

متى تنسحب من شجار؟

ريبيكا إم. سوندرز

دينيس، مندوب مبيعات، ونانسي، مديرة تسويق. كان يصرخ كل منهما في وجه الآخر. وكانا يتجادلان فيما يخص شكوى واردة من أحد الزبائن.

قرأ الزبون قصةً عن منافس على موقع المؤسسة الإلكتروني، وطالب بحذف تلك القصة فوراً. وعده دينيس بمنحه حقوقاً حصريّةً تقتصر عليه.

بيد أن نانسي رفضت أن تحذف القصة؛ إنها تأمل في تأسيس علاقة عمل بالمنشأة (الزبون) الأخرى. مرت أوقات عصيبة عليهما معاً. أخيراً، أوضحت نانسي لكل الموظفين أنه لا يحق لدينيس أن يقطع عهداً للزبون بمنحه حقوقاً حصريّةً؛ وقد كانت على حق فيما ذهبت إليه.

في اليوم اللاحق، حذف دينيس القصة دونما موافقة من نانسي. اشتد الاختلاف حدةً. وتبادل دينيس ونانسي الرسائل عبر البريد الإلكتروني، وعرض كل منهما بالآخر نقداً، وتجريحاً. بعد ذلك، انخرط

جميع الموظفين في المشكلة، في حين دأب كل من الشخصين المتنازعين على الدفاع عن مواقفه.

هل يبدو المشهد مألوفاً؟ هذا النوع من التعريض بالآخر (انتقاده بشدة)، يحدث يومياً في أجواء العمل التي تحيط بنا؛ تلك الأجواء المشحونة التي تولد ضغطاً شديداً، ومحيطاً محفزاً على التراشق بجملات كلامية عنيفة. عندما يكون الموظفون شديدي التوتر، وفي عجلة من أمرهم، يمكن أن يبدو كل شيء شبيهاً بالأزمة.

متى بدأ الشخص يتحرك بعصبية، ويتململ تململ القلق،
أو بدأ يصب نحو وجهك إصبعه المرتجفة، فتخل عن
مطلبك وانسحب بأدب.

ما يثير السخرية هو أن الموقف آنف الوصف من غير المرجح أن يكون له أي تأثير حقيقي في الموضوع الأساسي. فقد لا يحذف الزبون المعلن الإعلان الراهن؛ سواءً أُمنح حقوقاً أم لم يُمنحها، ثم إنه من غير المحتمل أن يؤدي حذف القصة من موقع الشبكة المعلوماتية إلى إحجام الزبون المحتمل الآخر عن الإعلان.

مع ذلك، إن تركزت المشكلة، فمن المحتمل أن تتفاقم مواقف من هذا القبيل، متحولة إلى صراعات شديدة الإرهاق للأطراف المنخرطة فيها. فإن أصر كل من الفريقين على أنه محق، ورفض التراجع عن

موقفه، فمن الممكن أن تكون النتيجة باهظة -الكلفة كلمات مفعمة بالغضب، ومشاعر استياء لا سبيل إلى التخلص منها، تجعل من ميدان العمل مكاناً بغيضاً ومنفراً كل الموجودين فيه. وتبعاً لاستيوارت ليفاين، مؤسس: «حل ينجح»، ومؤلف: «العثور على حل»، حيث يقول: تحويل الصراع إلى تعاون، الرغبة في كسب نزاع، مهما كان موضوعه عديم الأهمية، يمكن أن يُوجد «نزوعاً نحو السيطرة»؛ الأمر الذي يحتمل أن يكون أشد وطأة من القضية ذاتها.

دانييل دجي. كناري، خبير آخر بشؤون الصراع الذي يجري بين الموظفين، يقول: إن القضية التي تكون محور الجدل والخلاف، ليست بأهمية الضرر الذي يلحق بالعلاقات، وباحترام الذات الناتج عنه.

كناري الذي اشترك مع ويليام آر. كوباتش في تأليف كتاب: «المهارة في الصراع الذي يدور بين الموظفين»، يقول: ينسى الموظفون في معظم الأحيان، أن تفاعلاتهم تظهر مسائل تتعلق بعلاقاتهم بأنفسهم من الزملاء، بالإضافة إلى قضايا تتعلق بـ «إدارة هوياتهم الذاتية» (على سبيل المثال: قضايا حول صورة الذات: هل نحن أصحاب مهارات وذوو مؤهلات، أم أننا جديرون بأن نُحَبَّ، أم أننا أقوياء، أم أننا عديمو الأهمية؟). الاختلاف حول قضية بذاتها، قد يكون -فعلياً- اختلافاً أكبر حول موظف معين يحاول أن يوفر لنفسه نوعاً من الهيمنة؛ كما يقول كناري، الذي يعمل أستاذاً جامعياً لمادة العلاقات الإنسانية في جامعة ولاية أريزونا-فونيكس، التي تديرها حكومة الولاية وتمولها.

لذلك، عندما تتورط في صراع شديد، خذ نفساً عميقاً، وقرر هل الموضوع يستحق التصعيد أم لا. أورد فيما يأتي قليلاً من الأفكار والإباعات الجيدة، التي يمكن لك أن تسترشد بها لدى تفكيرك في الأمر.

قدر بعد الاستثمار على الصعيد

العاطفي، وفكر في النتائج

توقف قليلاً متأملاً، واسأل نفسك: إلى أي مدى يمكن أن يكون الأمر مهماً - لك وحدك، أو لك ولؤسستك معاً- إن أنت كسبت معركة الاختلاف في الرأي هذه. بي دجي غالافر هتلي من مؤسسة بيكوك برودكشنز في لوس أنجلس، ومشارك (مع وارن إتش. شميدت) في تأليف كتاب «هل يصح دوماً أن تكون على صواب؟» يقول: «قد يخطفنا خلاف ما من أنفسنا، إلى درجة نفقد معها الرؤية التي تمكننا من حساب كلفة الفوز، وفيها ثقة الآخر، والحقد وحب الانتقام، وصلاح الذات واستقامتها».

من غير المفهوم، بل ومما لا يعقل أن نفسح المجال أمام خلاف صغير كي ينفّر زميل عمل منا، ويحدث شرخاً في صف العاملين في القسم؛ كما يقول ليفاين.

هذا ما حدث في موضوع التنافس في موقع الشركة على الشبكة العنكبوتية، الذي استعرضناه في المثال الذي ورد ذكره، والذي وقع فعلاً في شركة حقيقية أخيراً. إذ تجاهل رئيس القسم الموقف، أخذاً في الحسابان

عدم وجود خطر ينذر بخسارة مالية، وغير عابئ بتأثيره في إنتاجية الشركة؛ نتيجة لانقسام الموظفين بين مؤيد ومعارض هذه أو ذاك.

راقب لغتك

قد يفاقم استعمال بعض التعابير اختلاف الآراء، ويحوّله إلى صراع؛ مستمياً آخرين إلى الانخراط في المشاحنات، ومناقشة جهات النظر المختلفة. وتبعاً لـ بي دجي غالافر هتلي المشارك (مع وارن إتش. شميدت) في تأليف كتاب «هل يصح دوماً أن تكون على صواب؟»، بعض التعابير التي يمكن أن توجع الصراع قد تكون على النحو الآتي:

«كيف لك أن تقترح أن...؟».

«كل إنسان يستطيع أن يرى أن...».

«ليس بوسعك أن تكون جاداً».

ولكي تسهل عملية التواصل، خذ في حسابك التعابير الآتية:

«دعني أرى إن كنت قد فهمت موقفك...».

«كلانا يحاول أن ينجز الأمر لكن بأساليب مختلفة. من الممكن

أننا لو...».

«لقد سمعت ما قلته -أريد أن أتأكد أنني استوعبت كلامك على

النحو الذي ينبغي».

حافظ على هدوئك

ينطبق على دينيس الوصف الذي استخدمه غاري إس. توبشيك، مؤلف كتاب «إدارة سلبية ميدان العمل»، وهو: «الحركي». فالحركيون

ينفسون عن إحباطاتهم عبر قمعهم الآخرين بقوة. وعندما تتعامل مع أحدهم، فإنه لا فائدة من محاولتك هزيمته، أو التغلب عليه. وبدلاً من أن تصد هجومه بهجوم مماثل، كان من الأفضل لـ نانسى - كما يرى توبتشيك - أن تقول: «إن صراخ كل منا في وجه الآخر لا يوصلنا إلى نتيجة». إن بدا أن الطرف الآخر ما زال عازماً على مواصلة استخدام أسلوبه القمعي، فإن أفضل سبيل لمعالجة الموقف يتمثل في الانسحاب من مواجهته على المدى القصير؛ فمحاولتك الطغيان على صراخه بصراخ أشد لا تجدي نفعاً.

انتبه للإشارات غير اللفظية

تقول ديبورا بوريسوف، أستاذة الخطابة والتواصل بين الأفراد في كلية التعليم التابعة لجامعة نيويورك، والمشاركة مع ديفيد إيه. فيكتور في تأليف كتاب «إدارة الصراع: مقارنة مهارات التواصل»: إن تعابير الوجه، والإيحاءات الجسدية يمكن أن تفيدك في معرفة هل الطرف الآخر في حالة مزاجية ملائمة لتسوية خلاف معه، بالاحتكام إلى منطق الزمالة أم لا.

على سبيل المثال، إن كان الطرف الآخر يتحرك بطريقة توحى أنه متوتر الأعصاب، أو يندفع بجسده إلى الأمام، أو يصوب إصبعاً ترتجف نحو وجهك، فانسحب بأسلوب مهذب. وتوصيك باريسوف بأن تقترح عليه - في ظل هذه الظروف - الحصول على وقت مستقطع قبل محاولة التوصل إلى قرار.

كن جازماً

يقول توبتشيك: إن حاول أفراد الفريق الآخر أن يقمعوك بالصراخ «فاستخدم معهم أسلوباً جازماً. قدم تغذيةً راجعةً تتعلق بسلوك الطرف الآخر. قل لهم: إنه غير مقبول. حدد الأسلوب الذي يجب أن يتم التواصل معك عبره، ثم وجه النقاش وجهة القضية التي يتم بحثها». لا تصعد القضية عبر إخبارك كل فرد من أفراد فريقك من قال ماذا؛ لأن ذلك لا يؤدي إلا إلى تحريض الطرف الآخر أكثر؛ كي يثبت أنه على حق.

اسرد قصتك

لنفترض أنك طلبت وقتاً مستقطعاً. عندما تستعيد هدوءك «اسرد قصتك، واستمع إلى قصة الطرف الآخر». يشير عليك ليفاين بفعل ذلك، ويضيف: «سردنا قصتنا، أو حديثنا عن جانب من جوانب الاختلاف يحقق هدفاً جوهرياً، إذ يعد ناقلةً عظيمةً توفر معلومات لكل المعنيين بالأمر، وفيهم راوي القصة الذي ينبغي أن يتعلم عبر إصغائه لحديث يتناول دوره الذاتي، وإسهامه الشخصي في الخلاف».

ابحث عن معلومات

ليس هذا الأمر سهلاً دوماً؛ كما يقول كناري؛ لاحتمال أن يكون الطرف الآخر أكثر توقفاً، وأشد حماسة لتعزيز علاقته أو هويته معك، ولكون هذا الموضوع عنده يطغى على رغبته في الحديث عن هذا الاختلاف الوحيد في الرأي. وعلى أي حال، إن كنت قادراً على تجميد

الاحتكام إلى وجهة نظرك الشخصية في الوقت الراهن، وعلى الإصغاء باهتمام وبفاعلية - كما ترى بوريسوف - فقد تتمكن من اتخاذ قرار يرضيكما معاً. ويضيف ليفاين قائلاً: «بوسعك، أيضاً، توفير أجواء تمكنك والطرف الآخر من الانفتاح بما يكفي لعرض مشكلات العلاقة بينكما، أو المشكلات المتعلقة بهوية كل منكما على بساط البحث؛ وبذلك تكون قد عرضت القضايا الحقيقية التي أدت إلى نشوب الصراع». يمكن أن يتدخل المشرف الذكي عندما تحرز الأطراف المتنازعة تقدماً على هذا الصعيد. وعندها يكون بوسع المشرف أن يدعو كلا الطرفين إلى مكتبه لتعزيز معالجة الموقف.

تذكر أنه ليس بوسعك أن تمحو

آثار أفعالك

يقول كناري: «تجنب سوء الاتصال القصير الأمد». ويتابع قائلاً: «يمكن أن يؤدي قليل من سوء التفاهم إلى أحقاد وضغائن طويلة الأمد. يتعين عليك مراقبة سلوكك وضبطه. كن رصيناً وهادئاً عندما تتكلم. قد يكون بينك وبين الطرف الآخر خلافات سابقة. مع ذلك، خذ نفساً عميقاً قبل أن تتحرر من أعبائك بصيها على زميلتك، مهما أغراك الموقف بإخبارها عن ظنك فيها.

ركز اهتمامك على الحاضر والمستقبل

لؤلؤم يتعهد دينيس للزبون بمنحه حقوقاً حصريّة، لما كانت هناك مشكلة. بيد أن إدراك الأمر بعد فوات الأوان لن يغير فيه شيئاً، فما وقع

قد وقع؛ كما يلاحظ توبتشيك. ينبغي أن يُركَّز الاهتمام على الزمن الحاضر من أجل توفير حل للمعضلة الراهنة -وعلى الزمن القادم- تجنباً للمواقف التي لا يكون الموظفون فيها على دراية بما يفعله زملاؤهم في العمل. على سبيل المثال، يقول توبتشيك: لو أن نانسي علمت أن زميلها قد وعد الزبون بمنحه حقوقاً حصريّة، لما كانت بحثت عن زبون آخر لمنحه الحقوق ذاتها. لو كان التواصل القائم بين الزميلين أفضل حالاً، لتمكّنا من تجنب تكرار موقف ينبغي ألا يتكرر.

إن دار التفاوض حول المصالح بدلاً من أن يركز على المواقف المتضاربة بينكما، فسيكون بوسعكما التوصل إلى قرار عادل كفيل بمعالجة الاختلاف في الرأي.

توصل إلى إبرام اتفاق

يرى ليفاين أن التفاوض لودار حول المصالح بدلاً من أن يركز على المواقف المتضاربة بينكما، لكان بوسعكما التوصل إلى قرار عادل كفيل بمعالجة الاختلاف في الرأي. أما ما هو أكثر أهمية من ذلك: ف«ينبغي أن تكون للاتفاقية التي يتم التوصل إليها نتاجاً، لرؤية مستقبلية مشتركة».

وهكذا، «لا تكفي الاتفاقية بأن تكون وعداً بإنهاء النزاع الراهن، بل تغدو عهداً لمعالجة الخلافات المستقبلية ودياً».

قراءات إضافية

Competence in Interpersonal Conflict by William R. Cupach and Daniel J. Canary (2000, Waveland Press, Inc.)

Conflict Management: A Communication Skills Approach by Deborah Borisoff and David A. Victor (1997, Allyn & Bacon)

Getting to Resolution: Turning Conflict into Collaboration by Stewart Levine (1998, Berrett-Koehler)

Managing Workplace Negativity by Gary S. Topchik (2000, AMACOM)

Is It Always Right to Be Right? by BJ Gallagher Hateley and Warren H. Schmidt (2001, AMACOM)

