

دليل الأفكار العملية هـ

# إدارة الصراع

مع

رئيسك



obeikandi.com

دليل الأفكار العملية

# إدارة الصراع مع رئيسك

تأليف

ديفيدا شارب

إلينور جونسون

نقله إلى العربية

سعيد الهاجري

Original Title  
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK

Managing Conflict with Your Boss

Davida Sharpe and Elinor Johnson

Copyright © 2002 Center for Creative Leadership

ISBN 1-882197-70-4

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition  
Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro,  
North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعيكان بالتعاون مع مركز القيادة الإبداعية، شمال كارولينا، الولايات المتحدة الأمريكية.

©  2009 - 1430

ISBN 2 - 629 - 54 - 9960 - 978

الناشر  للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

شارب. دافيد

إدارة الصراع مع رئيسك، / دافيد شارب، إينور جونسون: سعيد حمد الهاجري، - الرياض، 1430هـ

40 ص: 14 \* 21 سم، (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 2 - 629 - 54 - 9960 - 978

1. الصراع الإداري 2. السلوك الإداري أ. جونسون، إينور (مؤلف مشارك)

ب. الهاجري، سعيد حمد (مترجم) ج. العنوان د. السلسلة

1430 / 538

ديوي 658.4053



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
MOHAMMED BIN RASHID  
AL MAKTOUM FOUNDATION

 الناشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر  و

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره. وتعتبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.



امتياز التوزيع شركة مكتبة

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العربية

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي» أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

توطئة

سلسلة الكتب

## دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنموية، وهي أول تحدٍ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



obeikandi.com

# مَجْمُوعَاتُ الْكُتَابِ

## الصفحة

## الموضوع

- ٩ ..... إيجاز تنفيذي
- ١١ ..... ما هو الصراع؟
- ١١ ..... لماذا إدارة الصراع مهمة؟
- ١٥ ..... إدارة الصراع بينك وبين رئيسك
- ١٧ ..... رؤيتي للصراع: لائحة ذاتية
- ٢٠ ..... استجلاء التوقعات
- ٢٢ ..... لائحة توقعات الأداء
- ٢٦ ..... خارطة التوقعات
- ٢٨ ..... اصقل وجهة نظرك
- ٣٠ ..... بطاقة توقعات الرئيس
- ٣٢ ..... دروس من الخبرة
- ٣٣ ..... سبع خطوات لإدارة الصراع
- ٣٤ ..... ثلاثة مفاتيح للاتصال المقنع
- ٣٧ ..... قراءات مقترحة
- ٣٨ ..... خلفية
- ٣٩ ..... ملخص لأهم النقاط



obeikandi.com

## إيجاز تنفيذي

إننا كأفراد قد نكون مبدعين وطموحين في حياتنا الخاصة وفي حياتنا العملية. لكن جهود الأفراد لا تتطابق دائماً مع قدرات وإنجازات المجموعة. فالثقافات والمجتمعات والأندية والمدارس والجيش تنشأ من حاجتنا للتكاتف والتساند. وتنشأ المنظمات للتعامل مع البيئة بفاعلية البيئة بشقيها الطبيعية وبيئة الأعمال. لكن هناك ضريبة عند التحول من المساهمات الفردية إلى المجهودات الجماعية: العلاقات الضرورية للعمل تؤدي في كثير من الأحيان إلى حدوث الصراع.

في المنظمات، نحتاج إلى تهدئة التوتر بين الأفراد أو التركيز عليه لإيجاد حلول للمشاكل. ويكتسب هذا الأمر أهمية عندما يحدث الصراع بين أناس في مستويات مختلفة من المنظمة، مثل الصراع بينك وبين رئيسك. وليس من السهل التعامل مع تلك الصراعات. فالصراع يمكن أن يولد عدم الارتياح أو الغضب أو سلوكيات غير محمودة. حيث يمكن ملاحظة مشاعر الخوف أو الاستياء بادية على وجوه الأشخاص. وتؤدي عوامل عدم وضوح الصلاحيات أو النفوذ أو المناورات السياسية أو عدم فاعلية الأجهزة المساندة، دوراً كبيراً في بروز الصراع.

ومع أن هذه العوامل الداخلية والخارجية تكون أرضية خصبة للصراع أن ينشط، لا يجب أن يكون الصراع بينك وبين رئيسك سبباً لترك العمل في المنظمة. فهناك خطوات تستطيع أن تتخذها لتكتسب معارف ومهارات عن الصراع وتديره بحيث تركز جهودك وجهد رئيسك على تحقيق أهداف المنظمة كما تساعدك تلك الخطوات على تطوير علاقات عمل أكثر إنتاجية.

obeikandi.com

## ما هو الصراع؟

تستخدم كلمة الصراع غالباً لوصف مساحة عريضة من الخلافات، كل شيء ابتداءً من شجار حول أمور تافهة إلى علاقات مختلة وظيفياً إلى الحروب. والصراع في أصله عبارة عن عدم تجانس، خلاف، انقسام أو تنافر بين الناس أو بين المصالح أو بين الأفكار. كما أن الصراع طبيعي ومتجذر في حياة الإنسان. فمادام أن هناك بشراً فسيكون هناك صراع.

يختلف الأفراد في إدراكهم للصراع، وهذه الاختلافات يمكن أن تجعل إدارة الصراع أمراً في غاية الصعوبة. فما يبدو لأحد الأشخاص بأنه معركة شرسة قد يراه شخص آخر فرصة لمناقشة وجهات نظر متناقضة - وقد يفسر أحدهم ضعف العلاقات صراعاً بينما يراها آخر أمراً صعباً ولكنه ليس بمستغرب - تماماً مثلما يحدث عند العمل مع أناس يحملون وجهات نظر مختلفة. تباين وجهات النظر هذه حول الصراع قد تكون أكثر إرباكاً عندما يكون الصراع بينك وبين رئيسك.

## لماذا إدارة الصراع مهمة؟

أجرى مركز القيادة الإبداعية (CCL) في أمريكا عام ١٩٨٣ م بحثاً عن إنجازات المديرين - بعقد مقارنات بين أناس استطاعوا الترقى إلى مستويات أعلى وبين أناس نجحوا مرة ولم ينجحوا في باقي المرات. فمنهم من نزل من رتبته، ومنهم من فصل، ومنهم من نحي. وكان من نتائج البحث أن المديرين الناجحين هم أولئك الذين يسعون لإقامة العلاقات مع الآخرين ويعملون على المحافظة على تلك العلاقات. فهم ينصتون - برغبة وفاعلية وصبر - يتقبلون الرأي الآخر بصدر رحب ويتفعلون معه بإيجابية. يدعمون أفكار الآخرين. يفون بوعودهم ويحافظون على الولاء.

## مظهر الصراع

في شركة صناعية كبرى، يرتبط بنائبة الرئيس عشرة مديرين. استطاعت أن تتسجم مع ثمانية منهم بينما تواجه صعوبة في التعامل مع الاثنين الباقين. فمن وجهة نظرها، تعتقد أنهما متخوفان من التغييرات التي أجرتها منذ توليها منصبها نظراً لكونهما من الموظفين القدامى. كما تعرف أنهما صديقان منذ الطفولة وهذا ربما يعقد العملية أكثر. وبرغم الصعوبات إلا أنها لا تعتبر تفاعلها معهما نوعاً من التصارع. فمن وجهة نظرها، تعتقد أن الصراعات تنشأ من المواجهات الشخصية وليس من مقاومة الموظفين للتغيير. وهي في هذه الحالة ترى أن ما يحصل بينها وبينهما مجرد مقاومة للتغيير وترى نفسها قادرة على التغلب على تلك المشكلة وكسب ولائهما.

المديران الاثنان، مدير الجودة ومدير التصنيع، وصفا علاقتهما بنائبة الرئيس بأنها علاقة تصارع. فمن وجهة نظرهما أنهما في كل مرة يختلفان مع رئيستهما ذات الخبرة القليلة فإنها تسكتهما. ويشعران بأنهما محبطان. ويعتقدان أنهما حاولا أكثر من مرة أن يتفاهما معها في مناسبات عديدة وأنها كانت تقابل كل تلك المحاولات بعدم القبول. ولشعورهما بأن علاقتهما برئيستهما مليئة بالصراعات، كرسا مزيداً من الوقت والجهد لإصلاح تلك العلاقة أكثر مما قامت به رئيستهما. عدم التوازن في الجهود المبذولة من الطرفين لإصلاح العلاقة بينهما أدى إلى مزيد من الإحباط وتوقف الاتصالات من طرف المديرين إلى رئيستهما.

إن الاختلاف بين المديرين ورئيستهما في تعريف الصراع ونظرتهما للعلاقة بينهم أثارت كل هذه المشكلات. ويؤثر، غالباً، تعريف الأفراد للصراع في طريقة تعاملهم. وفي نفس الوقت، يقيم كل شخص طريقته في التعامل بناء على وجهة نظرة عن الصراع.

أما المديرون الفاشلون فيتصفون بالانعزالية، والإصرار على الرأي والدكتاتورية والمعارضة. ولا يحسنون إقامة علاقات شخصية ناهيك عن المحافظة عليها ومن الأمثلة على عدم قدرتهم على إقامة علاقات ناجحة عدم مقدرتهم على حل الصراعات الشخصية بينهم وبين مديريهم وإظهارهم لسلوكيات غير مهنية تتعلق بعدم اتفاهم مع الإدارة العليا.

ليس بالضرورة أن يقود الصراع بينك وبين رئيسك إلى الانحراف إذا ما بذلت الجهد في إدارة الموقف بفاعلية. فإذا استطعت إدارة الصراع بشكل مناسب، فإن ذلك سوف يؤدي إلى نتائج إيجابية. فقد يؤدي ذلك إلى علاقات عمل أكثر إنتاجية بينك وبين رئيسك حيث:

يضعف الجهد: نحتاج في أحيان كثيرة أن تساعدنا الاختلافات بيننا لتبين مراكزنا ونفهم الآخرين بشكل أفضل. إن التشويش والضبابية اللذين يحيطان بعملية البحث عن الوضوح قد تعبى، في الحقيقة، طاقات كل الجهود.

يعبر عن المشاعر: بدلاً من السماح للكراهية أن تتبني، يتم التعامل مع المشاعر بانفتاح.

يؤدي إلى صنع قرارات أفضل: مزيد من المعلومات يقود إلى قرارات أفضل حيث في مواقف الصراع يسمع كل طرف معلومات لا يريد سماعها. يعرض قضايا رئيسية: يتم تجنب الصراع في المستقبل عن طريق إثارة مواضيع مهمة قبل حدوثها بوقت كافٍ مما يعطي المجال لبحثها والتعامل معها قبل حدوثها.

يشير التفكير النقدي: إثارة نقاط عدم الاتفاق باستمرار وحلها يسهم في ترتيب التفكير.

يخلق بيئات منفتحة: فهم وإدارة الصراع يجرد الموقف من قواه المدمرة ويخلق بيئة تتبادل فيها الأفكار بقوة.

يحفز الابتكار والإبداع: إيجاد وفتح الساحة للأفكار المتنوعة ووجهات النظر المختلفة يخلق مساحة لأفكار جديدة وطرق جديدة من التفكير.

ومن جهة أخرى، فإن عدم التعامل مع الصراع بطريقة صحيحة قد يؤدي إلى عواقب سلبية. فالمهارات الشخصية السيئة، مثل عدم القدرة على إدارة الصراع، لم تكن السبب الوحيد لانحراف المديرين، لكنها كانت السبب الذي تم رصده بشكل كبير أثناء إجراء البحث بمركز القيادة الإبداعية. فالصراع الذي لا يتم التعامل معه بشكل جيد أو الذي يتم تجاهله يمكن أن تكون له آثار سيئة على أداء الشخص والمنظمة حيث:

يقلل الإنتاجية: عدم الاتفاق والمواجهات يجرد علاقات الإنتاج الأخرى من طاقتها.

يضعف التواصل: الصراع الذي لا تتم إدارته يفرض الخوف والاستياء مما يستحيل معه تعبير الناس عن آرائهم ووجهات نظرهم وأفكارهم.

يزيد المشاعر السلبية: المواجهات تؤدي إلى جرح المشاعر وتمزيق العلاقات. في أسوأ الحالات، قد تفقد المنظمة أفراداً جيدين يتركونها ويبحثون عن فرص وظيفية أفضل.

يزيد الضغوط: يدفع الأفراد مشاعرهم وصمتهم ضريبة للصراع.

يقلل التعاون: قد تنقسم الوحدات التنظيمية كالفرق أو جماعات العمل إلى أحزاب وزمر تسعى كل واحدة منها إلى التثبيت بوجهة نظرها.

يشجع طعنات الظهر: بيئة العمل مسممة ببرامج عمل مخفية وقتوات مراوغة خلفية.

## إدارة الصراع بينك وبين رئيسك

حالة الصراع الخاصة بين الرئيس ورئيسه تكشف عن تحديات فريدة. كمدير لديه مسؤوليات علوية وسفلية في التسلسل التنظيمي، فإن ملاحظة وتسوية الصراع بينك وبين رئيسك قد يحدد إلى أي درجة تستطيع أن تساهم بفعالية في المنظمة. فقد يحدث الصراع بينك وبين رئيسك نتيجة لعدد من المواقف المختلفة أو وجهات النظر المتعارضة، وإليك فيما يلي بعض الأمثلة التي تبين المصادر المحتملة للصراع:

غموض الدور: لست متأكداً عما إذا كان عملك يدعم عمل رئيسك وما إذا كان يناسب رسالة المنظمة. قد تعتقد أنك تؤدي مهاماً من المفروض أن يؤديها رئيسك.

### مظهر الصراع

يوافق أحد المديرين التنفيذيين على التعيين في مركز ذي مسؤوليات كبيرة ومساحة واسعة من العلاقات. وقد وُعد ذلك المدير في البداية أنه في حال موافقته على ذلك المركز سيحصل على زيادة في مرتبه لكن تلك الزيادة تأخرت بسبب نقص في الميزانية. وبعد مرور سنة أصبح ذلك المدير محبطاً كثيراً وفاقداً للثقة في رئيسه.

عدم تطابق الوعود مع التوقعات يتسبب في كثير من الصراعات بين الرؤساء والمديرين المرتبطين بهم مباشرة. الاتصالات - الواضحة والمستمرة والمفتوحة - أحد مفاتيح إدارة وتسوية تلك الصراعات.

بينما يعتقد رئيسك بأنه يقوم بأداء أعمال ومهام مفروض أن تقوم بها أنت.

**يتمتع كل من رئيسك وأنت بنقاط أفضلية تختلف عن الآخر:**

بحسب الهيكل التنظيمي للمنظمة، كل منكم مسؤول عن معدلات أداء معينة ومسؤول أمام مساهمين مختلفين. وقد لا تغير اهتماماً أو تستجيب للأمر نفسه؛ لأنك لست في نفس المركز في المنظمة.

**تفتقد الثقة في قدرة رئيسك:** عدد من المواقف قد تفضي بك إلى

وجهة النظر هذه. ربما تكون تشغل منصب رئيسك بالإنابه أو بالوكالة قبل تعيينه في ذلك المنصب وطلبت منك المنظمة أن تعرّف رئيسك الجديد بمهام ذلك المنصب. ربما يستعمل رئيسك مهارات تختلف عما تعتقد أنها المهارات المناسبة للحصول على النتائج المستهدفة.

**رئيسك يفتقد الثقة بك:** قد يطلب منك رئيسك معلومات أو نصيحة

أو خيارات لكنه ينظر إليك على أنك شخص متردد ولا يعتمد عليك.

**أنت ورئيسك تختلفان في الأخلاقيات والقيم والاستقامة:** إن إدارة

الصراع الذي يهدد مصلحة المنظمة بسبب الاختلاف في الأخلاقيات والقيم والاستقامة قد يتطلب منك طلب النصيحة والدعم من مصادر موارد بشرية داخلية موثوقة أو حتى من مصادر دعم خارجية (تمتد من التدريب إلى النصيحة القانونية).

### رؤيتي للصراع: لائحة ذاتية

فيما يلي عدد من الأسئلة تتعلق بكيفية نظرتك للصراع أجب عليها بشكل كامل ومدروس قدر الإمكان. وقد يكون من المفيد أن تسجل إجاباتك؛ حتى تعود إليها من وقت لآخر؛ لترى هل تغيرت إجاباتك:

كيف تعرف الصراع؟

كيف تعتقد أن تعريفك مشابه أو مختلف عن تعريف من حولك؟

ما الخبرات التي شكلت رؤيتك واتجاهاتك حول الصراع؟

ما التوجيهات المتعلقة بالتعامل مع الصراع التي سمعتها في الطفولة؟

كيف يمكن أن تصف ما ستقوم به عندما تشعر أنك غير مرتاح أو منزعج؟

(فكر في تصرفات مثل رفعك لصوتك، الانسحاب من الموقف، اللباقة، الضحك، إثارة الأسئلة، أو إخطار الآخرين بالمعلومات).

ما الأشياء التي تشير لديك الصراع؟

ما هي توجهاتك ناحية الصراع؟

كيف تتعامل مع رئيسك؟

هل تشارك في أي من النشاطات التالية:

- المناورات السياسية. لا تقف على رأس رئيسك عند حدوث الصراع، أخط رئيسك علماً عندما ترفع للجهات العليا حول مشكلة معينة. لا تبدأ بالتطلع للمنصب الجديد. ركز على المهام التي كلفك بها رئيسك.
- السكوت. كلام كثير وأفعال قليلة طريق مضمون لزيادة الصراع مع رئيسك. أخبر رئيسك بما تنوي أن تفعل ثم افعله.
- الكلام الطليق. لا تقل من شأن رئيسك، سوف ينعكس ذلك عليك. قف بجانب رئيسك عندما يتعامل مع نظرائه، ومساعديه، وموظفيه.

تلميع التفاح. لا تبالغ في الحزن. تفهم ودعم وجهة نظر رئيسك لا تعني تخليك عن أفكارك وقيمك. ولا تعني إخفاءك للمعلومات السلبية. حدد متى تثير أموراً أمام العامة ومتى تأخذها خلف الأبواب المغلقة.

- عارض بشكل مقبول: أمر صحي أن تعارض، لكن لا تتعدى معارضتك الاجتماع. لا تدع معارضتك تؤثر على علاقاتك أو تعلق في ذهنك.

### لا تتفق أنت ورئيسك حول أمور أخرى:

عدم الاتفاق بينك وبين رئيسك قد يشمل أموراً كثيرة ابتداءً من أسلوب الإدارة إلى الاختلافات الفلسفية مروراً باختلاف الدوافع والفروق الفردية. فقد تكون أنت ميالاً إلى أسلوب القيادة الإرشادية مثلاً. وربما تفضل أن تكون الأوامر مفصلة ومقننة وواضحة. في الوقت الذي ربما يفضل رئيسك طريقة أقل رسمية وأقل تقنياً ويميل إلى ترك التفاصيل لمؤوسيه ليؤدوا أعمالهم بالطريقة التي تناسبهم.

ومن المهم أن تفهم المواقف التي يمكن أن يحدث فيها الصراع بينك وبين رئيسك. إن فهمك للموقف يسمح لك بإجراء تحليل كامل للصراع، بحيث تعمل على تسويته. وقبل أن تدير الصراع مع رئيسك بشكل فعال من الضروري أن تراجع تعريفك للصراع ومعتقداتك عنه وتعيد استعراض تصرفك في موقف الصراع. فهدفك هو معرفة استجاباتك لمواقف معينة، أو «مستفزاتك»، وردات أفعالك، أو «إستراتيجيات تعاملك» مع تلك المواقف. وعندما تعرف بشكل واضح كيف يمكن أن تتسبب مواقف مختلفة في حدوث

الصراع، وكيف تتفاعل مع رئيسك عندما يكون هناك صراع، سيتكون لديك نظرة أوضح عما يمكن أن تسهم به في موقف الصراع.

إن الخطوة التالية في تعلم إدارة الصراع مع رئيسك هي فحص توقعاتك وتوقعات رئيسك حول بعضكما. فتوقعات رئيسك منك فيما يتعلق بالأداء وما تتوقعه أنت من رئيسك من مساندة وتطوير يمكن أن تكون نقطة خلاف. وإذا ما استطعت أن تبين تلك التوقعات فستكون مستعداً لإيجاد إستراتيجيات لردم الهوة في علاقات عملك.

### استجلاء التوقعات

تشير دراسات مركز القيادة الإبداعية أن (CCL) من بين كل العوامل المهمة للنجاح داخل أي منظمة توجد أربعة على غاية من الأهمية بالنسبة للرئيس: ثراء وتعدد الموارد، القيام بكل ما يوكل إليك، سرعة الإنجاز، والحزم في القرارات. هذه العوامل الأربعة تشكل تقييم رئيسك لأدائك وتحدد توقعات رئيسك لما ستقوم به من أداء. إذا كنت تعاني من صراع مع رئيسك فقد يكون جزء من ذلك الصراع ناشئاً من عدم قدرتك على فهم أو الرقي إلى مستوى توقعات رئيسك في واحد أو أكثر من هذه العوامل المهمة. باستخدام لائحة توقعات الأداء في الصفحات (١١، ١٢، ١٣)، صنف أدائك مقابل كل العوامل الأربعة التي وجدها CCL الأكثر تأثيراً في تحديد توقعات رئيسك وتقييماته.

### مظهر الصراع

عمل مدير برنامج مساعدة الموظفين (EAP) في شركة اتصالات كبيرة بنجاح وتمتع باستقلالية أكبر وصلاحيات أوسع. هذا البرنامج كان مشهوراً وكانت علاقة هذا المدير برئيسه تتميز بالمرونة. ولكن الرياح تجري بما لا تشتهي السفن فقد عُيّن رئيس جديد لتلك الشركة وبدأت الصراعات بين الرئيس الجديد وهذا المدير، حيث أخبر الرئيس الجديد، وبحماس، ذلك المدير بأنه لن يكون مسؤولاً عن برنامج EAP. اضطلع الرئيس الجديد بمسؤوليات مدير البرنامج وقلصها لديه ولم يترك له سوى مسؤولية التنفيذ. وبعد سلسلة من النقاشات (بعضها كان ساخناً)، وضع كل منهما ما الذي يريده ويتوقعه من الآخر. وقد أقتعت تلك النقاشات الرئيس بأن يعيد الصلاحيات إلى مدير البرنامج.

الصراع بين المدير والرئيس يمكن أن تحدث نتيجته مشاكل تتعلق بالأداء أو عدم التوافق بين الشخصيات والوسائل. فإذا كان الأمر يتعلق بالأداء فإن الخطوة الأولى لإدارة الصراع مع رئيسك هي معرفتك إدراك رئيسك لأدائك.

### لائحة توقعات الأداء

ظلل الدائرة التي تعتقد أنها تصف تقديرك لأدائك. بعد أن تنهي الإجابة راجع إجاباتك، ماهي نقاط قوتك والنقاط التي تحتاج إلى تطوير وتدريب؟

ماتأثير نقاط قوتك وضعفك على تعاملك مع رئيسك؟ هل تتصرف بطريقة تثير الصراع كوسيلة للتغطية على نقاط ضعفك، أو بطريقة تبدو فيها متفوقاً على رئيسك؟ ماذا تتوقع أن رئيسك يتوقع منك في كل من النقاط الأربع؟

### العمق

١- أستطيع أن أفكر إستراتيجياً تحت الضغوط

أحتاج أن أطور هذه المهارة هذه واحدة من نقاط قوتي

٢- أستطيع أن أصمم أنظمة عمل معقدة

٣- أظهر مرونة في حل المشكلات

٤- أعمل بفاعلية مع الإدارة العليا لمعالجة تعقيدات العمل

القيام بكل ما يوكل إليه

١- أبدي مثابرة وتركيزاً في مواجهة الصعاب

٢- باستطاعتي تحمل المسؤولية

٢- باستطاعتي التعلم من الآخرين عندما يكون ذلك ضرورياً

أحتاج إلى تطوير هذه المهارة هذه واحدة من نقاط قوتي

سرعة البديهة

١ - باستطاعتي تعلم المعارف الجديدة بسرعة في مجال التقنية وفي

مجال الأعمال

الحزم

١- أستطيع أن أتخذ قرارات جيدة تحت الضغوط

٢- أستطيع أن أتخذ القرارات وأنفذها في وقت قياسي

٢- أتابع تنفيذ القرارات

إذا كان تقدير رئيسك لا يتوافق مع ما تعتقده أنت عن نفسك فمن المحتمل أن يحدث الصراع. لكن معرفة ما يتوقعه رئيسك منك وفهم وجهة نظره ليس أمراً سهلاً. ويختلف الرؤساء وبدرجة كبيرة في قدرتهم على توضيح أهدافهم لمرؤوسيهـم.

لذلك، إن لم تكن كذلك بالفعل، يجب عليك اتخاذ خطوات لتحديد توقعات رئيسك، لمراجعة أمثلة لكيف يعرف رئيسك متى تكون توقعاته متطابقة مع أداء مرؤوسيهـ، ولطلب التوجيهات منه لتحقيق تلك التطلعات. إليك بعض الإستراتيجيات التي تستطيع من خلال اتباعها أن تجمع مثل تلك المعلومات:

احصل على تغذية راجعة. ابحث عن تغذية راجعة رسمية وغير رسمية باستخدام أدوات تقييم ومقابلات شخصية وجهاً لوجه. استخدم العوامل الأربعة التي سبق توضيحها في لائحة توقعات الأداء كمرجعية لفهم تطلعات رئيسك وتوقعاته فيما يتعلق بالأداء.

انظر حول وعبر المنظمة التي تعمل بها. من يحصل على الموارد في المنظمة التي تعمل بها؟ من الذي يحصل على الترقية؟ أو بمعنى آخر من الذي يكافأ؟ ماذا يعمل هؤلاء الأفراد؟ ما الذي يميز أداءك عن أدائهم؟ انظر إلى أعلى المنظمة. ماذا يتوقع رئيس رئيسك من رئيسك؟ الإجابة عن هذا تحمل الكثير بالنسبة لما هو متوقع منك.

اقرأ التاريخ. اسأل الناس المرتبطين برئيسك حالياً والذين سبق لهم أن ارتبطوا به في السابق ماذا يعتقدون أو كانوا يعتقدون أنه كان متوقعاً منهم. ارجع للمذكرات القديمة ولاحظ كيف كانت تطلق المشاريع، تنفذ، ويتم الانتهاء منها.

### مظهر الصراع

أحد المديرين التنفيذيين مسؤول عن إحداث تغييرات جوهرية وبحاجة إلى مؤازرة رئيسه في إحداث تلك التغييرات. خلال الاجتماعات بينهما يلقي الرئيس أسئلة عديدة. من وجهة نظره، يعتقد الرئيس أنه من خلال إثارة تلك الأسئلة والأخذ والرد بينه وبين مرؤوسه التنفيذي فإنه بذلك يعد ذلك المدير لمواجهة مقاومة التغيير المتوقعة من العاملين التي ستصحب التغيير. لكن ولكون الرئيس لم يكن واضحاً في تكتيكاته التدريبية تلك فسر المدير التنفيذي ذلك التصرف بأنه تقاعس وعدم مؤازرة أو حتى عدائي وبدأ يفكر في الاستقالة. إذا لم تفهم تصرف رئيسك في موقف ما، فأخبره بذلك لكي تكون أنت وهو على بينة فيما يتعلق بالإستراتيجيات والتكتيكات لإدارة العمل واغراض التطوير.

### خارطة التوقعات

فكر في موقف شعرت فيه بأن رئيسك لم يوضح لك بشكل كافٍ المطلوب منك ومع ذلك حملك مسؤولية تحقيق تلك المطالب. صف ذلك الموقف في الفراغ أمام كل عبارة ( استخدم ورقة خارجية إذا رغبت، مع ترك مساحة كافية لكتابة الفقرة في الجانب الأيسر). لا تكتب المعلومات مالم تقم بالفعل بذلك النشاط. إذا كان أي من تلك النشاطات صعباً بالنسبة لك، فربما تعكس حاجتك إلى تطوير تلك المهارات كما مر معنا في سجل التوقعات. لن تحسن قدرتك على إدارة الصراع مع رئيسك من خلال تطوير تلك المهارات فحسب، بل ستضيف إلى رصيد قدراتك القيادية التي ستكون الداعم الرئيس لك في ترقيتك في مجالك المهني بمشيئة الله.

الموقف	الوصف
١- الحصول على تغذية مرتدة	
٢- النظر لمن هو حولك	
٣- النظر لمن هو أعلى وأقل	
٤- استكشاف التاريخ	

ماذا تعني لك هذه المعلومات؟

- من خلال ملاحظتك، والذي تعلمته، والذي دونته، هل تستطيع أن تضع فرضيات لما يتوقعه منك رئيسك؟
- كيف تعتقد أن رئيسك ينظر إلى الوضع؟
- ما هي ردة فعل رئيسك للوضع؟

- كيف تقارن هذه الافتراضات مع تقديرك لأدائك؟
- هل هناك فجوة بين توقعات رئيسك منك وتقديرك لأدائك؟
- هل يمكن أن تكون تلك الفجوة هي أساس الصراع بينك وبين رئيسك؟
- هل سببت تلك الفجوة صراعاً في السابق؟
- هل يمكن أن تكون سبباً للصراع مستقبلاً؟
- ما هي العوامل التي يحتمل أنها ساهمت في إيجاد الصراع (سواء شخصية أو تنظيمية)؟

إضافة إلى التوقعات المتعلقة بالأداء، ربما يكون لرئيسك توقعات تتعلق بطريقة أدائك. إذا كنت تتصرف بطريقة تختلف عن تلك التوقعات، فإن الصراع قد يحدث. فيما يلي بعض التوقعات الشائعة التي يحملها الرؤساء عادة بالنسبة لأداء مرؤوسيهـم. كيف تصنف سلوكك في هذه المواقف؟ ظلل الدائرـه التي تعتقد أنها تعبر عن رأيك.

#### ١- الولاء

قف بجانب رئيسك وادعم أفكاره أمام الناس. كن جزءاً من الفريق وبين رأيك ولا تكتفي بتواجدك فقط. إلى أي مدى تعتقد أنك تظهر ولاءك لرئيسك؟ إلى أقل درجة

#### ٢- الانفتاح

حافظ على إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة بينك وبين رئيسك. كن صادقاً في مطالبك. ارفض بقوة ولكن احترم رئيسك. تكلم بوضوح ومن دون دوافع خفية.

إلى أي درجة ترى أنك منفتح مع رئيسك؟

إلى أعلى درجة

إلى أقل درجة

### ٣- التحمل

تذكر أن رئيسك بشر، تذكر أنه يمكن أن يخطيء وأنه ليس كاملاً.

إلى أي درجة تعتقد أنك تظهر شيئاً من التحمل؟

إلى أعلى درجة

إلى أقل درجة

### ٤- التركيز

ركز على المهمة. اعمل مع رئيسك على تحقيق أهداف مشتركة، تابعوا العمل باتجاه نتائج مثمرة.

إلى أي درجة ترى نفسك بأنك تعمل بتركيز؟

إلى أعلى درجة

إلى أقل درجة

### اصقل وجهة نظرك

حالما تعرف ما يتوقعه منك رئيسك من أداء، تستطيع أن تبدأ في مراجعة نظرتك لرئيسك. فغالباً ما يميل الناس إلى أحد وجهتي النظر الشائعه الموجودة في كل طرف نطاق واسع من وجهات النظر. هذان الحدان يعكسان ما يسمى بنظرة الصراع المنخفض والصراع المرتفع. لمعرفة في أي المعسكرين تقع وجهة نظرك، انظر بموضوعية إلى رئيسك. فكر بتجرد عن أي علاقات عاطفية تتعلق برئيسك. فكر في رئيسك كمنصب وليس كشخص قد لاتحبه. كيف ترى ذلك المنصب مقارنة بمنصبك أنت؟

حد الصراع المنخفض	حد الصراع العالي
ترى أن رئيسك يتمتع بسلطات لا خلاف عليها	ترى أن سلطات رئيسك غير مشروعة ولا يستحقها
أنت تتجنب وتقلل من الصراع مع رئيسك. أنت تعد كثيراً بعدم إثارة أي مطالب غير ضرورية	أنت في حالة حرب مستمرة مع رئيسك. أنت تفسر أي شيء يقوم به رئيسك كإشارة إلى عدم ثقته في قدراتك للقيام بالعمل. يبدو أن رئيسك غير مستقر لدرجة أنك لا تعرف ما هو المطلوب منك. فالقرارات التي تمس عملك تتم دون الرجوع إليك.

لتعمل بفاعلية مع رئيسك، حاول الابتعاد كثيراً عن هذين الحدين واتجه إلى الوسط. لمساعدتك للتحويل إلى منطقة الوسط، تأكد بأنك تعرف وتفهم ما الذي تريد من العلاقة مع رئيسك. استخدم لائحة توقعات الرئيس في الصفحات (١٨، ١٩) لمساعدتك في تحديد وجهة نظرك عن الرئيس الجيد.

## بطاقة توقعات الرئيس

إذا أردت أن تحسن علاقتك برئيسك ومعالجة الصراع بطريقة فاعلة ومثمرة، فإن من المهم أن تستجلي وتبين ما الذي تتوقعه من رئيسك في تصرفه معك.

استخدم الفراغات أمام كل عبارة (كما يمكنك استخدام ورقة فارغة) لتسجل ملاحظتك على طريقة رئيسك في إدارته للعمل وفي تعامله مع مرؤوسيه. وباستخدام هذه الملاحظات يمكنك مناقشة رئيسك فيما تتوقعه منه من تصرفات وما الذي يتوقعه هو منك.

### موافاتك بإفادة حول عملك

	متى آخر مرة أفادك رئيسك برأيه حول أدائك؟
	كيف كانت ردة فعلك لتلك الإفادة؟
	هل كانت تلك الإفادة مفيدة لك لتطوير مهاراتك والرقى بأدائك؟ (حتى لو كانت تلك الإفادة سلبية)؟
	كم عدد المرات التي تجتمع فيها برئيسك لمناقشة أدائك؟

### الحصول على الموارد الضرورية

	هل تستطيع الوصول للموارد التي تحتاجها لإنجاز أهدافك والمبادرات التنظيمية؟ إذا كانت الإجابة بلا، فلماذا؟
--	---

خلق بيئة عمل إيجابية

	هل تشعر بارتياح لمناقشة مشاكل العمل مع رئيسك؟
	إذا كانت الإجابة في السؤال السابق بالنفي، فما الذي تعتقد أنه بإمكان رئيسك عمله لخلق بيئة عمل إيجابية؟

دعم تطوير مهاراتك

	ما الذي فعله رئيسك خلال الستة أشهر الماضية لدعم تطورك مهنيًا؟
	ما الذي تريد من رئيسك أن يعمله أكثر مما عمل لمساعدتك في تطوير مهاراتك المهنية، وفي أي المهارات ترى أنك تحتاج تلك المساعدة؟

## دروس من الخبرة

من الممكن أن تعمل لحل الصراع بينك وبين رئيسك وتواجه ببعض العضلات التي ليست لها علاقة لا بمواضيع الأداء أو التوقعات. ففي بعض الأحيان، لا تحقق إستراتيجيات الصراع أهدافها بسبب الفروق الفردية وطرق التصرف. لهذا السبب، من المناسب أن يكون هناك أكثر من منظور لحل مشكلة الصراع. أحد الإستراتيجيات هي النظر إلى علاقتك بمرؤوسيك المباشرين.

فكر في كيفية عملك مع مجموعتك وأجب على الأسئلة التالية؛ لتحصل على تأملات في كيفية إدارتك للصراع مع رئيسك.

١- هل ترى تشابهاً في علاقتك بمرؤوسيك المباشرين وعلاقاتك برئيسك؟  
٢- هل تشبه الصراعات التي تنشأ بينك وبين مرؤوسوك المباشرين تلك الصراعات التي تحدث بينك وبين رئيسك؟

٣- أي نوع من توقعات الأداء وتوقعات السلوك يحملها مرؤوسوك عنك؟

٤- أي نوع من توقعات الأداء وتوقعات السلوك تحملها عن مرؤوسيك؟

٥- ما هي الملاحظات التي أعطاك إياها مرؤوسوك حول طريقة قيادتك؟

٦- قارن بين تلك الملاحظات التي أبداها مرؤوسوك حول طريقة قيادتك وما تريد أن تصف به طريقة قيادة رئيسك؟ ما هي أوجه الشبه وما هي أوجه الاختلاف؟

ما الطرق أو الإستراتيجيات التي استخدمتها لإدارة الصراع مع مرؤوسوك المباشرين التي من الممكن أن تستخدمها لإدارة الصراع مع رئيسك؟

من الطرق الأخرى لإدارة الصراع طلب المشورة من الزملاء. اطلب ملاحظات، لاحظ المواقف التي تدفع رئيسك إلى القيام بتصرفات معينة. بموضوعية، قم بفحص كل موقف صراع؛ لتري إن كنت قد أسهمت في حدوث ذلك الصراع؛ حتى تتمكن من إدارة ذلك الموقف.

طريقة أخرى مهمة وهي أن تطور مهاراتك في الإقناع. فالقدرة على شرح وجهة نظرك بوضوح وقدرتك على المطالبة بالذي تريد ستسهم من دون أدنى شك في مناقشة الصراع بينك وبين رئيسك ومن ثم إدارته. وتأتي تكتيكات الإقناع في صور شتى لكن أكثرها فاعلية هي التواصل العقلاني المشترك الواضح والمفهوم من الجميع.

## سبع خطوات لإدارة الصراع في بيئة العمل

تشير الدراسات إلى أن هناك سبع خطوات لاتقدر بثمن لمساعدة المديرين والتنفيذيين ليدبروا الصراع في بيئة العمل بشكل استراتيجي. هذه الخطوات شبيهة بنماذج حل المشكلات الأخرى، لكنها تؤكد على أهمية إكتشاف الذات كجزء من العملية. ويشار إلى الصراع على أنه مشكلة تغلفها المشاعر. ولاريب، فهناك علاقة بين ما تشعر به وما تفكر فيه وكلا الأمرين يؤثر في مواقف الصراع. والحكمة ليست في إدارة جانب المشاعر أو جانب التفكير فقط، دون إدارة الجانبين كليهما ولكن الحكمة في إدارتهما معاً. فالوعي والاهتمام بكلتا الجانبين يعطي صورة واضحة وكاملة عن موقف الصراع.

### ثلاثة مفاتيح للاتصال الممنوع

الخطوات الرئيسية لتطوير وسائل الإقناع التي تناسب أسلوبك في القيادة الفاعلة في تقديم وجهة نظرك بشكل أفضل تتضمن الإعداد، والتركيز (حصر)، والتغذية المرتدة (التعليقات).

١- أعد رسالتك بشكل جيد.

اجعل أفكارك واضحة قبل تقديمها. اعرف إلى أين تريد أن تذهب رسالتك. لخص النقاط الرئيسية في رسالتك ولا تخرج عن تلك النقاط. استخدم أمثلة محسوسة. لا تتحدث بعموميات؛ حتى لا يساء فهمك.

٢- حدد رسالتك.

اعرف أسلوب رئيسك القيادي. راجع ما تعلمته ولا حظته عن وجهات نظر وتوقعات رئيسك. كيف يمكن أن تستدعي اهتمام رئيسك؟ ما الذي يريده رئيسك من المحادثة؟ نسق رسالتك لتتنفق مع أسلوب ورغبات رئيسك. كن على حذر من التصرفات غير اللفظية التي قد تقسد رسالتك وتسبب سوء الفهم.

٣- حاول سماع تعليقات على رسالتك.

لا تفترض كونك تفهم ما تريد أن رئيسك يفهم نفس فهمك. اطلب من رئيسك رأيه فيما تقول. راجع وأعد صياغة نقاطك الرئيسية وحاول الوصول إلى فهم متفق عليه لرسالتك. اسأل رئيسك إذا كان قد فهم ما تقول أو أنه يحتاج منك أن توضح بشكل مختلف.

- ١- **كون وعياً شخصياً.** رفع مستوى وعيك يساعدك في فهم لماذا تفكر وتشعر بتلك الطريقة عندما تواجه موقفاً صراعياً. ركز وعيك بطريقتين: أولاً، كن واعياً للتفكير الفوري (أول ما يخطر على بالك) / أو لما تشعر به مباشرة كاستجابة لمثير خارجي والذي يجعلك تتصرف وكأنك في موقف صراع. ثانياً، تبين وكن على وعي بالأفعال وردات الأفعال (إستراتيجيات التأقلم) التي تستخدم لتفادي الدخول في صراع.
- ٢- **تبين وجهة نظرك عن الصراع.** اختبر إدراكك وفهمك للصراع. اكتشف افتراضاتك الخفية بالنسبة لمعتقداتك عن الموقف. زِنْ أفكارك، ومشاعرك، وتصرفاتك مع حقيقة الموقف. تطرق إلى العناصر الخمس التالية؛ لتكون جاهزاً للخطوة القادمة:
- من - اعرف من الذي أنت معه في صراع.
  - لماذا - اعرف مصدر الصراع أو سببه.
  - متى - اختر أو حدد موعد الالتقاء بالشخص الذي أنت معه في صراع.
  - أين - اختر مكاناً محايداً للقاء.
  - لماذا - تذكر أن ماتمناه من اللقاء ليس انتصاراً لكنه منفعة متبادلة لتسوية الصراع.
- ٣- **تعرف على وجهات نظر الآخرين.** القدرة على رؤية الأشياء من خلال وجهة نظر الآخرين أمرٌ أساسي لإدارة الصراع بنجاح. وحتى تصل إلى ذلك الفهم، عليك أولاً أن تتحكم في مشاعرك. ثم ناقش رئيسك لمعرفة وجهة نظره. وهناك ثلاث مكونات لفهم وجهة نظر الآخرين: توقف عن الحكم على الآخرين أو على موقف الصراع، اسأل واستوضح؛ لتفهم أكثر، وثق في وجهة نظر الآخرين.

٤- قم بعصف ذهني لإيجاد حلول. ابحث عن أرضية مشتركة. تناقش مع رئيسك. كون الوثام، قدم نفسك بأمانة وبانفتاح، كن محدداً، واطلب رأي الآخرين فيما تقول وما تعمل. إذا كان الصراع ناشئاً عن اختلافات في القيم والآراء، فإن إيجاد أرضية مشتركة - سواء بالاتفاق أو بالاختلاف. يمكن أن يكسر حدة دائرة الصراع. أما إذا كان الصراع يتعلق بالمهام، فإن عدداً من الحلول يمكن أن يكون ممكناً.

٥- أعد خطة عمل. خطط لمعالجة المواضيع التي لم تغطها في الخطوة الرابعة أعلاه. ناقش خطتك مع رئيسك واعرف وجهة نظره حول خطتك.

٦- طبق خطة عملك. أبق رئيسك على اطلاع على تقدمك في خطة عملك.

٧- قوم خطة عملك. لمعرفة كيف تدير الصراع بشكل أفضل مستقبلاً، راجع كل ما قمت به من تصرف في إدارة الصراع سابقاً وسجل ما الذي نجح منها وما الذي لم يحالفه الحظ. والاحتفاظ بسجل للتعلم من المواقف قد يساعدك في هذا الأمر.

الصراع بين المرؤوس والرئيس أمر محتمل الحدوث غالباً. فمن المستحيل تفادي ذلك نظراً لطبيعة البشر ولضغوط الحياة التنظيمية. لكن الصراع يمكن أن يدار بطريقة تجعله أمراً إيجابياً يجعل الطرفين ينخرطان في عملهما، متحمسين لتطبيق ودعم أفكارهما. فالصراع عندما يتم التعامل معه بطريقة صحيحة، يمكن أن يساعد في إيجاد مكان عمل ممتع ومنتج.



## قراءات مقترحة

Bolton, R. (1986). People skills: How to assert yourself, listen to others, and resolve conflict. New York: Simon & Schuster.

Borisoff, D., & Victor, D. A. (1997). Conflict management: A communication skills approach (2nd ed.) Boston: Allyn & Bacon.

Carlson, R. (1998). Don't sweat the small stuff at work: Simple ways to minimize Stress and conflict while bringing out the best in yourself and others. New York: Hyperion Books.

Cloke, k., & Goldsmith, J. (2000). Resolving conflicts at work: A complete guide for everyone on the job. San Francisco: Jossey-Bass.

Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. New York: Bantam.

Hirsch, S.k., & Kise, J. (1996). Work it out: Clues for solving people problems at work. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.

van Slyke, E. (1999). Listening to conflict: Finding constructive solutions to workplace disputes. New York: AMACOM.

Weeks, D. (1992). The eight essential steps to conflict resolution: Preserving relationships at work, at home, and in the community. Los Angeles, CA:

Jeremy Tarcher.

Weisinger, H. (2000). Emotional intelligence at work. San Francisco: Jossey-Bass.

## خلفية

### مؤسسات مركز القيادة الإبداعية لبرنامج القيادة

(Center for creative headerships Foundation of leadership FOL)

عبارة عن نشاط مدة ثلاثة أيام محملاً بخبرات لتعليم أساسيات القيادة. ويركز البرنامج (FOL) على التوعية والتنمية، وعلاقات العمل، ومهارات التأثير وتسوية الصراع. الموضوع الأخير- تسوية الصراع- برز كمسار أثناء تصميم البرنامج.

وقد استخدم المركز (CCL) خبرته التراكمية لتعليم القادة في مواضيع الوعي الذاتي لتطوير وسيلة تتعامل مع الصراع تذهب أبعد من المفاوضات والتكتيكات. وبدلاً من ذلك، طلب CCL من المشتركين ببرنامج FOL أن يعوا أفكارهم ومشاعرهم عن الصراع، وأن يكونوا على وعي من التأثير الذي يسبب الصراع والمشاعر التي تملي على الشخص التصرف في موقف الصراع، وأن يكونوا على علم ومعرفة بتلك المشاعر والأفكار كوسائل لإدارة الصراع ومن ثم إثراء علاقات العمل بدلاً من تدميرها.

هذه الفكرة، التي يمكن تلخيصها في عبارة «الصراع مشكلة تغلفها المشاعر»، أدت إلى ظهور سبع خطوات عملية يستطيع المديرون من خلالها التعرف على الصراع وإدارة المواقف التي يحدث أو يمكن أن يحدث فيها الصراع. ومنذ ذلك الحين والبرنامج يمر بخطوات من التجديد والتغيير ومع ذلك بقيت فكرة الوعي الذاتي عنصراً مهماً لإدارة الصراع.



## ملخص لأهم النقاط

عندما يحدث الصراع بين الناس في مختلف المستويات في المنظمة، يكون من الصعب رؤية الطريق لتسوية الصراع. وقبل أن تستطيع إدارة الصراع مع رئيسك، من المهم أن تراجع تعريفك للصراع، معتقداتك حول الصراع، وتصرفك أثناء موقف الصراع. كما يتطلب الأمر أيضاً منك أن تقيم إدراك وتوقعات رئيسك منك في مجال أدائك لعملك.

كما قد يكون لرئيسك توقعات تتعلق بأسلوب تكوينك وإدارتك لعلاقات العمل. كثير من الرؤساء يعيرون كثيراً من الاهتمام لولاء مرؤوسيهـم وانفتاحهم، وتحملهم، وتركيزهم. وإذا لم تستطع أن ترقى لمستوى تلك التوقعات فإن من المتوقع أن يحدث الصراع بينك وبين رئيسك.

وبالمثل، يجب أن تكون على وعي لتوقعاتك أنت فيما يتعلق بما تريده من رئيسك بالنسبة للأداء، المساندة، والتغذية الراجعة. عندما تعرف تلك التوقعات من الجانبين سيتكون لديك فهم أشمل للأرضية التي يكمن فيها الصراع وتكون أكثر استعداداً للعمل على إدارته.

وتتضمن خطة الخطوات السبع لإدارة الصراع (١) تكوين الوعي الذاتي (٢) صقل وجهة نظرك حول الصراع (٣) معرفة وجهات نظر الآخرين (٤) العصف الذهني (٥) إيجاد خطة عمل (٦) تطبيق خطة العمل، (٧) والتأمل ومراجعة الخطوات لمعرفة العملي منها وغير العملي.

