

المعوق الخامس: الصراع المدمر



يُعدّ الصراع المدمر معوقاً آخر يجب على الفريق مواجهته عند بدء العمل. وقد يأخذ الصراع أشكالاً عدّة؛ من التوترات والمجادلات إلى عدم الرغبة في توفير الدعم للآخرين والسلوك العدواني اللامبالي. وإذا تُركت تلك الصراعات من دون حلّ، فيمكن أن تؤدي إلى تدمير قدرات الفريق وتمنعه من التقدّم تجاه تحقيق أهدافه.

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن هنا هو: كيف يمكنك تجنّب هذا الوضع وإنهاء هذه الصراعات؟

ينصح الخبراء باتباع الخطوات الآتية لرأب الصدع وتقريب وجهات النظر بين أعضاء الفريق:

1. تحديد السبب الرئيس الذي أدى إلى نشوب الصراع.
 2. تشجيع الإنصات لآراء الأعضاء بقصد الحوار والاستفادة من إسهاماتهم.
 3. التوصل إلى قرارات تمثّل مجمل آراء الأعضاء.
 4. تذكير أعضاء الفريق بوجوب التسامح والترفّع عن الخلافات.
- سنناقش فيما يأتي كلّاً من هذه الخطوات بالتفصيل.

تحديد السبب الرئيس الذي أدى إلى نشوب الصراع

عندما يدبّ الصراع بين أعضاء فريقك، اسأل نفسك الأسئلة الآتية:

- لماذا يتجادل أعضاء الفريق مع بعضهم بعضاً؟
 - هل يوجد بُعد أعمق من مجرد الصراع الظاهري، كعدم الانسجام والتوافق بين الشخصيات؟
 - هل توجد أسباب للصراع مردها المنظمة؟
 - هل يمكن اعتبار الصراع جزءاً من نمط متكرّر؟
 - ما سبب عناد عضو معين من الأعضاء؟
 - لماذا يصر دائماً عضو معين على تسيير الأمور وفق طريقته الخاصة؟
 - هل يُعزى سبب هذا الصراع إلى سلوك معين، أم إلى اختلاف في الآراء، أم إلى ظرف معين؟
- ستساعدك إجاباتك لتلك الأسئلة على تحديد سبب الصراع الرئيس، سواء أكان سلوكاً ما، أم اختلافاً في الأفكار، أم أمراً متعلقاً بالظروف المحيطة بالصراع (مثل: نقص الموارد، أو تغيّر طبيعة مهام الفريق).

وتأسيسًا على ما سبق، يمكنك أن تُطوّر أفكارًا للتوصّل إلى حلّ للصراع. فعلى سبيل المثال، إذا كان سبب الصراع هو عدم التوافق في الشخصية، فقد يتمحور الحلّ حول مساعدة طرفي النزاع على تعلّم التواصل مع بعضهما بعضًا على نحوٍ أفضل، والتحاوّر بصورة مهذّبة عند الاختلاف حول نقطة ما. أمّا إذا كان سبب الصراع متعلقًا بظروف موضوعية فيمكنك أن تتوصّل مع فريقك إلى حلّ ما لمعالجة المشكلة، مثل: إيجاد مصادر لموارد إضافية، أو الاتفاق على مهام جديدة أو معدّلة للفريق.

نصيحة: عند محاولة تحديد السبب الرئيس لصراع ما، ابحث عن إجابة للسؤال الآتي: ما مصالح الأطراف المعنية بالصراع؟؛ ذلك أنّ ما يبدو ظاهريًا أنّه عدم توافق بين الشخصيات قد يكون في واقع الأمر صراعًا ناجمًا عن أدوار في المنظمة، أو أخطاء متعلقة بتشكيل الفريق نفسه. لذا، حاول تقصّي الأسباب الحقيقية (الجذرية) للصراع.

تشجيع الإنصات لآراء الأعضاء بقصد الحوار والاستفادة من إسهاماتهم

عند مناقشة إحدى طرائق حلّ صراع ما بينك وبين زملائك في الفريق، يتعيّن على كلّ طرف الإنصات لما يقوله الآخرون، مراعيًا:

- القدرة على إعادة تعداد النقاط التي طرحها الطرف الآخر في النقاش.
 - القدرة على التحكّم في أيّ سلوك قد يدلّ على عدم احترام للمتحدث أو اهتمام به، مثل: الانشغال بكتابة شيء ما، أو القيام بحركات تدلّ على عدم الانتباه، أو المقاطعة، أو تفقّد البريد الإلكتروني في أثناء التحدّث إلى شخص آخر.
 - طرح أسئلة تشجع المتحدثّ على التوسّع في أفكاره وجعلها واضحة.
 - مناقشة بعض القضايا التي سبق طرحها والبناء عليها.
 - الطلب إلى المتحدثين لتعليل آرائهم ووجهات نظرهم.
- إنّ «عدم مقاطعة المتحدث» يُعدّ قاعدة أساسية لإجادة فنّ الإنصات. ولاضير في تذكير أعضاء الفريق بأنّ لكلّ فرد الحق في إبداء أفكاره وتصوراتهِ لحلول المشكلات المطروحة من دون مقاطعة. فضلًا عن السماح لكلّ فرد بإتمام حديثه وطرح أفكاره حتى لو اختلف معه عضو أو أكثر في ذلك. وكما هو معروف، فإنّ التعامل الكفؤ مع أولئك الأعضاء الذين يطيلون في الحديث أمر مهم. ولكن، حاول تجنّب اتباع هذه القاعدة إلّا في حالات الضرورة.

ولعلّ من المفيد - في كثير من الأحيان - تذكير الأطراف كافة بعدم وجود حلّ واحد فقط للمشكلة؛ إذ يتعيّن على الفريق تطوير مجموعة من الحلول المقترحة قبل اختياره الحلّ الأنسب. وفي واقع الأمر، فإنّ أحد الأسباب الرئيسية لتشكيل فرق العمل يكمن في محاولة تعرّف العديد من الآراء والأفكار التي قد تُسهّم في حلّ المشكلات؛ وذلك بالسماح لذوي المهارات وأصحاب وجهات النظر المتباينة بإبداء آرائهم وأفكارهم ومشاركة الآخرين فيها.

ختامًا، لا بُدّ من الإقرار بوجود فيض من المشاعر السلبية؛ كالغضب، والإحباط، وإدراك أنّ كتمان مشاعر الغضب لن يؤدي إلّا إلى مزيد من الكراهية والحقد. لذا، فإنّ السماح للأعضاء كافة بالتعبير عن إحباطاتهم بطريقة بناءة كفيل بتمكين الفريق من المضي قُدّمًا باتجاه تطوير حلول ناجعة للمشكلات المختلفة.

التفاوض على حل

يتعيّن على قائد الفريق تجنّب الانفراد بأيّ قرار أو حلّ لمشكلة ما بعد تحديد سببها الرئيس وتحليلها. وعضواً عن ذلك، ينبغي التوصل إلى حلّ يمثّل مجمل آراء الأعضاء ووجهات نظرهم، مع التنبيه على أهمية احترام الرأي والرأي الآخر، وتذكير الأعضاء كافة بأنّ العضو الذي يستفز الآخرين ويضغط عليهم لقبول وجهة نظره سينتهي به المطاف بالنهذ وعدم دعم أيّ قرار يستند إلى رأيه.

يتعيّن أيضًا تشجيع الأعضاء على إيجاد قواسم مشتركة بينهم، واستكشاف حلول ممكنة جديدة. فعلى سبيل المثال، إذا دبّ خلاف بين عضوين حول الطريقة المثلى لإنجاز تقرير ما من دون تأخير فلا تسمح للفريق - في هذه الحالة - بأن يتكالب على عضو يخالف بقية الأعضاء في رأيه أو وجهة نظره؛ إذ ينبغي أن يشعر كلّ عضو بالأمان والاطمئنان عند طرح أيّ رأي مغاير لما يعتقدّه الفريق. ففي مثل هذه الحالة، يمكن لقائد الفريق أن يقول: «كلاكما يريد الوصول إلى النتيجة نفسها؛ أي إنجاز التقرير في الوقت المُحدّد، ولكنكما تقترحان طرائق مختلفة لتحقيق ذلك. لذا، دعونا تناقش المزايا والعيوب الخاصة بكلّ الاقتراحين اللذين تتجادلان بشأنهما، مع التطرّق إلى وجهات نظر وتصوّرات أخرى بخصوص الموضوع نفسه. يمكننا بهذه الطريقة والمعالجة أن نحظى بفرصة أفضل لاختيار الحلّ الأمثل».

نصيحة: تجنّب التحيّر لأيّ طرف عند نشوب صراع بين أعضاء الفريق. وعضوًا عن ذلك، أدر النقاش بطريقة موضوعية وحيادية تُفضي إلى استيعاب الصراع وحلّه. ولا تنسَ التفكير والإعداد مسبقًا لما تؤدّ قوله وطرحه. فضلًا عن توقّع ردّة فعل الآخرين على ذلك.

تذكير أعضاء الفريق بوجوب التسامح

بعد التوصل إلى حل للصراع، ذكّر الجميع بوجوب التسامح مع الآخرين والعتو عنهم، مع الإشارة إلى أنّ ذلك لا يُعدّ مؤشرًا للضعف أو الاستسلام، وأنّما يساعد مثل هذا التسامح والعتو الأعضاء على تخليص النفس من أيّ غضب اعترها جرّاء الصراع. فضلًا عن منع تسميم الأجواء مستقبلًا بين أعضاء الفريق.

نصيحة: شجع الآخرين على التسامح والعتو من خلال تمثلك لهما، وخلص النفس من أيّة ضغينة بعد حلّ الصراع، وتذكّر بأن تعتذر عمّا بدر منك من إساءة، أو تصرف غير لائق.

إنّ القائمة الآتية الموسومة بـ «استراتيجيات إدارة الصراع» تقدّم اقتراحات إضافية للتغلّب على هذا المعوق المانع لتقدّم الفريق.

استراتيجيات إدارة الصراع

- تشجيع أعضاء الفريق على الاستماع إلى بعضهم بعضًا، وتقبُّل وجهات نظر الآخرين، ومن ذلك دعوة أيّ عضوين إلى أن يتبنّى كلٌّ منهما وجهة نظر الآخر وإظهار محاسنها.
- طرح الموضوعات والقضايا الخلافية جميعها على طاولة النقاش، وإتاحة المجال أمام كلِّ عضو لطرح أيّ قضية من دون التعرُّض لأيّ ردّة فعل انتقامية.
- لفت انتباه الأعضاء إلى ضرورة الاستماع إلى آراء الآخرين؛ حتى لو اقتصر الأمر على طرح عضو واحد فقط مشكلةً ما.
- تذكير الأعضاء بالأسس التي اعتمدها الفريق فيما يخص كيفية تعاملهم مع بعضهم بعضًا.
- تشجيع الأعضاء الذين يثرون قضايا معينة على طرحها بصورة دقيقة واضحة.
- التحلّي بالموضوعية في أثناء النقاش؛ بالتركيز على ما يعيق الإنجاز، لا على مَنْ يقع عليه اللوم في ذلك.
- عدم طرح افتراضات حول دوافع سلوك أحد الأعضاء، والاكتفاء ببيان تأثير ذلك السلوك في الشخص الذي أثار الموضوع.
- إنهاء النقاش بمجموعة من الاقتراحات الهادفة إلى إيجاد حلول ناجعة للمشكلة.

- في حال لم تقضِ النقاشات إلى نتائج بسبب حساسية الموضوع المطروح، ينبغي تأجيل النقاش إلى موعد آخر ريثما تهدأ الخواطر.
 - الاستعانة بوسيط، خاصة عندما يكون النقاش محتدًا.
-