نموذج لوين للتغيير: الإذابة والتغيير وإعادة التجميد

كان كورت لوين عالم نفس ألمانيا أمريكيا، ومن رواد علم النفس الاجتماعي. توفي عام ألف وتسعمئة وسبعة وأربعين، وهو العام الذي ظهر فيه مقاله عن التغيير في الجماعات في مجلة Human Relations، ثم حول كتاب لاحقون أفكاره إلى ثلاث خطوات: الإذابة، والتغيير، وإعادة التجميد. ولا يزال الباحثون يختلفون في مقدار ما كتبه لوين نفسه من هذا النموذج الشائع، لذلك نستخدمه أداة عملية للتدريب لا قانونا ثابتا، وينبغي التحقق من المعلومات قبل استخدامها. ونتابع في هذا الفيديو منار، مديرة العمليات في شركة لتوزيع الأغذية، وهي تنقل فريق الطلبات من النماذج الورقية إلى نظام رقمي مشترك، وقصتها مثال متخيل للتعلّم.

قوى الدفع وقوى المقاومة

رأى لوين أن كل وضع مستقر هو توازن بين نوعين من القوى. فقوى الدفع تدفع نحو التغيير، مثل طلب العملاء أو أداة أفضل أو ضغط منافس. وقوى المقاومة تبقي الأشياء في مكانها، مثل العادات والخوف من الأخطاء ونقص المهارات وضيق الوقت. وحين تتساوى القوتان لا يتحرك شيء، حتى لو اتفق الجميع على أن التغيير ضروري. وقد تجعل زيادة الضغط على قوى الدفع قوى المقاومة ترد بضغط مقابل، لذلك قد يكون تخفيف قوة مقاومة أنفع. ولهذا فإن أول خطوة عملية هي رسم خريطة للنوعين من القوى، والسؤال عمن يشعر بكل منهما.

مثال: تريد أسرة أن تأكل طعاما أكثر صحة، لكن الطبخ يستغرق وقتا طويلا بعد العمل. وبدل أن تعد نفسها ببذل جهد أكبر، تجهز الخضار والصلصات يوم الأحد. وخلال الأسبوع يستغرق العشاء عشر دقائق بدل ساعة. فتتقلص قوة ضيق الوقت، ويصبح العشاء الصحي هو الخيار السهل. وهكذا يعمل تخفيف قوة المقاومة.

في العمل: يكتب موظفو الطلبات في فريق منار الطلبات على نماذج ورقية، وقد ينتظر الطلب يوما كاملا قبل إدخاله في النظام. ويشتكي العملاء من تأخر التسليم، ويعد منافس بتأكيد في اليوم نفسه. وترسم منار على السبورة عمودين مع قادة فريقها. ففي عمود الدفع يأتي تأكيد أسرع ونماذج ضائعة أقل، وفي عمود المقاومة يأتي الخوف من أخطاء الكتابة، وموظفان لا يثقان بالشاشات، وموسم الذروة. وتختار أن تخفف قوى المقاومة أولا، بداية بالتدريب وبأسبوع محمي للتمرن.

الإذابة

الخطوة الأولى هي الإذابة، أي مساعدة الناس على أن يخففوا تعلقهم بالطريقة القديمة. وتبدأ بسبب صادق: يظهر القادة بالأدلة أن الوضع الحالي يكلف شيئا، وأنه سيكلف أكثر إذا لم يتغير شيء. ويصغي القائد أيضا، لأن المخاوف التي يذكرها الناس هي قوى المقاومة التي ظهرت في الخريطة. والهدف هو استعداد حقيقي، لا ذعر ولا موافقة مجاملة تزول يوم الاثنين. وبدون هذه الخطوة يعلن التغيير ولا يقبل، وينتظر الناس أن يمر.

مثال: شخص تجاهل ألم الظهر سنوات، ثم رأى نتيجة الأشعة وسمع الطبيب يصف ما سيحدث دون علاج. يضعها الطبيب بجانب أشعة سليمة ويشرح كل فرق. لم تعد عادة الجلوس طوال اليوم تبدو آمنة. وعندئذ فقط يوافق على التخطيط للتغيير. وهذه هي الإذابة.

في العمل: تستخرج منار طلبات آخر ثلاثة أشهر، وتري الفريق كم نموذجا وصل متأخرا يوما، وكم عملية تسليم احتاجت إلى تصحيح. وتطلب من كل موظف أن يسمي أكثر ما يقلقه، فيذكرون أخطاء الشاشة، واتصالات العملاء التي تقاطع الكتابة، والخوف من أن يحكم عليهم النظام الجديد. وتعد منار بأن يكون الشهر الأول للتدرب فقط. وقبل نهاية الاجتماع يسأل الفريق متى يبدأ التدريب.

التغيير

الخطوة الثانية هي التغيير نفسه، حين يبدأ الناس العمل بالطريقة الجديدة. وتسمى هذه المرحلة الانتقال، لأن الجماعة تنتقل من المستوى القديم إلى مستوى جديد. وهي عادة أكثر المراحل إزعاجا: تنخفض السرعة، وتظهر الأخطاء، وتظل الطريقة

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

القديمة مغرية. لذلك يقدم القادة توجيها واضحا، ويدربون مجموعات صغيرة، ويبقون الدعم قريبا، ويشاركون النجاحات المبكرة ليرى الناس التقدم. ويفيد أيضا أن نبدأ بتجربة صغيرة، لأن مشكلة تكتشف مع عدد قليل من الطلبات أرخص من مشكلة تكتشف مع جميع الطلبات.

مثال: تنتقل أسرة إلى مدينة جديدة، ويقلق الأطفال من المدرسة الجديدة. يرافق الأبوان الأطفال كل صباح في الأسبوع الأول، ويتعلم الجميع الطريق معا، ويجيبان عن الأسئلة نفسها مرة بعد مرة. وفي الأسبوع الثالث يذهب الأطفال وحدهم ويصلون في الوقت. وهذه هي مرحلة التغيير: دعم أولا، ثم استقلال.

في العمل: تبدأ منار بتجربة: يدخل فريق صغير جميع الطلبات الجديدة رقميا لمدة أسبوع، وتبقى النماذج الورقية في درج احتياطا. وتدرب مجموعات من ثلاثة موظفين، وتجلس بجانب كل موظف في أول طلباته، وتسمي زميلا ذا خبرة ليسأله الجميع. وحين يشير موظف إلى أن الشاشة تخفي تاريخ التسليم، تطلب من مورد البرنامج تعديلا صغيرا، وتخبر الفريق أن الفكرة كانت فكرتهم. وفي يوم الجمعة تعرض النتيجة: لم يضع طلب واحد، ووصلت تأكيدات العملاء في اليوم نفسه.

إعادة التجميد

الخطوة الأخيرة هي إعادة التجميد، أي جعل الطريقة الجديدة مستقرة وعادية. وبدونها يعود الناس تدريجيا إلى عاداتهم القديمة، وخاصة تحت الضغط. فيحدث القادة الإجراءات والأدوات والأوصاف الوظيفية، ويربطون التقدير بالسلوك الجديد، ويزيلون الخيار القديم حتى لا يكون الرجوع سهلا. ولا تعني إعادة التجميد الجمود، فيمكن تحسين الطريقة الجديدة ما دام الناس يغيرونها عن قصد لا بالانجراف. ومن الفحوص الجيدة أن نسأل: ماذا سيحدث لو غاب القائد شهرا؟

مثال: شخص يبدأ الجري يثبت الوقت نفسه كل صباح، ويجهز حذاءه من الليلة السابقة، وينضم إلى ناد للجري، ويسجل كل جرية. وفي الأسابيع الأولى يحتاج إلى جهد، لكن بعد أشهر تدعم العادة نفسها بنفسها. ويبدو تفويت الجرية الآن أمرا غريبا. وهذه هي إعادة التجميد: صار السلوك الجديد عاديا.

في العمل: تزيل منار النماذج الورقية من مكاتب الطلبات، وتكتب الإجراء الرقمي في دليل الفريق. وتضيف التأكيد في اليوم نفسه إلى المراجعة الشهرية، وتذكره حين تقدر العمل الجيد. وحين يصل موسم الذروة وينضم موظفان جديدان، يكون التدريب جزءا من أسبوعهما الأول. وبعد ستة أشهر لا يسأل أحد عن النماذج القديمة، ويقترح الفريق تحسينين من عنده.

الخاتمة

في الخلاصة، يصف نموذج لوين التغيير في ثلاث خطوات: الإذابة والتغيير وإعادة التجميد، وتدعمها خريطة لقوى الدفع وقوى المقاومة. فنرسم القوى أولا، ثم نذيب بالأدلة والإصغاء، ثم نرشد الناس في التغيير بالتدريب والنجاحات المبكرة، وأخيرا نعيد التجميد بتحديث الإجراءات وإزالة الخيار القديم. ويرى بعض الباحثين أن لوين نفسه لم يضع النموذج ذا الخطوات الثلاث، وينتقد آخرون فكرة التجميد لأنها صارمة، فينبغي أن يبقى الاستقرار الجديد مرنا. ومع ذلك يبقى النموذج نقطة انطلاق واضحة، وينبغي التحقق من الحقائق والأمثلة في هذا الفيديو من مصادر موثوقة قبل استخدامها.

المصادر

• كورت لوين، ويكيبيديا (مصدر محايد: عالم نفس ألماني أمريكي، توفي عام ألف وتسعمئة وسبعة وأربعين، مقال «حدود ديناميات الجماعة» في مجلة Human Relations، ونموذج الخطوات الثلاث تشكل بعد وفاته) – https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin

• كامينغز وبريدغمان وبراون (2016)، فك تجميد التغيير بوصفه ثلاث خطوات: إعادة التفكير في إرث كورت لوين لإدارة التغيير، مجلة Human Relations (الملخص: لم يضع لوين نموذج الخطوات الثلاث، وتشكل بعد وفاته) – https://iro.uiowa.edu/esploro/outputs/journalArticle/Unfreezing-change-as-three-steps-Rethinking/9984371109402771

• تحليل مجال القوى عند لوين، موقع ValueBasedManagement.net (قوى الدفع وقوى المقاومة وتوازن القوى) – https://valuebasedmanagement.net/methods_lewin_force_field_analysis.html

• كورت لوين، موقع Change Management Coach (المراحل: الإذابة والتغيير أو الانتقال وإعادة التجميد، والنقد بأن التجميد صارم) – https://www.change-management-coach.com/kurt_lewin.html

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