

ما الذي يمنع الناس من التغيير؟

روبرت كيغان وليزا لاسكوف ليهي

لا بد من أن المديرين كلهم يعرفون موظفيهم الذين لا يمكنهم أن يتغيروا، ويكون من السهل أحياناً معرفة السبب - فالموظف يخشى التغيير في السلطة، والحاجة إلى تعلّم مهارات جديدة، والتوتر المصاحب للانضمام إلى فريق جديد. لكن هذه المقاومة تكون أكثر غموضاً في حالات أخرى، فأنت قد تجد موظفاً لديه المهارات والموهبة لإجراء تغيير بكل سهولة، وقد أظهر ارتباطاً عميقاً بالشركة ويدعم التغيير بصدق - ومع ذلك، فإنه لا يفعل شيئاً، وهذا أمر يصعب تفسيره. إذن، ما الذي يحدث؟ نظراً إلى أننا خبراء في علم النفس التنظيمي، فقد شاهدنا ذلك مئات المرات، وتوصلنا من بحوثنا وتحليلاتنا الأخيرة إلى استنتاج بسيط مدهش ولكنه خادع. وفي الأحوال كلها، لا تعني مقاومة التغيير المعارضة، ولا تعني أيضاً أنها نتيجة للكسل والخمول، بل إن كثيراً من الأشخاص، حتى مع التزامهم

الصادق بالتغيير، يوظفون عن غير قصد طاقة نشطة لتحقيق التزام مضاد خفي.

ويؤدي التوازن الحركي الناتج فجأة إلى وقف الجهد فيما يبدو أنه مقاومة، لكنه في الواقع نوع من الحصانة الشخصية ضد التغيير.

عندما تكتشف -بصفتك مديرًا- الالتزام المتضارب للموظف، فإن السلوك الذي بدا غير منطقي وغير فاعل، سيبدو لك سلوكًا منطقيًا وبارعًا، لكنه، لسوء الطالع، من أجل هدف يتناقض مع ما تحاول أنت، وحتى الموظف، إنجازته. تكتشف أن قائد المشروع الذي يتلكأ لديه التزام مضاد غير معلن لتجنب مهمة أكثر صعوبة- مهمة يعتقد أنه لا يستطيع القيام بها- قد تعترض سبيله مرة أخرى إذا ما نجح في إنجاز المهمة الحالية الموكلة إليه. أو قد تكتشف أن الشخص الذي لا يرغب في التعاون بالرغم من التزامه الصادق والشديد بالعمل الجماعي، فإنه يلتزم بالقدر نفسه تجنب الصراع الذي يصاحب طبيعيًا نشاط أي فريق طموح.

سنناقش في هذه الصفحات بالتفصيل الالتزامات المتضاربة، ونشرح عملية مساعدة موظفين على التغلب على مناعتهم ضد التغيير. قد تبدو العملية مباشرة وبسيطة، لكنها ليست سريعة أو سهلة بأي حال من الأحوال، بل على العكس، إنها تتناول الأسس النفسية التي يتصرف الناس وفقًا لها، وتتطلب من الناس أن يشككوا في معتقداتهم التي اقتنعوا بها زمنًا طويلًا، ربما منذ أيام طفولتهم. وتطلب إلى الناس أن يعترفوا بالمشاعر المؤلمة وحتى المحرجة، التي لا يبوحون بها

عادة للآخرين أو حتى لأنفسهم. وفي الحقيقة سيختار بعض الناس عدم اختراق مناعتهم ضد التغيير، ويختارون بدلاً من ذلك مواصلة صراعهم العبيثي ضد التزاماتهم المتضاربة.

يتعين عليك بصفتك مديراً، أن توجه العاملين في هذا التمرين بكثير من الفهم والحساسية، فإذا أردت من موظفيك المشاركة في تأمل حقيقي وبوح صادق، فعليك أن تطمئنهم إلى أن ما يبوحون به لن يستخدم ضدهم، إذ إن الهدف الوحيد من عملية الاستكشاف هذه هو مساعدتهم على أن يصبحوا أكثر فاعلية، وليس من أجل اكتشاف عيوب في عملهم أو شخصياتهم. قد تشعر أحياناً في أثناء محاولتك دعم موظفيك لكشف افتراضاتهم المتجذرة والتشكيك فيها، بأنك تقوم بدور العالم النفسي، وفي الحقيقة، يُعدُّ المديرون علماء نفس بطريقة أو بأخرى؛ ذلك لأن مساعدة الآخرين على التغلب على قصورهم ليصبحوا ناجحين أكثر في عملهم، هي من صميم عمل الإدارة الفاعلة.

سنشرح هذه العملية الدقيقة بالتفصيل، لكن دعونا أولاً نتعرّف بعض الأمثلة عن الالتزامات المتضاربة.

جرف الرمل في وجه المد

تؤدي الالتزامات المتضاربة إلى جعل الموظفين يتصرفون بطرق تبدو غير قابلة للتفسير أو العلاج، وهذا ما يجعل المديرين يشعرون بالإحباط والغضب. خذ حالة جون، المدير الموهوب في

شركة لبرمجيات الحواسيب. (ومثل الأمثلة كلها في هذه المقالة، فإن خبرات جون حقيقية، مع أننا غيرنا بعض الجوانب التعريفية، وأعدنا بناء بعض الحالات). آمن جون بالتواصل المفتوح بقوة، وأولى أهمية كبيرة لعلاقات العمل، لكن روح الدعابة اللاذعة لديه أبقت زملاءه باستمرار على مسافة بعيدة منه. إضافة إلى ذلك، فإنه على الرغم من رغبته في الارتقاء داخل المؤسسة، لكن أسلوبه الشخصي كان يفضل هذه الرغبة.

تلقى جون باستمرار نصحاء وإرشادًا يتعلق بسلوكه، وكان يقر دائمًا أنه في حاجة إلى تغيير الطريقة التي يتعامل فيها مع الآخرين في المؤسسة، لكنه كان يعود إلى أساليبه القديمة مرة تلو الأخرى.

الفكرة باختصار

هل تشدُّ شعرك وتمزق خطمك التحسين بسبب موظفيك الذين لا يتغيرون، ولا سيما من يملكون الموهبة والمهارة والملتزمين بالشركة؟ قبل أن تستسلم محبطًا، اسمع ما تقوله أحدث بحوث علم النفس: إن هؤلاء الموظفين لا يتعمدون التخريب أو المقاومة، بل إنهم قد يكونون ضحية لالتزام مضاد، هدف خفي لا واع يتناقض مع التزاماتهم المعلنة، فمثلاً: إن أي مدير مشروع يتلأأ في عمله يعاني التزامًا متناقضًا غير معلن؛ لتجنب أكثر المهام صعوبة التي قد تعترض سبيله مرة أخرى إذا ما نجح في إنجاز المشروع الحالي.

إن ما تفعله الالتزامات المتضاربة هو أن تجعل الأفراد محصنين شخصياً ضد التغيير. والأسوأ من ذلك، أنهم يمكن أن يدمروا نجاحات أفضل الموظفين لديك، حتى نجاح الشركة نفسها.

فإذا كانت فكرة التعامل مع هذه الالتزامات الخفية تبدو لك على أنها ورطة نفسية، فاعلم أنك لست الوحيد في ذلك. ومع ذلك، تستطيع مساعدة الموظفين على التعافي والتسامي على التزاماتهم المتضاربة، من دون الحاجة إلى تحليلهم نفسياً.

لكن عليك الانتباه إلى أنك سوف تشكك في الأسس النفسية الثابتة للموظفين والقناعات التي آمنوا بها مدة طويلة.

قد تسأل: لماذا يتعين عليّ أن أقلق؟ انظر إلى المردود: أنت تساعد الموظفين الموهوبين على أن يصبحوا أكثر فاعلية، وتقدم مساهمات مهمة لشركتك. وتكتشف أيضاً ما الذي يجري فعلاً عندما تجد أن الموظفين الذين يظهرون أنهم ملتزمون بالتغيير يقاومونه بشدة.

تساءل رئيسه، لماذا يستمر جون في تدمير إنجازاته؟

لقد صدف أن جون كان من الأمريكيين الأفارقة، ويعمل ضمن فريق معظمه من البيض.

وعندما شارك في تمرين لمساعدته على اكتشاف التزاماته المتضاربة، اكتشف شيئاً مدهشاً عن نفسه، لقد اكتشف أنه كان يعتقد أنه إذا اتحد اتحاداً جيداً مع الفريق، فإن هذا سيعيدُ خيانة لشعور الولاء تجاه مجموعته العرقية. كان التصاقه بالمجموعة يُشعره بعدم الارتياح كما لو أنه أصبح (واحدًا منهم)، وهو بذلك يخون عائلته وأصدقاءه؛ لذا، فعندما تجمّع الناس حول أفكاره واقتراحاته، قابل دعمهم بالسخرية، ثم انسحب، وهذا ما جعله عملياً يشعر بالارتياح. وخلاصة القول، أنه على الرغم من أن جون التزم بالتعاون مع زملائه،

فإنه عانى التزاماً متناقضاً بالقوة نفسها؛ لتفادي الاقتراب كثيراً من الآخرين.

خذ أيضاً حالة مديرة سوف نسميها هيلين كانت نجمة لامعة في شركة تصنيع، فأوكلت إليها مسؤولية رفع مستوى سرعة إنتاج أكثر المنتجات شعبية، لكنها كانت تتباطأ في ذلك. عندما عرف مديرها أندرو، أنه لم يبقَ على موعد التسليم سوى شهرين وهي لم تقدم بعد أي تقرير عن تقدم العمل، دعاها إلى اجتماع لمناقشة المشروع. اعترفت هيلين أنها متأخرة عن الموعد، وأنها تلكأت في تكوين فريق العمل، لكنها في الوقت نفسه أعربت عن التزامها بإنجاح المشروع. وضع الاثنان خطة تفصيلية لتغيير المسار، وافترض المدير أن المشكلة قد حُلَّت، لكنه اكتشف بعد مرور ثلاثة أسابيع على الاجتماع أن هيلين لم تكوّن الفريق بعد.

السؤال هنا: لماذا لم تستطع هيلين تغيير سلوكها؟ لقد توصلت بعد عملية مكثفة لاكتشاف الذات في ورشة عمل مع عدد من زملائها، إلى استنتاج غير متوقع، هو: أنه على الرغم من أنها كانت ترغب بصدق في نجاح المشروع، لكن كان لديها التزام متزامن وخفي بأن تحافظ على وضع المرؤوس بالنسبة إلى رئيسها. كانت قلقة من أنها إذا ما نجحت في دورها الجديد- الذي كانت متحمسة ومنتشوقة إلى القيام به- فإنها ستتحول إلى زميل لرئيسها وليس مرؤوسة تحت سلطته.

لم يتأكد لديها أن أندرو كان مستعدًا لقبول هذا التحول في علاقتهما. والأسوأ من ذلك، أن الترقية كانت تعني أنها وليس أندرو، ستكون مسؤولة عن نتائج عملها، وخافت من أنها قد لا تكون على مستوى المسؤولية.

تلقي هاتان الحكايتان بعض الضوء على طبيعة المناعة ضد التغيير، فهذا التناقض بين الأهداف المعلنة لكل من جون وهيلين وتصرفاتهما، لا يعكس نفاقهما ولا تردهما غير المعلن لمجاراة التغيير، بل يعبر عن أثر معطل للالتزامات المتضاربة. إن أي مدير يحاول مساعدة جون على التواصل بصورة أكثر فاعلية، أو مساعدة هيلين على دفع مشروعها إلى الأمام، من دون إدراك أن كليهما يصارع ضد التزام خفي، يكون كمن يحاول جرف الرمال في وجه المد.

تشخيص المناعة ضد التغيير

لا تؤدي الالتزامات المتنافرة و المتضاربة إلى قلق المديرين فقط، بل تؤدي إلى إحباط الموظفين أيضًا، فالأفراد من ذوي النيات الحسنة الصادقة غالبًا ما يوجدون لأنفسهم دون قصد مهمات مستحيلة، وهم دائمًا يشعرون بالارتياح عندما يكتشفون لماذا يشعرون كما لو أنهم يدفعون صخرة إلى قمة جبل لكنها تعود إلى القاع مرة أخرى.

تطبيق الفكرة

استخدم هذه الخطوات لاختراق مناعة الموظف ضد التغيير.

شخص الالتزامات المتضاربة

خصّص ساعتين أو ثلاث ساعات للتوصل مع الموظف إلى إجابات عن الأسئلة الآتية:

«ما الذي تحب أن يتغير في العمل؛ حتى تكون أكثر فاعلية، أو ليكون العمل مريحاً أكثر؟»

غالبًا ما تكون الردود في صورة شكاوى، على نحو ما قال توم، أحد المديرين:
«إن الموظفين يبقونني خارج الحلقة.»

«ما الالتزامات التي تتضمنها شكاؤك؟»

تشير الشكاوى إلى أكثر ما يهّم الناس، مثلما صرّح توم قائلاً: «أنا أوّمن بالتواصل الحقيقي المفتوح.»

«ما الذي تفعله أو لا تفعله حتى لا تحقق ذاتك كاملاً؟»

اعترف توم قائلاً: «عندما يبلغني الناس أخباراً سيئة، فإنني أميل إلى معاقبة ناقل الخبر وليس المتسبب في الحدث السيء.»

«تخيّل أنك تقوم بعكس التصرف المدمر. فهل تشعر بعدم ارتياح، أو قلق أو خوف غامض؟»

تخيّل توم أنه يستمع بهدوء وانتباه لأخبار سيئة، واستنتج: «أخشى أنني سوف أسمع عن مشكلة لا أستطيع حلها.»

«باقدامك على هذا التصرف المدمر، ما النتائج غير المرغوب فيها التي تلتزم بعدم حدوثها؟»

الجواب هو الالتزام المضاد. ما الذي يجعلهم يقاومون التغيير. اعترف توم بالقول: «أنا ملتزم بعدم تعلّم المعلومات التي لا أستطيع حلها.»

تحديد الافتراض الكبير

هذا هو المنظور العام الذي يلوّن كل شيء نراه، ويؤدي إلى الالتزام المضاد. كثيرًا ما يضع الناس افتراضات كبيرة في مرحلة مبكرة من الحياة، ثم نادرًا ما يدققون فيها. وتدخل هذه الافتراضات، ضمن نسيج حياتنا، ولا يستطيع الناس التشكيك في معتقداتهم المتجذرة، ومعرفة سبب تمسكهم بسلوك مضاد إلا من خلال تسليط الأضواء عليها.

لتحديد الافتراض الكبير، وجّه الموظف خلال هذا التمرين إلى أن:

يضع جملة تعكس الالتزام المضاد، ثم يتوصل إلى استنتاج.

صاغ توم التزامه المضاد بعدم سماعه بالمشكلات التي لم يستطع إصلاحها في هذا الافتراض الكبير، وقال: «أفترض أنني إذا سمعت بالمشكلات التي لا أستطيع إصلاحها، فقد يكتشف الناس أنني غير مؤهل للوظيفة».

يتحقق من الافتراض الكبير، ويفكر في استبداله.

يستطيع الموظفون من خلال تحليل الظروف التي أدت إلى افتراضاتهم الكبيرة وعمقتها، أن يختبروا تلك الافتراضات. ثم يمكنهم بعد ذلك محاولة التصرف بطريقة مغايرة للطريقة القديمة.

قد يشعر الموظفون بعد إجراء اختبارات عدة كهذه، بأنهم أصبحوا مستعدين لإعادة تقييم الافتراض الكبير نفسه، وحتى من الممكن تغييره بمنظور عام جديد يُظهر قدراتهم بدقة أكبر.

سوف يتوصلون في أقل تقدير، في نهاية المطاف إلى طرق أكثر فاعلية لتعزيز التزامهم المضاد من دون الإضرار بالالتزامات الأخرى، وبذلك يحققون إنجازات أكبر، وتستفيد مؤسستك من الاستخدام الأمثل لمواهبهم.

جعل المجموعات تتغير

على الرغم من أن الالتزامات المتضاربة والافتراضات الكبيرة تميل إلى أن تكون شخصية على نحو كامل، فإن المجموعات مثل الأفراد عرضة للتأثر بآليات المناعة ضد التغيير. ويمكن للمجموعات والأقسام حتى الشركات أن تقع ضحية للتناقضات الداخلية التي تحميهم من التغييرات الكبيرة التي قد يسعون إليها بصدق، فمثلاً: كان الفريق القيادي في شركة إنتاج تلفازي يستمتع بالنظام التعاوني المتبع قبل سنة من الالتقاء بهم، وبدأ أعضاء الفريق عملية تخطيط أدت إلى التزام وافقوا عليه جميعاً، مفاضة: أنه من أجل ضمان تطور الشركة بالطريقة التي يريدها الفريق، يتعين على المديرين الرئيسيين كلهم أن يتحملوا مسؤولية الإشراف الشديد على جزء معين من السوق.

أبلغنا أعضاء الفريق القيادي أنهم خرجوا من هذه العملية مسلحين بدافعية كبيرة، فقد عرفوا الأسواق التي سيستهدفونها، ووضعوا خطاً ملموسة للتقدم إلى الأمام، وحددوا المسؤولية عن كل سوق من الأسواق. لكن الفريق اضطر إلى الاعتراف بعد مرور عام بأن الإنجاز لا يكاد يُذكر على الرغم من هذا الحماس كله. وكان هناك، حقاً، تفسيرات عدة منطقية، مثل: «كنا غير واقعيين. لقد اعتقدنا أن باستطاعتنا أن ننجز أشياء جديدة، وبظل لدينا وقت لتلبية التزاماتنا الحالية»، «لم نبحث عن زبائن جدد بالجدية المطلوبة»، «جربنا أشياء جديدة، لكننا توقفنا بسرعة عندما لم تعطينا نتائج فورية».

لم تنجح الجهود الرامية إلى التغلب على هذه الصعوبات - للبحث عن الزبائن بجدية أكبر؛ لأنها مثلاً لم تتطرق إلى سبب السلوك غير المنتج. لكننا عندما وجدنا في تفسيرات الفريق مدخلاً محتملاً إلى الالتزام المضاد الأكبر، تمكنا من مساعدة الفريق على فهم المعضلة بصورة أفضل. ومن

الأسئلة التي طرحناها: «هل تستطيع تحديد الخوف أو القلق الأكثر غموضًا عمّا يمكن أن يحدث في متابعتك البحث عن الزبائن بجديّة أكبر؟ أو في حال تقليص شيء من نشاطك الحالي من أجل بناء مجال العمل الجديد؟ لم يمضِ وقت طويل على ظهور أسلوب عمل مختلف، وعلى ظهور النصف الآخر المثير من التناقض على مستوى الفريق، فقد كان المديرون قلقين من أن متابعة الخطة قد تؤدي إلى تشتيتهم عمليًا وعاطفيًا.

«نحن ندرك الآن أننا أيضًا ملتزمون بالحفاظ على روح التعاون الإبداعية غير المتضاربة، والمجزية عقليًا، داخل مشروع الشركة». كان هذا هو الاستنتاج الذي توصلوا إليه.

وكان على أعضاء الفريق بناءً على هذا الالتزام، أن يمتدحوا أنفسهم على عملهم الإبداعي الجماعي وغير المتناقض في اكتشاف طرق؛ لإفشال الخطط الإستراتيجية التي لا يزالون يعتقدون أنها أفضل المسارات لنجاح الشركة في المستقبل.

هل كان هذا هو الافتراض الكبير؟ لقد افترضنا أن متابعة إستراتيجية السوق المستهدف، مع تولي كل واحد منا مسؤولية جزء معيّن، سيؤدي إلى إيجاد (الصوامع المعزولة) التي تجنبناها مدة طويلة، وإلى عزل بعضنا عن بعضنا الآخر. وافترضنا أيضًا أن الإستراتيجية ستجعلنا مستعدين للتناقض بعضنا ضد بعض.

وسواءً أصححة كانت هذه الافتراضات أم غير صحيحة، فقد استمرت في عرقلة جهود المجموعة إلى أن جرى وضعها تحت المجهر. وفي الحقيقة اكتشف الفريق أن هناك خطوات متعددة يمكن أن تسمح لفريق القيادة بالحفاظ على روح زمالة صادقة، وتعاون حقيقي في الوقت الذي يتابعون فيه تنفيذ إستراتيجية الشركة.

اختبار تشخيصي للمناعة ضد التغيير

إن أهم الخطوات في تشخيص المناعة ضد التغيير هي كشف التزامات الموظفين المتضاربة، وافتراساتهم الكبيرة. لتحقيق ذلك، نطرح سلسلة من الأسئلة، ونسجل الردود الرئيسة في شبكة بسيطة. وقد سجلنا لاحقاً ردوداً لستة أشخاص شاركوا في هذا التمرين، وفيها الأمثلة الواردة في النص. توضح الشبكة صورة نظام المناعة ضد التغيير، وهذا ما يوضح الآلية المبهمة التي لم تكن معروفة سابقاً.

الاختصاصات الكبيرة	الالتزامات المتضاربة	ما الذي أفعله ولا أفعله ويؤدي إلى عدم تحقيق التزامي المعلن؟	الالتزام المعلن الذي التزم به...
أفترض أنني سوف أفقد ارتباطي الوثيق بمجموعتي العرقية لو أنني اندمجت في المجموع العام.	أنا ملتزم بالحفاظ على مسافة بيني وبين زملائي البيض.	أستخدم السخرية أحياناً للتعبير عن وجهة نظري.	جون... التواصل عالي الجودة مع زملائي
أفترض أن رئيسي سوف يوقف عن دعمي لو أصبحت زميلة له، أفترض أنني لا أملك المهارة المطلوبة لتنفيذ مشروع رائد بنجاح.	أنا ملتزمة بعدم إرباك العلاقة برئيسي من خلال التخلي عن دور المتدربة.	لا أطالب بالأداء العالي من أعضاء الفريق ومن نفسي، وأنا أقبل بالمنتجات المتوسطة، وكثيراً ما أعتقد أنني لا أضع أولويات.	هيلين... المبادرة الجديدة

<p>أفترض بصفتي قائداً، أن تعليم أشياء لا أستطيع القيام بشيء حيالها. وأفترض أن الآخرين سيعدونني غير كفاء إذا لم أكن قادراً على حل المشكلات الطارئة كلها.</p>	<p>أنا ملتزم بعدم تعليم أشياء لا أستطيع القيام بشيء حيالها.</p>	<p>لا أطرح أسئلة، أو أطلب إبقائي على اطلاع بالمسائل الدقيقة أو الحساسة، وألقي باللائمة على كل من ينقل لي أخباراً سيئة.</p>	<p>توم... السماع من الموظفين، والتقليل من تدفق المعلومات إلى مكتبي</p>
<p>أفترض أن الآخرين سوف يهدرون وقتي ووقتهم إذا لم أتدخل، وأنا افترض أن الآخرين ليسوا بمثل ذكائي.</p>	<p>أنا ملتزمة بتنفيذ العمليات بطريقتي، وأن أكون مسيطرة، وملتزمة بضمان تنفيذ العمل بحسب معايير العالية.</p>	<p>لا أفوض الصلاحيات كثيراً، ولا أبلغ المعلومات الضرورية للأشخاص الذين وزعت القيادة عليهم.</p>	<p>ماري... القيادة الموزعة من خلال تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات.</p>
<p>أنا أفترض أن لا أحد سوف يقدرني لو لم أكن مصدر النجاح، وأفترض أن لا فائدة من الإحباط أو الصراع.</p>	<p>أنا ملتزم بأن أكون الشخص الذي يعزى إليه الفضل، وملتزم أيضاً بتجنب الإحباط أو الصراع الذي يرافق العمل التعاوني.</p>	<p>أنا لا أتعاون إلى الحد الكافي، وأتخذ قرارات منفردة في أحيان كثيرة، ولا أهتم في الواقع، بالتغذية الراجعة من الآخرين.</p>	<p>بييل... أن أكون لاعباً في الفريق.</p>

جين... قلب كثيرًا ما أترك أنا غير ملتزمة أفترض أنني لو خضت
 الأشياء في قسيمي الأشياء سائبة، بالانطلاق بمجموعتي عباب
 رأسًا على عقب. ولست استباقية بما السريع نحو فهم البحر، ثم اكتشفت أنني
 يكفي لجعل العاملين كيف سننقل لا أستطيع العبور بها
 يلتزمون بإنجاز القسم من وضع إلى الضفة الأخرى،
 مهماتهم. إلى آخر. فسوف يُنظر إليّ على
 أنني قائد فاشل غير
 جديرة بالثقة، وبتحمّل
 المسؤولية.

وعلى الرغم من أن اكتشاف الالتزام المضاد قد يفتح الباب على
 مشكلات كثيرة، فإنه يعطي الأمل بإنجاز الالتزام الأساسي المعلن.

بناءً على عملنا مع مئات المديرين في شركات مختلفة طوال
 خمسة عشر عامًا، وضعنا عملية من ثلاث صفحات؛ لمساعدة
 المؤسسات على معرفة ما الذي يعترض سبيل التغيير. أولاً: على
 المديرين أن يوجهوا الموظفين عبر مجموعة من الأسئلة المصممة
 لاكتشاف الالتزامات المتضاربة. ثانيًا: على الموظفين أن يختبروا هذه
 الالتزامات لتحديد الافتراضات الأساسية. وأخيرًا، يباشر الموظفون
 عملية تغيير سلوكياتهم.

سوف نستعرض هذه العملية بسرعة في المادة اللاحقة، لكن من
 المهم أن نلاحظ أن كل خطوة سوف تستغرق وقتًا. إن مجرد اكتشاف
 الالتزام المضاد سوف يحتاج إلى ساعتين أو ثلاث ساعات في الأقل؛
 لأن على الموظفين أن يفكروا في كل سؤال، وفي مضامين ردودهم.

ونود الإشارة إلى أن عملية تحدي الالتزامات المتضاربة وتحقيق تقدم حقيقي بخصوص التغلب على مقاومة التغيير، تتطور في مدة طويلة قد تمتد أسابيع أو أشهرًا، لكن مجرد وضع الالتزامات تحت المجهر يمكن أن يؤثر كثيرًا في القرارات التي يتخذها الموظفون والأعمال التي يقومون بها.

كشف الالتزامات المتضاربة

يبدأ التغلب على معارضة التغيير بكشف الالتزامات المتضاربة، وقد وجدنا من خلال بحثنا أنه على الرغم من أن الناس يبقون التزاماتهم المتضاربة مخفية جيدًا، فإنه باستطاعتك إخراجها إلى العلن من خلال طرح سلسلة من الأسئلة، ما دام الموظفون قد اقتنعوا بأن بوحهم الشخصي والمخرج لن يستخدم لهدف غير نبيل.

يمكن أن يكون من المجدي جدًا توجيه الموظفين عبر تمرين التشخيص هذا في مجموعة - وعادة مع عدد من المتطوعين يكشفون عن استنتاجاتهم علنًا - ليشاهدوا بأنفسهم أن لدى الآخرين، حتى ذوي الأداء العالي في الشركة، التزاماتهم المتضاربة وتناقضاتهم الداخلية الخفية.

أول سؤال نطرحه هو: ما الذي تحب أن تراه يتغير في العمل، حتى تصبح أكثر فاعلية أو يكون العمل أكثر راحة؟ غالبًا ما تكون الإجابات عن هذا السؤال مغلقة في شكوى، هذا صورة من صور التواصل الذي يتدمر منه معظم المديرين بسبب لهجته السلبية. لكن الشكاوى يمكن

أن تكون مفيدة جداً، فالناس يشتكون كثيراً من الأشياء التي تهمهم، وترداد شكواهم من الأشياء التي تهمهم أكثر من غيرها. يستطيع الموظفون بقليل من الجهد، تحويل شكواهم المعتادة والمحبطة إلى شيء آخر من المحتمل جداً أن ينشطهم ويحفزهم، إذا كان لديهم التزام حقيقي خاص بهم.

للوصول إلى هذه النتيجة، عليك أن تطرح سؤالاً ثانياً، هو: ما الالتزام الذي توحى به شكواك؟ لقد تدمر مدير مشروع يُدعى توم، كنا قد عملنا معه، بالقول: «يبقيني الموظفون خارج الدائرة، ولا يطلعوني على التطورات المهمة في مشروعي». وتتبع هذه الشكوى عبارة: «أنا أومن بالتواصل الحقيقي المنفتح». وهناك مديرة أخرى سوف نسميها ماري التي اشتكت من عدم استعداد الموظفين للتحدث في الاجتماعات بجرأة، وقد ألمحت شكواها إلى التزام مشترك في اتخاذ القرارات.

على الرغم من إخلاصهم في التعبير عن مثل هذه الالتزامات، يستطيع الناس تقريباً تحديد طريقة ما يكونون فيها مسؤولين جزئياً عن منع أنفسهم من تحقيق هذه الالتزامات؛ لذا، يكون السؤال الثالث: ما الذي تفعله، أو لا تفعله، ويمنعك من تحقيق التزامك كاملاً؟ لقد ثبت لنا من خلال خبرتنا أن باستطاعة الموظفين تحديد هذه السلوكيات المعرّقة في ثوانٍ قليلة، فمثلاً: لقد اعترف توم بالقول: «عندما ينقل الموظفون لي أخباراً سيئة، أميل إلى إلقاء اللوم عليهم»، في حين اعترفت ماري بأنها لم تقوض كثيراً من الصلاحيات، وأنها في

بعض الحالات لا تنصح عن المعلومات كلها التي يحتاج إليها العاملون لاتخاذ القرارات السليمة.

في كلتا الحالتين، ربما تكون هناك ظروف أخرى مساهمة في هذا الفشل، لكن من الواضح أن توم وماري كانا يمارسان سلوكًا يؤثر في الآخرين من حولهم. ويعترف معظم الناس بأن ما يقال عنهم صحيح، ويسارعون إلى القول: «عليّ أن أتوقف عن فعل ذلك». وفي الحقيقة أن توم وماري تعهدا مرارًا وتكرارًا أنهما سوف يستمعان باهتمام أكثر للمشكلات المحتملة التي قد تعرقل المشروعات. وفي الأحوال كلها، لا يهدف هذا التمرين إلى إخفاء هذه السلوكات. ليس في الوقت الحاضر في الأقل، بل الهدف هو أن نفهم لماذا يتصرف الناس بطرق تدمر النجاحات التي حققوها.

الخطوة اللاحقة هي دعوة العاملين إلى التفكير في نتائج التخلي عن هذا السلوك، ونحن نقوم بذلك من خلال طرح سؤال رابع، هو: إذا ما تخيلت أنك تمارس نقيض السلوك المدمر، فهل تشعر في داخلك بعدم ارتياح أو قلق أو خوف خفي؟ تصور توم نفسه يستمع بهدوء لبعض الأخبار السيئة عن مشروع ما، واستنتج قائلاً: «أخشى أنني سأسمع أخبارًا عن مشكلة لا أستطيع حلها، شيء ما لا أستطيع فعل أي شيء حياله.» وماذا بشأن ماري؟ فكرت في السماح بإعطاء العاملين مزيدًا من الحرية، وأدركت بصراحة، أنهم غير قادرين على اتخاذ القرارات السليمة، وأنها سوف تضطر إلى تنفيذ إستراتيجية تعتقد أنها ستؤدي إلى نتيجة متدنية.

أما الخطوة الأخيرة، فهي تحويل ذلك الخوف السلبي إلى بيان يعبر عن التزام جاد لمنع نتائج محددة. وهنا نسأل: عندما تقدم على هذا السلوك المدمر، فما النتائج المزعجة التي تلتزم بمنع حدوثها؟ إن الجواب هو الالتزام المضاد الذي يكمن في صميم مناعة الشخص ضد التغيير. لقد اعترف توم بالقول: «أنا ملتزم بعدم تعلّم ما يتعلق بالمشكلات التي لا أستطيع حلها». لذا، استطاع من خلال إرهاب موظفيه أن يمنعهم من نقل الأخبار السيئة إليه، وهذا ما حماه من الخوف بأنه غير مسيطر على المشروع. وكانت ماري تحمي نفسها أيضاً من عواقب القرارات السيئة: «فأنا ملتزمة بالتأكد أن مجموعتي لا تأخذ قرارات لا أحبها».

إن هذا البوح يمكن أن يكون محرّجاً، فمع أن الالتزام المبدئي يعبر دائماً عن أهداف نبيلة تقريباً لا يخشى الناس من الإفصاح عنها علناً، فإن الالتزامات المتضاربة أمور شخصية، تعبر عن نقاط هشاشة تجعل من يعانونها يخشون أنها سوف تغير نظرة الآخرين إليهم ونظرتهم إلى أنفسهم؛ لذا، ليس من المستغرب أنهم يخفونها، ويسارعون إلى تغطيتها مرة أخرى عند الكشف عنها.

لكن علينا ألا ننظر إلى الالتزامات المتضاربة على أنها ضعف، فهي في الواقع تمثل صورة من صور حماية الذات، وهذه غريزة إنسانية طبيعية ومنطقية. لكن السؤال هو: إذا كانت هذه الالتزامات صورة من صور حماية الذات، فما الشيء الذي يحمي الناس أنفسهم منه؟ إن الأجوبة عن هذا السؤال تكمن فيما نسميه الافتراضات الكبيرة.

المعتقدات المتجذرة عن أنفسنا وعن العالم من حولنا. إن هذه الافتراضات هي ما يحفظ نظام العالم، وتشير في الوقت نفسه إلى الطرق التي يمكن للعالم من خلالها أن يغرق في الفوضى، حيث إن الالتزامات المتضاربة تنشأ من هذه الافتراضات، وتؤدي إلى سلوكيات تهدف دون قصد إلى إبقاء المشهد متماسكاً.

اختبار الافتراض الكبير

نادراً ما يدرك الناس أن لديهم افتراضات كبيرة؛ لأنهم ببساطة يتقبلونها على أنها حقيقة. وتتكوّن هذه الافتراضات عادة في مدة طويلة، ونادراً ما تخضع للاختبار أو التدقيق فتصبح جزءاً لا يتجزأ من نسيج الوجود الإنساني. (لمعرفة المزيد عن تأثير الافتراضات الكبيرة في الناس، انظر المادة بعنوان: كيف تكوّن أفكارنا واقعنا؟). لكن الناس يمكن أن يتخلوا عن هذه الافتراضات بسهولة، ولا سيما عندما يحددون التزاماتهم المتضاربة. ولفعل ذلك، نسأل الناس أولاً أن يضعوا بداية جملة من خلال قلب الالتزام المضاد، ثم التوصل إلى استنتاج. أما ما يخص توم، فكانت الجملة: «أنا ملتزم بعدم سماع أي شيء عن المشكلات التي لا أستطيع حلها»، فتبين أن الافتراض الكبير هو: «أفترض أنني لو سمعت عن المشكلات التي لا أستطيع حلها، لاكتشف الموظفون أنني غير أهل للوظيفة». أما افتراض ماري، فكان أن زملاءها لا يتمتعون بالذكاء أو الخبرة التي تتمتع بهما، وأنها ستهدر وقتها ووقت الآخرين إن لم تسيطر على الوضع. بالعودة إلى قصتنا الأولى، يمكن لافتراض توم أن يكون: «أعتقد أنني لو أنشأت علاقات

حميمية مع زملائي البيض، فسوف أضحى بهويتي العرقية، وأخون المجتمع الذي أنتمي إليه».

مما لا شك فيه أن هذه العملية صعبة وهي لا تحدث مرة واحدة؛ لأن الاعتراف بالافتراضات الكبيرة يُشعر الناس بالتوتر.

يمكن من خلال هذه العملية إعطاء أسماء للمشاعر الشخصية التي يتردد الناس في الإفصاح عنها، مثل مشاعر الخوف العميقة أو عدم الشعور بالأمان، أو الأفكار التبسيطية أو المحبطة حول الطبيعة البشرية، أو تصوراتهم لقدراتهم العقلية الخارقة. إن من شأن عدم التشكيك في الافتراضات الكبيرة أن يعمق نظام المناعة، إذ يصبح الالتزام المضاد أهم شيء يخص الفرد الذي يستمر دون قصد، بممارسة السلوكيات التي تدعم هذا الالتزام على حساب الالتزام الرسمي المعلن. ولن يتمكن الناس من تحدي افتراضاتهم، ومعرفة سبب ممارستهم السلوك المناقض، إلا من خلال كشف الافتراضات الكبيرة.

الافتراضات الكبيرة: كيف تُشكّل أفكارنا واقعنا؟

تعبّر الافتراضات الكبيرة عن الطريقة التي نخترع أو نكوّن بها صورة العالم، ثم نعتد هذه الصورة بصفاتها حقيقة واقعة، وهذا ما يمكن أن نلمسه بسهولة لدى الأطفال، حيث نجد متعة في الاستماع إلى تشويهااتهم المدهشة لتصوير العالم بطريقة غريبة. وهناك حكاية عن طفلين درسا الثقافة الهندوسية، فقُرّبت الصورة إليهما من خلال تمثيل الكون الذي تجلس فيه الأرض على ظهر فيل ضخم، في حين يجلس الفيل على ظهر سلحفاة أكبر منه، فقال

أحدهما متعجباً: «ترى، ما الذي تجلس عليه السلحفاة»، فرد الآخر: «أعتقد أن هناك خطأ من السلاحف يمتد من السماء إلى ما لا نهاية».

لا شك في أننا نتسامح مع هذا التفسير بدعوى أن هذا ما يميز الأطفال عن البالغين، وأن رؤيتنا هي التي تمثل خريطة دقيقة للواقع.

لكن، هل الأمر كذلك؟ هل انتهينا في الواقع بعد البلوغ من اكتشاف أن خرائطنا لا تتطابق مع الحقيقة؟

من المؤكد أن الجواب بالنفي، فقد اكتشفنا في بحثنا الذي استغرق عشرين عاماً، أن على البالغين أن يجربوا أفكاراً عدة مختلفة نوعياً عن العالم إذا ما أرادوا التغلب على صعوبات خبرات حياتهم.

أخبرتني امرأة قابلناها في أستراليا عن خبرة العيش في الولايات المتحدة مدة عام، فقالت: «أنتم لا تقودون السيارات على الجانب الخطأ من الشارع فحسب، بل إن عجلة القيادة المقوّدة على الجانب الخطأ أيضاً. كنت أجلس تلقائياً في الجانب الأيمن من السيارة لأكتشف بعد لحظة أن عليّ أن أخرج منها، ثم أذهب إلى الجانب الآخر».

في أحد الأيام، قالت لنا: «كنت أفكر في ستة أشياء مختلفة. دخلت السيارة من الجانب الأيمن وأخرجت المفتاح لتشغيلها، ثم أخذت أبحث وقلت لنفسني: «يا إلهي! هؤلاء الناس في هذا البلد العنيف والفوضوي، لا يخالفون القانون فحسب، بل يسرقون عجلات القيادة!»

أجل، كان الدليل المضاد موجوداً على مسافة ذراع إلى يسارها، ولكن - وهذه هي الفكرة الأساسية - لماذا عليها أن تبحث؟ إن افتراضاتنا الكبيرة توجد لدينا إحساساً مضللاً باليقين، فإذا ما عرفنا مكان عجلة القيادة، فمن غير الممكن أن نبحث عنها في مكان آخر. وإذا ما عرفنا ما نستطيع أو لا نستطيع الشركة، أو القسم أو المدير فعله، فلماذا علينا أن نبحث عن بيانات مغايرة، حتى لو كانت على مسافة ذراع مئاً؟

التشكيك في الأسئلة الكبيرة

عند انتهاء الناس من تحديد التزاماتهم المتضاربة والافتراضات الكبيرة التي تستند إليها، نجد أن معظمهم مستعدون لاتخاذ إجراء فوري للتغلب على مقاومتهم. لكن الجزء الأول من العملية لا يتضمن الفعل، بل الملاحظة التي يمكن أن تكون محبطة لذوي الإنجاز العالي، الذين اعتادوا على التصرف السريع لحل المشكلات. وسوف نلقي نظرة على الخطوات بتفصيل أكثر:

الخطوة الأولى: لاحظ التصرف الحالي وسجله

على الموظفين أن يلاحظوا أولاً ما يحدث وما لا يحدث نتيجة للاعتقاد أن الافتراضات الكبيرة صحيحة. نحن نطلب إليهم تحديداً ألا يحاولوا إجراء أي تغيير في تفكيرهم أو سلوكهم في هذه المرحلة، بل أن يكتفوا بإدراك العلاقة بين تصرفاتهم وافتراضاتهم الكبيرة. إن من شأن ذلك أن يعطيهم فرصة ليفهموا على نحو أفضل كيف تؤثر الافتراضات الكبيرة في حياتهم، فمثلاً: أدرك جون الذي افترض أن التعاون الوثيق مع زملائه البيض سوف يبعده عن مجموعته العرقية، أنه يهدر فرصة ثمينة للمشاركة في مبادرة مثيرة؛ لأنه استخف بالفكرة عندما طرحت أول مرة في أحد الاجتماعات.

الخطوة الثانية: ابحث عن دليل مضاد

يتعين على الموظفين في هذه الخطوة، أن يبحثوا عن خبرات قد تلقي بظلال من الشك على مصداقية افتراضاتهم الكبيرة،

ونظراً إلى أنهم يؤمنون بهذه الافتراضات على أنها حقائق، فإنها في الحقيقة توجه رؤيتهم، وهذا ما يجعلهم يستخدمون بيانات محددة بصورة تلقائية (وغير مقصودة)، أو يتجنبون استخدام بيانات أخرى. وعندما نطلب إليهم أن يبحثوا تحديداً عن خبرات تجعلهم يراجعون افتراضاتهم، فإننا بذلك نساعدهم على إدراك أنهم يتجاهلون أنواعاً معينة من المعلومات التي يمكن أن تضعف قوة الافتراضات الكبيرة.

عندما نظر جون إلى ما حوله، أدرك أول مرة أن مديرة سوداء تقسم آخر حافظت على علاقات عمل قوية مع زملائها البيض، لكنها مع ذلك لم تتنازل عن هويتها الشخصية. وكان عليه أيضاً أن يعترف أنه عندما أجبر على الانضمام إلى فريق عمل قبل سنة، فإنه كان يعمل ساعات كثيرة إلى جانب زملائه البيض، وكانت الخبرة مصدر رضاء له.

الخطوة الثالثة: اكتشاف التاريخ

نطلب إلى الموظفين في هذه الخطوة أن يصبحوا (مؤرخين) بالنظر إلى افتراضاتهم:

كيف بدأت هذه الافتراضات تترسخ، ومتى؟ منذ متى وأنت مقتنع بها؟ ماذا كانت بعض نقاط تحولها الحاسمة؟

عادة ما تعيد هذه الخطوة الموظفين إلى خبرات حياتهم المبكرة، ودائماً إلى ما قبل التحاقهم بوظائفهم الحالية وعلاقاتهم بزملائهم الحاليين. إن هذا التأمل عادة ما يجعل الموظفين غير راضين عن الأسس التي بنيت عليها افتراضاتهم الكبيرة، ولا سيما عندما يدركون

أنها رافقتهم إلى مواقعهم الحالية، وأثرت في خبراتهم سنوات كثيرة. أعربت إحدى المديرات التنفيذيات في أثناء ورشات العمل هذه، عن دهشتها لأنها تطبق في عملها موقف حماية النفس الذي اكتسبته في سنوات صعبة ماضية، عندما مرّت في قضية طلاق.

ومثلما كان الوضع مع جون، فإن الناس يربطون افتراضاتهم الكبيرة بالخبرات المبكرة مع الوالدين والأشقاء أو الأصدقاء؛ لذا، فإن فهم الظروف التي أثرت في ترسيخ الافتراضات يمكن أن يسمح للناس بمراجعة هذه الافتراضات، وتحديد هل تنطبق على أوضاعهم الحالية.

الخطوة الرابعة: افحص الافتراض

تتضمن هذه الخطوة وضع وإجراء فحص بسيط للافتراض الكبير. كانت هذه هي المرة الأولى التي نطلب فيها إلى الموظفين إحداث تغيير في سلوكياتهم، حيث يجب على كل واحد منهم أن يتصور مشهداً ما، ويمثله مع أحد الشركاء الذي يستمع إلى أفكاره، ويخبره أفكاره جيدة كانت أم لا. (عندما يُترك الموظفون يتصرفون بحرية، فإنهم يميلون إلى إعداد اختبارات لا تكون خطيرة جداً ولا تجريبية، بحيث إنها في الحقيقة لا تشكك في الافتراض، بل إنها قد تؤكد مصداقيته).

وبعد التشاور مع الشريك، تطوع جون -مثلاً- بالانضمام إلى لجنة لدراسة العملية التي يستخدمها قسمه في تقويم الأفكار الجديدة

الخاصة بالمشروعات. ونظرًا إلى أن صلاحية هذه اللجنة كانت مدة قصيرة ستنتهي بعد شهر، فقد كان باستطاعته الانسحاب منها بسرعة إذا لم يشعر بارتياح تجاه العلاقة بالأعضاء الآخرين. لكن هذه الخبرة اضطرته إلى قضاء وقت طويل مع عدد من زملائه البيض في ذلك الشهر، ووفرت له فرصة لاختبار مفهومه لما يمكن أن يترتب على أنه عضو فاعل في فريقٍ معظم أعضائه من البيض.

الخطوة الخامسة: قوِّم النتائج

في الخطوة الأخيرة، يقوم الموظفون بنتائج الاختبار، والاختبار نفسه، ويصممون اختبارات جديدة ويطبّقونها، ثم يتحققون في النهاية من الافتراضات الكبيرة. وأما ما يتعلق بجون، فكان هذا يعني الانضمام إلى مبادرات أخرى، وتقديم اقتراحات أولية لزملائه البيض. وتؤكد في الوقت نفسه، أن مشاركته في جهود التطوع داخل مجتمعه خارج ساعات العمل، لن تكون على حساب مجموعته العرقية.

نود الإشارة هنا إلى أن الكشف عن افتراض كبير لا يعني بالضرورة أنه سيفتضح على أنه كذب؛ لأن أي شخص معنيّ يستطيع، أن يجد غالبًا، طرقًا أكثر فاعلية للتعافي، عندما تمنح له الفرصة لتحدي افتراضه وتأثيره في سلوكه، حتى وإن كان الافتراض الكبير لا يحتوي على ذرة من الحقيقة، اكتشف الحقيقة أن جون اكتشف طريقة لدعم جوهر التزامه المضاد- الحفاظ على ارتباطه بمجموعته العرقية- والحد في الوقت نفسه من سلوكه الذي أضر بالتزاماته المعلنة الأخرى.

كشف مناعتك الخاصة

تذكّر وأنت تمر بهذه العملية مع موظفيك، أن المديرين لديهم قابلية لتغيير مناعتهم مثل الموظفين تمامًا، وأن التزاماتك المتضاربة وافتراساتك الكبيرة تؤثر كثيرًا في الناس من حولك. بالعودة إلى قصة هيلين مرة أخرى: عندما بدأنا تطبيق هذا التمرين على رئيسها أندرو، تبين لنا أنه أيضًا يعاني تناقضات خاصة به، فعلى الرغم من التزامه بنجاح موظفيه، إلا أنه افترض في مرحلة من المراحل أن باستطاعته وحده تلبية معاييره العالية، لذا، عانى ضغط التزام مضاد للحفاظ على سيطرة كاملة على مشروعاته.

ونقل - من دون أن يقصد - انعدام الثقة هذا إلى مرؤوسيه - ومنهم هيلين - بطرق تصعب ملاحظتها. وما حدث هو أن الالتزامات المتضاربة لكل من أندرو وهيلين، كانت تُعزّز بعضها دون معرفتهما، بحيث تبقى هيلين متكلة على أندرو، في حين تسمح له بالسيطرة على مشروعاتها.

لقد أكسبتهما هذه العملية معرفة نفيسة لسلوكهما والطرق التي يعيقان بها تقدمهما. وقد يبدو ذلك خطوة صغيرة، لكن إخراج هذه القضايا إلى العلن ومواجهتها مباشرة أمر صعب ومؤلم، ومع ذلك فإنه مؤثر جدًا؛ لأنه يسمح للمديرين بإدراك ما يدور عندما يتلكأ الموظفون الملتزمون بالتغيير في تنفيذه. لا يتعلق الأمر بتحديد السلوك السلبي ثم وضع خطط لإصلاحه، كما لو أن معالجة الأعراض سوف تشفي من

المرض، ولا يتعلق أيضاً بالإقناع أو التزلف، أو حتى تقديم مراجعات للأداء الضعيف، بل يتعلق بفهم تعقيدات سلوكيات الموظفين وتوجيههم عبر عملية حيوية، لكشف التزاماتهم المتضاربة، ولمساعدتهم على التكيف مع التناقض الداخلي الذي يمنعهم من تحقيق أهدافهم.

* * *