؤولية كبيرة عن الاتفاق النهائي. لقد أقر هؤلاء الأفراد بأنهم أثروا في الخصم وأقنعوه على أن يحصل على مبلغ أقل من المال بأسلوب أكثر فعالية من أسلوب أولئك الذين واجهوا الخصم العنيد. بالطبع نحن نعلم أن شيئاً من ذلك لم يحدث من جانبهم فقد أخبر المختبرون الخصم بضرورة الانسحاب تدريجياً من طلبه الاستهلاكي مهما فعل أفراد العينة. لكن بدا لأفراد العينة أنهم استطاعوا إقناع الخصم بتغيير رأيه، وأنهم هم الذين قاموا بتحفيز تنازلاته. إذاً فالشخص الذي يشعر بالمسؤولية عن شروط العقد مثلاً، لا بد أن يتحمل العمل بهذا العقد باستمرار.

(٢) الرضا (القناعة) satisfaction: رغم أن أفراد العينة أعطوا المبلغ الأكبر من المال للخصم الذي استخدم استراتيجية التنازلات، فقد بدوا راضين عن الاتفاق النهائي. ويبدو أن الاتفاق الذي ينجم عن تنازلات الخصم - حتى وإن كان اتفاقاً مزيفاً - مرض تماماً. لو وضعنا ذلك في اعتبارنا، نستطيع أن نفسر السمة المحيرة التي تميز تكتيك الرفض - ثم - الانسحاب، وهي

القدرة على تحفيز الضحايا نحو الموافقة على المزيد من الطلبات. فيما أن هذا التكتيك يوظف التنازل لإحداث الإذعان، إلا أن الضحية معرض للشعور بالمزيد من الرضا بالنتيجة. ويبدو منطقياً أن أولئك الذين يشعرون بالرضا عن إجراءات معينة يمكن أن يكونوا على استعداد لتقبل المزيد من تلك الإجراءات.

## كيف نقول لا

عندما نواجه سائلاً يستخدم مبدأ المبادلة، فإننا بذلك - أنا وأنت - إنما نواجه خصماً لا يستهان به. فمثل هذا الطالب يكون قد رتب مجموعة إجراءات قوية في حملته التي ينظمها للوصول إلى إذعاننا إما من خلال تقديمه طلباً استهلالياً أو من خلال تقديمه تنازلاً استهلالياً. للوهلة الأولى يبدو قدرنا في مثل هذا سيئاً. فيمكن أن ندع لرغبة الطالب وبذلك فإننا نستسلم لمبدأ المبادلة، أو يمكن أن نرفض الإذعان وبذلك نعاني ضغوط هذا المبدأ على مشاعرنا المتعمقة نحو العدل والامتنان. فإما أن نستسلم وإما أن نعاني من الخسارة.

لحسن الطالع ليست تلك هي خياراتنا الوحيدة. فبالفهم الصحيح لطبيعة خصمنا يمكن أن نخرج من معركة الإذعان بلا إصابة، بل أحياناً ما يكون الأمر أفضل مما كان عليه من قبل. فلا بد من أن نعرف أن السائل الذي يستخدم قاعدة المبادلة (أو أي سلاح آخر للتأثير) للوصول إلى إذعاننا ليس هو الخصم الحقيقي. فهذا السائل قد اختار أن يصبح محارباً يستخدم المصارعة اليابانية jujitsu حيث يسلح نفسه بالقوة الرهيبة للمبادلة ثم يطلق هذه القوة

بقيامه بتقديم الخدمة الأولى أو التنازل الأول. إن الخصم الحقيقي هو مبدأ المبادلة. فإذا لم تتأذ منه، فلا بد أن نفضل على تعطيل قوته.

لكن كيف يمكن لأي فرد أن يعمل على تحييد أثر مبدأ اجتماعي مثل مبدأ المبادلة؟ ربما تكمن الإجابة في محاولة منع تشيطه. فربما يمكن أن نتحاشى مواجهة المبدأ برفضنا أن نسمح للسائل بأن يستغل قوت هذا المبدأ ضدنا في المقام الأول. وربما برفض الطلب أو التنازل الاستهلاكي. إن لي زميلاً يتذكر وهو يمتلكه الغضب كيف كانت مشاعر ابنته التي تبلغ من العمر عشر سنوات تجرح من أسلوب رجل يحاول أن يتحاشى فكي مبدأ المبادلة برفضه إظهار العطف أثناء استخدام هذا الأسلوب.

كان أطفال فصلها يستضيفون أجدادهم داخل المدرسة، وكانت مهمتها إهداء وردة لكل زائر يدخل فناء المدرسة. لكن أول رجل اقتربت منه لتعطيته الوردة صاح فيها قائلاً: "احتفظي بها". لأنها لم تعرف ما الذي يجب عليها أن تفعله، عرضت عليه الوردة مرة أخرى وقالت له: "لاشيء.. إنها هدية". فرفضها بنظرة شك وأصر على موقفه قائلاً لها إنه يفهم "لعبتها" وتركها وذهب. لقد صدمت الفتاة إلى درجة أنها لم تعد تقدر على مقابلة أحد، فالغني ذلك النشاط من واجبها. في الواقع يصعب أن تحدد من يقع عليه اللوم في هذا الموقف؛ أهو الرجل "عديم الإحساس" أم الاستغلاليون الذين أساءوا التعامل مع نزوعه الآلي نحو مبادلة الهدية حتى انقلبت استجابته إلى الرفض الآلي؟

ثمة حل آخر يحمل أملاً أكبر. وهذا الحل يحثنا على أن نقبل العروض الأولى المرغوب فيها، ولكننا نقبل تلك العروض لطبيعتها وليس لما تمثله. فلو عرض

علينا شخص خدمة جيدة فربما نقبلها مع إحساسنا بالالتزام بالعمل على ردها في المستقبل "في بعض الأحيان". واشترانا في مثل هذه العلاقات لا يعني أن يقوم الآخر باستغلالها عن طريق مبدأ المبادلة، بل على العكس، يحدث ذلك لمجرد المشاركة بحيادية في "شبكة الالتزام الشرفية" honored network of obligation التي كثيراً ما قد أفدنا منها فردياً وجماعياً منذ فجر البشرية. ومع ذلك، فلو بدا العرض الأول أداة أو خدعة أو حيلة مصطنعة تم التخطيط لها خصيصاً لإثارة إزعاننا لرد عرض أكبر، فالأمر يعتبر قصة مختلفة. ففي هذه الحالة لن يكون شريكاً فاعل خير، بل سيكون ساعياً للريح. ومن ثم ستكون استجابتنا له كما يلي: بمجرد أن نقرر أن عرضه الأول لم يكن خدمة بل أسلوباً تكتيكياً، فسيكون رد فعلنا هو أن نتحرر من تأثيره. وبمجرد أن ندرك أن فعله مجرد أداة للإزعان وليس خدمة، فلن يكون مبدأ المبادلة حليفاً له. فالمبدأ يقول إن الخدمة يقابلها خدمة، ولم يقل إن الخدمة تقابلها خدمة.

يمكن لأحد الأمثلة العملية أن تجعل الأمور أكثر وضوحاً. لنفترض أن امرأة اتصلت تليفونياً وقدمت نفسها على أنها عضو في جمعية السلامة من الحرائق المنزلية في مدينتك، وافترض أنها بعد ذلك سألتك عما إذا كنت ترغب في أن تتعلم شيئاً عن السلامة ضد الحرائق المنزلية، وترغب في فحص منزلك لتجنب الحرائق والحصول على طفاية حريق منزلية وكل ذلك مجاناً، بل اقصد أيضاً أنك ترغب في كل هذه الأشياء فأعطيت موعداً للقاء أحد مفتشي الجمعية ليزودك بها. عندما وصل أعطاك طفاية حريق يدوية صغيرة وشرع في فحص

أخطار الحريق المحتملة في المنزل. وبعد ذلك قام بعرض معلومات شيقة "ولكنها مزعجة" عن مخاطر الحرائق مع تقييم لاحتمال تعرض المنزل للحريق. وفي النهاية اقترح عليك تركيب نظام إنذار ضد الحرائق بمنزلك، ورحل.

تلك المجموعة من الأحداث لا يمكن تصديقها. فالعديد من المدن والبلدان يوجد بها مؤسسات غير ربحية عادة ما يكون بها قسم لمقاومة الحرائق يشمل هيئة عاملين تعمل حسب مواعيدها الخاصة وتتيح عمليات تفتيش للسلامة من الحرائق بالمجان. إذا ما تم مثل هذا التفتيش فإنك بذلك تكون قد استفدت من خدمة منحها لك المفتش. وطبقاً لمبدأ المبادلة، لا بد أن تكون على استعداد لمنح مقابل الخدمة إذا رأيت هذا المفتش في احتياج إلى مساعدة في لحظة معينة في المستقبل. وتبادل مثل تلك الخدمات سيتم بأفضل صورة من صور مبدأ المبادلة.

ثمة مجموعة أخرى من الأحداث التي تختلف في نهايتها ولكن يمكن أن تحدث في الواقع. فبدلاً من أن يرحل المفتش بعد أن يوصي بنظام إنذار للحرائق فإنه يسعى إلى إقناعك بأن تشتري نظام إنذار يعمل بالإثارة الحرارية - غالي الثمن - تنتجه الشركة التي يعمل لحسابها. عادة ما تستخدم شركات البيع بالمنزل لأجهزة إنذار الحريق هذا الأسلوب. وطبعاً سيكون سعر الجهاز - رغم كفاءته العالية - باهظاً جداً. ولأنك تثق تماماً أنك لست على علم بسعر التجزئة لمثل هذا النظام، وإذا قررت فعلاً أن تشتري جهازاً، فإنك تشعر بالامتنان للشركة التي منحتك طفاية حريق وتفتيشاً منزلياً. وبذلك تدفعك هذه الشركات دفعاً نحو الشراء. لقد ازدهرت شركات بيع أجهزة الوقاية من الحريق في كل أنحاء الدولة باستخدام أسلوب السبق في عرض المعلومات

وعمليات التفتيش المجانية.

إذا وحدت نفسك في موقف كهذا الموقف. ثم أدركت أن مفتش السلامة من الحرائق قد جاء ليبيعك سلعة غالية الثمن، فسوف يكون رد فعلك عبارة عن مناورة، وسوف يشمل الموقف ما يسمى " مهارة إعادة التمييز العقلي " mental act of redefinition، حيث تقوم بتحديد ما تلقيته من المفتش - إن كان طفاية الحريق أو معلومات السلامة وتفتيشاً لتحديد المخاطر أو غير ذلك - ليس كهدية، بل كأجهزة للبيع وعند ذلك ستشعر بالحرية في رفض ( أو قبول ) عرض البيع دون شعور بأي إرهاب لمبدأ المبادلة. وإذا ما رد على رفضك بأن طلب منك أسماء بعض أصدقائك الذين يمكن أن يتصل بهم فإنك تطبق عليه نفس الفعل العقلي مرة أخرى. حدد انسحابه إلى الطلب الأصغر كما تراه ... كأنه تكتيك للإذعان مثلاً. وبمجرد أن يتم ذلك فلن يكون هناك أية ضغوط تجبرك على منحه تنازلاً مقابلاً.

في إمكانك أن ترفض سلاح التأثير الذي يستخدمه شريطة أن تكون لديك النزعة لذلك. تذكر أن مبدأ المبادلة يجبر الفرد الذي تلقى خدمة على أن يؤدي نفس الخدمة بنفس الطريقة على الأقل. فلو قررت أن " هدايا مفتش الحرائق " ليست خدمة أو هدايا مجانية بل هي مجرد أجهزة و سلع للبيع والوصول إلى الريح، إذاً فسوف تقرر أنت نفسك استخدامها لتربح منها أنت، فبكل بساطة، تقبل الهدية التي منحها لك المفتش ثم افتح الباب و " اهده نجده ". بعد كل ذلك يؤكد مبدأ المبادلة أنه إذا كان لابد من تحقيق العدالة، فلا بد من استغلال محاولات الاستغلال!

## من تقارير القراء

من بائع أجهزة تليفزيون واستريو سابق

عملت لفترة في قسم أجهزة التليفزيون والاستريو بإحدى شركات التجزئة. يعتمد الراتب في هذا القسم على عمولة يحصل عليها الباعة، ومع ذلك فقد كان الأمر - ولا يزال حتى الآن - يعتمد أساساً على القدرة على بيع عقود الخدمات أكثر من اعتماده على بيع السلع. كانت سياسة الشركة تتمثل في أنه يجب عليك بيع أربعة عقود خدمات على الأقل من إجمالي عشرة مبيعات قمت أنت فعلاً ببيعها. أما إذا فشلت في الوصول بمبيعات العقود إلى المستوى المطلوب خلال شهرين متتاليين فسيشكل ذلك خطراً عليك حيث يمكن أن يتم نقلك من المكان أو إنهاء تعاقدك.

بمجرد أن أدركت أهمية ضرورة تحقيق الحصة المخصصة لي من بيع العقود قمت بابتكار خطة يمكن أن استخدم فيها أسلوب الرفض - ثم - الانسحاب ورغم أنني لم أكن أعرف اسم هذا الأسلوب من قبل. جاء زبون ليشتري عقد خدمة لمدة سنة إلى ثلاث سنوات. معظم البائعين لدينا يسعون إلى بيع عقود لمدة سنة واحدة. وهذا

كان أسلوبي أيضاً بما أن العقد لمدة سنة واحدة لا يختلف عن ثلاث سنوات بالنسبة لحصتي من البيع. ومع ذلك فعندما كنت أعرض عملية البيع، كنت أعرض أولاً خطة المدة الأطول رغم أنها تعد باهظة الثمن ( حيث تكلف الزبون ١٤٠ دولاراً ). فكان الزبون يرفض مثل هذا العقد المكلف. ولكن فيما بعد أثبت هذا الأسلوب جدارته إذ كنت أعرض الخطة الغالية ثم انسحب إلى الرخيصة ( العام الواحد) والتي تكلف الزبون ٣٤ دولاراً وخمسة وتسعين سنتاً، وكنت اشعر بالسعادة حين أعقد مثل هذه الصفقة. لقد أثبت هذا الأسلوب فعالية عالية حيث استطعت بيع عقود لحوالي ٧٠٪ من الزبائن كانوا يظهرهم رضاهم عن عملية الشراء، بينما كان العديد من زملائي في القسم لا يزالون يبيعون لحوالي ٤٠٪ فقط من الزبائن. لم أخبر أحداً بما كنت أفعله حتى أخبرتكم به.

لاحظ هنا كيف أن أسلوب الرفض - ثم - الانسحاب يشمل أيضاً على فعل مبدأ المضاهاة كما يحدث دائماً. فلم يجعل الطلب الاستهلاكي ( ١٤٠٪ دولاراً) الطلب الأصغر ( ٣٤,٩٥ دولاراً ) يبدو كأنه انسحاب، كما أنه قد جعل الطلب الثاني يبدو أصغر فعلاً.