

الفصل السادس

السلطة

الاختلاف الموجه

اتَّبِعْ خَيْراً

- فيرجيل

افترض أنك بينما كنت تتصفح الجريدة رأيت إعلاناً يطلب متطوعين للمشاركة في «دراسة عن الذاكرة» في قسم علم النفس في جامعة مجاورة. دعنا نفترض أكثر من ذلك، أنك قد وجدت فكرة هذه التجربة مثيرة للاهتمام، وأنك اتصلت بالمسؤول عن الدراسة، الأستاذ الجامعي (ستانلي ميلغرام)، ورتبت معه؛ لتسهم بجلسة تستغرق ساعة من الزمن. عندما تصل إلى جناح المختبر، تجتمع برجلين. أحدهما هو الباحث المسؤول عن التجربة، كما هو واضح من المعطف الأبيض، ولوحة تسجيل الملاحظات التي يحملها. الرجل الآخر متطوع مثلك يبدو عادياً من جميع النواحي.

بعد الاستقبال الأولي وتبادل التحيات، يبدأ الباحث بشرح العملية التي ستجري. يقول: إن التجربة عبارة عن دراسة لكيفية تأثير العقاب على التعلم والذاكرة. لذلك سوف يكلف أحد المشتركين بمهمة تعلم أزواج من الكلمات في قائمة طويلة، إلى أن يستطيع تذكر كل

زوج تذكراً كاملاً؛ سوف يطلق على هذا الشخص اسم المتعلم. وظيفة المشارك الآخر هي اختبار ذاكرة المتعلم، وتطبيق صدمات كهربائية متزايدة القوة عند حصول الخطأ؛ وسوف يطلق على هذا الشخص اسم المعلم.

من الطبيعي أن تصاب ببعض القلق عند سماع هذه الأنباء. ويزداد قلقك عندما تجد، بعد إجراء قرعة مع شريكك، أنك قد كلفت بدور المتعلم. لم تكن تتوقع احتمالية الألم على أنه جزء من الدراسة، لذلك تفكر مدة وجيزة بترك التجربة. لكن تقول: (لا)، هناك متسع من الوقت لتترك إذا دعت الحاجة، ثم، ما مدى قوة الصدمة الكهربائية؟

بعد أن تمنح لك الفرصة لدراسة أزواج الكلمات، يربطك الباحث في كرسي، ويوصل المساري الكهربائية بذراعيك، بينما يراقب المعلم ما يحصل. يزداد قلقك من تأثير الصدمة الكهربائية، فتسأل عن شدتها. ردُّ الباحث لا يدعو للارتياح، يقول: إنه «على الرغم من أن الصدمات مؤلمة جداً فإنها لن تترك أي أذى دائماً في النسج» بعد قول ذلك، يتركك الباحث والمعلم، ويغادران إلى الغرفة المجاورة، حيث يسألك المعلم الأسئلة عبر نظام اتصال داخلي، ويصدمك بالكهرباء كلما ارتكبت خطأ.

عند إجراء الاختبار، تدرك سريعاً النمط الذي يتبعه المعلم: يسألك السؤال، ثم ينتظر الجواب عبر نظام الاتصال الداخلي. كلما ارتكبت خطأ، يعلن عن مقدار فرق كمون الصدمة التي ستصيبك، ثم يكبس الزر ليطبق العقاب. المشكلة هي أنه مع كل خطأ ترتكبه يزداد مقدار الصدمة 15 فولتاً.

يمر الجزء الأول من الاختبار بيسر. الصدمات مزعجة لكنها محتملة. لكن فيما بعد، مع تزايد أخطائك، وازدياد فرق كمون الصدمة يبدأ العقاب بإحداث الألم، ويشوش تركيزك مما يؤدي إلى حصول مزيد من الأخطاء. مع فرق كمون 75، 90، 105 فولتاً، يجعلك الألم تثن بصوت مسموع. عند 120 فولتاً، تشتكي على نظام الاتصال الداخلي أن الصدمات أصبحت مؤلمة فعلاً. تتحمل عقاباً آخر، ثم تقرر أنك لم تعد تحتمل مزيداً من الألم. بعد أن يصدمك المعلم بصدمة 150 فولتاً تصرخ في نظام الاتصال الداخلي: «هذا كل شيء! أخرجني من هنا! أخرجني من هنا، أرجوك، أخرجني!».

لكن بدلاً من الطمأنة التي تتوقعها من المعلم بأنه هو والباحث سيأتيان لتحريرك، لا يفعل المعلم شيئاً سوى إعطائك السؤال الآتي. مع دهشتك وتشوشك، تتمم بأول جواب يخطر في بالك. الجواب خاطئ بالطبع، ويصدمك المعلم بصدمة 165 فولتاً. تصرخ مطالباً المعلم بالتوقف، والسماح لك بالخروج. لكنه يستجيب فقط بطرح السؤال الآتي- وبالصدمة اللادعة القادمة عندما يكون جوابك المتسرع خاطئاً. لا تستطيع أن تخفي ذعرك؛ أصبحت الصدمات قوية جداً الآن إلى درجة أنها تجعلك تلتوي وتزعق. لكن الأسئلة تستمر كما سبق، وكذلك تستمر الصدمات المخيفة - بفولتات متزايدة 195، 210، 225، 240، 255، 270، 285، 300 فولت. تدرك أنك لن تستطيع بأي وسيلة أن تجيب الآن عن أسئلة الاختبار إجابة صحيحة، لذلك تصرخ على المعلم بأنك لن تجيب على أسئلته بعد الآن. لا يتغير شيء؛ يفسر المعلم إخفاقك في الإجابة على أنه جواب خاطئ ويرسل شحنة أخرى. تستمر المحنة إلى أن تصعقك الصدمات إلى حد قريب من الشلل. لم تعد قادراً على الصراخ ولا المقاومة. تستطيع فقط أن تشعر بكل صدمة رهيبة. تظن ربما أن هذا السكون سيدفع المعلم للتوقف. ليس هناك أي سبب لاستمرار التجربة. لكنه يستمر دون هوادة، طارحاً أسئلة الاختبار، ومعلنناً عن مستويات الصدمة الراهية (وصل إلى 400 فولت الآن)، وكابساً للزر. كيف يجب أن تكون صفات مثل هذا الرجل؟ تتساءل ذلك وأنت مشوش الذهن. لماذا لا يساعدني؟ لماذا لا يتوقف؟

يمثل المشهد السابق بالنسبة لمعظمنا كابوساً مرعباً. لكن كي ندرك كم هو مرعب، يجب أن نفهم أنه في معظم حوادثه حقيقي. كان هناك مثل هذه التجربة -سلسلة كاملة في الواقع من هذه التجارب- أجراها أستاذ علم النفس واسمه (ميلغرام) كان فيها المشاركون بدور المعلم مستعدين للاستمرار بتقديم مستويات قوية مستمرة خطيرة من الصدمات الكهربائية لأشخاص يركلون، ويصرخون ذعراً، ويناشدون الشخص الآخر. لكن مظهراً واحداً من التجربة لم يكن حقيقياً. لم تكن تقدم صدمات حقيقية؛ لم يكن المتعلم، أي الضحية التي تصرخ ألماً، وتطلب الرحمة والتحرر، مُختبراً حقيقياً، بل كان ممثلاً يتظاهر فقط بأنه يصد. لذلك لم يكن الغرض الحقيقي لدراسة (ميلغرام)

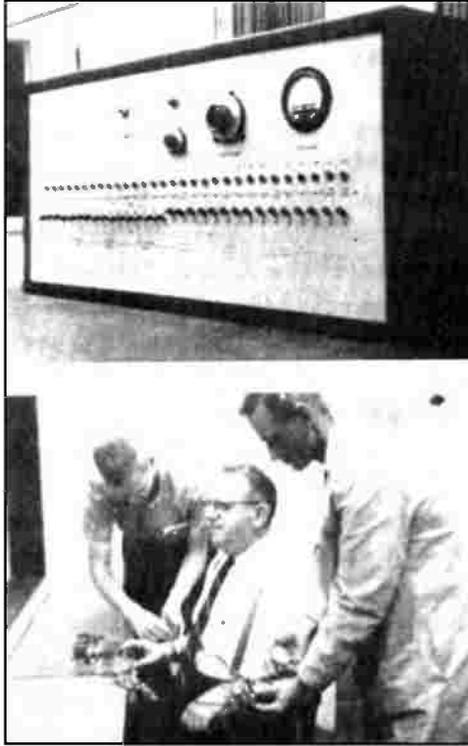
يتعلق أبداً بتأثير العقاب على التعلم والذاكرة. كانت الدراسة تجيب عن سؤال مختلف تماماً: عندما تكون وظيفة شخص القيام بشيء ما، ما مدى المعاناة التي يقبل الأشخاص العاديون أن يخضعوا لها أشخاصاً آخرين أبرياء بالكامل؟

الجواب مقلق جداً. في ظروف مماثلة تماماً «للكابوس»، كان المعلم العادي مستعداً لتطبيق أشد ألم يستطيع تطبيقه. بدلاً من الاستجابة لاستغاثة الرجل الضحية، قام ثلثا الأشخاص في تجربة (ميلغرام) بكبس كل من أزرار الكهرباء الثلاثين الموجودة أمامهم، واستمروا حتى آخر زر (450 فولتاً) حتى أنهى الباحث التجربة. ما يقلق أكثر، هو أنه لم يترك أحد وظيفته على أنه معلم عندما بدأ الرجل الضحية بطلب التحرر؛ ولا بعد ذلك عندما بدأ يتوسل للإيقاف؛ ولا حتى بعد ذلك عندما صارت الاستجابة لكل صدمة بكلمات ميلغرام الخاصة: «حتماً صراخ عذاب». توقف بعض المعلمين فقط عندما وصل التيار إلى 300 فولت وكان الرجل الضحية «يصرخ ببأس بحيث لم يعد قادراً على تقديم الأجوبة عن أسئلة اختبار الذاكرة» - وعندئذ، توقفت أقلية نادرة من المعلمين.

فاجأت هذه النتائج كل شخص معني بالتجربة، بما فيهم (ميلغرام). في الحقيقة، قبل أن يبدأ الدراسة، طلب من مجموعات من زملاء، وطلاب التخرج، وطلاب الكلية الذين يدرسون مادة علم النفس في مناهجهم، في جامعة ييل (حيث أجريت التجربة) أن يقرؤوا نسخة من شرح عملية الاختبار، وأن يقدروا عدد الأشخاص الذين سيستمرون كامل الطريق إلى إعطاء آخر صدمة (450 فولتاً). كانت الإجابة بلا خلاف تتراوح بين 1 إلى 2%. قدرت مجموعة أخرى من علماء النفس أن واحداً فقط من كل ألف شخص يقبل بالاستمرار إلى النهاية. لذلك لم يكن أي شخص مستعداً للنماذج السلوكية التي أنتجتها التجربة في الواقع.

كيف يمكن أن نفسر هذه النماذج المقلقة؟ ربما كان السبب، حسبما احتج بعض الأشخاص، يتعلق بحقيقة أن الأشخاص كانوا ذكوراً، من المعروف أنهم، بوصفهم جنساً ذكورياً ذوو ميول عدوانية، أو أن الأشخاص لم يدرکوا مقدار الأذى الذي يمكن أن

يسببه التيار الكهربائي، أو أن الأشخاص كانوا من مجموعة غريبة من المعتلين أخلاقياً الذي يستمتعون بفرصة إلحاق الأذى بالآخرين. لكن هناك أدلة قوية ضد كل من هذه الاحتمالات. أولاً، ظهر في تجارب لاحقة أن جنس الأشخاص غير مهم في قبول إعطاء جميع الصدمات للضحية؛ كان احتمال قيام المعلمات النساء بذلك يعادل نسبة الذكور نفسها في تجربة (ميلغرام) الأولى.



الشكل 1-6

دراسة ميلغرام

تظهر الصورة العليا «مولد الصدمات» المرعب الشكل. تظهر الصورة السفلية المتعلم (الضحية) مربوطاً إلى كرسي وقد ربط المُختبر والمفحوص الحقيقي المساري إليه.

(STANLEY MILGRAM. 1965. FROM THE FILM OBEDIENCE, DISTRIBUTED BY THE PENNSYLVANIA UNIVERSITY, PCR)

طرح أيضاً تفسيراً بأن الأشخاص لم يكونوا يدركون مدى الخطر الجسدي على الضحية في تجربة لاحقة، وتبين أنه ضعيف. في ذلك النمط من التجربة، عندما أمر الرجل الضحية بالإعلان أنه يعاني من حالة قلبية، وأن يصرح بأن قلبه قد تأثر بالصدمة الكهربائية - «هذا يكفي. أخرجني من هنا، أخبرتك أنني أعاني من مشكلة قلبية. بدأ قلبي يؤلمني. أرفض أن أستم، أخرجني». - كانت النتائج نفس النتيجة السابقة؛ استمر 65% من الأشخاص بتنفيذ مهمتهم بإخلاص، حتى أقصى صدمة.

أخيراً، لم يكن التفسير الذي يقول: إن الأشخاص في تجربة (ميلغرام) كانوا ثلة من الساديين المختلين عقلياً، ولا يمثلون أبداً المواطن العادي، مُرضياً بدوره. كان الناس الذين ردوا على إعلان (ميلغرام) في الصحيفة للمشاركة في تجربة «الذاكرة» التي يجريها، يمثلون عينة عادية تمثل شريحة وسطية ضمن مجتمعنا، من حيث العمر والمهنة ومستوى التعليم. الأكثر من ذلك، أظهرت مجموعة من نسب قياس الشخصية أن هؤلاء الأشخاص طبيعيون جداً نفسياً، دون وجود أي دليل على وجود الذهان فيهم مجموعة. كانوا في الواقع أشخاصاً مثلي ومثلكم؛ أو كما يجب أن يصطلح (ميلغرام)، إنهم أنا وأنتم. إذا كان صحيحاً أن دراسته تشملنا في نتائجها الرهيبة، يصبح السؤال عنه لم نجب عليه سؤالاً شخصياً غير مريح: ما الذي يمكن أن يجعلنا نقوم بهذا؟

(ميلغرام) متأكد من أنه يعرف الجواب. يتعلق الجواب كما يقول بشعور يوضع عميقاً فينا جميعاً بواجب طاعة السلطة. حسب (ميلغرام)، كان المجرم الحقيقي في التجربة هو عدم قدرة الأشخاص على تحدي رغبة رئيس التجربة - الباحث الذي يرتدي رداء المخبر الذي ألح على الأشخاص، وأمرهم عند الحاجة بالقيام بمهامهم، على الرغم من الأذى المتعمد الذي كانوا يحدثونه.

إن الأدلة التي تدعم تفسير (ميلغرام) بإطاعة السلطة أدلة قوية. أولاً، من الواضح أنه لولا أوامر الباحث بالاستمرار لكان الأشخاص المختبرين أنها التجربة بسرعة. لقد كرهوا ما كانوا يقومون به، وعانوا من عذاب ضحاياهم. لقد توسلوا إلى الباحث أن يدهم يتوقفون. عندما رفض استمروا، لكنهم في أثناء ذلك ارتعشوا، وتعرقوا، وهزوا رؤوسهم،

وتمتموا باعتراضات ومناشدات لتحرير الضحية. انغrust أظافرهم في لحومهم؛ عضوا شفاههم حتى نزفت؛ وضعوا رؤوسهم بين أيديهم؛ سقط بعضهم في نوب من الضحك العصبي الهستيري. كتب مراقب خارجي للتجربة يقول:

«شاهدت رجل أعمال ناضجاً ورابط الجأش يدخل المختبر في البداية مبتسماً وواثقاً. بعد عشرين دقيقة تحول إلى شخص مريض يرتجف، ويتلعثم، يقترب سريعاً إلى درجة الانهيار العصبي. كان يشد حلمة أذنه باستمرار ويفتل بيديه. في إحدى اللحظات ضرب جبهته بقبضة يده وتمتم «يا الله! دعونا نوقف هذا». ومع ذلك ظل يسمع كل كلمة من كلمات الباحث ويطيعها حتى النهاية»¹.

بالإضافة إلى هذه الملاحظات، قدم (ميلغرام) أدلة أكثر إقناعاً حتى لتفسير سلوك أشخاص التجربة المطيع للسلطة. في دراسة لاحقة، على سبيل المثال، جعل الباحث والضحية يتبادلان النصوص، بحيث كان الباحث يطلب من المعلم أن يتوقف عن إعطاء الصدمات، بينما يصر الرجل الضحية بشجاعة على المعلم أن يستمر. لا يمكن أن تكون النتائج أوضح من ذلك: رفض 100% من الأشخاص إعطاء صدمات أخرى عندما طلب الرجل الضحية أن يستمر بأخذها. ظهرت نتيجة مطابقة في نمط آخر من التجربة بدّل فيه الباحث والرجل الضحية الأدوار، بحيث كان الباحث هو الذي يربط بالكروسي، ويعطي شخص التجربة الآخر الأوامر للمعلم بالاستمرار على الرغم من اعتراض الباحث. أيضاً لم يلمس أي شخص زر صدمة آخر.

وتوّقت الدرجة العالية لتلبية الأشخاص في تجربة (ميلغرام) للسلطة في نمط آخر حتى من الدراسة الأساسية. وضع (ميلغرام) في هذه الحالة باحثين مع المعلم، كل منهما يعطي أوامر متناقضة مع أوامر الآخر؛ أمر أحدهما من المعلم أن يوقف الصدمات عندما كان الرجل الضحية يصرخ مطالباً بالتححرر، بينما أمر الآخر باستمرار التجربة. أدت أوامرها المتناقضة إلى ما قد يكون الطرفة الوحيدة في التجربة. بارتباك مأساوي - هزلي وبعينين تنتقلان بسرعة من باحث إلى آخر، كان الشخص يتوسل إلى الباحثين

أن يتفقا على أمر واحد يستطيع اتباعه: «انتظرا، انتظرا، أي من الأمرين يجب أن أتبع؟ أحدكما يقول: استمر، الآخر يقول: قف. أيهما يجب أن أتبع؟» عندما بقي الباحثان على عنادهما، حاول الأشخاص بهلع أن يحددوا أيًّا من الرئيسين كان أعلى مرتبة. عندما خابت هذه الطريقة في تحديد السلطة، اتبع كل الأشخاص أخيراً تفكيره الصائب وأوقف الصدمات. كما في الأنماط الأخرى من التجربة، لا يمكن توقع مثل هذه النتائج لو كانت خصال أشخاص التجربة تتضمن السادية أو العنف العصبي².

في رأي (ميلغرام)، تظهر باستمرار من معطياته المتراكمة أدلة على ظاهرة مثيرة للقشعريرة: «إن النتيجة الأساسية لهذه التجربة هي قبول الكهول المتفاني الذهاب إلى أي حد تقريباً بأمر السلطة». هناك معنى متضمن واقعي في هذه النتائج يهم أولئك القلقين من حصول شكل آخر من السلطة - الحكومة - على مستويات مخيفة من الطاعة من المواطنين العاديين³. أكثر من ذلك، تخبرنا هذه النتائج عن القوة المطلقة لضغوط السلطات في السيطرة على سلوكنا. هل يمكن لأي شخص أن يشكك في شدة القوة التي سيطرت على الأشخاص في تجربة (ميلغرام) بعد رؤيتهم يرتكبون، ويعرقون، ويعانون وهم ينفذون المهام الموكلة إليهم.

قد تكون قصة (س. بريان ويليوسون) منيرة لمن لا يزال يحمل بعض الشكوك. في الأول من أيلول (سبتمبر) عام 1987، مد ويليوسون ورجلان آخران أجسادهم على عرض السكة الحديدية الخارج من مدينة كونكورد في كاليفورنيا؛ احتجاجاً على شحن معدات عسكرية إلى نيكاراغوة. كان المحتجون واثقين من أن عملهم سيعطل حركة القطارات ذلك اليوم، حيث إنهم أخبروا البحرية والمسؤولين في خط السكك الحديدية بما ينوون القيام به قبل ثلاثة أيام من الحادثة. لكن طاقم القطار المدني، الذي تلقى الأوامر بعدم الوقوف، لم يبطئ القطار، على الرغم من قدرتهم على رؤية المحتجين على بعد ست مئة قدم (200 متر) أمامهم. على الرغم من أن رجلين استطاعا أن يزحفا بعيداً عن الخطر، فإن السيد (ويليوسون) لم يكن سريعاً بما يكفي لكي لا يدهس وتقطع رجلاه من تحت الركبتين.

ولأن العناصر الطبية بين مجندي البحرية الذين كانوا في المكان رفضوا أن يعالجوه، أو يسمحوا بأن يؤخذ إلى المستشفى في سيارة إسعاف البحرية، كان على المتفرجين -بمن فيهم زوجة السيد (ويلسون) وابنه- أن يحاولوا الضغط على الجروح لإيقاف تدفق الدم مدة خمس وأربعين دقيقة إلى أن وصلت سيارة الإسعاف.

المذهل هو أن «السيد ويلسون»، الذي خدم أربع سنوات في فيتنام، لا يلوم طاقم القطار، ولا العناصر الطبية في البحرية على الحادثة المروعة؛ يشير بدلاً من ذلك بأصابع الاتهام إلى النظام الذي قيّد عملهم عبر حثهم على الطاعة: «كانوا يفعلون تماماً ما كنت أفعله في فيتنام، كانوا ينفذون الأوامر التي هي جزء من سياسة طائشة. إنهم ضحية للخداع». على الرغم من أن طاقم القطار كانوا يشاركون السيد «ويلسون» في تقويمه لهم على أنهم ضحايا، لكنهم لم يكونوا يشاركونه شهامته. فيما قد يكون أكثر مظاهر الحادثة لفتاً للنظر، رفع طاقم القطار قضية ضده، مطالبين بتعويضات مقابل «الذل، والكره العقلي، والإجهاد الجسدي» لقد عانوا، لأنه لم يسمح بتنفيذ أوامره دون قطع رجليه.

كلما يواجهنا حافظ قوي لتصرف بشري، من الطبيعي أن نتوقع وجود أسباب وجيهة لذلك الحافظ. في حالة طاعة السلطات، تكفي نظرة سريعة للتنظيم الاجتماعي البشري لتبرير تلك الطاعة. يقدم نظام السلطات متعدد الطبقات، المقبول بشكل واسع بين الناس، ميزات كبيرة للمجتمع. يسمح النظام بتطوير بنيات معقدة لتنظيم إنتاج الموارد، والتجارة، والدفاع، والتوسع، وضبط المجتمع، وذلك يستحيل وجوده دون طاعة السلطات. الخيار المقابل، مجتمع بلا حكومة، حالة ليس لها فوائد للمجتمعات الثقافية، وهي حالة يؤكد الفيلسوف توماس هوبز أنها تجعل الحياة «انعزالية، وفقيرة، وبغيضة، ووحشية، وقصيرة». لذلك نعلم منذ طفولتنا أن طاعة السلطات المناسبة أمر صحيح وأن العصيان أمر خاطئ. هذه الرسالة الجوهرية تملأ الدروس التي نتلقاها من آباءنا، والأناشيد المدرسية، وأغاني الطفولة وتستمر في الأنظمة القانونية، والعسكرية، والسياسية التي نواجهها عندما نصبح راشدين. تعطى فكرة الخضوع والولاء للقانون الشرعي قيمة كبيرة في كل من هذه الإرشادات.



الشكل 2-6

تمارين الطاعة

يظهر (بريان ويلسون) بعد دقائق من دهمس قطار محمل بالذخائر له خارج مدينة كوندورد بولاية كاليفورنية. قال بعد أن علم بأن طاقم القطار قد رفع عليه دعوى بسبب الكرب النفسي الذي سببه لهم الحادث: «أستطيع أن أفهم حقيقة معاناتهم لإجهاد نفسي رضى، أعتقد أنه يأتي من صراعهم بين اتباع الأوامر أو اتباع الضمير. لكن مقاضاتي لن تخفف عنهم هذا الإجهاد».

(MARIE FELDE, OAKLAND TRIBUNE)

تسهّم التعليمات الدينية في ذلك أيضاً. يصف أول كتاب من الإنجيل على سبيل المثال كيف كان عصيان السلطة الإلهية سبباً في خروج سيدنا آدم عليه السلام وأمناء حواء من الجنة، وسكن العرق البشري على الأرض. إذا كان ذلك المثال لطيفاً بعض الشيء، نستطيع أن نقرأ بعد ذلك في العهد القديم - ما يمكن أن يكون أقرب تمثيل إنجيلي لتجربة (ميلغرام) - الوصف المهيب لقبول سيدنا إبراهيم عليه السلام بذبح ابنه؛ لأن الله تعالى قد أمره بذلك دون أن يشرح له السبب. نرى في تلك القصة أنه لم يحكم على صحة العمل باعتبارات مثل المنطقية أو الأذى أو العدل أو المعايير الأخلاقية العادية، إنما عده سيدنا إبراهيم عليه السلام صحيحاً لمجرد أنه أمر من الله تعالى. كانت محنة سيدنا

إبراهيم عليه السلام امتحاناً لطاعته لربه، ونجح في الامتحان، مع فارق التشبيه، كما نجح الأشخاص في تجربة (ميلغرام) الذي ربما كانوا قد تعلموا الدرس منه.

تخبرنا قصص مثل قصة سيدنا إبراهيم عليه السلام، وقصة (ميلغرام) بالكثير عن قوة الطاعة وقيمتها في مجتمعاتنا. لكننا قد لا ننتبه أحياناً للطريقة التي تعمل بها السلطة عادة. نادراً ما نفكر كثيراً في محاسن ومساوئ أوامر السلطة. في الواقع، كثيراً ما تكون طاعتنا على طريقة «كبس، أزيز شغل الشريط»، دون تروٍّ واعٍ. يمكن للمعلومات التي يعطيها مصدر معترف به للسلطة أن يقدم لنا طريقاً مختصراً قيماً في تقرير كيفية تصرفنا في وضع ما.

في نهاية الأمر، كما يقول (ميلغرام) نفسه: كان هناك على الدوام بالنسبة لنا مزايا عملية للالتزام بتعليمات ذوي السلطة. في بداية حياتنا، كان هؤلاء الأشخاص (مثلاً، آباؤنا وأساتذتنا) يعرفون أكثر مما نعرف، ووجدنا أن اتباع نصائحهم كان مفيداً لنا - جزئياً بسبب حكمتهم الواسعة، وجزئياً لأنهم كانوا يتحكمون بالمكافآت والعقوبات. عندما أصبحنا راشدين، بقيت الفوائد نفسها للأسباب نفسها، لكن ذوي السلطة يظهر الآن بصورة موظفين، وقضاة، وقادة الحكومة. حيث إن مناصبهم تسمح لهم بالوصول الأوسع للمعلومات ومصادر القوة، فمن المنطقي جداً أن نطويع رغبات السلطات المكوّنة تكويناً صحيحاً. الأمر منطقي جداً في الواقع إلى درجة أننا نفضل ذلك حتى لو لم يكن هناك منطوق لذلك على الإطلاق.

هذا التناقض هو نفسه بالطبع بالنسبة لكل أسلحة التأثير الرئيسية. في هذه الحالة، طالما أدركنا أن طاعة السلطات تدر الفوائد في معظم الأحيان، من السهل أن نسمح لأنفسنا براحة الطاعة الآلية. الصفة الآلية للطاعة العمياء تجعلها بركة ولعنة في آن واحد. لا نحتاج إلى التفكير؛ لذلك لا نفكر. مع أن الطاعة العمياء تقودنا إلى القيام بالفعل المناسب في معظم الحالات، فإنه ستكون هنالك استثناءات عديدة؛ لأننا نستجيب بدلاً من أن نفكر.

دعونا نأخذ مثلاً من أحد أوجه الحياة التي تكون فيها ضغوط السلطات واضحة وقوية: الطب، الصحة موضوع مهم جداً بالنسبة لنا. لذلك فإن الأطباء، الذين يملكون كمية كبيرة من المعلومات والتأثير في هذا الحقل المهم، يتبوؤون منصب السلطة المحترمة. بالإضافة إلى ذلك، للمؤسسة الطبية تكوين متدرج بوضوح من حيث القوة والمنزلة. يعرف العاملون المختلفون في الحقل الطبي تماماً مستوى وظائفهم ضمن تلك البنية المتدرجة؛ ويعرفون أيضاً أن الطبيب يتربع على القمة. لا يمكن لأحد أن ينقض حكمه في حالة من الحالات الطبية، عدا ربما طبيب آخر أعلى مرتبة. نتيجة لذلك، تطور تقليد متأصل منذ زمن طويل ضمن الطاقم الطبي بالطاعة الآلية لأوامر الطبيب.

لهذا تبرز الاحتمالات المثيرة للقلق من أنه عندما يخطئ الطبيب، لا يفكر أحد في الطبقات الأدنى من الهرم أن يناقش قراره - بالضبط لأنه عندما يعطي شخص ذو سلطة شرعية أمراً، يتوقف المرؤوسون عن التفكير في الحالة، ويبدوون بالاستجابة. ضع هذا النوع من الاستجابة التي تعمل بطريقة «كبس، أزيز شغل الشريط» مع بيئة المستشفيات المعقدة، وسيكون وقوع الأخطاء حتمياً. وفعلاً، في دراسة أجرتها إدارة مالية العناية الصحية في بداية الثمانينيات، كان معدل الأخطاء الوسطي في أدوية المرضى وحدها 12% يومياً. لم تتحسن الأمور بعد عقد من الزمن: حسب دراسة أجريت في جامعة هارفارد، يعزى 10% من حالات توقف القلب في المستشفيات إلى خطأ في إعطاء الأدوية. يمكن أن يحصل الخطأ في إعطاء المريض أدويته لعدة أسباب. لكن «كتاب أخطاء إعطاء الأدوية: الأسباب والوقاية» الذي كتبه أستاذان جامعيان في جامعة تمبل هما: (مايكل كوهين) و(نيل ديفيس)، يعزو كثيراً من المشكلات إلى الإذعان الأعمى «لرئيس» حالة المريض: الطبيب المعالج. حسب الأستاذ (كوهين)، «في حالة بعد حالة، لا يناقش المرضى ولا الممرضات ولا الصيدلي ولا الأطباء الآخرون الوصفة». خذوا على سبيل المثال الحالة العجيبة «لألم الأذن في المستقيم» التي ذكرها (كوهين) و(ديفيس). وصف الطبيب قطرة أذن لعلاج الأذن اليمنى لمريض يشكو من الألم والالتهاب في أذنه. لكن بدلاً من أن يكتب كلمة «الأذن اليمنى» بالكامل على الوصفة (بالإنكليزية Right Ear)، اختصرها بأول حرف من اليمنى (R)، ثم كتب الأذن

(ear) فصارت (Rear) التي تعني بالإنكليزية: المؤخرة. عندما أخذت الممرضة الوصفة، سارعت بتقطير عدد القطرات المطلوب في شرح المريض.

من الواضح أنه لا منطوق من علاج المستقيم بالقطرات الأذنية. لكن لا الممرضة ولا المريض اعترض على العلاج. الدرس المهم من هذه القصة هو أنه في كثير من الحالات، عندما يتكلم ذو سلطة شرعية، لا يعود ما هو منطوق في الحالات العادية مهماً. لا نفكر في هذه الحالات في القضية بصفة كلية، بل نتبته لمظهر واحد منها فقط ونستجيب لها، أمر ذي السلطة⁴.

من المؤكد أنه كلما كان سلوكنا محكوماً بمثل هذه الطريقة اللاواعية، كان هناك محترفو مطاوعة يحاولون الاستفادة من ذلك. نستطيع أن نبقي ضمن حقل الطب ونرى أن أصحاب الإعلانات كثيراً ما يسخرّون الاحترام العام للأطباء في مجتمعنا باستخدام ممثلين يؤدون دور أطباء يتحدثون مادحين للمنتج. مثالي المفضل إعلان في التلفاز يُظهر الممثل روبرت يونغ يحذر الناس من أخطار الكافئين وينصح باستخدام قهوة من ماركة سانكا الخالية من الكافئين. كان الإعلان ناجحاً جداً، حيث بيعت كميات ضخمة من القهوة واستمر عرض الإعلان مدة سنوات بأشكال مختلفة. لكن لماذا كان هذا الإعلان ناجحاً جداً؟ لأنه -كما كانت الوكالة التي استأجرته تعرف تمام المعرفة- كان مرتبطاً في أذهان الأمريكيين بالدكتور ماركوس وبيلي، الدور الذي أداه سابقاً في مسلسل تلفزيوني طويل. ليس من المنطوق موضوعياً أن نغير قهوتنا بسبب تعليقات رجل نعرف أنه ممثل كان يؤدي دور طبيب. لكن، من الناحية العملية، هذا ما حصل ورفع الرجل مبيعات سانكا عالياً.

الدلالة، لا المحتوى

كان أكثر ما حيرني في إعلان روبرت يونغ لقهوة سانكا، منذ أن رأيته أول مرة، هو قدرته على استعمال مبدأ السلطة دون أن يكون له على الإطلاق سلطة حقيقية. كان مظهر السلطة كافياً. يخبرنا ذلك شيئاً مهماً عن الاستجابة دون تفكير لأصحاب السلطة. عندما نعمل بطريقة «كبس، أزيز شغل الشريط»، نصبح في كثير من الأحيان عرضة لتأثير رموز السلطة مثلما نحن عرضة لتأثير جوهرها.



الشكل 3-6

الدكتور (ويبلي)، كما نفترض

مثال من حملة إعلانية نموذجية لقهوة سانكا تظهر الممثل روبرت يونغ

(COURTESY OF GENERAL FOODS CORPORATION)

هناك عدد من أنواع الرموز التي يمكن أن تحرض مطاوعتنا تحريضاً قوياً في غياب جوهر حقيقي للسلطة. لذلك فإنها تستعمل بكثرة من قبل محترفي كسب المطاوعة الذين يفتقدون إلى جوهر السلطة. على سبيل المثال، يزين فنانون الخداع أنفسهم بألقاب ولباس وحلي السلطة. لا يحبون شيئاً أكثر من خروجهم بلباس أنيق من سيارة فاخرة، وأن يقدموا أنفسهم «لهدفهم» باسم الدكتور، أو القاضي، أو المفوض فلان. يعلمون أنهم عندما يتسلحون بتلك العدة، تزداد فرص كسبهم للمطاوعة كثيراً. لكل من هذه الأنواع الثلاثة من الرموز، قصة خاصة تستحق نظرة منفصلة.

الألقاب

الألقاب هي في الوقت نفسه أصعب وأسهل رموز السلطة التي يمكن الحصول عليها. يحتاج الحصول على لقب ما عادة سنوات من العمل والإنجازات. مع ذلك، يمكن لشخص ما، لم يبذل أيأ من هذه الجهود، أن يطلق على نفسه مجرد اللقب، ويحظى بنوع من الإذعان الآلي. كما رأينا، يفعل الممثلون في إعلانات التلفاز وفنانو الخداع ذلك دوماً بنجاح.

كنت أتحدث منذ مدة قصيرة مع صديق لي - عضو في الهيئة التدريسية في جامعة معروفة جداً في شرق الولايات المتحدة- قدم مثلاً على كيفية تأثر أفعالنا في كثير من الأحيان بالألقاب، بدلاً من طبيعة الشخص الذي يدعي حيازتها. يسافر صديقي كثيراً، لذلك طالما كان يجد نفسه يتبادل الحديث مع غرباء في الحانات والمطاعم والمطارات. قال: إنه تعلم من خبرته الطويلة ألا يستعمل لقبه - بروفيسور - في محادثاته. عندما كان يذكر لقبه، كان اتجاه الحديث يتغير مباشرة. يصبح الناس الذين كانوا عفويين وشركاء مثيرين للاهتمام في نصف الساعة الماضية أشخاصاً مملين مبجلين يقبلون كل ما يقول. يصبح الرد على آرائه، التي ربما أثارت من قبل نقاشاً حاداً، مجرد عبارات مطولة (ومنمقة) من الموافقة. كانت تلك الظاهرة تثير غضبه وحيرته - لأنه لا يزال كما يقول، «الشخص نفسه الذي كانوا يتحدثون معه منذ ثلاثين دقيقة. أليس كذلك؟» - يكذب صديقي الآن دوماً عندما يُسأل عن مهنته في مثل هذه الحالات.

يعد هذا تحولاً طيباً عن الطريقة النموذجية التي يستعملها محترفو كسب مطاوعة معينون حين يكذبون، وهم يدعون ألقاباً لم يحصلوا في الحقيقة عليها. مع هذا، يؤكد عدم الصدق في كل من الحالتين، فكرة كفاية مجرد رمز السلطة للتأثير على السلوك.

أتساءل إذا كان صديقي الأستاذ هذا -قصير القامة إلى حد ما- سيكون حريصاً على إخفاء لقبه بهذه الطريقة إذا عرف أن لقبه سيجعل الناس، بالإضافة إلى احترامه أكثر، ينظرون إليه على أنه أطول قامة. وجدت الدراسات التي بحثت في طريقة تأثير

الوضع السلطوي على النظرة إلى الحجم، أن الألقاب ذات الاعتبار تؤدي إلى نظرة غير صحيحة تجاه الطول. في إحدى التجارب التي أجريت على طلاب الكليات في خمسة صفوف في أستراليا، قدم رجل على أنه أستاذ زائر من جامعة كامبردج في بريطانيا. لكن تم تغيير مكانته الجامعية عند تقديمه في كل صف من الصفوف. قدم إلى أحد الصفوف على أنه طالب؛ وللصف الثاني على أنه مساعد مدرس؛ وللصف آخر على أنه محاضر؛ ولغيره على أنه محاضر أول؛ وللخامس على أنه أستاذ. طلب من كل صف، بعد مغادرة الرجل للغرفة، أن يقدر طوله. وجد أنه مع كل زيادة في المرتبة، كان الرجل نفسه يزداد في طوله المقدّر بمعدل نصف إنش (1,25 سم)، بحيث إنه نظر للأستاذ على أنه أطول بإنشين ونصف (6,75 سم) من «الطالب»⁵.

من الجدير أن نخصص بعض الوقت للاستطراد في هذه العلاقة بين المكانة والحجم المقدّر، حيث إنها تظهر في صور كثيرة. على سبيل المثال، يزيد الأطفال كثيراً الحجم المقدّر عند تقديرهم للقطع النقدية الأكثر قيمة. لكن الكهول يرتكبون الخطأ نفسه في تقدير الحجم. في إحدى التجارب، سحب طلاب في الكليات بطاقات طبع عليها قيم نقدية تتراوح من 3 إلى 30 دولاراً؛ وكانوا يربحون أو يخسرون المقدار الذي يظهر على البطاقة التي سحبوها. طلب منهم بعد ذلك أن يقوموا بقياس كل بطاقة. مع أن البطاقات جميعها كانت متساوية في الحجم، فقد نظر إلى البطاقات التي تحمل أعلى القيم - سواء الإيجابية أو السلبية - على أنها أكبر حجماً. لذلك، ليست المتعة في الشيء هي التي تجعله يبدو أكبر بالنسبة لنا، بل أهميته هي التي تجعله يبدو كبيراً⁶.

بما أننا نرى وجود علاقة بين المكانة والحجم، لذلك يستطيع بعض الأشخاص أن يفيدوا باستبدال الحجم بالمكانة. يشكل الحجم في بعض المجتمعات الحيوانية، التي تتحدد مكانة الذكر فيها على أساس هيمنته، عاملاً مهماً في تحديد من من الذكور سيحقق أي مكانة في المجموعة⁷. يربح عادة الذكر الأكبر حجماً والأقوى القتال مع منازعه. لكن، لتجنب الآثار الضارة لمثل هذا القتال الجسدي على المجموعة، اتبعت أنواع حيوانية عديدة، طرقاً كثيراً ما تعتمد على الشكل أكثر من الشجار. يواجه الخصمان أحدهما

الآخر باستعراض لمشاهد من العنف تحتوي دوماً على خدع لتعزيز منظور الحجم. تقوَس كثير من الحيوانات ظهورها وتنصب فراءها؛ بينما تنشر الأسماك زعانفها، وتنفخ نفسها بالماء؛ كما تنشر الطيور أجنحتها وترفرف بها. يكفي هذا الاستعراض في كثير من الأحيان لإجبار أحد البطلين على التقهقر، تاركاً موضع الصدارة المتنافس عليه لخصمه، الذي يبدو أكبر وأقوى.

فراء وزعانف وريش. أليس من المدهش أن هذه الأشياء الرقيقة جداً يمكن أن تستغل لإعطاء انطباع بوجود الحجم والوزن؟ يمكن أن نتعلم درسين من ذلك. يختص الأول بالارتباط بين الحجم والمكانة. يمكن استغلال الارتباط بين هذين الأمرين لتحقيق المكاسب من قبل الأشخاص القادرين على تزييف الحجم لإضفاء مظهر المكانة. هذا بالذات هو سبب وضع الرجال المخادعين عادة لنعل يزيد من ارتفاع أحذيتهم، حتى لو كانوا من ذوي الطول المتوسط أو فوق الوسط.

الدرس الثاني أكثر عموماً: كثيراً ما يمكن تزييف العلامات الظاهرة للقوة والسلطة بأبسط المواد. دعونا نرجع إلى عالم الألقاب للحصول على مثال مناسب - مثال يتضمن ما أعده من عدة وجوه أكثر التجارب التي أعرفها رعباً. كان القلق يتزايد بين أفراد مجموعة من الباحثين، تتألف من أطباء وممرضات يعملون في ثلاث مستشفيات في الوسط الغربي الأمريكي، وذلك يكشف عن الدرجة التي وصلت إليها الطاعة الآلية للممرضات لأوامر الأطباء. كان يبدو للباحثين أنه حتى أكثر الممرضات تمريناً ومهارة لم يكن يستعملن ذلك التمرين أو المهارة بما يكفي للتدقيق في قرار الطبيب؛ بدلاً من ذلك، كنَّ عندما يسمعن أوامر الطبيب يذعن ببساطة لها.

رأينا سابقاً كيف أدت تلك العملية إلى إعطاء قطرة الأذن في الشرح. لكن الباحثين في الوسط الغربي تقدموا بالتجربة عدة خطوات نحو الأمام. أرادوا أن يعرفوا أولاً: إذا كانت تلك الحالات حالات منفردة أم جزءاً من ظاهرة واسعة الانتشار. ثانياً: أرادوا أن يفحصوا المشكلة في سياق خطأ علاجي جسيم - وهو زيادة وصف دواء غير مرخص الاستعمال لمرضى المستشفيات. أخيراً، أرادوا أن يروا ماذا يمكن أن يحصل إذا أبعدها

الشخصية ذات السلطة جسدياً عن الموقف، واستبدلوه بصوت غير مألوف على الهاتف، مع إعطاء دليل هش فقط على وجود السلطة - لقب «دكتور» مزعوم.

قام أحد الباحثين بإجراء اتصالات هاتفية متطابقة مع اثنين وعشرين موقع تمييز في أجنحة مرضى لتخصصات مختلفة تتضمن الجراحة والطب الداخلي وطب الأطفال والطب النفسي، وعرف نفسه على أنه طبيب في المستشفى، وأمر الممرضة التي ردت على المكالمات أن تعطي عشرين غراماً من دواء معين (إستروجين) لمريضة معينة على الجناح. كان هناك أربعة أسباب يجب أن تجعل الممرضة حذرة في إطاعة ذلك الأمر:

(1) أعطي الأمر هاتفياً وهذا مخالف تماماً لسياسة المستشفى. (2) لم يكن الدواء نفسه مرخصاً، لم يعطَ الإذن لاستعمال الإستروجين بعد، ولم يكن مندرجاً في قائمة الأدوية في الجناح. (3) كانت الجرعة الموصوفة زائدة زيادة واضحة وخطرة. كان قد كتب على العلبة بوضوح أن «الجرعة اليومية القصوى» لا تتجاوز عشرة ميلليغرامات، أي نصف ما طُلب إعطاؤه. (4) أعطي الأمر من قبل رجل لم تجتمع به الممرضة أبداً، ولا رأته، ولا تحدثت معه على الهاتف من قبل. مع ذلك، في 95% من الحالات، ذهبت الممرضات مباشرة إلى خزانة الأدوية في الجناح، وأخذن الجرعة الموصوفة وذهبن إلى غرفة المريضة لإعطاء الدواء. في تلك اللحظة فقط، كان مراقب سري يوقف الممرضة ويشرح طبيعة التجربة.

هذه النتائج مخيفة فعلاً. يجب أن تجعلنا مطاوعة 95% من الممرضات العاديات دون تردد لتعليمات غير ملائمة أبداً من هذا النوع نشعر بالقلق بصفتنا أشخاصاً يمكن أن نكون مرضى في المستشفى يوماً ما. إذا أخذنا في الحسبان تقديرات الإدارة المالية للعناية الصحية الأمريكية التي تقدّر أنه يوجد خطأ في الوصفات الدوائية اليومية بمعدل 12%، نجد أننا إذا بقينا في المستشفى أكثر من أسبوع، فإنه سيوصف لنا على الأغلب دواء خاطئ. إن ما تظهره دراسة الوسط الغربي هو أن الأخطاء لا تقتصر على الهفوات الصغيرة، مثل الإعطاء الخاطئ للقطرات الأذنية غير المؤذية وما شابهها، بل تتعداها إلى أخطاء جسيمة خطيرة.

وصل الباحثون في تقويمهم لنتائجهم المقلقة إلى نتائج موجّهة:

يوجد نظرياً في الحياة الواقعية التي تماثل واقع التجربة صنفان من العقول المهنية، عقل الأطباء وعقل الممرضات، يعملان معاً للتأكد من أن أي معالجة من المعالجات تقدم بطريقة مفيدة للمريض، أو على أقل تقدير بطريقة لا تضره. غير أن التجربة تظهر أن أحد هذين العقلين لا يعمل، لأسباب عملية واسعة⁸.

يبدو أن الممرضات، عند مواجهة أوامر الطبيب، قد علّقن «عقلهن المهني»، وانتقلن إلى طريقة «كبس، أزيز شغل الشريط» في الاستجابة. لم يدخل أي جزء من تمارينهن الطبي الواسع ولا معلوماتهن في اتخاذ القرار فيما يجب أن يفعلن. بدلاً من ذلك، بما أن طاعة السلطة الشرعية كانت دوماً هي العمل المفضّل والفاعل في نظام عملهن، فقد أصبحن مستعدات لارتكاب الخطأ باتباع الطاعة الآلية. ونلاحظ هنا أنهن قد قطعن شوطاً طويلاً في هذا الاتجاه إلى درجة أن أخطاءهن أصبحت لا تحصل استجابةً للسلطة الشرعية؛ بل لأسهل رموز هذه السلطة تزويراً - مجرد اللقب⁹.

الثياب

النوع الثاني من رموز السلطة الذي يمكن أن يفعل مطاوعتنا الآلية هو الثياب. مع أن الثياب رموز سلطة ملموسة أكثر من الألقاب، فإن رداء السلطة قابل جداً للتزييف. تمتلئ ملفات الشرطة بسجلات لفنانين مخادعين يتضمن فنهم القدرة على تبديل أرديتهم بسرعة. يستطيعون كالحرباء أن يتقلبوا بين لباس المستشفيات الأبيض، ولباس الكهنة الأسود، ولباس الجيش الأخضر، ولباس الشرطة الأزرق، حسب ما تتطلبه الظروف للحصول على أفضل المزايا. يكون الوقت قد فات على ضحاياهم عندما يدركون أن لباس السلطة لا يعني بالضرورة ضمان وجودها.

تعطي سلسلة دراسات قام بها العالم في علم النفس الاجتماعي (ليونارد بيكمان) دلائل على مدى صعوبة معارضة الأوامر التي يعطيها أشخاص يرتدون أزياء السلطة.

كانت مقارنة (بيكمان) الأساسية هي الطلب من العابرين في الطريق أن يطاوعوا بعض الطلبات الغريبة (التقاط كيس ورقي ملقى، الوقوف على الطرف الآخر من إشارة موقف الباص). كان الطالب في نصف الحالات يرتدي ثياباً عادية؛ بينما كان يرتدي في الحالات الأخرى الزي الموحد للحراس. بغض النظر عن طبيعة الطلب، فقد أطاع عدد أكبر بكثير أوامر الطالب عندما كان يرتدي زي الحراس.

كان أكثر أنماط التجربة إظهاراً للحقائق هو، النمط الذي أوقف فيه الطالب المشاة مشيراً إلى رجل يقف قرب عداد موقف السيارات الموجود على بعد 15 متراً. كان الأمر، سواء كان يرتدي ثياباً عادية أو زي حارس، يقول الشيء نفسه دوماً للشخص المار: «أتري الشخص الذي يقف هناك قرب العداد؟ لقد تجاوز الوقت وليس معه عملة معدنية. أعطه عشرة سنتات!» كان الأمر يعطف على زاوية الطريق ويسير بعيداً، بحيث يكون قد اختفى عن الأنظار حين يصل الشخص العابر إلى العداد. استمرت قوة زي الحراس الموحد حتى بعد غياب الحارس بعيداً: أطاع جميع العابرين تقريباً الأمر عندما كان الطالب يرتدي زي الحارس، بينما أطاع أقل من نصف العابرين الأمر عندما كان الطالب يرتدي ثياباً عادية. من المثير للاهتمام أن نلاحظ أن (بيكمان) وجد فيما بعد أن طلاب الكلية كانوا قادرين على تخمين نسبة المطاوعة التي حصلت في أثناء التجربة عندما كان الأمر يرتدي ثياباً بدقة جيدة (50% مقابل 42% الفعلية)؛ غير أن تقديرات الطلاب كانت أقل كثيراً من الواقع عندما خمنوا نسبة المطاوعة عندما كان الأمر يرتدي ثياب الحارس (63% مقابل 92% الفعلية)¹⁰.

هناك نوع آخر من الألبسة أقل وضوحاً في ارتباطه بالزي الموحد، مع أنه فاعل على كل حال، يرتبط في ثقافتنا مع السلطة هو: بزة رجال الأعمال المفصلة تفصيلاً جيداً. يمكن للبزة أيضاً أن تفرض الإذعان على أشخاص غرباء بالكامل. على سبيل المثال، رتب في بحث أجري في تكساس لشخص يبلغ 31 عاماً أن يخرق القانون بعبور الشارع مخالفاً لإشارات المرور الضوئية في عدد من الحالات. كان يرتدي في نصف الحالات بزة رجال أعمال مكوية، ويرتدي رباط عنق؛ بينما كان يرتدي في الحالات الأخرى

قميص عمل وبنطالاً. راقب الباحثون عن بعد، وأحصوا عدد المشاة الذين ينتظرون على زاوية الطريق، والذين تبعوا الرجل عندما عبر الطريق. كما في قصة أطفال قرية «هاملين» الذين تبعوا عازف المزمارة، تبع عدد من الناس أكثر بثلاث مرات ونصف صاحب البزة الذي عبر الطريق بين السيارات مخالفاً أنظمة السير بالمقارنة مع عدد من تبع صاحب الثياب العادية. لكن على عكس قصة أطفال هاملين، جاء السحر من البزة، وليس من المزمارة¹¹.

تجدد ملاحظة أن شكلي رداء السلطة الخارجي للذين ظهروا في الأبحاث السابقة أنهما فاعلان - زي الحارس والبزة - يجتمعان بأناقة عند رجال جريئين يقومون بعملية احتيال تدعى خطة الفاحص المصري. تبدأ عملية الاحتيال عندما يطرق رجل يرتدي بزة رجال الأعمال التقليدية المناسبة المؤلفة من ثلاث قطع باب الضحية المحتملة. يعطي كل شيء في مظهره انطباعاً باللياقة والاحترام. القميص الأبيض مقسى بالنشاء والحذاء يلمع بارقاً. بزته ليست من البزات الرائجة، بل من البزات الكلاسيكية: طية سترة الصدر بعرض ثلاثة إنشات - لا أكثر ولا أقل؛ القماش ثقيل ومليء، حتى في شهر تموز (يوليو)؛ الألوان خافتة زرقاء أو رمادية أو سوداء بالألوان الأصلية لرجال الأعمال.

يشرح الرجل لضحيته المنظورة - التي قد تكون أرملة قد تبعها سراً من المصرف قبل يوم أو يومين - أنه فاحص مصري محترف، وجد عند التدقيق في سجلات مصرفها بعض الأشياء التي تبدو غير صحيحة. يعتقد أنه قد أوقف المجرم الذي هو موظف في المصرف يتلاعب بتقارير التعامل في حسابات معينة. يقول: إن حساب الأرملة قد يكون أحد هذه الحسابات، لكنه لا يمكن أن يتأكد إلى أن يحصل على أدلة دامغة. لذلك فلقد جاء يطلب تعاونها. هل يمكنها أن تساعد المصرف بسحب مدخراتها حتى يستطيع فريق من الفاحصين والمسؤولين في المصرف أن يتابعوا سجل المعاملة، وهي تمر عبر مكتب الموظف المشتبه به؟

كثيراً ما يكون مظهر «الفاحص المصري» وتقديمه لنفسه مؤثراً جداً إلى درجة أن الضحية لا تفكر أبداً بتحري المصادقية، ولو عن طريق مكالمة هاتفية بسيطة. تقوم بدلاً

من ذلك بقيادة السيارة إلى المصرف، وسحب جميع أموالها، وتعود إلى المنزل؛ لتنتظر مع «الفاحص» نتيجة الفخ. عندما تأتي الرسالة، تأتي عن طريق حارس يرتدي الزي الموحد، يصل بعد نهاية الدوام ليقول: إن كل شيء على ما يرام - يبدو أنه لم يحصل أي عبث بحساب الأرملة. يبدي الفاحص ارتياحاً شديداً، ويقدم جزيل الشكر، وحيث إن المصرف مغلق الآن (بما يلائم غرضه)، فإنه يطلب من الحارس أن يعيد أموال السيدة إلى الخزنة؛ ليوفر عليها عناء فعل ذلك صباحاً. يأخذ الحارس المال في غمار من الابتسامات والمصافحات، ويترك «الفاحص» ليقدم مزيداً من الشكر والامتنان عدة دقائق قبل أن يخرج بدوره. بالطبع، كما تكتشف الضحية لاحقاً، فإن الحارس ليس بحارسٍ وكذلك «الفاحص» ليس بفاحص. ما هما سوى فنائين مخادعين يدركان قدرة الأزياء الموحدة المزيفة على سحرنا للإذعان «للسلطة».

الزخارف

تفيد الثياب، إضافة إلى عملها على أنها زي موحد، برمزها لنوع أعم من السلطة عند استخدامها لهدف التزيين. تحمل الثياب الأنيقة المرتبة الباهظة الثمن عبير الوضع والمكانة، مثلها مثل الزخارف كالحلي والسيارات. دور السيارات كرموز للمكانة مثير للاهتمام خاصة في الولايات المتحدة، حيث تعطيه «قصة الحب الأمريكية مع السيارات» أهمية غير طبيعية.

يحصل سكان منطقة الخليج في سان فرانسيسكو الذين يملكون سيارات فاخرة، حسب نتائج دراسة أجريت هناك، من قبلنا، على نوع خاص من الإذعان. اكتشف الباحثون أن السائقين ينتظرون مدة أطول بكثير قبل أن يطلقوا أبواق سياراتهم عندما تقف سيارة جديدة فاخرة على الضوء الأخضر للإشارة الضوئية بالمقارنة مع سيارة عادية أقدم. لا يصبر السائقون على السيارة العادية القديمة: أطلقت جميع السيارات تقريباً أبواقها، وقامت معظمها بإطلاق البوق أكثر من مرة؛ حتى إن سيارتين صدمتا ببساطة الصدام الخلفي للسيارة. غير أن عبير السيارة الفاخرة كان مغرياً جداً إلى درجة أن 50% من السيارات انتظرت بأدب خلفها دون أن تطلق أبواقها إلى أن سارت السيارة¹².

سأل الباحثون عقب ذلك طلاب الكليات عما كانوا سيفعلونه في تلك الظروف. بالمقارنة مع الموجودات الحقيقية، كان تقدير الطلاب للزمن الذي ينتظرونه خلف السيارة الفاخرة قبل أن يطلقوا أبواق سياراتهم أقل دوماً من الواقع. كان الطلاب الذكور خصوصاً، أقل دقة، حيث كانوا يشعرون أنهم سيطلقون البوق لسائق السيارة الفاخرة قبل أن يطلقوه للسيارة القديمة العادية؛ بالطبع، أظهرت التجربة نفسها العكس تماماً. لاحظوا التشابه بين هذا النمط وأنماط كثيرة في الأبحاث على ضغوط السلطة. كما في بحث (ميلغرام)، ودراسة ممرضات مستشفيات الوسط الغربي، وتجربة الحارس المرتدي للزي الموحد، لم يستطع الناس أن يتنبؤوا بصحة كيفية تصرفهم هم أو تصرف أشخاص آخرين تجاه تأثير السلطة. كان تقدير أثر مثل ذلك المؤثر أقل بكثير من الواقع. قد تفسر هذه الصفة من صفات السلطة كثيراً من نجاحها على أنها وسيلة كسب مطاوعة. لا تؤثر علينا السلطة فحسب، بل إنها تفعل ذلك أيضاً دون أن نتوقع ذلك.

كيف نقول: لا؟

إحدى الطرق التي يمكن أن نستعملها ضد المكانة السلطوية هي، أن ننزع عنصر المفاجأة. بما أننا عادة ما نكون غافلين عن الأثر العميق للسلطة (ورموزها) على أفعالنا، فإننا نقف موقفاً في غير صالحنا بسبب قلة حذرنا من وجود هذا الأثر في حالات مطاوعتنا. لذلك فإن أحد أشكال الدفاع الأساسية ضد هذه المشكلة هو الانتباه الشديد لقوة السلطة. عندما يتشارك هذا الانتباه مع إدراك سهولة تزوير رموز السلطة، تكون النتيجة مقارنةً حذرةً مناسبةً للحالات التي توجد فيها محاولات لاستخدام تأثير السلطة.

يبدو ذلك بسيطاً، أليس كذلك؟ هذا صحيح إلى حد ما. يجب أن يساعدنا الفهم الأفضل لآلية عمل تأثير السلطة على مقاومة هذا التأثير. لكن يوجد هناك اختلاط عكسي - الاختلاط المألوف الموروث في جميع أسلحة التأثير: يجب ألا نقاوم تلك التأثيرات دوماً، ولا حتى في معظم الأحيان. تعرف شخصيات السلطة في معظم الأحيان ماذا تفعل. وصل الأطباء والقضاة ومدبرو الشركات وقادة المشرعين وأمثالهم إلى مكانتهم بسبب معارفهم وأحكامهم السامية. لذلك فإن أوامرهم، قاعدة عامة، واستشارات ممتازة.

النقطة المهمة هي أن ندرك دون كثير من العناء والحذر متى يجب اتباع أوامر السلطة، ومتى يجب معاندتها.

يمكن أن يساعدنا طرح سؤالين على أنفسنا في تحقيق هذا الغرض. الأول هو أن نسأل، عندما يوجهنا ما يبدو أنه محاولة تأثير شخصية سلطوية: «هل هذه السلطة خبيثة حقاً؟» هذا سؤال مفيد؛ لأنه يركز اهتمامنا على زوج من الحقائق المهمة: مصداقية السلطة، ومدى علاقة هذه المصدقية بالموضوع المعني. عندما نتوجه بهذه الطريقة البسيطة نحو الدليل على مكانة السلطة، فإننا نستطيع أن نتجنب أخطاء الإذعان الآلي. نورد هنا مثالاً أو مثالين.

دعونا نفحص إعلان روبرت يونغ الناجح جداً لقهوة سانكا على ضوء هذه النظرة. أنا متأكد أنه لورگز الناس، بدلاً من الاستجابة، لرابطة «ماركوس ويلبي - الطبيب»، على وضع (يونغ) الفعلي بوصفه شخصية سلطوية لما استمر الإعلان طويلاً ومدراً بهذه الصورة. بالطبع فإن (روبرت يونغ) لا يتمتع بأي تدريب أو معلومات طبية. نحن جميعاً نعرف ذلك. لكن ما يملكه هو لقب «دكتور». من الواضح أن هذا لقب فارغ ارتبط به في أذهاننا عبر التمثيل. نحن جميعاً نعرف ذلك أيضاً. لكن أليس من المثير للدهشة أننا عندما نتصرف تصرفاً ألياً لا يهم ما هو واضح، إذا لم ننتبه له انتباهاً خاصاً؟

هذا هو السبب الذي يجعل سؤال: «هل هذه السلطة خبيثة؟» سؤالاً قيماً؛ إنه يوجه انتباهنا نحو ما هو واضح. يوجهنا دون عناء، بعيداً عن رموز قد لا يكون لها معنى لنبحث في مصداقية حقيقية للسلطة. الأكثر من ذلك، يجعلنا هذا السؤال نميز بين سلطات لها علاقة بالأمر وسلطات لا علاقة لها بها. هذا تمييز يسهل نسيانه عندما يترافق ضغط السلطة مع عجلة الحياة العصرية. يقدم المشاة في تكساس الذين قفزوا في وجه السيارات، خلف المخالف الذي يرتدي بزة رجل أعمال مثلاً واضحاً. حتى لو كان الرجل ذا سلطة في مجال الأعمال كما توحى ثيابه، فإنه ليس أكثر سلطة في اجتياز الطريق وليس أكثر من بقية الناس، بمن فيهم أولئك الذين تبعوه.

مع ذلك فقد تبعوه وكأن لافتة «السلطة» قد طغت على الفارق الحيوي بين شكل السلطة الذي له علاقة، وشكل السلطة الذي لا علاقة له. لو كلفوا أنفسهم أن يتساءلوا: هل كان يمثل خبيراً حقيقياً في هذا الوضع، أو شخصاً تعكس أفعاله معلومات سامية في هذا الأمر؟ كانت النتيجة مختلفة تماماً حسب ما أتوقع. تنطبق العملية نفسها على (روبرت يونغ)، وهو رجل لا تتقصه الخبرة. إنه يمتلك سيرة مهنية طويلة حافلة بالإنجازات في مجالات الأعمال الصعبة. لكن مهارته ومعلوماته تؤهله بصفته ممثلاً لا طبيياً. لوركننا عند مشاهدة إعلان القهوة الشهير على مؤهلاته الحقيقية لأدركنا سريعاً أننا لا يجب أن نصدق أكثر مما نصدق أي ممثل ناجح آخر يدعي أن قهوة سانكا صحية.

لكن افترضوا أننا نواجه سلطة تقرر بأنها خبيرة وذات علاقة بالموضوع. من الحكمة، قبل الخضوع لتأثير السلطة، أن نسأل سؤالاً بسيطاً ثانياً: «إلى أي حد نتوقع أن يكون الخبير صادقاً هنا؟» قد لا تقدم السلطة معلوماتنا لنا بصدق، حتى لو كانت تملك كامل المعلومات. لذلك يجب أن نبحث في صدقها في الحالة المعنية. نحن نقوم بذلك في الواقع في معظم الأحيان. نسمح لأنفسنا بتغيير آرائنا أكثر بكثير عندما يخاطبنا خبراء يبدو أنهم محايدون بالمقارنة مع أولئك الذين نعرف أنهم سيجنون شيئاً بإقناعنا؛ لقد ظهرت تلك الحقيقة في أبحاث أجريت حول العالم¹³. إذا تساءلنا كيف سيكسب الخبير من مطاوعتنا؟ نكون قد أعطينا أنفسنا شبكة أمان أخرى ضد التأثير الآلي غير الملائم. لن يقنعنا حتى أصحاب السلطة الخبراء في حقل ما إلى أن نتأكد أن رسالتهم تعبر عن الحقائق بصدق.

عندما نسأل أنفسنا عن صدق شخص ما، يجب أن نبقي في أذهاننا وجود خدعة كثيراً ما يستعملها محترفو كسب المطاوعة لتأكيد صدقهم: يتظاهرون بأنهم يجادلون إلى حد ما ضد مصالحهم الخاصة. إذا قاموا بذلك بنجاح، فإن ذلك سيكون وسيلة فاعلة لطيفة يبرهنون فيها على صدقهم. ربما سيذكرون وجود خلل بسيط في مكانتهم أو في المنتج («آه، مساوي منتجات بينسون & هيدجيز»). لكن التراجع سيكون دوماً ثانوياً

تتغلب عليه بسهولة المزايا الأهم بكثير - «ليسترين، الطعم الذي تكرهه ثلاث مرات في اليوم»؛ أفيس، نحن رقم 2، لكننا نعمل بجد أكبر؛ «لي أوريل، أغلى قليلاً، لكنه يستحق ذلك». بتأكيد صدقهم في أشياء تافهة، يمكن لمحتري المطاوعة الذين يستعملون تلك الخدعة أن يصدقوا أكثر عندما يؤكدون المظاهر المهمة لمجادلاتهم¹⁴.

لقد شاهدت هذه المقاربة تستعمل بنتائج مروعة في أماكن لا يدرك سوى قليل منّا أنها مواقف كسب مطاوعة: المطاعم. ليس سراً أنه بسبب الأجور المتدنية بشكل مخجل، يجب أن يدعم الخدم في المطاعم أجورهم بالإكراميات. إذا تركنا الخدمة الضرورية التي لا بد منها جانباً، فإن معظم النادلين والنادلات يعرفون خدعاً معينة تزيد من الإكراميات. كما أنهم يعرفون أنه كلما زادت فاتورة الزبون، زاد مقدار المال المحتمل أن يحصلوا عليه بالامتثال العادي. لذلك، بناء على هذين الاعتبارين - زيادة فاتورة الزبون، وزيادة نسبة الإكرامية التي ستعطى لهم - يعمل الخدم باستمرار عملاء كسب مطاوعة.

بسبب رغبتني في معرفة كيفية عملهم، تقدمت لوظائف شاغرة في عدد من المطاعم الفاخرة. لكن بسبب عدم وجود خبرة سابقة، كان أفضل ما استطعت الحصول عليه هو وظيفة مساعد نادل يرفع الأطباق القذرة عن المائدة. لكن، كما تبين فيما بعد، أعطتني هذه الوظيفة أفضلية ملائمة لمراقبة وتحليل ما يحصل. سرعان ما أدركت ما كان يعرفه الموظفون جميعهم سابقاً - وهو أن (فنسنت) كان أنجح النادلين في المطعم، حيث إنه كان بطريقة أو بأخرى يجعل الزبائن المرموقين يطلبون أكثر، ويدفعون إكرامية أكبر من أي نادل آخر؛ في الواقع، لم يكن بقية النادلين قريبين منه حتى في دخلهم الأسبوعي.

لذلك بدأت أتسكع في أثناء عملي حول طاولات (فنسنت) لأراقب نمط عمله. سرعان ما تعلمت أن نمطه هو ألا يكون له نمط معين. كان لديه ذخيرة من الطرق المختلفة، كل منها جاهز للاستعمال في الظروف الملائمة. عندما يكون الزبائن أفراد عائلة، كان ينفعل ويحتاج - حتى إنه يتصرف قليلاً كمهرج - موجهاً عدداً من التعليقات للأطفال مساوياً لعدد التعليقات الموجهة للكبار. مع خطيبين في موعد، كان يتصرف

تصرفاً رسمياً، ويبدو مهيباً إلى حد ما في محاولة لإكراه الشاب (الذي لا يتحدث إلا معه) على طلب كمية كبيرة، وإعطاء إكرامية محترمة. مع الزوجين المتزوجين الأكبر سناً، كان يبقى الرسميات، لكنه يسقط الفوقية، ويستبدلها بالانتباه باحترام لكل من الزوجين. إذا كان الزبون يتعشى وحده، كان (فنسنت) يختار التصرف بمودة ويظهر ودوداً ومتحدثاً، ولطيفاً.

لكن (فنسنت) كان يحتفظ بخدعة الاحتجاج ضد مصلحته الخاصة للمجموعات الكبيرة من 8 إلى 12 فرداً. كان أسلوبه هنا متمسكاً بالدهاء. عندما يأتي دور أول شخصٍ ليطلب، وعادة ما تكون سيدة، كان يسارع بتمثيل دوره. بغض النظر عما تطلبه، كانت استجابته هي نفسها: كان حاجبه يتغضن، ويده تدور حول دفتر الطلبات، وبعد أن ينظر بسرعة وراء كتفه ليتأكد من غياب رئيسه ينحني متأمراً على الطاولة ليقول بصوت يسمعه الجميع: «أخشى أن هذا الصنف ليس ممتازاً الليلة كما هو في العادة. هل أستطيع أن أوصيكم بدلاً منه بكذا أو كذا؟» (يقترح (فنسنت) هنا زوجاً من عناصر القائمة أرخص بما يقارب خمسين سنتاً من الطبق الذي اختاره الزبون في البداية) «هذان الصنفان ممتازان الليلة».

بهذه العملية الوحيدة، قام (فنسنت) بتشغيل عدة مبادئ مهمة من مبادئ التأثير. حتى الذين لم يتبعوا نصيحته أحسوا أنه قدّم لهم معروفاً بتقديم معلومات قيمة لمساعدتهم في اختيار الطلب. أحس الجميع بالامتنان، لذلك صار مبدأ التبادل يعمل لصالحه عندما يأتي دورهم لتحديد إكراميته. لكن بالإضافة إلى زيادة نسبة الإكرامية، وضعت تلك الحركة (فنسنت) في موقع يزيد فيه من حجم طلبات الطاولة. جعلته يمثل سلطة في تقويم ما يقدمه المطعم اليوم؛ كان يعرف بوضوح ما هو جيد أو سيئ هذه الليلة. الأكثر من ذلك -وهنا يأتي دور تظاهره بالحاجة ضد مصلحته الخاصة- جعله حركته مخبراً موثوقاً؛ لأنه نصح بأطباق أرخص قليلاً من الطلب المبدئي. بدلاً من ملء جيوبه، بدا وكأنه حريص على مصلحة الزبون.

حسب المظاهر جميعها، بدا فوراً شخصاً عليمًا وصادقاً. لقد أعطته هذه المجموعة من الصفات مصداقية كبيرة. وكان (فنسنت) سريعاً في استغلال ميزة صورته البديعة. عندما كانت المجموعة تنتهي من إعطاء طلباتها من الطعام، كان يقول: «حسن جداً، وهل تريدون مني أن أقترح أو أختار لكم المشروب المناسب لوجباتكم؟» لقد شاهدت المشهد يتكرر كل ليلة تقريباً، كان هناك ثبات واضح في استجابة الزبائن - ابتسامات، هز الرؤوس، وفي معظم الأحيان موافقة كاملة.

كنت أستطيع، حتى من موقعي البعيد، أن أقرأ أفكارهم من وجوههم. كان يبدو أنهم يقولون: «بكل تأكيد، أنت تعرف ما هو جيد هنا، ومن الواضح أنك إلى جانبنا. أخبرنا ماذا نطلب». كان (فنسنت)، الذي يعرف الأفضلية التي حظي بها، يتظاهر بالسرور ويستجيب باختيار مشروبات ممتازة (وغالية). كان مقنعاً بأسلوب مماثل عندما يأتي وقت اختيار الحلويات. كان الزبائن الذين قد لا يريدون تناول الحلويات أو يريدون المشاركة مع الآخرين، يتحولون لطلب حصة كاملة عند سماع وصف (فنسنت) الجدل لكعكة آلاسكا أو القشدة المخفوقة بالشوكولاته. من يمكن أن نصدق في نهاية المطاف أكثر من خبير ثبتت خبرته وبرهن على صدقه؟

استطاع (فنسنت) بجمع عناصر التبادل والسلطة الموثوقة في مناورة رشيقة واحدة أن يزيد زيادة كبيرة كلاً من نسبة إكراميته والمبلغ الأصلي الذي تحسب عليه. كانت عوائده من هذه الخدعة كبيرة حقاً. لكن لاحظوا أن معظم الربح جاء من عدم الاهتمام ظاهرياً بمصلحته الخاصة. خدم التظاهر بالمحاجة، عكس مصالحة المادية مصالحة هذه خدمة ممتازة.

تقرير قارئ

من رجل أعمال شاب

«كنت قبل سنتين أحاول بيع سيارتي القديمة؛ لأنني اشتريت سيارة جديدة. مررت يوماً بمتجر بيع للسيارات المستعملة وقد كتبت لوحة تقول:

سوف يبيع سيارتك بسعر أفضل. فكرت في نفسي أن هذا هو بالضبط ما أريده؛ لذا توقفت للتحدث مع صاحب المتجر. أخبرته أنني أريد نحو ثلاثة آلاف دولار ثمناً لسيارتي القديمة، فقال: إنه يظن أنني يجب أن أطلب أكثر، لأن ثمنها يقدر على الأقل بثلاثة آلاف وخمس مئة. أصابني ذلك بالدهشة، لأن طريقة تعاملهم كانت أنه كلما زاد الثمن الذي أحصل عليه مقابل السيارة، نقصت كمية المال التي تبقى لهم بعد بيعها. لذلك عندما كانوا يخبرونني أن أزيد ما أطلبه عن ثلاثة آلاف دولار، كانوا يقطعون من أرباحهم الخاصة. كما في مثالك عن (فنسنت) النادل، كان يبدو أنهم يحتاجون في عكس مصلحتهم الخاصة حتى أنظر إليهم على أنهم مصدر موثوق للسلطة؛ لكنني لم أدرك ذلك إلا بعد وقت طويل. على كل حال، وافقت على فكرة صاحب المتجر بأن سيارتي كانت تقدر بأكثر مما ظننت في البداية، وحددت الثمن الذي أطلبه بثلاثة آلاف وخمس مئة.

«بعد أن وضعوا سيارتي عندهم يومين من الزمن، اتصلوا ليقولوا: إن هناك شخصاً مهتماً بشرائها، لكن الثمن كان باهظاً قليلاً بالنسبة له. هل أقبل بأن أخفض السعر مئتين لأبيع السيارة؟ وافقت؛ لأنني كنت مقتنعاً بأنهم مخلصون في تقديم مصلحتي. اتصلوا في اليوم الثاني ليقولوا: إن الشاري لم يحصل على التمويل اللازم، لذلك ألغى الصفقة. تلقيت في أثناء الأسبوعين اللاحقين مكالمتين من المتجر يطلبون في كل منهما أن أخفض السعر مئتي دولار لضمان البيع لشارٍ ما. وافقت في كل من المرتين؛ لأنني كنت لا أزال أعتقد بأنهم صادقون. لكن في كل مرة كان البيع المزعوم يلغى. شعرت بما يكفي من الشك لأتصل بصديق تعمل عائلته في مجال بيع السيارات. قال: إن هذه خدعة قديمة مصممة لتجعل البائعين أمثالي يخفضون السعر الذي يطلبونه إلى أسعار منخفضة جداً، مما يعطي التاجر ربحاً كبيراً عندما يبيع السيارة في النهاية.»

«لذلك ذهبت إلى المتجر وأخذت سيارتي. بينما كنت أغادر، كانوا لا يزالون يحاولون أن يقنعوني بإبقائها؛ لأن لديهم «زبوناً جاهزاً» هم متأكدون أنه سيشتري السيارة إذا خفضت السعر مئتين دولار».

نستطيع مرة أخرى أن نرى في تقرير القارئ هذا، تأثير مبدأ التباين مجتمعاً مع مبدأ المصلحة الأولية. في هذه الحالة، بعد أن حدد سعر 3500 كان يبدو كل هبوط بمقدار 200 دولار زهيداً بالمقارنة.

