

معالجة النزاع

ضمن الفريق

خلاصة استنتاجات أحدث البحوث العلمية

يمقته المديرون، لكن لا مناص منه في الوقت الراهن، حيث تعاني الشركات ضغطاً في الوقت وقلة في عدد العاملين: تقع النزاعات بين الأفراد، ولا بد من معالجتها. تقدم البحوث العلمية المعاصرة عدة نصائح تساعد على تثبيت حالات التوتر. فإذا ما تسلم المديرون بجملة من الوسائل اللازمة للتعامل مع الأنماط المعقدة، التي يسهل تمييزها، استطاعوا الولوج في الاجتماع الثاني للفريق بعزم أكبر وفزع أقل.

تجنب «الثأر»

تعد الاستجابة للسلوك المعطل عمل الفريق برد فعل مماثل، إحدى أكثر الأخطاء شيوعاً التي يقع فيها المديرون. فإذا تفجر غضب فريد في وجه أحد زملائه، حدثتْك نفسك بالصراخ في وجهه قائلاً: «اهدأ!»

لكن رد الفعل هذا لن يجدي نفعاً سوى تصعيد حدة المشكلة، إضافة إلى كونه يعزز سلوك فريد - إذ حصل على الاستجابة المرغوبة. عوضاً من ذلك، جرب الاستجابة بطريقةٍ غير متوقعةٍ: غير الموضوع أو اللهجة أو مسار الاجتماع. فاجئ فريد وقلل من احتمال لجوئه إلى وسيلته هذه ثانية، وِيَمَكِّنْكَ الاعتراف بالغضب الكامن - بهدوء - والتماس تغيير السلوك. «أراك مضطرباً حيال هذا الموضوع يا فريد، لكنني أظن أننا سنحسن أسلوب معالجتنا له إن هدأت من روعك. اجلس رجاءً وتوقف عن ضرب الطاولة واسترخ».

إن أساء أحد أعضاء الفريق التصرف،
فابحث عن احتمال كون سلوكه هذا مؤشراً على
وجود مشكلاتٍ أعمق داخل الفريق.

ابحث عن الرسالة الخفية

من المسلّمات في طب الأسرة، عدّ الطفل الذي يعرض على طبيب بسبب سلوكه السيئ مجرد حلقة ضعيفة في سلسلة تعاسة الأسرة. وبالمثل، إن أساء أحد أعضاء فريقك التصرف، فابحث عن احتمال كون سلوكه هذا مؤشراً على وجود مشكلاتٍ أعمق داخل الفريق. ومن المحتمل طبعاً أن الحماقة هي داؤه. ويبقى من الحكمة التروي في تعقب الأسباب المحتملة والأعمق الأخرى للتعاسة.

داوه بالتي كانت هي الداء

تتاب المدير المسؤول عن ديناميكية المجموعة رغبة قوية في استخدام سلطته القيادية الشخصية وسيلة لفرض الحلول.

لكن ينبغي توخي الحذر عند استخدام هذا التكتيك؛ إذ لا تميّل الحلول المفروضة من السلطات العليا لتكون جذريةً ودائمةً، كتلك التي يتوصل إليها الفريق بنفسه. بدايةً، امنح الفريق فرصة حل مشكلاته بنفسه، واستخدم حاجته إلى إنجاز أغراضه المشتركة طريقةً لإرشاده إلى الحل.

اخسر معركة؛ لتربح الحرب

يجب على المديرين تحقيق التوازن دوماً بين القصيرة الأمد، وحاجتهم على المدى البعيد. وتكتسب هذه المعادلة أهمية خاصةً عند بناء الفريق الفاعل، فقبل قمع السلوك السيئ لأحد أفراد الفريق؛ أملاً بتحقيق نتائج مباشرة، حدّد مقدار أهمية الإسهام الطويل الأمد لذلك العضو في نظر الفريق. ولعل من الحكمة تقبل شيء من الألم القصير الأمد؛ لكي تبني الثقة والقوة على المدى البعيد.

كيف ترضي العضو المتباهي؟

لا يخلو فريق منهم: الأفراد المحتاجون إلى التحدث عن إنجازاتهم والتفاخر بنجاحاتهم. وأفضل وسيلةٍ للتعامل مع المتباهي هي إرضاء بعض حاجاته. استغلّ فرصة توقف هذا الشخص المضجر لالتقاط

أنفاسه، وأطر على حديثه، ثم حول الانتباه إلى شخص آخر: «لقد أبليت بلاءً حسناً في ذلك العمل يا بيل، ما الذي وجدته ناجحاً يا ليزا؟».

كيف تهدئ شخصاً مفرط الحماسة؟

يذكرك أمثال هذا الشخص بالأطفال المفرطي النشاط؛ فهم دائماً الفاعلية، حريصون على إرضاء الآخرين، وفي النهاية ينزعجون حين تفشل جهودهم الحثيثة. إن أفضل سبيل للتعامل مع هؤلاء الأشخاص المتعاونين هو امتداح إسهامهم للتواصل، والطلب إلى شخص آخر التحدث بدوره: «أنت تؤدي واجباتك على أكمل وجه يا بوب؛ ما الذي تستطيعين تقديمه لنا في هذه الحالة يا جين؟».

كيف تلجم لسان العضو المثبط الهمم؟

تنتابك في بعض الأحيان رغبة شديدة في التخلص من هؤلاء القوم: الأشخاص الذين لا ينفكون يقاطعون كل جلسة من جلسات العصف الذهني بالنقد، وتبين عيوب الاقتراحات المطروحة جميعها، واستهجان الخيارات كافة. تتجلى الطريقة الوحيدة لردع هذا النمط المثير للسخط، في تحديه استنباط فكرة إيجابية: «لقد أوضحت لنا يا سوزان، أسباب اقتناعك بعدم جدوى هذه الأفكار جيداً. ما الحل الناجح في رأيك؟».

كيف تحمل المتهم على إجهار أقواله؟

أتذكر ذلك الولد الذي جلس في الصف الأخير، وأخذ يدلي بتعليقات ساخرة حول سائر أقوال المعلم، بصوت خفيض يحول دون سماع المعلم

التعليق؟ تعامل مع هؤلاء الأشخاص بالطريقة ذاتها التي اتبعتها المعلم الحاذق: «عذراً يا جون، لم أسمع تعليقك. هلا أعدت قوله رجاءً؟ إذ لا أحب أن تقوتني أي مشاركة من أحدكم». وسيؤازرك معظم أفراد الفريق، لإدراكهم الطبيعة الهدامة لحملة الهمسات هذه، وسيسرون بوضع حد لها.

كيف ترحزح عنيداً عن موقفه؟

يوجد هؤلاء في أغلب الفرق: هم شخصيات لا ترغب في وقوع أقل تغيير. فإذا كانت مخاوفهم حقيقية، وجب عليك معالجتها. لكن لا بد من حلول وقت يتحتم فيه على الفريق الشروع في العمل. في تلك الحالة، وجه بطيء الحركة هذا في منحى مغاير: أعرض عليه طرح الموضوع على المدير التنفيذي الأعلى (مع إعلام صاحب السلطة هذا سابقاً بحقيقة الموقف)، أو تخلص من الشخص المعارض نهائياً بتوظيفه في مشروع منفصل خاص به.

كيف تعدل موقف المُلحاح الذي يخلق خارج السرب؟

يوجد دوماً أشخاص ذوو قضايا أو احتياجات أو مشكلات مهمة يصعب إسكاتهم. إذ يستمرون في جر الحديث خارج المسار الذي تحاول اتباعه. وهنا، يجب عليك إظهار الحزم. تحمل مسؤولية اللوم بنفسك، وعدل اتجاه الحوار: «أسف يا إد، لا بد أنني لم أفصح في وضع تعريف جيد لذلك الموضوع. إن ما نتحدث عنه حقاً هو...».

حين تواجه سلوكاً يعكس صفو عمل فريقك، اعترف بالمشكلة أو الانفعال الكامن وراء ذلك السلوك، واطلب الكف عن ممارسته. وستجد أن معالجة المشكلات المعقولة الأعمق، سيزيل الحاجة إلى السلوك الشاذ على المدى البعيد.

قراءات إضافية

Communication Skills for Surviving Conflicts at Work by Janice Walker Anderson, Myrna Foster-Kuehn, and Bruce Converse McKinney (1999, Hampton Press, 187 pp.)

