

## الفصل السابع

### الندرة

#### دور القلة

الطريقة لحب شيء ما هي إدراك أنه قد يُفقد

ج. ك. تشيسترتون

مدينة ميسا في ولاية أريزونا ضاحية من ضواحي منطقة فينكس التي أعيش فيها. ربما كان أوضح ملامح ميسا هو وجود جالية من طائفة المورمون -ثاني أكبر تجمع بعد مدينة سولت ليك- ووجود معبد ضخّم للطائفة يقع على أرض منسقة بإتقان في مركز المدينة. مع أنني كنت معجباً بالمناظر وبن العمارة من بعيد، لم يكن لدي الاهتمام الكافي لدخول المعبد إلى أن قرأت مقالة في الجريدة تتحدث عن قسم داخلي خاص في معبد طائفة المورمون، لا يحق لأحد الدخول إليه سوى الأعضاء المخلصين في الطائفة. تمنع رؤية هذا القسم على من يحتمل تحوله إلى ديانة الطائفة. لكن هناك استثناءً واحداً لتلك القاعدة. على مدى عدة أيام بعد إعادة ترميم المعبد من جديد، يسمح لغير الأعضاء بالتجول في كامل البناء، بما في ذلك المنطقة المحظورة.

ذكرت الصحيفة أن معبد ميسا قد انتهى لتوه من الترميم وأن الترميم، كان واسعاً بما يسمح رسمياً بتصنيفه على أنه «جديد» حسب معايير الكنيسة. لذلك وعلى مدى أيام قليلة فقط، سيسمح للزائرين من غير أعضاء الطائفة أن يروا المنطقة من المعبد المحرمة

عادة عليهم. أتذكر تماماً تأثير المقالة عليّ: فكرت مباشرة في القيام بجولة. لكن عندما اتصلت بصديق أسأله إذا كان يريد مرافقتي، فهمت شيئاً غيرٍ قراري بالسرعة نفسها التي اتخذته فيها.

بعد أن رفض صديقي الدعوة، سألتني لماذا أبدو مصمماً جداً على الزيارة. كنت مجبراً على الرد بأنني: لا، لم أكن أفكر في زيارة المعبد من قبل، وأنه ليس لدي أسئلة عن ديانة طائفة المورمون أريد الإجابة عنها، وأنني غير مهتم عامة بفن عمارة أماكن العبادة، وأنني لم أتوقع أن أجد شيئاً مذهلاً أو مثيراً أكثر مما أراه في المعابد والكنائس والكاتدرائيات الأخرى في المنطقة. بدا واضحاً لي وأنا أحدث أن الإغراء الخاص للمعبد له سبب واحد: إذا لم أر المنطقة المحظورة قريباً، فإنني لن أحظى بالفرصة نفسها أبداً. أصبح شيء ليس له جاذبية خاصة عندي على حين غرة شيئاً أكثر جاذبية بكثير فقط لأنه، قريباً، لن يكون متوافراً.

منذ مواجهتي لمبدأ الندرة - الذي يقول: إن الفرص تصبح أكثر قيمة لدينا عندما يقل توافرها - بدأت ألاحظ تأثير المبدأ في طيف واسع من أفعالي. على سبيل المثال، كثيراً ما أقطع محادثة أجريها وجهاً لوجه للرد على مكاملة شخص مجهول. يملك المتصل في هذه الحالة صفة قاهرة، لا يملكها من يتحدث معي وجهاً لوجه: احتمالية عدم التوافر. إذا لم أرد على المكاملة، فقد أضيعها (وأضيع المعلومات التي تحملها) إلى الأبد. لا يهم إن كانت المحادثة التي أجريها فاتنة ومهمة - أكثر مما يمكن أن أتوقعه منطقياً من المكاملات العادية. مع كل رنة هاتف لا أجيب عليها، يصبح الحصول على مضمون المكاملة أبعد منالاً. لذلك السبب، وفي تلك اللحظة أريد الرد على المكاملة أكثر من أي شيء آخر.

تؤدي فكرة الخسارة الممكنة دوراً كبيراً في اتخاذ الناس لقراراتهم. في الواقع، يبدو أن الناس يحرضون بفكرة فقدان شيء أكثر من فكرة كسب شيء له القيمة نفسها. على سبيل المثال، أصحاب المنازل الذين يقال لهم: كم سيخسرون بسبب عدم عزل المنزل حرارياً عزلاً كافياً أكثر احتمالاً لأن يعزلوا المنزل بالمقارنة مع أصحاب المنازل الذين يقال لهم: كم سيوفرون من المال. وجد الباحثون في الحقل الطبي نتائج مماثلة: إن الكتيبات التي ترجو من النساء الشابات أن يتقصدن وجود سرطان الثدي عن طريق

فحص أنفسهن أكثر نجاحاً إذا كانت حجتها مبنية على مقدار الخسارة الذي تتعرض له المرأة (مثلاً، «يمكن أن تفقدي عدة مزايا صحية إذا لم تصري في خمس دقائق من وقتك كل شهر للقيام بفحص نفسك»)<sup>1</sup>.

يعرف جميع هواة جمع الأشياء، من هواة جمع بطاقات لعبة البيسبول (كرة القاعدة) إلى هواة جمع التحف الأثرية، تأثير مبدأ الندرة في تحديد قيمة عنصر ما. وهي قاعدة عامة، إذا كان الشيء نادراً، أو على وشك أن يصبح نادراً تصبح قيمته أكبر. هناك ظاهرة تسمى «الخطأ الثمين» تقدم صورة واضحة عن أهمية الندرة في سوق الأشياء المجموعة. تكون الأشياء المعيبة أحياناً أكثر الأغراض قيمة - طابع بريدي غير واضح أو قطعة نقدية مصكوكة مرتين. وهكذا، مع أن الطابع البريدي الذي يحمل صورة (جورج واشنطن) بثلاثة أعين غير سليم تشريحياً وغير جميل في منظره، فإن هواة جمع الطوابع يسعون وراءه جرياً. هناك سخرية نتعلم منها هنا: عدم الكمال الذي يجعل الشيء تافهاً يمكن أن يجعله اقتناءً قيماً عندما يحوله إلى شيء نادر.

من الطبيعي، مع تأثير مبدأ الندرة بهذا الشكل القوي على القيمة التي نعطيها للأشياء، أن محترفي كسب المطاوعة سوف يقومون بعملياتهم الخاصة المرتبطة بهذا المبدأ. ربما كانت وسيلة «العدد المحدود» أوضح هذه العمليات التي تستعمل مبدأ الندرة. يُخبر الزبون أن هناك كمية محدودة من منتج ما، وأنه لا يمكن ضمان بقائها مدة طويلة. في المدة التي كنت أبحث فيها إستراتيجيات المطاوعة عن طريق اختراق المؤسسات المختلفة، شاهدت وسيلة العدد المحدود تطبق بشكل متكرر في طيف واسع من الحالات: «لم يعد هناك أكثر من خمس سيارات مكشوفة لها هذا المحرك في الولاية. وعندما تذهب، ينتهي أمرها؛ لأننا لم نعد نصنعها بعد الآن». «هذه واحدة من قطعتي الأرض في موقع زاوية الباقيتين اللتين لم تباعا في كامل المشروع. لن تريد القطعة الثانية؛ لأنها مكشوفة بشكل سيئ بالاتجاه الشرقي الغربي». «قد تريد أن تفكر جدياً بشراء أكثر من حقيبة اليوم؛ لأن الإنتاج قد تراجع كثيراً، ولا ندري متى سيأتينا مزيد من الحقائق».



الشكل 1-7

### العيوب التي تصنع ثروة

يحمل باري (فينيتيش) قطعة الدولار الورقية التي اشتراها من أمين صندوق بمبلغ 400 دولار. حتى بهذا السعر، لا يعد السيد (فينيتيش) الشريك في شركة ميدوست المالية غنياً. لقد طبعت القطعة الورقية خطأ دون رقم متسلسل، أو أختام حكومية مما يجعلها أكثر قيمة من السعر الذي دفعه.

تكون المعلومات المتعلقة بالعدد المحدود صحيحة أحياناً، وتكون كاذبة في أحيان أخرى. لكن القصد في الحالات جميعها هو إقناع الزبائن بندرة العنصر، ومن ثم زيادة قيمته في أعينهم. أعترف أنني أعجبت حاسداً بالذين استطاعوا أن يجعلوا هذه الوسيلة البسيطة تتجح بطرق وأشكال متنوعة. لكنني أعجبت خصوصاً بنمط معين أخذ المقاربة الأساسية إلى أقصى حدودها المنطقية ببيع شيء من البضاعة في أقصى حالات ندرتها

- عندما يبدو أنها لم تعد موجودة. شاهدت هذه الوسيلة تستعمل بأكمل صورها في متجر لبيع الأدوات كنت أدرسه، حيث كان 30-50% من البضاعة معروضاً للبيع. افترضوا أنه بدأ من بعيد أن زوجاً وزوجة مهتمان إلى حد متوسط بشراء شيء ما. هناك عدة دلائل تشير إلى مثل ذلك الاهتمام - فحص أدق من المعتاد للمعدات، نظرة عابرة لكتيب التعليمات المرافق للمعدات، مناقشة أمام المعدات، لكن دون وجود محاولة لطلب أحد البائعين للحصول على مزيد من المعلومات. بعد أن يرى البائع الزوجين منهمكين بهذه الصورة، يقترب ويقول: «أرى أنكما مهتمان بهذا النموذج هنا، وأنا أعرف لماذا؛ إنها آلة رائعة بسعر ممتاز. لكن للأسف، لقد بعتهما لزوجين آخرين قبل أقل من عشرين دقيقة. وإذا لم أكن مخطئاً، فإنها آخر آلة لدينا».

تظهر خيبة أمل الزبونين على وجهيهما بوضوح. بسبب عدم توافرها، تزداد جاذبية الآلة فوراً. السياق النموذجي هو أن أحد الزبونين يسأل إذا كان هناك احتمال وجود آلة أخرى لم تبع في المخزن الخلفي، أو المستودع، أو في متجر آخر. يسمح البائع بهذه الفكرة، «ربما، هذا احتمال وارد. أستطيع أن أتأكد. لكن أفهم أن هذا هو النموذج الذي تريده، وإذا استطعت أن أؤمّن لكم بهذا السعر، فسوف تشتريانه؟ هنا يكمن جمال الوسيلة. طلب من الزبونين، حسب مبدأ الندرة، أن يلتزما بشراء الآلة عندما بدت في أقل حالات توافرها - ومن ثمّ أكثر حالات الرغبة بها. يوافق كثير من الزبائن على الشراء في هذا الوقت الفريد الغالي. لذلك عندما يعود البائع (دوماً) مبشراً بإيجاد قطعة إضافية مخزونة من الآلة، فإنه يأتي ومعه قلم وعقد بيع في يده. قد تجعل المعلومات، التي تفيد بأن النموذج المرغوب متوافر، بعض الزبائن، فيبدون أقل انجذاباً للمنتج مرة أخرى<sup>2</sup>. لكن الصفقة التجارية قد قطعت شوطاً أطول مما يسمح لمعظم الناس بالنكث. لا يزال قرار البيع الذي تم اتخاذه، والالتزام به علناً في مرحلة مصيرية أبكر قائماً. لذلك فهم يشترتون.

هناك وسيلة ذات قرابة بوسيلة العدد المحدود هي وسيلة «آخر موعد» التي يحدد فيها موعد رسمي ما لفرص الزبون في الحصول على ما يقدمه محترف كسب المطاوعة. تماماً مثل تجربتي مع الحجرة الخاصة في معبد طائفة المورمون، كثيراً ما يجد الناس أنفسهم يقومون بما لا يرغبون القيام به عادة لمجرد أن الوقت السانح للقيام به قد بدأ بالنفاد. يجعل التاجر الماهر هذا الميل عند الناس مربحاً بتنظيم مواعيد أخيرة للزبائن والإعلان

عنها - شاهدوا مجموعة قصاصات من أمثال هذه الإعلانات الصحفية في الشكل 7-3- لتوليد اهتمام لم يكن موجوداً من قبل. كثيراً ما تحصل حالات مركزة من هذه الحالات في الدعاية للأفلام السينمائية. لاحظت مؤخراً أن أحد أصحاب دور السينما استطاع استعمال مبدأ الندرة ثلاث مرات مختلفة في خمس كلمات فقط بقصد واحد حين كتب: «حصري، مواعيد محدودة تنتهي قريباً!».

### المسلوب خداعاً

بقلم بيتر كير

نيويورك تايمز

الزبون أنه لم يعد بالإمكان القيام بالاستثمار. يقول: تعطي المكاملة الثالثة الزبون الفرصة للحصول على الصفقة، وتعرض بدرجة كبيرة من الإلحاح.

التي قدمت تقريراً عن الموضوع في العام الماضي.

يقول ميهالي: «الفكرة هي تدلية جزرة أمام وجه المشتري ثم إبعادها عن ناظره. الهدف هو جعل الشخص يريد الشراء سريعاً. دون أن يفكر كثيراً بالأمر». يقول (ميهالي): إن البائع يلتقط أنفاسه في المكاملة الثالثة ويخبر الزبون أنه «جاء مسرعاً لتوه من قاعة المتاجر».

قال روبرت أبرامز المدعي العام لولاية نيويورك الذي تابع أكثر من عشر حالات من عمليات غرفة الغلاية في السنوات الأربع الماضية: «إنهم يستخدمون عنواناً باهراً في شارع وول ستريت. ويستعملون الكذب والخداع لجعل الناس يقرقون أموالهم في خطط متنوعة تبدو ساحرة. يُقنع الزبائن أحياناً باستثمار مدخرات حياتهم».

أقنعت هذه الوسائل (غولبان) بالإسهام بمدخرات حياته. قال (غولبان): إنه في عام 1979 اتصل به شخص غريب مراراً وأقنعه أن يرسل حوالة بمبلغ \$1756 إلى نيويورك لشراء الفضة. بعد سلسلة أخرى من المكالمات الهاتفية داهنه لإرسال أكثر من \$6000 لشراء النفط الخام. أرسل في النهاية \$9740 أخرى لكن الأرباح لم تأت أبداً.

قال (أورستس جيه. ميهالي) نائب المدعي العام لولاية نيويورك المسؤول عن مكتب أمن المستثمرين وحمائهم: إن الشركات كثيراً ما تعمل على ثلاث مراحل. يقول ميهالي: تأتي أولاً «مكاملة الافتتاح» التي يعرف فيها مندوب المبيعات نفسه على أنه ممثل لشركة تحمل اسماً وعنواناً يبدوان مذهلين. يسأل المندوب ببساطة عن إمكانية إرسال مطبوعات الشركة.

يتذكر (غولبان). «لقد سقط قلبي. لم أكن جشعاً. تمنيت فقط أياماً أفضل». لم يستعد (غولبان) خسائره أبداً.

تتضمن المكاملة الثانية كما يقول (ميهالي) لعبة تسويقية. يصف المندوب الأرباح الهائلة التي ستجني. ثم يخبر

### الشكل 7-2

#### خداع الندرة

لاحظوا كيف استخدم مبدأ الندرة في أثناء المكالمتين الثانية والثالثة لجعل (غولبان) يشتري دون التفكير كثيراً في الأمر».

هناك نمط من وسيلة الموعد الأخير مفضل عند البائعين الذين يلحون في البيع وجهاً لوجه؛ لأنه يحمل أنقى أشكال الموعد الأخير لاتخاذ القرار: الآن. كثيراً ما يُخبر الزبائن أنه ما لم يتخذوا قراراً فورياً بالشراء، فإنهم سيضطرون لشراء العنصر بسعر أعلى، أو لن يكونوا قادرين على شرائه أبداً. قد يُخبر الشخص الذي يريد الانتساب لنادي صحة بدنية أو الشخص الذي يريد شراء سيارة أن الصفقة التي يعرضها مندوب المبيعات صالحة لذلك الوقت فقط؛ إذا ترك الزبون المكان، فإن الصفقة ستلغى. تلح إحدى شركات بيع صور الأطفال المكبرة على الأهل لشراء أكبر عدد يقدرون عليه من الصور ونسخها، لأن «أماكن التخزين المحدودة تجبرنا على حرق صور أطفالكم غير المباعة أثناء 24 ساعة». قد يقول بائع المجلات المتجول من باب إلى آخر: إن البائعين في منطقة الزبون متواجدون مدة يوم واحد فقط، بعد ذلك سيغادرون بعيداً - وستفاد معهم فرصة الزبون بشراء عروض مجلاتهم. أُعطي مندوبو بيع آلات تنظيف سجاد، تسلفت بينهم، تعليمات بالادعاء: «هناك عدد كبير من الناس يجب أن أزورهم، لذلك ليس عندي وقت لأزور كل عائلة سوى مرة واحدة. تنص سياسة الشركة على أنه حتى لو قررت فيما بعد أن تشتري هذه الآلة، لا يمكنني أن أعود لأبيئك إياها». هذا، بالطبع، مجرد هراء؛ هدف الشركة ومندوبيها هو البيع، وسيسرهم أن يلبوا أي زبون يتصل طالباً بزيارة ثانية. وكما شرح مدير المبيعات للمتدربين، لم يكن للهدف الحقيقي من زعم عدم القدرة على العودة أي صلة بتخفيض عبء مواعيد الزيارات المزدحم. بل الهدف هو «عدم السماح للزبون المحتمل أن يأخذ وقته ويفكر في الصفقة، عن طريق تخويفه بالاعتقاد أنه لا يمكن أن يشتري البضاعة فيما بعد، مما يجعله يريد البضاعة الآن».

### التفاعل النفسي

الدليل إذاً واضح. إن اعتماد محترفي كسب المطاوعة على الندرة بوصفه سلاحاً من أسلحة التأثير كثير، وواسع الطيف، ومتكرر ومتنوع. كلما وجدنا هذه الحالة مع سلاح من أسلحة التأثير يمكننا أن نشعر بالتأكيد أن المبدأ المعني له تأثير كبير على توجيه الأفعال البشرية. تأتي القوة في حالة مبدأ الندرة من مصدرين أساسيين. الأول هو الألفة. كما في أسلحة التأثير الأخرى، يستمد مبدأ الندرة قدرته من ضعفنا تجاه الطرق المختصرة.

الضعف كما هو في الأسلحة الأخرى، ضعف يمكن فهمه. في هذه الحالة، بما أننا نعرف أن الأشياء التي يصعب الحصول عليها أغلى ثمناً عادة من الأشياء التي يسهل الحصول عليها، نستطيع في كثير من الأحيان أن نستعمل توافر الشيء للمساعدة على تحديد قيمته بسرعة وبطريقة صحيحة. وهكذا، بما أن قوة مبدأ الندرة تكمن في أنه إذا اتبعناه نكون عادة مصيبين بشكل فاعل<sup>3</sup>.



الشكل 3-7

لا تنتظروا

آخر فرصة لقراءة هذا قبل أن تقلب الصفحة

(ROBERT B. CIALDINI)

بالإضافة إلى ذلك، هناك مصدر ثانوي للقوة ضمن مبدأ الندرة: مع تناقص الفرص، نفقد حريتنا؛ ونحن نكره أن نفقد الحرية التي نتمتع بها. إن الرغبة في الحفاظ على الامتيازات هي أساس نظرية التفاعل النفسي التي وضعها عالم النفس جاك بريهم لشرح الاستجابة البشرية التي تتمثل بنقص التحكم بالنفس. حسب هذه النظرية، كلما قُيدت أو هُددت إرادتنا جعلتنا حاجتنا للحفاظ على حريتنا نريد هذه الحرية (إضافة

إلى البضائع والخدمات المترافقة معها) أكثر من أي وقت مضى. لذلك عندما تتدخل الندرة -أو أي شيء آخر- بحرية وصولنا إلى بعض الأشياء، فإننا نستجيب بمرآة ذلك التدخل بالرغبة بملكية الأشياء، ومحاولة ملكيتها أكثر من أي وقت سابق<sup>4</sup>.

مع أن لب النظرية يبدو بسيطاً، فإن فروعها وجذورها المتلصقة تمتد امتداداً واسعاً في قسم واسع من البيئة الاجتماعية. من حديقة حب الشباب، إلى غابات الثورات المسلحة، إلى فواكه المتاجر، يمكن أن نفسر قسماً كبيراً من سلوكنا بفحص تفرعات التفاعل النفسي. لكن قبل أن نبدأ بمثل هذا الفحص، من المفيد أن نعرف متى يبدأ البشر بإظهار الرغبة بالمكافحة ضد القيود على حرياتهم.

تعقب علماء النفس هذا الميل في بداية السنة الثالثة من الحياة - وهي سنة يعرف الأهل أنها صعبة، وكثيراً ما يسمى الأطفال في هذه السنة «أطفال السننتين الرهيبيين». يمكن لمعظم الأهل أن يشهدوا على تطور نمط معاند بوضوح في سلوك أطفالهم في تلك المرحلة. يبدو أن الأطفال بعمر السننتين فتانين في مقاومة ضغط الوسط الخارجي، خاصة الأهل: اطلب منهم شيئاً، ويفعلون عكسه؛ أعطهم لعبة ويريدون غيرها؛ احملهم ضد إرادتهم وسيتملصون ويتلوون كي تنزلهم، أنزلهم ضد رغبتهم وسيخدشون ويضربون كي تحملهم.

أوضحت دراسة أجريت في فرجينية أيضاً جليلاً، نمط أطفال السننتين الرهيبيين ضمن الصبية الذين يبلغون 24 شهراً من العمر. رافق الصبية أمهاتهم إلى غرفة تحتوي على لعبتين لهما الجاذبية نفسها. كانت اللعبتان ترتبان دوماً، بحيث تكون واحدة أمام الحاجز البلاستيكي الشفاف والأخرى خلفه. بالنسبة لبعض الصبية، كان ارتفاع الحاجز قدماً واحداً فقط - لا يشكل حاجزاً حقيقياً للحصول على اللعبة الموجودة خلفه، حيث إن الصبية يمكن أن يصلوا إليها بسهولة من الأعلى. لكن بالنسبة للصبية الآخرين، كان الحاجز بارتفاع قدمين، مما يعيق وصول الطفل عملياً إلى لعبة من اللعبتين إلا إذا دار حول الحاجز. أراد الباحثون أن يروا متى يلمس الأطفال اللعب في تلك الظروف. كانت نتائجهم واضحة. عندما كان الحاجز أصغر من أن يعيق الوصول

إلى اللعبة الموجودة خلفه، لم يكن الأطفال يبدون أي تفضيل لأي من اللعبتين؛ كانت تلمس اللعبة الموجودة أمام الحاجز وسطياً بسرعة تماثل سرعة لمس اللعبة خلف الحاجز. لكن عندما كان الحاجز كبيراً بما يكفي لتشكيل عقبة حقيقية، ذهب الأطفال مباشرة نحو اللعبة خلف العائق، لاسمين إياها ثلاث مرات أكثر من اللعبة التي لا عائق أمامها. أظهر الصبية إجمالاً في هذه الدراسة استجابة أطفال السنيتين الرهيبين لتقييد حرياتهم: التحدي الصارخ<sup>5</sup>.

لماذا يجب أن يظهر التفاعل النفسي بعمر السنيتين؟ ربما كان الأمر يتعلق بتغير جوهرى يمر به الأطفال في ذلك العمر. لا يعودون ينظرون إلى أنفسهم على أنهم مجرد امتداد للوسط الاجتماعي؛ بل ينظرون إلى أنفسهم على أنهم كيانات محددة وانفرادية ومستقلة<sup>6</sup>. يجلب مفهوم الاستقلال الذاتي معه مفهوم الحرية. الشخص المستقل، شخص له اختياراته؛ وسيريد الطفل الذي أدرك حديثاً أنه شخص مستقل أن يستكشف أبعاد هذه الخيارات. لذلك ربما يجب ألا ندهش أو نتضايق عندما يعاند الطفل بعمر السنيتين إرادتنا على الفور. لقد بدؤوا ينظرون لأنفسهم بمنظور جديد وبهيج على أنهم كيانات بشرية مستقلة. يجب أن تُسأل الآن أسئلة حيوية عن الإرادة والحقوق والتحكم. قد يفهم الميل للصراع من أجل أي حرية وضد أي تقييد، على أنه بحث عن معلومات. باختبار حرياتهم إلى أقصى حد (وفي الوقت نفسه اختبار صبر أهلهم) يحاول الأطفال توقع المواطن التي يتحكم فيهم والمواطن التي يمكن لهم أن يتحكموا هم في غيرهم. كما سنرى لاحقاً، يعطي الآباء الحكماء معلومات ثابتة على الدوام.

مع أن عمر أطفال السنيتين الرهيبين هو أوضح عمر للتفاعل النفسي، فإننا نظهر ميلاً قوياً للثورة ضد القيود على حرية تصرفنا طوال حياتنا. لكن هناك عمراً آخر يبرز واضحاً يأخذ فيه هذا الميل شكلاً متمرداً خاصة: عمر المراهقة. كما في عمر السنيتين، تتميز هذه المرحلة بظهور شعور باستقلال الشخصية. يتمثل الأمر بالنسبة للمراهقين بالخروج من مرحلة الطفولة التي يتلازم فيها تحكم الأهل إلى دور الكهل والحقوق والواجبات الملازمة له. ليس من المدهش أن المراهقين يميلون للتركيز على الحقوق أكثر من الواجبات التي لهم وعليهم، ككحول شباب. كذلك ليس من المدهش أن فرض السلطة

الأبوية التقليدية في هذه الأوقات يعطي رد فعل عكسي؛ سوف يتسلل المراهقون ويكيدون ويقاثلون لمنع محاولات مثل هذه السيطرة.

لا توجد ظاهرة تظهر نوعية الأثر الارتدادي لضغط الأهل على سلوك المراهقين أكثر من الظاهرة التي تعرف «بتأثير روميو وجولييت». كما نعلم، كان (روميو مونتاغ) و(جولييت كابولت) شخصيتين لهما مصير مأساوي من شخصيات (شكسبير) هلكا نتيجة صراع بين عائلتيهما. يتحدي المراهقين لجميع محاولات عائلتيهما فصلهما عن بعضهما، فاذا بلم الشمل الخالد عبر انتحارهما المزدوج. أقصى إثبات للإرادة الحرة.

طالما كانت شدة مشاعر وتصرفات المراهقين مصدر تساؤل وحيرة لمشاهدي المسرحية. كيف يمكن لهذا الإخلاص الاستثنائي أن يتشكل بمثل هذه السرعة لدى زوج من اليافعين؟ قد يفسر الرومانسيون ذلك بحب نادر وكامل. لكن عالم الاجتماع قد يشير إلى دور تدخل الأهل والتفاعل النفسي الذي يمكن أن ينتج عنه. ربما لم يكن شغف (روميو) و(جولييت) في البداية عارماً، بحيث يتخطى الحواجز الشديدة التي صنعتها العائلتان. ربما بدلاً من ذلك، اشتعل الشغف إلى الحرارة البيضاء بسبب وضع تلك الحواجز. هل من المعقول أن الشابين، لو تركا لمزاجهما، لما اشتعل حبهما لأكثر من مجرد حب مراهقة عابر؟

بما أن القصة خيالية، فإن مثل هذه الأسئلة تبقى أسئلة نظرية بالطبع، وأي جواب عليها جواب افتراضي. لكن من الممكن أن نسأل ونجيب بتأكد أكثر عن الأسئلة المرتبطة بروميويات وجولييتات العصر الحديث. هل يقوم الشبان اللذان يعانيان من تدخل الأهل بإلزام نفسيهما التزاماً أشد بالرابطه بينهما، ويقعان أعمق في الحب؟ أظهرت دراسة أجريت على 140 زوجاً من المراهقين في كولورادو أن هذا ما يحصل تماماً. وجد الباحثون في الواقع أنه على الرغم من أن تدخل الأهل كان يرتبط ببعض المشكلات في العلاقة بينهما -نظر الأبوان إلى بعضهما نظرة أكثر نقداً، وذكر كل منهما عدداً أكبر من مظاهر السلوك السلبي عند الآخر- فإن هذا التدخل جعل أيضاً المحيين يرتبطان

بعب أعظم، ويرغبان في الزواج. في أثناء سير الدراسة، مع زيادة تدخل الأهل كانت تزيد تجربة الحب؛ ومع ضعف تدخل الأهل كانت العواطف الرومانسية تضعف عادة<sup>7</sup>.

مع أن تأثير (روميو) و(جوليت) على مراهقي العصر الحديث قد يبدو لطيفاً - للمراقبين من الخارج- يمكن أن تكون الملامح الأخرى لتفاعل المراهقين مأساوية. كانت الرسالة الأساسية للحملة الإعلانية الضخمة لسجائر فيرجينية الرفيعة لأكثر من عقد من الزمن هي، أن النساء «قد قطعن شوطاً طويلاً» من الأيام القديمة التي كانت الحياة الاجتماعية الطبيعية تتطلب منهن أن يكن خاضعات ومهذبات، ويتصرفن بوصفهن سيدات. توحى الإعلانات بأن المرأة يجب ألا تشعر بعد الآن أنها مقيدة بقيود ذكورية ومتخلفة في استقلاليتها، وبالتحديد في حريتها للتدخين. هل كانت الرسالة ناجحة في تحريض تمرد على القيود القديمة على الجمهور المقصود؟ أعطت إحصاءات مزعجة جواباً مؤسفاً: في أثناء مدة الحملة الطويلة، ازداد عدد مدخني السجائر في مجموعة بشرية واحدة فقط في الولايات المتحدة - الشباب المراهقات.

لذلك، فإن التفاعل النفسي، يسري لدى أطفال السنتين، ولدى المراهقين في سطح تجاربهم، مضطرباً وقوياً على الدوام. أما بالنسبة لبقيتنا، فإن مجمع طاقة التفاعل يبقى هادئاً ومغطى، وينفجر مثل المرجل في بعض اللحظات أحياناً.

مع ذلك، تظهر هذه الانفجارات نفسها بعدد من الطرق المثيرة للدهشة لا تهم طلاب دراسة السلوك البشري فحسب؛ بل واضعي القوانين وصانعي السياسات أيضاً.

على سبيل المثال، هناك الحالة القديمة لمدينة كينيسو في جورجيا، وهي المدينة التي وضعت قانوناً يطلب من كل مقيم كهل أن يمتلك مسدساً وذخيرة، تحت التهديد بالسجن مدة 6 أشهر وغرامة \$200. جميع مظاهر قانون الأسلحة في كينيسو تجعله هدفاً مباشراً للتفاعل النفسي: الحرية التي يقيد بها القانون، حرية مهمة، قديمة، متأصلة يشعر معظم المواطنين الأمريكيين أنها حق لهم. الأكثر من ذلك، تم تمرير القانون من قبل مجلس مدينة كينيسو بأدنى حد من المشاركة العامة. تتنبأ نظرية التفاعل في مثل هذه

الظروف، أن يطبع عدد قليل فقط من سكان المدينة الذين يبلغ عددهم 5400 القانون. مع ذلك تؤكد التقارير الصحفية أن بيع السلاح ازدهر في كينيسو بعد صدور القانون بثلاثة أسابيع إلى أربعة.

كيف يمكن أن يكون مثل هذا التناقض الظاهري مع مبدأ التفاعل ممكناً؟ يمكننا تفسير ذلك إذا نظرنا بإمعان أكبر إلى أولئك الذين كانوا يشترون الأسلحة في كينيسو. أظهرت المقابلات التي أجريت مع أصحاب متاجر الأسلحة أن مشتري الأسلحة لم يكونوا من سكان كينيسو على الإطلاق، بل كانوا زواراً أغري كثير منهم بالشهرة المترافقة مع شراء أول سلاح له في كينيسو. لخصت (دونا غرين)، صاحبة متجر وصف في إحدى المقالات الصحفية على أنه «بقالية أسلحة»، الوضع بوضوح: «الأعمال مزدهرة، لكن معظم الأسلحة تباع لأشخاص من خارج البلدة. لم يأت إلا شخصان أو ثلاثة من السكان المحليين لشراء سلاح طاعة للقانون». لذلك أصبح بيع الأسلحة نشيطاً في كينيسو بعد إصدار القانون، لكن ليس بين الأشخاص الذين كانوا معنيين به؛ لقد عصوا بمجملهم القانون. مال فقط الأشخاص الذين لم تتقيد حريتهم في الموضوع للعيش في كنفه.

حصلت حالة مشابهة قبل عقد من الزمن على بعد عدة مئات من الأميال جنوب كينيسو عندما فرضت مقاطعة ديد (التي تضم ميامي) في ولاية فلوريدا قانوناً يمنع استعمال -وملكية- مستحضرات التنظيف التي تحتوي على الفوسفات. اكتشفت دراسة أجريت لتحديد التأثيرات الاجتماعية للقانون تأثيرين متوازيين من قبل سكان ميامي. تمثل الأول، بما يتماشى مع ما يبدو أنه تقليد في ميامي، بلجوء عدد من سكان ميامي إلى التهريب. ركب الجيران والأصدقاء في بعض الأحيان في «قوافل صابون» انطلقت إلى المقاطعات المجاورة لتحميل مواد التنظيف الفوسفاتية. سرعان ما بدأ الناس بالتخزين؛ وفي غمرة الهوس التي تصاحب عادة المخزّنين، ذكر أن بعض العائلات خزّنت ما يكفي عشرين سنة من منظفات الفوسفات.

كانت الاستجابة الثانية للقانون أطف وأعم من التحدي الصريح الذي يبديه المهربون والمخزّنون. أثار الميل، للحصول على ما لم يعد مملوكاً، معظم سكان ميامي إلى النظر

للمنظفات الفوسفاتية نظرة أفضل مما كانوا ينظرون إليها على أنها منتج. كان تقويم سكان ميامي للمنظفات الفوسفاتية بالمقارنة مع سكان تامبة الذين لم يتأثروا بقوانين مقاطعة ديد، إنها فاعلة أكثر في الماء البارد، وإنها مبيّضات أفضل ومنصّرات أعطر، وإنها أقوى على البقع. حتى إنهم صاروا يعتقدون بعد إصدار القانون أن منظفات الفوسفات تتسكب انسكاباً أسهل، بالمقارنة مع ما يعتقدوه سكان تامبا<sup>8</sup>.

هذا النوع من الاستجابة مميز للأشخاص الذين فقدوا حرية متأصلة، وهو ضروري جداً لفهم كيفية عمل التفاعل النفسي والندرة، علينا. عندما تتقيد حريتنا تجاه أمر ما، يصبح العنصر أقل توافراً ونشعر بزيادة الرغبة فيه. لكننا نادراً ما ندرك أن التفاعل النفسي يجعلنا نريد العنصر أكثر مما كنا نريده من قبل؛ كل ما نعرفه هو أننا نريد ذلك العنصر. لكننا بحاجة لتعليل رغبتنا بذلك العنصر، لذلك نبدأ بإعطائه صفات إيجابية لتعلل الرغبة. من الطبيعي في نهاية المطاف أن نفترض أنه إذا أحس شخص ما بالانجذاب نحو شيء ما، فإن سبب ذلك هو مزايا ذلك الشيء. كان ذلك افتراضاً خاطئاً في حالة قانون مقاطعة ديد الذي يمنع الفوسفات - وفي الحالات الأخرى من التقييد الحديث للتوافر. لم تكن المنظفات الفوسفاتية، بعد أن مُنعت، تتظف ولا تبيض ولا تتسكب أفضل مما كانت عليه قبل الحظر. نحن فقط نشعر بأنها أفضل؛ لأننا نجدها مرغوبة أكثر من قبل.

لا يقتصر الميل إلى إرادة ما منع، ومن ثم الشعور بأنه أجدر بالاقترناء، على صابون التنظيف. لا يقتصر ذلك الميل أبداً في الحقيقة على السلع، بل يمتد أيضاً إلى المعلومات المحظورة. من الضروري في هذا العصر، الذي أصبحت فيه القدرة على اقتناء وخزن والتعامل مع المعلومات تقرر بصورة متزايدة مدى الثروة والقوة، أن نفهم كيف تتأثر عادة لمحاولات حظر أو تقييد حصولنا على المعلومات. على الرغم من توافر معطيات كثيرة عن تأثيرنا بأنواع عديدة من المواد التي يمكن أن تُحظر - العنف في وسائل الإعلام، الإباحية، البيانات السياسية المتطرفة - من المدهش أنه لا يوجد سوى قليل من الأدلة على كيفية تأثيرنا بحظر هذه الأشياء. لحسن الحظ، فإن نتائج الدراسات القليلة التي أجريت على هذا الموضوع متوافقة كثيراً. إن استجابتنا لحظر المعلومات، تقريباً دون

أي استثناء، هي زيادة الرغبة في الحصول على تلك المعلومات، وميل أكثر إيجابية إليها بالمقارنة مع قبل الحظر<sup>9</sup>.

الأمر المحير في نتائج حظر المعلومات ليس أن أفراد الجماهير يريدون الحصول عليها أكثر مما كانوا يريدونه من قبل؛ لأن هذا يبدو طبيعياً. المدهش أنهم يصبحون مؤمنين أكثر بتلك المعلومات، مع أنهم لم يحصلوا عليها أيضاً. على سبيل المثال، عندما علم طلاب كارولينا الشمالية أن الخطابات التي تعارض مهاجم الطلاب المختلطة في الحرم الجامعي سوف تمنع، أصبحوا أكثر معارضة لفكرة المهاجم المختلطة. أصبحوا بذلك متعاطفين مع حجج الخطابات حتى قبل أن يسمعوها. يجعلنا هذا نفكر بالاحتمالية المقلقة أن أشخاصاً أذكياً ذكاءً خاصاً، لديهم موقف ضعيف، أو لا يحظى بالشعبية، يستطيعون أن يجعلونا نوافق على موقفهم بترتيبهم لحظر رسالتهم. السخرية هنا هي أنه بالنسبة لمثل هؤلاء الناس - أعضاء الجماعات السياسية المتطرفة على سبيل المثال - ليست أفضل وسيلة، هي نشر أفكارهم غير الرائجة، بل هي جعل هذه الأفكار محظورة، ومن ثم نشر أخبار حظرها. ربما كان واضعوا دستور هذه البلاد علماء مخضرمين في علم النفس الاجتماعي بقدر ما كانوا مؤيدي حرية مدنية، وأوفياء عندما كتبوا فقرة التعديل الأول للدستور، التي تسمح بحرية واسعة للرأي. ربما كانوا يحاولون برفضهم تقييد حرية الرأي، تقليل فرص الأفكار السياسية الجديدة بكسب الدعم عن طريق المسار غير المنطقي للتفاعل النفسي.

ليست الأفكار السياسية النوع الوحيد من الأفكار الذي يخضع للتقييد. كثيراً ما يتم تقييد المواد الجنسية. مع أن أخبار الضغط العادي الذي يمارسه الآباء ومجموعات المواطنين لحظر المحتويات الجنسية للمواد التعليمية، ليست مثيرة مثل أخبار اقتحام الشرطة الذي يحصل في بعض الأحيان لمتاجر الكتب أو دور العرض، فإن هذا الضغط يتراوح من حظر كتب تعليم الثقافة الجنسية والصحة الجنسية إلى منع كتب الجنس الموجودة على رفوف المكتبات المدرسية. نوايا كل من الطرفين في الصراع طيبة، والموضوعات ليست بسيطة، حيث إنها تتضمن أشياء مثل الأخلاق والفرن، وإشراف الأهل

على المدارس وحرريات التعديل الأول. لكن من وجهة نظر نفسية بحتة، قد يرغب أولئك الذين يفضلون الحظر الشديد أن يفحصوا بدقة نتائج الدراسة التي أجريت على طلاب جامعة بورديو<sup>10</sup>. عرض على الطلاب إعلانات لرواية. تضمنت نسخة الإعلان التي قدمت لنصف الطلاب عبارة: «كتاب للكحول فقط، لا يسمح إلا لعمر 21 أو أكثر»؛ لم تتضمن النسخة التي قرئت على النصف الثاني مثل هذه الجملة. عندما طلب الباحثون من الطلاب فيما بعد أن يعبروا عن شعورهم تجاه الكتاب، اكتشفوا نفس نمط ردة الفعل الذي لاحظناه في المحظورات الأخرى: الذين أخبروا بالحظر (1) أرادوا أكثر قراءة الكتاب (2) اعتقدوا أنهم سيحبون الكتاب أكثر من الذين كانوا يعتقدون أنه لا يوجد أي حظر على قراءتهم للكتاب.

قد يتم الجدل بأنه على الرغم من أن هذه النتائج قد تكون صحيحة لعيّنة صغيرة من طلاب الكليات ذوي الميول الجنسية، وأنها قد لا تنطبق على الطلاب في المراحل الإعدادية والثانوية التي يدور فيها صراع منهاج التعليم الجنسي. هناك عاملان يجعلاني أشك بمثل هذا الجدل. أولاً: يذكر علماء النفس التطوري أن الرغبة لمجابهة تحكم الكحول تبدأ، بوصفها نمطاً عام، في وقت باكر من المراهقة في سنوات بدايتها. لاحظ مراقبون من غير العلماء أيضاً الظهور الباكر لهذه الميول المعارضة القوية. يخبرنا الدارسون أن (شكسبير) جعل (روميو) بعمر 15، و(جولييت) بعمر 13. ثانياً: إن نمط التأثير الذي أظهره طلاب جامعة بورديو ليس فريداً، ومن ثم لا يمكن أن يعزى لأي انشغال واسع بالجنس قد يكون مميزاً لطلاب الكليات. هذا النمط عام للقيود المفروضة من الخارج عامة. كان لتقييد توافر الكتاب التأثيرات نفسها التي حصلت بسبب حظر منظفات الفوسفات في فلوريدا، أو حظر الخطاب في كارولاينة الشمالية: أصبح الناس المعنيون يرغبون أكثر بالعنصر المحظور، وأصبحوا نتيجة لذلك يشعرون بأنه أفضل.

يصرح أولئك الذين يدعمون الحظر الرسمي للمواد الجنسية في المناهج المدرسية أن هدفهم هو تقليل توجه المجتمع - خاصة المراهقين منهم - نحو الإثارة الجنسية. لا

يملك المرء سوى أن يتساءل على ضوء دراسة بورردو، ومحتويات الأبحاث الأخرى عن فرض القيود إذا كان الحظر الرسمي المستعمل لهذا الهدف يناقض الهدف نفسه. إذا كنا نصدق مضمون الأبحاث، فإننا نجد أن الحظر سيزيد على الأغلب رغبة الطلاب بالمواد الجنسية، ومن ثم سينظرون إلى أنفسهم على أنهم أشخاص يحبون مثل هذه المواد.

يجعلنا «الحظر الرسمي» عادة نفكر في الحظر على المواد السياسية أو الجنسية؛ لكن هناك نوعاً آخر من الحظر الرسمي لا نفكر فيه بالطريقة نفسها، ربما لأنه يأتي بعد حصول الحدث. كثيراً ما يُقدم دليل أو شهادة في المحاكمات التي يوجد فيها هيئة محلفين، ثم يقرر القاضي أنه لا يمكن أن يستعمل، ويطلب من هيئة المحلفين تجاهله. قد ينظر للقاضي من هذا المنظور على أنه يطبق حظراً، حتى لو كان نمط الحظر هذا غير مألوف. إعطاء المعلومات لهيئة المحلفين ليس ممنوعاً - يكون الوقت قد فات على ذلك - ممنوع هو استعمال هيئة المحلفين لهذه المعلومات. ما مدى فاعلية توجيهات القاضي؟ وهل من المحتمل أنه، بالنسبة لأعضاء هيئة المحلفين، قد يؤدي الإعلان عن عدم السماح، في الواقع، إلى حصول تفاعل نفسي يؤدي إلى استعمال هيئة المحلفين لتلك المعلومات استعمالاً أقوى؟

كانت تلك هي الأسئلة التي سُئلت في مشروع بحث واسع النطاق على المحلفين في كلية الحقوق في جامعة شيكاغو. أحد أسباب فائدة هذه الدراسة في تقديم المعلومات هي أن المشاركين كانوا فعلاً أشخاصاً قاموا بمهام المحلفين، ووافقوا أن يكونوا أعضاء في «هيئة محلفين تجريبية» شكلها الباحثون. سمع أعضاء هيئة المحلفين التجريبية هؤلاء أشرطة تسجيل للأدلة من محاكمات سابقة، وتناقشوا كما لو كانوا يقررون الحالة. سمع ثلاثون من هؤلاء المحلفين هذه الدراسة، التي تهمنا من حيث الحظر الرسمي، حالة سيدة أصيبت بالأذى عندما صدمتها سيارة يقودها ذكراً متهم بالقيادة المتهوره. لم تكن النتيجة الأولى للدراسة مثيرة للدهشة: عندما قال السائق: إن التأمين يغطيه، منحت هيئة المحلفين الضحية تعويضاً أعلى بمعدل \$4000 بالمقارنة مع الحالة التي يقول فيها: إنه غير مغطى بالتأمين (\$37000 بالمقارنة مع \$33000)؟ وهكذا، كما كانت تشك شركات التأمين منذ

أمد طويل، يعطي المحلفون تعويضات أكبر للضحايا إذا كانت شركات التأمين ستدفع الفاتورة. لكن النتيجة الثانية للدراسة هي النتيجة المثيرة. إذا قال السائق: إنه مؤمن، وألغى القاضي الدليل على أساس أنه غير مقبول (أمراً هيئة المحلفين بتجاهله)، فإن أمر التجاهل يؤدي إلى أثر مرتد، وإعطاء تعويض بمعدل \$46000. وهكذا، عندما سمع بعض أعضاء هيئة المحلفين أن السائق مؤمن، زادوا تعويضات الأذية بمعدل \$4000. لكن عندما أخبر محلفون آخرون أنه يجب ألا يستعملوا هذه المعلومات، استعملوها استعمالاً أكبر، رافعين معدل التعويض \$13000. لذلك يبدو أنه حتى الحظر الرسمي الصحيح في قاعة المحكمة يسبب مشكلات لمن يقوم بالحظر. نحن نتأثر هناك للحظر على المعلومات، كالعادة، بزيادة قيمة المعلومات المحظورة أكثر من قبل<sup>11</sup>.

يسمح لنا إدراك أننا نقوم المعلومات الممنوعة أن نطبق مبدأ الندرة على مجالات أوسع من السلع المادية. ينطبق المبدأ على الرسائل والاتصالات والمعلومات أيضاً. نستطيع أن نرى من هذا المنظور أنه، لا يلزم أن تكون المعلومات محظورة كي نزيد من قيمتها؛ يكفي أن تكون نادرة. لذلك حسب مبدأ الندرة، نجد معلومات ما أكثر إقناعاً، إذا ظننا أننا لا نستطيع الحصول عليها في مكان آخر. إن فكرة أن المعلومات الحصرية معلومات أكثر إقناعاً، فكرة مركزية في تفكير اثنين من علماء النفس، (تيموثي بروك) و(هاوارد فرومكين)، اللذين وضعوا «نظرية السلع» في تحليل الإقناع<sup>12</sup>.

يأتي أقوى دعم أعرفه لنظرية (بروك) و(فورمكين) من تجربة صغيرة أجراها أحد طلابي. كان الطالب في ذلك الوقت رجل أعمال ناجح، يملك شركة استيراد لحم البقر، عاد إلى الدراسة للحصول على تمرين متطور في التسويق. بعد أن تحدثنا في مكثبي في أحد الأيام عن ندرة المعلومات وحصرتها، قرر أن يجري دراسة يستعمل فيها مندوبي المبيعات الذين يعملون لديه. تم الاتصال بزبائن الشركة - المشتريين من المتاجر، أو منافذ بيع الطعام الأخرى كالعادة من قبل مندوب المبيعات، وطلب منهم شراء البضائع بأحد ثلاث طرق. سمعت المجموعة الأولى من الزبائن عرض البيع العادي قبل أن يطلب منهم شراء السلع. سمعت المجموعة الثانية العرض العادي نفسه إضافة إلى معلومات تفيد بأن

مخزون البقر المستورد سيصبح نادراً في الأشهر القادمة. تلقت المجموعة الثالثة عرض البيع العادي، ومعلومات عن قلة مخزون البقر أيضاً؛ لكنهم أخبروا أيضاً أن المعلومات عن قلة الموارد ليست معلومات متوافرة للجميع - قالوا: إن المعلومات جاءت من مصادر حصرية للشركة. وهكذا لم يُخبرَ الزبائن الذين تلقوا عرض البيع الأخير أن توافر المنتج محدود فحسب، بل أخبروا أيضاً أن المعلومات المتعلقة بذلك غير متوافرة للعامة - سوء الحظ بالندرة المزدوجة.

سرعان ما اتضحت نتائج التجربة عندما بدأ مندوبو مبيعات الشركة يلحون على صاحب الشركة أن يشتري مزيداً من لحم البقر؛ لأنه لم يعد هناك مخزون كافٍ لتلبية جميع الطلبات الواردة إليهم. اشترى الزبائن الذين أخبروا بقلّة توافر لحم البقر ضعف الكمية بالمقارنة مع الزبائن الذين تلقوا عرض البيع العادي فقط. لكن الازدهار الحقيقي في المبيعات حصل ضمن مجموعة الزبائن الذين سمعوا عن الندرة القادمة عبر معلومات «حصرية». اشترى ستة أضعاف الكمية التي اشترىها الزبائن الذين سمعوا العرض العادي فقط. يبدو أن حقيقة أن الأخبار التي تحمل نبأ الندرة هي بحد ذاتها نادرة في جعل هذه الأخبار مقنعة إقناعاً خاصاً<sup>13</sup>.

### الظروف المثالية

كما في أسلحة التأثير الفاعلة الأخرى، مبدأ الندرة فاعل في أوقات معينة أكثر من أوقات أخرى. هناك إذاً مشكلة عملية مهمة هي إيجاد متى يمارس مبدأ الندرة عمله علينا بأقصى ما يمكن. يمكن أن نتعلم الكثير في هذا المجال من تجربة صممها عالم علم النفس الاجتماعي (ستيفن وورثشيل)<sup>14</sup>. كانت الطريقة الأساسية التي استعملها وورثشيل وفريق أبحاثه بسيطة: أعطى المشاركون في دراسة على ما يفضله المستهلكون، كعكاً محلى يحتوي على قطع شوكولاته صغيرة من وعاء، وطلب منهم أن يتذوقوها ويقوموا جودتها. كان الوعاء عند تقديمه لنصف المقومين يحتوي على عشر قطع؛ بينما كان يحتوي عند تقديمه للنصف الآخر على قطعتين. كما يمكن أن نتوقع من مبدأ الندرة، عندما كانت

قطعة الكعك المحلى واحدة من قطعتين متوافرتين فقط، كان التقويم أفضل من التقويم في حال وجود عشر قطع. تم تقويم الكعك المحلى قليل التوافر على أنه أكثر رغبة بتناوله في المستقبل، وأكثر جاذبية على أنه عنصر استهلاكي، وأبهظ ثمناً من الكعك المحلى المطابق له المتوافر بكمية وفيرة.

مع أن هذا النمط من النتائج يقدم تأكيداً واضحاً لمبدأ الندرة، فإنه لا يخبرنا بأي شيء لا نعرفه سابقاً. مرة أخرى نجد أن العنصر الأقل توافراً مرغوب أكثر ويقوم على أنه أفضل. تأتي القيمة الحقيقية من دراسة الكعك المحلى هذا من نتيجتين إضافيتين. دعونا نلقي نظرة عليهما كلاً على حدة، حيث إن كلاً منهما يستحق تفكيراً ملياً.

\* \* \*

تتضمن أولى هذه النتائج التي تستحق الاهتمام تبديلاً طفيفاً لطريقة التجربة الأساسية. بدلاً من تقويم الكعك المحلى في ظروف الندرة المستمرة، أعطي بعض المشاركين الوعاء الذي يحتوي على عشر قطع أولاً، ثم استبدل الوعاء بالآخر الذي يحتوي على قطعتين. وهكذا، قيل تناول أي مضغعة، رأى بعض المشاركين أن الكمية المتوافرة من الكعك المحلى انخفضت إلى مخزون نادر. عرف مشاركون آخرون ندرة المخزون منذ البداية، حيث إن عدد القطع في الوعاء بقي ثابتاً على قطعتين. كان الباحثون بهذه الطريقة يبحثون عن جواب يتعلق بنوع الندرة: هل نقوم أكثر الأشياء التي أصبحت قليلة التوافر حديثاً، أو الأشياء التي نعرف دوماً أنها نادرة؟ كان الجواب في تجربة الكعك المحلى واضحاً. أحدث التحول من الوفرة إلى الندرة استجابة أكثر إيجابية تجاه الكعك المحلى بالمقارنة مع الندرة الثابتة.

تتطبيق فكرة أن الندرة الحديثة نمط من الندرة أكثر قوة على حالات تتجاوز حدود تجربة الكعك المحلى. على سبيل المثال، حدد علماء الاجتماع أن هذه الندرة هي السبب الأساسي للاضطرابات، والعنف السياسيين. ربما كان أبرز مؤدي لهذه الحجة (جيمس

سي. دافيس) الذي يقول: إننا نجد الثورات تحصل على الأغلب عندما يتبع مدة تحسن الظروف الاقتصادية والاجتماعية تحول قصير حاد في تلك الظروف. لذلك ليس الناس المعدومون-الذين أصبحوا يجدون حرمانهم جزءاً من النظام الطبيعي للأمور-هم الذين يسهل تحريضهم على الثورة. يغلب أن يكون الثوار بدلاً من ذلك أولئك الذين تذوقوا على الأقل طعماً من الحياة الأفضل. عندما يصبح التحسن الاقتصادي والاجتماعي الذي عاشوه وأصبحوا يتوقعونه أقل توافراً فجأة، فإنهم يرغبون فيه أكثر من أي وقت سبق، وكثيراً ما يثورون بعنف لتحقيق ذلك<sup>15</sup>.

جمع (دافيس) أدلة مقنعة لنظريته الجديدة من طيف واسع من حالات التمرد والثورة والحروب الداخلية، بما في ذلك الثورات الفرنسية والروسية والمصرية ومن الثورات المحلية مثل، تمرد «دور» في القرن التاسع عشر في جزيرة رود والحرب الأهلية الأمريكية، وشغب السود في الستينيات. في كل حالة من هذه الحالات، كان يتبع زمن الأحوال الجيدة مجموعة من النكسات القاسية التي تنفجر بصورة عنف.

يمثل الصراع العرقي في مدن الولايات المتحدة في منتصف الستينيات حالة من هذه الأحوال يذكرها كثير منا. لم يكن غريباً في ذلك الوقت سماع سؤال، «لماذا الآن؟» لم يكن من المنطقي أنه في مدة تمتد ثلاث مئة سنة، أمضوا معظمها في العبودية وكثيراً من بقيتها في الحرمان، اختار الأمريكيون السود مرحلة الستينيات التي تتميز بالتقدم الاجتماعي للتمرد. يشير (دافيس) إلى أن العقدين اللذين أعقبا بداية الحرب العالمية الثانية جلبا مكاسب سياسية واقتصادية كبيرة للسكان السود. كان السود في الأربعينيات يواجهون قيوداً قانونية صارمة في مجالات مثل، السكن ووسائل النقل والتعليم؛ الأكثر من ذلك، حتى مع مقدار التعليم نفسه، كانت العائلة السوداء تكسب أقل بقليل، فقط من نصف ما تكسبه العائلة البيضاء. بعد خمسة عشر عاماً، كان كثير من ذلك قد تغير. أصبحت القوانين الفيدرالية تعد أنه من غير المقبول القيام بمحاولات رسمية أو غير رسمية لفصل السود في المدارس والأماكن العامة والسكن والوظائف. حصل تقدم كبير

في المزايا الاقتصادية أيضاً؛ ارتفع دخل العائلة السوداء من 56% إلى 80% من دخل العائلة البيضاء المماثلة في التعليم.

لكن بعد ذلك، حسب تحليل (دافيس) للظروف الاجتماعية، أصبح هذا التقدم السريع في وضع حرج بسبب الأحداث التي أفسدت التفاؤل المندفع الذي ميز السنوات الأولى. أولاً، تبين أن التغييرات السياسية والقانونية أسهل تطبيقاً بكثير من التغيير الاجتماعي. على الرغم من جميع القوانين المتطورة التي صدرت في الخمسينيات والستينيات، أحس السود أن معظم المناطق السكنية والوظائف والمدارس بقيت منفصلة. لذلك أصبحوا يشعرون بالانتصارات التي تحققت في العاصمة واشنطن على أنها خسارة في أحياء سكنهم. على سبيل المثال، بعد أربع سنوات من إصدار المحكمة العليا قرارها عام 1954 بدمج المدارس العامة، كان السود هدفاً لـ «530» عملية عنف (التهديد المباشر للأولاد السود وذويهم، تفجير القنابل، حرق البيوت) مصممة لمنع الاندماج في المدارس. ولّد العنف إحساساً بوجود نوع آخر من التراجع في عملية تقدم السود. لأول مرة منذ زمن بعيد قبل بداية الحرب العالمية الثانية حين كان الإعدام دون محاكمة قانونية بمعدل 78 مرة كل سنة، أصبح السود يشعرون بالقلق حيال الأمان الأساسي لعائلاتهم. لم يقتصر العنف على موضوع التعليم فقط. كثيراً ما كانت مظاهرات الحقوق المدنية في ذلك الزمن تواجه بحشود معادية - وبقوات الشرطة.

حصل أيضاً تراجع آخر - في تحسن مدخرات الجيب. انخفض دخل العائلة السوداء عام 1962 متراجعاً إلى 74% من العائلة البيضاء التي تتمتع بمستوى التعليم نفسه. حسب حجج (دافيس)، ليس أهم مظاهر نسبة 74% هو أنها تمثل تحسناً طويلاً الأمد في الثروة عن مستويات الأربعينيات، بل إنها تمثل انخفاضاً قصير الأمد عن مستويات منتصف الخمسينيات الوفيرة. حصل في السنة القادمة الشعب في بيرمنغهام، ثم بتتابع متزايد، عدد من المظاهرات العنيفة التي تنامت إلى جيشان كبير في واتس ونيوارك وديترويت.

كما هو الحال في النمط التاريخي المميز للثورات، كان السود في الولايات المتحدة أكثر تمرداً عندما تقلص تقدمهم طويل الأمد، إلى حد ما، عما كان عليه في بدايته. يقدم هذا النموذج درساً قيماً لمن سيصبح حاكماً: عندما يتعلق الأمر بالحرية، إعطاء الحرية مدة من الزمن أخطر من عدم إعطائها على الإطلاق. المشكلة التي تواجه الحكومة التي تسعى لتحسين الحالة السياسية والاقتصادية لمجموعة مضطهدة هو أنها عندما تفعل ذلك تعطي حريات للمجموعة لم تكن موجودة من قبل. وإذا قلَّت هذه الحرية المعطاة، فسوف يكون هناك ثمنٌ باهظٌ تدفعه الحكومة.

يمكننا إذا أردنا البحث عن أدلة بأن هذه القاعدة الأساسية لا تزال سارية، أن ننظر إلى الحوادث القريبة التي حصلت في الاتحاد السوفييتي السابق. بدأ (ميخائيل غورباتشوف) بعد عقود من القمع يعطي السكان السوفييت حريات ومزايا وخيارات جديدة عبر سياسة الانفتاح وإعادة البناء. قامت مجموعة من المسؤولين في الحكومة والجيش وجهاز الأمن الذين أرّقهم المسار الذي تتجه إليه الأمور بانقلاب على (غورباتشوف)، ووضعوه تحت الإقامة الجبرية، وأعلنوا يوم 19 آب (أغسطس) عام 1991 أنهم استعادوا السلطة، وأنهم سوف يعيدون النظام القديم. تصور معظم الناس في العالم أن الشعب السوفييتي الذي عُرف بإذعانه للاستعباد سوف يخضع كما كان يفعل دوماً. وصف محرر مجلة التايمز (لانس مورو) تأثيره الشخصي بطريقة مماثلة: «بدا في البداية أن الانقلاب يطابق الوضع العادي. أظهرت نشرات الأخبار صدمة قاتمة، تبعها مباشرة شعور كئيب بالاستسلام: بالطبع، بالطبع، يجب أن يعود الروس إلى شخصيتهم الأساسية، إلى تاريخهم الخاص بهم. (غورباتشوف) وانفتاحه كانا أمرين شاذين، والآن نعود إلى الوضع العادي القاتل».



الشكل 4-7

## دبابات لکن دون ضرب

عندما أثارت الأخبار التي تقول: إن رئيس الاتحاد السوفييتي (ميخائيل غورباتشوف) قد وضع تحت الإقامة الجبرية من قبل الانقلابيين الذين يخططون لإلغاء الحريات التي منحها مؤخراً، ثار غضب سكان موسكو فواجهوا الدبابات وتحذوا الانقلاب وربحوا ذلك اليوم.

(BORIS YURCHENKO, ASSOCLAED PRESS)

لكن تلك الأيام لم تكن أياماً عادية. بداية، لم يحكم (غورباتشوف) كما حكم القياصرة أو ستالين أو أي من الحكام القامعين الذين تعاقبوا بعد الحرب العالمية الثانية الذين لم يسمحوا للجماهير حتى بنفحة من الحرية. لقد قدم لهم بعض الحقوق والحريات. وعندما تهددت هذه الحريات التي أعطيت حديثاً ثار الناس كما يثور الكلب، الذي تحاول أن تأخذ قطعة عظم طازجة من فمه. في غضون ساعات من إعلان الانقلاب، نزل آلاف الناس إلى الطرقات، ونصبوا الحواجز، وواجهوا القوات المسلحة، وأحاطوا بالدبابات، وتحذوا حظر التجول. كانت الثورة سريعة جداً وواسعة جداً وموحدة في معارضتها لأي تراجع عن الانفتاح مما جعل الضباط المندھشين يتراجعون في غضون ثلاثة أيام ويتخلون عن مناصبهم ويطلبون الرحمة من الرئيس (غورباتشوف). لو كان الانقلابيون قد درسوا

التاريخ - أو علم النفس - لما دهشوا لتلك الموجة العارمة من المقاومة الشعبية التي ابتلعت انقلابهم. كان يمكن أن يتعلموا من أي من هذين العلمين الدرس نفسه: عندما تعطى الحرية لا يمكن أن تنتزع دون قتال.

تتطبق هذه الدروس على سياسة العائلة كما تنطبق على سياسة البلد. الوالد الذي يمنح امتيازات أو يعزز القواعد عشوائياً يدعو إلى التمرد بإعطائه الحرية عن غير عمد للأطفال. الوالدة التي تمنع تناول قطع الحلوى بين الوجبات أحياناً فقط، قد تخلق لدى الطفل حرية الحصول على هذه الوجبات السكرية الخفيفة. يصبح تطبيق القواعد أصعب بكثير في تلك المرحلة ومحط صراع؛ لأن الطفل لم يعد يفتقد فقط الحق الذي لم يكن يملكه؛ بل أصبح يفقد حقاً مملوكاً. كما رأينا في حالة الحريات السياسية وحالة الكعك المحلي مع قطع الشوكولاته (التي لها صلة خاصة بالنقاش الحالي)، يرغب الأشخاص بالأشياء أكثر عندما تصبح قليلة التوافر الآن بالمقارنة مع رغبتهم فيها عندما كانت نادرة بالأصل. لذلك يجب ألا ندهش عندما يُظهر الباحثون أن الأهل الذين يفرضون النظام بطريقة غير ثابتة، لديهم عادة أطفال متمردون<sup>16</sup>.

دعونا ننظر مرة أخرى إلى تجربة الكعك المحلي التي تعطينا معلومات أخرى عن الطريقة التي نرتكس فيها للندرة. كنا قد رأينا سابقاً من نتائج تلك الدراسة أن الكعك المحلي غير المتوافر قد قوّم على أنه أفضل من الكعك المتوافر بكثرة، وأن الكعك الذي أصبح نادراً فجأة قد قوّم على أنه أفضل أيضاً. نبقى مع الكعك المحلي الذي أصبح نادراً فجأة. كان هناك قطع كعك محلي معينة قومت على أنها أفضل من القطع الأخرى جميعها: القطع التي أصبحت نادرة؛ لأن هناك طلباً عليها.

تذكرون أن المشاركين في التجربة، الذين جرّبوا الندرة اللاحقة قد أعطوا وعاء يحتوي على عشر قطع استبدل بعدئذ بوعاء يحتوي على قطعتين فقط. لقد قام الباحثون بذلك في الواقع بطريقتين مختلفتين. شرح لبعض المشاركين أن بعض الكعك المخصص لهم أُخذ لإعطائه لمقومين آخرين، لتوفير العدد اللازم للطلب المتزايد على القطع بين

الأشخاص موضع الدراسة. شرح لقسم آخر من المشاركين أن عدد القطع المقدمة لهم قد قُلت، لأن الباحثين ببساطة قد أخطؤوا، وأعطوهم في الأصل الوعاء الخاطئ. أظهرت النتائج أن أولئك الذين أصبح عدد القطع المتوافرة لديهم نادراً بسبب الطلب الاجتماعي أحبوا الكعك أكثر بكثير من أولئك الذين قل توافر القطع لديهم عن طريق الخطأ. تم في الواقع تقويم القطع التي لم تعد متوافرة بسبب الطلب الاجتماعي على أنها مرغوبة أكثر من أي قطع أخرى في الدراسة.

تبين هذه النتائج أهمية المنافسة في ملاحقة الموارد المحدودة. لا نريد فقط نفس العنصر أكثر عندما يكون نادراً، بل نريده أكثر ما يكون عندما نكون في منافسة عليه. كثيراً ما يحاول مصممو الإعلانات استغلال هذا الميل الموجود فينا. نسمع في إعلاناتهم أن «الطلب الشعبي» على عنصر ما كبير جداً، بحيث إننا يجب أن «نسرع ونشتري» أو نشاهد نشاهد حشداً من الناس يتدافع على أبواب متجر كبير قبل بدء التنزيلات، أو نشاهد مجموعة من الأيدي تفرغ بسرعة رفاً في متجر من محتوياته. يوجد في مثل هذه المشاهد أكثر من فكرة البرهان الاجتماعي الاعتيادي. لا تقتصر الرسالة فقط على أن المنتج جيد؛ لأن الأشخاص الآخرين يعتقدون أنه كذلك، بل توحى بأننا أيضاً في منافسة مباشرة عليه مع أولئك الأشخاص.

يخلق الشعور بالمنافسة على الموارد المحدودة خواص حافزة قوية. تشتعل غيرة الحبيب غير الآبه عند ظهور خصم منافس. لذلك نجد أن الأزواج الرومانسيين يكشفون (أو يخترعون)، لأسباب إستراتيجية وجود معجب جديد. يعلم مندوبي المبيعات أن يلعبوا اللعبة نفسها عند وجود مشتري لم يتخذ قراره بعد. على سبيل المثال، يتصل الوسيط العقاري الذي يحاول بيع منزل لزبون متردد محتمل «يقف عند سور المنزل» في بعض الأحيان ليخبره أن هناك مشترياً محتملاً آخر قد رأى المنزل وأعجب به، وحدد موعداً يوم غد؛ ليعود ويبحث شروط الشراء. عندما يكون وجود هذا المشتري الجديد أكذوبة ملفقة، كثيراً ما يوصف بأنه غريب يملك كثيراً من المال: من الأوصاف المفضلة، «مستثمر من خارج الولاية يشتري لأسباب تتعلق بالضرائب»، وطبيب وزوجته

انتقلا للعيش في المدينة. يمكن لهذه الوسيلة التي يطلق عليها في بعض الدوائر «إخافتهم للقفز فوق السور» أن تتجح نجاحاً باهراً. كثيراً ما تحوّل فكرة الخسارة أمام المنافس المشتري من متردد إلى متحمس.

هناك شيء يكاد أن يكون محسوساً في الرغبة بالحصول على العنصر المتنافس عليه. يذكر المتسوقون في تنزيلات المتاجر برسم الإغلاق أو في الصفقات الرابحة أنهم يتورطون عاطفياً في تلك الصفقات؛ لأنهم مشحونون بحمى المنافسة، يندفعون بأعداد كبيرة، ويتصارعون للحصول على سلع كانوا يحتقرونها لولا المنافسة. يخطر على البال عند رؤية ذلك السلوك «الأكل المسعور» الذي يتمثل بالأكل الشره غير المميز ضمن الجماعات الحيوانية. يستخدم صيادو السمك التجاريون هذه الظاهرة بإلقاء كمية متناثرة من الطعوم ضمن حشود أنواع معينة من السمك. سرعان ما تصبح المياه ساحة مليئة بالزعانف المسرعة، والأفواه المفتوحة التي تتنافس على الطعام. يوفر الصيادون في هذه المرحلة الوقت والمال، بإلقاء سنائير لا تحتوي على الطعوم في الماء؛ لأن السمك المسعور سوف يعرض أي شيء الآن، بما في ذلك الخطافات المعدنية الفارغة.

هناك تشابه ملحوظ بين الطرق التي يحدث فيها صيادو السمك التجاريون، وأصحاب المتاجر تنافساً مسعوراً بين الناس الذين يريدون أن يتصيدوهم. ينثر الصيادون، كي يجذبوا ويثيروا الفريسة، طعوماً مبعثرة تسمى الجاذبات. لأسباب مماثلة، يعرض أصحاب المتاجر، الذين يطرحون تنزيلات كبيرة، صفقات ممتازة على بعض المواد المعروضة في إعلانات واضحة التي تسمى المواد الرائدة للخسارة. إذا قام الطعم، في كل من الحالتين بوظيفته، تحتشد جماعات كبيرة متلهفة للحصول عليه. في عجلتها لتحقيق المكاسب، سرعان ما تضطرب المجموعة، أو تعمي، بسبب الطبيعة التنافسية للموقف. يفقد البشر والسمك جميعاً المنظور فيما يريدون، ويبدوون بالصراع على ما يتنافسون عليه مهما كان. يتساءل المرء إذا كانت سمكة التونة التي تلتطم زعانفها على سطح المركب الجاف، وفي فمها فقط خطاف معدني، تشارك المشتري الذي يعود إلى منزله بحمولة اشتراها من المتجر حيرته، وهو يقول: «ماذا أصابني هناك؟».



الشكل 5-7

### منافسة مُعدية

تخطو موظفة ساخطة في مخلفات تنزيلات إغلاق في متجر بيع أحذية رياضية، إذ ذكر أن الزبائن «فقدوا صوابهم، حيث تشابكوا وتصارعوا مع بعضهم بعضاً على أحذية لم ينظروا أحياناً حتى في قياساتها».

إذا كنا نظن أن حمى المنافسة على الموارد المحدودة تحصل فقط في الحالات غير المعقدة من الحياة، كالتونة، والمشتريين في تنزيلات المتاجر، يجب أن نفحص القصة التي توجد خلف قرار شراء مدهش اتخذه عام 1973 (باري ديلر) الذي كان نائباً للرئيس، ومسؤولاً عن وضع برامج الوقت الأساسي في شركة بث وطنية، لكنه تقدم منذ ذلك الوقت حتى أطلقت عليه مجلة التايمز لقب «الفتاح المعجزة» إشارة إلى نجاحه المذهل بوصفه رئيساً لشركة باراماونت بيكتشرز وشبكة فوكس التلفزيونية. وافق على دفع 3.3 مليون دولار لعرض تلفزيوني واحد لفيلم مغامرات بوسيدون (إله البحر عند الإغريق). يستحق هذا الرقم الاهتمام؛ لأنه يتجاوز أي سعر دفع سابقاً لعرض واحد لفيلم: مليوناً دولار لفيلم باتون. كان المبلغ في الحقيقة ضخماً جداً إلى درجة أن شركة إيه.بي.سي توقع أن تفقد مليون دولار عند عرض مغامرات بوسيدون. يتبين ذلك من تصريح بيل

ستروك، نائب رئيس شركة إن.بي.سي المسؤول عن البرامج الخاصة، في ذلك الوقت، «ليس هناك أي طريقة يستطيعون بها أن يستردوا أموالهم، لا طريقة على الإطلاق».

كيف يمكن لرجل أعمال خبير وماكر مثل (ديلر) أن يعقد صفقة ستسبب خسارة متوقعة بمليون دولار؟ قد يكمن الجواب في المظهر الثاني الذي تجدر رؤيته في الصفقة: كانت تلك أول مرة تعرض فيها الأفلام للبيع لشبكات التلفزة في المزاد العلني. لم يسبق أن اضطرت الشبكات التجارية الأساسية الثلاث إلى الصراع على موارد نادرة بمثل هذه الطريقة. كانت فكرة المزاد التنافسية الجديدة من بنات أفكار المنتج الاستعراضي المتقد (إيروين ألن) ونائب رئيس شركة «فوكس القرن العشرين» (ويليام سيلف) اللذين لا بد أنهما قد ابتهجا جداً بالحصيلة. لكن كيف يمكن أن نتأكد من أن نمط المزاد هو الذي أعطى سعر البيع المذهل، وليس القيمة التجارية للفيلم نفسه؟

تعطي بعض التعليقات التي ذكرها المشاركون في المزاد دليلاً مقنعاً. ظهر في البداية تصريح من الفائز، (باري ديلر)، يهدف إلى تحديد السياسة المستقبلية لشركته. قال بلغة بدا وكأنها لا تخرج إلا من بين الأسنان المصطكة أسفاً: «قررت شركة إيه.بي.سي فيما يتعلق بالسياسة المستقبلية أنها لن تدخل أبداً بعد اليوم في أي مزاد». كانت تعليقات روبرت وود، منافس ديلر الذي كان حينئذ رئيس شركة سي.بي. إس التلفازية الذي كاد يفقد صوابه ويزايد على منافسيه في شركتي إيه.بي.سي وإن.بي.سي، مفيدة أكثر:

كنا في البداية متعقلين. قوّمنا الفيلم من حيث المكاسب التي سوف نحنيها منه، ثم سمحنا بمقدار معين فوق ذلك التقييم.

لكن أفتتح المزاد وبدأت شركة إيه.بي.سي بمليوني دولار. زدت إلى 2.4 زادت إيه.بي.سي إلى 2.8 واشتعلت حمى المزاد. تابعت المزايدة كشخص فقد عقله. وصلت أخيراً إلى 3.2؛ وجاءت لحظة قلت فيها لنفسي: «يا إلهي! إذا حصلت عليه، فماذا سأفعل به؟» عندما زادت إيه.بي.سي على رقمي، كان شعوري الوحيد هو الارتياح.

لقد تعلمت من هذا كثيراً<sup>17</sup>.

حسب (بوب ماكينزي) الذي أجرى المقابلة، كان (وود) يبتسم عندما ذكر عبارته الأخيرة: «لقد تعلمت من هذا كثيراً». لا بد أن ديلر من شركة إيه.بي.سي حين صرح بأنه لن يدخل المزاد أبداً كان ينوي عدم دخوله فعلاً بعد اليوم. من المؤكد أن الشخصين قد تعلموا شيئاً من «مزاد بوسيدون العظيم». لكن الدرس كلف أحدهما مليون دولار. لحسن الحظ، يوجد في القصة درس قيّم لنا أيضاً، وإن كان أرخص بكثير بالنسبة لنا. من المفيد أن نلاحظ أن الشخص الذي تبسم كان هو الشخص الذي خسر الهدف الذي كانا يسعيان وراءه. قاعدة عامة، عندما ينجلي الغبار ونرى الخاسرين ينظرون، ويتكلمون كمنتصرين (والعكس بالعكس)، يجب أن نكون حذرين، خصوصاً من الظروف التي أثارت الغبار - في هذه الحالة، منافسة مفتوحة على مصدر نادر. كما يعرف مديرو شركات التلفاز الآن، يجب أن نتوخى حذراً شديداً عندما نواجه مركباً خبيثاً من الندرة والمنافسة.



الشكل 6-7

(باري ديلر)

حتى «الفتاح المعجزة» الذي أدت قراراته الحكيمة إلى سلسلة من النجاح الباهر في مسلسلات التلفاز (الجدور، تاكسي، تشيرز، عائلة سيمبسون) وأفلام السينما (غريس، فلاشدانس، وحيد في المنزل) لم يكن على مستوى النزال مع الخليط المناسب من المنافسة والندرة.

(جيمس سميل، شركة غاليليا)

### كيف نقول: لا؟

يسهل أن نشعر بشعور يحذرنا من ضغوط الندرة؛ لكن الأصعب بكثير أن نتصرف بناء على ذلك التحذير. جزء من المشكلة هو أن ردة فعلنا الاعتيادية تجاه الندرة يعيق من قدرتنا على التفكير. عندما نرى شيئاً نريده وقد أصبح أقل توافراً، يحصل لدينا اهتياج جسدي، خاصة في الحالات التي يوجد فيها تنافس مباشر. يندفع الدم إلى أدمغتنا، ويتحدد تركيزنا، وتجيش عواطفنا. يصعب في غمرة الهياج أن نكون هادئين وأن ندرس مقاربتنا للأمر. كما علق (روبرت وود) في خضم مغامرة بوسيدون: «تعلق في هوس الأمر، في تسارعه. يخرج المنطق بعيداً من النافذة».

هذه إذاً الورطة التي تقع فيها: قد لا تكون معرفة آليات عمل ضغوط الندرة وأسبابها كافية لحمايتنا منها؛ لأن المعرفة أمر فكري، والعملية الفكرية مثبّطة بتأثرنا العاطفي تجاه الندرة. قد يكون هذا في الواقع هو سبب الفاعلية القوية لوسائل الندرة. عندما تطبق هذه الوسائل تطبيقاً صحيحاً، يغلب ألاّ يعمل خط دفاعنا الأول ضد السلوك الطائش -التحليل الدقيق للظروف-.

إذا كنا لا نستطيع أن نعتمد معلوماتنا عن مبدأ الندرة للتصرف بالسلوك الحذر المناسب، بسبب ظهور غيوم في صفاء تفكيرنا، فعلى ماذا نستطيع أن نعتمد إذاً؟ ربما نستطيع، باستعمال طرق تشابه طرق رياضة الجوجيستو، أن نستعمل الهياج نفسه موجهاً أساسياً لنا. نستطيع بهذه الطريقة أن نقلب قوة العدو إلى صالحنا. بدلاً من الاعتماد على تحليل فكري دقيق لكامل الوضع، قد نستطيع ببساطة أن ننتبه للهياج الداخلي الحشوي لتحذيرنا. إذا تعلمنا أن ننظر بحذر إلى شعور الهياج القوي في الظروف التي فيها مطاوعة لأحد، نستطيع أن نحذّر أنفسنا من احتمال وجود وسائل ندرة فاعلة في تلك الظروف، وأن ندرك الحاجة إلى التيقظ.

لكن افترضوا أننا قمنا بهذه الخدعة واستعملنا المد المرتفع للهياج كإشارة إلى الحاجة للتعهد بحذر. ماذا بعد ذلك؟ هل هناك معلومات أخرى نستطيع أن نستعملها لمساعدتنا

في اتخاذ قرار ملائم في مواجهة الندرة؟ إن مجرد إدراك أننا يجب أن نتحرك بحذر لا يخبرنا، في نهاية المطاف، بأي اتجاه يجب أن نسير؛ إنه يقدم لنا فقط السياق المناسب للقرار الصائب.

تتوافر، لحسن الحظ، معلومات يمكن أن نبني عليها القرار الصائب عن العناصر النادرة. تأتي هذه المعلومات، مرة أخرى، من تجربة الكعك المحلى المحتوي على قطع الشوكولاته التي اكتشف فيها الباحثون شيئاً يبدو غريباً، لكنه يبدو صحيحاً في أمر الندرة: على الرغم من أن قطع الكعك النادرة قومت على أنها مرغوبة أكثر، فإنها لم تقوم على أنها أفضل طعماً من القطع المتوافرة بكثرة. لذلك، على الرغم من زيادة الرغبة التي سببتها الندرة (قال المقومون: إنهم يريدون عدداً أكبر من الكعك النادر في المستقبل وإنهم مستعدون لدفع سعر أعلى لشرائها)، فإنها لم تجعل الكعك المحلى أذو ولا أقل. توجد هنا نقطة مفيدة. لا تكمن السعادة في التمتع بالسلعة النادرة، بل باقتنائها. من المهم ألا نخلط بين الأمرين.

يجب علينا، كلما واجهنا ضغوط الندرة التي تحيط ببعض العناصر، أن نواجه أيضاً السؤال الآتي: ماذا نريد من هذه العناصر؟. إذا كان الجواب هو أننا نريد الشيء للمزايا الاجتماعية والاقتصادية والنفسية المرتبطة باقتناء شيء نادر، فذلك حسن، فسوف تعطينا ضغوط الندرة مؤشراً جيداً على المبلغ الذي يجب أن ندفعه لشرائه - كلما قل توافره، زادت قيمته. لكننا في بعض الأحيان قد لا نريد الشيء لمجرد اقتنائه. قد نريده، بدلاً من ذلك، لقيمته في الاستعمال؛ نريد أن نأكله أو نشربه أو نلمسه أو نسمعه أو نقوده أو نستعمله بأي طريقة أخرى. من الضروري أن نتذكر هنا أن الأشياء النادرة ليس لها طعم ولا ملمس ولا شعور ولا مركوب ولا عمل أفضل بأي طريقة، لمجرد عدم توافرها.

مع أن هذه نقطة بسيطة، فكثيراً ما تغيب عنا عندما نشعر بالرغبة الجامحة التي توجد عادة نحو العناصر النادرة. يمكنني أن أعطي مثلاً عائلياً. كان شقيقتي (ريتشارد) يدعم نفسه مادياً في أثناء سنوات دراسته، بتطبيق خدعة مطاوعة كانت تجلب له دخلاً جيداً، تعتمد على ميل معظم الناس لإغفال تلك النقطة البسيطة. كانت وسيلته في الواقع

فاعلة جداً إلى درجة أنه كان يعمل ساعات قليلة في نهاية الأسبوع للحصول على ذلك المال، موفراً بقية الوقت حراً للدراسة.

كان (ريتشارد) يبيع السيارات، لكن ليس في صالات العرض أو متاجر السيارات. كان يشتري سيارتين مستعملتين في نهاية الأسبوع عن طريق الصحف، ثم يبيعهما دون إضافة أي شيء سوى الماء والصابون، بربح مقرر، عبر الصحف في الأسبوع الثاني. كان يحتاج للقيام بذلك إلى ثلاثة أمور. أولاً: كان يجب أن يعرف ما يكفي عن السيارات لمعرفة السيارة التي تباع بأخفض سعر لها في دليل أسعار السيارات المستعملة الأزرق والتي يمكن أن تباع بطريقة شرعية بسعر أعلى. ثانياً: حالما يحصل على السيارة، يجب أن يعرف كيف يكتب إعلاناً في الصحف يثير اهتماماً كبيراً من قبل الشارين. ثالثاً: حالما يصل الشاري، يجب أن يعرف كيف يستخدم مبدأ الندرة لتوليد رغبة قوية بالسيارة، ربما أكثر مما تستحق. كان (ريتشارد) يعرف كيف يقوم بهذه الأمور جميعها. لكن يكفي لغرضنا أن نفحص منه في الأمر الثالث فقط.

كان يضع إعلانه لبيع السيارة التي اشتراها الأسبوع الماضي في صحيفة يوم الأحد. وبما أنه كان يعرف كيف يكتب إعلاناً جيداً كان يتلقى عدة مكالمات من مشتريين محتملين صباح الأحد. كان يعطي كل زبون محتمل لديه اهتماماً كافياً لرؤية السيارة، أي موعداً لرؤية السيارة محدداً - نفس الموعد لجميع الزبائن. لذلك إذا كان ستة أشخاص مهتمين بالسيارة، كانوا يعطون جميعاً موعداً الساعة الثانية بعد الظهر، على سبيل المثال. مهدت هذه الوسيلة من المواعيد المتزامنة الطريق لمطوعة لاحقة؛ لأنها تهيئ جو منافسة على موارد محدودة.

يبدأ أول زبون محتمل عادة بفحص السيارة، ويبدأ بالتصرف بالسلوك المعتاد لمن يشتري سيارة، كالإشارة إلى الخدوش أو العيوب والسؤال عما إذا كان السعر قابلاً للنقاش. لكن الوضع النفسي يتغير جذرياً عندما يأتي الشاري الثاني. يصبح توافر السيارة لأي من المشتريين فجأة مقيداً؛ بسبب وجود الشخص الآخر. كثيراً ما يصر

الشخص الذي وصل أولاً، الذي ثار لديه، دون أن يدري، شعور المنافسة، على حقه بأولية اتخاذ القرار: «انتظروا لحظة، لقد وصلت هنا أولاً». إذا لم يذكر حقه، يقدمه له (ريتشارد). يخاطب (ريتشارد) الشاري الثاني قائلاً: «أسف، لكن هذا السيد كان هنا قبلك، لذلك هل أستطيع أن أطلب منك أن تنتظر لحظة على الطرف الثاني من الطريق على أن ينتهي من فحص السيارة؟ إذا قرر أنه لا يريد، أو كان لا يستطيع أن يتخذ قراره، فسوف أريك السيارة».

يدعي (ريتشارد) أنه كان يستطيع رؤية الاهتياج الذي يظهر على وجه الشاري الأول. أُستبدل تقديره المتأني لمزايا السيارة ومحاسنها فجأة بقرار إما أن أشتريه الآن -أو- لا أبداً. صار ملزماً بالإسراع إلى اتخاذ قرار عن المصدر المتنافس عليه في وقت محدود. إذا لم يقرر شراء السيارة -بالسعر الذي عرضه (ريتشارد)- في غضون دقائق قليلة، فقد يخسر السيارة إلى الأبد لذلك الشخص... ذلك الشخص المتربص الذي جاء الآن وهو يقف هناك. أما الشخص الثاني، فيكون متهيجاً بنفس القدر، بسبب مزيج المنافسة، وقلة التوافر. ينتظر على طرف الطريق، متشوقاً بوضوح للوصول إلى الكتلة المعدنية التي أصبحت الآن مرغوبة جداً لديه. إذا لم يشتري المشتري الأول السيارة، أو لم يتخذ قراراً بالسرعة الكافية، كان صاحب موعد الساعة الثانية الثاني جاهزاً للقفز عليها.

إذا لم تكن هذه الظروف وحدها كافية للحصول على قرار الشراء المرغوب مباشرة، فإن الفخ يغلّق بالتأكيد بإطباق محكم حالما يصل صاحب موعد الساعة الثانية الثالث إلى الساحة. حسب (ريتشارد)، كانت المنافسة المتنامية أقوى عادة مما يستطيع المشتري الأول أن يحتمله. كان ينهي الضغط بسرعة إما بالموافقة على سعر (ريتشارد)، أو بترك المكان فجأة. في هذه الحالة، كان المشتري الثاني يسرع إلى انتهاز الفرصة لشراء راحة باله مع شعور شديد بالمنافسة مع ذلك الشخص... ذلك الشخص المتربص الذي جاء الآن، وهو يقف هناك.

أخفق جميع المشتريين الذين أسهموا في دفع فواتير دراسة أخي في الكلية في إدراك الحقيقة الأساسية المتعلقة بعمليات الشراء التي قاموا بها: كانت الرغبة الزائدة التي

دفعتهم للشراء غير مرتبطة أبداً بمزايا السيارة. هناك سببان أساسيان لهذا الفشل في الإدراك. أولاً: أدى الوضع الذي رتبته لهم (ريتشارد) إلى تفاعل عاطفي جعل من الصعب عليهم أن يفكروا تفكيراً صحيحاً. ثانياً: نتيجة لذلك، لم يترينوا ليفكروا في أن السبب الذي جعلهم يريدون السيارة في الأصل هو استعمالها، وليس مجرد اقتنائها. وأن ضغوط المنافسة على الموارد النادرة التي طبقتها عليهم (ريتشارد) أثرت في رغبتهم بالحصول على السيارة من حيث اقتنائها فقط. لم تؤثر هذه الضغوط على قيمة السيارة من حيث غرضها الحقيقي الذي كانوا يريدونه منها.

إذا وجدنا أنفسنا مكتفين بضغوط الندرة التي تدفعنا للمطوعة في وضع ما، فإن أفضل استجابة بنديها هي التي تحصل على مرحلتين. حالما نشعر بمد الهياج العاطفي المتدفق من تأثيرات الندرة، فإننا يجب أن نستعمل تلك الزيادة في التهيج على أنها إشارة للتريث. لا مكان للانفعال المدعور المحموم في اتخاذ قرارات المطوعة الحكيمة. يجب أن نهدئ أنفسنا، ونستعيد منظوراً منطقياً. حالما نفعل ذلك، نستطيع أن نتنقل للمرحلة الثانية بسؤال أنفسنا لماذا نريد العنصر المعني. إذا كان الجواب هو أننا نريده أصلاً بهدف اقتنائه، عندها يجب أن نستعمل توافره لمساعدتنا في تقويم كيف نريد أن ندفع مقابلته. لكن إذا كان الجواب هو أننا نريده لوظيفته (أي أننا نريد شيئاً جيداً تقوده أو نشربه أو نأكله ... إلخ)، عندها يجب أن نتذكر أن العنصر المعني سوف يعمل بالجودة نفسها، سواء أكان نادراً أم متوافراً. ببساطة شديدة، نحتاج إلى تذكر أن الكعك المحلى النادر لم يكن أفضل طعماً.

### تقرير قارئ

#### من سيدة في بلاكسبرغ في فيرجينيا

«التقيت يوم عيد الميلاد الماضي بشاب يبلغ 27 عاماً. كان عمري 19 سنة. ومع أنه لم يكن حقاً من النوع الذي أفضله، فقد خرجت معه، ربما لأن العادة كانت أن تخرج الفتاة مع رجل أكبر عمراً، لكنني لم أعره الاهتمام

حقاً، إلى أن أبدى أهلي قلقهم من عمره. كلما زاد ضغطهم عليّ، زاد وقوعي في الحب. استمر حبنا خمسة أشهر فقط، لكن ذلك كان أطول بأربعة أشهر مما كان ليستمّر لو لم يقل أهلي شيئاً».

مع أن عهد (روميو) و(جوليت) قد مضى منذ أمد بعيد، يبدو أن تأثيره لا يزال حياً وفعالاً، ويظهر بانتظام في أماكن مثل بلاكسبرغ في فيرجينيا.

