تحليل مجال القوى

تحليل مجال القوى أداة للنظر في التغيير قبل أن ننفذه. وهي من عالم النفس كيرت لوين، الذي وصف المواقف الاجتماعية بأنها توازن بين قوى تدفع نحو التغيير وقوى تقاومه. وقد عرض الفكرة في أربعينات القرن العشرين، وهي ترد في كتابه «نظرية المجال في العلوم الاجتماعية» الصادر عام ألف وتسعمئة وواحد وخمسين. وفي المؤسسات، تحول الأداة الآراء الغامضة عن التغيير إلى قائمة واضحة. ونتابع باسل، وهو مدير عيادة، يريد نقل حجز المرضى إلى الإنترنت.

1. مجموعتان من القوى

رأى لوين أن أي وضع قائم يشبه توازناً بين قوى متقابلة. فالقوى الدافعة تدفع نحو التغيير، مثل الفرص الجديدة أو ضغط العملاء أو فائدة واضحة. والقوى المعيقة تدفع ضده، مثل الخوف أو التكلفة أو العادة أو نقص المهارات. ويبقى الوضع كما هو ما دامت المجموعتان متوازنتين، ولا يتحرك إلا عندما يختل التوازن.

مثال: يريد شخص أن يتمرن صباحاً. فالقوى الدافعة هي صحة أفضل وطاقة أكبر، والقوى المعيقة هي سرير دافئ وجسد متعب. وبالنظر إلى مجموعتي القوى، يرى الشخص لماذا تفشل الخطة دائماً: القوى المعيقة أقوى.

في العمل: ينظر باسل إلى الحجز عبر الإنترنت في عيادته بوصفه مجموعتين من القوى. فالقوى الدافعة هي قلة المكالمات الفائتة ومرضى يطلبون خيارات إلكترونيةً. والقوى المعيقة هي قلق الموظفين من البرنامج الجديد ومرضى من كبار السن يفضلون الهاتف.

2. سرد القوى

نبدأ بوصف التغيير في جملة واحدة واضحة. ثم نسرد كل قوة دافعة وكل قوة معيقة نستطيع التفكير فيها، والأفضل بمشاركة المعنيين، لأنهم يعرفون المخاوف الحقيقية. ونكتب كل قوة بعبارة قصيرة محددة، مثل يحتاج الموظفون إلى يومين من التدريب. وسرد كل شيء في صفحة واحدة، في عمودين، يجعل الموقف كله مرئيًا دفعةً واحدةً.

مثال: تريد مدرسة أن يذهب الأطفال إلى الصف مشياً بدل السيارة. فتكتب التغيير في جملة واحدة وتسرد القوى في عمودين، بمشاركة الأهالي والمعلمين. فتظهر الصفحة مخاوف لم يذكرها أحد، مثل تقاطعات الطرق غير الآمنة.

في العمل: يكتب باسل التغيير: تحجز كل المواعيد عبر الإنترنت خلال ستة أشهر. ويسرد مع فريقه القوى في عمودين: في جانب، قلة المكالمات الفائتة وطلبات المرضى وتوفير وقت الموظفين، وفي الجانب الآخر، الخوف من البرنامج وكبار السن ووقت التدريب ومخاوف الخصوصية. فتظهر القائمة مخاوف لم يقلها الفريق بصوت عال.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

3. التقدير والمقارنة

بعد ذلك نعطي كل قوة درجةً، من واحد إلى خمسة مثلاً، بحسب قوتها. وإعطاء الدرجات ممارسة شائعة وليس جزءاً من عمل لوين نفسه، لكنه يساعدنا على رؤية الأهم. ثم نقارن المجاميع وننظر إلى أكبر الدرجات في كل جانب، لا إلى عدد البنود فقط. وقائمة قصيرة من القوى القوية تخبرنا أكثر من قائمة طويلة من الضعيفة.

مثال: يقرر زوجان هل ينتقلان إلى مدينة جديدة. فيستخدمان التقدير والمقارنة: يعطيان كل سبب درجةً من واحد إلى خمسة ويقارنان المجاميع. فيتفوق سببان قويان، وهما وظيفة أفضل والأهل القريبون، على خمسة أسباب ضعيفة.

في العمل: يقدر فريق باسل القوى من واحد إلى خمسة. فالمكالمات الفائتة تنال خمسةً، والخوف من البرنامج ينال أربعةً، وكبار السن ينالون أربعةً. ويرى باسل أن الجانب المعيق أقوى قليلاً، وأن قوتين هما الأهم.

4. تخطيط الإجراءات

لإحداث التغيير نستطيع تقوية القوى الدافعة أو إضعاف القوى المعيقة. وقد اقترح لوين أن الدفع الأقوى وحده كثيراً ما يزيد المقاومة والتوتر، لذلك يكون تقليل القوى المعيقة عادةً أذكى كخطوة أولى. وينبغي أن يحمل كل إجراء اسم مسؤول وتاريخاً. وبعد مدة نكرر التحليل، لأن القوى تتغير مع تحرك الوضع.

مثال: يريد مقهى أن يحضر الزبائن أكوابهم القابلة لإعادة الاستخدام. وبدل الاكتفاء بملصقات، يخطط المقهى للتصرف في القوى المعيقة: خصم صغير ورف لإعارة الأكواب. فيحضر زبائن أكثر أكوابهم.

في العمل: يخطط باسل للقوتين المعيقتين الأقوى: جلسات تدريب للموظفين، وإبقاء خيار الهاتف لكبار السن. ويشارك أيضاً بيانات المكالمات الفائتة لتقوية القوة الدافعة الرئيسية. وبعد ثلاثة أشهر، يصير نصف الحجوزات عبر الإنترنت، ويكرر التحليل.

الخاتمة

وخلاصة القول، ينظر تحليل مجال القوى، القائم على فكرة التوازن عند كيرت لوين، في القوى الدافعة والمعيقة حول أي تغيير. فنصف التغيير، ونسرد القوى، ونقدرها ونقارنها، ثم نخطط الإجراءات. وتقليل القوى المعيقة غالباً هو الخطوة الأولى الأذكى. وتكرار التحليل يبقي الخطة واقعيةً مع تحرك الوضع.

المصادر

• كيرت لوين (1951): كتاب Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers، دار Harper and Brothers (كتاب بلا رابط).
• كيرت لوين (1947): دراسة Frontiers in Group Dynamics، مجلة Human Relations – https://doi.org/10.1177/001872674700100103
• ويكيبيديا: تحليل مجال القوى (نظرة عامة على الأداة واستخدامها) – https://en.wikipedia.org/wiki/Force-field_analysis

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)