

2017

## كتاب في دقائق

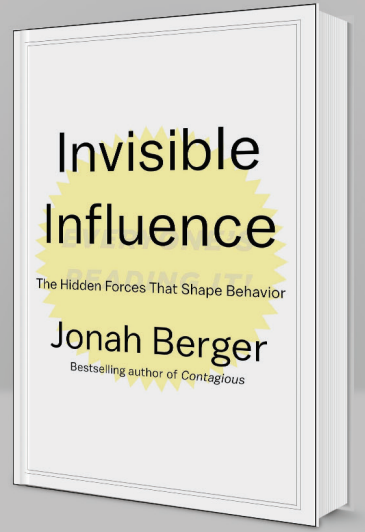
ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
MOHAMMED BIN RASHID  
AL MAKTOUM FOUNDATION

# التأثير الخفي

## القوى اللامرئية التي تصوغ تصرفاتنا الفردية



تأليف

جوناه برجر

107

الرعاية



بالعربي  
إحدى مبادرات مؤسسة  
محمد بن راشد آل مكتوم



دول أدينت  
DU ADVENT



الإمارات  
للحلول العقارية

## أثر السلوك الجمعي

حين نأتي على ذكر العلوم، فإنَّ أوَّل ما يدور في أذهاننا هو الفيزياء والكيمياء، والمعامل، وأنابيب الاختبار والمجهر، واتحاد الجزيئات. إلا أنَّ العِلْمَ ليس في المعامل فحسب، بل يجوب الأرجاء وينعكس صداه في كل الأنحاء. وكما أنَّ الذرَّات تتلاحم مع بعضها لتفرز عنصراً جديداً، كذلك تصوِّغُ تفاعلاتنا شخصياتنا، وتؤطر سلوكياتنا، وترسم ملامح هُويَّتنا، فتصبح بصمتك الاجتماعية مثل المغناطيس: إما أن تجذب الناس إليك، أو تُفَرِّهم منك. نعدم أحياناً إلى محاكاة السلوكيات لنتميَّز عن الآخرين. فعندما يكون أحد أقاربك عبقرى العائلة وعقلها المفكر، فستحاول أن تكون أنت الفكاهي وصانع الضحكات. فمتى إذاً نُفضِّل أن نُحاكي الآخرين ومتى نتجنَّبها، ولماذا يدفعنا الأقران إلى المثابرة والعمل الجاد أحياناً، وإلى الاستسلام أحياناً أخرى؟ وإلى أي مدى يؤثر ذلك في سعادتنا وصحتنا ونجاحنا المهني والشخصي؟

## نزعة المحاكاة

تؤثر البيئة التي نترعرع فيها، والتقاليد التي نشأ عليها في اللغة التي نوظفها، والسلوكيات التي نتبنَّاها. فالأطفال يقلدون آباءهم، كما يتأثر الطالب الجامعي بزملائه في الفصول، وشركائه في السكن. وبالمثل، عندما تبحث عن مدرسة مناسبة لطفلك، قد تساعدك خبرات من سبقوك على المفاضلة بين الخيارات المتاحة، ثم انتقاء مدرسة تحظى بمعلمين متميزين وقادرين على تحقيق التوازن بين التعلُّم واللعب.



## في ثوانٍ...



يسرنا في سلسلة هذا الشهر من «كتاب في دقائق» أن نقدِّم إليكم ثلاثة أعداد متميزة، تثبت بما لا يدع مجالاً للشك سعة لغة الضاد، وقدرتها على استيعاب لغة الإدارة الحديثة.

وهذا ما ستلاحظونه فور استعراضكم للعناوين العربية الثلاثة التي تحملها سلسلة هذا الشهر.

حيث يتناول الكتاب الأول: «الامتلاف في الاختلاف» فكرة التنوع وعلاقتها الجذرية بالابتكار؛ لأنَّ مقارنة أيِّ مشكلة عبَّرَ مداخل مختلفة تثمر بالضرورة نتائج جيدة. فالتنوع الثقافى يقدِّم للعالم واحدة من أعظم فرص الإبداع. كما أنَّ علاقة التنوع بالابتكار علاقة تبادلية لا سببية، فالمؤسسة التي توظف فرقة عمل ينتمي أفرادها إلى ثقافات متعددة، تقدم حلولاً أفضل. وحين ينبع التنوع من فكر استراتيجي، يصبح مصدراً للحلول الابتكارية، ويحقق منفعة اقتصادية. لكن التنوع وحده لا يضمن الابتكار، فعالمنا ينتظر تنوعاً نابعاً من الذكاء الثقافى، وهو القدرة على العمل بكفاءة في بيئات عمل منفتحة. ومن هذا المنطلق، لا نعتبر الابتكار مشكلةً تحتاج إلى حل، بل كنزاً دفيناً ينتظر من يكتشفه.

أمَّا الكتاب الثاني: «التأثير الخفي»، فيقدِّم فكرة رائدة؛ فحين تُدكَّر العلوم، فإنَّ أوَّل ما يدور في أذهاننا هو الفيزياء والكيمياء، ومعامل الاختبار؛ إلا أنَّ العِلْمَ ليس في المعامل فحسب، بل هو تجارب معاشة تطال كلَّ معطيات حياتنا اليومية. فكما تتلاحم الذرَّات لتفرز عنصراً جديداً، كذلك تصوِّغُ تفاعلاتنا شخصياتنا، وتؤطر سلوكياتنا، وترسم ملامح هُويَّتنا، فتصبح بصمتك الاجتماعية مثل المغناطيس؛ إما أن تجذب الناس إليك، أو تُفَرِّهم منك. فتحن نعدم إلى المحاكاة لنتميَّز عن الآخرين. فعندما يكون أحد أقاربك عبقرى العائلة، تحاول أن تكون أنت الفكاهي صانع الضحكات. فمتى يجب أن نُحاكي الآخرين، ومتى نتجنَّب ذلك؟ ولماذا تدفعنا المنافسة إلى المثابرة والعمل الجاد؟ وإلى أي مدى يؤثر ذلك في سعادتنا وصحتنا ونجاحنا؟

ويقدم الكتاب الثالث «أولو العزم»، تصوُّراً جديداً يمكنُ الناجحين من امتلاك تصميم صارم على النجاح، يؤتي ثماره من خلال شغفهم ودأبهم، حيث تثبت المؤلِّفة من خلال أبحاثها العملية، أنَّ التركيز على الموهبة لا على المقدر، يؤدي إلى تهميش كلِّ ما سواها، ثمَّ يتم إرسال رسالة للعالم مفادها أنَّ العوامل الأخرى، بما فيها العزم والقوة، غير مهمَّة ولا ضير في أن نتجاهلها. وهكذا، فإنَّ التركيز على الموهبة دون سواها، يشبِّتنا عن عامل لا يقلُّ عنها أهميَّة، بل ويفوقها أحياناً، ألا وهو الجهد المبذول. وهذا هو ما تؤكده العالمة «أنجيلا داكورث» في هذا الكتاب الجديد والمتميز.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

فسيدفعك شيء خفي إلى الصمت، فتحدو حذو زملاء، وتتنازل عنها. كل إنسان يجاهد ليكون مقبولاً لدى الآخرين، حتى وإن جاء ذلك على حساب رغباته، وهذا ما حدث في الموقف السابق، بالتأكيد كان بإمكانك أن تطلب الحلوى وإن تجاهلها الآخرون، فليس هناك ما يمنع تناولك لها بمفردك، إلا أنك وجدت في ذلك شيئاً من الحرج وكأنما سينظر إليك الآخرون بشيء من تقليل الاعتبار، وهكذا تسير الأمور؛ نتنازل عن أهدافنا كما تنازل عنها الآخرون، لننظّل جزءاً من منظومتنا الاجتماعية.

خياراتنا حتى وإن كانت لدينا الإجابة، ويرجع ذلك إلى ما يُعرف بالضغط الاجتماعي. تخيّل أنك ذهبت بصحبة زملاء العمل إلى مطعم فاخر، وكان الحديث ممتعاً وكذلك الطعام. وعندما يحين وقت الحلوى، تحتار بين كعكة الشوكولاتة وفطيرة التفاح؛ فهما شهيتان ومغريتان. ولكنك تُقرّر أن تدع الآخرين يختارون أولاً. وبينما أنت تفاضل بين الخيارين، تُفاجأ بأن لا أحد سواك يريد تناول الحلوى، ولن تحتاج هنا إلى معلومات مُساعدة من قبل الحضور لاتخاذ قرار أفضل. ورغم رغبتك في الحلوى،

نحن نعتمد على الآخرين باعتبارهم مصدراً موثوقاً للمعلومات التي تؤهّلنا لاتخاذ قرارات أفضل، فضلاً عن أن خبراتهم السابقة تُوفّر علينا الكثير من الوقت والجهد. فبدلاً من إهدار الوقت في القراءة والبحث عن التفاصيل المتعلقة بكل المدارس المحيطة، نختصر الطريق بسؤال الآخرين، فالقاعدة تقول: إن كان أغلب الناس قد فضّلوا وانتقوا وأجمعوا على شيء، فهو جيدٌ وجدير بالتجربة. ولهذا تتطوي المحاكاة على قيمة أكبر من حجم المعلومات المكتسبة من خلال تفاعلنا مع الآخرين، إذ تؤثر التوجّهات الاجتماعية في

## تأثير الوالدين

تمتاز الحرباء بقدرتها على التلون وفقاً للون البيئة المحيطة، ويفعل الإنسان مثل ذلك؛ فربما نعجز عن تغيير لون أجسادنا، ولكننا نستطيع محاكاة السلوكيات، والإيماءات، والتعبيرات واللغة التي يُوظفها المحيطون بنا. نحن نبتمس عندما يبتسم الآخرون، ونحزن عندما يتألمون، وربما نستخدم التعبيرات التي يفضلونها في حديثنا معهم، وإن كانت غير مألوفة لنا. فإذا لامس شخص وجهه أو حرك قدميه، في أحد الاجتماعات، فمن المحتمل أن تفعل ذلك بتلقائية ودون أن تشعر بذلك.

يبدأ النزوع للمحاكاة منذ نعومة أظافرنا وينمو بمرور الوقت؛ فالطفل يبكي لبكاء طفل آخر، ويُقلّد تعبيرات وجه ذويه منذ يومه الأول، ويحدث كل ذلك على مستوى اللاوعي، فنحن لا نتعمّد تغيير وضع الجلوس عندما يفعل ذلك شخص آخر، وتتوالى نماذج المحاكاة التي تحدث على مدار اليوم بعفوية، حتى نتحوّل إلى مرآة تعكس تحركات، وإيماءات، وأوضاع الآخرين. أثبت العلماء أن مراقبة شخص وهو يقوم بأمر ما، يحفّز عقولنا على تكرار الفعل ذاته، وهذا ما يعرف اليوم بـ الخلايا العصبية العاكسة، بمعنى أدق: عندما تتابع سلوك شخص ما، فإنك تُفعل المنطقة الدماغية ذاتها التي يُشغلها هو لأداء هذا السلوك. أي أن مشاهدة شخص ينتزع شيئاً بقوة، يولّد لديك شعوراً مماثلاً، وبالتالي فإن مراقبة الآخرين وهم يؤدون مهمة ما، تحفّز عقولنا فتصبح أكثر قدرة على القيام بالمهمة ذاتها.

## سحر المحاكاة

المحاكاة تُمرّز التفاعلات الاجتماعية وتولد التآلف والوفاق والانسجام، فهي تعمل بمثابة المحور الذي نلتفّ حوله جميعاً. وكلما تعمّق استيعابنا لمفهوم المحاكاة وآليات عملها، تخليّنا عن نزعتنا العدائية تجاه من يُقلّدون سلوكنا، وأصبحنا أكثر تقبلاً للأمر، باعتباره وسيلة للم الشمل وتعميق التواصل الإيجابي. فعندما يحاكي أحد ما سلوكنا، نستنتج بتلقائية أن هذه دلالة على وجود اهتمامات مشتركة بيننا، مع فرصة لتأسيس علاقة. قد يكون ذلك ناتجاً عن نزعتنا للربط بين الميول المتشابهة من ناحية، وبين احتمالات التوافق من ناحية أخرى. فإن اجتمع شخصان على لهجة بعينها، أو على وجبة مفضّلة، فهذا دليل على وجود صلة ما بينهما – أو هكذا نرى. هذه الصلات هي ما يتحوّل لاحقاً إلى علاقات ناجحة ومثمرة.

تسهم المحاكاة أيضاً في تحقيق النجاحات المهنية، ففي المفاوضات، لا تساعد المحاكاة على عقد الصفقات فحسب، وإنما تمكن الطرفين من خلق قيمة حقيقية. وكذلك الحال في مقابلات العمل؛ فبفضل المحاكاة يصبح المتقدم للوظيفة أكثر ارتياحاً وثقة، ويؤدّي على نحو أفضل. أمّا في مجالي البيع والتسويق، فتعتبر المحاكاة من أكثر أساليب الإقناع نجاحاً، فنحن لا نتخلّى عن نزعتنا الفطرية للمحاكاة، إلا إن كنا نرفض التواصل وتأسيس علاقة مع شخص ما.

## كسر الحواجز المناهضة للبصمة الاجتماعية

نحن ندرك قيمة الحكمة الجمعيّة ونتغنّى بها في كل وقت وحين. إلا أنّ هذه الحكمة تنبثق من التبادل العلني لمعلومات أبناء الجماعة، ومن دون التبادل تفقد الجماعة قيمتها وحكمتها. فالقرارات الجماعيّة المبنية على حرية التعبير وتدقّق المعلومات، أفضل من القرارات الفرديّة. أما العلاقات التي يحكمها التقليد الأعمى وحجب المعلومات المتعمّد، فتتلاشى بالتدرّج. تتضح ممّا سبق أهميّة الانفتاح والثقة ومشاركة المعلومات داخل المجتمعات، فكيف يتسنى لنا ذلك؟ وبمعنى أدق: كيف نشجّع الأصوات المناوئة والمتخاذلة على البوح بمكنون الصدور؟ أثبتت التجارب أنّ مبادرة واحدة تكفي لتحفيز الجميع على المشاركة، فليس من الضروري أن تكون ضمن الأغلبية كي تتمكن من التعبير عن رأيك المختلف، ما دمت لست المخالف الوحيد (كما حدث في مثال المطعم؛ فلو أنّ واحداً فقط من الحاضرين بادر بطلب الحلوى، لزال عنك الحرج وطلبت كعكتك المفضّلة). ومن المثير للدهشة أنّه حتّى أصوات الأقلية لا يشترط أن تتفق على رأي واحد، بل وتغيّر هذه الأصوات من طبيعة النقاش، ليخرج عن نطاق الفرد ضد الجماعة أو الصواب مقابل الخطأ، ويتحوّل إلى ساحة للتعبير عن الآراء الشخصية. عند هذه المرحلة فقط، يزول الخجل والخوف من الخروج عن المألوف، ويستخدم الجميع حقهم المشروع في التعبير عن آرائهم المختلفة. وهنا تلعب الشفافية دوراً حيوياً، فالعقل يصدّق ما تراه العين؛ ومن ثمّ فإنّ عجزنا عن رؤية ما يفعله الآخرون فلن يؤثروا فينا. فالبصمة الاجتماعية لا تؤتي ثمارها إلا إذا كانت آراء وسلوكيات الجماعة واضحة ومعلنة حتى تتمّ المحاكاة.

## البحث عن التميز

يفترض علم الاقتصاد أنّ اختيارات الفرد لا ينبغي أن تتأثر بما يفعله الآخرون. فانتقاؤك لمنتج ما يعتمد على تفضيلاتك الشخصية إلى جانب تأثير السعر والجودة، ولكن ما يحدث في الواقع هو أنّ الناس يحاكي بعضهم بعضاً؛



كلنا نعرف أنّ لكل قاعدة استثناء. فعلى الرغم من نزعتنا الفطرية لتجنب القيام بأمر ما بمفردنا، فإنّه إذا ازداد الإقبال على هذا الأمر بشكل مفرط، فإننا نعزف عنه ونتوجّه إلى أمر آخر أقل انتشاراً؛ فإن أفرط الناس

فكلّما ازداد إقبال الناس على منتج ازدادت احتمالات جودته، فلو كان سيئاً، لما تهافت عليه الجميع. ووفقاً لهذه المعادلة يصبح الرواج رمزاً للجودة، ويصبح ملاحقة ما يطلبه الآخرون هو الخيار الأسلم.

قضاء الوقت في المنزل، للبحث والتأمل. كما يعكس هذا التعريف اختلافهم عن أي شخص آخر غير منتم إلى فئة أساتذة الجامعة. فمثلاً ستجدهم أقصر من لاعبي كرة السلة، وأعلى وزناً من معلمي المدارس الابتدائية، وأقل إبداعاً من الفنانين الموهوبين.

فما الذي سيحدث لو كان الجميع أساتذة جامعيين؟ بالتأكيد سيفقد هذا الوصف قيمته وخصائصه، فعندما تُعرّف نفسك بمجرد «إنسان»، فإنك لا تقدم أية معلومات تعكس هويتك وشخصيتك الفريدة والمختلفة عن ملايين الأشخاص المحيطين بك.

ويكتسب الاختلاف قيمته من الهوية التي يضيفها على كل منا، فكيف نشعر بذاتنا وبقيمتنا المتفردة إن تحولنا إلى نماذج متطابقة تسير على الأرض. فالاختلاف هو الذي يرسم الحدود، ويميز الجهود، ويفرق بين الخبيث والمحمود.

فمثلاً إن كان أحدهم يُعرّف نفسه كأستاذ جامعي، فإن هذا التعريف يعكس جزءاً من هويته، وينم عن وجود خصائص مشتركة بينه وبين كل من ينتمون إلى هذا المجال، وعلى الأرجح ستجدهم يحبون القراءة والاطلاع، ويستمتعون بالتفكير وإعمال المنطق، ويفضلون

في ملاحقة صيحة في عالم الأزياء، أو اقتناء هاتف محدد، يحدث ما نطلق عليه «الارتداد العكسي».

في بعض الحالات يحدث الارتداد العكسي قبل أن تكتسب السلعة شعبيتها الكاملة، فبمجرد أن يبدأ التهافت عليها، تترفع بعض فئات المجتمع عن شرائها، فالنشابه المفرط مع الآخرين يولد مشاعر سلبية، ونوعاً من الارتباك والانزعاج، ولذلك فإننا دائماً نسعى نحو التميز والاختلاف - كشراء العلامات التجارية التي لم يسمع بها أحد، أو اقتناء منزل في منطقة مأهولة بصفوة المجتمع.

## توظيف الاختلاف

يقودنا استيعابنا للآلية التي يصوغ الاختلاف توجهاتنا من خلالها إلى قرارات أفضل وأكثر إقناعاً وإشباعاً، فبإمكاننا أن نصمم الخيارات - والأجواء المحيطة بها - بشكل يضيف على الأفراد قيمة فريدة ومتميزة. مثلاً تطرح (أبل) أجهزة الآيبود بأكثر من لون. بعض الأفراد يفضلون اللون الأزرق أو الأحمر أو الرمادي، ولكن عندما تطرح ألواناً كالبرتقالي والأصفر، فالأمر يتجاوز مجرد إرضاء التفضيلات الشخصية. فما تسعى إليه المؤسسة من خلال هذا التنوع، هو خلق حالة من الاختلاف والتميز لعملائها - حتى وإن ظل المنتج النهائي واحداً.

تفسر هذه النظرية أيضاً نجاح الكثير من المشروعات الابتكارية مثل «ستاربكس». لا شك في أن المقهى يقدم قهوة ذات مذاق طيب، ويوفر أجواءً أكثر دفئاً ممماً سواه، ولكن هل هذا مبرر لتصل أسعاره إلى ثلاثة أو أربعة أضعاف غيره من الأماكن؟ والأهم من ذلك، لم يقبل زبائنه على دفع هذه المبالغ بسعادة متناهية ودون أدنى تذمر؟

مقاهي «ستاربكس» لا تتبع القهوة، وإنما تتبع «تجربة» فريدة ومختلفة، فبإمكانك أن تضيف أي تعديلات على طلبك لتحصل في النهاية على ما أردته تماماً. بل ويتم إعداد قهوتك بالشكل الذي يناسب ذوقك الخاص و«المختلف»، حيث يكتب اسمك على جانب العبوة. وهل هناك تميز أكثر من ذلك؟

## الدلالات المقنعة

المقنعة؛ مثلاً: هل سيكون من الممتع قضاء بعض الوقت وتناول الغداء مع هذا الشخص؟ توفر هذه الدلالات البسيطة علينا الوقت والجهد، وتمنحنا إجابة فورية. ولكن تذكر أن الدلالات بطبيعتها متغيرة وليست جامدة؛ أي يمكن أن تتبدل بمرور الوقت، فالانطباع الأول لا يشترط أن يدوم إلى الأبد.

لخياراته وتفضيلاته، فالسيارات والملابس تكون بمثابة أجهزة تحليل صامتة، وتنطوي على الكثير من الدلالات. هذه الدلالات هي الطريق المختصر الذي يسهل علينا اتخاذ القرارات. فبإمكاننا أن نستخدم الدلالات المرئية - كالمظهر الخارجي، وطريقة تنسيق الملابس، وأسلوب الحديث، وأسلوب قيادة السيارة - في استنباط الدلالات

تدفعنا البصمة الاجتماعية في اتجاهين متضادين: يقودنا أحدهما إلى محاكاة الآخرين، ويدفعنا الآخر إلى التميز عنهم. فأين تقع نقطة الالتقاء؟ أثبتت التجربة أن هذا يعتمد على الطرف الآخر إلى حد كبير.

نحن ننزع أحياناً إلى تبني دور المحقق «شيرلوك هولمز»؛ فتجدنا نستنتج ونحلل الطرف الآخر وفقاً



## الخروج عن المألوف

يعتمد اختيار الأفراد لسلع دون غيرها على الهوية التي تعكسها هذه السلع؛ فتجدهم ينصرفون عن أشياء يعينها لما قد ترمز إليه من تدنى المستوى المادي أو الاجتماعي، أو لارتباطها بأفكار قد تسيء إليهم. ويُفسر ذلك انصراف بعض الناس عن شراء منتج بعد أن يصبح متداولاً لدى فئات «أقل» من وجهة نظرهم. أي أنهم يخرجون عن المألوف بهدف الحفاظ على الهوية أو الصورة الاجتماعية المكتسبة. وتجدر الإشارة إلى أن بعض الدلالات تكون أكثر تعبيراً عن الهوية من غيرها - وفقاً لمدى قابليتها للملاحظة والتحليل. مثلاً لن تستطيع معرفة نوع مسحوق الأطباق أو المناديل الورقية التي يستخدمها شخص ما - إلا إذا تجسست على منزله - وبالتالي فهي دلالات غير صالحة للتعبير عن الهوية. أما الملابس التي يرتديها الشخص، والسيارة التي يقودها، فهي دلالات سهلة الملاحظة، ولذلك هي أكثر قابلية للتعبير عن الهوية.

وتزداد أهلية الدلالات للتعبير عن الهوية إذا كانت لا تنطوي على وظيفة أو دور بعينه. مثلاً يختار الشخص مسحوق الأطباق أو المناديل الورقية لفوائدها الوظيفية البحتة، وبالتالي قلما يعتمد عليها الأفراد في استنباط هوية صاحبها. ولكن هناك بعض الدلالات التي تعتمد على الذوق الشخصي أكثر من الدور أو الوظيفة؛ مثل تسريحة الشعر ونوع السيارة. مثل هذه الخيارات المنطوية على الميول الشخصية تكون أكثر تعبيراً عن الهوية. وتلعب الأسعار هنا دوراً بارزاً في استمرار بعض السلع دون غيرها، فكلما ارتفع سعر السلعة، زادت احتمالات احتفاظها بقيمتها كدلالة واضحة ومعبرة عن هوية صاحبها.

## عندما يكون التستر مُجدياً

تعكس بعض السلع علاماتها التجارية بشكل صارخ، في حين تنطوي الأخرى على دلالات أقل وضوحاً. فالعلامات التجارية الرائجة والشعارات المرموقة تتواصل مع قاعدة أعرض من الجماهير (نظراً إلى سهولة رؤيتها والتعريف عليها). ولكن هناك بعض الدلالات «المستترة» التي تكون أقل وضوحاً؛ مثلاً قلماً تلفت انتباهنا تصاميم الأحذية وما تحويه من تفاصيل تعكس علامتها التجارية. قد يظن بعضنا أن صعوبة استنباط مثل هذه الدلالات علة تشوب المنتج، إلا أن لها مزايا يغفل عنها الكثيرون؛ إذ يحول ذلك دون تداول المنتج على نطاق واسع، فيحتفظ بقيمته وندرته وتميزه - على عكس العلامات التجارية ذات الدلالات «المكتشوفة» التي يسهل تقليدها وتداولها.

تتمخض النزعة إلى استشفاف الهوية استناداً إلى دلالات بعينها عن توجّهين مختلفين: فهي قد تؤدي إلى انتشار الصيحات أو اندثارها. مثلاً تبدأ مجموعة صغيرة من الأفراد في استخدام عبارة جديدة أو لفظ دخيل على المجتمع، أو اتباع نظام غذائي أو إداري مُبتكر. فإذا كانت الانطباعات الأولية تجاه

## التأثير بالهوية

تتناول الإعلانات المناهضة للتدخين الآثار السلبية التي تنتج عنه، على أمل أن تؤثر هذه المعلومات في عقول المدخنين وتنفرهم منه. ينبثق هذا التوجّه من إيماننا بنظرية: حدّث الناس عن أضرار التدخين وتبعات الأكل غير الصحي، وسينصرفون عنهما في الحال. ولكننا لسوء الحظ لا ندرك أن المزيد من المعلومات لا يؤدي بالضرورة إلى قرارات أفضل وخيارات صحيّة أكثر، فالأطفال يعلمون جيّداً أن تناول الحلوى يضرّ بأسنانهم، ومع ذلك لا يتغيّر سلوكهم.

أثبتت التجربة أن الربط بين تبنّي السلوك المرغوب، واكتساب هوية أفضل، يؤدي ثماره بشكل أفضل من مجرد ضخ المعلومات. على سبيل المثال: كان «باباي» - الشخصية الكرتونية الشهيرة - يكثر من تناول السبانخ كي يصبح أكثر قوة، وقد تمخّض الربط بين تناول السبانخ والقوة إلى زيادة استهلاك الولايات المتحدة من السبانخ بمقدار الثلث. لا عجب إذاً أن يربط العاملون في الدعاية بين كبار النجوم - كلاعب السلة الشهير «مايكل جوردان» مثلاً - وجميع أنواع السلع؛ بدايةً من الأحذية والملابس، ووصولاً إلى المشروبات والأغذية، فبمجرد أن يرى الجمهور نجمه المُفضّل يمارس شيئاً ما، يحذو حذوه دون تردّد.



صار عادةً تقليديّة تجري على السنة الجميع، وهنا يتخلّى المستخدمون الأوائل عنها، لينفوا عن أنفسهم هذه الهوية الجديدة، بل ويعزف عنها المستخدمون الجدد بعد أن فقدت قيمتها الأصليّة. وتحوّل الصيحة في نهاية المطاف من حدثية، إلى رجعية، وتؤول من الانتشار إلى الاندثار.

هؤلاء تفيد بأنهم مُنفثّون، أو مبدعون، أو مواكبون للعصر، سرعان ما يبدأ المحيطون بهم بمحاكاتهم بهدف اكتساب الهوية ذاتها. وبمرور الوقت يتكالب الكثير من الناس على هذه الصيحة، فتصبح هي القاعدة التي تعبر عن المألوف والمعروف. ومع تزايد أعداد المتبنّين لها، تفقد هذه الصيحة قيمتها ويتغيّر جوهرها. فما كان رمزاً للانفتاح والإبداع،



وغير الصحيّة. وسرعان ما تخلّى هؤلاء الأفراد عن هذا السلوك خوفاً من أن يصبحوا مثلهم في يوم من الأيام - أي خوفاً من اكتساب هذه الهويّة.

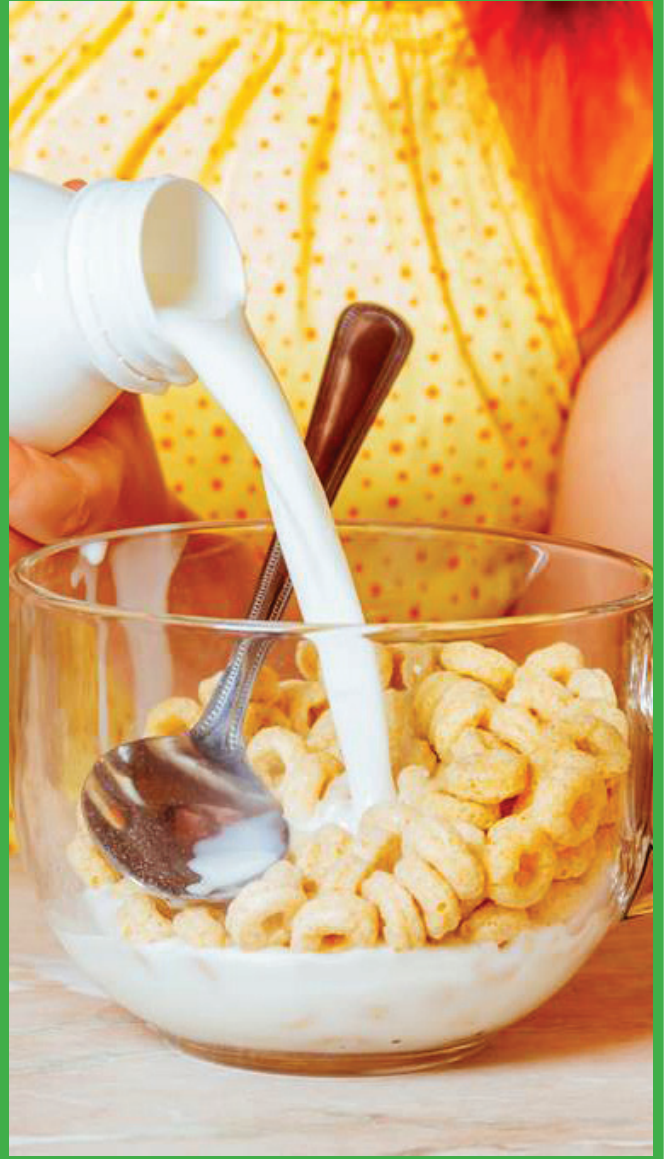
تحدّثنا إلى بعض الزبائن في أحد المطاعم المحليّة ولفتنا انتباههم إلى أنّ مجموعة من الأشخاص - الذين علمنا مسبقاً بنفورهم منهم - يفرطون في تناول الوجبات السريعة،

من ناحية أخرى، تؤثر الهويّات غير المرغوبة أيضاً في سلوك وتوجّهات الأفراد بالقدر ذاته. وقد نجحت هذه الآليّة في إقناع بعض الأشخاص بتناول الطعام الصحيّ؛ فقد

## فكّ الشفرة

تخيّل نفسك مضطراً إلى اختبار صلاحية كلّ شيء تواجهه. عندها لا يصبح تناول رقائق الذرة في الصباح مجرد عادة روتينيّة، وإنما مسألة حياة أو موت؛ إذ يتحمّم عليك تناول رقائق واحدة والانتظار لترى ما سيحدث لك قبل أن تشرع في تناول أخرى.

طوّر الإنسان آليّة تجنّب هذه المشقة وهي جهاز (فكّ الشفرة) اعتماداً على الخبرات السابقة، فمجرد استخدام شيء ما مرّة واحدة، تنشأ بينكما علاقة حميمة تسهّل عليك التعامل معه وأنت مغمض العينين - سواء أكان شخصاً، أم طعاماً، أم أداة طهي. يكون نظام (فكّ الشفرة) فعلاً فقط إذا استطاع التعامل مع التنوّع الذي تعرّض له على مدار اليوم بنجاح، فحتّى وإن بدا صديقك الذي تراه اليوم مختلفاً كلياً عمّا رأيته عليه في الشهر الماضي، فمن المفترض أن يتعرّف إليه جهازك الاستشعاري باعتباره (مألوفاً)، وإلا لظنّ تعاملنا مع الأشياء والأشخاص في كلّ مرّة ساذجاً وسطحياً كما لو كانت المرّة الأولى. تلك هي أشعة الألفة التي تسدل وميضها ليس فقط على كلّ ما نتعاطى معه بشكل مباشر، بل وعلى الأشياء التي تشترك في خصائصها مع أخرى. وتؤهلنا هذه الخاصيّة للتجاوب مع المتغيّرات التي تغزو حياتنا، فالأشخاص تتبدّل هيئاتهم في كلّ مرّة نراهم - سواء بارتداء زيّ جديد أو بسبب تسريحة شعر مختلفة - إلا أنّ ذلك لا يغيّر من طبيعة علاقتنا معهم. أيضاً يفيد التعامل مع الأشياء المتشابهة من ناحية استنتاج الهويّة. مثلاً إذا تناولت حبة توت لآلاف المرات دون أن تصاب بأيّ مرض، فعلى الأرجح لن تصيبك حبات التوت الشبيهة بأيّ مرض هي الأخرى، فتتناولها وأنت مطمئنٌّ. أي أنّ التعاطي مع أشياء أو أشخاص تجمعهم خصائص مشتركة، هو طريق مختصر يجعل حياتك أبسط وأريح وأكثر انسيابية.



## من الألفة إلى الحداثة

التنوّع هو سنّة الحياة التي تكسبها رونقها وتمييزها. وفي حين ينزع الإنسان إلى التعامل مع المألوف، فإنّه في بعض الأحيان لا يستطيع أن يقاوم رغبته في التغيير والتجديد، فالإنسان تحرّكه رغبة دفيئة في اكتشاف كلّ ما هو جديد وفريد؛ وهذا ما يؤهّله لاكتساب خبرات غير معهودة.

وتولّد البدع المستحدثة ردود أفعال سلبية في بادئ الأمر. فهي - باعتبارها مدخلات جديدة - تحتاج إلى كمّ مضاعف من الوقت والتركيز والمعالجة لاكتشاف ما إذا كانت آمنة أم لا. وهنا يحركنا الفضول المحضوف بالقلق حتّى وإن تعلق الأمر بمناشف اليد. هل يا ترى ستكون قويّة الامتصاص كالمنشفة القديمة؟ وهل سيكون قماشها ناعماً ومريحاً أم لا؟ بالطبع لن نتأكد من إجابتنا إلا بعد استخدامها.







تتبع ردود الأفعال تجاه البدع والأشياء غير المألوفة مساراً أقرب ما يكون إلى الشكل الهرمي، ففي البداية يكون التوجُّه العام سلبياً أو حيداً. ومع الاستخدام والتعرُّض المتكرَّر، تتولَّد الألفة المصحوبة بالإعجاب، والمشاعر الإيجابية، ومع الانتشار والاستخدام المفرط، يتضاءل الإعجاب ويسود الملل. فعند قاعدة الهرم الأولى يكون الشيء مستحدثاً وغير مألوف، بعد ذلك يصعد إلى القمة فيصير مألوفاً ومحفوظاً بالانبهار، ثم يهبط من جديد عند القاعدة الثانية، حيث الألفة المبالغ فيها والضجر. قد تجتمع الألفة والحدادة في شيء واحد؛ مثلاً عندما نستخدم خلطة جديدة لطبخ الديك الرومي نكون قد أضفينا بعداً جديداً (الخلطة) على شيء اعتدنا فعله لعشرات المرَّات، بطريقة مألوقة (الديك). هذا التنوع يضيف إلى رصيد الإعجاب والانبهار. تجذب الاختلافات الصادمة انتباهنا أكثر من أي شيء آخر. مثلاً، لناخذ طفلاً تعلم أخيراً شكل وسمات القطَّة؛ فلديها أربع أرجل، ويغطي جسمها الفراء، وأحجامها متقاربة، وبالتالي فإنَّ مشاهدة صورة لقطَّة نموذجية لن تثير انتباهه على الإطلاق؛ فهي مألوقة بالنسبة إليه. كذلك ستكون مشاهدته لصورة حوت - مثلاً - مُبهمة ومُجيرة أكثر منها باهرة؛ فهو غير مألوف تماماً بالنسبة إليه. أمَّا ما يثير انتباهه حقاً فهو ما يخالف توقُّعاته وخبراته السابقة - كرؤية قطَّة بلا فراء أو بثلاث أرجل فقط على سبيل المثال، إذ تتعارض هذه الصورة مع استيعابه المترسِّخ لما ينبغي أن تكون عليه القطَّة. أي أنها مألوقة بالقدر الذي يتفق مع استيعابه (الألفة)، ومختلفة بالقدر الذي يثير انتباهه ويحفِّز شغفه للسؤال والاستكشاف (الحدادة). يتحكَّم المزيغ المناسب من الألفة والحدادة في الأشياء التي تلقى رواجاً، فالأبحاث العلميَّة الأكثر تأثيراً هي مزيغ من الجهود السابقة والمُطعَّمة بأفكار جديدة ومبتكرة. وكذلك الحال مع الموسيقى، والأزياء، وغيرها من المجالات التي يدويُّ صداها: إذ تكون مماثلة بما يكفي لما هو دارج فتولَّد الألفة، ومختلفة بما يكفي عنه لتجذب الانتباه، ومن ثمَّ فإنَّ التماثل يصنع الشهرة لما له من دور في جعل الأشياء الجديدة، تبدو مألوقة، وبالتالي راجحة.

## البصمة الاجتماعية والخيارات الصحية

نلجأ إلى استراتيجيَّة الثواب والعقاب لدى محاولتنا إقناع الآخرين بشيء ما، فالأطفال يؤمرون بتناول الخضروات والإفان ينالوا حصَّتهم اليومية من الحلوى. وفي حين توتِّي هذه الاستراتيجية ثمارها على المدى القريب، فإنَّها تفقد قيمتها على المدى البعيد، وربما تأتي بنتائج عكسيَّة. فالحلوى تنطوي على رسالة ضمنيَّة مفادها أنَّ الخضروات غير جديرة بالأكل بمفردها، وأنَّه يجب أن ينال الطفل «رشوة» مناسبة ليقبل بها. وبمجرَّد أن يتوقَّف الآباء عن الدفع، يعزف الطفل عن تناول الخضروات. فما الذي يجبره على ذلك دون مقابل؟!

تتمتَّع البصمة الاجتماعية بتأثير أقوى في هذا الشأن، فالكبار ينزعون إلى محاكاة تصرُّفات وخيارات من حولهم، وكذلك الأطفال، وبالتالي إن لم يكن الآباء يتناولون البروكلي - مثلاً - فلا تنتظر من أبنائهم أن يفعلوا، والعكس صحيح، وكما ذكرنا سابقاً، العقل يصدِّق ما تراه العين. ولذا، عليك أن تكون نموذجاً حياً لما تتمنَّى أن ترى أبنائك عليه.



## الضغوط الاجتماعية تحفيز أم تشتيت؟

يعتمد تأثير الآخرين في الأداء؛ سلباً وإيجاباً، على صعوبة المهمة. فالتفاف الأفراد حولك يطور أداءك من حيث السرعة والدقة في المهمات البسيطة وسهولة التعلم، ويقوّضه إن كانت المهمة معقدة أو غير مألوفة. إذا كان قد سبق لك وذهبت إلى النادي الرياضي برفقة أحد أصدقائك، فأنت بالتأكيد تعلم الأثر الإيجابي للصحبة في هذا السياق. حتى وإن لم يكن هدفك التنافس، فمجرد وجوده يشدُّ من أزرِك ويحفِّزك، فتجد نفسك تحمل أوزاناً أثقل أو تجري بسرعة أكبر. بالمقابل، هل جرّبت أن تصفّ سيارتك بين سيارتين في شارع ضيق ومزدحم، بينما يراقبك شخص ما؟ إن كانت إجابتك بنعم، فبالتأكيد أنك تدرك الأثر السلبي الذي تتركه نظرات المحيطين بك، وأنت تحاول جاهداً الانتهاء من هذه المهمة الصعبة. ربّما لا تجيد فنّ توقيف السيارة من الأساس، إلا أنّ التعرض لهذا الضغط الاجتماعي يزيد الوضع سوءاً.

يرتبط الضغط الاجتماعي - سواء أكان يحفِّز الأداء أم يقوّضه - بعدة عوامل تتراوح بين السلبية والإيجابية منها:

- ◆ أولاً: إن وجود الآخرين يربكك ويشتت انتباهك - سواء أكنت توقف السيارة أم تفعل شيئاً آخر.
- ◆ ثانياً: أنت تتعلم بفضل الآخرين فنّ إدارة الانطباعات؛ فلا شك أنك تريد أن تترك انطباعاً جيداً وتحافظ على مظهرك، فتبذل جهداً أكبر لإنهاء مهمتك.
- ◆ ثالثاً: يتمخض التفاف الآخرين حولك عمّا يعرف بالصحة الفسيولوجية، التي يُصاحبها تسارع معدّل خفقان القلب، وارتفاع ضغط الدم، وتأهّب الجسد للعمل.

تدفعنا هذه العوامل إلى الأداء بشكل أفضل في المهمات البسيطة، والتلقائية، والمألوفة، وسهولة التعلم؛ إذ تولّد بداخلنا مشاعر التحدي والروح التنافسية التي ترتقي بأدائنا إلى أعلى المستويات. فعندما نمارس ما نجيد كالجري على المشاية الرياضية أو القيام بتمرين ما برفقة آخرين، نلاحظ أنّ أداءنا يتطور بشكل مذهل عمّا كان عليه ونحن بمفردنا، أمّا حين يتعلّق الأمر بالمهمات الأكثر تعقيداً أو التي تحتاج إلى قدر أكبر من التركيز،



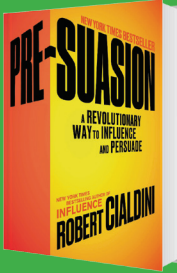
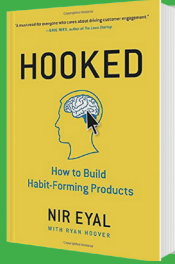
## كتب مشابهة:



**Contagious**  
Why Things Catch On,  
by Jonah Berger, 2016?

**Hooked**  
How To Build Habit-Forming  
Products.

By Nir Eyal and Ryan Hoover. 2014.



**Pre-Suasion**  
A Revolutionary Way to Influence and  
Persuade.

By Robert Cialdini. 2016.

## قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على [pr@mbrf.ae](mailto:pr@mbrf.ae)

تواصلوا معنا على

 MBRF\_News

 MBRF\_News

 مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

 [www.mbrf.ae](http://www.mbrf.ae)

 qindeel\_uae

 qindeel\_uae

 qindeel.uae

 [qindeel.ae](http://qindeel.ae)



فإنَّ العوامل السابق ذكرها، تهبط بأدائنا وتقوُّص إمكاناتنا، فالخوف من الفشل قد يدفعنا إلى الهاوية.

## بين المكسب والخسارة

تؤثر المقارنة الاجتماعية - أي المنافسة - في أداء الأفراد وتحفُّزهم من خلال إعادة صياغة نقاط المرجعية والمعايير المستخدمة في قياس أدائهم. فعندما نشارك في سباق خمسة كيلومترات، أو نخوض اختباراً ما، أو نُجري مكالمات مبيعات داخل المكتب، فإننا على الأرجح، نضع أهدافاً مُحدَّدة نصب أعيننا قبل أن نشرع في ذلك؛ مثل: أن ننهي السباق في أقلَّ من عشرين دقيقة، أو نحصل على امتياز، أو نجلب للمؤسسة عشرة عملاء جدد هذا الشهر. وتتحكَّم النتائج التي نحزها - لدى مقارنتها بهذه الأهداف - في معدَّل اجتهادنا لاحقاً. فأن تتوسَّط السباق، وتتحفَّز للمضيَّ قدماً خير لك من أن تحتلَّ المُقدِّمة ويتملِّك الغرور.

ما يهمُّ في أيِّ منافسة ليس تأخرُك في السباق، وإنَّما المسافة التي تفصل بينك وبين المقدمة، فالمسافات القصيرة تحفزك أكثر لتدرك الهدف، أمَّا المسافات البعيدة فتضعف الدافعية ويتراجع بسببها جهدك لأنَّك تجهل ما إن كانت محاولتك ستصنع فارقاً أم لا. أي أنَّ التنافس في مواقف تتضاءل فيها احتمالات النجاح تضر أكثر مما تنفع.

## إلى أين تقودنا هذه الأفكار؟

تقودنا إلى حقيقة أنَّ المقارنة الاجتماعية سلاح ذو حدين. فسواء أكان هدفك تحفيز فريق المبيعات لبذل مزيد من الجهد، أم تشجيع الطلاب لتعلُّم المزيد، تبقى المقارنة الاجتماعية (أو المنافسة) هي سلاح التحفيز والتغيير، إذ يسهم تسليط الضوء على المسافات التي تفصل بين الأقران (من حيث الأداء بالطبع) في شحذهم للمضيَّ قدماً، وتعزيز تفتهم بأنفسهم، ولكن، إن لم يتمَّ تصميم هذه المقارنة بعناية، ودقَّة، وحرص، فإنها تتحوَّل إلى أداة تُثبِّط الهمة، وتهز العزيمة وتضعف الأداء.

## البصمة الاجتماعية في خدمة الإنسانية

البصمة الاجتماعية قوَّة لا يُستهان بها، لأنها تتحكَّم في السلوك. وكلِّما ازداد استيعابنا لطبيعتها وآليَّة عملها، ازدادت قدرتنا على تسخيرها لصالحنا وصالح مجتمعا. فمهمَّتنا أن نتهلَّ من مزاياها ونتجنَّب عواقبها، لتتفادى الانجراف مع التيارات السلبية فمن واجبنا أن ندير التفاعلات الاجتماعية بشكل ناضج وفَعَّال، وأن نستثمر قدرة الآخرين على التأثير فينا، في اتخاذ قرارات أفضل. والخيار لك دائماً؛ لأنك تستطيع دائماً أن تُقرِّر متى تفتح لها ذراعيك، ومتى تصمُّ عنها أذنيك.

## تعددت الاهتمامات والمصدر واحد

جميع الأخبار السياسية والثقافية والاقتصادية والرياضية والاجتماعية من صحيفة الاتحاد وملاحقها في الموسوعة الإخبارية الأكثر شمولاً والتي تصدر يومياً.



الاشتراكات

الرقم المجاني: 8002220 | من خارج الدولة هاتف رقم: +9712 4145000 | فاكس: +9712 4145050 | ص.ب: 40401 أبوظبي

