

## الفصل السادس

### السلطة

#### الاحترام الموجه

(يقول فيرجيل : اتبع خبيراً)

لنفترض أن شخصاً ما لاحظ وهو يقرأ إحدى الصحف إعلاناً يطلب متطوعين للقيام بدور في دراسة تدور حول ( الذاكرة ) تحت إشراف قسم علم النفس بإحدى الجامعات القريبة. ودعنا نفترض ما هو أكثر؛ عندما تجد هذه التجربة المثيرة، ستتصل إما بالباحث أو بمدير الدراسة وهو البروفيسور " ستانلي ميلجرام " وتقوم ببعض الإجراءات للاشتراك في جلسة مدتها ساعة من الزمن. وعندما تصل لجنح العمل ستقابل اثنين من الرجال، أحدهما هو الباحث المسئول عن التجربة، وهو مميز بمعطفه الرمادي الخاص بالمعمل ولوحة القصاصات المشبوكة التي عملها، والآخر متطوع مثلك ويبدو معتدلاً في كل شيء. طبعاً بعد التحيات التمهيدية وتبادل النكات، يبدأ الباحث في شرح الإجراءات الواجب إتباعها فيقول إن التجربة دراسة تبين كيف يؤثر العقاب على عملية التعلم والذاكرة. لذا ستكون مهمة أحد المشاركين تعلم أزواج من الكلمات في قائمة طويلة حتى يمكن تذكر كل زوج منها بدقة، ويمكن

تسمية ذلك الشخص بالمتعلم. أما مهمة المشارك الآخر فهي أن يختبر ذاكرة ذلك المتعلم وعند الخطأ يقوم بتوجيه صدمة كهربائية له تتزايد مع كل خطأ يقع فيه ويسمى ذلك الشخص المعلم.

من الطبيعي أن تتابك العصبية قليلاً عند سماع هذه الأنباء، كما أن إدراكك للمسألة يزداد عندما تجد أنك بعد عدة تطبيقات مع شريكك، سوف يكون عليك لعب دور المتعلم، وأنت لم تتوقع احتمال تعرضك للألم كجزء من تلك الدراسة، وباختصار تدرس مسألة عدم الاشتراك في التجربة، لكن لا، هناك وقت طويل لاتخاذ قرار كهذا، لو احتاج الأمر له، بجانب التساؤل : كم يمكن أن تكون قوة هذه الصدمة؟

بعد أن تأخذ فرصتك لدراسة القائمة التي تحتوي أزواجاً من الكلمات، يقوم الباحث بربطك إلى أحد المقاعد وبينما المعلم ينظر إليك، يوالي توصيل الأقطاب الكهربائية إلى ذراعك، وقد أزد قلقك الآن بشأن الصدمة الكهربائية، تستفسر عن خطورتها، ولا تريحك إجابة الباحث، فهو يقول رغم أن الصدمات يمكن أن تكون مؤلمة جداً، إلا أنها لن تتسبب لك ( بأذى دائم للأنسجة ) وبتلك الإجابة يتركك الباحث والمعلم بمفردك ويذهبان للغرفة المجاورة حيث سيوجه إليك المعلم أسئلة الاختبار عبر هاتف يصل بين الحجرتين ومنها يعاقبك بالصدمة الكهربائية مع كل إجابة خاطئة. وبينما يتقدم الاختبار، تتعرف بسرعة على النمط الذي سيتبعه المعلم، فهو يسأل السؤال وينتظر إجابتك عبر الهاتف الداخلي، وكلما أخطأت، يقوم بإذاعة قيمة فولت الصدمة التي ستلتقها ثم يجذب إحدى الروافع لتصلك العقوبة، والأمر الأكثر إزعاجاً هنا هو أنك مع كل خطأ ترتكبه، تزداد قوة الصدمة بمقدار

١٥ فولت.

يتقدم الجزء الأول من الاختبار بهدوء، وتكون الصدمات مزعجة لكنها محتملة، فيما بعد بالرغم من ذلك، وبينما تتراكم أخطاؤك ويتصاعد فولت الصدمة، تبدأ العقوبة تؤذيك بما يكفي لتشتيت تركيزك، بما يؤدي لمزيد من الأخطاء وأيضاً مزيداً من الصدمات المعوقة، وعند مستويات ٧٥ - ٩٠ - ١٠٥ فولت، يجعلك الأمل تجاراً بعمق، أما عند مستوى ١٢٠ فولت فأنت تصرخ في الهاتف الداخلي أن الصدمات قد بدأت تؤذيك بالفعل، وتنال عقوبة جديدة وأنت تتأوه من الألم وتقرر أنك لن تتحمل مزيداً من ذلك، وبعد أن تنال عقوبة ١٥٠ فولت، تصرخ وتهتف "هنا نوقف كل شيء، أخرجوني من هنا، أخرجوني من هنا .. أرجوكم دعوني أخرج".

لكن بدلاً من تحقيق طلبك الذي تتوقعه من معلمك، أنه والباحث قادمان لإطلاق سراحك، يقوم المعلم بإلقاء سؤال الاختبار الذي يليه لتجيب عليه، فتغمغم أنت بكلمات غير مفهومة من تأثير الاضطراب والدهشة اللذين يستوليان عليك وتنطق أول إجابة تخطر على ذهنك، وتكون خطأً بالطبع ويمدك المعلم بشحنة قدرها ١٥٠ فولت، فتصرخ في المعلم لكي يتوقف ويتركك لكنه يستجيب لصراخك بإلقاء السؤال التالي ومع الضربة العقابية التالية. وعندما تكون إجابتك المسعورة خطأً، لا تعود تحتل الاضطراب أكثر من ذلك، وتكون الصدمات قوية لدرجة أنها تجعلك تتلوى وتصرخ، فتركل الحائط، طلباً لإطلاق سراحك، وتتوسل للمعلم كي يساعدك لكن أسئلة الاختبار تتواصل كذي قبل ومعها أيضاً الصدمات المرعبة، في انتفاضات مؤلمة ١٩٥ - ٢١٠ - ٢٢٥ - ٢٤٠ - ٢٥٥ - ٢٧٠ - ٢٨٥ - ٣٠٠ فولت،

وتدرك أنك لن تقدم إجابات صحيحة بعد الآن، فتصرخ في المعلم أنك لن تجيب أسئلة بعد ذلك أبداً، ولا شيء يتغير، ويفسر المعلم فشلك في الإجابة على أنها إجابة غير صحيحة ويرسل صدمة أخرى، ويستمر الموقف هكذا إلى أن تذهلك الصعقات فتصل إلى ما يقرب من الشلل فلا تعود تستطيع الصراخ ولا حتى تقاوم أكثر من ذلك، بل تستطيع أن تشعر فقط بكل صعقة كهربائية. وربما تظن أن ذلك الخمود الكلي سوف يدعو معلمك للتوقف، ولن يكون هناك مدعاة للاستمرار في تلك التجربة، لكنه يواصل بلا كلل وهو يرفع صوته بالأسئلة ومعلناً مستويات الصدمات المخيفة (تصل إلى ٤٠٠ فولت الآن)، كما يواصل جذب الروافع. هنا ماذا يكون مثل ذلك الرجل؟ وأنت تتساءل في اضطراب، لماذا لا يساعدني؟ لماذا لا يتوقف؟

بالنسبة لأغلبنا نقرأ السيناريو السابق كأنه كابوس مفرع، ولكي ندرك مدى إفزاعه، يجب أن نفهم أنه - في كل الأحوال - حقيقي، كانت بالفعل هذه التجربة سلسلة كاملة أدارها بروفيسور في علم النفس هو "ميلجرام"، كان المشاركون فيها الذين يقومون بدور المعلم يرغبون في إطلاق مستويات مكثفة وخطيرة من الصدمات الكهربائية على ذلك الشخص المتوسل الصارخ الذي يركل بأقدامه كل شيء، فقد كانت هناك سمة واحدة لم تكن أصيلة أو حقيقية في تلك التجربة؛ لم تكن هناك صدمات كهربائية حقيقية يتم إطلاقها، إن المتعلم أو الضحية الذي كان يكرر صرخاته في ألم طالباً الرحمة والخلاص، لم يكن حالة حقيقية وإنما كان ممثلاً تظاهر فقط بأنه كان يصعق. وكان الهدف الفعلي من دراسة "ميلجرام" عندئذ شيئاً آخر غير دراسة تأثير العقاب على عملية التعلم والذاكرة، وإنما شمل سؤالاً مختلفاً

تماماً، وهو عندما يكون ذلك وظيفتهم، كم مقدار المعاناة التي سيرغب الناس العاديون في إنزالها على شخص بريء تماماً؟

والإجابة هنا مقلقة كثيراً، ففي ظل ظروف تعكس ملامح ذلك الكابوس بدقة، كان المعلم النموذجي يميل لإنزال الألم بقدر ما يتاح له بدلاً من أن يستجيب لتوسلات الضحية، حوالي ثلثي الخاضعين للتجربة - عند ميلجرام - جذبوا كل رافعة من الثلاثين مفتاح للصدمات أمامهم وواصلوا إطلاق الكهرباء حتى آخر مرحلة ( ٤٥٠ فولت ) إلى أن قام الباحث بنفسه بإنهاء التجربة، ومازال الأمر شديد الإزعاج، إذ لم يترك واحد من الأربعين مختبراً في هذه الدراسة مهمته كمعلم عندما بدأ الضحية يطلب إطلاق سراحه ولا فيما بعد حتى عندما أصبحت ردود أفعاله لكل صدمة "صرخات مؤلمة بالتحديد" - حسب تعبير ميلجرام - ولا حتى عندما تم إطلاق شحنة ٣٠٠ فولت وصرخ عندها الضحية "في يأس أنه لن يقوم بالإجابة على أسئلة اختبار الذاكرة" لم يتوقف أحد، وعندئذ توقف القليل من المعلمين.

أدهشت تلك النتائج كل فرد ارتبط بذلك المشروع، وهذا ما أشار إليه "ميلجرام"، وفي الحقيقة عندما بدأت الدراسة، طلب من زملائه وبعض الخريجين وكبار المشتغلين بعلم النفس في جامعة "بيبل" بأن يقرءوا نسخة من إجراءات التجربة ويقدرّون كم مختبراً سيواصلون نهاية التجربة ( عند ٤٥٠ فولت )، وقد تراوحت إجاباتهم في بين ١ إلى ٢ بالمائة، في حين توقعت مجموعة منفصلة مكونة من ٣٩ من الأطباء النفسيين أن واحداً من بين ألف شخص سوف يكون راغباً في مواصلة التجربة لنهايتها، ولم يكن هناك أحد مستعداً للتنبؤ بأنماط السلوك التي أبرزتها التجربة بالفعل.

كيف يمكننا تفسير تلك الأنماط السلوكية المنذرة؟ ربما وفقاً لما ذكره البعض، أن ذلك يعود إلى أن كل المختبرين كانوا من الذكور المعروفين كمجموعة من ذوي الميول العدوانية أو أن المختبرين لم يدركوا الأذى المحتمل الذي قد تسببه مثل تلك الشحنة الكهربائية العالية، أو أن المختبرين كانوا مجموعة مختلطة من المعتقدات الأخلاقية الغربية الذين يستمتعون بإلحاق الضرر بالآخرين لكن هناك دليلاً جيداً ضد كل تفسير من تلك الاهتمامات.

أولاً : بالنسبة "لجنس" فرد العينة؛ أظهرت تجربة تالية فيما بعد لها علاقة بنفس التجربة في إطلاق كل الصدمات على الضحية، أن المعلمات "الإناث" كن يملن إلى نفس ما فعله المعلمون "الذكور" في دراسة "ميلجرام" الأولية.

وثانياً بالنسبة لتفسير أن المختبرين لم يكونوا مدركين احتمال وقوع خطر جسدي للضحية تم اختباره كذلك في تجربة تالية وظهر أنه تفسير ضعيف. ففي تلك النسخة من التجربة، عندما تلقى الضحية تعليمات أن يعلن أنه يعاني من مرض قلبي وأن يصرح بأن قلبه قد تأثر بالصدمة - "هذا كل شيء .... أخرجوني من هنا.... لقد قلت لكم إنني أعاني من مشاكل في القلب. وقلبي بدأ يسبب لي الضيق ... إنني أرفض الاستمرار ... أخرجوني من هنا" - كانت النتائج كما هي من قبل؛ ٦٥٪ من أفراد العينة قاموا بواجباتهم على أكمل وجه خلال الحد الأقصى من الصدمة.

في نهاية الأمر أثبت التفسير الذي يقول بان أفراد عينة "ميلجرام" كانوا مخادعين وساديين ولا يمثلون متوسط المواطنين على الإطلاق أنه غير مرض فأولئك الذين ردوا على إعلان "ميلجرام" بالجريدة للمشاركة في تجربة "الذاكرة" كانوا يمثلون قطاعاً قياسياً متداخلاً من مستويات الأعمار

والوظائف والتعليم المختلفة داخل مجتمعنا. بعد ذلك، أظهرت مجموعة من معايير الشخصية هؤلاء الناس بأنهم عاديون من الناحية النفسية، ولا يعانون من مجرد سمة واحدة من سمات الذهان كمجموعة. فهم في الواقع مثلي ومثلك، أوهم - كما يجب أن يسميهم "ميلجرام" اصطلاحاً - هم فعلاً أنا وأنت. فلو كان صحيحاً كما يزعم أن دراساته تورطنا في نتائجها المريعة، فإن السؤال الذي لم يتم الإجابة عليه سيصبح سؤالاً شخصياً: ما الذي يجعلنا نفعل مثل هذه الأشياء؟

إن "ميلجرام" يثق تماماً أن لديه الإجابة. لقد قال إن الأمر يتعلق بالإحساس المتأصل بالالتزام نحو السلطة بداخلهم. وحسب قول "ميلجرام" إن المتهم الحقيقي في التجربة هو عدم قدرة أفراد العينة على تحدي الرئيس في الدراسة، وهو الباحث الذي حفز أفراد العينة ووجههم لأداء واجباتهم بالرغم من الضرر البدني الذي يسببونه للشخص الذي يتلقى الصدمات الكهربائية.

إن الدليل الذي يدعم تفسير الإذعان للسلطة يعد دليلاً قوياً. أولاً: من الواضح أنه دون استمرار لتوجيهات الباحث، أنهى أفراد العينة التجربة بسرعة. لقد كرهوا ما كانوا يفعلونه كما شعروا بالألم لألم ضحيتهم. لقد تضرعوا للباحث أن يتركهم أو أن يتوقفوا. لقد عرقوا وارتعدوا واحتجوا وطلبوا من الباحث تحرير الضحية. وبالإضافة إلى تلك الملاحظات، أدلى "ميلجرام" بالمزيد من الأدلة المقنعة لتفسير الإذعان للسلطة في سلوك أفراد العينة. فعلى سبيل المثال، وخلال دراسة تمت بعد ذلك، جعل كلاً من الضحية والمدرس يغيران النسخ المكتوبة فأخبر الباحث المعلم بالتوقف عن بث الصدمات للضحية، بينما كان الضحية يصر بشجاعة على أن يستمر المعلم. والنتيجة لم تكن

أكثر وضوحاً؛ ١٠٠٪ من أفراد العينة رفضوا إعطاء صدمة إضافية عندما طلب زميلهم في العينة أن يطلقوا صدمة زائدة. أما النتيجة المثالية فقد ظهرت في نسخة ثانية من التجربة حيث تبادل كل من الباحث وأحد زملاء أفراد العينة الأدوار فجلس الباحث على الكرسي وأصدر الزميل الأمر للمعلم بالاستمرار، رغم احتجاجات الباحث. ومرة أخرى لم يحرك أحد من أفراد العينة ساكناً.

لقد سجلت إحدى الدراسات البديلة للدراسة الأصلية الدرجة القصوى التي وصل إليها أفراد العينة في انتباههم لرغبات السلطة في موقف "ميلجرام". في هذه الدراسة، قدم "ميلجرام" المعلم ومعه باحثان قاما بإصدار أوامر متناقضة؛ أمر أحدهما المعلم بإنهاء الصدمات عندما صرخ الضحية طالباً إطلاق سراحه، بينما أصر الآخر على استمرار التجربة. هذه التعليمات المتعارضة أحدثت ما يمكن أن يطلق عليه "الدعابة" الوحيدة في الدراسة. فقد زاغت أعين أفراد العينة ما بين هذا الباحث وذاك ثم قال الجميع: "انتظروا.. انتظروا.. لمن سنسمع؟ يقول أحد كما توقفوا .. ويقول الآخر استمروا ... لمن سنسمع؟" عندما ظل الباحثان عند رأيهما، طلب أفراد العينة من الباحثين أن يحددا من منهما الرئيس. عندما فشل الجميع في الوصول إلى ما يعزز الطريق للإذعان السلطة، اتبع أفراد العينة إحساسهم الداخلي وأنهوا الصدمات. كما حدث في التجارب الأخرى، لو كانت دوافع أفراد العينة قد اشتملت على بعض العدوانية السادية أو العصائية، ما كان من الممكن توقع مثل هذه النتيجة. علاوة على ذلك، فإن النتائج تخبرنا بشيء ما عن القوة الكبيرة للنفوذ وضغوطه في التحكم في سلوكنا. فبعد مشاهدة أفراد عينة "ميلجرام" وهم

يرتعدون ويصرخون ويتألمون خلال مهمتهم، هل يمكن لأي فرد أن يشك في قدرة القوة التي أدت بهم إلى يقفوا في هذا الموقف.

حسب تفكير "مياجرام"، ثمة ظاهرة مخيفة تنجم عن كم المعلومات المكسدة من تجاربه؛ إن حالة الاستعداد القصوى لدى الكبار لأداء أي شئ على الإطلاق بناءً على أوامر وتعليمات السلطة هي التي تشكل نتيجة الدراسة". وثمة مضامين جدية لتلك النتيجة لأولئك المهتمين بقدرة الشكل الآخر للسلطة - أو الحكومة - للوصول إلى مستويات مفزعة من الإذعان من قبل المواطنين العاديين. علاوة على ذلك، تخبرنا نتيجة الدراسة بشيء ما عن القوة الهائلة لضغوط السلطة للسيطرة على سلوكنا.

تعتبر قصة "س برايان ويلسون" S. Braian Willson نموذجاً حياً وذا دلالة لكل من يساوره الشك في مثل هذه النتائج. في الأول من سبتمبر من عام ١٩٨٧ قام السيد "ويلسون" ومعه رجلان آخران بطرح أنفسهم أرضاً فوق قضبان السكة الحديد التي تتفرع من مصنع الأسلحة البحرية بكونكورد بولاية كاليفورنيا احتجاجاً على شحن الولايات المتحدة للأسلحة العسكرية إلى نيكاراغوا عن طريق البحر. كان المحتجون على يقين من أن إجراءهم هذا سيؤدي إلى تعطيل القطارات في ذلك اليوم لأنهم قد أخبروا كلاً من البحرية الأمريكية وإدارة السكك الحديدية بأنهم سيقومون بعمل الاحتجاج قبل ذلك بثلاثة أيام.

لكن العاملين في القطاع المدني لم تعط لهم تعليمات بالتوقف أو حتى بتهدئة سرعة القطارات رغم أنهم كانوا قادرين على رؤية المحتجين الثلاثة من على مسافة ما يقرب من ٦٠٠ قدم. رغم أن رجلين منهم استطاعا أن يتحزحزا بعيداً

عن مصدر الخطر إلا أن السيد "ويلسون" لم تسعفه سرعته في تجنب اصطدام القطار به فبتر القطار رجله من تحت الركبة. ولأن العاملين بالهيئة الطبية البحرية رفضوا علاجه أو حتى مجرد السماح بنقله إلى المستشفى في سيارة الإسعاف الخاصة بهم، بقي الذين شاهدوا الحادثة - بما فيهم زوجته وابنه - بمفردهم وهم يحاولون إيقاف النزيف الحاد لمدة ٤٥ دقيقة حتى وصلت إحدى سيارات الإسعاف الخاصة.

الشيء المدهش أن السيد "ويلسون" الذي خدم في حرب فيتنام لمدة أربع سنوات، لم يوجه اللوم لعمال الهيئة المدنية ولا لعمال هيئة التمريض لما حدث له من سوء حظ؛ بل أشار بإصبع الاتهام إلى النظام الذي يقيد العاملين بالطاعة للأوامر تحت الضغط، حيث ذكر: "لقد فعلوا بي ما فعلته في فيتنام. لقد كانوا يتبعون الأوامر التي تعد جزءاً لا يتجزأ من جنون السياسة. إنهم مجرد مغفلين".

رغم أن عمال القطاع المدني قد قيموا أنفسهم بنفس القدر الذي قيمهم به السيد "ويلسون" على أنهم ضحية، إلا أنهم لم يشتركوا معه في الشهامة. ففيما يعد السمة الأكثر أهمية من سمات تلك الحادثة، رفع عمال السكة الحديد دعوى قضائية ضده يطالبونه فيها بتعويضهم عن أضرار الإهانة والتوتر البدني والآلام الذهنية والعصبية التي أصيبوا بها لأنه لم يسمح لهم بتنفيذ الأوامر بدون بتر رجله.

عندما نواجه حافزاً قوياً يحفز الفعل الإنساني، فمن الطبيعي أن نتوقع وجود مبررات معقولة لمثل هذا الحافز. ففي حالة طاعة مصدر السلطة، تظهر مجرد النظرة السريعة إلى التنظيم الاجتماعي الإنساني مبررات قوية. فنظام السلطة

متعدد الطبقات والذي يُقبَل على نطاق واسع يضيف ميزة هائلة على المجتمع. فهو يسمح بتطور البناءات المعقدة لإنتاج الموارد والتجارة والدفاع والتوسع والسيطرة الاجتماعية التي يمكن أن تكون مستحيلة بدون وجود مثل هذا النظام. أما البديل الآخر - وهو الفوضى - فهو حالة لا يمكن أن يكون لها آثار مفيدة على المجموعات الثقافية، وهي الحالة التي أكد لنا الفيلسوف الاجتماعي "توماس هوبز" Thomas Hobbes بأنها تجعل الحياة "منعزلة وحقيرة وبغيضة وقاسية وقصيرة". ونتيجة لذلك، فقد تدربنا منذ ميلادنا على أن طاعة السلطة الصحيحة هي الصواب وان عدم الطاعة هو الخطأ. إن مفاهيم الطاعة والولاء لكل مبدأ شرعي لها قيمة في حد ذاتها.

تسهم التقاليد الدينية في ذلك أيضاً. فأول كتب التوراة مثلاً يصف كيف أدى الفشل في اتباع الأوامر العليا إلى فقدان الجنة من قبل آدم وحواء وحتى بقية الجنس البشري. إذا لم تك تلك الاستعارة واضحة وملحوظة بدرجة كبيرة - وفيها يشبه العرض التوراتي تجربة "ميلجرام" - ما كنا قد قرأنا المهمة الكاملة لاستعداد "إبراهيم" إلى غمد الخنجر في قلب ابنه الشاب لأن الرب قد أمره بذلك دون أي تفسير. من هذه القصة نتعلم أن صحة الفعل لا يمكن الحكم عليها من خلال الأفكار والمعايير الشهيرة كعدم الإحساس أو الضرر أو الظلم أو المعايير الأخلاقية العادية، بل من خلال وجود أمر أعظم من سلطة أعلى. كانت محنة إبراهيم المؤلمة اختباراً للطاعة. وهو - مثله في ذلك مثل عينة "ميلجرام" - قد اجتاز الاختبار لأنه قد تعلم الدرس مسبقاً.

إن مسابرة أوامر الشخصية التي تمثل السلطة، كما يعتقد "ميلجرام" نفسه، دائماً ما يكون لها مميزات أصيلة بالنسبة لنا. فهؤلاء الناس (كالوالدين أو

المعلمين مثلاً) يعرفون أكثر مما نعرف، كما نجد أن العمل بنصائحهم قد أثبت جدارته إما بسبب حكمتهم الكبيرة أو بسبب امتلاكهم حق مكافأتنا أو عقابنا. وعندما نكبر تظل نفس الفوائد مرتبطة بنفس الأسباب رغم أن رموز السلطة الآن يعتبرون من الموظفين والقضاة وزعماء الحكومة.

هذا اللغز بالطبع هو نفس اللغز الذي يمثل أسلحة التأثير. في هذا الصدد، بمجرد أن ندرك أن طاعة السلطة تعتبر مجزية، فمن اليسير أن نسمح لأنفسنا باستغلال الطاعة الآلية automatic obedience. أما الحدان (حد النعمة وحد النقمة) اللذان يكمنان في مثل هذه الطاعة العمياء فيمثلان خاصيتها الميكانيكية؛ لن نضطر إلى أن نفكر، لذلك لن نفكر. ورغم أن هذه الطاعة اللاعقلانية تؤدي بنا إلى أداء الفعل السليم في الغالبية العظمى من الحالات، إلا أن ثمة استثناءات بارزة، لأننا ببساطة شديدة نستجيب برد الفعل ولا نستجيب بالتفكير.

دعنا نأخذ مثلاً من أحد مجالات الحياة التي تظهر فيها ضغوط السلطة بوضوح وقوة؛ مجال الطب. تعتبر الصحة في غاية الأهمية بالنسبة لنا. لذا فإن الأطباء الذين يتمتعون بقدر كبير من المعرفة والتأثير في هذا المجال الحيوي يحتلون مكانة لها احترامها في السلطة. بالإضافة إلى ذلك، فإن جميع العاملين في مجال الصحة يفهمون مستوى وظائفهم وسوف يفهمون أيضاً أن دكتوراه الطب تظل في القمة. لذلك، فعندما يرتكب الطبيب خطأ يصبح الأمر مشيراً للقلق، ومع ذلك فإن أي فرد أقل مرتبة لا يمكنه أن يستفسر عما حدث لسبب بسيط هو أنه بمجرد أن تصدر السلطة أمراً، يتوقف الأدنى مرتبة عن التفكير ويشرع في الاستجابة برد الفعل. امزج هذا النوع من استجابة

(اضغط وشغل الشريط) في إحدى بيئات المستشفيات المعقدة، وستأكد من وجود الخطأ.

أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت في بداية الثمانينيات من القرن الماضي من قبل إدارة تمويل الرعاية الصحية بالولايات المتحدة أن متوسط المعدل اليومي للأخطاء حوالي ١٢٪ وبعد ذلك بعشر سنوات، لم تتحسن الأمور؛ فحسب دراسة قامت بها جامعة هارفارد "ظهر أن ١٠٪ من حالات الأزمات القلبية كانت بسبب ارتكاب الأخطاء. ومع ذلك يعزو كتاب يسمى "أخطاء العلاج: الأسباب والوقاية" الذي ألفه "مايكل كوهين" Michael Cohen. و"نيل ديفيز" Neil Davis الأستاذان بكلية الصيدلة بجامعة تمبل الكثير من المشكلات إلى الطبيب المقيم.

يقول "كوهين" أحد مؤلفي الكتاب: "حالة بعد حالة لا يستفسر الطبيب ولا الممرضة ولا الصيدلي ولا المريض عن روشة العلاج". خذ مثلاً على ذلك حالة "ألم الأذن المستقيمي" rectal earache الغريبة التي كتب عنها "كوهين" و"ديفيد". أمر أحد الأطباء بوضع نقط للأذن في الأذن اليمنى لأحد المرضى الذي كان يعاني من الألم الناتج عن العدوى. لكن بدلاً من أن يكتب "الأذن اليمنى" في روشة العلاج، اختصر الطبيب الكتابة بحيث يمكن قراءتها كما يلي: "ضع في الأذن (ر)<sup>(١)</sup>". عندما تسلمت الممرضة الروشة قامت بوضع عدد النقط المقرر في فتحة شرح المريض.

لن يؤثر بالطبع وضع نقط للأذن في فتحة الشرح في شيء. لكن لم يستفسر

(١) الرمز (ر) هنا هو اختصار لكلمة rectal أي مستقيمي فالتبس الأمر على الممرضة وتوقعت أن الطبيب يقصد بالمستقيم فتحة الشرح ( المترجم).

المريض ولا حتى الممرضة عن العلاج.

عندما تتحكم مثل تلك الطريقة اللاعقلانية في سلوكنا فلا بد أن يكون هناك محترفو الإذعان الذين يسعون إلى استغلال الموقف. يمكن أن نظل نتحدث عن مجال الطب؛ حيث نرى أن المعلنين يستغلون الاحترام الذي يكنه الجميع للأطباء ليستأجروا ممثلين يقومون بدور الأطباء فيتحدثون بالنيابة عن السلعة. والمثال الذي أفضله في هذا الصدد هو ممثل الإعلانات التلفزيونية الشهير "روبرت يونج" Robert Young وهو يتحدث مع الناس عن أخطار الكافيين ثم يقترح على الناس شراء البن ماركة "سانكا" الخالي من هذه المادة! كان الإعلان ناجحاً للغاية، وقد أدى إلى بيع كميات كبيرة من هذا البن. لكن، لماذا أثبت هذا الإعلان فعاليتها؟ لأنه - كما تعرف وكالة الإعلان التي استأجرته تماماً - يرتبط في أذهان العامة من الأمريكيين "بماركوس ويلبي" Marcus Welby الحاصل على دكتوراه الطب وهو الدور الذي لعبه من قبل في مسلسل تلفزيوني طويل.

### المجاز (الدلالة)، وليس المحتوى

منذ أن رأيت إعلان بن سانكا "لروبرت يونج" أول مرة، كانت الميزة الخادعة تتمثل في قدرته على استغلال تأثير مبدأ السلطة دون أن تكون هناك سلطة على الإطلاق. كان مجرد ظهور السلطة كافياً. وهذا يوضح لنا شيئاً هاماً عن ردود الفعل التي لا تعتمد على التفكير نحو رموز السلطة. فعندما تستخدم نموذج "اضغط وشغل الشريط"، فإننا نصبح عرضة لتأثير "رموز" السلطة و"لجوهرها" معاً.

ثمة أنماط عديدة من الرموز التي يمكن أن تثير إذعاننا في ظل غياب الجوهر الأصيل للسلطة. ونتيجة لذلك، فتلك الأنماط يمكن توظيفها على نطاق واسع من قبل محترفي الإذعان الذين يفتقدون هذا الجوهر. فالفنانون المحتالون مثلاً يخفون حقيقتهم تحت عباءات الألقاب والملابس والبهارج trappings والسلطة. فهم لا يحبون أي شيء أكثر من أن يرتدوا أفخر الملابس ويركبوا أفخم السيارات، ثم يقدمون أنفسهم إلى "زبائنهم" وكأنهم "الدكتور" أو "القاضي" أو "الأستاذ" أو "المفوض". وهم يفهمون تماماً أنهم إذا ما قاموا بتجهيز أنفسهم، فستزداد فرص الإذعان لهم.

كل نمط من تلك الأنماط الثلاثة من السلطة له رواية خاصة به تستحق النظر فيها والبحث بداخلها كلاً على حدة. فالألقاب هي الرموز الأكثر صعوبة والأكثر سهولة لفهمها في نفس الوقت للسلطة. فلكي تحصل على لقب، تستغرق منك تلك العملية سنوات من العمل الجاد والإنجازات. ومع ذلك فمن الممكن لأي فرد لم يقم بأي عمل جاد أو لم يحقق أي إنجاز على الإطلاق أن يحصل على أحد الألقاب، بل وأن ينال نوعاً من الاحترام الآلي. فكما رأينا، يفعل ذلك ممثلو إعلانات التليفزيون والفنانون المحتالون ذلك بكل بساطة وبنجاح باهر طول الوقت.

لقد تحدثت مؤخراً مع صديق لي - عضو هيئة تدريس بكلية في إحدى الجامعات الشرقية الشهيرة - كان قد عرض توضيحاً لكيف تتأثر أفعالنا باللقب أكثر منها بطبيعة الشخص الذي يحمل اللقب. يسافر صديقي هذا كثيراً وغالباً ما يجد نفسه يتجاذب أطراف الحوار مع الغرباء سواء في البارات أو المطاعم أو المطارات. قال إنه قد تعلم من خلال تجاربه العديدة ألا يستخدم

لقبه - وهو لقب أستاذ - أبداً أثناء حواراته. عندما يقول إنه أستاذ ، فإنه يلاحظ أن مسار التفاعل بينه وبين شريكه في الحوار يتغير على الفور. فالمشاركون في الحوار التلقائي الممتع لنصف الساعة الأول يبدون في غاية الاحترام ويتقبلون كل شيء. ويبدو أن محترفي الإذعان يستخدمون نفس الأكاذيب عن الألقاب حتى يتمكنوا من التأثير من خلال رمز السلطة.

إنني أسائل نفسي إن كان صديقي الأستاذ - وهو قصير القامة نوعاً ما - شغوفاً فعلاً بإخفاء لقبه لأنه يعلم أن هذا الأسلوب يجعل الغرباء أكثر ارتياحاً بالإضافة إلى أنه يجعلهم يرونه طويل القامة. لقد كشفت الدراسات التي أجريت للتحقق من الطريقة التي من خلالها تؤثر السلطة على إدراكنا للأحجام عن أن الألقاب المهيبة تؤدي إلى تشويه إدراك الأطوال. ففي إحدى التجارب التي أجريت على خمس فئات من طلاب الجامعة الأستراليين ، تم تقديم أحد الرجال على أنه زائر من جامعة " كامبريدج " ببريطانيا.

لكن كان يتم تقديمه لكل مجموعة بصورة مختلفة. فتم تقديمه للمجموعة الأولى على أنه طالب ، وللمجموعة الثانية على أنه مدرس مساعد ، وللثالثة على أنه مدرس ، وتم تقديمه للمجموعة الرابعة على أنه أستاذ مساعد ، ثم أستاذ للمجموعة الخامسة. بعد أن غادر الغرفة ، طلب من كل مجموعة تقدير طول الرجل ، فوجد أنه كلما علت مرتبة الرجل كلما ازداد طوله - التصوري - بارتفاع نصف بوصة عن كل رتبة ، لدرجة أنه لدى المجموعة التي قدم لها على أنه "أستاذ" كان طول التصوري يزيد على طول وهو طالب بحولي بوصتين ونصف.

يستحق الأمر أن نستهلك بعض الوقت لننعطف نحو متابعة تلك العلاقة الشيقة

بين كل من المكانة والحجم المدرّك، بما أنها قد تجسدت في العديد من الأساليب التي ذكرناها. على سبيل المثال، عند إصدار الأطفال الحكم على العملات المعدنية، يتصور الأطفال الحجم الأكبر للعملة المعدنية ذات القيمة الأعلى. والكبار هم المذنبون لأنهم هم المسؤولون عن هذا النوع من تشويه الحقائق. ففي إحدى الدراسات، قام الطلاب بسحب بطاقات عليها أرقام مالية مطبوعة تتراوح ما بين (٣) دولارات و(- ٣) دولارات، ويربحون أو يخسرون المبلغ المطبوع على البطاقة. بعد ذلك، طلب منهم تقدير حجم كل بطاقة. رغم أن جميع البطاقات كانت بنفس الحجم، إلا أن البطاقات التي كانت تشمل المبلغ الأكبر - سواء بالسلب أو بالإيجاب - قدرت بأنها الأكبر حجماً. إذاً فليس من الضروري أن يكون شكل الشيء المحبوب هو الذي يظهره بصورة أكبر حجماً؛ بل يرجع الأمر لأهميته.

لأننا نرى علاقة بين الحجم والحالة أو المرتبة، فمن الممكن لبعض الأفراد الاستفادة باستبدال الأول بالثاني. فمثلاً الفراء وزعانف الأسماك وريش الطيور، أليس الأمر ممتعاً أن نرى مثل هذه الأجزاء الرقيقة تستغل لتعطينا انطباعاً بأن لها جوهراً ووزناً؟ هنا يمكن أن نصل إلى درسين مفيدتين؛ أحد هذين الدرسين خاص بالعلاقة بين الحجم والحالة<sup>(١)</sup> status. فتلك العلاقة يمكن استغلالها بأسلوب مفيد ومريح من قبل من يستطيعون تزييف الأول للحصول على شكل ومظهر الثاني. لماذا يرتدي دائماً المخادعون - خاصة متوسطي القامة أو أطول بقليل - يرتدون أحذية بكعوب عالية؟ إنهم يفعلون ذلك لهذا السبب.

(١) حالة الشيء: يُقصد بها هنا منزلته ومرتبته ( المترجم).

السبب الثاني يعتبر أكثر شمولاً؛ يمكن تزييف العلاقات الخارجية للقوة والسلطة بأضعف المواد بصفة مستمرة. دعنا نعد إلى عالم الألقاب titles كمثال على ذلك. اهتمت مجموعة من الأطباء والممرضات لهم علاقة ببعض المستشفيات الغربية بمدى طاعة الممرضات الآلية لأوامر الأطباء. ظهر للباحثين أنه حتى الممرضات المدربات واللاتي يتمتعن بمهارات عالية لم يستخدمن هذا التدريب ولا تلك المهارات بالقدر الكافي لمراجعة أحكام الأطباء، بل عندما كن يواجهن بعض توجيهات الأطباء، كن دائماً ما يتلكان.

في وقت سابق رأينا كيف أدت مثل هذه العملية إلى حالة وضع نقط الأذن في فتحة شرح المريض. لكن الباحثين في المستشفيات الغربية التي نتحدث عنها ذهبوا في تجربتهم إلى ما هو أبعد من ذلك. فأولاً أرادوا أن يكتشفوا ما إذا كانت تلك الحالات هي مجرد حوادث منفصلة أم أنها تمثل ظاهرة عامة. وثانياً أرادوا أن يختبروا مشكلة سياق الخطأ الخطير في إعطاء العلاج "إعطاء جرعة زائدة من عقار غير مصرح به لأحد المرضى". وثالثاً أرادوا أن يروا ماذا يمكن أن يحدث إذا ما أزالوا رمز السلطة من الموقف واستعاضوا عنه بصوت غير مألوف عبر التلفون بحيث يبدو دليلاً وحيداً واهناً على تلك السلعة : وهو لقب "طبيب".

قام أحد الباحثين بعمل مكالمة تليفونية لعشرين مقرر منفصل للممرضات بالعنابر المختلفة من أقسام الجراحة والأطفال والأمراض النفسية والعصبية، وقدم نفسه كطبيب يعمل بالمستشفى وأعطى أمراً للممرضة التي ترد على المكالمة بأن تعطي ٢٠ ملليجراماً من عقار (الاستروجين) لمريض في عنبر معين. كان ثمة أربعة أسباب هامة جداً لاتخاذ الممرضة الحذر قبل قيامها بتنفيذ مثل

هذا الأمر:

- ١- تم وصف العلاج من خلال التليفون، وهو يعتبر مخالفة مباشرة لسياسة المستشفى.
- ٢- كان الدواء نفسه غير مصرح به من المستشفى، بل لم يوضع أصلاً على قائمة الأدوية المستخدمة.
- ٣- كانت الجرعة المقررة زائدة بوضوح تام وفي غاية الخطورة. فكانت الإرشادات المدونة على علبة الدواء تقول: "أقصى جرعة عشرة ملليجرامات يومياً"، وهو نصف ما تم إصدار الأمر به.
- ٤- أُعطي الأمر من قبل رجل لم تقابله الممرضة من قبل، بل لم تره ولم تتحدث معه حتى عبر التليفون.

رغم ذلك ففي ٩٥٪ من الحالات ذهب الممرضات فوراً إلى مخزن العلاج وأحضرن الجرعة المطلوبة من عقار (الأستروجين) وتوجهن نحو العنابر لإعطاء الجرعة للمرضى. في هذه اللحظة كان يمنعن أحد المشرفين السريين الذي كان يكشف النقاب عما يحدث.

إن النتائج مزعجة للغاية، فخمس وتسعون في المائة من الممرضات شرعن في تنفيذ الأمر دون تردد وهذا ما يجعلنا نفكر كثيراً كمرضى محتملين. وحتى تقرير إدارة تمويل الرعاية الصحية الأمريكية الأخير، والذي ينص على أن ثمة نسبة خطأ ١٢٪ بالمستشفيات الأمريكية يجعلنا عرضة لمثل تلك الأخطاء.

يبدو أنه عند مواجهة توجيهات الطبيب، توقف الممرضات "ذكاءهم المهني" professional intelligence ويتجهن نحو "اضغط وشغل الشريط" في عمل

الاستجابة. لم يلجأ إلى خبراتهن أو تدريبهن في عملية اتخاذ القرار. بل بدلاً من ذلك، ولأن السلطة الشرعية هي التي تشيد وتصمم دائماً وهي التي تؤثر في كل شيء في إطار أعمالهن، أصبحن على استعداد لارتكاب الخطأ من خلال الطاعة الآلية. ولقد ثبت بذلك أن خطأهن لم يأت استجابة لسلطة حقيقية، ولكن استجابة لأبسط الرموز المزيفة، وهو "اللقب" فقط.

## الملابس

النوع الثاني من رموز السلطة التي يمكنها أن تثير الإذعان الآلي هو الملابس. ورغم أنها أكثر "تجسيدا" من اللقب إلا أنها - كعباءة للسلطة - تبدو مزيفة نوعاً ما. ثمة سلسلة من الدراسات التي قام بها عالم النفس الاجتماعي "ليونارد بيكمان" Leonard Beckman توضح كيف يصعب مقاومة الطلبات التي تأتي من الرموز\* الذين يلبسون ثوب السلطة. كان إجراء "بيكمان" الأساسي أن يطلب من أحد المارة في الشارع أن يذعن لطلب غريب (كأن يلتقط حقيبة ورقية من القمامة، أو أن يقف تحت علامة في الجانب الآخر من موقف الأتوبيس). في نصف عدد الحالات، كان "السائل" شاباً يرتدي ملابس عادية جداً، وفي الأوقات الأخرى كان يرتدي زي حارس للأمن. بغض النظر عن نوع الطلب، كان العدد الأكبر من الذين يذعنون للطلب محددًا عندما كان "السائل" يرتدي زي الحارس.

أحد فروع التجربة كان موضعاً للفكرة حيث أوقف السائل المارة ثم أشار إلى رجل يقف إلى جوار عداد موقف السيارات. كان السائل - وهو يرتدي

\* المشاهير سواء من كبار رجالات الدولة أو من النجوم والفنانين ( المترجم).

ملابس عادية أو يرتدي زي الحارس - دائماً ما يقول نفس الشيء للمارة: "هل ترى هذا الرجل الذي يقف بجوار العداد؟ إنه يخرج عن حدود الموقف ولكن لا يهتم. أعطه (دايم)<sup>(1)</sup>". ثم ينعطف السائل بعد ذلك من إحدى النواصي بحيث يختفي عن الأنظار قبل أن يصل الآخر إلى العداد. مع ذلك، من الواضح أن مفعول الزي الذي كان يرتديه كان يدوم لفترة طويلة حتى بعد أن يختفي السائل عن الأنظار. وكان عدد الذين يدعونون إلى طلبه وهو يرتدي الزي ضعف عدد الذين يدعونون له وهو يرتدي الملابس العادية.

ثمة نوع ثان من الثياب - أقل في دلالاته من الزي الرسمي - ولكنه أثبت فعاليته العالية، ويتمثل في بذلة رجل الأعمال المميزة في تفصيلها. على سبيل المثال، نُظِمَ بحث تم إجراؤه في ولاية تكساس لرجل في الحادي والثلاثين من عمره لينتهك القانون بعبور الشارع عكس إشارات المرور في مناسبات مختلفة. في نصف عدد الحالات، كان يرتدي بذلة رجل أعمال جديد ومكوية ورابطة عنق، وفي مناسبات أخرى كان يرتدي قميص عمل وبنطالاً. كان الباحثون يراقبون ما يحدث من مسافة بعيدة وقاموا بعد المشاة المنتظرين على الناصية والذين اتبعوا الرجل عبر الشارع. كان عدد الذين مشوا وراء الرجل وهو يرتدي بذلة رجل الأعمال - وكأنهم أطفال - أكثر من ثلاثة أضعاف ما توقعه الباحثون. ومع ذلك فإن المدهش في الأمر ليس تأثير الغليون الذي يدخله أمام المارة، بل تأثير الخطوط التي كانت تزين القماش المصنوع منه البذلة.

الجدير بالذكر أن نوعي "ملابس السلطة" اللذين أوضحهما البحث السابق على أنهما مؤثران للغاية - زي الحارس وبذلة رجل الأعمال - تم الجمع بينهما

(1) الدايم dime : عشرة سنتات ( المترجم).

بطريقة ذكية على يد رجال من الثقة خلال عملية احتيال تسمى خطة "مختبر البنك". يمكن أن يكون أي فرد هدف المحتال، لكن يفضل كبار السن الذين يعيشون بمفردهم. تبدأ الخدعة عندما يظهر شخص وهو مرتد بذلة رجل أعمال رسمية مكونة من ثلاث قطع عند باب الضحية المنشودة. يوصل كل شيء يرتديه معنى أو رسالة تدل على الوقار والاحترام. فالقميص الأبيض مكوي ومشدود؛ والحذاء لامع ومصقول جيداً. أما بذلته فليست حديثة جداً؛ بل كلاسيكية. وطيات صدر السترة (التلابيب) ثلاث بوصات عرضاً، لا أكثر ولا أقل؛ فالملبس ثقيل ومتين رغم أن الحدث تم في شهر يوليو.

يشرح المحتال لضحيته - ربما تكون أرملة لمحها وتتبعها خفية وهي عائدة إلى منزلها من البنك منذ يوم أو يومين - أنه مختبر محترف للبنوك وأنه خلال مراجعته لحسابات السجلات الخاصة بالبنك اكتشف بعض المخالفات. وهو يعتقد أنه قد وضع يده على المتهم وهو موظف بالبنك اعتاد على تغيير تقارير الصفقات خلال حسابات معينة. ويقول إن حساب الأرملة ربما يكون من ضمن أحد تلك الحسابات، لكنه لا يستطيع أن يثبت ذلك حتى يقيم الدليل القاطع. لذلك، فقد جاء إليها ليطلب تعاونها معه. فهل يمكن أن تساعد بسحب مدخراتها حتى يتمكن فريق من العاملين والفاحصين والمسؤولين بالبنك من مراجعة تقارير الصفقة وهي تمر من خلال مكتب الصفقات المشتبه بها؟

غالباً ما يكون مظهر "مختبر البنك" وطريقة تقديمه لنفسه مؤثرين جداً لدرجة أن الضحية لا تفكر أبداً في التأكد من صلاحيته وصدقه بمجرد حتى إجراء مكالمة تليفونية للبنك. بل على العكس من ذلك، فإنها تتجه إلى

البنك، وتسحب أموالها، ثم تعود إلى المنزل لتتظّر "المختبر". بعد ذلك يأتي "المختبر" ومعه حارس يرتدي الزي الرسمي للبنك، وذلك بعد المواعيد الرسمية حيث يكون البنك قد أغلق أبوابه، فيقول المختبر للسيدة بكل بساطة إن حسابها في البنك لم يكن من ضمن الحسابات التي جرت عليها المخالفات. ولأن البنك قد أغلق أبوابه تعطي الضحية المال للحارس ليودعه لها بالبنك في اليوم التالي. عندئذٍ يذهب الحارس، ويقف المختبر ليلقي المزيد من التحية والشكر لثقة السيدة في العاملين بالبنك لعدة دقائق، ثم يرحل.

من الطبيعي، بعد أن تكتشف الضحية أن الحارس لم يكن موظفاً بالبنك، فإنها تكتشف أن المختبر لم يكن من العاملين بالبنك أيضاً، وما هما سوى فنانين يجيدان تزييف الملابس وتقليد الزي الرسمي لكي تقع تحت تأثير السلطة فنبيدي إذعاننا لها.

## البهارج (الزخارف)

بعض النظر عن وظيفة الملابس كغطاء للجسد، يمكن أن تمثل الملابس نمطاً أكثر عمومية من السلطة عندما يكون الهدف منها صناعة الحلبي والزخارف. فالملابس الرقيقة والغالية تحمل هالة من المنزلة الرفيعة والمرتبة العالية كما تفعل البهارج trappings مثل المجوهرات والسيارات تماماً. آخر تلك الرموز التي تدل على المكانة الرفيعة خاصة في المجتمع الأمريكي هو "السيارات" التي يرتبط بها الأمريكيون حيث يهيمنون بها.

حسب نتائج دراسة أجريت في "سان فرانسيسكو" يتلقى أصحاب السيارات الفارهة نوعاً خاصاً من الاحترام. لقد اكتشف الباحثون أن سائقي السيارات

ينتظرون لفترة طويلة جداً قبل أن يطلقوا سارينة سياراتهم خلف السيارة الجديدة الفارهة التي تقف أمامهم، ويطلقونها خلف السيارات القديمة أو الاقتصادية. فأصحاب السيارات ليس لديهم صبر مع سائق السيارات الاقتصادية، فتقريباً يطلق جميعهم "كلاكس" السيارة عدة مرات. وقد أثبتت الدراسة أن ٥٠٪ ممن ينتظرون خلف السيارة الفارهة لا تقرب أيديهم "الكلاكس".

بعد ذلك، سأل الباحثون طلاب الجامعات ماذا يمكن أن يفعلوا في مثل هذا الموقف. بالمقارنة مع النتائج الحقيقية للتجربة، فلم يستطيعوا تقدير الوقت الذي يمكن أن يستغرقه، وخاصة الذكور منهم، حيث ذكروا أنهم سيطلقون السريفة خلف السيارة الفارهة بسرعة أكبر مما كانوا يقفون خلف السيارة الاقتصادية وهذا عكس ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تماماً.

لاحظ الشبه بين هذا النمط وبين الكثير من الضغوط التي أوضحتها الأبحاث. فكما وضع في أبحاث "ميلجرام"، من خلال دراسة الممرضات ببعض المستشفيات الغربية، وفي تجربة زي الحارس، لم يستطع الجميع التنبؤ كيف يستجيبون - سواء هم أنفسهم أو الآخرين - لتأثير السلطة بطريقة صحيحة. ففي كل حالة، كانت نتيجة هذا التأثير بعيدة تماماً عن التقدير.

## كيف نقول لا

أحد الأساليب التكنيكية الوقائية التي يمكن أن نستخدمها في مواجهة مرتبة السلطة يتمثل في أن نتخلص من عنصر المفاجأة الذي يميزها. لأننا دائماً ما نخطئ إدراك الأثر القوي للسلطة (ورموزها) في أفعالنا، فإننا نستأثر

بالجانب السيئ لكوننا لسنا حذرين تماماً ولا نلقى بالأل لوجودها في مواقف الإذعان. لذلك، فالشكل الأساسي للتخلص من تلك المشكلة يتمثل في الوعي الكامل بقوة السلطة. وعندما يتحد هذا الوعي مع إدراكنا كيف يمكن تزييف رموز السلطة بسهولة، فسوف تتجسد الفائدة في إيجاد أسلوب يتسم بالوقاية من المواقف التي تسيطر عليها محاولات استخدام تأثير السلطة.

يبدو الأمر بسيطاً، أليس كذلك؟ إن الفهم الأفضل لفعاليات تأثير السلطة يمكن أن يساعدنا على مقاومتها. ومع ذلك فثمة مشكلة سائدة، وهي مشكلة مألوفة وكامنة في جميع أسلحة التأثير؛ إننا لا ينبغي أن نرغب في مقاومتها طول الوقت، ولا حتى في كثير من الأوقات. إن الشخصيات المخول لها السلطة بوجه عام تعرف عم تتحدث. فالأطباء والقضاء والمسؤولون بالشركات والمختصون بالتشريع وسن القوانين - وأمثالهم كثير - قد وصلوا إلى تلك الوظائف والمراتب لمعارفهم وخبراتهم وأحكامهم الفائقة. إذا - كقاعدة عامة - لا بد أن تمثل توجيهاتهم إرشادات متفردة. أما ما يمكن أن يشكل خدعة فهو أن تكون قادراً على أن تدرك دون الكثير من الجهد أو الحذر متى يمكن اتباع أوامر السلطة بصورة أفضل ومتى يجب مقاومتها.

إن طرح سؤالين لأنفسنا يمكن أن يساعدنا في التغلب على تلك الخدعة. السؤال الأول هو: عندما نواجه ما يبدو لنا كمحاولة من جانب رمز السلطة للتأثير، فلا بد أن نسأل أنفسنا: "هل هذا المخول بالسلطة خبير فعلاً؟" هذا السؤال مفيد جداً لأنه يركز انتباهنا على معلومتين أساسيتين: الوثائق الرسمية لرمز السلطة وعلاقة تلك الوثائق بالموضوع الذي يتناوله. بتوجهنا بهذه الطريقة البسيطة نحو "الدليل على مرتبة رمز السلطة"، يمكن أن نتجنب

الوقوع في مآزق الاحترام الآلي. ويمكن أن نوضح ذلك بأمثلة توضيحية.

دعنا نفحص إعلان "بن سانكا" لصاحبه "روبرت يونج" الذي لا قى نجاحاً باهراً في ضوء ما نقول. لم يكن الأمر يتعلق فعلاً بذكر لقب "ماركوس ويلبي... دكتوراه في الطب"، ولو كان الناس في هذه الحال قد انتبهوا "للسيد يونج" ومكانته الحقيقية، لقلت بكل ثقة ما كان هذا الإعلان لقي مثل هذا النجاح وما كان استمر تلك الفترة الطويلة. فمن الواضح أن "روبرت بونج" لا يملك معرفة أو تدريب الطبيب. كلنا يعرف ذلك. ما يملكه حقاً "الآن فقط" هو لقب دكتور في الطب، وهو في هذه الحالة لقب فارغ يرتبط في أذهاننا بلقب تمثيلي مخادع. كلنا يعرف ذلك أيضاً. إن "تشغيل الشريط" يعد شيئاً مذهلاً بالنسبة لنا في حالة لو لم ندرك الأمر على حقيقته.

لهذا السبب فإن السؤال "هل هذا المخول بالسلطة خبير حقيقي؟" يعد ذا قيمة كبيرة. فهو يجذب انتباهنا نحو الأمور الواضحة. كما أنه يغير مسارنا بعيداً عن الرموز التي لا تحمل أي معنى ونحو الوثائق الرسمية الأصلية لتلك الرموز. وما هو أكثر من ذلك، يوجهنا السؤال نحو التمييز بين السلطات ذات الصلة والسلطات غير ذات الصلة. وتلك تفرقة يسهل نسيانها عندما يتحد اندفاع ضغط السلطة مع اندفاع الحياة الحديثة. فدراسة المشاة بولاية تكساس الذين اندفعوا خلف رجل الأعمال المخالف لأنظمة السير وإشارات المرور تضرب لنا مثلاً نموذجياً. فحتى لو كان الرجل ذا سلطة ونفوذ في مجال التجارة والأعمال وتوحي ملبسه بذلك، فلن يكون صاحب سلطة ونفوذ في عيون الشارع أكبر من سلطة ونفوذ باقي الناس، ولا حتى من اتبعوه في مخالفة إشارات المرور.

لكن افترض أن تقابلنا مع رمز للسلطة نرى أنه فعلاً خبير ذو صلة. قبل إذعاننا لتأثيره، من الحكمة أن نسأل أنفسنا سؤالاً بسيطاً ثانياً: "إلى أي مدى نتوقع

أن يكون رمز السلطة صادقاً؟ فأصحاب النفوذ - حتى أفضل من نعرفهم - ربما لا يعرضون معلوماتهم علينا بأمانة. لذلك فلا بد أن نفكر في مصداقيتهم في أي موقف. وفي الواقع، نحن نفعل ذلك فعلاً في أحيان كثيرة. فدائماً ما نسمح لأنفسنا بأن نفتتح بالخبراء الذين يبدو غير متحيزين أكثر من اقتناعنا بالذين يسعون إلى إقناعنا ببث المعلومات التي لديهم، وهذا ما أيدته الأبحاث والدراسات في كل أنحاء العالم. فبتساؤلنا كيف يستفيد الخبير من إذعاننا، فإننا نضع حولنا واقياً آمناً ضد الإذعان الآلي غير المرغوب فيه.

عند سؤال أنفسنا عن أمانة هذا الشخص، لا بد أن نضع في اعتبارنا أسلوباً بسيطاً دائماً ما يستخدمه المتخصصون في الإذعان لكي يجعلونا نطمئن لصدقهم: إنهم دائماً ما يظهرون أماننا وكأنهم يفعلون ما لا يرضون عنه. إذا تم استخدام مثل هذا الأسلوب بطريقة صحيحة، فسيكون أداة فعالة في البرهنة على أمانتهم. ربما مثلاً يذكرون أحد العيوب في وظيفتهم أو في سلعتهم المعروضة:

- آه... إن عيوب "بيتون وهيدجز" هي .....

ومع ذلك فمن المؤكد أن هذا العيب لا بد أن يكون عيباً ثانوياً يمكن التغلب عليه بوجود بمميزات أخرى للسلعة.

- "آفيس"! ... نحن رقم اثنين في القائمة ... ولكننا نجد في عملنا ...

- لوريال ... هذه سلعة غالية نوعاً ما ... ولكنها تستحق هذا السعر ...

بناء الثقة داخلنا فوق تلك الأسس من العيوب التافهة، يستطيع محترفو الإذعان أن يحصلوا على اقتناعنا وتصديقنا لهم. كما يبدو حوارهم معنا منطقياً إلى أبعد الحدود.

لقد رأيت هذا الأسلوب وهو يُستخدم بأثر مدمر في أحد الأماكن التي لا يعتبرها الكثير منا مكاناً للإذعان: إنه المطعم. لا يخفى علينا أنه نظراً للأجور الزهيدة التي يحصل عليها العاملون بالمطاعم فلا بد لهم من زيادة دخلهم من خلال الحصول على البقشيش. بغض النظر عن الخدمة الجيدة القائمة، يعرف النادل والنادلة والعاملون الناجحون خدعاً معينة تجلب لهم ربحاً كبيراً جراء البقشيش. ويعلمون أيضاً أنه كلما علت فاتورة حساب الزبون، كلما زاد ربحهم من النسبة المحددة سلفاً. بهذه الطريقة التي يقومون بها لإيصال فاتورة الزبون إلى أعلى ثمن للحصول على أعلى بقشيش، يعمل العاملون بالمطاعم كمحترفين لأساليب إذعان.

كنت آمل أن أكتشف كيف يستخدم العاملون بالمطاعم هذا الأسلوب، لذلك تقدمت لوظيفة نادل - حيث كانت هناك عدة إعلانات لتلك الوظائف - بالمطاعم الغالية، لأنني لم تك لدي الخبرة الكافية، فقد حصلت على وظيفة مساعد نادل busboy وهي وظيفة - كما ظهر لي فعلاً - وفرت لي الفرصة لأن أراقب وأفهم كل ما حدث. بعد فترة عرفت - كما يعرف كل العاملين بالمطعم - أن النادل الأكثر نجاحاً في المكان هو "فينسنت" الذي كان يخدم الزبائن الدائمين ويشجعهم على طلب المزيد فيرتفع ربحه من البقشيش. وعلى أية حال، كان من الواضح أن أرباحه الأسبوعية لا تداينها أية أرباح يحصل عليها العاملون الآخرون في المطعم.

لذلك شرعت أتلكأ في مهمتي وأدور وراء "فينسنت" حول مواعده لأرى ما يفعله عن كثب. وبسرعة، عرفت أنه أسلوب هو ألا يترك أي أسلوب فهو يجمع كل الأساليب، ويستدعي منها ما يشاء حسب الظروف المناسبة لكل أسلوب. عندما يكون الزبائن أسرة واحدة، يصبح نشيطاً لأقصى درجة فيتصرف وكأنه مهرج، ويوجه ملاحظاته للصغار كما يوجهها للكبار. وإذا كان

الزبونان زوجين متواعدين، يتجسد سلوكه الرسمي المفعم بالاحترام، ويعامل كليهما باحترام متماثل. وإذا كان الزبون الدائم يتناول العشاء بمفرده، يصبح سلوك "فينسنت" ودوداً؛ فيغلب عليه الحب والدفء. لكن "فينسنت" كان يخفي الخدعة التي يبدو فيها وكأنه يفعل مالا يريد إذا كان عدد المجموعة من ثمانية إلى اثني عشر فرداً. وهنا يتميز أسلوبه بالعبقرية. فعندما يحين الوقت للفرد الأول للطلب – وغالباً ما يكون في هذه الحالة سيدة – فإنه ينفذ الطلب بأقصى سرعة ممكنة، ولا يهم ما قامت باختياره وذلك بعد أن يلمح للآخرين بأنه على استعداد لسماع ما يطلبون جميعاً، ثم ينظر إلى المدير وكأنه يدبر معه مؤامرة، ثم يقول للزبائن: "أخشى أن يكون اليوم مختلفاً عن الأيام الأخرى. هل لي أن أرشح لكم .... بدلاً من .... ؟" وهنا يرشح "فينسنت" طلباً أقل بخمسين سنتاً من الطلب الذي كان يريده الزبون.

بهذه المناورة الفريدة يصيب "فينسنت" العديد من أسس التأثير الهامة. أولاً : حتى أولئك الذين لم يوافقوا على اقتراحه يشعرون بأنه قد قدم لهم معروفاً من خلال عرضه للمعلومات القيمة بهدف مساعدتهم. كل فرد يشعر بالامتنان له ونتيجة لذلك فإن قاعدة المبادلة تعمل لصالحه. ولكن بالإضافة إلى رفع قيمة البقشيش الذي سيحصل عليه، لقد وضعته مناورته في مكانة مفضلة بما يجعل المائدة التي يخدمها يزداد عدد أفرادها من الزبائن. كما جعلته رمزاً للسلطة، فهو يعرف جيداً ما الذي يناسب وما الذي لا يناسب الزبائن من طلبات في ذلك اليوم.

وحسب مظهره العام الذي بدا للجميع، أصبح "العالم والأمين"، وهو مزيج جعله ينال ثقة ومصداقية عالية. كما أن "فينسنت" كان سريعاً في استغلال ميزة صورته التي بدا عليها الصدق غالباً. فعندما أنهى الجميع طلباتهم، قال

لهم : "حسناً .. هل تريدون مني أن أشرح لكم أو أختار نوع الخمر الذي يساير الوجبة؟" كما كنت أشاهد ذلك كل ليلة ، كان هناك توافق في ردود أفعال الزبائن مع سلوكه : الابتسامات والإيماءات، وفي أغلب الأحيان، كانت هناك موافقة جماعية.

حتى وإن كنت بعيداً عن "فينسنت" ولا أراقبه، كنت أستطيع قراءة أفكار زبائنه على وجوههم، فكأنهم يقولون له : "نعم .. أنت تعرف ما هو الأفضل هنا .. ومن المؤكد أنك تعمل لصالحنا .. أخبرنا ما الذي ستحضره لنا." أما "فينسنت" فلأنه يبدو سعيداً، ولأنه يعرف كل شيء، يرد عليهم باختيار الأفضل والأعلى سعراً. وعندما يحين وقت اتخاذ القرارات الخاصة "بالتالي" بعد الوجبات، فإن "فينسنت" يبدو مقنعاً للغاية. فالزبائن الذين كانوا سيتخذون قراراً بعدم اللجوء إلى "الحلوى" أو الذين كانوا سيتخذون قراراً بمشاركة أصدقائهم في تناولها، يفضلون سماع "فينسنت" وهو يرشح لهم الأنواع الرائعة حيث يصف لهم "حلوى ألاسكا" و"الموسية بالشوكولاته". بعد كل ذلك، من الذي يستطيع أن يثبت جدارته أو يثبت صدقه وخبرته التي لا تضاهى إزاء هذا الخبير؟

بالجمع بين عوامل المبادلة والسلطة الصادقة في مجموعة واحدة متميزة، استطاع "فينسنت" أن يضخم كلاً من نسبة البقشيش والرسوم الإضافية المفروضة. لقد كانت أفعاله من خلال خدعه أنيقة فعلاً. لكن لاحظ أن الكثير من أرباحه تأتي أساساً من نقص الاهتمام بالمكاسب الشخصية. فظهوره بمظهر من يعمل عكس ما يريد من أمور مادية قد زاد من تلك الأمور المادية لأقصى درجة.

<sup>1</sup> الموسية MOUSSE : حلوى مصنوعة من القشدة والجيلي والهلام ( المترجم ).

## من تقارير القراء

### من رجل أعمال شاب

منذ عامين كنت أحاول بيع سيارتي القديمة لأنني قد اشتريت سيارة جديدة. ذات يوم مررت بأحد محلات بيع السيارات المستعملة حيث توجد لافتة عليها : "سنبيع لك سيارتك بسعر أعلى." فقلت لنفسي : "هذا هو ما أريده." لذلك توقفت هناك لكي أتحدث مع المالك. أخبرته بأنني أريد أن أحصل على حوالي ثلاثة آلاف دولار ثمن سيارتي القديمة، فقال لي إنني ينبغي أن أطلب أكثر من ذلك لأنها تستحق على الأقل ثلاثة آلاف وخمسمائة دولار، كان الأمر مدهشاً بالنسبة لي لأن نظام العمل لديهم يقر بأنه كلما بيعت السيارة بسعر أعلى كلما قل المال الذي يحصلون هم عليه بعد البيع. لذلك، بعد أن طلب مني أن أرفع السعر إلى ٣٥٠٠ دولار، قاموا بتخفيض أرباحهم تماماً كما حدث مع مثال "فينسنت" الذي تحدثت أنت عنه، كانوا يظهرون بمظهر من يعمل عكس ما يريد تماماً، لذلك توسمت فيهم السلطة الجديرة بالثقة، لكنني لم أدرك الحقيقة إلا بعد ذلك. على أية حال، وافقت على فكرة صاحب المحل وطلبت في السيارة ٣٥٠٠ دولار بالفعل.

بعد أن استضافوا سيارتي بالمحل ليومين، اتصلوا بي وقالوا إن شخصاً يريد السيارة لأنها أعجبتته، لكن السعر مرتفع نوعاً ما،

هل أقلل السعر ٢٠٠ دولار لكي أبيع السيارة؟ لأنني كنت مقتنعاً بأنهم يضعون مصلحتي في اعتبارهم، وافقت. في اليوم التالي، اتصلوا بي قائلين إن المشتري لم يستطع توفير المبلغ وأنه لن يشتري السيارة. خلال الأسبوعين التاليين، وصلتني مكالمتان أخريان من المحل، كل مكالمة منها يطلب من فيها تخفيض السعر ٢٠٠ دولار. في كل من المكالمتين كنت أوافق لأنني كنت لا أزال أثق فيهم. لكن في كل مرة، كانت الصفقة تفشل. ارتببت في الأمر. فقررت الاتصال بأحد الأصدقاء الذي يعمل في مجال السيارات. فقال إن ما يحدث ما هو إلا خدعة قديمة يتم ترتيبها لإقناع البائع إلى أن يخفض السعر إلى أقل مستوى، وهو ما يوفر للمحل ربحاً أكثر في حالة بيع السيارة.

لذلك ذهبت إلى المحل وأخذت سيارتي. وأنا أغادر المحل، كانوا لا يزالون يسعون إلى إقناعي لتركها لأنهم لديهم زبون يشتاق إلى شرائها إذا قررت تخفيض السعر ٢٠٠ دولار.

مرة أخرى من خلال تقارير القراء يمكن أن نرى تأثير مبدأ المضاهاة واتحاده مبدأ الاهتمام الأولى. في هذه الحالة بعد أن تم تحديد مبلغ ٣٥٠٠ دولار، يبدو مبلغ كل ٢٠٠ دولار مبلغاً تافهاً مقابل السعر العالي.