

## الفصل الثامن عشر

# تحديد المحفزات العاطفية

كم عدد الإحصائيين الاجتماعيين الذين نحتاجهم لتغيير المصباح الكهربائي؟  
واحد فقط. لكن ينبغي أن يكون المصباح الكهربائي راغبا في التغيير.

من المفترض أن تكون مزحة عن الإخصائين الاجتماعيين. لكنها في الواقع حقيقة بديهية حول التغيير. الناس فقط يتغيرون بشكل حقيقي إذا كانوا يريدون. لذا، من أجل مساعدتهم على الرغبة في التغيير، نحتاج إلى مساعدتهم في العثور على الحافز الخاص بهم، وكما ناقشنا في الفصول السابقة إن الحافز العقلاني الخالص غير كاف، علاوة على ذلك، سيكون حافز كل شخص مختلف.

«تغير أو ستم إقالتك» يعتبر حافز قوي ولكنه ليس كافيًا لأي شخص لتبني طرقًا جديدة في العمل. أما «تغير وسوف تتعلم مهارات جديدة وتساعد

الشركة على الانتقال إلى مجالات جديدة، ولكن الأهم من ذلك، ستصبح قادر على العمل بشكل أكبر» يعتبر نوع من الدوافع العاطفية التي قد تحفز الناس على وضع قلبهم وروحهم في طرق جديد للقيام بالأشياء.

إذا أردنا النجاح في إحداث تغيير مستدام، فنحن بحاجة إلى إيجاد المحفزات العاطفية المناسبة لجميع مستويات المؤسسة. في حين وجود بعض المحفزات العاطفية المشتركة بين أعضاء مجموعات محددة (الفريق التنفيذي، والمديرين، وقادة الفريق، وإدارة المبيعات، وإدارة الاستثمار، وإدارة المساءلة، والإدارة القانونية، وإدارة العمليات... إلخ)، يمتلك كل فرد أيضًا محفزات شخصية فريدة من نوعها. سيكون لكل فرد دوافعه العاطفية الفريدة. سيتم تحفيز البعض من خلال المكانة، والبعض الآخر من خلال فرصة للتطوير، والبعض الآخر من خلال التقدم الوظيفي ونحن بشكل حقيقي جميع الأفراد.

### يتطلب التغيير النجاح:

حافز التغيير

وضوح ما نحاول تحقيقه ولماذا

فهم التأثيرات

التركيز على النتائج

توقف للتفكير

الإدارة والتخطيط

الاندماج الحقيقي

المحفزات العاطفية

قيادة قوية

ثقافة الاستعداد للتغيير

لتوضيح مدى أهمية العثور على محفزات عاطفية لأفرادك إذا كنت ترغب في إحداث تغيير، اسمحوا لي أن أخبركم قصة لا علاقة لها بالعمل.

أعرف شابا يعاني من السممنة المفرطة بشكل مرضي. إنه في أوائل الثلاثينيات من العمر، ومن غير المرجح أن يعمل يوم آخر في حياته (ربما لقصير حياته). لم يكن يعاني من أي إصابات جسدية. يرجع عجزه المعترف به قانونيا إلى وزنه. لماذا يعاني السممنة المفرطة؟ حسنا، بشكل منطقي يعتبر هذا السؤال سهل واجابته إنه يأكل أكثر من اللازم، وخاصة الكثير من السكر والأطعمة المصنعة ويشرب الكثير من المشروبات السكرية الكثير من الكحول. في الواقع، تظهر عليه كل علامات مدمن الكحول، كما انه لا يمارس التمارين. وماذا عن تداعيات السممنة؟ جسده متوقف عن أي نشاط، وأعضاؤه الداخلية تكافح من أجل التأقلم، ولا تستطيع ساقاه ورُكبتاه تحمل المجهود وهو الآن مصاب بمرض السكري. إنه عاطل عن العمل، ويائس، ويترك لدى الجميع شعور بأنه لا يهتم بشأن نفسه.

بالتأكيد، لا يمكنك الحصول على «منصة مشتعلة» للتغيير أكثر من ذلك؟ ومع ذلك، فهو لا يمتلك القدرة أو الدافع للتغيير. إنه لا يستطيع حتى القيام بالخطوة الأولى، ناهيك عن التحول الكامل وصولا إلى نهايته حتى يصبح أقل حجماً وأكثر صحة وسعادة.

إن دافع المنطق العقلاني لا يعتبر كافياً في التغيير. بشكل منطقي، من الأفضل أن يكون هذا الشاب بصحة جيدة، ويعمل ويعيش حياة أطول. لكن حتى في حال صعوبة وضع هذا الشاب، فإن المنطق غير كافٍ. فالمنطق لن يصلح هذا الشاب، لأن الحواجز النفسية عميقة الجذور تمنعه من إنقاذ حياته. فهو يفتقر إلى الدافع العاطفي للتغيير.

أعرف رجلاً ثانياً كان يعاني من نفس المأزق، لقد كان يعاني أيضاً من السممنة المفرطة. عرفت ذلك من خلال صورته التي أطلعني عليها. في الوقت الذي التقطت فيه الصور، كانت زوجته قد أنجبت للتو أول طفلة لها وقررا شراء منزل. طالب البنك أن يحصل الرجل على

تأمين على الحياة قبل أن يقرضه. ذهب بإخلاص لإجراء فحص طبي لتمكين شركة التأمين من تسعير أقساط التأمين على الحياة. كان يعلم أن سعر التأمين سيكون فلكيا. لم تكن التكلفة هي الحافز التي ثبت أنها الدافع وراء ذلك - كان الطيب وابنته الرضيعة - قال له الطيب، «أعلم أن الأقساط مرتفعة بشكل يبعث على السخرية، لكن إذا كنت مكانك فسوف أحصل على عقد التأمين على الحياة (كان التأمين لمدة عشر سنوات). على أي حال، ستكون محظوظا برؤية عيد ميلاد ابنتك العاشر وإن لم تكن محظوظا حينها يمكن لزوجتك التصرف في المال.

كان نموذجنا الثاني غاضبا وخرج نائرا من عند الطيب الجراح. لكن في الطريق إلى المنزل، أدرك تدريجيا أن الطيب كان على صواب. كان الاحتمال الواقعي لعدم العيش لرؤية عيد ميلاد ابنته العاشر هو الحافز الذي يحتاج إليه. اليوم هو حرفيا نصف الحجم الذي اعتاده فوصل حجم الخصر 34 بوصة أصبح لائقا وبدا بصحة. مازال يحتفظ بصورة على هاتفه لزوجته وهي تحمل سرواله القديم، التي من الممكن أن تدخل في إحدى ساقيه وتظل هناك مساحة كبيرة فائضة، لذلك طلبت منه زوجته أن يحتفظ بهذه الصورة على هاتفه لتذكره بأنها كانت متمسكة به «خلال الأوقات العصبية».

وجد الرجل الثاني حافزه، وجد دوافعه العاطفية، بينما لم يفعل الرجل الأول، وقد لا يجد أبدا دوافعه العاطفية وحوافره دون مساعدة.

لقد استخدمت هذا المثال المثير للغاية للتأكيد على أهمية مساعدة الناس في العثور على محفزات التغيير العاطفي، لسبب بسيط هو أنهم لن يتغيروا إلا إذا كانوا يرغبون حقا في القيام بذلك وسيستند قرارهم إلى حد كبير على العاطفة.

لمساعدتهم في العثور على محفزاتهم، ستحتاج إلى إشراك أفضل موظفي الموارد البشرية لديك ومديري الأشخاص الأكثر تأثيرا، لأننا، كما ناقشنا في الفصل الثامن، إن المديرين هم أول المؤثرين في الالتزام العاطفي لأفرادهم. ستحتاج إلى مساعدة مديري الأشخاص في العثور على محفزات التغيير العاطفي لكل فرد من أفرادهم لأن التغيير المستدام سيكون بمثابة ذروة الالتزام من جانب الأفراد في منطمتك.