

الفصل الثامن

إغفال أن العواطف هي الورقة الرابعة المنطقية طوال الوقت

«العواطف هي أعظم محرك لحياتنا ونحن نطيعها دون وعي»

فينسنت فان جوخ²³ Vincent van Gogh

نظن أننا أناس عاقلون، كلا لسنا كذلك.
فقرراتنا تتحرك بناء على عواطفنا.

في الواقع، قد يكون المنطق هو أساس كل
مبادرة تغيير أو (دعونا على الأقل نتمنى ذلك!)
لكن لن يكون كافيًا أبدًا أن نضع الأسباب المنطقية
والعقلية للتغيير من أجل إقناع الناس أن التغيير
يستحق العناء. كي تساعد شخصًا ما باتخاذ قرار
التغيير، ينبغي أن تستميل مشاعره.

عندما تعد لاجتماع أو مفاوضات، كم ستقضي

من الوقت لتجميع الحقائق، وتطوير التحليل الداعم، وتجهيز المناقشات المنطقية مقابل فهم
دوافع أولئك الذين سوف نقابلهم؟

مع ذلك يعرف جميعنا بشكل فطري أن العواطف، الغريزة والمشاعر الغريزية هي مكونات
مهمة لكل قرار نتخذه. في الحقيقة، تعتبر القدرة على اتخاذ قرار دون امتلاك كل الحقائق أحد
المهارات التي تثير الإعجاب في القادة الكبار.

حتى اتخاذ قرار باستثمار مليارات الدولارات يقوم على درجة كبيرة من العواطف. يُغمر
مديرو المحافظ المالية بالبيانات والتحليل المالي حول كل جانب من الأسهم أو البلد أو القطاع
الذين يتخصصون به. الشيء الوحيد الذي لا يحظون به هو الكرة البلورية. لذلك، حتى مع
وجود كميات من بيانات السوق تحت تصرفهم، يكون في النهاية قرارهم قائمًا على «شعور» إلا
أن ميزة قرارهم ممكنة فقط بعد فوات الأوان. هناك خطر حقيقي يداهم كل قرار استثمار لسبب
بسيط وهو عدم وجود شخص يعرف ما سوف يحدث في الواقع. قد يكون القرار مدعومًا

لماذا يفضل التغيير؟

الناس لا تحب التغيير

نقص الوضوح

تأثيرات غير معروفة

العملية تطغى على النتائج

القصور الذاتي

على وشك الفشل

ضعف الاتصالات

العواطف هي الورقة المنطقية الرابعة

ثقافة كارهي التغيير

القيادة غير الفعالة

بتحليل منطقي للحقائق، لكن، في النهاية يعتبر «ادعاء». يتحدث مدير والاستثمار النشطاء عن «مستوى الإقناع العالي» لإستراتيجية الاستثمار التي اختاروها. كل ما يعنيه هذا هو أنهم يحظون بمستوى عالي من الايمان. قد يكون هذا الايمان مستندا على حقائق لكنه في النهاية ليس عقلانيا 100٪.

بالصدفة، قد نجد مديري استثمار نشطاء إلا أنهم ضعفاء جداً في اتخاذ قرارات جيدة. في 2016 أجرى مؤشر داو جونز إنديز Dow Jones Indices دراسة تثبت أن على مدار السنوات العشر الماضية بما فيها 2015، كان أداء صناديق الأسهم الأوروبية النشطة دون المستوى المرجعي السلبي 86٪. الآن، فلنذكر أنفسنا بأن مديري الصناديق النشطاء يحصلون على أجر جيد للتغلب على هذه المعايير (وإلا، يقوم للمستثمرين فقط تتبع مؤشر S&P FTSE 100 أو 500 بأنفسهم بتكلفة قليلة جداً). نجد أن مديري الصناديق النشطاء يحددون رسوماً عالية مقابل نظرتهم الثاقبة واتخاذ القرارات. لذلك، فحقيقة أن 14٪ فقط من مديري الصناديق الأوروبيين النشطاء يؤدون بقدر ما يتقاضون ربما تبدو مروعة إلى حد ما. ومع ذلك، يبدو الأوروبيون أفضل حالاً، مقارنة بالولايات المتحدة. كان أداء 99٪ من المديرين النشطين في الولايات المتحدة دون المستوى المرجعي السلبي على مدى السنوات العشر السابقة حتى عام 2016. وكانت النسبة 97٪ لمديري صناديق الأسواق الناشئة و 98٪ لمديري صناديق الأسهم العالمية.

خلال السنوات الخمس السابقة حتى عام 2016، كان أداء المديرين النشطين أفضل، فشل فقط 80٪ من مديري الصناديق الأوروبية في التغلب على صندوق المؤشر السلبي منخفض التكلفة. على الرغم من فشل 100٪ من مديري الصناديق الهولندية في تبرير وجودهم على مدار السنوات الخمس الماضية.

الاقتصاديون أيضاً ضعاف بشكل ملحوظ في توقع الأحداث المستقبلية. يعاني وضعهم الافتراضي من «التحيز للوضع الراهن»، كما أنهم يميلون إلى افتراض أن الغد سيكون إلى حد ما كما هو الحال اليوم، إلا أن يصبح الغد مختلف عن اليوم بسبب أحداث البجعة السوداء Black Swan²⁴ غير المتوقعة. يجلس الاقتصاديون على رأس قائمة طويلة من المهن التي فشلت في التنبؤ بالأزمة المالية العالمية. وقد أدت الحقيقة التي فقدها بشكل شامل إلى قدر كبير من البحث عن الذات بين المهنة. «ليس فقط لأنها غابت عنهم، لكن لأنهم أنكروا حدوثها»، هذا ما صرخ به فرانكلين ألين²⁵ Franklin Allen أستاذ الموارد المالية في كلية وارتن Wharton.

انهارت ثلاثة عشر دولة في الكساد العظيم خلال عام 2008. إذن كم عدد الدول التي تنبأ الاقتصاديون بانهارها بحلول سبتمبر 2007؟ ولا دولة²⁶.

انهارت تسع وأربعون دولة في الكساد خلال عام 2009. إذن كم عدد الدول التي تنبأ الاقتصاديون بانهارها بحلول سبتمبر 2008؟ ولا دولة.

قد تم افتراض عديد من الأسباب لهذا الفشل الجمعي، ربما التفكير الجماعي، أو الميل البشري لاستقراء المستقبل من نماذج البيانات السيئة، لكن قد يكون أحد الأسباب هو أن الاقتصاديين، بطبيعتهم أناس منطقيون بشكل لا يصدق. «كما تعلمون، إن الأشياء التي لم تفهم بشكل صحيح» ليست محلاً لتفوز بجائزة نوبل في الاقتصاد.

قد بنيت صناعة الدعاية والاعلان حول حقيقة أن عواطفنا تحكم قراراتنا

ومن الغريب أن وكالة إعلانات كوكاكولا، ماكان إريكسون McCann Erickson، قررت عدم اتباع نهج منطقي مدفوع بالحقائق لتسويق كوكاكولا. بدلاً من ذلك، توجهوا بالاختيار إلى شباب سعيد، فنيًا، اجتماعيًا، يغنون أغنية على الشاطئ، ويشربون الكوكاكولا في نخب

حب الحياة. أحد الأسباب الرئيسية لمذاق الكوكاكولا الرائع (حتى بعد نزع مستخلص أوراق الكوكا من وصفته الأصلية) هي انها تمنحك القوة بأن علبة واحدة تحتوي على سكر أكثر مما ينبغي أن يستهلكه الشخص السليم في يوم كامل، وإن «الاندفاع نحو تناول السكر» الذي توفره هذه الأنواع من المشروبات الغازية ليس فقط اندفاع إدماني ولكنه أيضًا أحد الأسباب الرئيسية لوباء السمنة الذي اجتاح العالم الغربي على مدار العقود الثلاثة الماضية. كما قد تسببت المياه الغازية في تفشي مرض السكري في جميع أنحاء العالم. بالطبع، لن تؤدي معرفة هذه الحقائق إلى بيع العديد من المنتجات، لذلك استمالت ماكانز عواطف الجمهور بإعلاناتها.

جانب من المفارقات، تم تسويق الكوك لأول مرة كمنشط صحي. بدأ العقيد الكونفدرالي جون بيمبرتون John Pemberton، الذي كان مدمناً للمورفين بعد إصابته في الحرب الأهلية الأمريكية، في البحث عن بديل لمخدر المورفين الخطير، فاخترع كوكا كولا. في البداية، كانت تباع الكوكاكولا باعتبارها دواءً مرخصاً، وسجلت أول عملية بيع في صيدلية جاكوب في أتلانتا، جورجيا، في 8 مايو، 1886. وادعى بيمبرتون أن كوكا كولا عالج للعديد من الأمراض مثل إدمان المورفين، وسوء الهضم، وهن الأعصاب، والصداع، والضعف الجنسي. لكنه قد فشل في إضافة أن الكوكاكولا كانت جيدة للغاية في تلميع المجوهرات والأسنان القدرة وتنظيف الشوايات من الدهون.

قلاعب مجلة الإيكونوميست The Economist بعواطفنا!

هل ثمة شيء مقدس في الإعلان؟ مثال آخر على كيفية تحكم العواطف في قراراتنا، هو كيف تمكنت مجلة الإيكونوميست من زيادة استيعاب اشتراكاتها عبر الإنترنت وزيادة الإيرادات في نفس الوقت. جربت إدارة التسويق منهجين منفصلين.

المنهج الأول

يقدم هذا المنهج للقراء ثلاثة اختيارات:

- 1 - الاشتراك فقط عبر الموقع مقابل \$59
- 2 - الاشتراك في الطباعة فقط مقابل \$125
- 3 - باقة اشتراك الطباعة والشبكة مقابل \$125

وجدنا أن أحدًا لم يشترك في الخيار رقم 2، بينما 84% من الناس اختاروا الباقة الأعلى الخيار رقم 3 «الطباعة والشبكة».

المنهج الثاني

قامت إدارة التسويق بحذف خيار الطباعة فقط وقدمت للقراء باقتين للاختيار بينها:

- 1 - اشتراك فقط في الموقع مقابل \$59
- 2 - باقة طباعة واشتراك في الموقع مقابل \$125

وجدنا هذه المرة أن 32% من الناس فقط اختاروا باقة طباعة واشتراك في الموقع.

كانت الخيارات متماثلة بشكل منطقي، لكن من التلاعب بمشاعرنا في القيام بفعل بسيط متضمنًا خيار «الإغواء» (المنهج 1)، كانت الإيكونوميست في الغالب قادرة على مضاعفة عدد الأشخاص المشتركين في الخيار الأكثر تكلفة ثلاثة أضعاف.

الدليل العلمي الذي يثبت أن العواطف تحكم القرارات

ليس فقط في قرارات شراء التجزئة نجد أن قلوبنا تحكم عقولنا، تلعب العواطف دورًا هامًا في كل قرار نتخذه. في الواقع، لقد أثبت العلماء أنه بدون العواطف، لن نكون قادرين على اتخاذ قرار!

اكتشف عالم الأعصاب البرتغالي المشهور عالمياً، البروفيسور أنطونيو داماسيو²⁷ Antonio Damasio، بعد دراسة الأشخاص المصابين بأضرار في جزء من الدماغ حيث تتولد العواطف أن هذا الأمر صحيح. وجد أن هؤلاء المرضى يتصرفون بشكل طبيعي بعيداً عن وجود ضعف رئيسي واحد وهو أنهم غير قادرين على الشعور بعواطف، لكن سرعان ما ظهرت نتيجة مفاجئة لذلك وهو أنهم لم يتمكنوا من اتخاذ قرارات. يستطيع هؤلاء المرضى أن يصفوا ما ينبغي أن يفعلوه بمصطلحات منطقية، لكنهم وجدوا صعوبة شديدة في اتخاذ حتى القرارات البسيطة، مثل ماذا يأكلون. مع عدم وجود طريقة عقلانية لاتخاذ قرار، لن يكون هؤلاء الأفراد محل الاختبار قادرين على الوصول إلى قرار!

كتب البروفيسور داماسيو العديد من الكتب حول هذا الموضوع. لقد أثبتت أبحاثه أن العواطف تلعب دوراً محورياً في الإدراك الاجتماعي وصنع القرار. وضع داماسيو نظرية «فرضية العلامة الجسدية» فهي نظرية علمية تتناول بدقة حول كيف تشارك العواطف وأسسها البيولوجي في اتخاذ القرارات (الإيجابية والسلبية على حد سواء، وفي الغالب يحدث ذلك بشكل غير واع).

كل هذا له عواقب مهمة للتحريض على التغيير المستدام. إنه يؤكد على أهمية وضع أنفسنا في مكان كل شخص سيتأثر بالتغيير. نحن بحاجة إلى فهم ما يحفزهم ونحتاج إلى تقدير أن احتمالية عدم كفاءة كل الأمور المنطقية في العالم في مساعدتهم على تبني طريقة جديدة للقيام بالأشياء. نحن بحاجة إلى أن نعالج عواطفهم.

الالتزام العاطفي أقوى أربع مرات من الالتزام العقلي

كما ذكرنا باختصار في المقدمة، أظهرت الدراسة التي أجريت عام 2004 على حوالي 50 ألف موظف من قبل المجلس التنفيذي للشركات أنه عندما يتعلق الأمر بإشراك الموظفين، فإن الالتزام العاطفي أقوى أربع مرات من الالتزام العقلاني.

يا لها من نتائج مذهلة وتقرير ممتاز. يمكنك العثور على عدة روابط للعرض التقديمي النهائي عبر الإنترنت، إليك أحد هذه الروابط:

<http://www.usc.edu/programs/cwfl/assets/pdf/Employee%20engagement.pdf>

كشفت الدراسة عن الحقائق الثلاث المتتالية التي لها القدرة على تحويل أي منظمة:

- 1 - تفذ الشركات ذات الالتزام العالي من جانب الموظف عائداً إجمالياً مرتين إلى ثلاثة أضعاف ما تحققه الشركات ذات الالتزام المنخفض من جانب الموظفين.
- 2 - هناك نوعان من الالتزام: العاطفي والعقلاني. لقد ثبت أن الالتزام العاطفي أقوى أربع مرات من الالتزام العقلاني. وعلى الرغم من ذلك تسعى معظم الشركات جاهدة إلى تحقيق الالتزام العقلاني، حيث تفهم كل موظف إستراتيجية الشركة وكيف يتناسب دور كل موظف مع ذلك. لكن هذا سيكشف فقط عن خمس من إمكاناتهم؛ إذا كان الموظفون الذين يعملون معك يشبون من السرير صباحاً يائسين «لإحداث فرق»، فسيكونون أكثر قدرة على تحقيق نتائج رائعة بأربعة أضعاف.
- 3 - وأخيراً، تم اكتشاف أن العامل الأكثر أهمية في خلق التزام عاطفي عالي بين الموظفين هو مدير الموظف.

ما الذي يحفز الناس؟

دعونا نبني على الموضوع لمدة دقيقة واستكشاف ما الذي يحفز الناس حقاً. بينما يختلف التركيز من شخص لآخر، إلا أن فريدريك هيرزبيرج Frederick Herzberg قد وضع نظرية التحفيز الصحية²⁸ Motivator Hygiene Theory التي تتناول أعلى ستة محفزات للموظف وهي:

1 - الشعور بالإنجاز

2 - الاعتراف

3 - التحديات والتحفيز على العمل

4 - المسؤولية

5 - التقدم

6 - التطور الشخصي

وفقاً لهيرزبرج، إن الناس غير الراضين عن تلبية احتياجاتهم من الحد الأدنى في العمل؛ على سبيل المثال، تلك الاحتياجات المرتبطة بالحد الأدنى لمستويات الرواتب أو ظروف العمل الآمنة والسارة. يبحثون الناس عن الإشباع الخفي لاحتياجاتهم النفسية رفيعة المستوى المتعلقة بالإنجاز والتقدير والمسؤولية والتقدم وطبيعة العمل نفسه.

تنطبق تلك النظرية على الجميع في العمل وعلى جميع المستويات. إذا أردنا تحفيزهم، فعلياً معالجة تلك المناطق الست الرئيسية. وبالطبع، تحمل تلك النظرية أهمية مضاعفة بالنسبة للمديرين، الذين نحتاج إلى تحفيزهم حتى يتمكنوا من تحفيز موظفيهم. لأننا كما ذكرنا في السابق، إن أهم محرك للتحفيز، ومن ثم الالتزام، هي الطريقة التي يتعامل بها المدير مع الموظفين. ولما كان الفريق التنفيذي والمجلس مسؤولين عن تحديد الرؤية الشاملة للشركة، فإن المديرين هم الوحيدون الذين يستطيعون التأكد من إيمان الناس بها، وتحقيقها.

إن العواطف هم «وسائط التغيير» التي نحتاج إلى تسخيرها.