

10

الممارسة الفعّالة رقم 7 :

طبق كل قواعد الذكاء العاطفي للفريق

لاحتواء اي صراعات محتملة قد تنشأ بين الأعضاء

"لا تعتذر أبداً عن إبداء مشاعرك، فعندما تفعل هذا، فانك تعتذر عن شيء حقيقي وصادق. وهذا لا يجب الاعتذار عنه كإلخاطأ أو الكذب"

منقول عن "بينجامين ديزرايل"

تتوقع فرق العمل الفعّالة والمؤثرة إمكانية حدوث صراعات ونزاعات عاطفيه بين أعضاء العمل داخل الفريق الواحد أو بين فريق عمل وآخر أثناء أداءهم لمهامهم وأنشطتهم.

فنادرا ما يتفق أعضاء الفريق الواحد على كل شيء - وفي حال أن اتفقوا على كل شيء بالفريق فهذه مشكلة في حد ذاتها!- إذ ينسجم أعضاء كل فريق حينما تندمج مهاراتهم وآرائهم وخلفياتهم المختلفة بفاعلية لتتجلى في صورة مجهود جماعي موحد لذا يتحدى كل فريق الفريق الآخر ويضع أعضاؤه افتراضات تحت مسمى "ماذا لو حدث ذلك الأمر؟" محاولين البحث عن حلول لها ويحتفظوا بالخطط البديلة العبقريّة ويحافظون على مستوى أداء الفريق داخله وخارجه ليحددوا ما أن توجه الفريق نحو القمة أم لا؟ وعلى الرغم من أن هذه السلوكيات تزيد من احتمالية الصراع، إلا أنها تمنحهم بعض القيم.

وبالرغم من انه قد يكون للاختلافات التي تؤدي للصراع تأثيرا ضاراً ومباشراً على أخلاق الفريق وتجعل أعضاء غير مسرورين إلا أنها تكشف عن مواضع ثغرات ونقاط ضعف وأخطاء الفريق الدفينة فتتأخر المجموعات البارعة سياسة التعاطف أثناء الصراعات - كما ذكر مسبقا في الجزء الثاني- سعيا إلى فهم هذه الخلافات دون الانسياق معها كليا إذ ترتبط مبادئ إدارة الصراعات بالفريق بفهم الخلافات وتشخيصها قبل حلها وعليه لا يجب أن تكون الخلافات بين الأعضاء بالفريق بل حول الأفكار والبدائل وأفضل الطرق العملية لانجاز العمل وعليه تدرك المجموعات الفعّالة أن لكل عضو بها الحق في التعبير عن وجهه نظره لكن يجب أن يركز الفريق ككل على فهم طبيعة المواقف المختلفة التي يمر بها الفريق بدلا من التركيز على احد أعضاءه الذي يمدهم بالقوة أو يحفزهم.

وتتيح هذه الصراعات التحديات بين الذوات المستقلة، لكن توضح المجموعات الفعّالة - كما أوضحنا في هذا الكتاب - قدرتها على فتح المجال للذات الفردية بالإضافة إلى أنها تناصر روح الفريق ككل فالتعاطف والذكاء العاطفي الذي يمتلكه الفريق مبدآن أساسيان ضمن المبادئ التي تطورها مجموعات العمل أثناء صراعات إلغاء الهوية وفي حال أن تضمنت مبادئ الفريق مبدأ غمر المعالم الشخصية ما بين الاضطراب والنزاع بين أعضاء الفريق، سيضعف مستوى أداء الفريق ككل الذي يركز مع هذه الصراعات بدلا من تجاهلها .

دراسة حالة

تختلف مهندستان بتكنولوجيا المعلومات يعملان معا في مشروع واحد في آرائهما حول تسلسل الإجراءات المنطقية لحل مشكله ما. فإذ تنادى إحدهما بضرورة البدء بإجراء تعديل وفق تنظيم محدد لأن المشكلة قد تتكرر أن لم تعالج كلياً وأصرت أن الوقت الحالي يكفي للبدء بذلك، تصر الأخرى على سرعة الإصلاح المؤقت قبل أي تطوير شامل لإرضاء العميل. وفي نطاق هذا النقاش، فسرت كل منهما اتخاذها هذا الإجراء فقالت الأولى أن هذه الطريقة ستوفر الكثير من الأموال على المدى البعيد وسرعان ما اعترضت الثانية على هذا السبب بشدة مبررة أن عدم الإسراع في إصلاح الخطأ الآن سيؤدي لفقدانهم ليس فقط المال بل أيضاً وظائفهم. واشتد الجدل بينهما حول وجهات النظر المختلفة إلى أن اقترحت إحدهما الاحتكام إلى فريق العمل في اختيار الخطة الملائمة فتدخل احد أعضاء الفريق لحل الصراع وتوضح إنه لا يجب أن يكون صراع شخصي بين كليهما بل هو مجرد خلاف في الرأي حول اتجاهين وفكرتين لهما اثرين قريب وبعيد على مجال الاستثمار ومن بعدها وجه أعضاء الفريق تركيزهم على نقاط القوى والضعف لكلا الحلين وليس على شخصيه المهندستين أثناء عرضهما للحلول الممكنة فتضمنت المناقشة بعد هذا النزاع قيم الفريق التي هدفها إرضاء العميل وبناء علاقة وطيدة على المدى البعيد معه وفي نهاية المطاف وصل الفريق ككل إلى ارض محايده أي حل وسط وهو البدء بالتصليح على المدى البعيد من الوقت الراهن مع الاحتفاظ بمهام لإدارة الفريق لاحتواء ممثلي العملاء لاكتشاف التطورات التي تحتاج التنفيذ.

تصنيف الصراعات إلى ثلاثة أنماط:

يجب على فرق العمل من ذوى مهارات الوعي الفعال أن تقدر على تشخيص (وصف) نوع الصراع القائم بالفريق فهذا المجهود يؤثر على تحديد نقاط الخطأ (المخاطر) بأداء الفريق وفهم السلوكيات المتوقعة وأخيراً الوصول لفض النزاع بالفريق بفاعلية. وأثبتت بحوث علم النفس التنظيمي وجود ثلاثة أنماط أساسية للصراع بالعمل وهم (الصراع العاطفي والصراع العملي والصراع بالمهام) وستناولهم بالتفصيل لنضع الأساس الذي يسير عليه الفريق في تطبيق استراتيجيات حل النزاعات بالفريق واليكم التصنيف.

شكل 9: شكل وأنواع صراعات العمل

وجداني	ينتج عن مشاعر معينة أو عدم الثبات في العلاقات الشخصية مما يسبب التعارض	الخصائص السلوكية: الغضب، التباعد والانسحاب، النفور، القلق، الخوف، الانتقام والثأر، الغيرة، بيانات استفزازية، الرغبة في التعطيل
العملية	تخصيص الاختلافات عن كيفية أداء مهمة وتنتج النزاعات عندما اعتماد شخص على عملية ما وهذه العملية معرضة للخطر أو للتغيير	الخصائص السلوكية: التمسك والحث على أداء المهام بالطريقة التي توصل للهدف، الخوف المرتبط بالتغيير، تحديد نسبة الفائدة والمخاطرة
المهمة	تخصيص الاختلافات عن نوعية العمل الذي يحتاج للإتمام واختلاف وتعارض نسبة الإدراك بين الأفراد	الخصائص السلوكية: مناقشة القضايا (المناقشة تكون مفيدة وصحية إذا تمت بشكل صحيح)، التفكير في أفضل الاستراتيجيات وأفضل الطرق التي تقود للأمام، أحاديث موجهة بشكل أكثر للحقائق ولكن مع وجهات نظر فردية عن معنى الحقائق وإدراك الفرد للطرق التي تؤدي للأمام.

صراع العاطفة: ويتصف هذا الصراع بين العواطف أو التناقض بين العلاقات الشخصية مما يؤدي لعدم الاتفاق. وتتسم وتمتلى أطرافه بمشاعر الكراهية والغضب والارتداد والخوف والقلق والغيرة والمواقف المستفزة والرغبة في إزعاج الآخرين. وتؤدي زيادته إلى ارتفاع نسبة التفكك بين أعضاء الفريق وعدم رضاهم عن الحكم الصادر أحيانا ومستوى الأداء المتدهور. كما أن هذا الصراع يقلص من رغبة الفريق في الاستجابة للقرارات وتأثيراتها على تطور أخلاقيات الفريق للأفضل.

صراع العمل: وبه تدور الخلافات حول كيفية انجاز المهام المطلوبة وتنتج أحيانا عندما تتغير خطوات العملية أو يفقد شخص ما دعمه في سياق العمل. ويسيطر على أطرافه إحساس الاندفاع نحو أحد المهام باعتبارها أنها أفضل هدف يمكن تحقيقه بالإضافة إلى الخوف من التغيير والخوف من نسبة الخطأ أو القلق بشأن الإفادة المتوقعة ويتجلى هذا الصراع من خلال إدراك إفساد وتجاهل احد أعضاء الفريق للمبادئ العامة بالفريق أو إلغاء دوره وفي الغالب يؤدي الإحساس بالخطر أو السلطة الضعيفة إلى نشوء داخل الفريق الواحد مما يسفر عن الصراع العاطفي أيضاً. وقد تدور الخلافات حول اختيار الاتجاه التقني أو الإجرائي الأفضل للوصول لحل بعيدا عن تطبيق الاتجاه الشرعي أو عدم تطبيقه. فمن الممكن أن تشعر أطراف النزاع بالحساسية نحو الاتجاهات التي ترمى إلى تهديد العملية الجارية بطريقة ما وبالرغم من أن العمليات المكررة تضيف قيم للفريق إذ إنها تزيد من جوده النواتج إلا أنها تفتح المجال لصراع العمل - في زمن كان فيه التكيف ذا قيمة وضروري بين أعضاء الفريق - إذ أن أعضاء الفريق يصرون على نفس الأداء الثابت.

صراع المهام: ويستلزم هذا النوع أن تدور الخلافات حول ماهية العمل المطلوب انجازه. ويحوى مناقشه بعض القضايا مثل المناقشة الصحية بعيدا عن الشخصية والأخذ في الاعتبار أفضل الخطط ووجهات النظر الفردية عن معاني الحقائق وتنبه الأفراد للطرق الناجحة ليتبعوها والتوجه للأمام.

وقد يعرف هذا الصراع بالصراع الإدراكي لأنه يشمل تعارض مستويات الإدراك أو المعرفة لدى الأفراد ويهتم بما أطرافه بما يكمن وراء الأحداث وبهذا يؤدي لخلق مناقشات حيوية وصحيحة عن الأسلوب الأصح في اتخاذ القرار لذا تتاح الفرصة له في حال توافر المقدرة العاطفية على التسامح داخل الفريق وإعاقه الميل للاعتراض الشخصي أو أي جانب آخر للاعتراض. وحينما يتسم هذا الصراع بالطابع الشخصي يتحول لصراع العواطف. وتتطلب إدارة هذين النمطين من الصراع مجهود شاق مثل صراع المهام الذي يهدد السلطة بالعمل ووظائف الأعضاء.

شكل 10: مراحل وعملية فض النزاع

مرحلة الاندماج (الوصول لأرض محايدة)	مرحلة التباين	الصراع بين A و B
وفيها يكشف المتنازعون المواقف الوسيطة بعيدا عن الخلافات الشخصية ويركزوا على الحلول التي يمكن تحقيقها بعد تجريب كل الخيارات.	وفي هذه المرحلة يتناقش الأطراف حول اختلافاتهم وحينها يرون الأمور التي قد تكون على الأقل قانونية حتى وإن كانت غير مقبولة.	

مراحل فض النزاع

تتطلب إدارة الصراع بفريق العمل مجموعه معقدة ومتعددة الأبعاد من الأنشطة المتفق عليها ويمكن اقتصار هذه العملية ككل على مرحلتين أساسيتين وهما (مرحلة التمايز ومرحلة الاندماج).

وتعتبر مرحلة التباين هي الأساس للفريق سعيا لفهم الاختلافات الأساسية أثناء النقاش ففيها تزيد شوك الأعضاء من حدوث الصراعات كم تكشف الأسباب وراء مواقفهم الخاصة وتسلم بخطورة الاختلافات في هذه المواقف. وعليه يجب التمييز بين الصراعات حسب المتنازعين إذ انه لا يمكن فهم طبيعة الاختلافات حول أساس تصنيف الفئات المتصارعة إلا من خلال تفسير ما يحدث بالإضافة إلى عملية تصنيف قضايا النزاع.

والهدف من كل هذا هو كشف كل من آراء ووجهات النظر العلنية والخفية التي تكمن وراء أكثر الخلافات بين الأطراف المتنازعة وكما تزيد متابعته تبادل المعلومات خلال مرحلة التباين من احتماليه وجود حلول مبدعه من قبل المتنازعين الأساسيين. وكما تشهد هذه المرحلة ردود أفعال حساسة من المتنازعين أثناء صراعهم مع بعضهم البعض. وعلى الفريق أن يجيب على بعض الأسئلة في هذه المرحلة مثل:

- عن ماذا تصارعت الأطراف؟ ويحتاج هذا الجهد التشخيصي أن يكون محدداً جداً وملموسا قدر المستطاع حول طبيعة الصراع في الوقت الراهن.
 - ما الذي أشعل نار الصراع؟ ومنذ متى بدأ؟
 - ما نوع هذا الصراع؟ هل هو نوع واحد أم خليط من الأنواع الثلاثة؟
 - ماذا يفهم طرفا النزاع كل منهما عن موقف الآخر؟
 - ماذا أيضاً عن المشاعر المتبادلة بين الفرق وصراعاتهم مع بعضهم البعض؟
 - ما هو التصور الذي يمكن أن يكون عليه شكل الصراع عن العلاقات الشخصية بين الفرق المتنازعة؟ ما هو طبيعة هذا الصراع وانعكاسه على بيئة العمل؟ المجموعة العاملة؟ والقدرة على الأداء بشكل جيد للفرق المتنازعة والمجموعات بصفة عامة؟
 - ما هو الموقف الحالي؟ أين يمكن أن يقف الصراع الآن؟ ما هي المرحلة الفاصلة التي عن طريقها يمكن أن ينتهي هذا النزاع؟
 - ما هي النتائج التي ترغب بها هذه الفرق لإنهاء الخلاف؟ كيف يمكن للفرق أن تنهي النزاع؟ ماذا عن رغبة الفرق واحتياجاتها لوقف النزاع؟
 - ما هي درجة الضرورة التي يشعر بها طرفي النزاع في الحاجة لفضة ؟
- مرة أخرى، الجهد المتطلب لمعرفة الخلاف يكمن في فهم المشكلة، بداية من كل جزء من المعلومات المفترض أنها مستخدمة في المراحل التابعة للوصول إلى أرض محايدة.
- تحتاج مهمة التمييز هذه إلى كل أعضاء الفريق والمصادر الأخرى بالإضافة إلى الوصول لكل المعلومات الممكنة. تكمن البراعة الفنية في تعزيز المعلومات المطلوبة من كل الأطراف المتنازعة في الخلاف، بما فيها أعضاء الفريق أنفسهم والذين بدورهم يميلوا للسكون أو الصمت تثمر احد جوانب العملية من مشاركة المعلومات أثناء مفاضلة النزاع (والذي يكون غالبا مع الطرف الآخر سواء أكان في الموقف الايجابي أو السلبي) على تقوية الصراع.
- يكمن الهدف في مرحله التفاضل هذه في مرحله سابقه له تسمي (ماهية المشكلة العقلية) ينص هذا المصطلح على أن المسافة بين المتجادلون تضيق كلما تظهر الأحزاب

المتنازعة قدرتها على إعادة صياغة الأوضاع للفرق الأخرى، وأيضاً توفيق في فهم الطبيعة الحقيقية للصراع. وقد ذكر كارل روجرس نصيحة في كتابه عن العلاج النفسي الجماعي كي تصبح شخصاً:

يأتي في الوقت الذي يلي ذلك مباشره الجدل، ويتوق فقط على المناقشة اللحظية ومن أجل إقامة التجربة، وتنص هذه القاعدة على أن: يستطيع كل شخص التحدث مع نفسه بمجرد أن يحصل على إعادة الصياغة الأولية للأفكار والمشاعر للمتحدث السابق بدقه. تستطيع بنفسك ملاحظه ذلك. قياساً إلى رضا المتحدث. يعني ذلك ببساطه انه قبل أن تبدي وجهه نظرك، يجب عليك أن تعرف حاله المتحدث السابقة النفسية حتى تستطيع أن تفهم مشاعره وأفكاره جيداً حتى يمكنك أن تعيد صياغتهم له، الأصوات ببساطه أليس كذلك؟ ولكن إذا قمت بتجربتها سوف تجدها واحدة من أصعب الأشياء التي قمت بتجربتها من قبل، ومع ذلك عندما تتمكن من أن تنقل وجهه نظر الآخرين وتعليقاتهم الخاصة والتي تم مراجعتها بدقه، سوف تجد أن هذه المشاعر تبقي بعيداً عن الجدل وتعمل على تقليله، ومثل هذه النزاعات تظل نوع مفهوم وعقلاني.

ينص إرشاد دكتور "روجرز" على أن هدف الفريق في الجدل يحدث لكي يعزز الجهد حتى يتمكن المتنازعين من فهم وظيفة وصلاحيات ومهام الأحزاب الأخرى في هذا النزاع عن طريق إعادة تقوية وهيكله العملية التي تحفز الفرق المعارضة لوضع وجهة نظر بقيه الفرق نصب أعينهم.

محمل القول، فإن الهدف هو أن تحصل على التأييد الذي يتطلبه كل جانب من الفرق في هذا الجدل حول وضعيه بقيه الفرق الأخرى. تتحرك الفرق المتنازعة من خلال هذا الفهم الظاهري والحقيقي ناحية الأوضاع الأخرى على الأقل كطريقه قانونيه أن لم تكن مقبولة من خلال تطبيق هذا المثل السائد (افعل أو لا تفعل) تأتي هذه المرحلة الفاصلة وتربط على الأقل الفرق الذين لا يتواجدون في الساحة بصورة كبيره. تأتي بعد ذلك

مرحلة مؤقتة تشبه الفرق الذين على الأقل يوجد لديهم ميل لتعقيد عملية الحل عن طريق تفعيل الاحتفاظ بالمشاعر وبدورها تتجه نحو خلق موانع لإيجاد أرض محايدة. يتقدم أحد أعضاء الفريق بوجهه نظر معينه ويوافق عليها الفريق بعد التصويت عليها مرة واحدة فقط للعضو الذي لديه القدرة على أن يقدم بدقه وضع باقي الفريق، (الذين بدورهم يخضعوا لعملية استنتاج جوهرية بدلا من إحداث الخلاف عن عمد) يسمح أعضاء الفريق لأنفسهم فقط للسمع لصوت العقل، لكي يظهروا المقدرة لفريقهم بدلا من تعزيز ومجاعة تصلب الرأي عن الأسباب الحقيقية للصراع. تظهر رحله التكامل بعد مفاضلة الصراع والمشاكل المتبادلة في مساعي كل الفرق يتضمن مدلول هذه المرحلة على كونها متصلة بعضها ببعض بوجهات النظر والمواقف التي أخذها المتجادلون على عاتقهم والتي تميز الأرضية المحايدة والمناطق التي تستطيع أن تحرزها وتبدو كحل وسط. تبدو غرابه هذا الموضوع في الطلبات والتوقعات التي يتحملها أحد أفراد النزاع المهمشين على عاتقه والذين يظهرون بدورهم مؤيدين بمشاركه الفهم لوضعيه الفرق الأخرى. تراجع العملية إلى الإحساس المقيم للتمائل والإشارة إلى الفرق الأخرى.

خصائص المرحلة التكاملية

تتميز المرحلة الفاصلة بالرغبة لخلق حركة بدلا من التركيز على عدم الحركة والثبات على الركود. تصبح عملية التجريب ذات قيمة مع إمكانية إيجاد الحلول بدلا من مقاومة فريق المجادلون، أيضاً المرحلة المتكاملة تعكس توافق الكمية المتصلة، بداية من الأصغر إلى الأكبر في التأثير والهدف. يعتمد مفهوم توافق الكمية المنفصلة داخل المرحلة المتكاملة على خلق التدفق الايجابي عندما القوه الدافعة تبنب حول اتفاقيات تنعكس بدورها على الحلول الوسطية والأعداد المتزايدة للقضايا المعقدة السابقة.

- الأوضاع السلسلة للبقاء: يدعم جوهر مبدأ صراع الفريق في تغير وضع البقاء. بما أن الفرق تتجه لوضع معين نحو الجدال فإن الرغبات التي تظهر إمكانية الحلول تعد مؤثر ضعيف (لإنهاء الجدال). تشكيل وضع الاعتداء كنتيجة عكسية بدرجة عالية يعد من مهمة الفريق حتى السلوكيات الغير مقبولة تصل في مرة ما إلى مرحلة التكامل.

تعد قيمة التقويض نشاط المرحلة الفاصلة لفهم تبادل الأوضاع الخاصة إذا لم تكن متوافقة مع اعترافات الفرد. بعد ذلك فإن الأولوية تكون ذات قيمة أكبر لتقويه تدفق الوضع في المرحلة التكاملية. يمكن التجريب الفعال للحلول الكامنة للصراع يؤسس مرحلة أخرى منطقية لزيادة الحلول الوسطية التي تشكل حجر الأساس للتوافق الصائب بين الفرق المتنازعة.

- اكتشاف مستويات عالية: توضح الموضوعات الهامة لتدقيق البقاء وعدم اتخاذ موقف عدائي في الأوضاع التي تقوض حل الصراع هو المستويات العالية لكشف بقية الفريق. تشبه عملية إيجاد حل وسط ورق اللعب والتي يتمكن أحد أفراد اللعبة من أن يخبئ الأوراق إلى أن يحين الوقت المناسب فيكشف أوراقه. السماح لعملية حل الصراع ونشرها بطريقة تزايدية ومنطقية يعني، التحرك من الأوضاع التي تم اتخاذها بإحكام وتعقيد بين الفرق. يتصدر الموضوع الرئيسي للعطاء الحقيقي طريقه للتدرج للمخاطرة بصوره كبيره وكل السبل التي تصور النزاع وكيفية حله. يظهر مثل هذا السلوك نوع من الأنانية تظهره الفرق الفعالة كمعلومات محتجبة.
- حفظ رأس الحصان على العربة: إنه من الضروري أن نفهم أن المرحلتين من الصراع يكون تسلسلي وينبع أساسا واحد تلو الآخر. تؤدي أي محاوله لتخطي المدير والاندماج في إيجاد أرضية محايدة ممكنه بشكل تنابعي بين الفرق المتنازعة إلى تعريف الاختلافات لكي تعمل على الأساسيات من أجل التطوير العلاقات والصدقات الأخيرة في الفرق المتنازعة. لا يمكن إنهاء إدارة النزاع بصورة سريعة... بل يتطلب الموضوع الصبر اللازم وتقديم التدخل المطلوب واللازم بطريقة صحيحة للفريق الصائب في الوقت المناسب، لكي نصل إلى نتيجة مرضية وصحيحة.

أساليب إدارة النزاع

لقد تم عرض أنواع الصراع الرئيسية واستمرارية حل النزاع من منظور الاختلافات الجوهرية ومراحل التوحيد، حتى وصلنا إلى أصعب جزء وهو كيفية تحويل عملية الصراع

من صوره الجانب الأيسر حتى يستطيع أفراد فريق العمل الجماعي أبعد ما يكونوا عن اختلافاتهم مع الجانب الأيمن، والذي يتميز بإيجاد حل وسط وتحقيق تعاون مستقبلي ..
ومن هنا يبدأ حل الصراع:

أن الوسيط كمصطلح هو ذلك الشخص الذي يجب عليه توصيل الإحساس عن طريق الحل الوسط والمحايد لعملية التوصل إلى حل وإلا فقد يتحول الوسيط ببساطه إلى نصير لأحد الفرق دوناً عن الأخرى ويفقد بالتالي دوره كوسيط للنزاع ولذا فانه يحتاج إلى تجنب إدارة عملية التوصل إلى حل من خلال طريق واحد حتى، لا يظهر المحاباة أو السماح بالشعور بالارتياح لفريق دوناً عن الآخر أثناء عملية التسوية.

ويجب أن تمدنا عمليات التمييز والتوحيد ببيئة تعكس حيادية الوسيط وهذا يمكن إدراكه من خلال الأعضاء الغير متحيزين والذين لم يتوجهوا إلى دعاوي قضائية بأي طريقة. وفي بعض الأحيان، يحتاج الحديث حول الصراع إلى أن يتم خارج النطاق التنظيمي، كأن يتم داخل غرفه تشاورية بفندق أو مكتب فريق محايد.

تطبيق قواعد الذكاء العاطفي على أنواع الصراع وعملية التسوية

نعتقد أن عملية حل الصراع تبدأ مع قابلية أفراد الفريق على إظهار الفهم العاطفي من خلال عملية التسوية. ولذا فإن إدارة الصراع الفردي جزء من عملية التسوية، فهي تواجه العديد من أنواع التحديات المؤثرة والتي من خلالها يمكن لأطراف الصراع الأخرى أن تتغلب على المشكلات.

ومن المؤكد أن نكون عايشنا جميعاً من ظروف مماثلة عند حدوث صراع عاطفي داخل الفريق نتيجة لتبادل سيئ مشحون بالغضب والإحباط وصولاً إلى مرحله يكون فيها الفرد قادر على كسر حاجز الصمت والتوتر. وليس من اللائق أن نقول أن المكان غير مناسب لتواجد فيه عند تحليل الخلاف العاطفي لتحفيز إليه. كيفيه مواجهه المدير للمقلق والتوتر الحقيقي للصراع العاطفي فضلاً بأنها نقدية حتى لا يكون متحيز للصراع فضلاً عن كونه مصدر لتسهيل التوصل إلى حل النزاع.

يساعدنا بناء الفكر العاطفي للفرد في فهم الصراع من جذب المسؤول عن الصراع من الجانب العاطفي. وتظهر البحوث الفسيولوجية أنه يمكن لعقولنا أن تبتكر نشاط نصف كيميائي يمكنه أن يهزم أو يسلب قدره الفرد على الجدل أثناء التواجد في ظروف تتميز بالصراع والضغط والتهديد. وعندما يتورط الأفراد في الصراع يمرون بعملية سلب عاطفي لعقولهم، وتكون النتيجة حالة ثابتة من الفوضى والاضطراب إلى أن نصل إلى نقطة تكون عندها مرحلة التوحيد لديها القدرة على البدء. ويمكن لكل أطراف النزاع أن تشارك في حالة السلب الشعوري التي تضم محاولة الفرد في إدارة الخلاف إلى حل مناسب. وفي الحقيقة من الصعب أن تتأمل الصراع وخاصة الذي ينتمي إلى النوع العاطفي عندما يكون مديرو الصراع أنفسهم غير قادرين على التفكير مباشرة ويسمحون للمشاعر السلبية في أن تقود سلوكهم أثناء الجدل.

قمنا من خلال هاتين الصفحتين بتلخيص عناصر الذكاء العاطفي التي عرفها "دانيال جوليان" وزملاؤه وكذلك المعاني المتضمنة في إظهار الذكاء العاطفي في الأداء الفعال كمدير للصراع. وتم عرض وتأكيد العديد من الأساليب المهمة والمناسبة والتي يمكن أن تطبق على اختصاصات الذكاء العاطفي، ولدي كل هذه العناصر تأثير مباشر على تحويل الصراع إلى فرصة للتوصل إلى حل إيجابي.

قيم جوهرية يتم الاستعانة بها في حل المشكلات:

- إن اتباع أصحاب الخلاف لبعض القيم يعكس قدرتهم على مشاركة المعلومات والاستماع للآخرين لفهمهم وإلى جانب ذلك الصدق واحترام آراء الآخرين.
- إن الثقة والمصادقية يأتيان عندما يقوم مدير الصراع بإظهار القيم والمبادئ التي تجعل أصحاب الخلاف على يقين بعدله وعدم تحيزه وعدم إخفاؤه لأية أجندة أخرى أي ليس لديه مصلحة.
- إن تطوير قدرة الشخص الذاتية في إدارة الصراع وذلك باستخدام على سبيل المثال عبارة (أنا أعتقد) عند التحدث إلى أصحاب النزاع.

- إعطاء قدوة لشخص يقوم بحل المشكلات بطريقة فعالة ثم عرض الطريقة التي يتبعها للتعامل مع المواقف الصعبة.
- قوة الإدارة ومهارات التكيف:
- وضع أساسيات للتعامل مع الاضطرابات والتي بدورها تزيد من وجود المشكلات.
- التأكيد على دور النماذج السلوكية في التأثير على أصحاب الخلاف ليطبقوا هذه السلوكيات بأنفسهم.
- زيادة القدرة على الاحتمال والمثابرة لتذليل المشكلات.
- المواظبة على جدول مواعيد التدريبات.
- وجود وقت للتفكير والتأمل.
- التركيز على وجود استراحة قصيرة.
- البعد عن المشكلات والضغط.
- الأكل الجيد والتقليل من تناول الكحول.
- التحكم في الذات والانفعالات:
- القدرة على التحكم في الذات حتى لا يكون رد الفعل غير ملائم أو عنيف أو استفزازي للأطراف المتصارعة مثل استخدام الجمل الجارحة أو التصرفات غير المناسبة.
- تقديم نماذج سلوكية ناجحة باستمرار للأطراف المتصارعة حتى يقلدونها أثناء مواجهة المشكلات.
- إن التخفيف من وطأة الخلاف والتقارب في وجهات النظر والحفاظ على (الهدوء وسط العاصفة) لتحقيق الأهداف الأساسية.
- فهم ما يطلق عليه السرقة العاطفية أو المشاعر المختلطة.
- استبدال ردود الأفعال العاطفية باستخدام عبارات اللوم لاختبار العاطفة للرسائل المحورية ينقلها أصحاب النزاع.
- الاستماع إلى كل شيء والإجابة بصورة انتقائية أو اختيارية.

إنجازات تقود إلى معايير الامتياز:

- القدرة على الخروج من المحنة وعدم ترك الانتكاسات تغيير من مسار التركيز على النتائج الإيجابية.
- يزداد الأمر سوءاً عندما تقوم الأطراف المتنازعة بالانحراف عن الطريق السليم أو توجيه العمل في الاتجاه الخاطئ.
- يجب أن يقوم الشخص بوضع أهداف لنفسه وللأطراف المتصارعة وتوجيه الجهود نحو إنجاز تلك الأهداف.
- الاحتفال ببلوغ وإنجاز الأهداف.
- المرونة في التعامل مع الأوضاع الجديدة:
- تمكين مدير الصراعات من التخطيط والقدرة على الالتزام والمحافظة على الأوضاع مستقرة ولا بد من ذلك في فترة الدمج.
- العمل على التطور حتى يؤدي إلى الابتكار والإبداع ويمكن إثبات ذلك من خلال استعداد الشخص لاكتشاف العديد من البدائل.
- المحافظة على التقدم نحو الأمام حتى وإن ظهرت بعض المشكلات.
- تحديد سقف التطلعات عما يجب فعله في مرحلتي التفريق والاندماج.
- تحديد وقت مناوبات العمل من نقطة البدء إلى نقطة الانتهاء لكي تصبح أحد الأساسيات في وجود قاعدة عامة لسير العمل.

التفاؤل:

- تقليل وإضعاف الروح الانهزامية والتي قد يلجأ إليها طرف أو أطراف النزاع وفرضها أثناء مواجهة المشكلات.
- التأكيد على أن التقدم قد تحقق بالفعل وما زال في الاستطاعة تحقيقه مرة أخرى.
- دراسة المشكلات للوصول إلى قاعدة عامة في حلها وذلك مهم جداً للسماح لدورة الحياة الطبيعية في العودة من جديد.

- تشجيع الأحزاب للأخذ بنظرية "نصف الكوب الممتلئ" عند النظر إلى عملية التقدم الذي يجري بالفعل.
- الابتسامة البسيطة في كل الأحوال تجعل مزاجك صافيًا وتمكنك من الأداء بشكل أفضل ورؤية كل ما هو إيجابي.
- إن المثابرة تجعلك تؤمن أنه من الممكن الوصول إلى الأهداف المهمة.
- احرص دائمًا على مرافقة كل ما هو إيجابي مثل المعنى الذي تحمله تلك الجمل، (هذا الحزن سوف يمضي)، (أية غمامة تحمل بداخلها الفرج)، (التحديات تصنع الفرص)، قم بنشر هذه المقولات في البيئة المحيطة بالعمل.

التعاطف الإيجابي:

- زيادة قدرة الفرد في وضع نفسه موضع الآخرين والإحساس بهم.
- المساعدة في تهدئة كافة أنواع الانفعالات.
- عرض الجهود بهدف الاستفادة منها.
- زيادة الصبر خاصة في عملية وضع قواعد عامة للعمل وذلك بـ (ترك القائمة مفتوحة).
- إبان مرحلة التفريق يجب الحث على إعطاء الفرص حتى يتم الكشف عن الحقائق والمشاعر ذات الصلة المباشرة وفهمها وذلك للوصول إلى تعريف عام لها.
- أثناء مرحلة الدمج اقرأ ردود أفعال الأطراف تجاه الحلول المقترحة وطبيعة مقاومتهم وأيضًا البدائل المقترحة في طريق الوصول إلى الحل.
- وضع أساسيات للبحث عن التوافق السلمي وليس التوافق الإجباري.
- قم بإعادة صياغة ما يحدث وتوضيح شعورك كجزء أساسي وطبيعي في عملية التواصل.
- قم بتوجيه الأسئلة التي لا تحتاج إلى إجابة قاطعة أو محددة أو قصيرة وعلى العكس قم بتوجيه أسئلة تجعل المجيب عليها في راحة أكبر وغير مجبر على قول شيء معين، أمثلة

على تلك الأسئلة (اخبرني أكثر عن...)، (دعني أفهم ماذا كنت تقصد عندما قلت...)، (ما سمعته من قولك هو...)، (أود السماع أكثر عن السبب الذي يجعلك تشعر بذلك...)، إلى آخره.

- استمع بنسبة 80٪ وشارك بآرائك بنسبة 20٪.
- احترم لغة الجسد.
- استجب إلى التعليقات التي جاءت عن العمل أكثر من رد فعلك السلبي تجاه هذه التعليقات.

توجيه الخدمات وتطوير الحلول لمتطلبات العملاء:

- ساعد في تحديد كل متسلمي الرهانات وكل السندات أو المراهنات المتعلقة بالشيء المتبقي وحل المشكلة.
- إن رؤية الأطراف المتصارعة على أنهم عملاء يوضح بشكل أكثر تحديداً النتائج المرجوة.
- إن دور الخادم أو المساعد في التسهيلات يهدئ من الصراعات التي تظهر المحسوبة والمحابة والتحيز.
- إن التركيز على فهم متطلبات الأحزاب ومساعدتهم يحقق الأهداف ويقلل من إمكانية فقدان ماء الوجه أمام المتنافسين.
- دعم العمل لمساعدة الأحزاب وأيضاً المتطلبات الأساسية.

تطوير العلاقات:

- تعزيز القدرة على العمل وإقامة علاقات والعمل على تطويرها من خلال التاريخ السابق لدعم الأحزاب كي يحققوا أهدافهم.
- رؤية الصراع كفرصة لبناء العلاقات مع وجود فائدة من هذه العلاقات في المستقبل من جانب مدير الصراعات والأطراف المتصارعة لكي تصبح أكثر قيمة حيث أن هذه العلاقات قد مرت باختبارات وصعوبات وتغلبت عليها وبذلك الوسيلة يتم عرض

الدروس المستفادة من العلاقات والطرق التي يجب اتباعها في مثل تلك الحالات في المستقبل.

- تذكير الأحزاب ذات القيمة طويلة المدى بالمحافظة على العلاقة الجارية بين مدير الصراع والأحزاب وهذا يساعد على زيادة توسيع إطار النزاع لمن له تأثير على النمو الوظيفي بين الأطراف المتنازعة والتطلعات المستقبلية حتى يتم الوصول إلى النتائج المرجوة.
- دعم السلوكيات القائمة كدليل على أن الحزب لديه أعضاء جدد وقادر على رؤية وجهات النظر بصورة أفضل.

بناء العلاقات الفعالة:

- فتح قنوات اتصال وخلق جو من الألفة بين مدير الصراع والأحزاب المتصارعة.
- عدم ترك الخلاف يتحول إلى خلاف شخصي.
- تذليل العقبات حتى تتمكن الأحزاب من اكتشاف حلول بديلة من الممكن طرحها في سياق يتيح للأحزاب وضع المصالح في الاعتبار والحفاظ على استمرار العلاقات الشخصية عندما يتم حل الصراع ويعود العمل إلى طبيعته.
- العمل على نشر العلاقات للاستفادة منها في فترات مهمة من إدارة الصراع على سبيل المثال تقديم الأطراف لفرص التوصل لفرص حل النزاع.
- حاول أن تكون مرناً في التعامل مع الأساليب المختلفة للأشخاص.
- معرفة وإظهار الاهتمام بمصالح كلا الطرفين والأسرة خارج العمل.
- مكافأة السلوكيات التي تمثل منهج عقلي والحفاظ على العلاقات أثناء وبعد النزاع.
- إلقاء نظرة أكثر شمولية على استجابة أطراف النزاع كأفراد أكثر من مجرد دورهم في الشركة والذين يقدموا أكثر من مجرد موقف في النزاع.
- تعزيز فكرة تقييم المتنازعين في الوقت الحاضر والمستقبل.

القيادة من منطلق إقامة العلاقات:

- التوجيه بشأن كيفية تسوية الصراع من منظور أداء دور قيادي من السلطة التنظيمية والحفاظ على المسؤولية المشتركة لتحقيق أهداف الأحزاب.
- الإصرار على وضع إطار عام للنزاع وكيفية حل الأحزاب لتلك المشكلات وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية وتعاون فريق العمل.

في كل حالة من حالات التفاعل التي تحدث خلال مرحلتي تسوية النزاع والفرص والتي تنشأ لاختبار أعضاء الفريق الجدد، على سبيل المثال يصبح الفريق أكثر راحة في تحديد المشاعر "في الغرفة" والتي تخلق أساسًا للتفاعل المشترك لأنها سترى قيمة فيما تبقى من ثبات وهدوء وإصرار لدفع ما يضر بالعلاقة والتفاوض.

سيسعى الفريق أولاً إلى أن يفهموا بدلاً من أن يتم فهمهم، وتقدر عملية بناء العلاقة مع الآخرين ضمن الفريق بدلاً من العملية التي توصف بكونها بعيدة وإلقاء اللوم على العنف أو السلوكيات المعرضة لإبقاء الأحزاب في حالة انقسام وتنازع.

الخلاصة

تهدد النزاعات قدرة الفريق على الحفاظ على روح الوحدة ونكران الذات التي تصف المجموعات التي تطورت وهي عندما تكون المستويات العليا من أعضاء الفريق الجدد وضحين. على الرغم ذلك، هناك جانب بناء ومفيد من الخلاف في الفريق وخاصة عندما تتركز في عملية أو مهمة يكون فيها الفريق قيد العمل، في الواقع الفريق الذي يكون لديه القدرة على الملاحظة والمعرفة والعمل خلال مراحل الصراع يكون أكثر فاعلية من تلك الفرق التي لا تواجه أية اختلافات في الرأي بين أعضاء الفريق. إن نوع الصراع الأكثر إضراراً بالعمل الجماعي هو الأكثر تأثيراً في الطبيعة لأنه مرتبط بالعلاقات الشخصية بين الأعضاء. تميل الفرق ذات المستويات الأعلى من الصراع الكبير إلى تجاهل معايير أو عادات الفريق المرتبطة بسلب شخصية الصراع وتميل أيضاً إلى التردد في الالتزام بقرارات الفريق ككل. يتطلب الصراع المؤثر والخلاف جرعات قوية للتعاطف مع الفريق

ويسعى أولاً إلى أن يفهموا من خلال تضافر الجهود لتحقيق تعريفاً للمشكلة المتبادلة (كل جانب قادر على إعادة صياغة شكل الصراع من وجهة نظر الطرف الآخر. على الرغم من ذلك، إذا كان الفريق قادراً على العمل خلال هذا النوع من الصراع الصعب، بالإضافة إلى تطبيق عملية أسهل والأنواع المعرفية من الصراع. يقدم المستقبل تعزيزاً للفرص لتحقيق وعي ذاتي أكبر للفريق وتشكيل هوية مرنة للفريق قادرة على إدارة ظروف الفريق الصعبة.