

التوتر ضمن الفرق

متى يكون هداماً، ومتى يقود إلى الإبداع؟

جيم كلينغ

تعرّض فريق تطوير المنتج لفشلٍ ذريعٍ عندما أطلقت الشركة أحدث منتجاتها. وقد تجادل دواين من قسم الهندسة، ولورا من قسم التسويق باستمرار حول توقيت تقديم المنتج إلى السوق، وتدخل نائب الرئيس لشؤون التمويل حين أصرَّ دواين على زيادة ميزانية التطوير، لتلائم الموعد النهائي الذي حددته لورا للتسويق.

ومن ثم اتهمته لورا بتخريب المشروع كاملاً. وبصفتك قائداً للفريق، فرضت تسويةً في نهاية الأمر، لكن دواين ما زال مقتنعاً بأن كفاءته بوصفه مهندساً قد شكَّك فيها، وأصيب بحالة اكتئابٍ دامت أشهراً.

ها قد حان الوقت الآن للمُّ شمل الفريق والبدء بمشروعٍ جديدٍ، وأنت عاجزٌ عن استبعاد دواين الذي يعد أفضل مهندسيك. فما السبيل إلى حماية وحدة الفريق من النزاعات المحتومة؟

أنت الآن على الأرجح تسأل نفسك عن كيفية تفادي النزاع كلياً. بيد أنك تطرح السؤال الخطأ. فالنزاع أمرٌ محتومٌ، وقد يمثل الوقود الوحيد والأفضل لنيران الإبداع. فمن دونه تصاب الفرق بالركود وتذوي الأفكار الجيدة وتتلاشى. «وكما اعتاد ويليام ريجيلي الابن القول: «إن اتفق شخصان على شؤون العمل كافةً، فلا ضرورة لوجود أحدهما»؛ على حد تعبير هينسي، وهو نائب المدير التنفيذي لشؤون التسويق والبحث والتنمية في مجموعة باي الدولية، وهي مؤسسة تعمل في مجال التدريب والاستشارات مقرها مدينة لاركسبر - كاليفورنيا.

والسؤال الصحيح الذي يجب أن توجهه لنفسك هو: كيف عساي أدير النزاع لأحصل على أفضل الحلول من الفريق؟

الأمر الأول والأهم: سيتطلب الأمر تعديل بعض أفكارك على الأرجح: يقول موريس ر. شيكتمان، رئيس مجلس إدارة مجموعة شيكتمان (كاليسبل، مونتانا): «فقد نشأ الناس على فكرة عد الصراع أمراً سيئاً ومزعجاً؛ لذا يجب تجنبه بأي ثمن»، «ويبدأ ذلك بالقادة المسؤولين عن صنع القرارات، الذين يتمتعون بمهارةٍ فائقةٍ في تجنب النزاع».

بالرغم من أن تفادي النزاع قد يبدو الحل الأفضل، فإنه غالباً ما يترك أثراً يتضاعف بسرعة متعاضمةٍ. فعندما أصرت لورا مثلاً على ضرورة تجهيز المنتج للتسويق في المعرض التجاري في نيسان، عرف دواين حق المعرفة أن الوقت ضيقٌ جداً. لكنه آثر الصمت؛ لإمكانية التشكيك في قدراته في حال عبر عن رأيه هذا. وهكذا عاد إلى مكتبه وأخذ يفكر بقلق حيال الأمر، وعندما عاودت لورا ذكر المعرض التجاري

في اجتماع لاحق في الأسبوع الثاني، أطلق دواين العنان لإحباطه المكثوم، وعبر لها عن عدم اكتراثه بالمعرض التجاري، فالمسألة تتعلق بمشكلة هندسية معقدة، ثم من تكون هي لتحديد الموعد النهائي للفريق الهندسي؟ ولم تثمر تنمة الاجتماع عن أمور مهمة بالتأكيد.

كيف تستطيع أنت، قائد الفريق، تجنب هذا السيناريو، وتحويل النزاع إلى شيء إيجابي؟ إليك نصائح بعض الخبراء.

بداية، ضع بضع قواعد أساسية

إن أحد أسس تدبير النزاع ضمن الفرق هو وضع قواعد رئيسة سلفاً. يقول ستيفر روبنز، رئيس شركة فينتشر كوتش (كامبريدج، ماساتشوستس): «لم أعهد يوماً حالة من النجاح الباهر تنتج عن الفوضى، على الرغم من وقوع ذلك في بعض الأحيان»، عوضاً عن ذلك، يُعد وضع إرشادات تساعد على العمل في أثناء تضارب الآراء فكرة صائبة.

والقاعدة الأكثر أهمية: ينبغي فض النزاع بصراحة. وهنا ينصح هاورد جاتمان، الرئيس الأعلى لشركة جاتمان لإستراتيجيات التنمية (ليد جوود - نيوجيرسي): «ضعهم أمام خيارين: مواجهة النزاع وفضه، أو تركه على حاله. إذ يُعد هذان الخياران الوحيدين المقبولين. أما التحلق حول براد المياه في الشركة، وإرسال القذائف اللاذعة عبر البريد الإلكتروني، فينبغي منعه كلياً».

بمعنى، ألح على إيجاد حل نهائي للنزاع. ويؤكد شيكتمان: «عندما لاحظ ظهور نزاع ما، أباشر مناقشته ومعالجته. إذ تحتاج إلى مناخ

غني بالتغذية الراجعة؛ حيث يتحمل كل عضو في الفريق جانباً من مسؤولية تسليط الضوء على الأمور التي تزعجهم».

وحين تنجح التغذية الراجعة في كشف المشكلة، لا تسلك دوماً أسهل السبل لتهدئة النزاع. وهنا يقول هينسي: «لا تحاول التخلص من النزاع، ففي مجال عملنا تملك أفضل الفرق وقادتها القدرة على «تحقيق النجاح»؛ بالرغم من التوتر، والاستمرار في استكشاف الخيارات المبدعة. فهذا يزيد من احتمال انبثاق حلولٍ فاعلة».

ولكي تحول دون انحراف الأمور في منحى شخصي، تستطيع إجراء ترتيب جسدي لأعضاء الفريق، بحيث تجعلهم يركزون على المشكلة، لا على بعضهم بعضاً. ويقترح روبنز: «سطر الفقرات على لوح بلاستيكي، واطلب من الأعضاء الجلوس حوله على هيئة نصف دائرة، بحيث يؤلفون حلقةً هو ضد النزاع القائم».

يتميز كل فريقٍ بفرديته الخاصة، وتؤثر شخصيات الأفراد في بعض قواعد إدارة النزاع. وينصح جيف ويس -وهو أحد المسهمين في شركة فانتاج بارتنرز ذات القدرات المحدودة التي اتخذت من كامبريدج، ماساتشوستس، مقراً لها- بإجراء عصفٍ ذهني للفريق في البداية؛ وذلك بغية وضع تصورٍ لسيناريوهات أسوأ الحالات، وإستراتيجياتٍ للتعامل معها. ويجب عليهم طرح السؤال الآتي:

«ما هي كوابيسنا المتعلقة بعملنا المشترك؟»؛ على حد تعبيره. وغالباً ما تتضمن الموضوعات هذه: تحديد الشخص الذي يتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات العاجلة عند الضرورة، وإجراءات معالجة المفاجآت

الطارئة، وتوطيد المستوى العام للثقة بين الأعضاء. «بعدها، اطلب من الفرق ابتكار بضع قواعد إجرائية أساسية. لقد شهدت فرقاً في أثناء تدريبها، حيث يعلن الأعضاء أنهم سيثقون ببعضهم بعضاً وحسب؛ ونادراً ما يجدي ذلك نفعاً».

تشبث بالحقائق

يعد تسليط الضوء على الحقائق بإحدى السبل الناجعة للحفاظ على النزاع، مثمراً ولا شخصياً. ويؤكد روبنز: «مردُّ النزاع إلى أحد سبيين: حيازة الناس البيانات ذاتها والاختلاف في تفسيرها، أو اختلاف البيانات الموجودة لديهم أصلاً».

يحدد المؤلفون، وهم: دوغلاز ستون، وبراس باتون، وشيلا هين في كتابهم: *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*، ثلاثة أنماط للحوار الكامن الأساسي، تؤثر في الناس في أثناء حوض نقاشٍ حام: حوار «الحدث»، وحوار «الإحساس»، وحوار «الهوية». وتترك هذه الحوارات الباطنية تأثيراً كبيراً في سير النزاع. فبماذا ينصح المؤلفون؟

عالجْ كلاً منها على حدة: استقص ما حدث. وكثيراً ما يظن الناس أنهم يفهمون موقف الطرف الآخر، فلا تسرف في الافتراضات، بل أعد صياغة أقوال الآخر بمفرداتك؛ فهذا العمل البسيط قادرٌ وحده على إزالة سوء الفهم، وجعل الآخر مستعداً لسماع وجهة نظرك إزاء القصة والتفكير فيها - والقول لهيستي.

جدد المكان والزمان المناسبين لإدارة النزاع

يشد خطر النزاع ويبلغ ذروته حين يتوارى في الخفاء. فسياسات التجمهر حول البراد، وإرسال الرسائل الإلكترونية، سابقنا الذكر تسببان تآكلاً بطيئاً في قدرة الفريق على أداء عمله. وتحدد شخصية أفراد الفريق مقدار انتشار هذا السلوك جزئياً، لكنّ ثمة طرق تستطيع استخدامها لإعاقة.

يقترح بعض الخبراء تحديد زمان ومكان معينين لمعالجة المشكلات. وتستطيع تنفيذ ذلك على شكل اجتماعات دورية مدرجة في جدول العمل؛ للتعبير عن الآراء أو التعارض في وجهات النظر، أو بتخصيص غرفة لحل النزاع. لكن توحّ الحذر؛ إذ يحذر روبنز: «تستطيع القول: الغرفة رقم 3 هي غرفة النزاع، لكن يجب عليك الانتباه عند عرض الموضوع بتلك الطريقة؛ لأن الناس سيدخلون لا شعورياً في حالة نزاع عند دخول الغرفة رقم 3، لغاية لا علاقة لها بالموضوع».

وتسهل إدارة النزاع في حال وجود معرفة شخصية بين أفراد الفريق. ويمكن للقادة تسهيل ذلك، عبر حث الأعضاء على قضاء وقتٍ مشترك بعيداً عن بيئة العمل. لكن، ليس المقصود من ذلك إلزام كلٍ منهم بالاشتراك في نزهة أعدتها الشركة. وينصح روبنز: عوضاً عن ذلك: «قل شيئاً من قبيل: «ما رأيكم في أخذ استراحة بعد ظهر هذا اليوم، ومشاهدة فيلم سينمائي». فالأداء الصحيح لهذا السلوك قادرٌ حقاً على التقريب بين أفراد الفريق، ونشر الألفة بينهم بصفتهم بشراً وحلفاء».

توجد طريقة أخرى لتعويد أفراد الفريق على بعضهم بعضاً، تتجلى في منح كلٍ منهم ثلاث دقائق للحديث عن مستجدات وضعه المهني الشخصي في بداية الاجتماعات. وهنا يذكر شيكتمان: «إن من شأن ذلك بناء العلاقات قبل الخوض في مضمون الاجتماع - وهو ذو أثر مذهل في التواصل الذي يعقبه».

أخيراً، لا تسمح لأحدٍ بحث الفريق على الإسراع في اتخاذ القرار. فدعوة أفراد الفريق إلى التعبير عن تأييدهم، حتى قبل الاضطرار إلى اتخاذ قرار معين، تعد إحدى العلامات الرئيسة للنزاع الهدام. فقول: «أنت تؤيدني في هذا الرأي يا توم، أليس كذلك؟»، لازمةٌ شائعة في اجتماعات الفريق، أو في أثناء الثرثرة التي تحدث حين يتجمع أفراد الفريق حول براد المياه في الشركة. لكن غالباً ما يحصل مثل هذا الطلب اللامباشر للتأييد قبل مناقشة الخيارات المتاحة، وقبل أن يدلي كل بدلوه فيها. وحين يحدث الحث قبل إسهام الجميع، ينشأ الاستياء. ولتجنب ذلك، قل: «دعونا نتحدث عن الحقائق التي نناقشها؛ لنكتشف علامَ تجمع المجموعة».

كُن القائد والقُدوة

يمكن لشخصيات أعضاء الفريق والقواعد الرئيسة التي يعملون وفقاً لها، التأثير على فاعلية النزاع، لكن يوجد عاملٌ مهم آخر هو سلوك قائد الفريق.

اتبع سياسة الكشف التام:

في أثناء الجدل أو النقاش، يجب على أفراد الفريق البوح بحججهم كافة وإيضاح سبب اتخاذهم موقفاً معيناً. ويبدأ هذا السلوك بصاحب السلطة العليا في الفريق. «القادة الأقل فاعلية يتميزون بالإبهام - لأن أحداً لا يعرف شيئاً عنهم. وهم أشبه بالشخصيات الغامضة الخرافية؛ على حد تعبير شيكتمان. «ولكي تكسب ثقة الآخرين، ينبغي أن تتمتع بالشفافية. يجب أن تخاطر سلفاً؛ لتحصل على التغذية الراجعة وتدير النزاع، ونقطة البداية تكمن في الكشف عن خفايا الذات».

اجعل منها خبرة تعليمية:

عندما تتخذ الأمور منحى خاطئاً، عدّ المسألة خبرة تعليمية أكثر من كونها فرصة للوم الآخرين. فمثال سيؤثر في أعضاء الفريق ويدفعهم إلى الاقتداء بك. «شجع البحث عن أسباب الفشل والأمور القابلة للتغيير في المرة المقبلة. واجعل العملية علاجية عوضاً عن استخدامها عقاباً. فأنت حينما توجه الناس نحو إيجاد الحل، فإنك ترسل لهم رسالة تقول: «حتى لو أصاب واحد منا وأخطأ الآخرون، تبقى الحقيقة أننا نتعلم من تجاربنا»؛ على حد تعبير روبنز.

كن ظاهراً للعيان، لا مسموعاً:

يؤكد شيكتمان: «إن نسبة إصغاء القائد إلى نسبة كلامه يجب أن تبلغ 90 مقابل 10 فقط»؛ كن ميسراً عوضاً عن كونك صانع قرار.

وعندما تعبر عن رأيك، أعد رواية مواقف أعضاء الفريق وحججهم مصوغةً بعبارةٍ مختلفة، وشجع الأشخاص ذوي الآراء المتناقضة على الاقتداء بك؛ إذ يلقي هذا النشاط الضوء على التناقضات الكامنة في الافتراضات أو التفسيرات، التي تستطيع تحويل التزايد المتسارع في الآراء المتعارضة إلى نزاعٍ شخصي.

توسطُ عندما تغدو المسألة شخصية:

عندما يغدو النزاع بين أفراد الفريق شخصياً، يأتي دور القائد في التدخل. ويقول ويس في هذا الشأن: «بصفتي قائداً للفريق، أستطيع تيسير محادثةٍ محددةٍ إن طال زمن محاولة إيجاد حلٍ. سأقضي بعض الوقت مع كلا الطرفين محاولاً توجيه أنظارهما إلى زاوية مختلفة للمشكلة». فإذا لم ينفع ذلك، فمن الأفضل العثور على وسيطٍ -شخص من قسم آخر مثلاً- ممن لا علاقة لهم بالمحصلة.

ويؤكد جاتمان: إن ما ترمي تحقيقه هو الحكم الذاتي. فمتى تعلم أفراد الفريق الاعتماد على أنفسهم في تخطي الصعوبات، ازدادت كفاءتهم في فن النزاعات، ومن ثم عبروا عن آرائهم المتناقضة في أثناء الجلوس إلى طاولة المؤتمرات، لا عند التجمع حول براد المياه.

فيما مضى دَفَعْنَا تجنب النزاع إلى إخفائه، لكن الزمن يتغير. كما يقول شيكتمان: «كان يفترض في الفريق قديماً الإفراط في الإطراء، وإظهار التوافق بين أعضائه». لكن الاقتصاد الحديث يتطلب العكس.

«إذ يجدر بأعضاء الفريق تحدي بعضهم بعضاً؛ حتى يحققوا لأنفسهم النمو، ويجب عليهم التعامل بمرونة فيما بينهم».

قراءات إضافية

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

Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most by Douglas Stone, Bruce Patton, and Sheila Heen (2000, Penguin, 272 pp.)

“I Just Can’t Bring Myself to Talk About That with Her’: How to have the difficult conversations and keep them productive” (*Harvard Management Communication Letter*, March 2000, Reprint C0003B)

