

## استجواب مايكل فاينر

### دع الصراع يقود النتائج

لورين كلر جونسون

ربما قد شهدت بعينيك أن مُدِيرَيْن في شركتك يتنافسان لانتزاع سلطةٍ أو منصبٍ أو راتب. يتسرب الصراع إلى الأقسام التي يُشرفون عليها، إذ إن الفِرَقَ استشعرت النزاع القائم، وبدأ كل فريقٍ يدعم رئيسه. وسرعان ما ينهار التواصل والتعاون بين القسمين المتعارضين.

يمثل هذا السيناريو علامة صراع مدمرة على نحو خاص؛ كما يقول مايكل فاينر، الأستاذ في كلية إدارة الأعمال، قسم الدراسات العليا في جامعة كولومبيا: يتنافس الموظفون، في الأشكال الأخرى «غير الصحية» للصراع، لنيل حظوةٍ عند المدير، ويتجادل الأشخاص كيف تجري

معاملتهم من قِبَل الشركة، ويُخَرَّب الأفراد السمعة المهنية لبعضهم،  
ليدفعوا بمصالحهم الخاصة إلى الأمام.

مهما يكن شكل النزاع غير الصحي، فإنه يحدث دائماً النوع نفسه  
من الخراب والدمار: يستنزف تركيز الأشخاص، ويصرف اهتمامهم  
وطاقتهم، التي هم بأشد الحاجة إليها بعيداً عن القضايا الأكثر إلحاحاً  
للشركة، ويسمى النزاع باسم رديء. يتوصل المديرون التنفيذيون  
والمديرون إلى أن كل أشكال النزاع غير صحية ويجب إخمادها.

لكن ليست كل أشكال النزاع مُدمِّرة؛ كما يقول فاينر: «إن النزاعات  
فيما يخص الأجناس الشخصية هي نزاعات غير صحية، لكن  
النزاعات المرتبطة بالأفكار هي أمرٌ جيد». يضيف: في الحقيقة، يُشجِّع  
القادة المهرة عمداً الجدل والاختلاف والنقاش حول الأفكار والقضايا  
والقرارات المهمة. «كلما كانت الرهانات والتوقعات أكبر في قرار  
رئيس ما، كان حيويًا أكثر أن تُحفَّز هذا النوع الصحي من النزاع». إن  
المعارك حول الأفكار، يقول فاينر، «تقود إلى الإبداع، والابتكار،  
والتغيير الإيجابي، عبر استخلاص أفضل الأفكار من عقل كل مشارك  
في النقاش».

يعرف المديرون الفاعلون: كيف يُصغِّرون الصراع الضار في الوقت  
الذي يصلحون فيه الصراع الجيد؟ يبدأ هذا الفعل الذي يقوم بالموازنة  
عبر تطوير عقلية جديدة فيما يخص الصراع.

## تجنب الخثر التاجي للشركات

يجب على المديرين أن يروا النزاع مثل الكولسترول؛ لكي يطوروا الموقف المناسب «لقيادته»؛ كما يقول فاينر. «بمجرد أن تُقارن الأثر السلبى للكولسترول الضار في صحتك بفوائد الكولسترول الصحي، ستشعر على الأرجح أنك أكثر تحفزاً لتغيير الطريقة التي تؤدي أعمالك بها. مهما كان النظام والممارسات التي تتبعها - أنظمة لياقة بدنية وحمية جديدة - تحتاج إلى التقليل من النوع الضار من الكولسترول وزيادة النوع المفيد».

على نحوٍ مشابه، إن القادة القادرين على تمييز المظاهر السلبية للصراع غير الصحي، والمظاهر الإيجابية للصراع الصحي - هم أقدر على التلاعب بمستويات كلا الاختلافيين. «أنت تتقد شركتك من الإصابة بالخثر التاجي للشركات»؛ كما يقول فاينر.

إن معالجة الصراع ببراعة يستلزم موقفاً جديداً تجاه القيادة. «إن الاعتماد على سلطتك فقط في دفع الأشخاص إلى اتباعك يولد صراعاً مدمراً»؛ كما يقول فاينر: «لأن الأشخاص يشعرون أنهم مُجبرون على الانصياع بالترهيب. أنت بحاجة إلى التزامهم لا إلى انصياعهم. أنت بحاجة إلى سحبهم - أخذهم معك - لا إلى دفعهم. وكذلك أنت بحاجة إلى احترام الاعتماد المتبادل المتأصل في العلاقات ضمن مكان العمل». يُمكن للمديرين أن يبدووا تبتئي هذه العقلية الجديدة حول القيادة عبر

سؤال أنفسهم سؤالاً بسيطاً: هل يوحى سلوك الأشخاص من حولي:  
أنني أسحبهم، أم أنني أدفعهم؟

لكن هذا الأمر وحده لن يوجد قيادة صراعٍ فاعلة. إذاً، على  
المديرين أيضاً أن يتقنوا مجموعتي المهارات الضرورية لمعالجة كل نوع  
من الصراع.

### تصغير الصراع الضار

عندما يُطلّ الصراع غير الصحي برأسه، لا يُدرك كثيرٌ من المديرين  
أن لديهم مجموعةً من الخيارات للتعامل مع الموقف. بدلاً من ذلك،  
يفترضون أن لديهم خيارين في الأغلب: تجنب الصراع، أو مواجهة  
واحد أو أكثر من الفرقاء.

لكي تكون واثقاً، ربما يحمل كل واحد من تلك الاستجابات فضيلةً في  
ظروفٍ معينة. على سبيل المثال، ربما يُقرّر مدير ما أنه من الأفضل: أن  
يتجاهل نزاعاً شخصياً بين اثنين من فريقه، إذا كان يعتقد أن المشكلة  
ستنتهي من دون التسبب بضررٍ دائم.

لكن تحت ظروفٍ أخرى، ربما يكون من الأنسب أن تلجأ إلى  
المواجهة لنزع فتيل صراعٍ مُدمر. على سبيل المثال، يقترح فاينر أنه  
«إذا رأيت موظفين من قسمين مختلفين يتنازعان على أمور مادية أو  
سلطة، فإنك ستؤدي لهما وللشركة معروفاً إذا واجهت واحداً منهما

أو كلاهما. أكد أن الصراع ليس فقط سيئاً للشركة، بل هو مُدمرٌ لمصادقية الشخص وسيرته المهنية. وإذا عُولج هذا الأمر على نحو لبق، فربما يكون هذا كافياً لإقناع الأشخاص بتحييد أجنداتهم الشخصية جانباً».

بالطبع، ربما تكون هكذا مُداولات خادعة. ينصح فاينر أن تُعدّل أسلوب الخطاب، وفقاً للشخص الذي تواجهه، وتُبرز مصالحه فوق مصالح الشركة.

يمكن للمديرين والمديرين التنفيذيين أن يخفضوا الصراع الضار إلى حده الأدنى ببراعة أكثر؛ كما يقول فاينر، وذلك إذا طوروا خيارات أبعد من التجنب أو المواجهة. ويقترح في كتابه «أفكار فاينر حول القيادة: الخمسون قانوناً الأساسية التي تجعل الأشخاص يُؤدّون على نحو أفضل» عدة استجابات إضافية:

التسويات: جد حلاً عادلاً يرضي كلا الفريقين. على سبيل المثال، يريد مدير التسويق أن يطلق منتجاً جديداً في الأول من أيلول، لكن مدير التصنيع (الذي هو على خلافات قديمة مع مدير التسويق) يجادل لتأجيله إلى الأول من تشرين الثاني. حاول أن تشجعهم على التوافق على اعتماد الأول من تشرين الأول.

التفويض: اطلب من أحد مرؤوسيك الذي يتمتع بسجل إنجاز قوي في مجال حل الصراعات - أن يتصدى للمشكلة بالنيابة عنك.

يبعث هذا الأمر رسالة مفادها: أنه لا يجب أن يُرفع كل خلاف أو نزاع إلى أعلى السلم الإداري في الشركة.

التعاون: شجع الفرقاء على مناقشة خلافهم على نحوٍ مُنتفح وإيجاد حل -على نحوٍ مشترك. ابدأ المحادثة بالإقرار: أن الفرقاء لديهم وجهات نظر مختلفة. من ثم هديّ العواطف المتوترة، عبر أخذ النقاش باتجاه تقييم الحقائق -عبر طرح أسئلة مثل: «ما البيانات الإضافية، التي يمكننا أن نستعين بها للوصول إلى الحل الأفضل؟».

كن صريحاً فيما يخص الضرر الذي يسببه الصراع: «لقد أوجدت خلافاتكم حرباً أهليةً في الشركة. كيف يمكننا حل هذا النزاع لمصلحتكم ومصلحة المؤسسة؟»؛ يتطلب هذا الخيار وقتاً، لكنه يأتي بنتائج هي الأكثر ديمومةً.

التجهيز: شجع أحد الفرقاء على «الرضوخ والتسليم من أجل الحفاظ على جو السلام في الشركة». يُمكن أن يكون هذا الخيار هو الأكثر فائدة في حال كان الحفاظ على العلاقات بين الفرقاء أساسياً، وكان النزاع لا يضر بالمؤسسة على نحوٍ خطير.

النقطة المركزية فيما يخص الخيارات، يقول فاينر: إنه كلما عرفت كيف تستخدم عدداً أكبر منهم، تمتعت بمرونة أكثر في حل الصراعات غير الصحية. «عندما تدرك أنك أمام صراعٍ ضارٍ»؛ كما يلاحظ فاينر،

«اطرح ببساطة السؤال الآتي: ما الخيارات المتاحة لديّ؟ وهذا يمكن أن يلهمك الطريقة الأنسب للاستجابة».

«انتبه إذا كنت تعتمد على خيار واحد أو خيارين معظم الوقت. إذا كنت كذلك، فتعلم كيف تستخدم الخيارات الأخرى. فأنت بحاجة إلى خيارات منوعة تلجأ إليها عند الحاجة».

### دفع الصراع النافع إلى حده الأعلى

برأي فاينر، فإن مفتاح الصراع النافع هو التبادل النشط للأفكار. يملك القادة عدداً كبيراً من الوسائل في متناول يدهم لتحفيز الجدل

### التعايش مع الصراع

يشهد كل نظام اجتماعي صراعات نافعة وصراعات ضارة؛ كما يقول فاينر- كذلك المؤسسات، فهي ليست استثناءً. «لقد تمتع الأشخاص على الدوام بصفة الطموح، وحب الإنجاز. لكن في أيامنا هذه، ربما يدفعهم الضغط المتزايد للوصول إلى نتائج تجارية أفضل. وإرضاء وول ستريت إلى وضع مصالحهم الخاصة فوق مصالح المؤسسة، التي يعملون لها. لكن عموماً، فإن الصراع هو أحد الثوابت في عالم التجارة والأعمال. «لا يباشر أفضل القادة بإخماد كل الصراعات. بدلاً من ذلك، يدرسون الفرق بين الصراعات الصحية

والصراعات غير الصحية، ويسعون إلى ترجيح الكفة باتجاه الاختلاف المفيد. ثم إنهم يطورون كمّاً واسعاً من الخيارات لتحجيم الصراعات المدمرة. وفي الوقت نفسه، يشجعون الأشخاص على أن يدعوا أجنداتهم الشخصية عند الباب -ويتناقشوا بشأن الأفكار بدلاً من ذلك.

والاختلاف «ذي الكولسترول النافع». على سبيل المثال، يُشجع فاينر المديرين والمديرين التنفيذيين على تجنب التصريح بأرائهم حول قضية ما في وقت مبكر من النقاش. «ستشجع التفكير الجماعي فقط»، يقول فاينر؛ «لأن عدداً قليلاً من الأشخاص سيشعرون بالراحة عند معارضة رأيك وتحديده. بدلاً من ذلك، احرص أن تكون آخر شخص يدلي برأيه».

هناك وسيلةٌ أخرى تتضمن ملاحظة: متى يتوقف واحد أو أكثر من المشاركين عن الكلام ويلزم الصمت؟ «عندما ترى ذلك الأمر يحدث، اسأل الشخص: ما الذي يفكر فيه وكيف يشعر؟». ويُقرّ فاينر أن تكليف شخص ما ليلعب دور محامي الشيطان في قضية ما، يمكن أن يحفز إلى حد أبعد على إيجاد تبادل حيوي وحامٍ للأفكار.

يتحدث فاينر عن طريقة أخرى تُعرف بالتباعد/التقارب: يكتب المشاركون ملحوظات خاصة فيما يتعلق بما يعدّونه أهم ثلاث قضايا

في القرار الذي هو في قيد النقاش، ثم تُعلّق الملحوظات على الجدار، لتكشف ما القضايا التي يوجد عليها إجماع، وما القضايا الخلافية. يعمل المشاركون حينئذٍ عبر الجدول والنقاش المعتمد على الملحوظات، باتجاه تحقيق تقارب في الآراء. يساعد هذا المنهج على ضمان أن تتضمن عملية القرار أفكار كل الأشخاص.

تمكّن مثل هذه الوسائل القائد من إرسال رسالة مهمة مفادها: «أريد أفكاركم، أريد خلافاتكم، أريدكم أن تتحدوني». يقدم تفاعل الأفكار الناتج الأساس للتفكير الابتكاري والمبدع، الذي يولده الصراع النافع.