

احتفاظك برأيك لنفسك هو تقصير تجاه الفريق

تورين غاري

قبل نحو عام، لاحظ ديفيد ماكنير، النائب الأول لرئيس شركة كامبل، وجود مشكلة لدى فريق القيادة في الوحدة الموجودة في كامدين - نيوجيرسي، وصفها بقوله: «تطورت لدى الفريق حالة شديدة من السلوك الهدام؛ حيث بدا أن الأشخاص لا يشعرون بحاجتهم إلى التفاعل، وكنا نؤدي وظائفنا بطريقة لا بأس بها كمجموعة من الأفراد المشتغلين بواجباتهم، لكننا لم نكن نعمل بوصفنا فريقاً حقيقياً».

ويستطرد موضحاً: «تجلت المشكلة في ارتياح الأعضاء لمناقشتي في أمور العمل، أكثر من مناقشتها فيما بينهم. لقد ربطتهم علاقات جيدة جداً، لكنهم امتنعوا عن تكليف بعضهم بعضاً - بصفاتهم أعضاء الفريق الأعلى مقاماً - بمسؤوليات مشتركة تتعلق بموضوعات مثل توفير الموارد اللازمة للتنمية البشرية، وإعداد الميزانية، ووسائل التواصل الاجتماعي».

لم تعد إدارة النزاع مجرد مسألة
تفاعل شخصي، بل يجب أن تغدو إحدى الكفاءات
المؤسسية.

تنزع الأعمال الأدبية التي تناولت فن الإدارة، إلى التركيز على ذلك النوع من النزاع المتميز بالعدائية في العلاقات بين الأفراد، ولا يقل النزاع الذي يصفه ماكنير هنا عن هذا النوع ضرراً - وربما هو أكثر تشيياً. فعندما يغفل القادة عن خلافات الرأي القائمة فيما بينهم ويعجزون عن فضها، يدفع أفراد الوحدة جميعاً الثمن. ومن هنا جاءت أهمية صرف انتباه خاص لمصادر النزاع في الفرق القيادية ومعالجته. بين أيدينا ثلاثة كتب ألقت الضوء على هذا الموضوع؛ ولم تعترف كلها باستحالة استئصال النزاع جذرياً وحسب، بل بأنك لن ترغب في ذلك - فدون النزاع، ستحرم نفسك من الاختلافات في الرأي التي تعزز الإبداع والتعلم.

بالرغم من ذلك، من المهم منع النزاعات المعترف بها بين أعضاء الفريق من التفاقم والتحول إلى صراعٍ هدام، إضافةً إلى إدارة النزاع متى ظهر. وبعد الاعتراف بوجود نزاعٍ معين، ستحسن آلية إيجاد حلٍ له، كلما استطعت التخفيف من حدة خاصيته الشخصية، والتعامل معه بوصفه موضوعاً متعلقاً بالمؤسسات - عبر وضع بروتوكولات لنمط التصرف النموذجي للموظفين المتنازعين تجاه بعضهم بعضاً، على

سبيل المثال. أما حل رموز الصمت الذي يساعد على إبقاء خلافات الرأي دفيئة، فيتطلب إرادة شخصية للمجازفة.

دوامة الصمت

«تفترض إستراتيجيات تدبير النزاع وجود اختلاف في الرأي بينك وبين شخص آخر، وإدراكك له؛» كما تقول ليسانس أ. بيرلو، وهي أستاذة في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد. «لكن الناس - في حالات كثيرة- لا يعون وجود الاختلاف؛ لأنهم يمنعون الآخرين، وأنفسهم أيضاً، عن التعبير عن آرائهم».

تتخذ عملية منع الآخرين من التعبير عن آرائهم أنماطاً شتى، وفقاً لما جاء في كتاب When You Say Yes But Mean No: How Silencing Conflict Wrecks Relationships Companies... and What You Can Do About It، لمؤلفته بيرلو. وفي بعض الأحيان، يقمع المشرف الرأي المخالف لأحد مرؤوسيه، عبر التعبير عن عدم ترحيبه بالنصيحة. وإنما نمارس هذه العملية مع أنفسنا أيضاً، وحين نتعامل مع رؤسائنا وزملائنا ومرؤوسينا، وبأطيب النوايا؛ كما تؤكد بيرلوفاناس أحياناً «يمنتعون عن التعبير عن آرائهم؛ لأنهم يعتقدون صادقين أن سلوكهم هذا هو لمصلحة ذواتهم وعلاقاتهم بالآخرين والشركة». فقد يُعرض شخص ما عن التعبير عن اختلافه في الرأي؛ خشية تأخير عمل الفريق في أثناء إنجازه مشروعاً حساساً للوقت.

وتعقب قائلة: «إن تجاهلنا الاختلاف في الرأي لا يُبطل وجوده. وعوضاً عن ذلك، يجعلنا ميالين إلى الدفاع عن النفس في علاقتنا،

وسرعان ما يتوضع المناخ ليغدو مشحوناً بالخشية والريبة، الأمر الذي يزيد من احتمال صمتنا مستقبلاً».

ويتضمن الضرر المؤسسي الناتج: تهشم العلاقات، وتضاؤل الإبداع، وضعف التعلم، وتردي عملية صنع القرار. ففي العام 1997، امتنع المديرون في شركة سامسونغ عن البوح بشكوكهم حول استثمار قيمته 13 مليار دولار أمريكي، هدفه تحويل الشركة إلى صناعة السيارات؛ وذلك لأن المدافع عن الفكرة، وهو «كون - هي لي» الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، كان شخصية قوية وهاوي سيارات. وعندما أغلقت شركة سامسونغ للسيارات أبوابها بعد عام واحد فقط من بدء الإنتاج، تعجب «لي» من عدم تعبير أي منهم عن تحفظاته إزاء المشروع.

وفي هذا الخصوص تكتب بيرلو: يجب على الشركات «استبدال الحالات الأثيمة لازدياد الصمت بطريقة حلزونية، بزيادة فاضلة لحرية التعبير على نحو حلزوني أيضاً». وينبغي أن تمتلك الإدارة المجازفة بالتعبير عن اختلاف رأيك بصراحة وصدق، ولكن بطريقة إستراتيجية - في المجموعات حيث تتمتع بنفوذ ومكانة عالية، وفي الحالات التي يكتسب فيها التعبير عن الاختلاف أهمية كبيرة لعمل المجموعة أو علاقاتها. وتتابع قائلة: تمثل المهمة نوعاً من البحث عن تفاهم متبادل. وبالرغم من الدور الحاسم الذي يؤديه القادة في تكوين هذا السلوك ومكافأته لدى الآخرين، «يحتاج كل فرد إلى تولي مسؤولية التحدث والإصغاء بطريقة تضمن تواصلًا جلياً من ناحية، وتسهل تعبير الآخرين عن آرائهم من ناحية أخرى».

الاطلاع على وجهات نظر الآخرين

لا تقتصر أهمية الوصول إلى تفاهم متبادلٍ على منع التفاقم الحلزوني للصمت، بل تسهم في إيضاح جداول العمل الخفية التي يغزر وجودها في الفرق القيادية، ومساعدة المديرين على التعامل معها. وفي هذا الشأن، تقول ديبورا م. كولب، وتعمل أستاذة في كلية سيمونز لإدارة الأعمال في بوسطن، وأحد مؤلفي كتاب: *Everyday Negotiation: Navigating the Hidden Agendas in Bargaining* «تحتاج إلى إيجاد حيز -عام أو خاص- لمناقشة الفروق غير المعلنة». ابدأ بإظهار انفعالياتك، أي رغبتك في رؤية طريقة إسهامك في النزاع، في حال كنتَ مكان الآخر. ومن ثم، «حاول الدخول في حديثٍ مائعٍ تعترف فيه بوجهات نظر الآخرين، وتمكنهم من التعبير عن الأسباب التي دفعتهم إلى اتخاذ موقفهم من موضوع معين».

وتؤكد كولب: إن هذا العمل يتجاوز الأفكار الواردة في أدبيات التفاوض حول الفهم المعرفي لمنظور الآخر. «إذ تعجز عن إيجاد رابطٍ يجمع الفروق كلها ما لم تفهم الظروف الدقيقة المحيطة بسلوك الآخر. ولا تستطيع معرفة تلك الظروف سابقاً - إذ لا مجال لمعرفتها إلا بتخيّل الحالة التي ينبغي أن تكون عليها. ويجب عليك إيجاد حيزٍ يتيح للآخر حرية الكلام. ومن هنا، يعدُّ التفكير في الدوافع الطيبة التي كان الآخر يستخدمها في تبرير موقفه أو سلوكه، إحدى الإستراتيجيات التي تعين على وضعك في حالة ذهنية مترابطة. فلا تفكر في دافعٍ واحدٍ فقط، بل حاول اكتشاف خمسةٍ منها».

الدعم المؤسسي

تحتاج الفرق القيادية غالباً إلى العون، لتطوير مهارات الإصغاء الفاعل والانفعالية التي تؤدي إلى حواراتٍ مثمرةٍ حول النزاع المحتمل. لكن منع تفاقم الصمت بطريقة حلزونية وإدارة النزاع ليسا شأنين بسيطين من شؤون التفاعل الشخصي، بل يجب أن يغدوا كفايتين مؤسسيّتين؛ كما يؤكد هاورد م. جاتمان في كتابه *When Goliaths Clash: Managing Executive Conflict to Build a More Dynamic Organization*. فكلما ازداد شمول النقاش، حول إستراتيجية الشركة وأهدافها، العملية الرئيسة، قلّ احتمال الامتناع من التعبير عن الاختلافات المهمة في الرأي. والأمر ذاته ينطبق على المسؤوليات الفردية. وهنا يكتب جاتمان: «اطلب من أعضاء الفريق إعداد قائمة بالأنشطة التي ينفذونها، والنتائج التي يتحملون مسؤوليتها؛ وذلك لوصف رؤيتهم تقويم المشاركين الآخرين في عملهم، ولتحديد الثغرات الموجودة بينهم وبين الأعضاء الآخرين في الفريق».

ومن المفيد أيضاً تطوير بروتوكولات قائمة على العمل الجماعي لمعالجة النزاع. فحين ينشأ نزاع بين شخصين اثنين -مثلاً- لا تقحم طرفاً ثالثاً لإنقاذ الموقف، ولا تشطّ في البحث عن مؤيدين وجهة نظرك، واحذر انتقاد أعضاء الفريق في أثناء غيابهم.

والأهم من ذلك، حاول تجنب إضفاء سمة شخصية على الأمور. فالبنية المؤسسية، لا الكراهية الشخصية، هي الدافع غالباً وراء الاختلافات الدفينة. وقد جاء على لسان ماكينر الذي يعمل لحساب

شركة كامبيل سوب: «أدركت أنني كنتُ أمكّن أعضاء الفريق -دون قصدٍ مني- من تجنب النزاع فيما بينهم؛ وذلك عبر السماح لهم بالتعامل معي على نحو رئيس».

قراءات إضافية

When Goliaths Clash: Managing Executive Conflict to Build a More Dynamic Organization by Howard M. Guttman (2003, AMACOM)

Everyday Negotiation: Navigating the Hidden Agendas in Bargaining by Deborah M. Kolb and Judith Williams (2003, Jossey-Bass)

When You Say Yes but Mean No: How Silencing Conflict Wrecks Relationships and Companies . . . and What You Can Do About It by Leslie A. Perlow (2003, Crown Business)

