

## تعليم الناس الأذكياء كيف يتعلمون

كريس أرجيريس

يتعين على أي شركة تطمح إلى النجاح في مجال بيئة الأعمال التجارية من تسعينيات القرن العشرين، أن تحل أولاً معضلة أساسية، هي: أن النجاح في السوق يعتمد على نحو متزايد على التعلم، وعلى الرغم من ذلك لا يعرف معظم الناس كيفية التعلم، والأسوأ من ذلك، هو أعضاء المنظمة الذين يفترض كثيرون أنهم أفضل الناس تعلمًا، وهم في الواقع، ليسوا كذلك، إنني أتحدث عن أصحاب التعليم العالي، ومراكز القوى، الذين يشغلون المناصب القيادية الرئيسية في الشركات الحديثة.

لا تتمثل المشكلة الهائلة لمعظم الشركات في صعوبة معالجة معضلة التعلم فقط، بل في عدم علم هذه الشركات بوجود تلك المشكلة؛ نظرًا إلى إساءة فهم أصحابها ماهية التعلم وكيفية تحقيقه. ونتيجة لذلك، فهم عادة ما يرتكبون خطأين خلال جهودهم الرامية لتصبح منظمة تعلم.

أولاً: يعرف معظم الناس التعلم على نطاق ضيق جداً بأنه مجرد (حل المشكلات) لذا، تجدهم يركزون على تحديد الأخطاء في البيئة الخارجية وتصحيحها، فحل المشكلات مهم، ولكن، إذا أريد للتعلم أن يستمر، فيجب على المديرين والموظفين أيضاً النظر إلى الداخل؛ لأنهم في حاجة إلى تأمل سلوكهم الخاص بصورة ناقدة، وتحديد الطرق التي غالباً ما تسهم دون قصد في مشكلات المنظمة، ثم تغيير كيفية تصرفهم، ويجب أن يتعلموا على وجه الخصوص، كيف يمكن أن تكون أفضل السبل التي يستخدمونها في تعريف المشكلات وحلها مصدراً للمشكلات في حد ذاتها.

لقد صغت المصطلحين: تعلم (الحلقة المفردة)، و(الحلقة المزدوجة) لعرض هذا التمييز الحاسم، فمثلاً: المنظم الذي يشغل الحرارة تلقائياً كلما انخفضت في الغرفة إلى ما دون (68) درجة، هو مثال جيد لتعلم الحلقة المفردة. ولكن منظم الحرارة الذي يمكن أن يسأل: لماذا وضعت عند درجة حرارة (68)؟ ثم يستكشف هل تحقق بعض درجات الحرارة الأخرى الهدف بصورة اقتصادية أكثر، في تسخين الغرفة أم لا، فعندئذ سيكون قد انخرط في تعلم الحلقة المزدوجة.

عادةً ما يكون المهنيون المهرة في كثير من الأحيان، جيدين إلى حد كبير في تعلم الحلقة المفردة، فقد أمضوا جزءاً كبيراً من حياتهم في اكتساب مؤهلات علمية، وإتقان واحد أو أكثر من فروع المعرفة الفكرية، وتطبيق هذه المعارف على حل المشكلات في العالم

الحقيقي، ومن المفارقات أن تساعد هذه الحقيقة على تفسير لماذا يكون المهنيون غالباً سيئين جداً في تعلم الحلقة المزدوجة.

وسبب ذلك ببساطة، هو أنه يكاد كثير من المهنيين ينجحون دائماً فيما يفعلونه، وهم نادراً ما يواجهون الفشل، ونظراً إلى أنهم نادراً ما يفشلون، فإنهم لم يتعلموا كيف يتعلمون من الفشل؛ لذا، كلما فشلت إستراتيجيات تعلم الحلقة المفردة، فإنهم يصبحون في وضع دفاعي، ويحجبون الانتقادات ويتجنبونها، ويضعون (اللوم) على أي شخص، ما عدا أنفسهم. وباختصار، تتوقف قدرتهم على التعلم في اللحظة التي يحتاجون إليها أكثر من غيرها.

إن ميل المهنيين ونزوعهم إلى التصرف بصورة دفاعية، يساعد على تسليط الضوء على الخطأ الثاني الذي ترتكبه الشركات فيما يخص التعلم. والافتراض العام أن جعل الناس يقبلون على التعلم هو إلى حد كبير مسألة تحفيز ودافع، فعندما يكون لدى الناس الاتجاهات الصحيحة والالتزام، فعادة ما يتبع التعلم ذلك تلقائياً؛ لذا، تركز الشركات على إيجاد الهياكل التنظيمية الجديدة، وبرامج التعويض، ومراجعات الأداء، وثقافات الشركات، وغيرها من الأمور التي وظفت لإيجاد موظفين مُحفَّزين وملتزمين.

ولكن تعلم الحلقة المزدوجة الفاعل ليس مجرد إظهار كيفية شعور الناس، بل هو إظهار كيف يفكرون؛ أي، القواعد المعرفية أو قواعد المنطق التي يستخدمونها في تصميم أفعالهم وتنفيذها؛ لذا، فكّر في هذه القواعد على أنها نوع من (برنامج التحكم) المخزن في الدماغ،

ويتحكم في السلوك كله. ويمكن أن يمنع المنطق الدفاعي التعلم حتى عندما يكون التزام الفرد نحوه عاليًا، تمامًا كبرنامج الحاسوب الذي يحتوي على خلل خفي، يمكن أن ينتج نتائج على عكس ما خطط له مصمّموه.

يمكن للشركات تعلم كيفية حل معضلة التعلم، إذ إن كل ما يتطلبه الأمر، هو جعل طرق المنطق التي يستخدمها المديرون والموظفون في سلوكهم، محور تركيز برامج تعلم المنظمة، والتحسين المستمر فيها، فتعليم الناس كيفية التفكير المنطقي في سلوكهم من خلال طرق جديدة أكثر فاعلية، يهزم الدفاعات، ويقوض العقبات التي تحول دون التعلم.

### فكرة باختصار

إن عملية حل المشكلات هو مثال على تعلم الحلقة المفردة، فأنت تحدد الخطأ وتطبق علاجًا معينًا لتصحيحه. ولكن ينطوي التعلم الحقيقي على خطوة إضافية، حيث تتأمل من خلالها افتراضاتك، وتختبر صحة فرضياتك، فتحقيق تعلم الحلقة المزدوجة هو أكثر من كونه دافعًا، إذ يجب التأمل في الطريقة التي تفكر من خلالها.

يجبرك الفشل على التفكير في فرضياتك واستدلالاتك، وهذا غالبًا هو ما يجعل أذكى موظفي المنظمات وأنجحهم أكثر الناس افتقارًا إلى التعلم، إذ لم تتوافر لديهم الفرصة لاستبطن ما يقدمه الفشل؛ لذا، يصبحون دفاعيين بصورة غريبة عندما يفشلون، أو عندما يكون أداءهم غير مقبول.

تنطوي الأمثلة الآتية كلها على نوع معين من المهنية، منها: استشاريو المسار السريع في كبرى شركات الاستشارات الإدارية. ولكن الآثار المترتبة على وجهة نظري تذهب إلى ما هو أبعد من هذه المجموعة المهنية المحددة، والحقيقة أن المزيد من الوظائف، مهما كانت الألقاب التي تعرف بها، تجذب نحو ملامح ( العمل المعرفي) لذا، يجب على الناس عند مستويات المنظمة جميعها الجمع بين البراعة في بعض الخبرات الفنية المتخصصة جداً، والقدرة على العمل بفاعلية ضمن الفرق، وذلك من خلال تكوين علاقات مثمرة مع العملاء والزبائن، والتأمل في تلك العلاقات، ثم تغيير ممارساتهم التنظيمية. تتألف مكونات العمل الأساسية أو جوانبه العملية، سواء من المستشارين ذوي المستوى العالي، أو ممثلي الخدمات، أو كبار المديرين أو فنيي المصانع، بصورة متزايدة من الدمج والتوجه نحو الاستقلالية، ولكنها شبكة مترابطة من عمل أناس ذوي مهارات عالية.

### تطبيق الفكرة

غالبًا ما يعلن الناس أنهم يتقبلون أنواع النقد والتعلم الجديد جميعها، ولكن أفعالهم توحى بمجموعة مختلفة جداً من القيم السائدة، أو نظريات يطبقونها، منها:

- الرغبة في السيطرة من جانب واحد.
- تعظيم (الفوز) مع التقليل من (الخسارة).
- الاعتقاد أنه ينبغي كبح المشاعر السلبية.
- الرغبة في الظهور بصورة عقلانية بقدر المستطاع.

تغلب هذه القيم مجتمعة، على أي موقف دفاعي متجذر، مثل، الحاجة إلى تجنب الإحراج، أو التهديد، أو مشاعر الضعف وعدم الكفاية. يفسر هذا المنطق المنغلق لماذا يمكن أن يكون مجرد التفكير في تشجيع التحقيق أو الاستفسار المفتوح مخيفاً لبعض الناس، وهذا واقع حقيقي ذو أهمية خاصة بسلوك كثير ممن يملكون درجة عالية من المهارة، وبتسلوك أفضل الموظفين المدربين، حيث يكمن وراء طموحاتهم العالية خوفٌ من الفشل بالدرجة نفسها من العلو، وكذلك الميل إلى الشعور بالخجل عندما لا يرتقون إلى مستوى معاييرهم العالية، وبناءً على ذلك، يصبحون قانطين وغير مباليين في الحالات التي لا يتفوقون من خلالها فوراً. ولحسن الطالع، يمكن للأفراد والمنظمات تطوير أنماط من السلوك أكثر إنتاجية. فيما يأتي اقتراحان يوضحان كيفية حدوث ذلك:

1. **تطبيق النوع نفسه من (المنطق الصارم القوي) الذي تستخدمه في إجراء التحليل الاستراتيجي.** لذا، اجمع أكثر البيانات موضوعية التي يمكنك العثور عليها، واجعل استدلالك صريحة، واختبرها باستمرار، وأخضعها لأشد الاختبارات قساوة، وتأكد أن هذه الاستدلالات ليست لخدمة الذات فقط، أو من المستحيل على الناس الآخرين فهمها.
2. **يجب على كبار المديرين نمذجة التغييرات المرغوب فيها أولاً.** فعندما توضح القيادة استعدادها لدراسة نظرياتها المستخدمة دراسة نقدية، وتغييرها على النحو المشار إليه، سيجد الموظفون جميعاً أنه من الأسهل أن يفعلوا الشيء نفسه.

مثال: أعد الرئيس التنفيذي لمؤسسة تطوير الهيكلية التنظيمية دراسة حالة للتعامل مع مشكلات تسببت بها المنافسة المحمومة بين موظفيه المباشرين، وقد وصف المدير بإيجاز اجتماعاً ينوي عقده مع موظفيه، ثم دون بصورة دقيقة ما ينوي قوله، وكيف ستكون ردة فعل الموظفين، وكذلك أي أفكار أو مشاعر قد تتولد لديه، غير أنه لن يعبر عنها خوفاً من عرقلة مسار الاجتماع.

ولكنه حلّ النص الذي وضعه مع موظفيه، بدلاً من عقد الاجتماع، فكانت النتيجة إلقاء الضوء على المحادثة التي ساعدت الرئيس التنفيذي وموظفيه على الالتفاف حول منطق الحلقة المغلقة التي ميزت كثيرًا من المناقشات السابقة.

### كيف يتجنب المهنيون التعلم؟

لقد أُجريت دراسات متعمقة لاستشاريي الإدارة، مدة (15) عامًا، وتقررت دراسة الاستشاريين لبضعة أسباب بسيطة، هي: أولاً، إنهم مثال المهنيين المتعلمين تعليماً عالياً، الذين يؤدون دوراً محورياً على نحو متزايد في المنظمات جميعها. وكان الاستشاريون جميعهم تقريباً الذين أُجريت عليهم الدراسة يحملون درجة الماجستير في إدارة الأعمال من أفضل الكليات المتخصصة في الولايات المتحدة، وهم أيضاً ملتزمون جداً بعملهم، فمثلاً: كان أكثر من (90%) من الاستشاريين في إحدى الشركات، قد أجابوا في استطلاع للرأي، أنهم (راضون جداً) عن وظائفهم وعن العمل في الشركة.

وأنا أفترض أيضاً أن هؤلاء المستشارين المهنيين سيكونون جيدين في التعلم، فبعد كل شيء، يكمن جوهر عملهم في تعليم الآخرين كيفية القيام بالعمل على نحوٍ مختلف. ومع ذلك، فقد وجدت، أن هؤلاء المستشارين يجسدون معضلة التعلم، فعلى الرغم من أنهم أكثر حماساً للتطور المستمر في منظماتهم، لكنهم كانوا أيضاً في كثير من الأحيان، يشكلون أكبر عقبة أمام النجاح الكامل.

كانت جهود التعلم والتغيير تركز على العوامل الخارجية المؤثرة في المنظمة، مثل إعادة التصميم، وبرامج التعويضات، ومراجعات الأداء، وتدريب القيادة، حيث كان هؤلاء المهنيون أكثر حماسًا. ومما لا شك فيه، أن إيجاد نظم وهياكل جديدة هو بالضبط نوع التحدي الذي ينجح من خلاله المهنيون المتعلمون تعليمًا جيدًا، والمتحفزون.

ولكن في اللحظة التي يصبح عندها السعي إلى التحسين المستمر في أداء المهنيين أنفسهم، يحدث خطأ ما، فالتزام المهنيين بالتميز كان حقيقيًا، وكانت رؤية الشركة واضحة. ومع ذلك، لم يدم التحسين المستمر، فكلما طال أجل جهود التطوير المستمر، زاد احتمال تناقص العوائد المطرد.

ماذا حدث؟ شعر المهنيون بالحرَج، وقد تعرضوا للتهديد؛ لاحتِمال دراسة دورهم في المؤسسة دراسة نقدية. ونظرًا إلى أنهم كانوا يحصلون على أعلى الرواتب، ويُعتقد عمومًا أن أرباب عملهم كانوا داعمين لهم وعادلين معهم، لذا، فإن فكرة أن أداءهم قد لا يكون في أفضل حالاته، قد تجعلهم يشعرون بالذنب.

لقد أدت مثل هذه المشاعر إلى ردة فعل دفاعية، بعيدًا عن أن مثل هذا العمل حافز إلى التغيير الحقيقي، حيث عزوا اللوم إلى أي مشكلات بعيدًا عن أنفسهم، وإلى أهداف ادَّعوا أنها غير واضحة، وإلى أن القادة غير حساسين ولا عادلين، وإلى أن العملاء أغبياء.



لنتأمل في هذا المثال، دعا مدير فريق دراسة في إحدى شركات الاستشارات الإدارية الممتازة، إلى عقد اجتماع لدراسة أداء الفريق في آخر مشروع استشاري، وكان العميل راضياً جداً، وأعرب عن ارتياحه الكبير، وأعطى الفريق علامات تقدير عالية نسبياً، ولكن المدير يعتقد أن الفريق لم يقدم القيمة المضافة التي كان قادراً على القيام بها والتي وعدت بها الشركة الاستشارية، وشعر المدير انطلافاً من روح التحسين المستمر، بأنه كان بإمكان الفريق أن يقدم ما هو أفضل، وكذلك شعر بعض أعضاء الفريق.

كان المدير على علم ودراية أنه من الصعب كثيراً على الناس تأمل أداء عملهم تأملاً ناقداً، ولا سيما في ظل وجود مديرهم؛ لذا، فقد اتخذ عدداً من الخطوات لجعل المناقشة صريحة ومفتوحة، ودعا إلى الاجتماع خبيراً استشارياً من خارج الشركة كان معروفاً لدى أعضاء فريقه، ويتقنون به تماماً، «فقط للحفاظ على مصداقيتي»، ووافق أيضاً على أن يكون الاجتماع كله مسجلاً. يمكن بهذه الطريقة، الوقوف على أي التباسات لاحقة، أو خلافات عما جرى في ذلك الاجتماع من نصوص التسجيل. وأخيراً، افتتح المدير الجلسة مشدداً على ألا يُناقش أي موضوع خارج الحدود المسموح بها، حتى سلوكه الخاص.

«أنا أدرك أنك قد تعتقد أنك لا تستطيع مواجهتي» قال المدير، وأضاف: «لكنني أشجعكم على تحديكم لي، وعليكم أن تقولوا أين تعتقدون أن القيادة كانت على خطأ، على نحو ما تقع عليّ مسؤولية

تحديد أي أخطاء أعتقد أنكم قمتم بها، ويجب علينا جميعاً أن نعترف بأخطائنا، فإذا لم يكن حوارنا صريحاً، فلن نتعلم».

تقبَّل المهنيون الشق الأول من دعوة المدير، لكنهم تجاهلوا بهدوء الشق الثاني. وعندما طُلب إليهم تحديد المشكلات الرئيسية في تجربتهم مع العميل، نظروا تماماً إلى خارج أنفسهم. كان العملاء متغطرسين وغير متعاونين، وأضافوا قائلين: «إنه لم يكن في اعتقادهم أننا يمكن أن نساعدهم». ولم يكن مديرو الفريق نفسه موجودين، ولم يكونوا أيضاً مهيين، بل لم يتحلَّ المديرون في بعض الأحيان، بالسرعة حينما كنَّا ندعوهم إلى حضور الاجتماعات مع العميل. لذا، أكد المهنيون أنهم كانوا عاجزين عن التصرف على نحو مغاير، ليس بسبب أي قيود خاصة بهم، بل بسبب القيود المفروضة عليهم من الآخرين.

استمع المدير بعناية لأعضاء الفريق، وحاول الرد على انتقاداتهم، فتحدث عن الأخطاء التي كان سبباً في وقوعها خلال عملية الاستشارات، فمثلاً: اعترض أحد المهنيين على الطريقة التي أدار بها المدير اجتماعات المشروع، فرد المدير قائلاً: «أرى أن الطريقة التي سألت بها أسئلة عدة قد أغلقت المناقشات»، «لم أكن أقصد ذلك، ولكن أستطيع أن أرى كيف أنكم اعتقدتم أنني حسمت أمري»، واشتكى عضو آخر في الفريق أن المدير أذعن لرئيسه لإعداد تقرير المشروع بسرعة كبيرة جداً، ولم يأخذ في الحسبان ثقل عمل الفريق. «أعتقد أن مسؤوليتي هي قول، لا» اعترف المدير، «كان من الواضح أننا كنَّا جميعاً نقوم بكمِّ هائل من العمل».

استمر النقاش بعد ذلك ثلاث ساعات، وسأل المدير عما إذا كانت هناك أخطاء قد ارتكبوها. وبعد كل شيء، قال: «لم يكن هذا العميل يختلف كثيراً عن كثير من العملاء الآخرين، فكيف يمكننا أن نكون أكثر فاعلية في المستقبل؟».

فكرر المهنيون أن الأخطاء في مجملها هي حقاً أخطاء العملاء والمديرين على نحو خاص، وأضاف أحدهم قائلاً: «يجب أن تكونوا منفتحين على التغيير، ولديكم الرغبة في التعلم»، وكلما حاول المدير حث الفريق على تأمل مسؤوليته عن النتيجة، تزايدت مخاوف المهنيين. وكان أفضل ما اقترحه أحد أعضاء الفريق على فريق دراسة الحالة هو أن (نُعد أقل)، مما يعني أنه لم توجد حقاً أي وسيلة للمجموعة لتحسين أدائها.

كان أعضاء فريق دراسة الحالة يتفاعلون بطريقة دفاعية لحماية أنفسهم، على الرغم من أن مديرهم لم يتصرف بطريقة تعد مهددة في نظر المدير الخارج عن المجموعة. وحتى لو وجد بعض الحقيقة في اتهامهم العملاء، أنهم ربما كانوا متغطرسين وغير صريحين ومنفتحين، وغياب مديرهم، لكانت الطريقة التي قدموا بها ادعاءاتهم كفيلاً بوقف التعلم. عزا المهنيون بعض الصفات إلى سلوك العملاء والمديرين، باستثناء حالات قليلة، ولكنهم لم يختبروا ادعاءاتهم بصورة علنية قط، فمثلاً: ادَّعوا أن العملاء لم يكونوا متحفزين إلى التعلم، ولكنهم لم يقدموا قط، أي دليل يدعم هذا الزعم. وعندما أشير

إلى افتقار زعمهم إلى وجود أدلة ملموسة، كرروا ببساطة انتقاداتهم  
بعدة أكبر.

فإذا شعر المهنيون بقوة حيال هذه القضايا، فلماذا لم يذكروها  
في أثناء تنفيذ المشروع؟ وقد كان هذا أيضاً خطأ الآخرين، وفقاً  
للمهنيين. وجادل أحدهم قائلاً: «لم نرغب في تفتير العميل»، وقال  
آخر: «لم نرغب في أن ينظر إلينا الناس على أننا أنانيون متحبون».

كان المهنيون يتخذون انتقاداتهم للآخرين حمايةً لأنفسهم من  
الحرَج المحتمل، الناجم عن اضطرارهم إلى الاعتراف أنهم ربما  
أسهموا في جعل أداء الفريق دون المستوى، بل يوجد ما هو أكثر من  
ذلك، إذ إن حقيقة تكرارهم لأفعالهم الدفاعية في مواجهة جهود  
المدير لتحويل انتباه المجموعة عن دورها، يدل على أن هذا الموقف  
الدفاعي أصبح ردود فعل متكررة، فمن وجهة نظر المهنيين، لم يبدو  
مقاومة؛ بل ركزوا على الأسباب (الحقيقية). وفي الواقع، كان لا بد من  
احترامهم، إن لم يكن تهنئتهم، نظرًا إلى العمل الذي قدموه على نحوٍ  
جيد في ظل هذه الظروف الصعبة.

وكانت النتيجة النهائية محادثة بين الطرفين بلا جدوى، وكان  
المدير والمهنيون مخلصين وصرحاء في نقاشهم؛ وعبروا عن وجهات  
نظرهم بقوة. لكن كل طرف تحدث دون الالتفات إلى وجهة الطرف  
الآخر، ولم يستطيعوا أبدًا إيجاد لغة مشتركة لوصف ما حدث مع العميل.  
وبقي المهنيون مصرين على أن الخطأ يقع على عاتق الآخرين. وظل

المدير يحاول دون جدوى أن يجعل المهنيين يرون كيف أنهم أسهموا في الوضع الذي كانوا ينتقدونه. وكان حوار الطرفين على النحو الآتي:

المهنيون: «يجب أن يكون العملاء منفتحين وصرحاء، وأن تكون لديهم الرغبة في التغيير».

المدير: «إن مهمتنا مساعدتهم على رؤية أن التغيير هو في مصلحتهم».

المهنيون: «ولكن العملاء لم يتفقا مع تحليلاتنا».

المدير: «إذا لم يعتقدوا أن أفكارنا كانت مناسبة، فكيف كان يمكننا إقناعهم؟».

المهنيون: «ربما نحن في حاجة إلى مزيد من الاجتماعات مع العميل».

المدير: «إذا لم تكن نحن على استعداد كافٍ، وإذا كان العملاء يعتقدون أننا لسنا ذوي مصداقية، فكيف سيساعد المزيد من الاجتماعات على ذلك؟».

المهنيون: «يجب أن يكون التواصل أفضل بين أعضاء فريق دراسة الحالة وإدارتها».

المدير: «أنا أوافق، ولكن يتعين على المهنيين أخذ زمام المبادرة، وتبصير المدير بالمشكلات التي يمرون بها».

المهنيون: «قادتنا غير متوافرين، وبعيدين عنّا دائماً».

المدير: «كيف تتوقع منا أن نعرف إذا لم نخبرونا بذلك؟».

تمثل مثل هذه المحادثات على نحو كبير معضلة التعلم، إذ لا تكمن مشكلة ادعاءات المهنيين في أنها غير صحيحة، بل في أنها غير مفيدة. ومن خلال تحويل المهنيين التركيز بعيداً عن سلوكهم إلى الآخرين باستمرار، فإنهم يبطئون عملية التعلم أو يوقفونها تماماً، حيث ويدرك المدير المكيدة، ولكن لا يعرف كيفية الخروج منها. ولمعرفة ذلك، يتطلب الأمر سبر غور ديناميات الاستدلال الدفاعية، ومعرفة الأسباب الخاصة التي تجعل المهنيين عرضة لذلك.

### المنطق الدفاعي وحلقة الموت

ما الذي يفسر الموقف الدفاعي للمهنيين؟ إنه ليس موقفهم من التغيير أو الالتزام بالتحسين المستمر؛ بل رغبتهم الحقيقية في العمل على نحو أكثر فاعلية؛ لذا، يكمن العامل الرئيس في طريقة تفكيرهم في سلوكهم وسلوك الآخرين.

إذ من المستحيل التفكير بمنطق جديد في كل حالة، فإذا كان علينا التفكير في الردود جميعها المحتملة في كل مرة يقول فيها شخص ما: «كيف حالك؟»، فعندئذٍ سيتخطانا العالم ونحن نقف في مكاننا؛ لذا، يطور كل مناً نظرية في العمل، وهي مجموعة قواعد يستخدمها الأفراد في تحديد سلوكهم الخاص وتنفيذه، إضافة إلى فهم سلوك الآخرين. وعادة ما تصبح نظريات الإجراءات هذه أمراً مسلماً به ومفروغاً منه، حتى إن الناس لا يدركون أنهم يستخدمونها.

ومع ذلك، فإن إحدى مفارقات السلوك البشري، هي أن البرنامج الرئيس الذي عادة ما يستعمله الناس هو في الواقع نادراً ما يكون

البرنامج الذي يعتقدون أنهم يستخدمونه. لذا، اطلب إلى الناس عن طريق مقابلة أو استبانة، توضيح القواعد التي تحكم تصرفاتهم، يقدمون لك ما أُطلق عليه نظرية (اعتناقهم) العمل. ولكن تأمل سلوك هؤلاء الناس أنفسهم، سرعان ما ترى أن نظرية الاعتناق لا تملك سوى قليل جداً مما يقومون به في الواقع، فمثلاً: قال مهنيو فريق دراسة الحالة: إنهم يعتقدون استمرار التحسين، لكنهم تصرفوا على نحو مستمر بطرق تجعل إدخال التحسينات مستحيلاً.

عند مراقبة سلوك الناس، ومحاولة التوصل إلى قواعد من شأنها أن تجعلك تفسر ذلك السلوك، وتكتشف نظرية عمل مختلفة جداً من العمل، وهي ما أسميه (نظرية الفرد في الاستخدام). وببساطة، يعمل الناس باستمرار بصورة غير متسقة، ولكنهم لا يدركون التناقض بين نظرية يعتقدونها، ونظريتهم في الاستخدام من ناحية، والطريقة التي يعتقدون أنهم يتصرفون من خلالها، والطريقة التي يتصرفون بها فعلاً من ناحية أخرى.

بل يوجد ما هو أكثر من ذلك، حيث تعتمد معظم النظريات المستخدمة على المجموعة نفسها من القيم السائدة، ويبدو أنه يوجد اتجاه عالمي لتصنيف أفعال الفرد باستمرار وفقاً لأربع قيم أساسية، هي:

1. البقاء في السيطرة من جانب واحد.
2. تحقيق أقصى قدر من (الفوز) والحد من (الخسارة).
3. قمع المشاعر السلبية.

4. البقاء (عقلانياً) أكبر قدر ممكن، وهذا ما يعنيه الناس بتحديد أهداف واضحة، وتقييم سلوكهم من حيث تحقيقهم تلك الأهداف أو عدم تحقيقها.

إن الغرض من هذه القيم كلها هو تجنب الإحراج أو التهديد، والشعور بالضعف أو عدم الكفاية. وفي هذا الصدد، فإن البرنامج الرئيس الذي يستخدمه معظم الناس هو برنامج دفاعي عميق، إذ يشجع المنطق الدفاعي الأفراد على المحافظة على خصوصية أماكن عملهم، واستدلالاتهم، واستنتاجاتهم التي تشكل سلوكهم؛ لتجنب اختبارها بطريقة موضوعية مستقلة حقاً.

ونظراً إلى أن الصلاحيات التي تدخل في المنطق الدفاعي لا تختبر مطلقاً؛ لأنها حلقة مغلقة، فهي منيعة على نحو ملحوظ لوجهات النظر المتضاربة. والإجابة الحتمية لملاحظة أن شخصاً ما يستخدم المنطق الدفاعي هو منطق أكثر دفاعية، ففي حالة فريق دراسة الحالة - مثلاً - كلما أشار أحد إلى سلوك أعضاء الفريق الدفاعي، كان رد فعلهم الأولي البحث عن السبب في شخص آخر، وكذلك العملاء الذين تمتعوا بحساسية عالية، فإنهم يعتقدون أنهم سيصبحون الضحايا إذا انتقدهم الخبراء الاستشاريون، وكذلك حال المدير الضعيف جداً، الذي لا يستطيع تحمل انتقاد الاستشاريين له. وبعبارة أخرى، رفض أعضاء فريق دراسة الحالة مرة أخرى مسؤوليتهم الخاصة، بعزوهم المشكلة إلى أسباب خارجية، وإصاقها بشخص آخر.



في مثل هذه الحالات، غالباً ما يعد الآخرون مجرد تشجيع استقصاء أكثر انفتاحاً على أنه (ترهيب). ويتعامل الذين يقومون بالهجوم على الانفتاح مع مشاعرهم باحتمال أن يكونوا مخطئين، بلوم الفرد الأكثر انفتاحاً؛ لإثارته هذه المشاعر وإزعاجهم.

وغني عن القول، أن مثل هذا البرنامج الرئيس يعطل حتماً دوائر التعلم. ونظراً إلى وجود عدد من الأسباب الفريدة والخاصة بنفسيتهم، فإن المهنيين المتعلمين يعدون عرضه مفيداً جداً لهم على نحو خاص. يمتلك الاستشاريون جميعهم الذين أُجريت عليهم الدراسة تقريباً سجلات أكاديمية ممتازة، ومن المفارقات أن نجاحهم في التعليم يساعد على تفسير مشكلاتهم المتعلقة بالتعلم، فقبل دخولهم عالم الأعمال، كانت حياتهم في المقام الأول مليئة بالنجاحات، لذا، نادراً ما خبروا الحرج والشعور بالتهديد اللذين يأتيان مع الفشل. ونتيجة لذلك، نادراً ما فُعل منطقتهم الدفاعي. ومع ذلك، فالناس الذين نادراً ما يخبرون الفشل، يصبحون في نهاية المطاف غير عارفين كيف يتعاملون معه على نحوٍ فاعل؛ مما يعمل على تعزيز ميل الإنسان العادي إلى استعمال المنطق الدفاعي.

وفي استطلاع شمل مئات عدة من المستشارين الشباب في المنظمات التي تناولتها بالدراسة، وصف هؤلاء المستشارون أنفسهم بأنهم مُحفزون داخلياً من خلال مثالية عالية على نحو غير واقعي، في الأداء بالقول: «الضغط على الوظيفة يُفرض ذاتياً»، «يجب ألا أقوم بعمل جيد فقط؛ بل يجب أن أكون الأفضل أيضاً»، «الناس من حولنا

هنا أذكيا جداً، ويقومون بالعمل على نحو جاد؛ وهم أيضاً محفزون جداً للقيام بعمل رائع»، «لا يرغب معظمنا في النجاح فقط، ولكن أيضاً في تحقيق ذلك بأقصى سرعة».

يقارن هؤلاء المستشارون أنفسهم دائماً بأفضل الأشخاص من حولهم، ويحاولون باستمرار تحسين أدائهم. ولكنهم لا يقدرّون على التنافس بصراحة بعضهم مع بعض إذا طُلب إليهم ذلك، حيث يشعرون بأن ذلك غير إنساني، ويفضلون أن يكون الفرد مساهماً، وهو ما يمكن وصفه بـ (الإنتاجية المحايدة).

يكمن وراء هذا الطموح العالي للنجاح من الفشل والميل إلى الشعور بالخزي والذنب خوف مساوٍ له في الشدة، عندما يفشلون فعلاً في تحقيق معاييرهم العالية. قال أحدهم: «يجب عليك تجنب الأخطاء، فأنا أكره القيام بها والوقوع فيها، فكثير منّا يخشى الفشل، سواء أعترفنا بذلك أم لم نعترف».

ونظراً إلى خبرة النجاح الدائم لهؤلاء المستشارين في حياتهم، فلم يكونوا مضطرين إلى القلق بشأن الفشل الذي تصاحبه مشاعر الخجل والشعور بالذنب، ولكن وبالقدر نفسه، لم يطوروا التسامح تجاه مشاعر الفشل أو المهارات التي يتطلبها التعامل مع هذه المشاعر، وقد أدى هذا بهم ليس إلى الخوف من الفشل فحسب، بل إلى الخوف من الفشل نفسه أيضاً؛ لأنهم يعرفون أنهم لن يكونوا قادرين على التعامل مع ذلك على نحو ممتاز، ولكن ضمن مستوى طموحهم المعتاد.

يستخدم المستشارون اثنتين من الاستعارات لوصف هذا الظاهرة، فهم يتحدثون عن (حلقة الموت) و(التكبير المميت). وفي كثير من الأحيان، يكون أداء المستشارين جيدًا عند العمل في فريق دراسة الحالة، ولكن نظرًا إلى أنهم لا يقومون بالعمل على نحو ممتاز، أو لا يتلقون الجوائز من مديريهم، فإنهم يدخلون في حلقة الموت بسبب اليأس، ولا يخفون أيضًا من تأثير حلقة الموت هذه، بل إنهم يدخلونها.

وعليه، تصبح شخصيات كثير من المهنيين (هشة) جدًا. وعندما يواجهون فجأة وضعًا لا يمكنهم التعامل معه فورًا، فإنهم يميلون إلى الانهيار، فهم يتسترون على محنتهم أمام العميل، ويتحدثون عن ذلك باستمرار مع زملائهم أعضاء فريق دراسة الحالة. ومن المثير للاهتمام أن هذه الأحاديث عادة ما تكون على صورة حديث يتناول العملاء بالسوء.

تؤدي مثل هذه الهشاشة إلى شعور غير لائق من الكآبة، أو حتى اليأس عندما لا يحقق الناس المستويات العالية من الأداء التي يحلمون بها، وهذا النوع من الكآبة نادرًا ما يكون مدمرًا نفسيًا، ولكن عندما يقترب بالمنطق الدفاعي، فإنه يمكن أن يؤدي إلى نزعة هائلة ضد التعلم.

لا يوجد مثال أفضل للكيفية التي يمكن أن تعطل مثل هذه الهشاشة المنظمة أكثر من تقييمات الأداء، ولما كانت هذه التقييمات تمثل لحظة واحدة عندما يجب أن يقيس المهنيون سلوكهم مقارنة ببعض المعايير

الرسمية، فإن تقييم الأداء مصمم خصيصًا لدفع المهنية إلى حلقة الموت. وفي الواقع، يمكن لتقييم الأداء الضعيف أن يؤثر في فرد معين معني بذلك التقييم لإثارة المنطق الدفاعي على المنظمة كلها.

أعدت إحدى الشركات الاستشارية، عملية جديدة لتقييم الأداء صُمِّمت لجعل التقييمات أكثر موضوعية وأكثر فائدة للأفراد الذين يجري تقييمهم، وقد شارك المستشارون في تصميم النظام الجديد، وكانوا بصورة عامة متحمسين له؛ لأنه يتفق وما يعتقونه من قيم الموضوعية والإنصاف. ومع ذلك، فقد أصبح بعد سنتين من تطبيق العملية الجديدة هدفًا للاستياء، ويعود السبب الظاهري لهذا الاستياء، إلى أن أول عملية تقييم كانت غير مُرضية.

حدّد كبار المديرين ستة مستشارين عُدّ أدأهم دون المستوى، وتمشيًا مع عملية التقييم الجديدة، فعلوا كل ما في وسعهم لنقل مخاوفهم إلى المستشارين الستة لمساعدتهم على التحسن، فاجتمع المديرين مع كل فرد على حدة مرات عدة بحسب طلب المستشار؛ لشرح الأسباب الكامنة وراء التصنيف، ومناقشة ما ينبغي القيام به للتحسين، ولكن دون جدوى، واستمر الأداء عند المستوى المنخفض نفسه، وفي نهاية المطاف، أنهى عمل المستشارين الستة.

عندما انتشر خبر فصل المستشارين في أقسام الشركة جميعها، استقبل الموظفون ذلك النبأ بنوع من الارتباك والقلق، وبعد أن تذرمر نحو اثني عشر مستشارًا للإدارة، عقد الرئيس التنفيذي اجتماعين استغرقا وقتًا طويلًا حتى يتمكن الموظفون من بث همومهم.

قدم المهنيون في أثناء الجلستين مجموعة متنوعة من الادعاءات، قال بعضهم: إن عملية تقييم الأداء غير عادلة؛ لأن الأحكام كانت ذاتية ومتحيزة، ومعايير الحد الأدنى للأداء غير واضحة. وشك آخرون في أن السبب الحقيقي لفصل الموظفين كان لأسباب اقتصادية، وكان إجراء عملية تقييم الأداء مجرد غطاء لإخفاء حقيقة أن الشركة في ورطة. في حين قال آخرون: إن عملية التقييم كانت لمنع التعلم. فإذا كانت الشركة حقاً منظمة تعلم - كما تدعي- فيتعين عليها تعليم الناس الذين كان أداءهم أقل من الحد الأدنى للمعيار كيف يصلون إلى ذلك. وقال أحد المهنيين أيضاً: «لقد قيل لنا إنه لن يكون لدى الشركة سياسة فصل أو استبعاد؛ فالفصل والاستبعاد يتعارضان مع التعلم، إذن، فقد ضللتونا».

حاول الرئيس التنفيذي شرح المنطق وراء قرار الإدارة من خلال ربط مسوغاته بوقائع حالة الدراسة، وبسؤال المهنيين عن أي دليل قد يتعارض وهذه الحقائق. هل توجد ذاتية وتحيز في عملية التقييم؟ نعم، أجاب الرئيس التنفيذي للشركة، لكننا «نسعى جاهدين إلى الحد منها، فنحن باستمرار نحاول تحسين هذه العملية، فإذا كان لديكم أي أفكار، فدعونا نطلع عليها، وإذا علمتم أن شخصاً ما قد عومل معاملة غير عادلة، فنأمل إعلامنا به، وإذا اعتقد أي منكم أنه قد عومل معاملة غير عادلة، فدعونا نناقش ذلك الآن، أو كل على حدة».

هل مستوى الحد الأدنى للكفاية غامض جداً؟، فأجاب الرئيس التنفيذي: «إننا نعمل على تحديد الحد الأدنى للكفاية على نحو أكثر

وضوحًا». ومع ذلك، فقد تلقى معظم الموظفين الستة الذين كان أدائهم ضعيفًا، فلم توجد صعوبة في التوصل إلى قرار، وتعليقات وتغذية راجعة في الوقت المناسب تتعلق بمشكلاتهم. وأما في حالة الشخصين اللذين لم يُعطيا أي تغذية راجعة، كان السبب أنهما لم يكلفا نفسيهما عناء مسؤولية البحث عن التقييمات، بل وتجنبًا ذلك متمعدين. «فإذا كان لديكم أي بيانات تضحد ذلك» أضاف الرئيس التنفيذي، فدعونا نتحدث عنها.

هل كانت أسباب إنهاء خدمات الموظفين الستة اقتصادية؟ لا، قال الرئيس التنفيذي. «فلدينا المزيد من العمل أكثر مما يمكننا القيام به، والسماح للمهنيين بترك العمل مكلف جدًا بالنسبة إلينا. فهل لدى أي أحد منكم أي معلومات نقيض ذلك؟».

أمّا ان الشركة ضد التعلم، فقد صُممت عملية التقييم كلها على نحو شامل لتشجيع التعلم، فعندما يكون أداء أحد المهنيين دون مستوى الحد الأدنى، كنّا نصمم معًا خبرات علاجية لعلاج ذلك الفرد، على نحو ما أوضح الرئيس التنفيذي، ثم نبحت عن دلائل على التحسن. وفي هذه الحالات، إما أن المهنيين كانوا مترددين في القيام بمثل هذه الواجبات، وإما أنهم أخفقوا مرارًا وتكرارًا عندما قاموا بها. ومرة أخرى، إذا كانت لديكم معلومات أو دليل نقيض ذلك، فأتمنى إعلامي به».

واختتم رئيس مجلس الإدارة قائلاً: «إنه لأمر مؤسف، ولكننا في بعض الأحيان، نرتكب الأخطاء، ونوظف الأشخاص على نحو غير

صحيح. فإذا أصبح الأفراد غير منتجين، وأثبتوا مرارًا وتكرارًا عدم قدرتهم على تحسين أنفسهم، فلا نعرف ما الذي سنفعله تجاههم سوى فصلهم من العمل، إذ ليس من العدل الحفاظ على الأفراد إذا كان أدائهم في الشركة سيئًا؛ ويحصلون على مكافآت مالية لا يستحقونها». وبدلاً من الاستجابة عن طريق تقديم بياناتهم الخاصة، يكرر المهنيون ببساطة اتهاماتهم لكن بطرق تتناقض وادعاءاتهم باستمرار، فقد قالوا إن عملية التقييم العادل حقًا تحتوي على بيانات واضحة وموثقة عن الأداء، لكنهم لم يتمكنوا من تقديم أمثلة مباشرة على الظلم الذي ادَّعوا بوقوعه على تقييم الأفراد الستة الذين فصلوا من العمل، وقالوا إنه لا ينبغي الحكم على الناس عن طريق استدلالات لا علاقة لها بأدائهم الفعلي، لكنهم حكموا على الإدارة بالطريقة نفسها على وجه التحديد، وأصروا على أنه يتعين على الإدارة تحديد أداء واضح وموضوعي، ومعايير أداء لا لبس فيها، ولكنهم قالوا إن أي نظام إنساني سيأخذ في الحسبان عدم قدرة ذلك النظام على قياس أداء المهنيين بصورة دقيقة. وأخيرًا، قدموا أنفسهم على أنهم أبطال التعلم، لكنهم لم يقترحوا أي معايير لتقييم هل الفرد غير قادر على التعلم.

وباختصار، يبدو أن المهنيين يقيّمون الإدارة بحسب مستوى أداء يختلف عن المستوى الذي يقيّمون به أنفسهم، ففي حديثهم في أثناء الاجتماعات، استخدموا كثيرًا من سمات التقييم غير الفاعل الذي هم بصدد إدانته، ألا وهو غياب البيانات الملموسة مثلًا،

ومعتمدين أيضًا على منطق غير منفتح على نحو قولهم: «إذا كان الظاهر صورة فنحن نفوز، وإذا كان الظاهر كتابة فأنتم تخسرون». وبذلك، يبدو الأمر كما لو أنهم يقولون: «هنا ملامح نظام الأداء العادل للتقييم، وعليك الالتزام بها، ولكننا لسنا ملزمين بها عند تقييمك».

وفي الواقع، إذا كنا نود تفسير سلوك المهنيين عن طريق وضع القواعد التي في مخيلتهم، فستكون هذه القواعد على النحو الآتي:

1. عندما تنتقد الشركة، فليكن نقدك صحيحًا وصادقًا، ولكن أيضًا بطرق تمنع الآخرين من أن يقرروا بأنفسهم ما إذا كان نقدك صحيحًا.
2. إذا طُلب إليك توضيح انتقاداتك، فلا تُضمّن إجابتك أيًا من البيانات التي قد يستخدمها الآخرون ليقرروا بأنفسهم ما إذا كانت انتقاداتك صادقة.
3. اذكر استنتاجاتك بطرق منطقية تخفي الآثار المترتبة عليها. وإذا أشار عليك آخرون بتلك الآثار، فأنكرها. لا جرم أنه عندما وصفت هذه القواعد للمهنيين، وجدوا أنها بغیضة، وكان من غير المتوقع أن تفسر هذه القواعد أفعالهم، وعلى الرغم من ذلك، فقد أكدوا دائمًا هذه القواعد عن غير قصد، في مجال الدفاع عن أنفسهم ضد هذه الملاحظة.



## تعلم كيف تفكر منطقياً على نحو منتج

إذا كان المنطق الدفاعي منتشرًا على نطاق واسع كما أعتقد، فإن التركيز على مواقف الفرد واتجاهاته أو التزامه يكون غير كافٍ لتحقيق تغيير حقيقي، وكما يوضح المثال السابق، فهو أيضًا لا يوجد هيكلًا تنظيميًا أو أنظمة جديدة. والمشكلة هي أنه عندما يكون الناس ملتزمين بصدق بتحسين أدائهم، ثم تغيّر الإدارة هيكلها التنظيمي من أجل تشجيع هذا النوع (الصحيح) من السلوك، يبقى الناس ملتصقين بالمنطق الدفاعي. وهم إما أنهم ما زالوا يجهلون هذه الحقيقة، وإما أنهم سيلقون باللوم على الآخرين إذا أصبحوا على بينة من ذلك، ومع ذلك، يوجد سبب للاعتقاد أن بإمكان المنظمات كسر هذا الطوق المغلق، والخروج من هذه الحلقة المفرغة. وعلى الرغم من قوة المنطق الدفاعية، فإن الناس يسعون بصدق إلى إنتاج ما كانوا يبنون إنتاجه بصورة مسبقية؛ نظرًا إلى أنهم يقدرّون العمل بكفاية. ويرتبط احترام الذات ارتباطًا وثيقًا بزيادة السلوك المتسق على الدوام والأداء الفاعل، إذ إن الشركات تستطيع استخدام هذه النزعات الإنسانية العالمية في تعليم الناس كيف يفكرون تفكيرًا منطقيًا بطريقة جديدة، لتغيير البرامج المتحكمة في عقولهم، ومن ثم إعادة تشكيل سلوكهم.

يمكن تعليم الناس كيفية تعرّف المنطق الذي يستخدمونه عند تصميم أعمالهم وتنفيذها، ويمكنهم أيضًا البدء في تعرّف التناقضات بين ما يعتنقون من مبادئ وفلسفات من ناحية، ونظريات العمل الفعلية من ناحية أخرى، ويمكن أن يواجه الناس حقيقة تصميمهم الإجراءات

التي لا يقصدونها وتنفيذها دون وعي بذلك. وأخيراً، يمكن أن يتعرف الناس ما يقوم به الأفراد والمجموعات، وكيف يمكن لهذه الدفاعات الإسهام في حلِّ مشكلات المؤسسة.

عندما تشرع الشركات في عملية التعلم هذه، ستكتشف أن التفكير المنطقي الذي يتطلبه الحد من هذه الدفاعات التنظيمية والتغلب عليها، هو النوع نفسه من (الاستدلال الصعب) الذي يكمن وراء استخدام الأفكار في الإستراتيجية، والتمويل، والتسويق، والتصنيع، والتخصصات الإدارية الأخرى استخداماً فاعلاً. ويعتمد أي تحليل إستراتيجي متطور - مثلاً - على جمع البيانات الصحيحة، وتحليلها بعناية، واختبار الاستدلالات المستخلصة من البيانات باستمرار، حيث يُحتفظ بأصعب الاختبارات للاستدلالات المستمدة من البيانات؛ لذا، تحرص الإستراتيجيات الجيدة على أن تكون الاستنتاجات قادرة على الصمود أمام أنواع الاستجابات الحرجة جميعها.

يكون الأمر كذلك مع المنطق المتعلق بالسلوك البشري، حيث تكون معايير التحليل مرتفعة، ولم تعد أيضاً برامج الموارد البشرية في حاجة إلى أن تستند إلى المنطق (اللين)، ولكن ينبغي أن يكون هذا المنطق تحليلياً ومعتمداً على البيانات، مثل أي إجراءات إدارية أخرى.

حقاً، ليس هذا هو نوع المنطق الذي يستخدمه المستشارون عندما يواجهون المشكلات الحرجة أو المهددة. ولم تكن البيانات التي جمعوها موضوعية ونزيهة وصادقة، ونادراً ما أفصح عن الاستدلالات التي جمعوها، بالإضافة إلى أن الاستنتاجات التي توصل إليها تخدم

مصالح ذاتية إلى حد كبير، ومن المستحيل على الآخرين اختبارها، لذا، فهي (منغلقة على ذاتها) ويصعب تغييرها.

كيف يمكن لأي منظمة البدء بتغيير هذا الوضع، من أجل تعليم أعضائها كيف يفكرون تفكيراً منطقياً مثمرًا؟ الخطوة الأولى، هي قيام المديرين في أعلى السلم الوظيفي بفحص دقيق لنظرياتهم في العمل وتغييرها. وحتى يصبح كبار المديرين على بينة من كيفية التفكير المنطقي الدفاعي، والعواقب العكسية نتيجة لذلك، وعواقب ذلك، فلن يوجد أي تقدم حقيقي يذكر، وسيكون أي تغيير على الأرجح، مجرد بدعة.

لابد للتغيير من أن يبدأ من أعلى قمة الهرم الوظيفي، وإلا سيبتراً كبار المديرين الدفاعيين من أي تحول، أو تغيير في أنماط التفكير المنطقي الذي منشؤه المديرون الذين يقعون في أسفل الهرم الوظيفي. وإذا بدأ المهنيون أو مديرو الدرجة المتوسطة تغيير طريقة تفكيرهم وفعلهم، فمن المحتمل أن يبدو مثل هذه التغيير غريباً، إن لم يكن في الواقع خطيراً، بالنسبة إلى المديرين الذين يتبوؤون قمة الهرم الوظيفي. وعندها تكون النتيجة وضعاً غير مستقر، حيث لا يزال كبار المديرين يعتقدون أن ذلك علامة على القضايا الصعبة والتستر عليها، في حين يرى مرؤوسوهم الإجراءات نفسها على أنها دفاعية.

إن مفتاح برنامج أي تجربة تعليمية مصممة لتعليم كبار المديرين كيف يفكرون تفكيرًا منطقيًا مثمرًا، هو ربط البرنامج بمشكلات العمل الحقيقية. وإن أفضل دليل على فائدة التفكير المنطقي المنتج، أن يرى المديرين المشغولون كيف يمكن أن يحدث هذا التفكير فرقًا على نحوٍ مباشرٍ في أدائهم، وكذلك في أداء المنظمة، ولكن هذا لن يحدث بين عشية وضحاها؛ حيث يحتاج المديرين إلى كثير من الفرص لممارسة المهارات الجديدة، وما إن يفهموا التأثير القوي لهذا المنطق المنتج في الأداء الفعلي، فسيكون لديهم حافز قوي إلى التفكير على نحوٍ منتج، ليس فقط في الدورات التدريبية، ولكن أيضًا في مجالات عملهم جميعها.

كانت إحدى الطرق البسيطة التي استخدمتها للبدء بهذه العملية، الطلب إلى المشاركين دراسة حالة غير متطورة، على أن يكون الموضوع مشكلة عمل حقيقية يود المدير التعامل معها، أو أنه حاول التعامل معها في الماضي دون جدوى. وعادةً ما تستغرق كتابة الحالة الفعلية أقل من ساعة، ولكنها تصبح بعد ذلك، النقطة المحورية للتحليل الواسع.

فمثلاً، كان الرئيس التنفيذي لشركة استشارية كبرى تعمل في مجال تطوير التنظيم وتميته، مشغولاً بالمشكلات الناجمة عن المنافسة الحادة بين مختلف وظائف العمل الممثلة بمرؤوسيه المباشرين الأربعة، ولم يكن متعباً من إلقاء تلك المشكلات على عاتقه فقط، بل كان قلقاً أيضاً من تأثير الصراعات الموجودة بين أقسام المنظمة المختلفة، فقد قدرت الأموال التي تنفق لتسوية تلك

الخلافات بمئات الآلاف من الدولارات كل سنة، وكلما كثرت المعارك، أصبح الناس دفاعيين بصورة أكثر، مما كان يترتب على ذلك زيادة نفقات المنظمة.

وصف الرئيس التنفيذي، في فقرة واحدة أو نحو ذلك، اجتماعاً كان ينوي عقده مع مرؤوسيه المباشرين لمعالجة المشكلة. وبعد ذلك، قسم الورقة قسمين، كتب على الجانب الأيمن من الصفحة تفاصيل الاجتماع، على نحو كتابة النص لفيلم أو لعبة واصفاً ما سيقول، وكيفية ردود مرؤوسيه على ذلك. في حين كتب على الجانب الأيسر من الصفحة، أي أفكار ومشاعر من المرجح امتلاكها في الاجتماع، ولكنه لن يعبر عنها خشية عرقلة المناقشة.

ولكن، حلَّ الرئيس التنفيذي هذا النص مع مرؤوسيه المباشرين، بدلاً من عقد ذلك الاجتماع، فأصبحت الحالة محفزة إلى مناقشة تعلم الرئيس التنفيذي كثيراً من الأشياء عن الطريقة التي تصرف من خلالها مع فريقه الإداري.

اكتشف أن مرؤوسيه الأربعة غالباً ما ينظرون إلى حواراته على أنها تأتي بنتائج عكسية. وحتى يبدو كيئساً فإنه يتظاهر بوجود توافق في الآراء المتعلقة بالمشكلة، في حين أنه لا يوجد في الواقع مثل ذلك التوافق، فتكون النتيجة غير المقصودة؛ أن مرؤوسيه شعروا بالقلق والحذر، وحاولوا معرفة «ما الذي يرمي إليه حقاً، بدلاً من شعورهم بالاطمئنان».

أدرك الرئيس التنفيذي أيضًا، أن الطريقة التي تعامل بها مع التنافس بين رؤساء الدوائر كانت مناقضة تمامًا للواقع. فمن ناحية، حثَّهم على (التفكير في المنظمة بصفتها وحدة متكاملة)، ومن ناحية أخرى، دعاهم إلى اتخاذ تدابير لتخفيض النفقات في الميزانية، مثل: التخفيضات التي وضعتهم مباشرة في منافسة بعضهم.

وأخيرًا، اكتشف الرئيس التنفيذي أن كثيرًا من التقييمات الضمنية التي تُعزى إلى ما سبق، كانت غير صحيحة. ونظرًا إلى أنه لم يعبر عن هذه الافتراضات ويفصح عنها، فإنه لم يتبين مدى عدم صحتها. بل يوجد ما هو أكثر من ذلك، حيث تعلَّم أن كثيرًا مما كان يعتقد أنه غير معلن عنه، قد وصل إلى مرؤوسيه على أي حال، مصحوبًا برسالة إضافية مفادها أن الرئيس يحاول التستر.

تعلَّم زملاء الرئيس التنفيذي أيضًا عدم فاعلية سلوكهم، عن طريق دراسة سلوكهم الخاص في أثناء محاولتهم مساعدة الرئيس التنفيذي تحليل قضيته، وتعلموا أيضًا من خلال كتابة الحالات الخاصة بهم وتحليلها، فرأوا أيضًا أنهم ميالون إلى تجاوز القضايا الحقيقية والتستر عليها، التي كان الرئيس التنفيذي في كثير من الأحيان، على بينة منها دون أن يتطرق إليها، وقاموا أيضًا بتقييمات غير دقيقة لم يعبروا عنها. وإضافة إلى ذلك، اتضح أن اعتقاد ضرورة إخفاء الأفكار المهمة والمشاعر عن الرئيس التنفيذي وعن الموظفين بعضهم عن بعض، هو اعتقاد غير صحيح. وفي سياق مناقشات دراسة الحالة،

كان فريق الإدارة العليا جميعه على استعداد تام لمناقشة ما لا يمكن نقاشه.

في الواقع، ساعدت دراسة الحالة على جعل التحدث عن القضايا التي لم يكن بمقدور الناس معالجتها من قبل أمراً مشروعاً. ويمكن أن تكون مثل هذا المناقشة عاطفية، بل مؤلمة أحياناً، ولكن تكون المكافأة كبيرة للمديرين الذين يتحلون بصفة المثابرة؛ حيث تعمل فرق الإدارة والمنظمات العمل كله على نحو أكثر فاعلية، ويصبح لديهم خيارات أكبر للتصرف بمرونة، والتكيف مع الحلول الخاصة.

عندما يُدرَّب كبار المديرين على مهارات التفكير الجديدة، يصبح لهم تأثير كبير في أداء المنظمة كلها، حتى عندما يكون موظفون آخرون يستخدمون التفكير المنطقي الدفاعي، فقد كان الرئيس التنفيذي الذي قاد اجتماعات المناقشة المتعلقة بإجراء تقييم الأداء، قادراً على نزع فتيل الاستياء؛ لأنه لم يستجب لانتقادات المهنيين بالمثل، ولكنه قدم عرضاً واضحاً للبيانات ذات الصلة، بدلاً من ذلك. وفي الواقع، عدَّ معظم المشاركين سلوك الرئيس التنفيذي علامة على أن الشركة طبقت قيم الموظف، ومشاركته التي تبنتها.

أجل، إن الشيء المثالي هو أن يتعلم أعضاء المنظمة جميعهم كيف يفكرون تفكيراً منطقياً منتجاً، وقد حدث هذا الشيء في الشركة، حيث عُقد اجتماع فريق دراسة الحالة، فأصبح المستشارون ومديروهم الآن، قادرين على مواجهة قضايا أكثر صعوبة في العلاقة بين المستشارين والعملاء. وللحصول على شعور بالفرق الذي يحدثه التفكير المنطقي

المنتج، تأمل كيفية سير المحادثة الأصلية بين المدير وفريق دراسة الحالة لو شارك جميعهم في التفكير الفاعل. (يعتمد الحوار الآتي على جلسات فعلية حضرتها مع فرق دراسة حالة أخرى في الشركة نفسها منذ انتهاء الدورات التدريبية).

أولاً: كان المستشارون قد أبدوا التزامهم بالتحسين المستمر؛ نظرًا إلى أنهم مستعدون لدراسة أدوارهم الخاصة بالصعوبات التي نشأت في أثناء تنفيذ المشروع الاستشاري. ومما لا شك فيه، أنهم قد حددوا أن مديرهم والعملاء يُعدون جزءًا من المشكلة، بل ربما ذهبوا إلى الاعتراف بأنهم أسهموا في المشكلة كذلك. والأهم من ذلك، أنهم ربما اتفقوا مع المدير على أنهم استكشفوا الأدوار المختلفة لكل من العملاء، والمديرين، والمهنيين، وأنه تأكد لديهم ضرورة اختبار أي تقييم أو صفات أطلقوها ضد البيانات، وشجع كل فرد الآخرين على مناقشة طريقة تفكيره المنطقي. في الواقع، إنهم ربما أصروا على ذلك. وبذلك، يكون الموظفون جميعهم فهموا تأثير الاستجاب، ليس بوصفه دليلاً على عدم الثقة، أو غزوًا للخصوصية، بل بوصفه فرصة قيمة للتعلم.

ربما بدت محادثة عدم رغبة المدير قول أي شيء على النحو الآتي:

المهني رقم 1: «إحدى أكبر المشكلات التي عانيتها الطريقة التي أدت بوساطتها هذه القضية، التي بدا أنك كنت غير قادر على قول: لا، عندما يطلب إليك العميل أو الرئيس مطالب غير عادلة». [يعطي أمثلة على ذلك].



المهني رقم 2: «لديّ مثال آخر لإضافته (يصف مثالاً ثانيًا)، ولكنني أود أيضًا القول أننا لم نخبرك حقًا بشعورنا نحو ذلك، كنّا في أثناء عدم وجودك معنا نتحدث عنك بالسوء، مثل قولنا: 'إنك مثلنا، ولكننا لم نجرؤ قط على قول ذلك صراحة».

المدير: «مما لا شك فيه، أنه كان من الممكن أن يكون مفيدًا لو قيل لي شيء من ذلك، فهل يوجد أي شيء قلته أو فعلته، أوحى إليكم بعدم إثارة مثل هذا الموضوع معي؟».

المهني رقم 3: «أعتقد أننا لم نكن نريد أن نبذو كثيري التذمر».

المدير: «حسنًا، مما لا شك فيه، أنني لا أعتقد أنكم كنتم ستبدون كثيري التذمر، ولكن خطر بيالي فكرتان، أولاهما: أنني إذا كنت أفهم ذلك بصورة صحيحة، فإنكم تتذمرون، ولكن تدمركم وعدم قدرتكم على قول لا، حجبنا الرغبة في التذمر. ثانيتهما: أننا لوناقشنا ذلك، فمن المحتمل أن أكون قد حصلت على البيانات التي كنت في حاجة إليها لأصبح قادرًا على قول لا».

لاحظ أنه عندما وصف المهني الثاني كيفية تستر المستشارين على شكواهم، لم ينتقده المدير، بل كافأه لصراحته من خلال استجابته استجابة حسنة، وركز على الطرق التي قد يكون أسهم من خلالها في التستر على شكواهم. وبتأمل دوره بطريقة غير دفاعية عن المشكلة، جعل من الممكن للمهنيين الحديث عن مخاوفهم دون الظهور بمظهر المتذمر، ثم وافق المدير المهنيين على أنه لا ينبغي

لهم أن يبدوا متذمرين. وفي الوقت نفسه، أشار إلى عواقب التستر على شكاواهم.

توجد مسألة أخرى لم تحل في اجتماع فريق دراسة الحالة المعنية، تتعلق بالغطرسة المفترضة للعملاء. وأكثر محادثة إنتاجية تتعلق بهذه المشكلة قد تكون على النحو الآتي:

المدير: «لقد قلت إن العملاء كانوا متعجرفين وغير متعاونين، فما الذي قالوه أو فعلوه؟».

المهني رقم 1: «سألني أحدهم: هل رأيت جدول الرواتب في أي وقت مضى من قبل؟ وسألني آخر: متى تخرجت في المدرسة؟».

المهني رقم 2: «حتى إن واحداً منهم سألني عن عمري!».

المهني رقم 3: «هذا لا شيء، لكن الأسوأ من هذا كله هو عندما يقولون إن كل ما نفعله هو مقابلة الناس، وكتابة تقرير يستند إلى ما قيل لنا، ثم نجمع أجرنا ونغادر».

المدير: «حقيقة أننا في سن الشباب تعدُّ مشكلة حقيقية بالنسبة إلى كثير من عملائنا، فهم يصبحون دفاعيين جداً عن هذا الموضوع، ولكن كنت أرغب في استكشاف هل توجد وسيلة يستطيعون بوساطتها التعبير بحرية عن وجهات نظرهم دون إجبارنا على أن نصبح في موقف دفاعي؟».

«ما ضايقني في استجاباتكم الأصلية هو افتراضكم أنكم كنتم على حق في وصف العملاء بالأغبياء، لقد لاحظت شيئاً واحداً عن المستشارين في هذه الشركة وغيرها، وهو أننا نميل إلى الدفاع عن أنفسنا عن طريق التحدث بالسوء عن العميل».

المهني رقم 1: «دعني أقول الحق، فبعد كل شيء، إذا كانوا أغبياء حقاً، فإنه من الواضح أنه ليس خطأنا أنهم لا يدركون ذلك!».

المهني رقم 2: «حقاً، هذا الموقف مجاوز للحد، وهو ضد التعلم. حتى لو افترضنا أنهم لا يستطيعون التعلم، فإننا نعفي أنفسنا من الحاجة إلى التعلم».

المهني رقم 3: «كلما توجهنا جميعاً نحو التحدث بالسوء، عززنا المواقف الدفاعية لبعضنا».

المدير: «إذن، ما البديل؟ كيف يمكننا تشجيع العملاء على التعبير عن مواقفهم الدفاعية، والبناء على ذلك في الوقت نفسه؟».

المهني رقم 1: «نعلم جميعاً أن القضية الحقيقية ليست أعمارنا، بل هل نحن قادرون على إضافة قيمة إلى منظمة العميل أم لا، ينبغي أن يُحكم علينا من خلال ما نتجه، فإذا لم نضف قيمة، يجب التخلص منّا سواء أصغاراً كُنّا أم كباراً».

المدير: «لعل هذا هو بالضبط ما يجب أن نقوله لهم».

كان المستشارون ومديروهم في كلا المثالين، يقومون بعمل حقيقي، فهم يتعلمون عن دينامية مجموعتهم، ويعالجون بعض المشكلات العامة في علاقات العميل بالمستشار، وسيسمح تبصرهم بالأفكار التي اكتسبوها بالعمل على نحو أكثر فاعلية في المستقبل بوصفهم أفرادًا وفريقًا واحدًا على حدٍ سواء، فهم ليسوا بصدد حل المشكلات فقط، بل بصدد تطوير فهم أعمق بكثير لدورهم بوصفهم أعضاء في المنظمة، فهم يضعون حجر الأساس للتحسين المستمر، وهذا هو حقًا التحسين المستمر، إنهم يتعلمون كيفية التعلم.

\* \* \*