

10

الممارسة القوية رقم 9: تحويل الصراع إلى فرصة

يأخذ الوسطاء الرعاية حتى في المواقف الصعبة والأكثر تعقيدًا من كونها المدبرين للمجلس بكامل هيئته، بدلا من أصحاب الأجزاء.

— مارك جرتسون

مقدمة

الاستراتيجيات التي نقدمها في هذا الكتاب الأساس الكامن وراء مجموعة من ذكاء العاطفة السلوكيات التي تدعم الأداء الفعال في دور إدارة الأفراد، المهارات الأساسية عندما تجتمع وتتكامل جيدًا داخل ممارسة المدير، فإنها تخلق نتائج إيجابية مثبتة في تحقيق

كلا الأهداف الشخصية والتنظيمية، يمكن تطبيقها في كمية لا تعد ولا تحصى من الطرق، حيث يذهب المديرون نحو أعمالهم لقيادة الآخرين.

في بعض الأحيان تنظم هذه الأساليب الذكية عاطفياً العمل وتبنى علاقات القيمة المضافة مع المرءوسين تماماً مثل الرياح القوية التي تقيم القيادية من خلال أوقات "الإبحار واضح" وتحقيق إنجازات الفريق دون عوائق، لكننا نعلم جميعاً لا تسير الأمور دائماً بسهولة، تقدم إدارة فريق متنوع مجموعة من التحديات الشخصية التي يجب التغلب عليها ومن المتوقع بعض، والعديد لا يقومون بذلك، مكان العمل الحديث يولد بيئة من التعقيد والتغير المستمر، ومع هذه الظروف المتقلبة تتعاظم فرص الاحتكاك داخل جهود الفريق.

يمكننا توسيع النطاق هنا عن أسباب كثيرة شاملة للصراع في هذه الحقبة الديناميكية التي نعيش ونعمل داخلها، ولكن القيمة في فعل ذلك محدودة في رأينا، والحقيقة هي أن الأسباب المحتملة للصراع تميل نحو اللامتناهية وليس مقيدة الحدود، بوضع أكثر بساطة يحدث الصراع للحصول على كمية لا نهاية لها من الأسباب، نحن نعتقد أن كل صراع له جانبان أحدهما فريد من نوعه، وهو استخدام أكثر إنتاجية بكثير من وقت المديرين والطاقة لتقييم الصراع من جانب (منذ تأثيرها جهودهم المهنية هنا والآن) بدلا من التفكير في الجوانب العالمية ما يجلب الصراع في الثقافات التنظيمية (جهد أكثر ممارسة أكاديمية والذي قد يأخذ حرفياً مدى الحياة لتجميع بشكل صحيح).

تركيزنا الأساسي إذن على مساعدة المديرين على بناء المهارات التي (أ) تمنع الصراع الذي لا لزوم له (ب) دعم فهم أن بعض الصراع في المنظمات هو أساسا وظيفة من ممارسة الأعمال التجارية في بيئات العمل المعقدة (ج) تشير وسائل لإدارة الصراع على نحو فعال عندما يكون واضحا، حتى تحل النتائج أساسا لمسار أفضل للأمام عن الموجود قبل حدوث النزاع.

في الواقع فإن خيوط المفهوم الأساسي طريقها من خلال هذا الفصل هو أن الحالات لا مفر منها إلى حد كبير من الصراع يمكن أن تقدم في الواقع فرصا فريدة وهامة للأطراف

حيث تقاتل للخروج من التجربة تتعارض مع فهم أفضل لبعضها البعض، والشعور أفضل من الوحدة باعتبارها فريق، وبالتالي، مع سندات الشخصية أقوى من ذي قبل بدء المعركة، مثل هذه النتيجة يمكن أن تجلب على المدى القريب وطويلة الأمد في تأثيراتها الإيجابية على العلاقات الموجودة داخل المجموعة، وبالتالي، على قدرة المجموعة على تقديم الأداء المتفوق وتعزيز الإنتاجية في المستقبل على المدى الطويل.

تجنب الصراع بين الأشخاص الفعالة الإدارة

في هذا الكتاب نحن نقدم التوجيه مع الهدف الضمني للمساعدة على منع الصراعات التي لا تحدث في إطار العلاقة الإشرافية، الإدارة السليمة للأفراد تحبط العديد من النزاعات غير الضرورية من الحدوث في المقام الأول، على سبيل المثال الحفاظ على الحدود المناسبة مع المرءوسين (الممارسة القوية # 5) يقلل من احتمال أن المحسوبة أو معاملة خاصة سيخلق الانشاقات وانقسام أو تزمز الصراع ضمن فريق، انتقاد بدهاء (قوية ممارسة # 6) يخفف من السلوكيات المتنافرة أو التخريبية من الأفراد الذين يحصلون على ردود فعل الأداء المعروض في قسوة وغضب والدفاع بطريقة مبتكرة، الميل إلى تحمل أسلوب التدريب التمكين (الممارسة القوية رقم 7) بدلا من أسلوب الجزئية في نظرية س المنحى يمكن تجنب الصراع والتي تنبثق في كثير من الأحيان من ردود فعل سلبية عدوانية غير صحية بين المرءوسين الذين يشعرون بالتقييد بشكل مفرط أو المقوم بأقل من قيمته من مديريهم.

الفكرة هي أنه سوف يكون للمديرين في أيديهم فرق رائدة كاملة من خلال الصراعات التي تنبع من الاختلافات مفهومة بين الناس حول كيفية الحصول على من النقطة (أ) إلى النقطة (ب) في أداء الأدوار المسندة إليها، النهج الإشرافية التي تخلق فرص المنفعة والإنتاج المتبادلين، وبالتالي العلاقات المقللة من النزاعات مع تقارير الأفراد المباشرة يحفظ وقت رئيسه والطاقة، والموارد لإدارة نوع من الصراع الذي قد يكون في الواقع يعبر عن الاختلافات الصحية بين الأطراف الذين يشتركون في الأساس مصلحة متبادلة في نجاح المنظمة الفورية والطويلة الأجل.

من الضروري أن لا يكون الصراع انعكاسا بسيطاً عليك وعلى قدراتك القيادية

لا تخطئ، فإن إدارة الصراع بشكل فعال حيث تصبح العلاقات الصراع بين الموظفين قيمتها في فرص النمو بالنسبة لهم، والفريق ككل هو مهارة القيادة المكررة، وهي تختبر شخصية المدير وكيف يكون الشخص قادراً على تطبيق المهارات التي استشهد بها خلال هذا الكتاب، ولكن العقبة الأولى للتغلب هي عدم الرغبة في تحول موقف المرء حول النزاع بعيداً عن واحد والتي تنظر إلى المعارك الشخصية داخل الفريق ظرفاً التي ينبغي تجنبها بأي ثمن، أو على شكل انعكاس سلبي على قدرات بناء فريق المدير، وعلى هذا النحو يجب أن تكون مخفية عن الأنظار، أو غير منطقية نسبياً، وهذا هو الاضطراب الغير مرغوب فيه للغاية التي تستحق اهتماماً أقل من "المهام الحقيقية" للمجموعة من جانب.

في المقابل فإن عدم وجود صراع في وقت استعجال الأعمال قد يكون من أعراض بيئة العمل التي لا معنى لها، واحدة تتميز الجمود وعدم وجود الدينامية، التفكير المستقل عن التحديات التي يواجهها الفريق، بالتأكيد هناك مخاطر جوهرية للصراع تدار بصورة سيئة، بعد وجود مخاطر أيضاً عندما يتم ترك الوضع الراهن "كما هو". دون "ماذا لو" مما أثار الاستفسارات والابتكارات وحتى "تعزيز صفو" قليلاً عن طريق إجبار الخلافات في الرأي في الظهور، السفينة التنظيمية أقل عرضة للتبخر في اتجاه تحقيق رسالتها وأهدافها، النسخ مع مقدار معين من اضطراب البحر على طول الطريق قد يكون ضرورياً وقيماً.

وبالتالي فإن التركيز على التوجيه الذي نقدمه في هذا الفصل حول إدارة الصراع ليس للقضاء على الصراع تماماً، بدلاً من ذلك هدفنا هو اقتراح الأساليب التي تقلل من الآثار السلبية للصراع وإبراز الآثار الإيجابية لذلك أن التعلم وعلى المدى الطويل المشترك تفاهات قد انتشر، تتم مرة واحدة هذه النقلة النوعية بعيداً عن تجنب النزاع بأي ثمن لقبول الصراع كعملية روتينية نوعاً ما، ويمكن التحكم في كثير من الأحيان في الفوائد المحتملة، يمكن للقادة أن يبدؤوا في تطوير التقنيات اللازمة لمواءمة مداخلاتهم مع نتائج حل النزاعات المرغوب فيها وأهداف أداء الفريق عموماً.

تصنيف الصراع إلى ثلاثة أنواع رئيسية

ومن المفيد للمديرين ليكونوا قادرين على تشخيص أي نوع من الصراع يحدث، وهذا الجهد يؤثر على تقييمهم للمخاطر في أداء العمل، فهمهم السلوكيات المرتبطة بها، وفي النهاية، فإنه أفضل مسار لمتابعة حل الصراع على نحو فعال. وقد حدد باحثو علم النفس التنظيمي ثلاثة أنواع أساسية من صراع العمل: العاطفية، العملية، والمهام. فإننا سوف نحدد ونصف كل للإمداد بالأساس للمديرين في تطبيق التصنيف الصحيح لتنفيذ استراتيجيات حل النزاعات المصممة.

أنواع صراع العمل وخصائصها

الصراع العاطفي (العلاقة)	مدفوعا بالعواطف أو عدم تناسق في العلاقات بين الأشخاص مما يتسبب في عدم التوافق	الخصائص السلوكية: الغضب، وإبعاد أو الانسحاب، لم يعجبني، والقلق، والخوف، والانتقام / الانتقام والغيرة، التصريحات الاستفزازية، والرغبة في تعطيل
عملية الصراع (الإجرائي)	ميراث الخلافات حول كيفية المهمة أن تتحقق. وغالبا ما تسبب النزاعات عندما تكون حصة شخص في عملية التهديد (أو تغيير عملية)	الخصائص السلوكية: عقد على / الدعوة إلى عملية مهمة ينظر إليها على أنها صحيحة أو أفضل لإنجاز الهدف؛ الخوف المرتبط بالتغيير؛ تحديد المخاطر / نسبة الفائدة.
مهمة الصراع (المعرفية)	يستتبع الخلافات حول ما هو العمل الذي يتعين إنجازه. وإدراك الأفراد (الأفكار، وقطعة من المعرفة) تختلف أو تعارض بعضها البعض.	الخصائص السلوكية: مناقشة المسائل (نقاش الصحة عادة ما لم يكن شخصيا)؛ الاستراتيجيات اعتبارات أفضل والمسار إلى الأمام، وأكثر حقيقة مدفوعة للحديث ولكن مع وجهات النظر الشخصية حول المعاني حقيقة والإدراك واحد في الطريق الصحيح للمتابعة.

الصراع العاطفي: الوجدانية يقودها دائماً العواطف والغضب والغيرة والكرهية والشعور بالرفض أو التواضع، وغيرهم مثلهم. يشير الصراع العاطفي أيضاً إلى صعوبات العلاقة بين الناس أو الفصائل، في الواقع، يعكس الصراع العاطفي عدم تناسق في العلاقات الشخصية، والذي يحدث عندما تصبح أعضاء المنظمة على علم بأن مشاعرهم وعواطفهم تتعارض بشأن قضايا، وقد أظهرت الأبحاث أن ما يزيد من الصراع الوجداني، هو كذلك لا تنافر للمجموعة، عدم الرضا عن العمل، وسوء الحكم، وتراجع الأداء، يقل الصراع العاطفي استعداداً لأعضاء المجموعة "بقبول قرارات المجموعة، مع تأثير واضح على معنويات الفريق".

ويشير الصراع أن عملية الاختلافات المتعلقة بكيفية المهمة هي أن تتحقق (مثل الإجراءات والأساليب، وتحديد المهام، وخطوط الوقت) عملية الصراع، مظهر شائع من الصراع العملي وهو تصور أن أحد الطرفين قد "ذهبت بعيداً عن التحفظ" وتشارك في أنشطة البحث عرض السلوكيات التي تتجاهل عن قصد أو تتعارض مع معايير المجموعة الدائمة، بمعنى إن تم تجاوز دوراً واحداً، وتضاءله، أو موضوعياً يمكن التهديد أيضاً أن يسبب النزاع العملية، في الواقع، الشعور والمخاطر المهنية المتعلقة بالسلطة تنقلص وغالباً ما يكون القيادة داخل الصراع عاملاً أساسياً لعملية المجموعة، هذا تمكن أن يؤدي إلى الصراع العاطفي، أيضاً.

قد تنشأ الاختلافات أيضاً من المنهج التكنولوجي أو الإجرائي الأنسب للتطبيق في تنفيذ الحل، أو ما إذا يتم توثيق الموافقة على المنهج أم لا، تمسك الأطراف للوضع الراهن تكون حساس للاحتمالات التي تشير إلى أن العملية في المكان مهددة في بعض الطريق، بينما ثبت، وعمليات التكرار تضيف قيمة إلى أداء جودة العمل، فعلى عقد الحصص الثابتة في 'الطريق الذي قمنا به دائماً' هو سابقة مشتركة لمعالجة الصراعات في عصر التكيف وتبلغ قيمته في كثير من الأحيان على حد سواء ضروري.

مهمة الصراع: مهمة الصراع تشير إلى العمل أو الاحتياج إلى أن يتم ذلك، والتفاهات التي تم استخلاصها من أداء مهمة أو مجموعة من المهام، وصفت مهمة الصراع أيضاً

"الصراع المعرفي" لأنها تنطوي على خلافات بين الإدراك، أو الأفكار أو جزء من المعرفة التي يمتلكها الأفراد، والتي هي على خلاف مع بعضها البعض. مهمة الصراع أو الصراع المعرفي قد تتعلق جهات النظر حول معنى وراء أو تفسير بعض الأحداث، بهذه الطريقة، تخلق مهمة الصراع الجدل حول الاستراتيجية الصحيحة واتخاذ القرارات، الأهم من ذلك، الصراع المعرفي هو أصح عندما يكون هناك القدرة العاطفية ضمن مجموعة تحمل أو حتى تشجيع مثل هذه المناقشات صحية، ودون منع ميل الخلافات لتصبح شخصية أو يهدد واحد أو كلا الجانبين من الخلاف. عندما تكون مهمة صراع "التحصيل الشخصي" ثم يتم تحويله إلى العلاقة أو الصراع العاطفي، على غرار المثال عملية الصراع التي تتسبب في الشعور بالتهديد وفرص العمل والخوف من تتضاءل السلطة، وإدارة هذه الأنواع من أنواع "سلاح ذو حدين" خلافات منها مع عناصر كلا الوجدانية والمعرفية هو جهد أكثر تعقيدا بكثير.

مراحل حل النزاعات

يحقق الصراع الاحتياج إلى أبعاد متعددة ومعقدة أيضًا ملائمة للأنشطة المتفق عليها، ولكن يمكن أن تخفف العملية الشاملة لاثنين من عناصر رئيسية هي: مرحلة التمايز ومرحلة التكامل، تماما كما يحتاج الزعيم لقاعدة استراتيجيات التدخل المحتملة على تحديد أي نوع من الصراع هي علاقة واضحة وجدانية، عملية إجرائية، أو معرفية مهمة جدا جدا هو أنه من المفيد للزعيم لتحديد في أي مرحلة الصراع ووجود أي نقطة معينة في الوقت المحدد.

مرحلة التمايز هي المرحلة الأولى، والتي تتميز تسعى أولا إلى فهم الاختلافات الأساسية التي توجد في النزاع، خلال التمايز، المتنازعين إثارة القضية مما تسبب في الصراع، ومتابعة الأسباب وراء مواقفها، ويعترف شدة الاختلافات الموضوعية. تحتاج الصراعات لتكون متباينة في مواقف كل من المتنازعين بسبب إلا من خلال عملية فصل القضية والموقف من التوضيح يمكن للخلافات الطبيعية حول ما يقسم الأطراف المتنازعة المفهومة تماما، دون التفريق للنزاع، واحتمال إيجاد أرضية مشتركة وحل مقبول هو يكون ضرب أو تغيب المشروع.

كان الهدف هو كشف كل من أجندات ووجهات النظر التي تكمن وراء الخلافات بين الأطراف المتنازعة العلنية والخفية أكثر، وقد تبين تبادل المعلومات الاتباع خلال مرحلة التمايز لزيادة احتمال تطوير حلول مبتكرة تلبي احتياجات كل الأطراف المعنية، كما يجب أن تعترف بمرحلة وجود أي ردود فعل وجدانية أو عاطفية التي تحدث بينهم وبين تلك الموجودة في الصراع مع بعضها البعض.

أسئلة عن عملية تمايز الصراع:

- ❖ ما هي الأطراف المعارضة عنه؟ يحتاج هذا الجهد التشخيصي أن تكون محددة جدا وملموسة بقدر الإمكان عن طبيعة الصراع في الوقت الحاضر.
- ❖ ما سبب أو مسرع الصراع؟ كم المدة التي يكون فيها واضحا؟
- ❖ ما هو نوع الصراع؟ هل هو نوع واحد أو مزيج من ثلاثة أنواع؟
- ❖ ماذا تفهم الأطراف الشخصية في الصراع حول مواقف بعضهم البعض، وماذا تعتقد الأطراف من الأحزاب الأخرى التي لا تفهم مواقفهم الشخصية؟
- ❖ ما الشعور التي تمر به الأطراف حول الصراع وحول بعضها البعض؟
- ❖ ما تأثير الصراع على العلاقات الشخصية بين الأطراف المتنازعة؟ ما تأثير الصراع على عمل البيئة والمجموعة الإنتاجية، والقدرة على الأداء الشامل للفريق والأطراف المتنازعة؟
- ❖ ما هي الدول الراهنة؟ أين يقف الصراع الآن؟ ما مهمة أو هدف العمل التي تكون فيه لمساعدتنا لأعلى أو تأخرنا بسبب النزاع؟
- ❖ ما هي نتائج الأطراف المرغوب فيها والمتعلقة بالصراع؟ كيف تود الأطراف حل الصراع؟
- ❖ ما هي أهمية المستوى الذي يشعر به الأطراف المتنازعة حول ضرورة حل الصراع؟

مرة أخرى، الجهود الرامية عن قصد إلى التفريق لنزاع شامل، لأن كل قطعة من البيانات يمكن أن تستخدم في المراحل اللاحقة لإيجاد أرضية مشتركة، بالإضافة إلى السعي جميع المعلومات المتوفرة، فإن هذه العملية تحتاج إلى أن تكون ثنائية للغاية. تقنيات لتعزيز تبادل المعلومات الحاجة إلى أن يتم مزجه مع تقنيات لتعزيز البحث عن المعلومات من جميع أطراف النزاع، بما في ذلك أصحاب المصلحة الذين يميلون إلى أن تكون أكثر هدوءاً أو "الصمت"، عملية جانب واحد لتبادل المعلومات خلال تمايز الصراع (في كثير من الأحيان مع الطرف الآخر في موقف عدواني الانطوائية أو السلبي) هي عقيمة، وغالبا ما يميل إلى إطالة أمد الصراع. ويتجسد الهدف من مرحلة التمايز في مرحلة فرعية تسمى تعريف المشكلة المتبادلة، الفكرة هي أن المسافة بين المتنازعين تضيق كما تظهر الأطراف المعنية القدرة على إعادة صياغة مواقف الطرف الآخر والتوصل إلى تفاهات حول الطبيعة الحقيقية للنزاع، قدم كارل روجرز، عالم النفس البارز ومؤلف كتاب حول عمليات المجموعة العلاج النفسي، النصيحة التالية في كتابه المبدع على أن يصبح الشخص:

في المرة القادمة التي يحصل فيها جدال... فقط وقف المناقشة لحظة وتأسيس تجربة لهذه القاعدة: يمكن لكل شخص يتكلم عن نفسه فقط بعد أن يكون قد أعاد أولاً الأفكار والمشاعر المتحدثة السابقة بدقة، والارتياح للمتكلم. ترى ماذا سيعني هذا، ذلك يعني ببساطة أنه قبل تقديم وجهة نظرك الخاصة في الرأي، فإنه سيكون من الضروري حقا بالنسبة لك التحقيق من إطار المتحدث الآخر لظاهرة الإشارة - ولفهم أفكاره ومشاعره جيدا بحيث يمكنك تلخيصها بالنسبة له، يبدو بسيطا، أليس كذلك؟ ولكن إذا كنت تحاول ذلك سوف تجد أنها هي واحدة من أصعب الأمور لديك من أي وقت مضى حاول أن تفعل، ومع ذلك، مرة واحدة كنت قد تمكنت أن أرى وجهة نظر الشخص الآخر وجهة نظر، والتعليقات الخاصة بك يجب أن يعاد النظر بشدة، سوف تجد العاطفة الخروج من المناقشة، والفرق يخفض، وهذه الخلافات التي لا تزال قائمة كونها من نوع المطلق وسهل الفهم.

شكرا لك د. روجرز، لتوضيح الهدف من مرحلة التمايز والمرحلة الفرعية المكونة تعريف المشكلة المتبادلة ببساطة وإيجاز! كالموافقة على قيادته، والهدف من مدير الصراع هو تحسين قدرة المتنازعين لفهم إطار الطرف الآخر من المرجعية في الصراع، لتدعيم العملية التي تحفز الأطراف المتنازعة لوضع وجهات نظر الأطراف الأخرى "على حد تعبيرهم. في جوهرها، والهدف من ذلك هو لكسب تأييد أن كل جانب من النزاع" يعاقب "حول موقف الطرف الآخر، من خلال هذا الفهم الحقيقي والتظاهر بذلك، لذا تتحرك الأطراف المتنازعة نحو رؤية الموقف الآخر على الأقل الشرعي إن لم يكن مقبولا على الفور، أي أنها تصل إلى مرحلة "الاتفاق على عدم الاتفاق"، كما يقول المثل.

عندما يتم التوصل إلى هذه النتيجة المؤقتة أو التي قدمت على الأقل أكثر احتمالا، وتعد الأطراف هي أقل عرضة بكثير إلى تعقيد عملية الحل عن طريق الاحتفاظ بالمشاعر الوجدانية التي تميل إلى خلق عوائق لإيجاد أساس مشترك، وعندما تتفق الأطراف على قاعدة وهي أن رأي المرء الشخصي لا يمكن إلا أن يعبر عنه مرة واحدة والمرء قادر على تمثيل ما هو الموقف الآخر بدقة، فهم يخضعون لعملية غير بناءة جوهرية بدلا من الانقسام عمدا، حيث إنهم يسمحون بسبب ليكون له مكان على الطاولة، بدلا من تقوية التصلب القائم على فئة حول ما هي أسباب الصراع.

وتعد مرحلة التكامل هي المرحلة التي تلي صراع التفريق وجهود تعريف المشكلة المتبادلة من قبل الأطراف المعنية، كما يتضمن اسمها، وهذه المرحلة تضم وجهات النظر والمواقف التي اتخذها المتنازعين معًا مسارًا إلى الأمام والذي يحدد الأرض المشتركة والمناطق حولها والتي تبدو حل وسطاً سليماً يمكن أن يتحقق، وتساعد التوقعات والمطالب الغريبة أكثر على أن يقرر كل من الطرفين أما أن تكون منبوذة أو مقدمة في داخل التوافق مع تفاهات مشتركة من موقف الطرف الآخر، هذه العملية هي حول الحصول على مستوى من الراحة الخارجي للفرد في الحاضر من خلال إعطاء الأولوية لفوائد التعاون وعن أكثر ما يهم فريق ومنظمات المستقبل.

خصائص مرحلة التكامل

وتتميز مرحلة التكامل من خلال الرغبة في خلق حركة، بدلاً من التركيز على ما تبقى ثابت، وهي الحالة عند تجريب الحلول المحتملة تصبح قيمتها بدلاً من مقاومتها من قبل المتنازعين، بالإضافة إلى ذلك تعكس مرحلة التكامل سلسلة متصلة من الاتفاق، من اتفاقات أصغر لتلك التي تكون أكبر من حيث النطاق والتأثير، ويستند مفهوم استمرارية اتفاق خلال مرحلة التكامل على "تدفق إيجابي" التي تم إنشاؤها عندما تم بناء القوة الدافعة حولاً للاتفاقات التي تعكس حلولاً وسطاً سليمة على عدد متزايد من القضايا الخلافية في السابق.

❖ الحفاظ على المواقف المائعة. ويقوم أحد الجوانب الجوهرية لدور المسئول عن النزاع بتعزيز موقف السيولة بين المتنازعين، حيث أن أطراف النزاع تميل إلى ترسيخ أنفسهم في موقف معين، استعداداً لإظهار سيولة حول حل محتمل يمكن أن يعتبر بمثابة علامة على الضعف أو "التخلي عن الكفاح"، وتكون مهمة مسئول الصراع هي تأليف ترسيخ الموقف كنتائج عكسية للغاية أو حتى سلوك غير مقبول عندما بلغ الصراع مرحلة التكامل، ولكي يعطي دليلاً على موقف السيولة بطرق مبتكرة، فإذا كان التمويل الشامل لمرحلة التمايز هو الفهم المتبادل لموقف كل منهما إن لم يكن اتفاقاً مع الموقف الذي يختلف عن الشخص نفسه، ومن ثمّ القيمة الأكثر حتمية للتعزير في مرحلة التكامل هو موقف السيولة. حيث إنه يمكن من التجريب الإبداعي حول الحلول المحتملة للصراع، ويمهد الطريق لحلول وسط إضافية والتي تشكل الأساس لاتفاقات معقولة بين الأطراف المتنازعة.

❖ مستويات عالية من الإفصاح: هناك جانباً هاماً من السوائل المتبقية وليست الراسخة في المواقف التي تدمر عملية حل الصراع وتجعلها راكدة يقوم بإظهار مستويات أعلى من الإفصاح للطرف الآخر، وتعد عملية إيجاد حلاً وسطاً شبيهة بلعبة الورق، مع بعض الأوراق القيمة الموضوعة بالقرب من السترة

التحتية حتى يدرك المرء أن هذا هو الوقت المناسب للعب بها، ويعني السماح لعملية حل النزاع أن تتكشف بطريقة منطقية وتدرجية للانتقال من المواقف المثيرة للجدل، والتي عقدت بإحكام للعملية مع مزيد من المناقشات الطويلة بين الأطراف، وهناك جانبا جوهريا من المناقشة الطويلة الصريحة يتخذ المزيد من المخاطر تدريجياً لإظهار كل العناصر من موقف واحد وكل الحقائق التي قد تؤثر على النزاع وحله، حيث إن دور مدير النزاع هو تمكين عملية إفشاء المزيد من المعلومات، ودعم قيمة القيام بذلك.

❖ وضع العربية أمام الحصان (أي عكس الأمور): فمن الضروري أن نفهم أن المرحلة الثانية من حل النزاعات متسلسلة ومتتابعة بالضرورة من واحدة إلى أخرى، وبالتالي، فإن أي محاولة للقفز للأمام أو التعمق في إيجاد أساس مشترك محتمل بين المتنازعين من أجل تسريع الإطار الزمني لقرار الصراع يخفف من إمكانية تحديد الاختلافات لتكون بمثابة أساس لإجراء تحسينات في علاقات الأطراف المتنازعة الدائمة، فلا يمكن تسريع إدارة الصراع فإنه يحتاج إلى الصبر وتطبيق التدخلات الصحيحة المقدمة في الوقت المناسب، من أجل الوصول إلى نتائج متكاملة صحيحة.

تقنيات إدارة الصراع

الآن بعد أن قمنا بعرض الأنواع الأساسية من الصراع ومتصلة من حل النزاع مع الجوهريّة التفاضل والتكامل مراحلها، نصل إلى ما يمكن أن يعتبر "الجزء الأصعب -" كيفية تسهيل فعلا عملية نقل الصراعات من الجانب الأيسر من مراحل وعملية حل النزاع الرقم على الصفحة 176، حيث هي أحزاب أقصى جزء في خلافاتهم، إلى الجانب الأيمن حيث يتم التوصل إلى حل وسط، وحتى الالتزام تعاون في المستقبل، أين يبدأ المدير الصراع؟

إنشاء إعداد محايد للحوار على الصراع

وسيط الصراع هو بالتعريف شخص يجب أن ينقل شعور موقف الحياد في عملية القرار، خلاف ذلك، فإن الوسيط هو ببساطة من مؤيدي جهة واحدة أو الجزء الآخر في النزاع، وليس وسيطاً للصراع على الإطلاق، فكل ما نحتاجه هو وسيط لتجنب حل النزاع في جانب واحد في عملية أرض السباق الطبيعية، وبالتالي تظهر المحسوبة أو السماح لجانب واحد أن يشعر براحة أكبر من الآخر أثناء عملية القرار، يجب أن يقوم الإعدادات لعمليات مراحل التمايز والتكامل بتوفير البيئة التي تعكس حياد الوسيط، والتي تلاحظ من قبل الطرفين العادل وليس من المرجح أن يتحيز لإجراء بأي شكل من الأشكال، ففي بعض الأحيان، يحتاج الخطاب حول النزاع أن يحدث خارج الجدران التنظيمية، مثلما في قاعة مؤتمرات فندق أو مكتب حزبي محايد.

بناء الحاصل العاطفي وتطبيقه على أنواع الصراع وعملية القرار

نعتقد أن تبدأ عملية حل النزاع مع تعزيز مساءلة الطرفين لإثبات الذكاء العاطفي في جميع مراحل عملية القرار.

والأهم من ذلك أن صراع الإدارة الفردية هو طرف في عملية القرار، ويواجه العديد من نفس أنواع التحديات العاطفية والتي يجب على الأطراف الأخرى في الصراع التصدي لها. بالتأكيد، قد نواجه جميعاً ظروفًا عندما يحدث الصراع العاطفي ضمن مجموعة من تبادل للجدل مليئة بالغضب والإحباط إلى الحالات عند واحد يمكن أن يقلل التوتر الصامت بسكين، لا حاجة للقول، إنه ليس مكاناً لطيفاً أن يكون عندما يكون الصراع العاطفي منتشرًا. وكيف يتصدى المسئول للقلق والانزعاج الجوهري للصراع الوجداني أمر بالغ الأهمية لتجنب أن تصبح أكثر طرفاً في الصراع بدلاً من أن يكون مصدراً لتسهيل حل للنزاع.

ويساعد بناء كفاءات الذكاء العاطفي للمرء (أي حاصلك العاطفي) على منع الصراع من "اختطاف" مسئول الصراع عاطفياً، وتظهر الأبحاث الفسيولوجية أن عقولنا يمكن أن تخلق نشاطاً كيميائياً عصبياً والذي، في جوهره، يقهر أو يخطف قدرة المرء على

التفكير من خلال ظرف متضارب، ضاغط أو مهدد، عندما يتعرض الأفراد المنهمكين في الصراع للاختطاف العاطفي في عقولهم، تكون النتيجة هي حالة مستقرة من انعدام النظام والاضطراب حول كيفية الوصول إلى نقطة عندما يمكن أن تبدأ مرحلة التكامل، يمكن لجميع أطراف النزاع أن يسهموا في هذا الوضع الراهن "المختطف عاطفياً"، بما في ذلك محاولة الفرد لإدارة النزاع إلى قرار مناسب، والحقيقة هي أنه ببساطة غير ممكن التوسط لتسوية الصراع، وخاصة من النوع العاطفي صعب، عندما لا يفكر مسئولو النزاع أنفسهم "مباشرة" والسماح للعواطف غير المرشحة أن تحكم سلوكهم أثناء النزاع.

طوال الصفحات القليلة القادمة، وسوف نلخص عناصر الحاصل العاطفي التي حددها دانيال جولمان وزملاؤه والآثار المترتبة على إظهار حاصل عاطفي عالي في أداء فعال كمدير الصراع، إضافة إلى ذلك، نسلط الضوء على العديد من التقنيات الهامة ذات الصلة التي تنطبق على اختصاصات كل "الحاصل العاطفي"، ومعظمها يكون له تأثير مباشر على تحويل الصراع إلى فرص لتحقيق نتائج إيجابية.

تقنيات لتعزيز الحاصل العاطفي وإدارة الصراع بشكل أكثر فعالية	نتائج لمدير الصراع	سلوكيات الحاصل العاطفي العالية
مهارة الحاصل العاطفي رقم: 1 الوعي الذاتي		
- قم بتطوير المفردات العاطفية القوية، مع إدراك التي تكون فيها المشاعر واضحة عند نقطة معينة من الزمن. - تحقق من وضع المرء العاطفي بانتظام: واستمع إلى شكوكه، وشاركه مشاعره، واقل ارتبأكه. - قم بتمييز العواطف في حجمها الطبيعي (على سبيل المثال، غاضب مقابل شاحب، يصب بأذى. مقابل دمر) لتمكين التدخل المناسب المرتبط بقوة العواطف.	- يضاعف القدرة لتحديد مشاعر المرء، وهو ما يعزز فهم استجابات المرء لمختلف المحفزات وما يحدث عند نقطة معينة من الزمن. - يعزز القدرة على تمييز المشاعر الصحيحة التي يلاحظها المرء في حالات النزاع بدقة، مما يعزز مصداقية المرء في تطوير تفاهات خلال مرحلة التمايز. - يسهل الاتصالات التعاطفية عندما يقوم مدير الصراع بإعادة صياغة المحتوى ويعكس الشعور الحقيقي الملحوظ في اتصالات الأطراف.	الوعي الذاتي العاطفي
- شارك في عملية الدراسة الاستقصائية لردود الأفعال المتعددة المقدار بـ 360 درجة. - قم بتطوير مصدراً أو مصادر من ردود الأفعال من خلال عملية إدارة الصراع. - تعلم /تلقني التدريب في الكفاءات الحاسمة لمهارات الوساطة النامية، وخصوصاً التقييم الذاتي فهو بحاجة إلى تحسين.	- معرفة من هو الشخص الصالح لبناء الثقة في أداء السلوكيات المرتبطة بتلك الكفاءات. - يمكن النجاح المسبق الذي يتوسط الصراع المسئول عن حل النزاع من تطبيق معرفة الدروس بلا تردد. - معرفة تحديات الشخص من خلال عملية التصدي للصراع يخلق الحاجة إلى تطوير الموارد اللازمة لتوفير الدعم المتخصص أو الموجه "الموضوع علي محملة" المساعدة في تسهيل عملية حل النزاع.	التقييم الذاتي الدقيق

- قم بتطوير عقيدة المرء الشخصية عن إدارة الصراع، وإبقاءه في مكان قريب في جميع الأوقات وتبادل عبارة "أعتقد" في هذه المجموعة مع المتنازعين. - قم بتحديد نموذج يحتذى به للوساطة الفعالة، ثمّ انظر في كيف يتعامل هذا النموذج مع المواقف الصعبة.	- تعزيز القدرة التي تعكس الضوء على قيم الأطراف المتنازعة لتبادل المعلومات المفتوح، والاستماع بغرض الفهم، والإفصاح والوضوح، والصدق، واحترام آراء الآخرين. - بناء مصداقية عندما تنحاز السلوكيات مع القيم المعلنة؛ ويزيد من ثقة المتنازعين أن الوسيط يكون عادلاً وليس لديه أجندة سرية.	فهم القيم الأساسية، ودمجها في سلوكيات التوسط بين الطرفين لتسوية الخلافات
مهارة الحاصل العاطفي رقم 2: الإدارة الذاتية		
- احتفظ بجدول زمني للممارسة الرياضية. - استغرق وقتاً للتفكير والتأمل. - ركز على تنفس الشخص. - "ابتعد" عن الظروف المجهدّة. - تناول الطعام بشكل جيد، وحد من تعاطي الكحول.	- يضع الأساس لمعالجة المخاوف التي تنشأ حتماً في ظروف مثيرة للجدل. - يمكن من تشكيل السلوكيات للتعامل مع التوتر والتي يمكن أن يلاحظها المتنازعين ويطبقونها على أنفسهم. - يزيد من القدرة على تحمل الصراعات المستخرجة والمضعفة	إدارة الإجهاد، ومهارات التعامل
- افهم ما هو الاختطاف العاطفي، والمشاعر المرتبطة به. - استبدل ردود الأفعال العاطفية بـ "دفع زر". أو إلقاء اللوم على التصريحات مع التقصي العاطفي من الرسائل الجوهرية التي ينقلها المتنازعون. - استمع إلى كل شيء، وأجب بشكل انتقائي.	- يعزز القدرة على عدم المبالغة في ردود أفعال المتنازعين الاستفزازية والتصريحات أو السلوكيات المؤذية عن قصد. - تشكيل سلوكيات مستقرة ومنتجة للمتنازعين وفقاً لنموذج للمنافسة في ظل ظروف مشحونة عاطفياً. - يسهل التمايز الصحي والتقاء المواقف، والحفاظ على "الهدوء في قلب العاصفة" والذي يعزز الأهداف النهائية للعملية.	ضبط النفس، والحفاظ على قوى الدفع مضبوطة

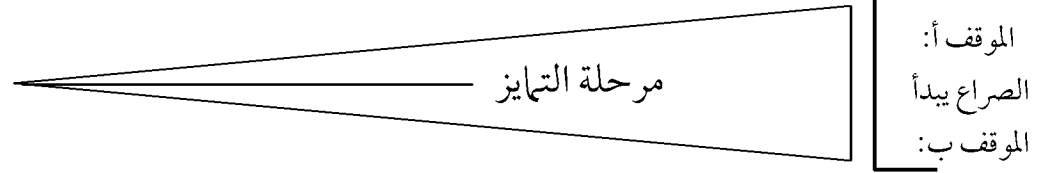
- وضع أهداف لنفسك وللأطراف المتنازعة، وقم بقيادة العملية نحو تحقيق تلك الأهداف. - احتفل ببلوغ تلك الأهداف.	- يمكن من مرونة وسهولة التكيف، وعدم السماح بالانتكاسات في الصراع جعل الانطواء موضع اهتمام يحقق نتائج إيجابية. - يسهل الدفع إلى الأمام عندما يسعى المتنازعون لعرقلة التقدم أو تحريك العملية في الخلف.	دافع الإنجاز لتلبية معايير التميز
- حد من التوقعات حول ما "يجب" أن يحدث خلال مرحلة التبايز والتكامل؛ "سر مع التيار" - اتبع تغير المد أو عمليات "التوقف والبدء" على نحو جوهري لإيجاد أساس مشترك.	- تمكن الشخص المسئول عن حل النزاع من تشكيل القدرة للحفاظ على المواقف المائعة المطلوبة في مرحلة الاندماج. - يعزز القدرة على أن تكون مبتكرة وإبداعية، ويدل على الرغبة في استكشاف بدائل سليمة. - يزيد من القدرة على إبقاء عملية الانطلاق حتى عندما تهدد الظروف المتغيرة الاتفاقية.	القدرة على التكيف والمرونة مع الظروف الجديدة
- ابتسم بسهولة وكثيرًا ما تبهج حالتك النفسية، وتمكنك من رؤية أفضل لإيجابيات هذا الوضع. - استمر في التعبير عن الاعتقاد بأن أهداف القرار يمكن أن تتحقق. - أحط نفسك بالتأكيدات المرئية، على سبيل المثال، "هذا أيضًا يجب تجاوزه"، "إن مع العسر يسرا"، "التحديات تخلق الفرص". "والرد على هذه التأكيدات بما يحيط بالبيئة حيث تتفاعل الأطراف.	- يضعف "الانهزامية" التي قد يحاول طرف أو أطراف النزاع فرضها خلال المآزق أو الكلام. - يشكل شعورًا بأن القرار لا يزال ممكنًا في ظل العقبات الرئيسية. - يعزز الرسالة التي كان التقدم أو مازال يقوم بها حاليًا. - عرض الانتكاسات نحو التوصل لأساس مشترك أو طريق مسدود كجزء أو حتى إذا لزم الأمر للسماح لعملية دورة الحياة الطبيعية باللعب في	التفاؤل

	دورة كاملة. تشجع الأطراف على اتخاذ "نصف الكوب الممتلئ" رؤية الموضوع من زاوية مختلفة حول العملية والتقدم الذي يتم إحرازه.	
مهاراة الحاصل العاطفي رقم 3 إدراك العلاقة		
التعاطف	- يعزز القدرة على "وضع المرء نفسه في مكان الآخرين". - يساعد على كسر حدة أنواع الصراع الوجدانية. - تشكيل جهود للالتماس الأول للفهم. - يحسن فرص لكشف واكتساب فهم جميع الحقائق والمشاعر ذات الصلة في مرحلة التمايز، من أجل تعزيز تعريف المشكلة المتبادلة. - وفي مرحلة التكامل، يساعد على "قراءة" رد فعل الأطراف إلى الحلول المقترحة المختلفة وطبيعة المقاومة للبدائل المقترحة على الطريق إلى القرار. - إنشاء أساس للاستكشاف لا لإجبار الاتفاق.	- أعد صياغة المحتوى واعمس الشعور كأسلوب تواصل طبيعي. - ا طرح الأسئلة القابلة للتعديل؛ واستخدم تقنيات لفظية مثل " أخبرني المزيد عن"، "ساعدني على فهم ما تعنيه عندما قلت... " الذي سمعتك تقوله هو... أود أن أسمع المزيد حول ما سبب تفكيرك بهذه الطريقة"، وغيرها - استمع بنسبة ثمانين في المئة. وتبادل وجهات نظرك الخاصة بنسبة عشرين في المئة - قيم لغة الجسد. - قم بالرد مع تعليقات عن العملية بدلا من الرد على ما قيل.
توجيه الخدمة وتطوير الحلول لتناسب احتياجات	- يساعد على تحديد جميع أصحاب المصلحة، و "المجازفة" فكل واحد له في إدامة وحل النزاع. - يمكن من التوضيح بشكل أفضل -	- ركز على اكتساب فهم كيف يمكن أن تساعد الأطراف على تحقيق أهدافها وتقليل احتمال المواجهة القابلة للفشل مع النظراء.

العملاء - ما هي النتائج المرجوة الخاصة عن طريق إدراك الأطراف المتنازعة كعملاء. - ادعاء دور الخادم الميسر والمساعد يكسر حدة نسبة ظهور المحسوبة أو التحيز.	- قم بالحفاظ على موقفك كشخص يستخدمه الأطراف لتحقيق مآربهم، وكذلك للاحتياجات التنظيمية أيضًا.	
تطوير العلاقات ذات الدور الفعال - يعزز القدرة على الاستفادة من العلاقة القائمة وحسن النية وتطويرها من خلال تاريخ مسبق من دعم أطراف الصراع لتحقيق أهداف أخرى. - ينظر إلى الصراع على أنه فرصة بناء العلاقات، مع الوساطة من العلاقات المستقبلية بين الشخص المسئول عن النزاع والأطراف المتنازعة حتى تصبح أكثر قيمة منذ تم اختبار العلاقة، وقد تم التغلب على الصعوبات، مما يوفر دروس تعزيز العلاقات القيمة المستفادة بشأن طرق لنهج الصراعات الماثلة في المستقبل.	- قم بتذكير الأطراف ذات القيمة على المدى الطويل بالحفاظ على علاقة مستمرة مع كل من مدير الصراع والطرف الآخر في النزاع؛ فذلك يساعد على توسيع إطار النزاع إلى شخص واحد تكون نتائجه ذات تأثير على النمو الوظيفي للمتنازعين وتطلعاتهم لتولي المسئولية المهنية المطلوبة في المستقبل.	
إنشاء التقارير - يخلق قنوات اتصالات مفتوحة وحالة حسن النية والصدقة الحميمة بين الأطراف المتنازعة والمدير. - يخفف احتمال نشوب صراع "للتوصل لنتيجة شخصية" - يسهل "الانفتاح" على استكشاف الأطراف للحلول البديلة التي يتم تقديمها في سياق وجود مصلحة	- تكيف مع أنماط مختلفة من الناس تعلم واطهر الاهتمام بمصالح الطرفين والأسرة خارج العمل. - امنح السلوكيات التي تمثل نهجا مكرثاً بالحفاظ على الألفة أثناء وبعد النزاع. - الق نظرة أكثر شمولاً بشأن	

المتنازعين، وقم بالرد عليهم كالأفراد الذين هم أكثر من مجرد أنهم لهم دور في الشركة، أو الذين لهم أكثر من مجرد موقف يتحدثون به في النزاع. - قم بتعزيز فكرة أنك تقدر المتنازعين كمزلاء لك في الحاضر والمستقبل.	الأطراف في العقل وأيضًا مصلحتهم في الحفاظ على الألفة بين الأشخاص المتقدمة باستمرار بمجرد حل النزاع وأيضًا العودة إلى العمل كالمعتاد. - ينتج العملات لاستخدامها في الفواصل الزمنية المهمة في إدارة الصراع، على سبيل المثال، تقدم أطراف النزاع فرص التواصل مع كبار المديرين التنفيذيين والعملاء، أو مسؤولي المجتمع الرئيسيين.	
عبر عن الصراع باستمرار وكيف يقوم الأطراف بحله من حالة تحقيق الأهداف التنظيمية وتعاون الفريق.	تقدم توجيهات حول كيفية حل النزاع من منظور أداء دور قيادي واحد، وممارسة السلطة التنظيمية للشخص، والحفاظ على المسؤولية المتبادلة لتحقيق أهداف الجماعة.	القيادة من النموذج الأصلي الذي يكون عبارة عن علاقة

مرحلة وعملية حل النزاع



مرحلة الاندماج

في هذه المرحلة، يقوم الأطراف:

بالحفاظ على المواقف المائعة (أي غير ثابتة)،
وإظهار اللطف لمستوى عالٍ من الإفصاح،
وتجنب إضفاء الطابع الشخصي على المشاكل،
والتركيز على إيجاد حلول قابلة للتحقيق،
والتجربة بالحلول المحتملة.

في هذه المرحلة، يقوم الأطراف:

بتسوية أو مناقشة خلافاتهم ومعرفة المواقف الأخرى على الأقل
المنطقية، إن لم يكن مقبولا. بلوغ أساس مشترك وحل الصراع

في كل حالة من التفاعلات التي تظهر خلال مرحلتي الصراع، يحتاج المسئول عن حل النزاع إلى تشكيل السلوكيات الذكية عاطفياً، لأنه في القيام بذلك، يمكن أطراف النزاع أن يبدأوا في ملاحظة ومحاكاة الصفات السلوكية الأكثر صحة، على سبيل المثال، سوف يصبح تحديد أكثر ارتياحاً للشعور "في الغرفة"، والذي يوفر أساساً للتفاهم المتبادل، وسوف نرى قيمة ما تبقى ثابت، وهادئ، ومقاومة الاندفاعات التي تضر بالعلاقة، والتفاوض، حيث إنهم سيسعون للفهم أولاً، بدلاً من أن يكونوا مفهوميين، وسوف يقدرون عملية بناء الألفة الشخصية مع الطرف الآخر في النزاع، بدلاً من عملية تمييز عن طريق الحفاظ على المسافات واللوم والتحريض على المعارك، أو السلوكيات المعرضة لبقاء الأطراف في الدولة أكثر خلافة ومولعون بالجدال.

قم بالتأكد من أن الجميع قام بحضور تدريب الذكاء العاطفي

في الواقع، فإننا نقترح أن النشاط الذي تقوم عليه يجب على الشخص المسئول أن يصل في وقت مبكر من مرحلة التمايز وهو الاقتراح الذي يشاركه الأطراف المتنازعة في دورة تدريبية على بناء حاصلك العاطفي من خلال هذا التدريب، واكتساب الأطراف لفهم أفضل لمهارات الذكاء العاطفي وقيمتها في العمل من خلال الصراع على نحو فعال، يمكن للمدير بعد التدريب أن يستخدم مصطلحات وتسميات الذكاء العاطفي كنقطة اتصال لتعليق العملية التي تجبر أصحاب المصلحة بمراجعة تصرفاتهم ومدى صحة وجودهم في سياق البحث عن حل عملي للخلافات على سبيل المثال، وقد يعبر المسئول عن الصراع باختصار للطرفين، " فلنمارس الوعي الذاتي العاطفي: كيف يشعر الناس الآن بعد أن نكون قد ناقشنا هذا القرار المقترح لخلافاتكم؟" أو استجابة لبعض المشاحنات اللفظية أو الشتائم التي ألقيت ذهاباً وإياباً من قبل الطرفين، وقد يقول الشخص المسئول، "أود أن أذكر الناس أن الإدارة الذاتية أمر مرغوب فيه للغاية في العمل من خلال هذا الصراع، والذي أراه الآن هو السلوك غير الذكي عاطفياً بل يدل على العكس تماماً والاندفاع، وعدم وجود ضبط النفس صحي"

وهناك عنصر مشترك من التدريب لبناء الحاصل العاطفي على تطوير وتوثيق عقيدة

المرء أو عبارة "أعتقد"، وهناك قيمة مضافة لتكليف التدريب على الحاصل العاطفي وهي إمكانية اهتمام مديري الصراع بعناية بالعقائد بأن تضع الأطراف المتنازعة خلال تدريبات الوعي الذاتي الواردة في التدريب، وإضافة عبارة "أعتقد" التي يشاركها الأطراف تقدم خلال التدريب فرصة مفيدة لمديري الصراع للحصول على رؤى واسعة وهامة في المعتقدات الأساسية للطرفين ونظم القيم للطرفين، واستخدام هذه الأفكار في تفريق النزاع على نحو فعال وإيجاد الحلول معا والتي تمكن جميع الأطراف من العيش.

وضع قواعد سلوكية استنادا إلى الذكاء العاطفي واحتفاظ الأطراف بتأييدهم

في الواقع ذلك يجعل الطرفين لهم مسئولية صحية، وسلوكهم ذكي عاطفيا في جميع مراحل عملية حل النزاع هو قاعدة إيجابية للغاية للفرض في عملية حل النزاع في وقت مبكر من أجل استكشاف وكشف اتفاق مقبول لأولئك الذين يعملون في الصراع، من خلال الحفاظ على هذا المستوى من المساءلة وتعزيز معايير صحية للسلوكيات المقبولة وغير المقبولة في جميع أنحاء مراحل التمايز والتكامل، من شأنه أن يعزز مدير الصراع الفرصة للطرفين للخروج من الصراع مع الاعتقاد المشترك في قيمة تطبيق مهارات الذكاء العاطفي للحالات الصعبة، وتعد هذه واحدة من "الفرص" المهمة أن مدير الصراع لديه فرصة لتفعيل وتعزيز قيمة الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، ووعي العلاقة، وإدارة العلاقات من خلال عملية تأمل اختلاف الفريق.

الحفاظ على نظام ماكرو للتفكير الموجه

يحتاج حل نزاع معين إلى نشاط مبتكر كمساهمة في وضع استراتيجية أكبر تستند على نظم لجعل الفريق يمضي قدما نحو أهداف محددة، وقد يرغب المشاركون في التركيز على مجموعة من التفاصيل الدقيقة التي يعتقدون أنها هي جوهر الخلافات التي تولد الصراع وبالتالي تكون الأساسية للنظر في الحل، ويضعف المدير الصراع الفعال من رؤية المشاركين، وتمكينهم من رؤية منظور أوسع ومساعدتهم على تحديد القضايا الأساسية التي تتداخل مع عملية الصراع، والتي قد يكون لها مخاطرة قوية في ترتيب أولوية مكانة محددة

في بنود جدول الأعمال الدائم، من ناحية أخرى، يحتاج مدير الصراع إلى قيادة محور النقاش نحو تعزيز إلى ماذا يهدف الاجتماع حقاً، وما هي مهام الفرق الأساسية، والأهداف العامة التي يجب الوفاء بها خلال فترة محددة من الزمن، إجمالاً، تكون الاختلافات الصغيرة حول تسلسلات جدول الأعمال التي يتم بعد ذلك إما تهميشها أو دمجها ضمن فهم أشمل لما تحتاجه المواجهة لإنجاز وكيف يحتاج الفريق إلى استخدام مواجهة المتحدى لتحقيق النجاح في مهمتهم المشتركة.

الأساس لتحويل الصراع إلى فرصة: تطبيق مهارات إدارة العلاقة المكررة

على الرغم من أن جميع فئات مهارات الحاصل العاطفي الأربع المذكورة في الجدول تنطبق على تحويل الصراع إلى فرص، فإن العملية هي الأساس الوحيد الذي ينتمي في الربع رقم 4، وإدارة العلاقة، لذا يجب على المديرين العمل في دور الوسيط ضمن الفرق التي تؤدي إلى رؤية عملية الصراع واحدة والتي تتطلب الإدارة الفعالة للعلاقات بين أطراف النزاع، عملية تحويل الصراع إلى فرصة واحدة لمعاملة الأطراف كنفس قيمة المجموعات التي تحتاج إلى الرعاية التي أنشأت وأدت إلى وضع أفضل لتنسيق الجهود المستقبلية.

وذلك يعزز العلاقات عندما ننجح في تحديد المشكلة وتقييم الدروس المستفادة، والتي تساعد في تحويل الأطراف من مجرد مشارك في النقاش إلى الوصول إلى درجة الفهم والذي يحافظ على العلاقات ناجحة بشكل كبير، كما تتطلب قيادة العلاقة مهارة لتعبر من الحاضر إلى المستقبل وذلك عن طريق الاستجابة للأطراف (العوامل الفردية للنقاش) ولكن بتعزيز جميع الأطراف (يتم تشخيصها بواسطة أنظمة مؤقتة من التعاون وفريق العمل بشكل متكامل)، مروراً بعدم رغبة بعض الأطراف في النقاش، فهو يقوم على رؤية مستقبل متعاون ومرغوب فيه، ويساعد على تقليل الفصائل ودعم ظهور هوية لفريق متفهم، صالح ومتعاون. كما تتمسك كفاءة قيادة العلاقة بمبادئ ووجهة نظر نظرية النظم والذي قام بنشرها فريتوف كوبرا وذكر فيها:

في النموذج القديم كان من المعتقد أن النقاش هو أي نظام معقد وأن فاعلية كل الأجزاء من الممكن إدراكها من خلال خصائص الأجزاء، أما في النموذج الحديث فهناك علاقة متبادلة بين الجزء والكل. . نستطيع فهم خصائص الأجزاء فقط من خلال فاعلية الكل، ولكن في الجوهر لا يوجد أجزاء على الإطلاق، ما نطلق عليه جزء هو ببساطة نمط في شبكة غير منفصلة من العلاقات.

يحتاج شعار قائد النقاش أن يكون *نحن داخل الصراع معا* كيف نحل هذا الصراع لضمان نجاحنا كفريق في تقدم مستمر؟ دعونا نذكر أنفسنا أن القضية هي ليست *نحن في مقابلهم* ولكن علينا أن نعرف كيف نكون أفضل، دعونا نعمن تركيزنا ونبقى في أماكننا ونمثل بمعايير السلوكيات المقبولة في حل النزاعات كما نكشف طرق حل وسطية، لو فعلنا هذا سوف ينشأ لدينا فريق قوى على الصعيد الآخر مما يبدو عليه الآن والذي يشبه معركة صعبة ومثيرة للجدل.

تلخيص

تحتاج القيادة الفردية للصراع إلى إطار داخلي من النزاعات ضمن مجموعات، والتي تؤدي إلى صراعات جوهرية كبيرة لا مفر منها لتحقيق تقدم في المجموعة، أيضًا يعكس الصراع بين الأفراد المجهودات التي تتواكب مع التغيرات المستمرة في مجال العمل التنافسي، ويحدث الصراع من خلال ثلاثة أنواع كبرى: (الصراع المؤثر - الصراع المتقدم - الصراع المعرف) الصراع المؤثر من أكثر الأنواع المدمرة بطبيعتها لفريق العمل وتتطلب تدخلات متخصصة من قائد النقاش، والذي يعكس الكفاءة العالية والتي تمنع الإنسان من أن يصبح متأثرًا عاطفياً بالخلاف.

الأساليب التي تطرأ على الخلاف المؤثر تشمل :

- ❖ تطبيق مبدأ الإنصات العاطفي، شرح المضمون وانعكاس المشاعر، لذلك أنت تعتقد أن إمكانياتك مرفوضة وهذا يمكن أن يجعلك محبطا..

- ❖ طرح الأسئلة المفتوحة مثل أخبرني أكثر ما الذي جعلك تشعر ب.....
- ❖ استمع لكل شيء ولكن عليك الإجابة بانتقاء، كن عنيفا غير مستجيب تجاه التصرفات المؤثرة والتي لا يجب أن تعزز على الإطلاق.
- ❖ بناء علاقة، أصبح بعض الناس أقل احتمالية في أن يظلوا ثابتين على موقفهم وهم في خلاف مع أولئك الذين على علاقة طيبة معهم أو مع أولئك الذين يتمنون إقامة علاقة طيبة معهم في المستقبل.
- وباستمرار تعزيز جميع الأطراف، هذا يزعم قيمة الفريق الواحد، كما أن التصرف المؤثر والذي يتعارض مع قيمة فريق العمل يجب أن يكون قابلاً للتحدي مع العروض البديلة بدلا من الحصول على نتائج عكسية أمام مجهود الفريق في حل الخلاف.
- إصراراً على معيار حالة الاختلاف والذي يفرض على بعض الأطراف إعادة ترتيب الأوضاع من أجل رضا الأطراف الأخرى، هذا يميل إلى خفض التوتر وإقامة فهم متبادل بين جميع الأطراف.
- ❖ يشير التكليف بالتدريب على بناء تحصيلك العاطفي وعلى إظهار أسلوب نقاش مؤثر للأطراف، والذي يعكس تصرفات الفريق والذي يدل على تحصيل عاطفي أقل والذي له أثار عكسية لتقدم المستقبل ونجاح محترف.
- ❖ تؤدي عملية ومهمة النقاش إلى الانتقال الجيد من خلال مراحل متعاقبة من حل الخلاف والذي اقتحم حالة التكامل. كما تعالج بعض الأساليب المرغوبة تلك الأنواع من الصراع والتي تشمل طرق لتسهيل التقدم في إدراك الأسباب الجوهرية وطبيعة عدم الموافقة، وتتطلب هذه الخلافات تحديداً وتعريفاً للمشكلة من قبل الأطراف ورغبتهم في شرح أوضاعهم وأن يكون على مستوى عالٍ من الإفصاح والحديث، كما أن تشكيل الخلاف كوحدة واحدة تعتبر رغبة صحية وهي (نتفق على أن نختلف) ولكن تلك التي تحفظ جميع الأطراف على ترسيخ أوضاعهم وتعطيهم إمكانية التقدم لإيجاد حل وسط.

تحويل الصراع إلى فرصة أساسية وعاطفية

هي مهارة قيادة العلاقة بذكاء، يحتاج قادة العلاقة إلى تكثيف جهودهم على بناء علاقة طيبة مع الأطراف، تطوير علاقات فعالة، إنفاق عملات والتي تعمل على تطوير العلاقات الخاصة وممارسة دور القيادة والذي يوضح أنهم على درجة من الجدارة بالثقة من قبل الجميع.

بهذه الطريقة يكون للفريق فرصة ليتعلموا من خبراتهم السابقة في الصراع، ويظهر على الجانب الآخر من الخلاف وعى وإدراك كبير بالتصرفات والتي تساعد الفريق كمجموعة عمل واحدة، وهذا يبرز قدرة أطراف النقاش على التطور بأنفسهم مهنيًا من خلال توضيح مهارات سمو العلاقات الشخصية حتى في أوقات الخلافات الحادة في الرأي.