

خواطر محافظ سابق لبنك الاحتياطي الهندي حول التواصل الجماهيري

دوفوري سوباراو يعقد المؤتمر الصحفي لبنك الاحتياطي الهندي، مومباي، ٢٧ يناير ٢٠١٢.

الإشارات والضوضاء

دوفوري سوباراو

وبالمثل، عندما بدأ انهيار اليورو وشيكا، جاءت كلمات «ماريو دراغي» رئيس البنك المركزي الأوروبي الشهيرة في إبريل ٢٠١٢ بأن البنك المركزي سيفعل «كل ما بوسعه» فحققت نجاحا في المساعي لإنقاذ اليورو أكثر مما حققته كل مؤتمرات القمة المرهقة التي عقدها قادة بلدان منطقة اليورو، وكل اجتماعاتهم السرية الطارئة، وبياناتهم التوكيدية.

غير أن التأثير الإيجابي للتواصل الجماهيري لا يقتصر على أوقات الأزمات فحسب. فالتصور السائد حاليا هو أن زيادة الشفافية والتواصل الخارجي الفعال والتواصل الجماهيري الأكثر انفتاحا هي دائما في صالح البنوك المركزية.

تحديث السياسة النقدية

يتفاعل بنك الاحتياطي الهندي، كأى مؤسسة، بحساسية كبيرة تجاه مسؤوليته للتواصل مع الجمهور — دون أن يقتصر ذلك على السياسة النقدية وإنما فيما يتعلق بكامل نطاق صلاحياته الواسعة، التي تشمل تطورات السوق المالية، وإدارة القطاع الخارجي، والقضايا التنظيمية، وسك العملة وتوزيعها، والتنمية الاقتصادية.

وكان تقديم الإرشادات الاستشرافية بشأن السياسة النقدية بمثابة ابتكار مؤسسي كبير ومحفوف بالتحديات خلال فترة عملي. فالإرشادات الاستشرافية في جوهرها هي إشارة من البنك المركزي لصياغة التوقعات السوقية حول كيفية تحركه لمواجهة التطورات الاقتصادية الكلية المتغيرة، مما يسمح للأطراف المشاركة في السوق بإجراء التعديلات اللازمة.

من الأمور المبهجة لمن يشغل منصب محافظ البنك المركزي أن الأسواق تولي اهتماما بالغا بكل كلمة يقولها، فتتعامل مع كل مقطع لفظي وكل فرق في المعنى وكل رعشة في قسما الوجه باعتبارها إشارة موجهة للأسواق. ومن الأمور المزعجة لمن يشغل منصب محافظ البنك المركزي أن الأسواق تولي اهتماما بالغا بكل كلمة يقولها، فتتعامل مع كل مقطع لفظي وكل فرق في المعنى وكل إيماءة باعتبارها إشارة موجهة للأسواق. وهذا يلخص تقريبا حقيقة الفرصة المتاحة والتحديات القائمة على حد سواء أمام البنوك المركزية في جهودها من أجل التواصل الجماهيري.

فقد اعتري جميع محافظو البنوك المركزية فعليا شعور بالزهو لوقع كلماتهم السحري أو انتابهم شعور بالندم على تداعيات بعض حالات سوء الفهم. ورغم أن الخبرة لها قيمتها فإنها لا تضمن عدم تفهم الأسواق ما تقوله على نحو مخالف لما تعتقد أنك ذكرته. وقد تعلمت ذلك بمرور الوقت — وفي بعض الأحيان بعد دفع الثمن. وهناك أمثلة قوية من أنحاء العالم على كيفية استفادة البنوك المركزية من قوة التواصل الجماهيري بغية تعزيز فعالية سياساتها. فبعد ساعات من هجمات ١١ سبتمبر الإرهابية على الولايات المتحدة في ٢٠٠١، أصدر البنك المركزي الأمريكي بيانا بسيطا جاء فيه ما يلي: «الجهاز الاحتياطي الفيدرالي مفتوح والعمل مستمر. وناذرة الخصم مفتوحة لتلبية احتياجات السيولة».

وكان لهاتين الجملتين العاديتين في ظاهرهما، بعد فترة وجيزة من وقوع الهجمات، أثر مطمئن بدرجة كبيرة على الأسواق المالية الأمريكية — والعالمية. فقد كان «الأثر الإعلاني» مدهشا.

وقد كانت الإرشادات الاستشرافية بشأن السياسة النقدية ولا تزال قضية مثيرة للجدل. فقد عقدنا مداوالات داخلية في بنك الاحتياطي عما إذا كان ينبغي لنا اعتماد هذه الممارسة. وأدركنا أنها ليست بالخيار الحميد تماما، لكننا قررنا المضي قدما باعتمادها لشعورنا بأن المزايا تفوق التكلفة — وخاصة مع استمرار أجواء عدم اليقين العالمية.

ورغم أن الإرشادات الاستشرافية في المعتاد تمثل فقرة قصيرة في وثيقة للسياسات مؤلفة من 6-8 صفحات، فإن صياغتها قد تكون اختصارا لمهارات التواصل الجماهيري. وإدراكا منا لوجود جهات صغيرة مهمتها الرئيسية هي التدقيق المفصل في هذا العدد القليل من الجمل والتعمق في دراستها بحثا عن رسائل مشفرة بين السطور، فقد أمضينا وقتا طويلا في مداوالات لاختيار الكلمات المناسبة، وأسلوب التعبير عنها، وما تحتمله من فروق طفيفة في المعنى.

وفي هذا السياق، اكتشفنا عدة تحديات متأصلة في تقديم الإرشادات الاستشرافية. فقد تبين لنا على سبيل المثال، أن إشارة البنك المركزي لكيفية التصرف المحتملة في المستقبل تتوقف على التطورات الاقتصادية. ولكن الأسواق غالبا ما تتجاهل المحاذير المتضمنة وتفسر هذه الإرشادات على أنها التزام لا يمكن الرجوع فيه. ونتيجة لذلك تجد أنها في وضع غير موات عندما لا تأتي الأمور حسب المتوقع. فعلى سبيل المثال، سبق أن ذكرنا في مراجعتنا للسياسة النقدية في شهري أكتوبر وديسمبر ٢٠١١ أن «دورة زيادات أسعار الفائدة بلغت ذروتها وأن أي إجراءات أخرى يرجح أن تتسبب في انعكاس الدورة». وقد تولد عن ذلك توقعات واسعة الانتشار بأنه سيتم خفض سعر الفائدة في اجتماع مراجعة السياسة في يناير ٢٠١٢، وهي توقعات لم تتحقق لأن التضخم لم يأخذ اتجاهها هبوطيا كما كان منتظرا. ورغم أن عدم اتخاذنا أي إجراءات كان متسقا مع الإرشادات، فإن الأسواق لم تكن متسامحة واعتقدت أننا أخلنا بالالتزام الذي قطعناه.

وبالإضافة إلى ذلك، عندما تخيم أجواء عدم اليقين على الأوضاع المالية، تصبح الأسواق راغبة أكثر من أي وقت مضى في الحصول على مزيد من الإرشادات وبدرجة أعلى من التحديد، ولكن هذا هو الوقت تماما الذي تتضاءل فيه قدرة البنوك المركزية على تلبية الطلب. ففي بيان السياسات لشهر نوفمبر ٢٠١٠ صرحنا بما يلي: «استنادا بصورة خالصة على الاتجاهات العامة الحالية للنمو والتضخم، يرى البنك الاحتياطي أن الاحتمالات منخفضة نسبيا لاتخاذ إجراءات أخرى على مستوى سعر الفائدة في المستقبل المباشر. غير أنه في عالم تكتنفه أجواء عدم اليقين، ينبغي أن نكون مستعدين للاستجابة على النحو الملائم للصدمات التي قد تنشأ من البيئة العالمية أو المحلية».

وكانت إرشاداتنا تشير إلى أجواء عدم اليقين السائدة محليا حول الأفاق الزراعية وآثارها على النمو والتضخم وإلى أجواء عدم اليقين خارجيا الناشئة عن أزمة الديون السيادية في منطقة اليورو. ورأى كثير من المحللين أن هذه الإرشادات مفيدة — وخاصة الإشارة المرسله للأسواق باحتمال اتخاذ إجراء بشأن أسعار الفائدة إذا ما انحرفت النتائج الفعلية عن التوقعات؛ غير أن عددا قليلا منهم اعتبرها مبهمة جدا لدرجة تجعلها غير مفيدة.

ومع مواصلة التقدم في هذا المجال، أدركت أن الأسواق لا تحتاج للإرشادات فقط وإنما «إرشادات بشأن الإرشادات» — وبعبارة أخرى، تفسير للمقصود في الإرشادات. ولكن هذه المسألة فيها مجازفة، لأن الصياغة استغرقت جهدا كبيرا وقد تؤدي أي محاولات لزيادة التفسير إلى تشويه الرسالة.

وعلى سبيل المثال، في المؤتمر الإعلامي لما بعد جلسة مراجعة السياسة في أعقاب صدور إرشادات نوفمبر ٢٠١٠ المشار إليها أعلاه، دُفعت للإسهاب في توضيح معنى «المستقبل المباشر». فأجبت بأن المقصود بعبارة «المباشر» هو في حدود ثلاثة أشهر، مما يوحي، وإن

لم أقل ذلك صراحة، بأنه لن يكون هناك رفع لسعر الفائدة الأساسي خلال مراجعة منتصف ربع السنة في ديسمبر ٢٠١٠، التي كان متبقي على إجرائها ستة أسابيع، وأنه لن ينظر في رفع سعر الفائدة إلا في المراجعة ربع السنوية التالية للسياسات، بعد ثلاثة أشهر. وتسبب هذا التوضيح في إثارة الانتقادات بأن مهلة الثلاثة أشهر التي انطوت عليها الإرشادات كانت على قدر كبير من الوداعة لدرجة لا تتلاءم مع بياننا الصادر بشأن مخاطر حدوث التضخم. وكان بإمكاننا تجنب الانتقادات بالامتناع عن إصدار الإرشادات كلية، لكننا شعرنا بأهميتها حتى نواكب الممارسات المثلثي وأنها واجبتنا نحو الأسواق.

طريقة الكلام

رغم أن بنك الاحتياطي باشر في تحديث عملية صنع السياسة النقدية، فلا تزال التحديات التقليدية على مستوى التواصل الجماهيري قائمة. فما تقوله (أو لا تقوله) له أهميته، ولكن طريقة قوله أكثر أهمية.

ما تقوله (أو لا تقوله) له أهميته، ولكن طريقة قوله أكثر أهمية.

وفي ١٥ يوليو ٢٠١٣، خلال فترة المخاوف من تراجع الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي عن سياسته النقدية الاستثنائية والمعروفة باسم «taper tantrum» — عندما تفاعلت الأسواق العالمية بصورة سيئة إزاء تلميحات بنك الاحتياطي الفيدرالي بأنه قد يرفع أسعار الفائدة — اتخذت إجراء استثنائيا برفع سعر الفائدة لمعالجة تطورات سعر الصرف قبل الموعد الاعتيادي المقرر للمراجعة ربع السنوية للسياسة. وأثار هذا القرار، لأسباب مفهومة، كثيرا من التعليقات والقدرة المعتاد من الشناء والانتقادات. وفي الموعد المقرر للمراجعة في ٣٠ يوليو، لم أجد مبررا للاستمرار في إجراءات تصحيح السياسة فأكدت ببساطة ضرورة تصحيح الاختلالات الهيكلية على المستوى المحلي لتحقيق الاستقرار في القطاع الخارجي.

وكان المؤتمر الإعلامي لما بعد جلسة مراجعة السياسة في ذلك المساء هو آخر مؤتمر إعلامي أعده بصفتي محافظا للبنك المركزي. وكنت أتطلع لهذا المؤتمر منذ فترة متوقعا أنه سيكون شبيها بحفل وداع. وبدلا من أن يكون جلسة للأسئلة والأجوبة الجادة حول قضايا مهمة، سينصب تركيزنا على استرجاع الذكريات عن فترة عملي لمدة خمس سنوات كمحافظ للبنك المركزي. ولكن، لم يكن مقدرًا لذلك أن يتحقق.

فجاء السؤال الأول عما إذا كان سيتم إلغاء تدابير تشديد السياسة النقدية المتخذة لمعالجة تطورات سعر الصرف ومتى يحين موعد إلغائها. وكان الهدف من هذا الإجراء غير المعتاد هو ضغط السيولة في النظام المالي لكبح المضاربة على الروبية وإرسال إشارة قوية إلى السوق بعزم البنك الاحتياطي على الدفاع عن العملة. فأجبت بأن هذه التدابير مؤقتة وسيتم إلغاؤها بمجرد استعادة استقرار سعر الصرف، وأن البنك مدرك تماما للتكاليف الاقتصادية على المدى القصير من ضيق أوضاع السيولة ولكنني لست في وضع يسمح لي بالالتزام بإطار زمني لهذا الإلغاء. وكنت أهدف بهذا الرد إلى التخفيف من مخاوف السوق من أن سياسة تشديد السيولة سوف تخنق النمو الوليد في الاقتصاد في وقت تتزايد فيه المخاوف من التراجع السريع في النشاط الاقتصادي.

وقد تفاعل السوق على نحو بالغ السوء لإجابتي، فهبط سعر الروبية مقابل الدولار من ٥٩,٦٣ إلى ٦٠,٤٨ عند إقفال السوق في ذلك اليوم. وقد وجهت إلي انتقادات بأن إجابتي حملت نبرة اعتذار على قراري باستخدام السياسة النقدية للدفاع عن سعر الصرف.

وقال النقاد أن قلقي على النمو كان في غير محله في وقت كان السوق يتوقع من البنك الاحتياطي التركيز على سعر الصرف بغض النظر عن كل المشاغل الأخرى.

أدرك الآن أنني ربما كنت مذنباً بسوء التواصل الجماهيري. كان ينبغي أن أعرف أنه عندما تكون الروبية معرضة لمثل هذا القدر الكبير من الضغط، فإن اللهجة الحازمة والجازمة حول سعر

لا يحبذ أن يكون المرء أحياناً مباشراً أو صريحاً أكثر من اللازم

الصرف أهم كثيراً من إعادة طمأنة الجمهور على النمو. وفي الوقت نفسه أصابتنى الحيرة بسبب رد فعل السوق، لأن إجابتي كادت تكون متطابقة مع البيان الذي أصدرناه في النسخة المطبوعة. وقد توافقت آراء كبار مستشاريي بأن الانتقادات بشأن «نبرة الاعتذار» لم تكن نابعة إلى حد كبير من فحوى إجابتي في حد ذاتها قدر ما كانت من تحليل فروق الكلام ولغة الجسد.

وحتى مع قرب انتهاء مدة عملي كمحافظ للبنك المركزي، لم أكن قد تعلمت بعد درسا مبتدئاً في التواصل الجماهيري، أي أن الأسواق لا تأخذ ما يقوله المحافظ بقيمته الظاهرية. ولكنني على الأقل تعلمت أن أسعى لانتهاز أي فرصة لتمير بصورة عفوية إرشادات أو تصحيح لتفسيرات خاطئة في كلمات أو مقابلات غير رسمية! فقد استخدمت في اليوم التالي مؤتمراً هاتفياً مرثياً للمحللين لتصحيح هذا التفسير الخاطئ. وفي ردي على سؤال ذي صلة، أكدت «الالتزام الراسخ من جانب البنك الاحتياطي» باستقرار سعر الروبية وأضفت قائلاً إنه في هذا السياق فإن مزايا استقرار الروبية تفوق أي تضحية بالنمو في الأجل القصير. وكان ذلك في مجمله متسقاً مع ما قلته في المؤتمر الإعلامي في اليوم السابق، ولكن إعادة صياغته بهذه الطريقة نقل الرسالة بالطريقة التي كان السوق يرغب أن يسمعها. وقد صححت كذلك الفروق الطفيفة في التعبير. لقد ذكرت بالأمس أن هذه التدابير سيتم إلغاؤها عندما تصبح الروبية مستقرة. وقد أدخلت الآن تعديلاً بسيطاً على ما قلته لأؤكد أن هذه التدابير لن يتم إلغاؤها إلا عندما يكون هناك دليل مؤكد على استقرار الروبية. وربما جاءت نبذة هذا الرد حاسمة بالقدر الكافي. فقد جاء رد فعل السوق إيجابياً، وسرعان ما استعادت الروبية الخسارة التي سجلتها في اليوم السابق.

والتعلم هو مهمة لا نهاية لها. وقد استمر مسار تعليمي بشأن التواصل الجماهيري حتى قاربت مدة عملي على الانتهاء. فتعلمت، على سبيل المثال، أنه من غير المحبذ في بعض الأحيان أن أكون مباشراً أو صريحاً أكثر من اللازم. ففي المؤتمر الصحفي لما بعد جلسة مراجعة السياسة في ٣٠ أكتوبر ٢٠١١ سئلت إن كان البنك الاحتياطي سوف يتدخل في سوق النقد الأجنبي لبناء الاحتياطيات، وأجبت مباشرة قائلاً «كلا، لن نفعل ذلك». وما كان ينبغي لإجابتي أن تفاجئ أحداً أو تتسبب في حالة من القلق الشديد. فقد ذكرت أمراً واضحاً للجميع، أنه في ظل سياسة البنك الاحتياطي المعلنة الحالية الوحيدة التي تستدعي التدخل في الصرف الأجنبي هي تقلب أسعار الصرف. غير أن الروبية تعرضت في اليوم التالي لضغط شديد، واعتبرني بعض المحللين مخطئاً لصراحتي أكثر من اللازم وذكروا أنه مهما كان القصد من كلامي ما كان ينبغي أن أكون صريحاً بهذه الدرجة الكبيرة.

وتعلمت أيضاً، عدة مرات، أنه لا يوجد ما يعد تصريحاً غير رسمي فيما يقوله محافظ البنك المركزي. وعلى سبيل المثال، في منتصف يناير من عام ٢٠١٣ كنت أحدث في «معهد الإدارة الهندي» في

مدينة لاكناو، وكنت أشرح للطلبة كيف أن التوتر بين النمو والتضخم مبالغ فيه والسبب في ضرورة التضخم المنخفض والمنتظم لتحقيق النمو المستمر. ولم تكن تعليقاتي بهدف الإشارة للظروف الحاضرة، ولكن كان المقصود منها هو التعبير عن مدى صعوبة اتخاذ قرار بشأن إحدى قضايا السياسة المعقدة. ولكن الإعلام فسّر تعليقاتي على إنها إشارة لمزيد من التشديد في السياسة في الجولة التالية لمراجعة السياسة في نهاية شهر يناير، وانتشر هذا التفسير على كافة أجهزة نقل الأخبار لدى جميع وكالات الأنباء قبل أن أنتهي حتى من حديثي.

وأخيراً، تعلمت ضرورة صياغة رسائلتي لضمان تحقيق تغطية كاملة ودقيقة. فعلى سبيل المثال، في أحد المؤتمرات للمصرفيين، تركزت تعليقاتي على كفاءة الجهاز المصرفي الهندي وشملت عدة قضايا في هذا الشأن، بما في ذلك الكفاءة النسبية للبنوك العامة والخاصة؛ وإدارة أصولها والتزاماتها، ومعايير الائتمان وخدمة العملاء فيها؛ واستخدام التكنولوجيا. وفي إشارة عابرة، تحدثت عن هيكل رواتب رؤساء مجالس إدارة بنوك القطاع العام وقلت إنها تحتاج للمراجعة لاجتذاب أصحاب المواهب. ولكنني أصبت بدهشة بالغة لكيفية إظهار الإعلام كلامي وكأنني كرست الكلمة بالكامل لإبداء حسرتي على هيكل رواتب رؤساء بنوك القطاع العام وضرورة إصلاحه لرفع كفاءة الجهاز المصرفي الهندي. وجاءت المقالات الصحفية وتعليقات إبداء الآراء اللاحقة لتشمل تحليلاً مقارناً مكثفاً لهيكل رواتب كبار المسؤولين في البنوك العامة والخاصة والأجنبية. حتى أن بعض المحللين الإعلاميين أدرجوا الراتب الهزيل لمحافظ بنك الاحتياطي في جداول المقارنة التي أعدها. وبينما كان جانب كبير من هذه التقارير إيجابياً، إلا أنني أرى أن القضايا الأكبر المتعلقة بكفاءة الجهاز المصرفي كان ينبغي أن تتناولها التعليقات.

سجل أداء مختلط

خلال الأعوام الخمسة التي أمضيتها في بنك الاحتياطي حظيت بثناء كبير على دوري في إدخال الفكر المنفتح في مؤسسة متحفظة ومنغلقة كما حصلت على التقدير لدوري في زيادة درجة شفافية البنك وسرعة استجابته واستعداده للتشاور؛ ولأنني أنصت بقدر ما أتكلم؛ ولدوري في ترشيد وثائقنا المكتوبة وتبسيط لغة حديثنا. وعلى الجانب الآخر، تعرضت للنقد للظهور بمظهر المتشكك في قدرته والمتحفظ في الكلام بدلا من أقل لمن حولي مشاعر اليقين والثقة. ولأنني كنت أشرد بعيداً عن الرسالة المقصودة، ولصراحتي أكثر من اللازم وقلة اللباقة. وقد حصلت على الثناء لأنني كنت أتكلم بلا تردد كما تعرضت للنقد لعدم الكلام بالقدر الكافي في الوقت المطلوب. وقد رأى بعض المحللين أنني لم أكن محافظ البنك المركزي المسيطر ومفطر الثقة في ذاته الذي تحترمه الأسواق؛ بينما رأى آخرون، في الواقع، أن تواضعي وشخصيتي البسيطة جعلاني أنال الاحترام وساعداني على التواصل الجماهيري الفعال. وسأتوقف عند هذا الحد. وأفقد حالياً أموراً كثيرة من عملي كمحافظ للبنك المركزي، ومنها أنه لم يعد بوسعي تحريك الأسواق بكلمة أقولها. وعلى نفس المستوى، هناك أموراً كثيرة أستمتع بها لأنني لست محافظاً للبنك المركزي، ومنها أنني أستطيع أن أتحدث بحرية بلا أدنى خوف من تحريك الأسواق. ■

دوفوري سوباروا شغل منصب محافظ البنك الاحتياطي الهندي في الفترة من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١٣. وتستند هذه المقالة إلى أحد فصول كتابه الذي يصدر قريباً وعنوانه «Who Moved My Interest Rate?».