

سادساً: تفكير صنع القرار: صناعة القرارات الحاسمة



الشكل (6-1): هذا الطريق، وذلك الطريق.

«الدليل على القرار الجيد هو تعدُّد الأسباب الدافعة لاتخاذهِ». ماري دوريا راسل

«القرارات التي تتخذها تدل على طبيعة شخصيتك». بنجامين بياني

اتخاذ القرارات

يبدأ جونا ليرر Jonah Lehrer, 2009 كتابه كيف نتخذ قراراتنا؟ How We Decide بوصف مشهد يحاول فيه قائد الطائرة تجنب سقوط طائرة الجامبو التي يقودها، والتي كانت قد أقلعت تَوًّا، ولكن النار اندلعت في أحد محركاتها. وبينما كانت الطائرة تخرج عن نطاق السيطرة، تعيَّن على القائد تقرير إذا كان سيزيد سرعة الطائرة في محاولة منه للارتفاع بها إلى مسافات أعلى، أو الدوران حول مدرج المطار لجعلها تستعيد توازنها. ونظرًا إلى توجُّسه من إمكانية عجز المحرك الثاني عن تحمُّل الضغط الناجم عن هذه المناورة؛ فقد فكَّر قائد الطائرة في احتمال جعل هبوطه أشدَّ انحدارًا، ما قد يسمح له بتجنُّب إيقاف الطائرة، وجعلها تهبط هبوطًا حرًّا. ولم تكن أمامه سوى لحظات لكي يُقرِّر ما يجب عليه فعله. فماذا عليه أن يفعل؟

هذه القصة القصيرة التي سردها لهرير لا تتعلق برحلة طيران حقيقية بطلها قائد طائرة حقيقي، وإنما كانت تُركِّز على الرِّبَّان بوصفه قائد طائرة يحاول السيطرة عليها في أثناء رحلة طيران عن طريق الجهاز المحاكي للتدريب على قيادة الطائرة. بيد أن القرارات التي تعيَّن عليه اتخاذها كانت تُشبه كثيرًا وبمختلف تفاصيلها رحلة طيران حقيقية يقودها قائد طائرة حقيقي، وهي نفس الحال التي وجد نفسه فيها تشيسلي سالينبيرغر وهو يقترب من مطار لا غوارديا في مدينة نيويورك في الخامس عشر من شهر كانون الثاني (يناير)، عام 2009م، حين فقدت طائرته قوة اندفاع محركيها تمامًا بفعل سرب من طيور الإوز التي اصطدم بعضها بهما. بادر قائد الطائرة إلى إطفاء المحركين، فانزلقت الطائرة باتجاه نهر هدسون حيث هبطت فيه بسلام، من دون وقوع أيِّ إصابات. سالينبيرغر (أطلق عليه اسم سالي) الذي أصبح فجأة شهيرًا، ألَّف كتابًا عن هذه التجربة أسماه معجزة على سطح مياه نهر هدسون.

هذه الأزمة التي ذكرها لهرير، والتي حاكت الأزمة الحقيقية التي مرَّ بها سالينبيرغر، أثارَت أسئلة عدَّة بخصوص اتخاذ القرارات، أبرزها: كيف نتخذ قراراتنا؟ ماذا تفعل

عقولنا في مرحلة اتخاذ القرارات؟ كيف يمكننا اتخاذ قرارات أفضل؟ ماذا يمكننا أن نفعله لنزيد من الفرص التي تسمح لعقولنا أن ترشدنا إلى اتخاذ القرارات الصحيحة؟ يرى لهرير أن اتخاذ القرارات الصحيحة يتطلب استخدام مظاهر عقلية مختلفة جداً، منها المعقول، ومنها غير المعقول، ومنها التحليلي والعاطفي، ومنها المنطقي والفطري. وقد نحتاج أحياناً إلى التفكير عن طريق الخيارات، ووزن الأشياء بصورة عقلانية دقيقة، في حين نحتاج في أحيان أخرى إلى أن نتبع حدسنا، ونصغي إلى أحاسيسنا، وننتبه إلى غرائزنا الفطرية. فأن تعرف متى تستخدم الأسلوب المناسب للتفكير كل مرة، وأن تعرف كيف تضع أساليب التفكير المختلفة هذه موضع التطبيق بصورة فاعلة، هو التحدي الحقيقي للتفكير القادر على صنع القرار. من المهم أيضاً إدراك أثر الانفعالات في تحليلنا المنطقي المتأني.

الحدس والمسوغات

يرى جوناثان هيت Jonathan Haidt, 2012 في كتابه **العقل الصالح** The Righteous Mind أن تفكيرنا يُطوّر بصورة نمطية شروحات ما بعد اكتشاف الحقائق؛ أي المسوغات التي تتعلق أساساً بمعتقداتنا. ويعتقد أن هذا النوع من التبرير اللاحق للمعتقدات يُخيم على مختلف أنواع التفكير. فنحن نستعمل التفكير لتأكيد مصداقية معتقداتنا، وليس من أجل التعامل معها بطريقة عقلانية؛ وذلك أن دافع المسوغات التي نسوقها، وآليات اتخاذنا للقرار هو التبرير الذاتي. فنحن نقبل بالدليل الذي يُؤكّد معتقداتنا. أمّا الدليل الذي يتناقض معه فمرفوض من وجهة نظرنا. ولهذا، فإننا نتخذ قراراتنا بخصوص ما يدور حولنا استناداً إلى ما نؤمن به، ونعتقد أنه صواب، ونحن نؤمن بما يناسبنا.

يري هيت أيضاً أن الأهمية التي نوليها للعقل في تفكيرنا نحن، كما في تفكير الآخرين، لا تستند إلى معلومات صحيحة، وإنما هي فقط أوهام وتُرّهات. فالتحليل المبني على أسس عقلانية متوازنة، واستقصاء متأن للمعتقدات والأفكار والأدلة هو أمر نادر الحدوث.

والغالب أن التفكير يميل إلى تأكيد مصداقية ما نعتقد به عن طريق عقلنة وجهة نظرنا. يبدو أن هذه حال شائعة من دون استثناء تقريباً، عندما يتعلق الأمر بالمسّ بالقضايا والمسائل الأخلاقية.

بوجه عام، نحن لا نُخطئُ دائماً حين يتعلق الأمر بأفكارنا، وكذا الحال عند اتباعنا للحدس والفطرة. فكل ما في المسألة هو أن المنطق لا يقود تفكيرنا، وإنما العواطف هي التي تحكمه. ولهذا، قدّمت الدراسات النفسية التي اقتبس منها هيت، إضافةً إلى الدراسات التي أعدّها هو نفسه، الدليل على أن الحدس يأتي أولاً، وأن المنطق يأتي تالياً. فنحن نُقدّمُ تبريرات لمعتقداتنا وقراراتنا لأننا نُرجعها إلى الحدس، لا إلى التحليل المنطقي.

يُعرف الحدس بأنه صورة من صور المعرفة، وهو يختلف عن المنطق، بيد أنه –مع ذلك– يُعدُّ نوعاً من أنواع النشاط المعرفي. فكّر –مثلاً– كم مرّة سألت نفسك وأنت تتأمّل فيما تعتقد به، عن احتمال أن تؤمن بشيء ما (شيء ترغب في الإيمان به، أو تؤمن به حقاً) مقابل شيء يناقض ما تشعر أن عليك أن تؤمن به (ولكن لا ترغب حقاً في الإيمان به). في الحال الأولى، أنت تبحث عن إثبات، وتقبل بأمثلة ودراسات بوصفها أدلة تُعزز أفكارك ومعتقداتك. أمّا في الحال الثانية فأنت تبحث عن أدلة تُناقض ما لا ترغب في الإيمان به، أو أنك ببساطة تجد لنفسك طرائق ترفض بها الأمثلة والدراسات المناقضة التي يسهل عليك وصفها بأنها مليئة بالعيوب، وقديمة الطراز، ومُتحملة أو ناقصة. وهذا النوع من البرهان المُتحمّل هو ما يطبع الكثير من التفكير في صنع القرار.

وَرَدَ تأكيدُ لمقولة «التقليل من شأن أهمية التفكير المنطقي في صنع القرار» في كتاب ما دون الوعي: كيف يتحكم عقلك الباطن في سلوكك Subliminal :How Your Unconscious Mind Rules Your Behavior للكاتب ليونارد ملودينو Leonard Mlodinow, 2012، حيث يُحدّد عنوانه الفرعي أطروحته المركزية. يرى الكاتب أنك حين لا تلاحظ سوى التأثيرات الواعية في سلوكك فإنك تضع نفسك في موضع سلبي. فالفهم المستند إلى الوعي يوفر لك فقط جزءاً بسيطاً من الحافز الذي يدفعك إلى فعل شيء ما. أمّا التفكير المنطقي في صنع القرار فهو من وجهة نظره كائن خرافي؛ أي مجرد وهم زائف ومُضلل؛ نظراً إلى أن عقلك غير الواعي لا يقل أهمية عن عقلك الواعي، بل إنه يفوقه أهمية.

يرى ملودينو أن أي صورة، سواء كانت للعالم المحيط بك، أو لأفعالك، هي في الحقيقة ناقصة، ومُضَلَّلة أيضًا. فالنظريات التي تعرفها عن الواقع المادي والنفسي ليس لها سوى قيمة تقريبية؛ أي إنها نماذج تُقدِّم وصفًا مفيدًا ضمنياً، لكنه محدود حتمًا، للماهية الحقيقية للأشياء، سواء في العالم الخارجي المحيط بك، أو العالم المتوقع داخل وعيك. أمَّا عدم الدقة في مداركك الحسية فهي -فوق ذلك كله- مجبولة بذكريات غير دقيقة، وهي ذكريات تخدعنا بتصور أشياء لم تحدث أصلًا، أو ربَّما تكون قد حدثت، ولكن ليس بالطريقة التي نعتقد أنها حدثت فعلاً.

والحقيقة أن القرارات التي نتخذها جميعًا تستند غالبًا إلى ذكريات وأفكار غير صحيحة، وتمثيل خطأ للواقع الخارجي. ومن الواضح أن هذه القرارات لا يُستفاد منها أبدًا مقارنةً بالقرارات المبنية على ذاكرة وأفكار صحيحة، وتمثيل دقيق للواقع.

إذن، لدينا نظامان للتفكير: نظامٌ صنع تفكيرٍ يستند إلى أسس حدسية وعاطفية، وهو ما يوصف بالتفكير السريع؛ ونظامٌ صنع تفكيرٍ عقلائي دقيق يوصف بالتفكير البطيء حسب ما وصفه دانيال كانيمان 2011، Daniel Kahneman، في كتابه التفكير السريع والبطيء Thinking, Fast and Slow، علمًا بأن كلا النظامين مفيد وقيّم. يصف كانيمان مراحل التفكير لدينا بأنها تفعيل لهذين النظامين العقلين المتوازيين؛ إذ يعمل النظام الأول بسرعة وبصورة آلية، حتى إنه لا يتطلب بذل أي جهد يُذكر. أمَّا النظام الثاني فيتضمن بذل الكثير من الجهد والتفكير؛ وذلك أنه يستغرق وقتًا، ويتطلب الكثير من التركيز والحكم والتحليل. أمَّا نحن فننتصرف غالبًا حسب طبائع التفكير كلها الواردة في النظام الأول. ومردُّ ذلك أننا نُفضِّل السهولة المعرفية التي تُميِّز هذا النمط من التفكير الذي لا يتطلب بذل أي جهد يُذكر. لهذا السبب نُفضِّل أن ننحو نحو الغمزة السريعة والحدسية، ونتجنَّب الضغوط المعرفية الناجمة عن التفكير الأكثر بطئًا، والأكثر إرهاقًا. فقد نسأل أنفسنا أحيانًا عندما نوشك أن نتخذ قرارًا بخصوص مسألة ما: لم لا نتوقف قليلًا ونُفكِّر في الموضوع بصورة عقلانية؟ وقد يتبادر إلى ذهن أحدنا السؤال الآتي: هل فكَّرت مليًا بما أنا مُقدِّم عليه؟ في مثل هذه الحال، يتعيَّن علينا أن نعرِّف بالنظام الثاني

من التفكير. وعلى هذا، فنحن بحاجة إلى كلا النظامين مع ما يُمثّلانه من نقاط ضعف وقوة، بالرغم من فوائد كلٍّ منهما ومحدوديته؛ أي التفكير بسرعة، والتفكير ببطء.

وعودًا على بدء، فإن أحد التحديات الحقيقية التي تواجهها عملية اتخاذ القرارات يتمثل في أننا لا نملك غالبًا جميع المعلومات التي نلزمنا، أو تلك التي قد نرغب في توفيرها عند وجوب اتخاذ القرار. وفي هذا السياق، أكد رئيس أركان الجيوش الأمريكية ووزير الخارجية السابق كولن باول أنه لم يكن يتخذ قرارًا رئيسًا إلا إذا توافر لديه ما نسبته 70% من المعلومات التي تلزمه قبل اتخاذ القرار، لكن هذا يعني أن نحو ثلث المعلومات المطلوبة للتأكد أن القرار الذي سيتخذ بصورة جيدة ما زالت خارج المعادلة، متروكةً لتقديره وحده. وبالمقابل، لا بُدَّ أن نسأل: كيف تأكد باول أن المعلومات المتوافرة لديه تماثل ما نسبته نسبة 70%.

يصف كانيمان نقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بقوله: «ما تراه أمامك فقط هو المتوافر». WYSIATI وهي اختصار لجملة What You See Is All There Is. تُعدُّ هذه العبارة نسخة مختلفة عن فكرة باول؛ فبينما كان باول واثقًا من قدرته على اتخاذ القرار الصحيح غالبًا حين يتوافر لديه ما نسبته 70% من المعلومات المطلوبة، فإن كانيمان زعم أن معظم الناس يفترضون أنهم يتخذون القرارات الصحيحة عندما لا يعرفون حقًا كم المعلومات التي بحوزتهم. فهم يعتقدون أن لديهم جميع المعلومات التي تلزمهم؛ لأن ما يرونه هو كل ما يظنون أنهم بحاجة إلى رؤيته. هذا تصور خطأ ولا شك؛ فالاعتقاد أن ما تراه أمامك فقط هو المتوافر يُفضي إلى قرارات سيئة؛ لأن هذه القرارات تستند إلى معلومات ناقصة بصورة لافتة.

إذا اعتقدنا بصحة هذه المقولة فإننا قد نطلق أحكامًا، ونتخذ قرارات استنادًا إلى معلومات ناقصة، وبناءً على نموذج أو مثال صغير جدًا، أو أدلة غير كافية. وفي حال فعلنا ذلك، فإننا نرتكب غالبًا أخطاء. فالأخطاء الناجمة عن هذه المقولة ذات صلة بالثقة الزائدة على النفس المتمثلة في أن النموذج الذي نكتشفه في المعلومات والأدلة التي بحوزتنا هو نموذج قيمة وأهمية. نميل أيضًا إلى الاعتقاد بأن النموذج الذي نكتشفه يسمح لنا بتوقعات دقيقة حيال ما سيحدث تاليًا. لكن هذه المقولة ليست مبنية على الوقائع، بل على

المعتقدات. يضاف إلى ذلك أن إيماننا بمقولة: «ما تراه أمامك فقط هو المتوافر» يُؤكّد غالباً أن ما نريد أن نؤمن به، أو ما نأمل حدوثه -وليس ما قد يكون موجوداً في الواقع- هو المقصد؛ إن هذه المقولة تُؤكّد حقيقة محاباتنا وميولنا.

أمّا المشكلة الرئيسة التي نواجهها، والتي تتعلق بمعرفة كيف تكون الأشياء، وما يمكننا أن نتوقعه منها، فتمثّل في أننا لا نعرف حقيقة ما لا نعرفه. ووفقاً لما يقوله كانيمان، فنحن «عميان بخصوص حقيقة العمى الذي أصابنا».

في كتاب نبي سيلفر Nate Silver, 2012 الذي يتناول موضوع فشل التوقع والتنبؤ الإشارة والضجيج The Signal and the Noise، يعرض لنا الكاتب (3) أسباب شائعة لتكرار هذه الأخطاء؛ فنحن نُركّز على الإشارات (أي المعلومات والتفاصيل) التي توحى بقصة، أو تمثّل صورة للعالم أقل مما هو عليه في الواقع، أو أقل مما نعتقد أنه كذلك. ونحن نبالغ بالمخرجات الإيجابية المحتملة بالنسبة إلينا، في حين نُخفّف من احتمال حدوث المخاطر التي يصعب جداً قياسها بصورة دقيقة. وأخيراً، فإن الفرضيات التي نصوغها عن الواقع (أي العالم كما هو) هي نمطياً أقسى وأكثر خشونة مما نتخيل. فنحن نشعر بنفور من المجهول والغموض، حتى عندما يكون هذا المجهول أو الغموض قضاءً لا مفرّ منه، وعصياً علينا محاولة فهمه، مثل: الزلازل، والسلوك الاقتصادي، والإحساس غير المنطقي بالحيوية التي يشعر بها الناس عندما يقامرون؛ إذ تؤدي هذه الأخطاء جميعاً عن التفكير إلى اتخاذ قرارات سيئة؛ أي قرارات تستند إلى معلومات مُضلّة.

ومثلاً أوضح دانيال ليفيتين 2014م في كتاب العقل المنظم، فإن صنع القرار هو عملية صعبة لأنه يتضمن دائماً أشياء مشكوك في صحتها. وليس باستطاعتنا معرفة إذا كانت القرارات التي نتخذها صحيحة، أو تُفضي إلى تحقيق النتائج المنشودة؛ لذا تستهلك القرارات السيئة ثقتنا بأنفسنا، وتُدمر طاقاتنا الجسدية والنفسية. ويرى ليفيتين أن بإمكاننا زيادة فرص اتخاذ القرارات الصائبة إذا استطعنا تطوير استراتيجيات لتنظيم عقولنا وحياتنا.

يتمثل أحد هذه الاقتراحات، الذي له علاقة خاصة باتخاذ القرارات بطريقة منظمة، في تحديد الكثير من القرارات الكبيرة والصغيرة، التي يتعين علينا اتخاذها مستخدمين التصنيفات الآتية:

1. قرارات يمكننا اتخاذها فوراً، وتكون واضحة جداً.
2. قرارات نتخذها بناءً على مشورة شخص يتمتع بمعرفة وتجربة وخبرة أكبر؛ شخص نثق به، ونحترمه.
3. قرارات نتخذها وحدنا، ولكن الوقت المخصص لمعالجة المعلومات المتوافرة لدينا غير كافٍ. فهذه القرارات تتطلب وقتاً مناسباً لمعالجة المعلومات.
4. قرارات تتطلب المزيد من المعلومات قبل اتخاذها.

اقترح ليفيتين عملية سهلة تتألف من (4) خطوات للتعامل مع التصنيفات المتعلقة بصنع القرار، وذلك باتباع إحدى الطرائق التالية لكل واحد من القرارات التي يتعين علينا اتخاذها:

1. اتَّخِذِ القرار.
2. فُوضْ شخصاً آخر للقيام به.
3. أَجَلْه.
4. الغه.

يحذر ليفيتين من مَعْبَةِ اتخاذ القرارات بصورة أقل عقلانية مما نظن عند استخدام هيكلية هرمية مثل الطريقة المنظمة لصنع القرار التي يوصي بها. يقول في هذا الصدد: «إن تفكيرنا العقلاني في صنع القرار مبني جزئياً على الأوهام»؛ وذلك أن العواطف تُؤثِّر في قراراتنا، ولأن عملية اتخاذ القرار تقبع غالباً خارج مجال سيطرتنا الواعية.

الخيار، والتبرير الذاتي، والقرارات

ما زال علماء النفس منذ عقود يبحثون في الطرائق التي يمكن بها محاولة عقلنة قراراتنا، وتبرير خياراتنا، كائنًا ما كانت هذه الخيارات. ففي كتاب ارتكبت أخطاءً (ولكن ليس من قبلي) Mistakes Were Made But Not By Me، تُقدِّم كارول تافريس واليوت أرونسون Carol Tavris & Elliot Aronson, 2007 أمثلة عدَّة على كيفية حدوث عملية التبرير الذاتي هذه، مُبيِّنَتين أن أساس الشروحات التي نُقدِّمها في معرض التبرير الذاتي للقرارات التي نتخذها تتجذَّر في صعوبة تقبُّلنا لعدم الانسجام المعرفي، وهو مجموعة من الحقائق المتضاربة التي تُشوِّش رغبتنا في الاستمرار في معتقداتنا وأساليبنا، والتي تثير فيها الاضطراب. لو نظرنا في أكثر الأمثلة شمولية (مثل: تبجيل أحدهم إلى مستوى القداسة (شخص ذو مقام ديني، أو تاريخي، أو فني)، والتعبير عن إعجابنا بشخص قريب منَّا جدًا (صديق، أو قريب، أو مرشد)، ثم اكتشافنا لاحقًا أنه لا يتناسب مع مثالنا العقلي)، لَمَلْنَا إلى رفض هذه المعلومات، وإنكار مصداقيتها، أو شرح جديتها وأهميتها. فنحن ببساطة لا نشعر بالارتياح لهذا النوع من عدم الانسجام، فنبدأ البحث عن طريقة نزيل بها الصراع الذي يتسبَّب فيه عدم الانسجام هذا في داخلنا.

لنأخذ مثالًا آخرَ مختلفًا. لو كانت لدينا رغبة جامحة في قضاء إجازة تُكلِّفنا الكثير من المال الذي يلزمنا لشراء أشياء أخرى أكثر عملية (مثل: شراء أدوات وتجهيزات ضرورية لمنزلنا الجديد، أو الحصول على التأمين الصحي اللازم لأسناننا)، لَمَلْنَا إلى تبرير قرارنا بالتقليل من قيمة هذه التجهيزات وأهميتها، أو خفض قيمة التأمين على صحة أسناننا إلى الحد الأدنى، والإعلاء - بالمقابل - من أهمية قضاء هذه الإجازة بالنسبة إلينا. ربَّما نقول لأنفسنا إن هذه الإجازة ستُحسِّن كثيرًا من وضعنا الصحي جسديًا وعقليًا، وإنها ستوفِّر لزوج(ت)نا فرصة رائعة للاسترخاء، وإنها ستُجدِّد نشاطنا عند العودة منها إلى العمل، حيث نصبح أكثر إنتاجيةً وإبداعًا. ومن ناحية أخرى، فقد نَمْنَع أنفسنا أنه يمكن تأجيل شراء التجهيزات المنزلية، وأن التأمين على صحة أسناننا ليس ضروريًا لهذه الدرجة، وأن قرارنا اختيار الإجازة يجعلنا في حال أفضل كثيرًا من أيِّ قرار آخر.

تعدُّ الأفلام السينمائية في الغالب أمثلةً مُحفِّزةً إلى اتخاذ القرارات الناقدة، وهي قرارات تُؤثر في حياة الناس بصور لافتة مهمة. يناقش دانيال غيلبرت 2006م المثال الجدير بالملاحظة الوارد في كتابه العثور على السعادة *Stumbling Upon Happiness*؛ إذ يشير فيه إلى النهاية الشهيرة لفيلم كازابلانكا من بطولة همفري بوغارت وإنغريد بيرغمان. ففي نهاية الفيلم، تعيَّن على الشخصية التي مثلتها إنغريد بيرغمان أن تُقرَّر إمَّا البقاء في مراكش مع الشخصية التي مثلها همفري بوغارت، وإمَّا العودة إلى زوجها المقاتل في صفوف الجيش النازي. وقد أخبرها بوغارت أن تعود إلى زوجها، وأنها إن لم تفعل ذلك فسوف تندم ندمًا شديدًا، ربَّما ليس اليوم، أو غدًا، ولكن قريبًا، وسيلازمها هذا الندم طوال حياتها. أخيرًا، تُقرَّر بيرغمان تَرَكَ بوغارت، والعودة إلى زوجها. فهل كان خيارها صائبًا؟ يرى بوغارت أن ذلك هو القرار الصائب، ويرى أيضًا أنه يمكنها تبرير هذا القرار بحيث تستطيع أن تتكيَّف معه.

ولكن، ماذا لو اتخذتِ القرار الآخر، واختارتِ البقاء في مراكش مع بوغارت؟ لو فعلت ذلك لكان هذا القرار صائبًا أيضًا. لماذا؟ لأنه في كلتا الحالتين كانت ستجد أسبابًا تُسوِّغ لها هذا الاختيار أو ذلك؛ أسبابًا ستميلُ الكفَّة لمصلحة الخيار الذي اتخذته بغض النظر عن نوعية هذا القرار. كانت ستُلفق أسبابًا تُعزز أيَّ قرار تتخذه؛ سواء في هذا الاتجاه أو ذلك، بصورة تجعل ضميرها مرتاحًا بناءً على الخيار الذي تتحونحوه. هذه الطريقة في التفكير هي ما يفعله معظمنا في أغلب الأوقات؛ إنها طريقة نتعلَّم فيها كيف نتكيَّف مع القرارات التي نتخذها، ولا سيما إذا كانت هذه القرارات مصيرية، وتؤثر في سعادتنا مستقبلاً، وفيما هو خير لنا.

التكهنُّ الوجداني

تُعرف القدرة على التكهنُّ بكيفية اتخاذ القرار الآن، الذي سوف يُؤثر في سعادتنا المستقبلية، باسم التكهنُّ المؤثِّر. فالقرارات الاقتصادية، وتلك التي لها علاقة بالمال عمومًا، هي أمثلة على التكهنُّات المؤثِّرة التي نقوم بها بصورة منتظمة. يشرح رجال الاقتصاد هذه القرارات غالبًا عن طريق الكيفية التي يحاول الناس بها عمومًا أن يفيدوا من استعمالها

إلى الحد الأقصى؛ وهي عملية تُخْرِجُ بها العقلانية والتحليل المنطقي الخيارَ الأفضل للقرار المُتَّخَذ. أمَّا علماء النفس فيميلون إلى شرح هذه القرارات، مستخدمين عبارات أقرب ما تكون إلى الذاتية، ولا تُؤكِّد فيها العملية العقلانية في اتخاذ القرار، وإنما يبني القرار على المشاعر والحدس بما نؤمن به، ويجعلنا أكثر سعادة مستقبلاً.

وفي هذا السياق، يرى دانيال غيلبرت 2013م في مقال له يحمل عنوان التكهُّن الوجداني ... أو ... الضياع الكبير أننا لا نُحسِّن رسم طبيعة سعادتنا المستقبلية أو تقريرها، ويرى أيضاً أننا نميل إلى المبالغة في تقدير مستوى تأثير الأحداث المستقبلية في حياتنا سلباً أو إيجاباً. ففقدان حبيب أو فقدان وظيفة يُؤثِّر سلباً - من دون شك - في حياة معظمنا. ولكن، عندما نتعرَّض لمثل هذه التجربة السيئة فإن ذواتنا الآن تميل إلى المبالغة الشديدة في كمِّ الألم الذي يعتصرنا، والإحباط الذي يُسبِّبه لنا. أجرى غيلبرت هو وزملاؤه الكثير من البحوث لإثبات أن ما أسموه الانحياز المؤثِّر يجعلنا نبالغ في تقديرنا للتأثير الذي تُحدثه هذه الخسارات، في حين لا نُلقِي كثير بالٍ للمرونة والآليات التعويضية التي بحوزتنا، والتي يمكنها مساعدتنا على تجاوز محنتنا، ومتابعة شؤون حياتنا.

توجد نتيجة مباشرة ولافتة لأثر التحيز impact bias تتمثل في قدرتنا -ولو متأخرة- على شرح السبب الذي يجعلنا نشعر أن فقدان حبيب أو وظيفة هو حقيقة أمر جيد. فقد نعترف -مثلاً- أن هذه الوظيفة كانت مُجهدَةً لنا بدنياً بسبب التوتر الذي كُنَّا نعانيه بسببها، أو أن هذا الحبيب كان يحدُّ من قدرتنا على تطوير ذاتنا. من ناحية أخرى، قد ننظر إلى هذه التفسيرات ما بعد الواقعية والسابقة بوصفها تبريرات مَبْنِيَّة على الأوهام، أو محاولات عقلنة نستعملها لبعث الإحساس بالراحة داخلنا، وطرد الإحساس بالألم الناجم عن هذه الخسارة. يرى غيلبرت أن تغيير آرائنا بأثر رجعي، وبهذه الطريقة، ليس أمراً سيئاً بالضرورة. وهو يعتقد أننا قد نكتشف مظاهر مُدْمِرة في الوظيفة السابقة، أو في ذلك الحبيب ما كُنَّا قادرين على الاعتراف بها فيما مضى. عندما كتب شكسبير عبارته الشهيرة: «لا يوجد ما هو جيد أو سيئ؛ إن طريقة التفكير به هي التي تجعله كذلك» فإنه ضرب على الوتر الحساس في بنيتنا النفسية؛ وذلك أن تغيير استجابتنا لشيء ما قد يحدث لنا (أي رؤيته بطريقة تساعدنا على قبول المحن مثلاً) هو حقيقة

آلية نستعملها للمحافظة على البقاء، وهذه الآلية موجودة قبل أن يُعبّر عنها شكسبير بوقت طويل؛ إنها موجودة منذ زمن أصحاب المذهب الرواقي في روما القديمة. فقد جادل الرواقيون بالقول: «إنه بالرغم من أننا عاجزون عن تغيير ما يحدث لنا -نظرًا إلى أن الظروف هي خارج نطاق سيطرتنا- فإننا قادرين على تغيير الطريقة التي نستوعبها بها، إضافةً إلى طريقة استجابتنا لها».

قرارات الزواج

تتضمن إحدى التجارب التي تتأثر بالتكهن المؤثر قرارًا رئيسًا يتخذه المرء في حياته: هل يُقرّر الزواج أم البقاء عازبًا؟ اللازمة المتعلقة بهذا الموضوع هي أنه حالما تُقرّر الزواج يجب عليك أن تُفكر في مَنْ ستقترن، وإذا كُنْتَ ستفقد هذا الشريك بسبب الطلاق أو الوفاة. هذه التساؤلات المرتبطة بفكرة الزواج لا بدّ أن تبرز إلى السطح من جديد.

عالم تشارلز داروين هذه المشكلة بصورة تحليلية، مُقدمًا لائحة بالأسباب التي تدفعه إلى الزواج، وتلك التي تدعوه إلى العزوف عنه. وفيما يأتي ما تتضمنه سيرة داروين الذاتية 1969م عن هذا الموضوع:

الزواج

يعني وجود أطفال، ورفيق دائم وصديق عند الشيخوخة يهتم لأمرك؛ شخص تحبه، وتلهو معه، وتكون رفقته أفضل من رفقتك لك، شخص يهتم بشؤون المنزل، ويستمتع بالموسيقى، ويجاذبك أطراف الحديث.

هذه الأشياء مفيدة جدًا للصحة؛ إنها تُجبرك على تنظيم زيارات، واستقبال أقارب، ولكنها تعني الكثير من الوقت الضائع. يا إلهي! كم هو مروّع أن يُفكر المرء في قضاء حياته كلها مثل نحلة عاقر، تعمل وتعمل، ولكن من دون طائل.

لا، لا، هذا لن ينفع. تخيل نفسك وأنت تقضي يومك وحيدًا في منزل لندني قدر مليء بالدخان. تخيل لنفسك صورة زوجة ناعمة مستلقية على أريكة مريحة، وهي محاطة

بالكتب، وبجانبا موقد بيعت الدفء في المكان، وموسيقى تصدح في أرجاء المنزل. قارن هذه الصورة بالواقع المزري في شارع غريت مارلبورو.

العزوبية

لا أطفال، (لا حياة ثانية)، لا أحد يربعك حين يتقدم بك العمر... أن تكون حراً في الذهاب حيث ترغب، أن تختار التواصل مع المجتمع، ولكن ضمن حدود وضوابط، أن تتحدث إلى رجال يتمتعون بقدر كبير من الذكاء في النوادي، أنت غير مُجبر على زيارة الأقارب، وتحمل الترهات، وكذا نفقات الأولاد، والشعور بالقلق حيالهم، وربما الاصطدام معهم، ناهيك عن: تضييع الوقت، وعدم القدرة على ممارسة القراءة ليلاً، والإصابة بالسمنة، والإحساس بالخمول والقلق، والإحساس بالمسؤولية، وقلة المال المخصص لشراء الكتب. إذا أصبح لديك عدد كبير من الأولاد فأنت مُجبر على ساعات عمل أطول لكسب قوتهم (لكن هذا مُضراً جداً بالصحة). ربّما زوجتي لا تحب أن تسكن في لندن؛ لذا فإن الحكم هو النفي والازواء برفقة شخص مُتبدّل خامل أحمق.

قرر داروين أن يتزوج؛ لذا كتب تحت العمود الأيسر: تزوج، تزوج، تزوج؛ فهذا هو المطلوب إثباته. لكنه أضاف ملاحظة أخرى: يوجد الكثير من العبيد السعداء. وفي هذا السياق، تصور جيرد غيرينزر Gerd Gigerenzer, 2014 في كتابه إدراك المخاطر Risk Savvy أن داروين ربّما كان يعرف طريقتين رئيسيتين لاتخاذ قرار بالزواج، هما: إعطاء الأهمية القصوى، وقواعد التصفّح. تتضمن الطريقة الأولى تقويم مبررات الإقدام على الزواج؛ كل على حدة (أي مدى الفائدة منه)، وتقويم احتمالات أن هذه الأمور الجيدة ستنتج من هذه الخطوة، ثم مضاعفة هذه الاحتمالات عن طريق المنافع التي قد تتحقق، وإضافة الأرقام إليها. وفي الواقع، يمكن تطبيق هذه العملية نفسها على المعارضين لفكرة الزواج أيضاً. يلي ذلك مقارنة الأرقام، ثم الاختيار استناداً إلى البديل الذي يمثّل الرقم الأعلى. وبحسب غيرينزر، فإن هذا الأسلوب الذي يُدعى الزيادة إلى الحد الأقصى الممكن للمنفعة الذاتية المتوقعة يُدرّس في الجامعات بوصفه أساس الخيار المنطقي؛ فهو يستند إلى فرضية أن المخاطر يمكن تقويمها واستيعابها وحسابها.

لكن هذا الافتراض غير منطقي. فمثل هذه الحسابات لا معنى لها؛ لأن الاحتمالات هي ذات طابع تأملي محض، وليست مبنية على معرفة أصيلة، وإنما على استنتاجات خالصة. ففي الحالات التي يسودها الشك وعدم اليقين، يُفضّل استخدام قاعدة التصفّح، وهي عن دليل إرشادي مُبسّط لاتخاذ القرار؛ إذ ينصحنا غيغرينزر قائلاً: «ابحث عن أكثر الأسباب أهمية، وتجاهل الباقي». وهو يظن أن هذا هو تحديداً ما قام به داروين عندما تخيّل نفسه يجلس على أريكة قرب زوجته بجانب نار المدفأة، وهما محاطان بالكتب، وبصوت الموسيقى التي تصدح في أثناء تجاذبهما أطراف الحديث. فهنا، لا يجوز التقليل من أهمية التخيل.

صحيح أن اتخاذ القرار بالزواج هو أحد المعايير المهمة، غير أنه يوجد قرار آخر يتعلق به، هو: مَنْ التي ستتزوجها؟. يمكن استعمال حساب التفاضل أو حساب التكامل نفسه لتقويم المزايا الإيجابية النسبية لكل شريكة من الشريكات المحتملات، وإعداد دراسة في الوقت نفسه— عن الكثير من الموقّعات نفسها المرتبطة بمحاولة وضع رقم على قيمة الشريكة ناتج من هذا التحليل. ولكن، ما دام هذا القرار يستند أيضاً إلى شكوك، لا إلى يقين أو معرفة (أي إلى أشياء لا يمكن توقّعها بخصوص المستقبل)، فإن هذا النوع من القرارات يمكن مقارنته بصورة أفضل عن طريق اللجوء إلى قواعد التصفّح. فكل شخص له قواعد تصفّح خاصة به، قد تختلف عن قواعد تصفّح الآخرين، وتُرشده إلى اتخاذ القرار المناسب بخصوص شريكة حياته المستقبلية. فبعض الأشخاص يراها تتمثّل في اختيار الشريكة الأكثر ثراءً، وبعض آخر يرى أن الخيار الأفضل يتمثّل في الشريكة الأكثر جمالاً، أو الأكثر ذكاءً، أو الأكثر طاعةً، أو الأكثر تناغمًا وانسجامًا. ربّما كان ذلك يتضمن إيجاد شريكة تحمل القيم نفسها، أو شريكة من الخلفية الإثنية أو العرقية نفسها؛ شريكة تحظى بالمستوى التعليمي نفسه، والطبقة الاجتماعية والاقتصادية نفسها، وتتعلّى بقدرٍ مساوٍ من روح الدعابة. وهكذا، فبغض النظر عن طبيعة قواعد التصفّح المتبعة، فإن هذه القواعد تستند إلى المشاعر والحدس، لا إلى إجراءات تحليلية معقدة.

بعد مرور سنة على تدوينه هذه القائمة المتضمنة تأييد فكرة الزواج أو معارضتها (ربما لأنه كان يثق بحدسه الذي يماثل مستوى ثقته بعقله)، تزوج داروين بابنة خاله إيماء ويدجوود، وأنجب منها (10) أبناء.

تحقيق رؤى تُؤثر في القرارات

يوجد عامل آخر من عوامل اتخاذ القرار، يتمثل في كيفية تحقيق بعض الرؤى والمحافظة عليها. يُحلل غاري كلين Gary Klein, 2013 في كتابه رؤية ما لا يراه الآخرون Seeing What Others Don't الطرائق التي يمكن استعمالها لتطوير الرؤى، وتلك التي تمنع هذه الرؤى من التطور. يرى كلين أن الرؤية مرتبطة بالحدس لأنها غير متوقعة، لكنها تختلف عنه في عملية التحول المفرد باتجاه فهم يتناغم مع الرؤية. فالحدس يعتمد على نماذج مُتعلمة سابقاً، أمّا الرؤية فإنها تكتشف نماذج جديدة. ونحن نُحقّق الرؤية في معرض بحثنا عن شروحات أفضل وأكثر دقة وشمولاً؛ أي عن حكايات تشرح ما كنّا عاجزين قبلاً عن فهمه. ولهذا، فالرؤى مُعطّلة؛ إنها تُغيّر فهمنا ومشاعرنا، وحتى وجهات نظرنا أو معتقداتنا أحياناً.

يرى كلين أيضاً أننا نُحقّق رؤى بأربع طرائق، هي: إنشاء الروابط، وملاحظة فضولنا، وملاحظة المصادفات، وملاحظة التناقضات. تحدث غالباً طريقتان أو ثلاث طرائق تُفضي إلى تحقيق الرؤية مجتمعةً في آنٍ معاً، بحيث إن ملاحظة مصادفة واحدة تثير فضولنا، وقد تقودنا إلى طرح أسئلة، والبحث أكثر؛ ما يحفزنا إلى السعي صوب مبادرة مثيرة للانتباه. وقد نصنع رابطاً بين شيئين لم يسبق لنا وضعهما معاً من قبل، ونسأل عن الروابط الأخرى التي يمكننا صنعها، والتي هي من نتاج فضولنا. إذن، يكمن مفتاح الحل في ملاحظة المصادفة والرابط أو التناقض، ثم القيام بالخطوة التالية المتمثلة في طرح المزيد من الأسئلة والملاحظة والبحث. فنحن بحاجة إلى نكون حاسمين في صناعة الروابط، وأداء الفعل.

يوجد ممر إضافي يُفضي إلى تحقيق الرؤية؛ وهو ما يُطلق عليه كلين اسم اليأس الإبداعي. إن هذا الممر الذي يسير فيه الحدس يختلف عن الممرات الأخرى في أنه أكثر دراماتيكية وذكاء. وقد ذكر كلين عددًا من الأمثلة على ذلك؛ وأكثر هذه الأمثلة دراماتيكية يكمن في الطريقة التي أنقذ بها رجل الإطفاء فاغندر دودج نفسه عام 1949م عندما أضرم النار التي أحاطت به من كل جانب، ثم رمى نفسه بكل قوة في الرماد. كان أمام دودج دقيقة واحدة قبل اتخاذ قرار قد يؤدي بحياته أو ينقذها. فقد كان حريق غابات مستعر يقترب منه ومن رجاله بسرعة، وكانت النار قد امتدت سريعاً عن طريق مسيل ماء، وكانت أسنة اللهب ترتفع فوق سفوح وادٍ ضيق كان رجاله أنفسهم يتسلقونها بغية الوصول إلى قممها للنجاة بأنفسهم. في هذه اللحظة، قرّر ألا يأتي بأي حركة، ثم استخدم عود ثقاب في إشعال حريقه الصغير الخاص، مُضرباً النار بالعشب أمامه، حيث بدأ اللهب يتحرك بعيداً، وإلى الأعلى باتجاه الجبل. بعد ذلك، سارع إلى تبلييل منديله، ووضعه على فمه، ثم استلقى على جمرات النار، واستطاع بذلك إيجاد منطقة عازلة صغيرة من الأرض المحترقة كانت أشبه بملاذ آمن له. وما هي سوى دقائق حتى كانت أسنة النار الهائلة ترمجر، وهي تمر بجانبه، وقد توفر له ما يكفي من الأكسجين لكي يبقى حياً، ولم يُصب سوى بحروق بسيطة. أمّا رجاله الذين كانوا يسبقون النار في محاولة منهم لتجنبها فقد احترقوا جميعاً، وتحولوا إلى رماد. ورجل الإطفاء الوحيد الذي لم يلق مصير زملائه وقتئذٍ توي في لاحقاً متأثراً بالحروق الشديدة التي أصيب بها.

ما أنقذ حياة دودج كان تفكيره السريع والعقلاني. ففي ظل تأثير العواطف والانفعالات، يلجأ الإنسان غريزياً إلى الهرب، بأقصى ما يستطيع من سرعة، بعيداً عن النار المضطربة. لكن دودج كانت لديه ميزة الخبرة؛ إذ واجه الكثير من الحرائق المشابهة قبل ذلك، وكان يعرف أن فرصه في النجاة معدومة لو قرّر أن يركض أمام النار. فسرعة النار التي كانت تلتهم كل ما يقع في طريقها وهي تصعد باتجاه قمة الجبل عبر السفح، ولا سيما الأعشاب اليابسة، جعلت النجاة مسألة مستحيلة. ولكن قرار دودج المعاكس المبني على الحدس، والعقلاني في الوقت نفسه، أنقذ حياته. ومنذ ذلك الحين، بدأ رجال الإطفاء في مختلف أنحاء العالم باستخدام إستراتيجية إضرام نار النجاة.

ولكي نُحسِّن من فرصنا في الحصول على رؤى أكثر، واتخاذ قرارات أفضل؛ اقترح كلين أن نضبط تفكيرنا وسلوكنا بطريقة مختلفة تتواءم مع ممرات الرؤية؛ كل على حدة. وبملاحظتنا هذه التناقضات يتعيَّن علينا الاستعداد لتلقي المفاجآت، وحتى الصدمات مما هو غير متوقع. يجب علينا أيضًا أن نأخذ التناقضات على محمل الجد، حتى لو كانت تتعارض مع الأنماط الطبيعية لمعتقداتنا وفهمنا للأمور. فعن طريق صنع الروابط، سنشعر أننا بحاجة إلى أن نكون منفتحين على احتمالات جديدة، وأن نكون مستعدين لاستقصاء ما هو غير مألوف. واليأس الإبداعي يفرض علينا إخضاع افتراضاتنا كلها للاختبار، والتصرف بطريقة قد تخالف أنماط سلوكنا المألوفة.

فالرؤية هي أشبه بقفزة؛ إنها قفزة متخيلة باتجاه طريقة مختلفة لاستيعاب كيف تعمل الأشياء. إنها تثير فينا الإحساس بالذهول والتعجب، بمعنى أنها ليست ناجمة عن التدقيق، أو التحليل، أو التفكير الواعي. فالتغيرات التي تحدث داخلنا، والتي تستثيرها الرؤى قد تكون عَصِيَّةً على القبول. ولكن عندما نقبل بها فإننا نُغيِّر من طريقة فهمنا للأشياء. ونتيجةً لذلك، فقد نبادر إلى عمل نقلة نوعية ليس فقط في طريقة تفكيرنا، وإنما في معتقداتنا وسلوكنا، والطريقة التي نتبعها في صنع قراراتنا.

في مقالته الرؤية، يضيف كلين 2013م تعيَّباً آخر إلى هذه النقاشات؛ إذ يرى أن الحدس الذي يكون على صورة خبرة أو معرفة ضمنية هو ما يصنع القرارات، مُميِّزاً المعرفة الواضحة للمعلومات المبنية على حقائق من المعرفة الضمنية أو غير الظاهرة مثل التمييز النموذجي. أمَّا المظاهر الأخرى للمعرفة الضمنية التي تُعدُّ من العوامل المؤدية إلى اتخاذ قرارات سريعة فتتضمن الأنماط الذهنية التي نعرفها عن العالم، والقصص التي نرويها لأنفسنا عن العالم، والشكل النمطي الذي نعرفه عن أشياء هي مألوفة جداً لنا. في هذه الأمثلة، إذا تعرَّض شيء ما لخلل واضطراب، أو كان خارج الإطار المرسوم، فإننا نشعر بذلك بصورة حدسية، فنُطلق أحكاماً مبنية على الحدس. إننا لا نُطلق هذه الأحكام على أساس تحليل التفاصيل والمعلومات الواقعية، وإنما نُقدِّر حجم هذه الأمور بناءً على مقياس غرائزنا ومشاعرنا، انظر الجدول (6-1).

الجدول (6-1): مظاهر التفكير بصنع القرار.

- خوض تجربة الحدس والعقلنة.
- التفكير بسرعة وبطء.
- الالتزام بمقولة: «ما تراه أمامك فقط هو المتوافر».
- الخيارات المبررة ذاتياً.
- الاعتراف بالتكهن المؤثر.
- تحقيق الرؤى.

القرارات المؤسسية

من بين أكثر التحديات أهمية في مسألة اتخاذ القرارات التي يواجهها الناس التحديات التي لها صلة بالمؤسسات والأشخاص الذين يقودونها. فالمشروعات العامة الضخمة والإجراءات المعقدة تتطلب غالباً شبكة من المسؤوليات المشتركة في مسألة اتخاذ القرارات، ولا سيما ما يتعلق بتصميم الطرق المؤثرة. يواجه مخططو المدن هذه التحديات بصورة اعتيادية. وهذا تحديداً ما يواجهه أيضاً الأشخاص المنوط بهم مسؤولية التصميم وإعادة التصميم لأنظمة النقل والضرائب، والأنظمة المصرفية، والأنظمة المالية الأخرى، ومؤشّرات الرعاية الصحية الحكومية والسياسات التعليمية، إضافةً إلى النصوص الكبرى ذات المضمون الاجتماعي اللافت. فكل واحدة من هذه المسؤوليات محكومة بقرارات تفرض تحديات كبيرة، وقرارات مؤثرة جداً.

فإصلاح نظام التقاعد، ونظام الرعاية الاجتماعية، وزيادة كفاءة استهلاك المحركات للوقود، والصرف الصحي، والاحتباس الحراري، والكثير من المشكلات العالمية الأخرى؛ جميعها تتطلب تفكيراً فيما يخص اتخاذ القرارات الصائبة على الصعيد المؤسسي، وكذا المستوى الحكومي وما يتبعه. إن هذه التحديات الكبرى وغيرها تتطلب اتخاذ قرارات مبتكرة وعملية (وحلول وسط) في مواجهة المشكلات الإنسانية المتفاقمة التي يتعين دائماً

(أو حتى غالباً) إيجاد حل لها. وهي تتطلب أيضاً إرادة سياسية لا بُدَّ من ممارستها؛ سواء أكان ذلك عن طريق مبادئ ديمقراطية أم ديكتاتورية.

يُقدِّم لنا ريتشارد ثيلر وكاس سنتاين 2009 Richard Thaler and Cass Sunstein طريقة وحيدة في كتابهما الوكزة Nudge الذي يفصلان فيه مجموعة من المقترحات لهيكلية السياسات الاجتماعية من أجل التأثير في سلوك الناس. وبحسب ما قاله ثيلر حرفياً، فهما يأملان في تصميم السياسات في القطاعين الخاص والحكومي لتحسين مستوى معيشة الناس من دون إكراه. وقد عرض هذان الكاتبان سلسلة من الأفكار لممارسة هيكلية الخيارات في مجالات عدَّة، مثل: توفير استهلاك الطاقة، والاستثمار، والتأمين، والتسويق، والسياسة، والرعاية الصحية، وتسليم البضائع.

أحد الأمثلة على ذلك يتبدَّى في اقتراحهما أن يضع العاملون خطأً لمخدرات يستفيدون منها بعد التقاعد، وأن تكون هذه الخطط آلية بحيث يمكنهم -إذا أرادوا- الانسحاب منها. أمَّا طريقة هيكلية هذه الخطط نمطياً الآن، فتتمثَّل في وجوب توقيع الأشخاص عليها، والتسجيل فيها. يرى الكاتبان أنه من الجيد لنا أن تكون هذه الخطط في متناول أيدينا بوصفها وثيقة تكفل حماية مستقبلنا، ولأن الكثيرين منَّا سيستخدمونها إذا كانوا هم الذين تخلفوا، بدلاً من أن يكون لديهم الخيار في ذلك. يوجد مثال آخر على هذا الموضوع يتعلق بالطريقة التي يُتبرَّع فيها بالأعضاء في بلدان مختلفة؛ فعندما تُجدد رخصة قيادة السيارة في الولايات المتحدة الأمريكية فإنك تُخَيَّر في الانتساب إلى برنامج تبرُّع بالأعضاء، بملء مربع في نموذج (استمارة) البيانات؛ لذلك فإن عدم المشاركة وعدم التأشير على المربع اختياري. في بعض البلدان الأخرى، بما في ذلك بولندا وفرنسا، يجب على المواطن أن يؤشِّر على مربع عدم الاختيار لذلك المشاركة في البرنامج اختيارية. في مثل هذه الأمثلة، فإنك تدفع الناس لتتحوَّنحو سياسات يُعَدُّها الكثيرون منهم مفيدة اجتماعياً.

لكن بعضهم، ولا سيما الليبراليون، يُعَدُّون هذه الوكزات خطيرة؛ لأنها تسمح للآخرين أن يُقرِّروا نيابةً عنَّا ما يعتقدون أنه صواب. ويرى هؤلاء المنتقدون أن هذه الوكزات هي

نوع من الهندسة الاجتماعية يتخذ فيها بيروقراطيو الحكومة قرارات باسمنا، ويجب أن نأخذها نحن وحدنا.

الحوافز والقرارات

يتخذ الناس قراراتهم غالباً مدفوعين بحوافز لذلك. لا شك أنك سمعت بمقولة: «هذا يُشبه إعطاء طفل قطعة من الحلوى». فالطفل الذي ربّما يكون قد بدأ يتعلم المشي تَوّاً يأخذ في البكاء، فتعطيه قطع شوكولاتة من نوع M&M، أو نوعاً آخر من الحلوى، فيتوقف عن البكاء. وبالمثل، فعندما تعمل شيئاً ما يجب أن يكون لديك الحافز لفعله، أو الحافز لعدم فعله، استناداً إلى الأنواع المختلفة من الحوافز، بما في ذلك التهديد، إضافة إلى المكافآت التي تُحفّز أداء عمل ما، أو سلوك مرغوب من نوع أو آخر.

تدفع أنواع مختلفة من الحوافز الناس إلى التصرف بطرائق مختلفة. ومن بين أكثر الحوافز شيوعاً المال؛ فهو يُمثّل حافزاً قوياً لأنه يسمح لنا بتحقيق طيف واسع من الرغبات، ومتابعة الكثير من الأهداف. فالمال هو مكافأة تعمل على إرضاء الكثير من القناعات الشخصية المتنوعة.

فأنت تتوقع أن تأخذ مالاً لقاء عملك معلماً أو في وظيفة إدارية، وتتوقع أيضاً أن أمناء السر، والمشرفين، وسائقي الحافلات، والمرشدين الاجتماعيين، وفريق التعزيز الفني، والاستشاريين، ومن في حكمهم في المدرسة التي تعمل فيها؛ تتوقع أن يتسلموا رواتب لقاء ما يؤدونه من أعمال. وبالرغم من ذلك، فإن الطلاب لا يتلقون مالاً لقاء ما يبذلونه من جهد في المدارس.

حين يتعلق الأمر بالمال يصبح حجم العمل مهماً. فإذا سنحت لك فرصة كسب مال أكثر لوقمت بعمل يُشبه ما تقوم به الآن، وفي ظروف مشابهة، فإنك تميل إلى قبول هذا العرض. بيد أن المال لا يُعدُّ الحافز الوحيد. فإذا اضطرت أن تتخلّى عن استقلالك

الذاتي، وتصبح رهيناً لأوامر ربِّ العمل، أو تعينَّ عليك أن تتخلَّى عن بيئة عمل ممتعة تشعر فيها بالراحة مع زملائك من أجل العمل في ظروف أقل جاذبية، تفقد فيها الكثير من استقلالك الذاتي، وتعاني خلافات مع زملائك؛ فإن سحر المال الأكثر الذي ستجنيه من هذه الوظيفة الجديدة يصبح حينئذٍ أقل إغراءً لك، وقد يثنيك عن الرغبة في الاستقالة من عملك لأجل هذه الوظيفة الجديدة. صحيح أن الحجم مهم، ولكن فقط إلى حدٍّ معين.

توجد أيضاً حوافز أخرى مهمة إلى جانب المال، وفقاً لما يقوله دانيال بينك Daniel Pink 2009، في كتابه *تَوَلَّ القيادة Drive*؛ إذ تتضمن هذه الحوافز الاستقلال الذاتي، والرغبة في أداء عمل منتج؛ عمل يعني لك الكثير، عمل تُقدِّر قيمته كثيراً، وتعتقد أنه يسهم في المصلحة العامة. فالموظفون الحكوميون من مختلف المشارب الوظيفية يُضْحون بفرص كسب مزيد من المال لأنهم راضون عما يُقدِّمونه، ولا سيما أنه يُحقِّق الأهداف التي يؤمنون بقيمتها وأهميتها.

يوجد حافز ثالث هو التفوق. فإذا كنتَ مثل كثير من الناس فإنك ترغب أن تحسِّن من أدائك لما تقوم به، وأن تتوافر لك فرصة النمو والتطور، وتُحقِّق التفوق، وتنال الرضا عن الذات الناتج من ذلك.

هذه الحوافز الثلاثة (الاستقلال الذاتي، والتفوق، والمعنى) توفر بدائل للحوافز المالية. والأمر نفسه ينطبق على الحوافز التي تدعوك إلى الإسهام في المصلحة العامة، إضافةً إلى أنواع أخرى من الحوافز الاجتماعية، بما في ذلك أن يكون لحضورك وقَعٌ حسنٌ في نظر الآخرين. وهكذا، إذا كنتَ مثل الآخرين فأنتَ ترغب في عمل ما يقومون به نفسه (ليس دائماً بطبيعة الحال)، في الوقت الذي تحافظ فيه على خصوصيتك وفرادتك.

يمكننا إضافة حوافزَ أخرى إلى ما سبق، تتعلق بالقانون والأخلاق. فمعظم الناس يلتزمون غالباً بالقانون، في حين يلتزم به أناس أكثر بصورة أشد صرامة عند معرفتهم بوجود مَنْ يراقبهم. أنعم النظر في الطريقة التي تقود بها سيارتك عندما تظهر أمامك فجأة إحدى سيارات الشرطة. فالمعايير الأخلاقية أيضاً تضبط إيقاع السلوك. ولهذا، فإن

الناس يُحدِّدون خياراتهم استنادًا إلى أحاسيسهم، وإلى ما يؤمنون به بخصوص مسائل تتعلق بالصح والخطأ. فأن تكون شخصًا أخلاقيًا (أي أن تؤمن بأنك شخص أخلاقي)، يُؤثِّر أيضًا في القرارات التي تتخذها فيما يخص سلوكك. سنتحدث عن اتخاذ القرارات الأخلاقية في الفصل التالي. أمَّا الآن فحسبنا أن نلاحظ أن أنواعًا مختلفة من الحوافز (المالية، والاجتماعية، والقانونية، والأخلاقية) ضمن حوافز أخرى مختلفة، تقع في بوتقة فعل اتخاذ القرارات، وأنواع القرارات المتَّخذة.

الحسم في اتخاذ القرار

عرض تشيب هيث ودان هيث ChipHeath & Dan Heath, 2013 في كتابهما الحاسم Decisive نموذجًا عن اتخاذ القرار يتكون من عناصر أربعة رئيسة، هي:

- توسيع دائرة خياراتنا.
- وضع افتراضاتنا الواقعية موضع الاختبار.
- وضع مسافة بيننا وبين مشكلتنا.
- التهيؤ لتقبُّل فكرة أننا قد نكون على خطأ.

قدَّم الكاتبان مقترحات مُحدَّدة عن كل عنصر من هذه العناصر، وذكرنا مثالًا تطبيقيًا على كلٍّ منها. ففيما يخص توسيع دائرة خياراتنا، اقترح الكاتبان ما يأتي:

- أ- تجنَّب وضع إطار ضيق لمشكلتك.
- ب- اختر مسارات متعددة.
- ج- ابحث عن الشخص الذي وضع حلًّا لمشكلتك.

أمَّا بخصوص وضع افتراضاتنا الواقعية موضع الاختبار فإنهما ينصحان بما يأتي:

أ- النظر في الافتراضات المناقضة.

ب- النظر إلى المشكلة من مسافة قريبة، ثم من مسافة بعيدة.

ج- التجريب الحذر جداً في البداية؛ أي اتخاذ خطوة صغيرة وحذرة جداً، قبل بدء الاستثمار في الشيء المطلوب بسرعة كبيرة وكم كبير.

وفيما يتعلق بوضع مسافة بيننا وبين مشكلتنا قبل أن نتخذ قراراً بخصوصها فإنهما يشجعان:

أ- التغلب على الانفعالات القصيرة المدى.

ب- احترام الأولويات الرئيسة.

أمّا العنصر الرابع (التهيؤ لتقبل فكرة أننا قد نكون على خطأ) فقد اقترح الأخوان هيث بخصوصه ما يأتي:

أ- ضمان المستقبل.

ب- تهيئة النفس لحدث كبير.

لننظر في اقتراحات الكاتبين عن طريق تحديد بعض الأسئلة التي تتعلق باتخاذ قرارات مهمة. تخيل أن لديك خياراً مهماً يتعين عليك اتخاذه بخصوص مسألة تتعلق بمهنتك، أو حالة شخصية، أو قضية أكاديمية. دعنا ننظر في مسألة الحصول على درجة ماجستير أخرى من إحدى المؤسسات الأكاديمية، حيث يمكننا أن نطرح على أنفسنا الأسئلة الآتية:

- كيف يمكنني توسيع دائرة خياراتي بحيث لا يكون إطار خيارى ضيقاً جداً؟ (الإستراتيجية: طور ثلاثة خيارات -على الأقل- للتدقيق فيها بكثير من الجدية. اطلب -بدلاً من ذلك- من صديقين، أو ثلاثة أصدقاء، أو من زميل لك في محيط عملك أن يقترحوا عليك خيارات أخرى. قد تكون هذه برامج بديلة للبرنامج الذي قد يكون وقع اختيارك عليه، أو بدائل للحصول على درجة ماجستير أخرى).
- كيف أستطيع تجنب جمع معلومات مؤكدة فقط؟ (الإستراتيجية: تحدّث إلى أشخاص سبق لهم أن تخرّجوا في البرنامج نفسه، ورأوا فيه بعض المثالب والعيوب. ابحث في

النتائج التي توصل إليها أولئك الذين اختاروا بدائل أخرى لدرجة ماجستير ثانية. أنعم النظر في الانتقادات الموجهة إلى هذا البرنامج، وإلى فكرة التسجيل للحصول على درجة ماجستير أخرى).

- كيف أستطيع جمع معلومات موثوقة لوضع افتراضاتي الواقعية موضع الاختبار؟ (الإستراتيجية: تفحص مصدر المعلومات، وابحث خارج نطاق الموقع الإلكتروني للكلية أو البرنامج مثلاً. تفحص أيضاً التناقضات والتضارب في المعلومات التي تجمعها عن البرنامج، مُستخدماً أسلوب البحث الأولي في ذلك).
- كيف أستطيع تجنب السماح لعواطفني أن تقودني إلى الاختيار الخاطئ؟ (الإستراتيجية: اعترف بحقيقة أن العواطف تُسهِم بفاعلية في عملية اتخاذ أي قرار، واعترف أيضاً بأهمية العاطفة في هذا المجال. بعدئذ، تخيل السيد سبوك وهو يحلّل البيانات المُجمّعة، ويُدقّق في القرار الذي قد يتخذ بخصوص هذا الموضوع).
- كيف أستطيع تجنب الزيادة المفرطة في الثقة بالنفس فيما يتعلق بصحة اختياري؟ كيف أتجنب هذا الإفراط في الثقة المتعلق باحتمالات اختياري المستقبلية؟ (الإستراتيجية: تخيل سيناريو مستقبلي يُفضي فيه القرار إلى أسوأ السيناريوهات نتيجة. تأمل مضامين هذه النتائج، وما يمكن فعله للتخفيف من حدة الضرر الناجم عنها، أو تجنبها).

يحدّ تطوير الخيارات المتعددة من احتمال توريط ذاتنا بحصرها في خيار واحد وفرصة وحيدة. ويزيد هذا التطوير من فرص النظر في الخيارات جميعها بصورة جدية. أمّا الخطر الداهم فيتمثل في أن الاهتمام بالكثير من الخيارات في آن معاً قد يؤدي إلى نوع من الشلل في القدرة على انتقاء أيّ خيار. فالتناقض الظاهري الموجود في الخيار يتمثل في أن وجود خيارات عدّة لا يُخفّف من صعوبة اتخاذ القرار المناسب، وإنما يزيده صعوبة. فمثلاً، قدّمت إحدى الدراسات للمشتريين خياراً يتضمن (24) نوعاً من النكهات لمربي الفاكهة. ولكن؛ نظراً إلى توافر خيارات عدّة للمشتريين، فإن عدداً قليلاً منهم فقط اشتروا بعض أنواع المربي. وما إن تقلّصت الخيارات إلى (6) نكهات للمربي حتى بادر أكثر من (10) أضعاف من المشتريين إلى شراء نوع واحد من أنواع المربي الستة المتبقية.

من جانب آخر، لا تُطرح الخيارات بأمانة أحياناً، ولا يُمثّل المطروح منها الخيارات المتوافرة حقاً. فقد عرض وزير الخارجية الأمريكية الأسبق هنري كيسنجر مرّةً خيار الاستمرار في السياسة المعمول بها وقتئذٍ، المتمثلة في الإبقاء على خطة الحرب النووية، أو الاستسلام. كان واضحاً أن كيسنجر يُحرّف هذه الخيارات عن مسارها، بحيث اقتضت على احتمالين لا يمكن قبولهما وهضمهما (الحرب النووية، أو الاستسلام)؛ وذلك من أجل الدفع بالقرار لكي يبقى ضمن إطار السياسة المعمول بها آنذاك.

يوجد معيار آخر يدخل في عملية تقويم الخيارات، ويتمثّل في التحرك إلى الأمام، وإلى الخلف بين منع طرائق التفكير من جهة، وتسويقها من جهة أخرى. فالتوجّه نحو المنع يُجنّب الوقوع في مطب النتائج السلبية، والتوجّه نحو تسويقها يؤدي إلى السير باتجاه تحقيق احتمالات إيجابية. ولهذا، فمن الحكمة المراوحة بين هذين التوجّهين بدلاً من أن نكون أسير واحد منهما. لنُدع حرف العطف (و) يستولد الخيار، ويكون الكلمة الفصل بدلاً من حرف العطف (أو). فبدلاً من إما هذه أو تلك فقط، لنجعلها تبدو هكذا: هذه وتلك. ويبيّن الجدول (2-6) التقنيات اللازمة لاتخاذ قرارات أفضل.

الجدول (2-6): اتخاذ قرارات أفضل.

- وسّع دائرة خياراتك .
- ضع افتراضاتك الواقعية موضع الاختبار.
- ضع مسافة.
- توقع حدوث أخطاء.

تجنّب النزوع نحو التأكيد: الاهتمام بالرأي المعاكس

يعدُّ النزوع نحو التأكيد أحد أعتى الموقّفات التي تعترض سبيل التفكير الناجح واتخاذ القرار. وهي فكرة تناولناها في الفصول السابقة. يُؤكّد الانحياز ميلنا إلى رؤية الأدلة التي تُعزّز طريقة تفكيرنا فقط، وتجنّب كل الأدلة التي تناقضها. فعندما نشترى سيارة

جديدة، أو نُفكر في شراء واحدة، أو نتجذب عاطفياً إلى نوع مُحدّد، فإننا نبحث عن الخصائص التي تحوي تقويماً إيجابياً للسيارة، ونتجاهل عيوبها وخصائصها السلبية. وما إن نُنجز عملية الشراء حتى نميل فقط إلى التركيز على المزايا الإيجابية التي ترضينا (مثل: قيادتها السلسة، ومظهرها الخارجي الجاذب، ونظامها الموسيقي (الستيريو) الرائع)، مُقلّين من أهمية تدني مستوى الأمان في السيارة، واستهلاكها الزائد للوقود، وسعرها المرتفع. فالنزوع نحو التأكيد يوازي عملية التبرير الذاتي.

لكي تتجنّب الوقوع في مصيدة النزوع نحو التأكيد، يتعيّن عليك البحث عن معلومات تُناقض ما تؤمن به، وما ترغب أن تؤمن به بخصوص الخيار الذي تنتهجه؛ لذا ابحث عن معلومات مُناقضة. وفيما يخص المنظمات، ابحث عن اختلافات بناءً على أسأل ما يُطلق عليه الأخوان هيث اسم الأسئلة المزعجة؛ أي الأسئلة التي يمكن أن تُزعزع ثقتك بالقرار الذي توشك على اتخاذه. فعودةً إلى مثال درجة الماجستير الثانية التي تود الحصول عليها، ابحث عن أشخاص اختاروا عدم التقدم بطلب للانتساب إلى ذلك البرنامج بغية الحصول على الدرجة، أو اختاروا الانسحاب منه. اسألهم عن سبب قيامهم بذلك؛ لكي تواجه الوضع المعاكس للقرار الذي تنوي أن تتخذه بهذا الصدد.

علينا أن نبحث عن الوجه الآخر لما نعدّه مناقضاً لحدسنا وتوجّهاتنا. هذه هي إحدى الطرائق التي نستطيع بها رؤية الجانب الآخر؛ أي تقبل ما يبدو لنا سلبياً بوصفه إيجابياً بالنسبة إلى الآخرين. وبصرف النظر عن الطريقة، فنحن بحاجة إلى بذل جهد مُركّز ومُنظّم من أجل البحث عن دليل مُناقض، أو منظور مُغاير، أو مجموعة من الاحتمالات المتنوعة إذا أردنا اتخاذ قرارات حكيمة وصحيحة.

اتخاذ قرارات صعبة

تصف إيلين لانغر Ellen J. Langer, 1997 في كتابها قوة التعلّم اليقظ The Power of Mindful Learning، حالة إحدى زميلاتنا التي تعيّن عليها أن تُقرّر إذا كانت ستبقى في جامعة لم تحصل فيها امرأة قبلها قط على وظيفة ثابتة في القسم الذي تعمل فيه، ولم

يحصل أحد في مجالها الأكاديمي على وظيفة ثابتة فيه على مدار السنوات الخمس عشرة الأخيرة. اقترح أصدقاؤها أن تبحث عن وظيفة أخرى لأن القرائن جميعها تشير بقوة إلى أنها لن تُتَبَّت في وظيفتها.

مع اعترافها بوجود هذه الإحصاءات المثيرة للإحباط، أعادت لانغر صياغة المشكلة، ثم طلبت إلى صديقتها إعلامها عن عدد المرات التي أحرزت فيها نجاحاً في مساعيها المهنية، وعدد الأشخاص الذين تُبَّتوا في وظائفهم بجامعة، والذين حصلوا على شهاداتهم العليا من الجامعة المرموقة نفسها التي حصلت منها على شهادتها العليا. أدت هذه الأسئلة إلى معدل أساسي مختلف نوعاً ما، وهو معدل مشجع فيما يخص احتمال اتخاذ قرار عن التثبيت في الوظيفة. ولهذا، ترى لانغر أنه عند اتخاذنا قراراً مهماً فإننا نُوسِّع من القاعدة التي نُحلُّل بوساطتها الاحتمالات والمخرجات المختلفة.

إضافةً إلى ما تقدّم، علينا أن نعمل -بوصفنا مُحلِّلين في تعاملنا مع حدسنا ومشاعرنا وأحاسيسنا- بما هو مناسب لنا. فاتخاذ القرارات فقط بناءً على البيانات التي تُنظَّم في مجموعة -بغض النظر عن دقتها- يتسبَّب في حذف عنصر شخصي مهم كان يجب أن يكون جزءاً من هذه المجموعة؛ إذ يسمح لنا استخدام كلٍّ من المجموعة الواسعة من البيانات وغريزتنا الشخصية باتخاذ ما تصفه لانغر القرار اليقظ.

في كتاب كيف يتخذ الشرفاء الخيارات الصعبة؟ How Good People Make Tough Choices لرشورث كيدر Rushworth M. Kidder, 2009، يرسم الكاتب إطاراً للكيفية التي تساعد الأشخاص على اتخاذ خيارات صعبة على نحو مسؤول مُؤثِّر. وبالرغم من أن الكثير من الأمثلة التي يسوقها تُمثِّل قرارات أخلاقية صعبة فإن النموذج الذي يطرحه في عملية اتخاذ القرار يمكن تطبيقه بصورة أوسع على أيِّ نموذج من نماذج القرارات الصعبة؛ شخصية كانت أم مهنية، وفردية كانت أم اجتماعية.

تقوم هذه العملية على ما يُعرف باسم التأمل الذاتي الفاعل الذي يتمثَّل في مجموعة من القيم الشخصية المُحدَّدة بصورة واضحة. والحقيقة أن اتخاذ قرارات صعبة بهدف وضع هذه الخيارات في إطارها الصحيح، لا بهدف استخدامها مطيةً للوصول إلى مبتغى

شخصي، يتطلّب الكثير من الشجاعة. تأمّل مثال عاملة المكتبة التي تتلقى اتصالاً هاتفياً من أحد الأشخاص، سمعه مصادفةً أحد رجال الشرطة الذي طلب معرفة هوية الشخص المتصل بها. والظاهر أن رجل الشرطة كانت تساوره شكوك أن المتصل قد اغتصب إحداهن في الليلة السابقة. فكان على عاملة المكتبة أن تُقرّر إذا كان ينبغي لها أن تُخفي هوية المتصل بموجب أخلاقيات المهنة التي تُؤكّد وجوب السرية، أو تمارس دورها وواجبها بوصفها عضواً في المجتمع الذي يُحتمّ عليها أن تحميه من أي خطر أو عنف. لا شك أن هذه الإشكالية تُمثّل خياراً بين ما هو صحيح مقابل ما هو صحيح أيضاً ما دام يوجد سبب وجيه يدفع عاملة المكتبة إلى تقرير أيّ صحيح منهما يتعيّن عليها اختياره.

والآن، لننعم النظر في مثال ثانٍ يعرض لمدير أحد المصانع الذي عُيّن حديثاً. علم هذا المدير أن شركة تلفاز كبرى في هوليوود تُصوّر سنوياً مشهداً لأحد برامج التلفاز، وتُنتجه في مرآب السيارات التابع للمصنع في عطلة نهاية الأسبوع. علم المدير أيضاً أن إدارة المصنع الرئيسية سمحت بتصوير هذا البرنامج من دون أيّ مقابل مادي. ولما عرّض على المدير الجديد مبلغ (500) دولار لقاء التصوير، لم يشأ قبول المبلغ بالرغم من أن سلفه اعتاد أن يأخذ هذا المبلغ. كان يمكنه تبرير قبول هذا المبلغ بأنه قضى يوماً كاملاً من أيام راحته في تصوير الفيلم. ولكن، إذا قبل الشيك المُجبرّ باسم الشركة، ثم أرسله إلى مركز الشركة الرئيس، فسيتسبّب لسلفه في الكثير من المتاعب؛ لأن الشركة لم تكن على علم بالترتيبات بينه وبين شركة التلفاز والدفعات التي تسلّمها منها. لهذا، وجد المدير الجديد نفسه أمام خيار صعب تفرضه معتقداته وقيمه التي تتعارض مع هذا الموقف، وهو خيار يلزم اتخاذه الكثير من الشجاعة.

في حالتها عاملة المكتبة ومدير المصنع، تُسهم القيم الرئيسة للفرد صاحب العلاقة إسهاماً فاعلاً في توجّهه. وهذه القيم الرئيسة، إضافةً إلى الجرأة والشجاعة، يصطدم تطبيقها بقضايا تتعلق بالقيم والأخلاق. وسنناقش هذه المسائل مناقشةً مستفيضة في الفصل القادم.

اتخاذ قرارات جماعية

في كتاب أكثر حكمة Wiser لكاس سانستين وريد هاستي Cass Sunstein & Reid Hastie, 2015، يُناقش الكاتبان طرائق تحسين التفكير لدى المجموعات، ويعرضان لما تواجهه المجموعات من صعوبات يتعيّن عليها اتخاذ قرارات جماعية بخصوصها. وقد أشار الكاتبان إلى اثنين من المَعوّقات الشائعة التي تحول دون اتخاذ قرارات جماعية، هما: التفكير الجماعي، والحديث الودي. أمّا التفكير الجماعي فيُعوق مسألة التنوع في المنظورات، وأمّا الحديث الودي فلا يُفضي إلى تصادم بين الأفكار، ولا إلى تفاعل بينها. وعلى هذا، فكلاهما يؤدي إلى الإحساس بالتراخي والكسل، وقمع التفكير الذي يتعارض مع المزاج المتفائل لتفكير الأغلبية؛ لذا تبقى الكثير من المعلومات المهمة التي قد تُسهّم في اتخاذ قرارات أفضل طي الكتمان.

يعتقد الكاتبان أن فشل المجموعات في إصلاح الأخطاء التي ارتكبتها غالبية المجموعات يؤدي إلى تضخّم هذه الأخطاء، ويزيد الأمور سوءاً بتوسيع دائرة التأثير الذي تتسبّب فيه الأفكار السلبية التي يطرحها بعض الأفراد. ولمّا كان أولئك الذين يتحدثون أولاً، وبصوت أعلى، يميلون إلى أن يكونوا أكثر تأثيراً ممن يتحدثون لاحقاً، فإن التفكير الجماعي يسلك مساراً مغايراً يصبح فيه ذا نَفَسٍ قطيعي؛ إذ يُؤكّد كلُّ فرد من الأفراد الذين يُفكّرون بصورة متشابهة جودة تفكيره، وهم بذلك يدفعون هذا النمط من التفكير نحو مواقف متطرفة. يضاف إلى ذلك أن المعلومات المشتركة التي يُتَشَبَّثُ بها عن طريق التفكير الجماعي والحديث الودي تزيد من ثقة المجموعة بنوعية القرارات التي تتخذها. أمّا المعلومات المثيرة للقلق فتظل بعيدة عن إطار المشاركة حتى عندما تكون هذه المعلومات ضرورية لعملية اتخاذ القرار الحاسم، ويعود ذلك بصورة رئيسة إلى أن الأفراد يخشون من توجيه النقد إليهم، أو الحكم عليهم من دون محاكمة، والتقليل من شأنهم عندما يخرجون بأفكار غير مقبولة شعبياً، أو بمعلومات تُعدُّ عائقاً أمام المناقشات الجماعية.

يُنظَرُ إلى التنوع المعرفي واحتمالات التفكير المختلف بوصفها ضرورة قصوى في عملية اتخاذ القرارات الجماعية. والشيء نفسه ينطبق على تجنب أشكال مختلفة من الانحياز،

ولا سيما الانحياز لمصلحة هيئة أحدهم أو مقامه؛ لذا يتعمَّن على القادة أن يستمعوا إلى ما يقال في أثناء النقاشات الجماعية، بدلاً من تسلُّم دفة الحديث؛ إذ لا يجوز أن يجهروا بأرائهم في مراحل النقاش الأولى، أو طوال جلسة النقاش. فالقادة أو أصحاب النفوذ بحاجة إلى أن يُلزموا أنفسهم بالصمت؛ لكي يسمحوا لأكبر عدد ممكن من الآراء أن تُطرح، ويُتَظَر فيها. وهكذا، فلكي تُعقد مناقشات جماعية ناجحة؛ يجب تشجيع الأفكار الجديدة والمختلفة، ومراعاة المنظورات المعاكسة، والتركيز على المضامين ذات الطابع المُعطل.

تطبيقات

6-1 إلى أي مدى تعتقد أن جوناثان هيدت مُحقٌّ في زعمه أن تفكيرنا ينحونحو التأكيد أكثر من الاستقصاء، وأن ردَّ فعلنا يتصف بهيمنة الحدس والمشاعر التي تبحث عن إيجاد مبررات لها؟ إلى أي مدى ترى نفسك مستعداً لتقبُّل رؤيته بخصوص اتخاذ القرار في زمن ما بعد الحقيقة؟

6-2 إلى أي مدى تتفق أنتَ وليونارد مولدينو على أن اللاوعي عندك هو الذي يتحكم في سلوكك؟

6-3 هل تعتقد أن من الأسهل لك إقناع شخص ما بتغيير رأيه عن طريق البرهان المنطقي، أو النظر في البدهيات والمعتقدات؟ ماذا يحدث غالباً في المناقشات السياسية حين تجادل شخصاً ما، أو تنتقده، أو تهاجمه، أو تصححه، أو تحاول تغيير موقعه، أو منظوره؟ إلى أي مدى تعتقد أن نظرية جوناثان هيدت المتعلقة بالتفكير تُوضِّح هذا السلوك؟

6-4 ما نوع العلاقة بين أفكار ليونارد مولدينو وأفكار جوناثان هيدت؟ ما الذي يمكننا فعله للتخفيف من المخاطر الكامنة التي يصفانها، أو الحدِّ منها؟

6-5 ما المكاسب التي يمكن أن نجنيها من تحليل دانيال كانيمان لنزوعنا إلى المبالغة في تقدير معرفتنا وقدرتنا على توقع ما سوف يحدث مستقبلاً؟ إلى أي مدى كان موفقاً في مناقشته مبدأ: ما تراه أمامك فقط هو المتوافر، وفكرته: إننا نتعاضد عن حقيقة أننا مصابون بالعمى؟ متى يكون ذلك مفيداً برأيك؟

6-6 ما الذي يضيفه نيت سيلفر إلى فهمك للتحديات التي تواجهنا في معرض محاولتنا فهم كيف تعمل الأشياء في العالم المحيط بنا؟ كيف نردُّ على قاعدة نسبة السبعين في المئة التي ذكرها كولن بأول عند اتخاذ القرارات؟

6-7 كيف يمكنك استعمال طريقة دانيال ليفيتين للقرارات التي تواجهك؟

6-8 إلى أي مدى تتفق مع كارول تافرس واليوت أرونسون على أن شروحات ما بعد الواقع السابقة هي تعويضات عن خداع الذات التي تتجنب مواجهة الحقائق المتعلقة بالحالات المعقدة؟ إلى أي مدى تؤيد دانيال غيلبرت في أن هذه التبريرات هي ردُّ ضروري للتكيف مع الظروف المعقدة والمؤلمة؟ هل توجد طريقة مناسبة يمكن استعمالها للتوصل إلى نتائج مثمرة للصراع القائم بين آرائهما وأحكامهما المتناقضة؟

6-9 ما رأيك في الخيار الذي طرحته إنغريد بيرغمان في نهاية فيلم كازابلانكا؟ إلى أي مدى تجد تبرير دانيال غيلبرت للخيار الذي تتخذه والحالة الافتراضية لاحتمال اتخاذها خياراً آخر مقنعاً؟

6-10 اذكر أسماء بعض أفلامك المفضلة التي يتعين فيها على الشخصية أن تتخذ قراراً يؤثر بفاعلية في حياتها؟ هل تعتقد أن هذه الشخصية اتخذت القرار الصائب في كل حالة من الحالات؟ وضح إجابتك. هل تعتقد أن الشخصية ترى أنها اعتمدت الخيار الصحيح، فأكدت بذلك بذلك نظرية غيلبرت؟

6-11 إلى أي مدى تتفق وتفسير دانيال غيلبرت لمفهوم التكهّن المؤثّر؟ هل تعتقد أنك تُطلق الحكم الخطأ على قدرتك على التكيّف مع الأحوال الشائكة التي تفرض الكثير من التحدي، أم أن هذا ما تجيد القيام به؟

6-12 إلى أي مدى تتخذ قرارات مهمة لحياتك باستخدام طريقة تشارلز داروين التي طبّقها حين قرّر تحديد موقفه من الزواج؟ ما المزايا والعيوب التي تتضمنها الطريقة التحليلية الخالصة في عملية اتخاذ قرارات حياتية رئيسة؟

6-13 هل تعتقد أن غيرد غيغرينزر محق في تأكيده أهمية الحدس العميق في صنع قرارات مهمة في الحياتين: الشخصية، والمهنية؟ ما رأيك في الأمثلة التي طرحها؟

6-14 عندما تتمتع برؤية تجعلك تُطلق آهة فرح وسرور، فكيف ينتابك مثل هذا الإحساس؟ هل يبدو أحد الممرات التي حدّدها غاري كلين قادراً على أن يجعلك تُحقّق بعض الرؤى أكثر من غيره، أم يوجد تفسير آخر للكيفية التي تحدث فيها هذه الرؤى لك؟

6-15 ما ردُّ فعلك على قصة فاغندر دودج وقراره المعاكس للحدس بمحاربة النار بالنار؟ ما المكونات أو العناصر التي قادت دودج إلى اتخاذ قراره هذا؟ إلى أي مدى تستطيع أن تستنتج مجموعة ملاحظات من القرار الذي اتخذه دودج، وتطبّق الاستنتاج على حالة قد تمرّ بها؟ كيف تستخدم المعرفة الضمنية في اتخاذ القرارات؟

6-16 من الذي يجب أن يكون مسؤولاً عن تطوير مبادئ التصميم المؤسّساتي وتطبيقه؟ إلى أي مدى يجب أن تكون تطبيقات التصميم المؤسّساتي من المسؤولية الرئيسة أو حتى الوحيدة للقادة المؤسّساتيين؟ إلى أي مدى يجب أن تكون تطبيقات التصميم المؤسّساتية تشاركية، وتوزّع على أصحاب المصلحة المختلفين، والدوائر الانتخابية المشاركة؟

6-17 هاتِ مثالاً على مؤسسة مألوفة لك، من حيث: صياغة توجُّهها المستقبلي، وهدفها وغاياتها، والإستراتيجيات التي تتبعها لتحقيق ذلك. ما الذي يمكن عمله لتشجيع اتخاذ قرارات أفضل في هذه المؤسسة؟

6-18 ما رأيك في إستراتيجيات إنشاء مواقع مؤجلة مثل التي تبناها ريتشارد ثيلر وكاس سانستين بخصوص صياغة قرارات عن السياسة العامة؟ هل تعتقد أن أنواع التحفيز التي يتبناها كلا المؤلفين الآنف ذكرهما تحدُّ من قدرتك على صنع القرار؟ وضِّح إجابتك.

6-19 هل يجب تحفيز الطلاب بدفع مكافآت مادية لهم لقاء حصولهم على علامات مرتفعة، أو تحقيقهم مستوى معيناً في الامتحانات الوطنية، في أماكن يكون فيها أداء الطلاب والمدارس ضعيفاً (أي دون المستوى الوطني مثلاً)؟ يرى ستيفن ليفيت وستيفن دوبر 2014م في كتابهما فكراً كما يفكر غريبو الأطوار Think Like a Freak أن منح الطلاب مبالغ كبيرة لقاء أدائهم الرائع في المدرسة (آلاف الدولارات عند إحراز علامة الامتياز مثلاً) سيزيد بصورة سريعة أعداد الطلاب المعلنة أسماؤهم في لوحات الشرف في طول البلاد وعرضها. ما رأيك في هذا الاقتراح؟

6-20 أيُّ تصنيفات النصائح الأربع الرئيسة التي نادى بها الأخوان هيث بخصوص صناعة القرار هي الأقرب إلى عقلك؟ لماذا؟

6-21 حدِّد حالة شخصية أو مهنية أو أكاديمية شعرت أنك محتاج معها إلى اتخاذ قرار مهم. استخدم آراء الأخوين هيث في توسيع دائرة خياراتك لكي تتجنَّب الإطار المرجعي الضيق، والانحياز إلى التأكيد عن طريق استخدام المنطق المعاكس، ثم طبِّق إستراتيجيتهما المتعلقة بوضع افتراضاتك الواقعية موضع الاختبار.

6-22 طبِّق إستراتيجيات الأخوين هيث من أجل إيجاد مسافة، والتهيؤ لاحتمال الوقوع في الخطأ.

23-6 في المثال الذي ذكره رشورث كيدار عن أمينة المكتبة، ماذا الذي يتعين عليها فعله برأيك؟ هل تُعدُّ مسؤوليتها تجاه المتصل أكثر أهمية من مسؤوليتها المتمثلة في منح رجل الشرطة المعلومات التي يريد؟

24-6 في السيناريو الذي طرحه رشورث كيدار عن مدير المصنع، ما الذي يتعين عليه فعله فيما يتعلق بالعرض المُقدَّم إليه البالغ (500) دولار؟ ما تفسيرك لهذا القرار؟

25-6 حدِّد حالة تتضمن مجموعة معينة تتخذ قرارًا أو أكثر في المدرسة، أو محيط العمل. ما القوى التي تجعل (أو جعلت) من قرار المجموعة أقل تأثيرًا، وليس العكس؟ ما الذي يجب فعله لتتمكَّن هذه المجموعة من اتخاذ قرار أفضل؟

المراجع

- Darwin, Charles. 1969. Nora Barlow, ed. *The Autobiography of Charles Darwin*. Norton.
- Gigerenzer, Gerd. 2014. *Risk Savvy*. New York: Viking.
- Gilbert, Daniel. 2006. *Stumbling Upon Happiness*. New York: Knopf.
- Gilbert, Daniel. 2013. "Affective Forecasting ... Or ... The Big Wombassa: What You Think You're Going to Get, and What You Don't Get, When You Get What You Want." In *Thinking*. Ed. John Brockman. New York: Harper.
- Haidt, Jonathan. 2012. *The Righteous Mind*. New York: Pantheon.
- Heath, Chip and Dan Heath. 2013. *Decisive*. New York: Crown Business.
- Kahneman, Daniel. 2011. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kidder, Rushworth M. 2009. *How Good People Make Tough Choices*, rev. edn. New York: Harper Perennial.
- Klein, Gary. 2013. "Insight." In *Thinking*. Ed. John Brockman. New York: Harper.

- Klein, Gary. 2013. *Seeing What Others Don't*. New York: Public Affairs.
- Langer, Ellen J. 1997. *The Power of Mindful Learning*. New York: Da Capo Press/Perseus Books.
- Lehrer, Jonah. 2009. *How We Decide*. Boston: Houghton Mifflin.
- Levitin, Daniel. 2014. *The Organized Mind*. Toronto: Penguin Canada.
- Levitt, Steven D. and Stephen J. Dubner. 2014. *Think Like a Freak*. New York: Harper Collins.
- Mlodinow, Leonard. 2012. *Subliminal*. New York: Random House, Vintage.
- Pink, Daniel. 2009. *Drive*. New York: Riverhead.
- Tavris, Carol and Elliot Aronson. 2007. *Mistakes Were Made (but not by me)*. New York: Harcourt.
- Thaler, Richard and Cass Sunstein. 2009. *Nudge*. New York: Penguin.
- Silver, Nate. 2012. *The Signal and the Noise*. New York: Penguin.
- Sunstein, Cass and Reid Hastie. 2015. *Wiser: Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter*. Boston: Harvard Business Review Press.

الفصل البيني السادس: تبني الغموض

الغموض هو صورة من صور التعقيد الذي يكون فيه المعنى غير واضح وغير دقيق. وقد تُقرأ الصور الغامضة بطريقتين في الوقت نفسه. وعلى هذا، فالصورتان الشهيرتان اللتان تُمثّلان الأرنب والبطّة، والكأس والوجه، واللتان رأيتهما سابقاً هما صورتان غامضتان.

لا شك أن الغموض يكون مزعجاً في أغلب الأحيان؛ لأن عدم اليقين المتأصل فيه يُحبط رغبتنا في الفهم. فالغموض هو عدوّ الوضوح، وهو يطمس المعنى، ويعتم عليه. عالم الغموض هو عالم الأشباح، وهو المكان الذي لا تعرف حرفياً ما يجري فيه. إنه المكان الذي لا تكون فيه مُتأكّداً من أيّ شيء، وينتابك فيه إحساس بعدم اليقين، ولا تشعر فيه بالارتياح.

الغموض في اللغة قد يكون مزعجاً؛ لأنه يتضمن معاني عدّة لشيء منطوق أو مكتوب. فمثلاً، إذا قلتَ بالإنجليزية: I will give someone a ring، فهل يعني هذا أنك ستتصل بهذا الشخص، أو تُقدّم له قطعة من الجواهر؟ تأمل الجملة الآتية باللغة الإنجليزية: I cannot recommend this person too highly، هل هذا يعني أنك ترغب في تزكية هذا الشخص بقوة، أو أنك لا تستطيع ذلك أبداً؟

عمل المتقاعد جي لينو مُقدّم برنامج Late Night على توليف مجموعة من عناوين غامضة تصدّرت بعض الصحف. وهذه بعضها:

- الجفاف يتسبّب في تحويل ذئاب القيوط إلى بطيخات.
- اللاصق الأحمر يجعل الجسور الجديدة متماسكة.
- الشرطة تبدأ حملة لمطاردة مخالفني أنظمة المرور.

تشير هذه الأمثلة الفكاهية إلى أن بعض الأفراد لا ينتبهون إلى اللغة التي يتحدثون بها. لا يُعدّ الغموض دائماً مشكلة، ولا يمكن تجنب بعض أنواعه، وربما كان مرغوباً؛ إذ يعمل الشعراء غالباً على تعقيد القصيدة عن طريق استخدام الغموض بصورة مقصودة

لإثراء المحتوى الذي تُمثله القصيدة. لتأمل البيت الأول من قصيدة مغنّاة عن جرّة
إغريقية للشاعر جون كيتس:

Thou still unravish't bride of quietness

كلمة Still هنا قد تعني ساكنةً عديمة الحركة، وقد تعني أيضاً: ما زلت. ولهذا، فإن
الجرّة الإغريقية توحى بالمعنيين معاً في الوقت نفسه.

لنعرض مثلاً أطول نوعاً ما، مستقى من قصيدة لويليام بليك William Blake، عنوانها
الزهرة السقيمة:

أيتها الزهرة، أنتِ سقيمة

فالدودة الخفية

التي تطير في عتمة الليل

وأثناء عواء الرياح

عثرت على سريرك

المليء بالسعادة القرمزية اللون

ولهذا، فإن ولها الشرير بكِ

أحبال حياتك إلى دمار.

هذه القصيدة المشحونة بالشؤم تحتوي على مجموعة كلمات غامضة، بما في ذلك
كلمة السرير التي توحى في الوقت نفسه بسرير من الزهور حيث توجد هذه الزهرة،
وكلمة السرير هذه توحى أيضاً بالمكان الذي يُمارَس فيه الحب. أمّا كلمة زهرة فتوحى
بمعنيين اثنين في الوقت نفسه، هما: الوردة، والمرأة.

يرى مايكل غيلب 2000م أنه يمكن عرض الغموض بصرياً باستخدام أسلوب السوماتو
Sfumato في الرسم الذي استخدمه ليوناردو دو فينشي. يشير هذا الأسلوب إلى حال
دخانية أو ضبابية كثيفة، ويشير أيضاً إلى صورة من صور التوازن والمزج بين الضوء
والظل الذي يُخفي بمقدار ما يُظهر. أمّا السوماتو عند ليوناردو فيتضمن الغموض، وحتى

السرية، وهو يتمثل في الابتسامة الشهيرة للوحة الموناليزا (الشكل 6-2). لقد اعتنق ليوناردو الغموض عن طريق استخدام أسلوب السوماتو؛ لأن استخدامه الضوء والظل سمح له برسم الوجوه البشرية المعقدة.



الشكل (6-2): لوحة الموناليزا لليوناردو دو فينشي.

يوجي أسلوب السفوماتو بنزعة فكرية قد تساعد على تطوير قدرتك على التفكير الناقد والتفكير الإبداعي. وتتضمن هذه النزعة كلاً من الغموض وعدم اليقين، إضافةً إلى انفتاح ذهني يتقبل الغموض وكل ما هو غير مُحدّد. يتضمن السفوماتو أيضاً الرغبة في البحث عن طرائق أخرى قد تكون فيها المزايا والسمات المعاكسة متوازنة وممتزجة ببعضها بعضاً، ومنسجمة فيما بينها إلى أبعد الحدود.

انظر إلى لوحة القديس يوحنا المعمدان لليوناردو دو فينشي (الشكل 6-3) بوصفها نموذجاً آخر للغموض الذي يُمثِّله أسلوب السفوماتو. لاحظ كيف أن وجه القديس الذي يُشبهه وجه الموناليزا يُوازن بين الأجزاء التي يُسلط عليها الضوء بصورة ساطعة والأجزاء المُظلمة. تأمل ابتسامة القديس في اللوحة، وكيف يُصوِّرها ليوناردو عن طريق المزج بين الضوء والظل، وهو تباين نجد له صدى في الجزء المضاء من الشكل والخلفية المُظلمة.

يوجد مظهر آخر مثير للاستفزاز في اللوحة يتمثل في وضعية القديس، حيث تظهر ذراعه المنحنية ويده وسبابته التي تشير إلى الأعلى. فماذا نفهم من هذه الإشارة؟ الإم يشير القديس يوحنا؟ لماذا؟



الشكل (6-3): القديس يوحنا المعمدان، من رسم ليوناردو دو فينشي.

تطبيقات

1. فسّر الغموض في الجمل التالية، وهو غموض ناجم عن طريقة التقطيط:

أ- المرأة من دون زوجها لا تساوي شيئاً *Woman without her man is nothing*.

ب- المرأة من دونها الرجل لا يساوي شيئاً *Woman: without her, man is nothing*.

ج- المرأة من دون زوجها لا تساوي شيئاً *Woman, without her man, is nothing*.

2. ما نوع الغموض في الجملتين الآتيتين:

أ- الصديق وقت الحاجة هو مَنْ يقرن صداقته بالفعل *A friend in need is a friend in deed*.

.friend in deed

ب- الصديق وقت الحاجة هو الصديق الحقيقي *A friend in need is a friend*.

.indeed

3. قال ليوناردو: «كل جزء هو مِيَال إلى الاتحاد مع الكل، بحيث يستطيع عن طريق

ذلك تجنبُّ النقص الكامن فيه». هاتِ مثالاً من تجربتك الخاصة على هذه الرؤية.

المراجع

Gelb, Michael. 2000. *How to Think Like Leonardo da Vinci*. New York: Dell.