سلّم الاستدلال

يبدو كثير من قراراتنا الكبيرة في العمل لحظيا: نرى شيئا، وبعد لحظة نعرف ماذا نفعل. لكن العقل يصعد بينهما سلما من الخطوات بسرعة لا نكاد نلحظها. وسلم الاستدلال، وهو نموذج اقترحه كريس أرجيريس وأشاعه بيتر سينجي في كتاب الانضباط الخامس ودليله العملي، يبطئ الصعود لنفحص كل خطوة. وفي هذا الفيديو يستخدمه طلال، وهو مدير مبيعات إقليمي في شركة توزع معدات طبية، ليعيد التفكير في حكم متسرع على زميلته.

1. الدرجات السبع

الدرجة السفلى هي البيانات والتجارب التي يمكن ملاحظتها، أي ما تسجله كاميرا. وفي الدرجة الثانية ننتقي بعضها. وفي الثالثة نضيف معاني شخصية وثقافية. وفي الرابعة نضع افتراضات مبنية على تلك المعاني. وفي الخامسة نستخلص نتائج، وفي السادسة نكون معتقدات عن العالم، وفي السابعة نتخذ إجراء. ويحدث الصعود كله بسرعة كبيرة، ولا يرى الآخرون إلا القمة، أي إجراءنا. والسلم ليس عيبا في تفكيرنا، فنحن نحتاج إلى الصعود السريع لكي نتصرف، لكن الخطر هو الصعود الذي لا نراه.

مثال: ترى مديرة عميلا ينظر إلى هاتفه أثناء العرض. فتنتقي هذا التفصيل، وتضيف معنى هو الملل، وتفترض أن العرض ضعيف، وتستنتج أن الصفقة ضاعت، وتعتقد أن هذا النوع من العملاء لا يشتري أبدا، فتنهي الاجتماع مبكرا. والكاميرا كانت ستسجل فقط عميلا ينظر إلى هاتف.

في العمل: في ثلاثة اجتماعات متتالية يوم الاثنين تصل سلمى، مديرة الحسابات الكبرى، متأخرة نحو عشر دقائق عن اجتماع المبيعات. فيصعد طلال: ينتقي التأخر وينسى سجلها، ويضيف معنى قلة الاحترام، ويفترض أنها تفقد حماسها، ويستنتج أنها غير ملتزمة، ويعتقد أنها لا تعمل بروح الفريق. ثم يتخذ إجراء: يبعدها عن عرض مجموعة المستشفيات، وهو أكبر عرض في الربع. ولا يسألها أحد شيئا.

2. الحلقة الانعكاسية

لا تبقى المعتقدات في القمة فقط. بل تعود إلى الأسفل، فتوجه ما ننتقيه من بيانات في المرة التالية. فحين يعتقد طلال أن سلمى غير ملتزمة، يلحظ كل تأخر وكل جواب قصير، ويغفل عن نتائجها القوية. وهذه هي الحلقة الانعكاسية، وهي تؤكد نفسها: نصدق ما نراه، ونرى ما نصدقه.

مثال: مدير توظيف يعتقد أن خريجي جامعة بعينها أضعف مستوى. ففي كل مقابلة يلحظ كل خطأ لهؤلاء المرشحين وينسى الأخطاء نفسها عند غيرهم، فتطول ملاحظاته عنهم ويقوى اعتقاده دون أي دليل جديد. وسرعان ما يرفض مرشحين قويين من تلك الجامعة قبل المقابلة الثانية. وهذه هي الحلقة الانعكاسية بعينها.

في العمل: بعد أسبوعين يضم دفتر طلال خمس ملاحظات صغيرة عن سلمى: تأخر، وصمت في اجتماع، ورد بطيء، ومكالمة فائتة، وبريد قصير. ولا يضم شيئا عن أفضل نتائجها الفصلية ولا عن العملاء الذين يثنون عليها. فاعتقاده هو الذي اختار البيانات التي انتقاها.

3. النزول على السلم

لفحص تفكيرنا ننزل درجة درجة، ونسأل سؤالا عند كل درجة. ما البيانات التي يمكن ملاحظتها كما تسجلها كاميرا؟ وأي بيانات تركناها؟ وأي معنى أضفناه، وهل يصلح معنى آخر؟ وماذا نفترض، وهل نتيجتنا هي الوحيدة التي تناسب البيانات؟

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

وأي معتقد يوجهنا، وما الدليل الذي يغيره؟ ونكتب الإجابات، لأن القفزات تظهر على الورق. ونفصل الحقائق عن التفسير بكلمات بسيطة، مثل أن نقول لاحظت قبل أن نقول أعتقد.

مثال: مؤسس يظن أن موردا لا يهتم بشركته. وحين يكتب البيانات التي يمكن ملاحظتها، لا يجد إلا شحنتين تأخرتا يومين ومكالمة واحدة لم يرد عليها، ولا شيء غيرهما. وهذه بيانات قليلة جدا لنتيجة قوية كهذه. وكتابة الحقائق هكذا هي معنى النزول على السلم بعينه.

في العمل: يكتب طلال: وصلت سلمى متأخرة نحو عشر دقائق في ثلاثة اجتماعات يوم الاثنين. والبيانات التي تركها هي أن لها أعلى مبيعات في الفريق، وأنها أجابت عن كل مكالمة عميل عاجلة. والمعنى الذي أضافه هو قلة الاحترام، وقد يناسب معنى آخر، هو أن شيئا ما يجعل صباح الاثنين صعبا عليها. واستنتاجه أنها غير ملتزمة تخمين لا حقيقة.

4. النزول معا

يزداد نفع السلم حين نشاركه. الطرح هو ذكر رأينا والبيانات التي يقوم عليها، والاستفسار هو سؤال الطرف الآخر عن رأيه. فنذكر ما لاحظناه، ونقول إننا كونا استنتاجا قد يكون خاطئا، ثم نسأل الطرف الآخر عما يحدث من جهته. ومن الأسئلة المفيدة: ماذا رأيتم فقادكم إلى هذا الرأي، وهل يمكن شرح طريقة التفكير خطوة خطوة، وماذا يغير رأيكم؟ ثم نصغي إلى البيانات التي على سلمه. وللأداة حدود: فهي تحتاج إلى دقائق من الهدوء، ولا يجوز أن تتحول إلى اتهام، وتفشل حين نطرح الأسئلة لنثبت فقط أننا كنا على حق. وأحيانا تكون القراءة الأولى صحيحة، ويؤكدها الحوار.

مثال: في مراجعة مشروع يقول مهندس إن نتائج الاختبار غير موجودة في التقرير، وإنه افترض أن الاختبارات لم تجر، ثم يسأل هل أجريت. فيأتيه الجواب بأن الاختبارات أجريت وأن الملف حفظ في مجلد خاطئ. والسؤال يضع البيانات أولا والافتراض ثانيا. وهذا هو معنى النزول معا بعينه.

في العمل: يطلب طلال من سلمى عشر دقائق. فتشرح أنها تجري صباح كل اثنين مكالمة مع عميل في منطقة زمنية أخرى، وأن هذه الساعة هي الوحيدة التي يستطيعان فيها التحدث، ثم تنضم إلى اجتماع المبيعات مباشرة. ولم يكن طلال يرى تلك المكالمات لأنها لم تكن في التقويم. فيتفقان على وضع المكالمة في التقويم المشترك وعلى تأخير الاجتماع عشر دقائق. وتقود سلمى عرض مجموعة المستشفيات، ويوقع العقد في الشهر التالي. وهذه القصة مثال متخيل للتوضيح.

الخاتمة

يذكرنا سلم الاستدلال بأن بين ما نراه وما نفعله سبع خطوات سريعة، وأن الأخيرة وحدها مرئية. والحلقة الانعكاسية تجعل معتقداتنا توجه ما نلحظه، والنزول درجة درجة بسؤال في كل مرة هو طريق اختبارها. ومشاركة السلم مع الطرف الآخر، بذكر واضح للبيانات وسؤال صادق، تحول الحكم المتسرع إلى حوار. وقبل أي قرار كبير نجري فحصا سريعا: لو طلب زميل البيانات التي يمكن ملاحظتها، فهل نستطيع ذكرها في جملة واحدة؟

المصادر

- أسانا: سلّم الاستدلال (فُتحت الصفحة: الدرجات السبع، وأصل النموذج عند كريس أرجيريس، والحلقة الانعكاسية، وأسئلة النزول، وأن بيتر سينجي أشاعه في كتابه الانضباط الخامس) – https://asana.com/resources/ladder-of-inference
- تولشيرو: سلّم الاستدلال (فُتحت الصفحة: وضعه كريس أرجيريس، ويحدث الصعود بسرعة لا تُلحظ، والحلقة الانعكاسية، وذُكر دليل الانضباط الخامس في مراجعها) – https://www.toolshero.com/decision-making/ladder-of-inference/
- ويكيبيديا: كريس أرجيريس (فُتحت الصفحة: تذكر سلّم الاستدلال وحوار الطرح العالي والاستفسار العالي ضمن مفاهيمه؛ تدعم مصطلحَي الطرح والاستفسار فقط) – https://en.wikipedia.org/wiki/Chris_Argyris
- ويكيبيديا: سلّم الاستدلال (فُتحت الصفحة: نموذج للإدراك والفعل وضعه أرجيريس؛ ولا تذكر الدرجات السبع ولا سينجي) – https://en.wikipedia.org/wiki/Ladder_of_inference
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. and Smith, B. (1994), The Fifth Discipline Fieldbook, Doubleday (Rick Ross, The Ladder of Inference). الكتاب لم يُفتح؛ اسم الفصل من نتائج البحث.
- أسئلة الجزء الرابع (ماذا رأيتم، شرح طريقة التفكير، ماذا يغير رأيكم) صياغة مقترحة من الكاتب وليست اقتباسا من مصدر.
- الأسماء والأحداث في القصة مختلقة للتوضيح.

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