

الأكاديمية العربية الدولية

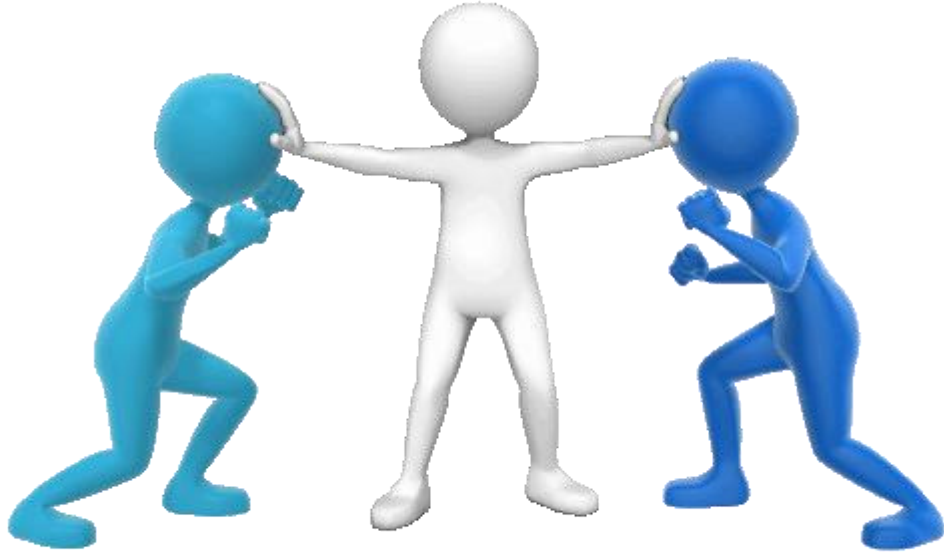


الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

إدارة الصراع والتحكم في الصراعات

كيف تتعامل مع الثقافات والشخصيات المرتبطة بتنفيذ المشروع ؟

يتحدث هذا المقال عن حل الصراع ويعبر عن -مثل إدارة المخاطر- طريقة لحل المشكلات في أثناء تنفيذ المشروع بأكمله.. بعض العلماء يعتبرون الصراع متأصلاً في دورة التفاعل الإنساني. والخاصة هي تعتبر الصراع نوعاً من المخاطر وذلك بسبب تركه بدون حل، فمن الممكن أن يقوم بإفساد مستقبل مشروعك، ولسوء الحظ؛ فإنه لا يعبر عن مخاطرة تستطيع تخفيفها عادة في المقدمة ذلك؛ لأنك لا تعرف عادة مكان ظهور هذا الصراع، ومع ذلك؛ فإذا كنت تقوم بتكوين فريق، فيمكنك بذل المجهود لضم الأشخاص الذين يحرزون تقدماً بصفة عامة مع بعضهم البعض .



الحل التعاوني:

تقتض الفكرة الخاصة بسلوك الحل التعاوني للصراع بأن الجماعات تعمل معاً لحل صراعاتها، وهذا مع ذلك يفترض بأن كلا الجماعتين يرغبون المشاركة في مناقشة تعاونية.. فمن السهل القول

بجلوس كلا الجانبين والتعاون، ولكن من الصعب تنفيذ ذلك.. ففي أي موقف جماعي، فيوجد هناك أيضًا احتمالية حدوث الصراعات المنافسة التي تدوم وتؤدي إلى مشكلات كبيرة.

وكمدير للمشروع؛ فيجب عليك مخاطبة الحاجة للتعاون في حين احتمالية وجود درجة من المنافسة في أصل الصراع، وغالباً ما يكون الصراع أيضًا نتيجة للاتجاهات أو نظام عقائدي متضمناً في الفرد حتى قبل بدء المشروع.. من الممكن أن يكون هناك أيضًا شك ذاتي ونقص الثقة في قدرات الفرد الذاتية. أما التفاعل مع الآخرين الذين يشعرون بثقة أكبر أو لديهم مهارة أعلى من الممكن أن يقوي هذه المخاطر.



سؤال: ما السبب حدوث الصراع ؟

غالباً ما ينتج الصراع من عدم التأكد أو الاتصال الخاطئ، وبصفة متكررة وببساطة.. إن الشخص قد تجاهل ضم كل هذه التفاصيل في اتصالاته الخاصة بعضو آخر من الفريق أو ا، المنتجين أو حتى النية لم يتم فهمهما بطريقة صحيحة.

لتلافي الصراعات قبل اتفاقهما؛ فيجب على مدير المشروع البحث عن العلامات التالية :

افتقاد أعضاء الفريق في ثقتهم الذاتية أو توضيح عدم التأكد الخاص بالأنشطة والإجراءات.

شعور أعضاء الفريق بعدم التأكد لماهية وظائفهم والتي تعبر في الغالب عن نتيجة للاتصال الخاطئ.

تنافس أعضاء الفريق بالرغم من أنه في كثير من الأحيان يعتبر المنافسة الصحيحة شيئاً إيجابياً للمشروع.

تشجيع أعضاء الفريق بواسطة جداول أعمالهم الشخصية على حساب المشروع.



تحديد الشخصيات الرئيسية:

نقوم الصفات الخاصة بتمييز أنواع مختلفة من الأفراد.. من المحتمل أن تكتشف لبعض هذه الأنواع العامة في فريقك:

النمو: تخوف الآخرين، وذلك بالسيطرة عليهم، وفي الغالب لا يشعرون بالأمان بشأن أدوارهم، وسوف يقومون باستخدام أي قدرة جسدية يستطيعونها في التهديد المستمر لهزيمة زميل في مواجهة المدير الذي يهدد من أي شخص يحرمه من سلطته أو سلطتها.. فلتنظر إلى الأشخاص الذين تضعهم في مواقع السلطة.

الأهمية الوهمية: تلعب شخصيات مذعورة وشعور خاطئ بالأهمية الذاتية.. هذه الأنواع من الممكن أن تتنازل أمام الآخرين، وغالباً ما يعملون باستخدام جدول شخصي.. فأفضل مصدر لك هو أن تتركهم يتمتعون بإحساس خاطئ من الأهمية طالما أنهم لا يعتدون على مشروعك.

السلبية العدوانية: تعمل بطريقة هادئة، ولكن يقومون بتوصيل رسائل محسوبة ومحتكرة عبر التعليقات التحكيمية، لغة الجسم، السم الموضوع في مكانه.. تمثيل دور الضحية أو توضيح اتجاه يبدو في الغالب عدم الاكتراث أو عدم الاهتمام، فكلما زادت درجة العدوانية والترجمة الواضحة للسلبية العدوانية، كلما اقتربت هذا الشخص من الشخص المخادع (brown noser) الذي دائماً ما يحاول إخماد الشخص الصحيح عن تسجيل النقاط وإشباع حاجته للشعور بالأهمية. وبطريقة سلبية يحاول تثبيت التحكم مع السلبية العدوانية، ويبقى بعيداً بخطوات قليلة عن الشخص المخادع.

الأشخاص الودودون (people pleasure): سوف يقومون بأي شيء ضروري من أجل حصولهم على المدح وسند شخصيته في حاجة للمدح للغاية. بكل بساطة؛ فإنهم يمتلكون حاجة أساسية ملحة للموافقة عن الشخص المخادع الذي لديه جدول أعمال.. فلندع الأشخاص الودودين يعرفون بأنك مسرور من جهودهم.

وفي النهاية؛ فسوف تقابل لاعب الفري المناسب الذي يكون على الأقل أكثر أهمية مثلك، يشعر بالراحة مع نفسه أو نفسها، ويشعر بالراحة في قبول معايير المشروع، ومع الأشخاص الذين يعمل أو تعمل معهم.. نعم سيكون لديك أعضاء فريق يأتون بكل بساطة للمشروع، ويعملون بجِدِّ كما

تتفاعلون أو لا يتفاعلون بطريقة اجتماعية، وإذا كنت محظوظاً، سيشكل هؤلاء الأفراد الغالبية العظمى من فريقك أو على الأقل، فسيظهرون خلال مدة المشروع، وفضلاً عن ذلك؛ فسيعبر الاهتمام الرئيسي عن كيفية تفاعلهم معك ومع فريق المشروع.

تقييم موقف الصراع:

والآن بمعرفتك للشخصيات؛ فماذا ستفعل عندما يحرك الصراع تفكيره الماكر؟ أولاً فسوف تحتاج إلى تقييم طبيعة الصراع وصفات اللاعبين... من الممكن أن يقوم الصراع بتوضيح نفسه على المستويات العديدة كالتالي:

فهل يعبر عن صراع بين فردين في فريق المشروع؟

فهل يعبر عن صراع بين مجموعتين من الأفراد؟

فهل يعبر عن صراع بين فرد واحد وباقي المجموعة؟

فهل يعبر عن صراع بين فرد واحد، الإدارة، العملاء، حاملي الضمان، أو أنت؟

فهل يعبر عن صراع لطبيعة دينية أو أخلاقية بين واحد أو أكثر من أعضاء الفريق وعقائدهم؟

هل يوجد هناك صراع بين فريقك ومصدر خارجي؟

فدائماً لا يعبر الصراع عن عدم الوفاق بين عضوي فريق... فيمكن ظهور العديد من أنواع الصراع أثناء المشروع، وأيضاً يوجد هناك مستويات من عدم الموافقة، والتنوع من المناقشات الصغيرة إلى التهديدات، الفعل القانوني أو العنف.

تنبيه هام:

يعتبر جمع الحقائق الضرورية ضرورياً لحل الصراع بنجاح، فجانِب واحد من القصة -وأحياناً كلا الجانبين- سوف لا يوفر الصورة الكاملة إذا كان الصراع يقوم على أساس حدوث سلسلة من الأنشطة.. تأكد من اكتشافك لجميع التفاصيل قبل اتخاذ القرار المناسب.

ولذلك؛ فإنَّك تحتاج تحديد أشخاص الصراع ودرجة خطورته، وأيضاً تحتاج إلى مكان مناسبة هذا الصراع لجدول المشروع.. هل ينتج من شيء داخلي؟ هل تعبّر المحاورَة عن العملية بأن المشروع تابع أو يعبر عن صراع خاص بالسياسة، أماكن الانتظار أو شيء خارجي آخر خارج عن المشروع الفعلي، ولكن بسبب احتكاك أو تؤثر يؤثران على نجاح المشروع؟

وبصفة متكررة؛ فتظهر الصراعات في أثناء المرحلة المبدئية للمشروع في جدولة المشروع، وتقويضات الأنشطة وتوزيع العمل، ومدى وضوح الأنشطة التي يجب إجراؤها، وغالباً لا يوافق الأشخاص على المدة التي يجب أن تستغرقها المهمة أو بسبب إعطائهم الكثير من أعباء العمل عن أي شخص آخر. وبتقدّم المشروع فيقوم الفريق عامة بالاستقرار في اتزان مريح، ويتكيف مع كل الشخصيات المتنوعة، ولكن في البداية من الممكن أن يكون أعضاء الفريق سريع الغضب إذا شعروا بأنهم يتحملون الكثير من الأعباء.. وهذا يحدث بصفة متكررة في المشروعات التطوعية عندما لا يوجد هناك أي شيء شخصي في خطر، وفي مثل هذه الحالات؛ فأفضل شيء يمكنك القيام به هو تذكير الفرد بقيمة عمله وتقليل الاهتمام فيما يفعله أو ما لا يفعله الآخرون.

ولكن قبل العودة لكيفية التعامل مع الأشكال العديدة للصراعات التي تم ذكرها من قبل؛ فلننظر للطرق العديدة التي تديرها بنجاح.



طرق حل الصراع:

يُعتبر التوسُّط محاولةً لإيجاد مكان آمن لحل الصراع بين الأفراد؛ حيث تقوم العملية باستخدام فريق محايد للتوسُّط، وكمدير للمشروع؛ ففي الغالب يصبح ذلك عملك.

التوسُّط:

يُمكن مبدأ التوسط في الرغبة المتأصلة لدى جميع الأطراف المتنازعة في المشاركة، وكمدير للمشروع؛ فإذا كان الصراع موجود بين أعضاء الفريق ولا يختص بك، فعند ذلك يمكنك التصرُّف كوسيط (إذا لم يوجد هناك إدراك واضح محدد بأنك تنضم لأحد الأطراف في الصراع)، واعتماداً على طبيعة الصراع، فالتوسُّط يمكن أن يُمثل عناية قليلة المدى، وذلك باستحضار المناقشات الخاصة بالمشروع من كلا الجانبين إلى السطح ومحاولة إيجاد أرض مشتركة أو عقد اتفاق.

ومع ذلك؛ فإذا نتج الصراع من قضايا غير متعلقة بالمشروع تنتنوع من كونها مشاعر شخصية إلى صراعات سابقة؛ حيث تعتبر فكرة إيجاد حل وسط ووضع موقف فوز حقيقي (win. Win situation) غير محتملة، فأفضل ما تستطيع القيام به هو إيجاد حل مؤقت قصير المدى يستطيع كل فرد العمل من خلاله، فإذا كنت في موقف الوسيط، فإنك تحتاج إلى سماع مناقشات كلا الجانبين. ومما يدعو للأمل هو أنك تستطيع إيجاد أرض وسيطة تسمح لكل جانب بالانصراف راضين بالعائد. أما إذا كان الموقف يعبر عن مناقشة واضحة، خسارة أو مكسب مثل استخدام البرنامج (أ) أو (ب)، فيجب عليك اتخاذ قرار واضح وتوضح بأنه يقوم أساسا على العوامل الفنية وليس الأفراد.

سؤال هام: ما هو الوسيط؟:

يعتبر التوسط طريقة لحل الصراع، وفيه يتدخل طرف ثالث محايد، ويحاول تهدئة الصراع بين الطرفين.



Conflict

تغيير الصراع:

هناك عملية أكثر تعقيدا تستخدم التوسط، وتعرف بـ (تغيير الصراع)، تركز الاتجاهات والتوقعات الخاصة بالأطراف وتتطلع إلى تغيير هذه المدركات. ففي المشروعات صغيرة المجال أو قصيرة المدى، فسوف لا يسمح الإطار الوقتي بهذا المستوى من الحل للقيام بالتغييرات الجذرية في الشخصيات.

أما بالنسبة للمشروعات طويلة المدى واسعة المجال ولها تأثير هام على مجموعة منتشرة من الممكن أن تتطلب لأساليب حل عالية، وفيها يتم تشجيع الأطراف بإبعاد العمل في المشروع () عن مشاعرهم واتجاهاتهم ويهتم تغيير الصراع في المرتبة الأولى بتغيير الاتجاهات والتوقعات التي يمتلكها الأطراف عن بعضهم البعض. وعلى المدى الطويل؛ فمن الممكن ألا تسبب صراعاً.. صممت البرامج التلفزيونية لتعليم الصغار كيفية قبول وفهم واستخدام الأفراد الآخرين لنفس الأساليب بطريقة مناسبة، وللطبيعة الأخلاقية؛ فإنهم يعملون مع الكبار أيضاً، ولكن النجاح صعب التحقيق في الغالب؛ لأن الاتجاهات متضمنة بشدة داخل الكبار.

ولتحقيق مثل هذا التغيير؛ فمن الممكن أن تحتاج لمساعدة محترفين خارجيين لإيجاد أصل الصراع، ويعتبر إيجاد حل وسط هو العامل الرئيسي في حل الصراع، ومرة أخرى كما يوجد في أي توسط فلا بد أن يشعر كلا الطرفين بالمسؤولية.. فسوف تحتاج الأطراف إلى الجلوس ومناقشة تسوية مرضية للطرفين. ففي الموقف الذي لا يوجد فيه قرارات حاسمة، فغالباً ما يكون كل الحل الوسط هو نتيجة التوسط.



حل وسط:

عندما يوجد لدى الطرفين شيء ظاهر يوضحونه، فسيصبح الحل الوسط هو أسرع وأسهل طريقة لحل الاختلاف.

لعلى سبيل المثال: فإذا كان الصراع يعبر عن أي شخص للقيام بمهمة معينة، فالعامل الظاهر هو المهمة، ويمكن تقسيمها لكي يستطيع كلا الطرفين القيام بجوانب متعددة من المهمة، أو هناك صراع بسيط عن مكان وضع فريق معين، فمن الممكن أن تُنتهي باختيار ثالث له بعض الجوانب الجيدة للاختيارين السابقين. أما إذا وجدت هناك عناصر متعددة، فيستطيع كل فريق الحصول على شيء مهم بالنسبة لهم في حين الاستغناء عن شيء غير مهم. فربما يريد شخص ما تشغيل موسيقى عالية مع الرقص في إجازة الشركة في حين يريد الآخر مناخ متحفظ هادئ بدون رقص. فالحل الوسط يمكن أن يعبر عن عشاء هادئ، ومناخ مليء بالموسيقى والرقص بعد تناول الوجبة.

حتى الصراعات بين الإدارة وأعضاء الفريق يمكن أن تقدّم فرصة للاتفاق، تُوضح ثقة جيدة في كلا الطرفين، وتقوم بإظهار وجهات النظر المختلفة معاً، أحياناً يعبر الجدول الزمني عن أصل

الصراع، وبكل بساطة يجب تنظيمه لتلبية احتياجات كلا الطرفين. وعند مناقشة تسوية لعقد اتفاق، فمن الضروري الحصول على قائمة أولويات من كلِّ جانب مقدماً ، وذلك لمعرفة أهمية أي من القضايا وأي منها يمكن الاستغناء عنه.

ثم بعد ذلك؛ فإنه وقت أحداث التوازن بين الأمور المختلفة، ومع ذلك، فسوف لا يكون الحل الوسط فعلاً إذا غضب شخص ما بأنه أو أنها يقوم بعمل أكثر من شخص آخر أو غير متضمن في القرار؛ حيث تؤدي الأحقاد الشخصية وخيبة الأمل إلى صراع ذات طريقة غير منطقية، ودائماً لا يمكن حله باستخدام الأشياء الظاهرة.



وجهات النظر المختلفة:

يعتبر وضع الأشياء في منظور طريقة ممتعة للغاية في حل الصراع؛ فعلى سبيل المثال إذا شعر (فريد) بالعصبية؛ لأن (سلوى) لا تقوم بعملها في المشروع، فيجب عليك وضع هذا الموقف في منظور بالنسبة لتلك الفرد.. فيمكنك التحدُّث مع (سلوى)، وتقدير سبب عدم عملها بجد مثل (فريد)،

فإذا كانت تتراخى في عملها أو لا تحاول، فعند ذلك؛ فقد قام فريد بلفت نظرك نحو مشكلة كامنة، ومع ذلك؛ فمن الممكن أن تكون (سلوى) على قدر من الجد مثل (فريد)، وبكل بساطة؛ فهو غير متنبه لما تقوم هي بتحقيقه، أو ربّما تكون أبطأ منه في استخراج وضع النتائج، وبأيّ من الطريقتين؛ فيجب عليك تذكير (فريد) أنّه يعمل بسرعة، ولا يستطيع كل شخص العمل بنفس السرعة، فلتضع في المنظور بأن الأشخاص يعملون بسرعات مختلفة، وطالما أنهم يحاولون إكمال أدوارهم بنحو أفضل على قدر استطاعتهم؛ فهذا كل ما يستطيع ويجب على الفرد توقعه.

وقبل الاقتراب من (سلوى)؛ فيجب عليك تقييم امتلاك (فريد) إدعاء صادق.. من الممكن أن تقوم (سلوى) بوظيفة جديدة، ولكن بسبب وجود علامة رومانسية بينهم وانتهائها، فمن الممكن أن يقوم (فريد) بإعطائك أسباب خاطئة، وهذا يرجع إلى تغيير الصراع، وفيه يجب عليك معرفة أصل الصراع بين الأفراد والذي دائماً لا يعبر عمّا يظهر. فحقيقة امتلاكه لمشاعر سيئة تجاهها، ويحتاج للتخاطب والعمل من خلالها تعبر عن مسألة تابعة، ربّما كانوا غير متوافقين بكل بساطة في المستوى الاجتماعي. فوضع ذلك في المنظور والتحرك للأمام سوف يساعد على تغيير اتجاه فريد نحو عادات عمل (سلوى)، وينهي الصراع الكامن، ومن أجل أهدافك؛ فيجب عليك إيجاد طريقة فيعملان بها معاً ويعكسون بها احتراماً متبادلاً.

ضروري:

يعتبر بعض المديرين وضع الأشياء من وجهات النظر المختلفة لأعضاء الفريق الذين يناقشون أو يشكون من موضوعات خاصة أمر غير مهم.. فحاول بطريقة مهذبة بأن تضع هذه المسائل في منظور مناسب مع الفرد أو الأفراد المقصودين. وفي الغالب لا يدرك الأشخاص تحسن الظروف بالفعل.

ويوجد هناك ثلاثة مداخل أخرى لحل الصراع ألا وهي مدخل الاتفاق، مدخل التجاهل، ومدخل الديكتاتورية.

يعتبر مدخل الاتفاق عن أخذ القضية إلى الأشخاص، وإذا وجد الصراع بين مجموعتين لديهما آراء متناقضة، فمن الممكن أن تقوم -بموافقتهم- بإجراء تصويت.. قدم دعوى للمقابلة واتخذ القرار في

هذه القضية حالاً وبمشاركة الجميع.. استخرج نفسك من عملية التصويت.. حاول إيجاد وقت يستطيع فيه كل فرد حضور المقابلة، وتأكد من أن كل فرد يفهم أن ذلك هو التصويت النهائي على هذه القضية.. أعط مقداراً متساوياً من الوقت لكلا الطرفين لإظهار قضاياهم قبل الدعوة للتصويت.. أيضاً تأكد من صلاحية كل فرد للتصويت.. ففي المنظمات، الاتحادات أو المؤسسات، فُهم بفحص اللوائح، أما في فريق المشروع، فبكل بساطة يمكنك القول بأن كل شخص مشترك في عمل المشروع من حقه التصويت. تأكد من توضيح ذلك قبل القيام بأي تصويت.

وبطريقة أخرى؛ فيمكن عقد انتخابات غير رسمية للأفراد بالاقتراع، وتحصل على اتفاق خاص بكيفية شعورهم نحو اتخاذ العمل الأمثل للصراع، ومرة أخرى؛ فلتوضح مقدماً بأنك ستسأل جميع المشاركين في الفريق.. يمكنك حتى القيام بالتصويت أو الاقتراع بدون ذكر اسمك.. فلا يتطلب الاتفاق تصويت فعلي بالضرورة، وبصورة رسمية، فلتحصل على آراء جميع الأشخاص المشاركين واتخذ القرار بناءً على المعلومات التي قمت بتجميعها.. تأكد من فهم كل شخص بأن قرارك ليس متحيزاً، ولكنه يقوم على أساس المعلومات التي تم جمعها.

ويعبر التجاهل بصورة جوهرية عن الالتزام بما توافق عليه ووضع التفسيرات الخاطئة أو تجاهل سبب الصراع.. « لنؤجل هذه المناقشة إلى المقابلة القادمة » يعبر ذلك عن وسيلة لتجاهل الموضوع باستخدام عنصر الوقت، وفي حين يعبر ذلك عن شراء الوقت بالفعل حتى يظهر الموقف الصراع مرة أخرى؛ فإنه من الممكن أن يوفر الوقت لبحث الحلول المقبلة، إيجاد مال أكثر أو استخدام مدخلات أفضل للمساعدة على تهدئة الصراع. أما إذا كنت محظوظاً؛ فسوف لا يكون الصراع بنفس الحدة عندما يتم ذكر القضية مرة أخرى وفي حالات أخرى يقوم الصراع بحل نفسه. فالتجاهل لا يعبر عن طريقة للتعامل مع المشكلات، ويمكن استخدامه فقط مع الصراعات غير الجادة والبسيطة.



تنبيه هام:

يجب أن يكون لديك سياسة عدم تسامح مع أي نوع من السلوك العنصري، الجنسي أو العنيف، ومع ذلك تأكد من أنك على قدر كبير من الصحة قبل التسبب في دفع أي شخص لأي نوع من هذا السلوك!!

وعندما يقترب المشروع من خط الإنهاء أو يكون الوقت غير كافٍ، فستضطر إلى اتخاذ المدخل الديكتاتوري.. الذي سوف لا يسكن الكثير، ولكنه لا يساعد على بقاء المشروع في طريقة، وإذا لم يخسر أعضاء الفريق لأي شيء؛ فمن الممكن أن يقصروا في العمل، أما إذا كانوا يعملون في فريق ويتسلمون مرتباتهم أو تعويضاتهم أو يرغبون من الاستفادة من خبرتهم مع المشروع، فبكل بساطة سيضطرون إلى العمل بجد وإتباع أوامرك. أما إذا كان المشروع مُهدداً بطريقة جادة، وسوف تستغرق الطرق الأخرى لحل الصراع وقتاً كثيراً، فيجب عليك التحكُّم بهذه الطريقة.. استخدم هذه الطريقة فقط عندما تكون الملجأ الأخير.

ولتلخيص ما سبق اتبع هذه النصائح عند القيام بحل الصراع:

فُهم بتقييم طبيعة وخطورة الصراع بكلِّ حرص.. وأجرِ بعض الأبحاث، ولا تحكم على الأشياء بقيمتها الظاهرة.

إذا كنت غير مقترب بصفة خاصة من الحل، فقرر الوقت الذي عليك فيه الاشتراك في الحل.

تأكد معرفتك لجميع المعلومات قبل محاولة التوسط أو التوصل إلى أي نوع من الاتفاق.

احترم رغبات الأشخاص الخاصة بعدم إظهار الصراع للجميع.

أعرف الوقت الذي يعبر فيه الصراع عن شيء صغير أو انتهائه أو حله لنفسه بدون تدخلك.

إذا كنت طرفاً في الصراع، وتشعر بأنك لا يمكن أن تكون موضوعياً أو من الممكن أن يدرك الآخرون أنك غير اقدر على الموضوعية، فلتستعين بفريق خارجي للتوسط أو محاولة حل الصراع.

إذا تطلب الفريق بخبير لحل المشكلة مثل الخبير الفني الذي لديه أفضل حل للصراع، تحديث البرنامج الإلكتروني المستخدم، البحث عن آخر بالخارج.

ابحث عن تقارير اتفاق، وتأكد من أن كل جانب يخرج من المباحثات بشيء ما.

اعمل على حل المشكلات في نطاق محتوى أو مجال تركيز المشروع.

فعلى سبيل المثال: إذا كنت تعمل مع شخص لديه سلوك اجتماعي عدواني واضح، فلا تتوقع قدرتك على تغيير مثل هذا السلوك على مدار ٢٥ عام.. أوجد طريقة فقط تستطيع بها أنت وفريقك العمل مع هذا الفرد، ومع ذلك إذا كانت مدة المشروع سنتين فقط، فيجب عليك التعامل مع مشاكل أكثر عمقاً وأصالةً.

استعمل المدخل الديكتاتوري فقط عندما يكون ضرورياً بكل تأكيد بسبب الوقت أو قيود الميزانية أو بسبب ضعف جودة المنتج أو الخدمة.

توسط، ناقش، ابحث عن الحلول التي تنتج من الأفكار المجمعة.. شجّع البدائل الإيجابية للصراع أفضل من الإعادة والتكرار لموقف الصراع.

قُم بعمل معيار تتبعي للتأكد من استمرار الصراع المحلول بهذه الطريقة.

شجع الأشخاص على استخدام الفعل القانوني فقط كملجأ نهائي.

استخدم الاتفاق أو استعن بسلطة أعلى عند الحاجة.. تأكد من فهم جميع الأطراف بأن الحكم سيكون النتيجة الوحيدة للصراع، ثم من قدرتهم على التحرك فيما بعد.

دائماً استخدم اللباقة والدبلوماسية، واتبع الطريق الصحيح.



تول المبادرة:

تحتاج معرفة كيفية وقت الاشتراك والمحاولة لحل الصراع إلى التدريب والخبرة، فالدعوة ليست سهلة، وفي بعض الأحيان ربّما تختار الابتعاد وترك فرصة التعلم بالطريقة الصعبة لأعضاء الفريق.. سيتعلم الأشخاص من أخطائهم، ومع ذلك؛ فبصفة عامة لا يمكنك القيام بذلك إذا نتج عنه معاناة المشروع.

وفي الغالب كثيرًا؛ فالأمر يرجع لك للتعرف على موقف الصراع والتحكّم فيه بطريقة قريبة، أما إذا تمّ تقديمه إليك بواسطة عضو فريق، شريك أو سقط على كمبيوترك، فسوف لا يكون لديك غير التدخّل. فإذا رأيت الصراع في التصنيع ولكنك لم تنتبه إلى ذلك. فإنّ لديك اختيارات قليلة. فيمكنك تغيير الجدول الزمني، تفويض الأنشطة أو عوامل أخرى لتسهيل التفرع الكامن بدون الاقتراب من أي من الفريقين بطريقة مباشرة.

ضروري:

إذا سمعت عن سلوك عدائي بين طرفين أو تعرّضت للأذى بسبب اشتراكك في المشروع؛ فبكل بساطة يمكنك تغيير التفويضات لكي ساعد ذلك على وجود اتصال ضعيف بين هذه الأطراف المتنازعة أو عدم وجود اتصال. فأَي أشخاص يخططون للفريق سوف يقومون بذلك إذا قاموا بخطة للجلوس ووجوب عدم جلوس فلان بجانب فلان وفلان.

أما المدخل المضاد؛ فيعبّر عن إحضار الأطراف المتعارضة معاً وإنهاء القضية في حين وجود تحكّم قريب للموقف، فإدخال طفلين غير متعودين على زملائهم في فصل المشروع من الممكن أن يستخرج اهتماماتهم، ما يحبونه، ما لا يحبونه، ومن الممكن أن يخفي الصراع ببساطة عندما يعرفون بعضهم البعض، من الممكن أن يحدث نفس الشيء مع الكبار؛ حيث تعتمد الطريقة التي تقترب فيها من الصراع على عوامل عديدة. فعندما يشعر الفريق بأكمله بعدم الراحة مع شخص ما فيجب عليك الاهتمام بالموقف.. تحدّث مع الأعضاء بطريقة منفردة. وانظر إلى إمكانية امتلاكهم جميعاً لتقييم مشابه للموقف. فمن الممكن أن يسبب أمر نافع في الفريق باتجاهات غير نافع ضار

بالعمل معه، ولكنه يقوم بواجبات الوظيفة. ولذلك يمكنك وضع موقفا لا يتعامل فيه الفريق المعارض بطريقة قريبة أو في كثير من الأحيان مع أعضاء الفريق الآخر. أحياناً تصبح عقلية الفريق عقلية الغوغاء. ربّما يمتلك بعض الأشخاص للدعوى المنطقية، ولكن الآخرين قاموا بكلّ بساطة بالقفز إلى الموضوع وصنعوا وحشاً غير موجود بالفعل. فغالباً ما يواجه الأفراد ضغطهم وغضبهم نحو الضحية. ربّما يكون شخص لا يضايق أي فرد أو لا يسبب أي مشكلات في المشروع، ولكن الفريق يعتبر وجود مثل هذا الشخص مشكلة.

تنبيه هام:

فالتكن متيقظا للسماح بشخص ما بالعمل خارج الموقع، لأنه من الصعب العمل بداخله.. فيُعجب الكثير من العمال الذين يحبون ترك العمل بالموقع للعمل على بُعد، ولكن ربّما يعتقد الآخرون بأنك تكافئ السلوك العدائي لروح الفريق عن طريق السماح لهذا الشخص بالعمل من المنزل.

فعلى سبيل المثال: ففي إقامة مكتب فقد كانت (فاطمة) تعمل بدرجة بطيئة في المشروع، أما (دينا) عضو في الفريق، ولا تجب (فاطمة) بصفة شخصية -استمرت بالقول بأن (فاطمة) كانت بطيئة لدرجة أنها عطلت الإنتاج. وعندما يتأخر المشروع كثيراً بسبب عوامل كثيرة. تمثل (فاطمة) منها سبباً صغيراً، فسيعبر رأي كثير من أعضاء المشروع بأن (فاطمة) هي السبب في تأخير المشروع. فقد جعلوها تشعر، وكأنها الشخص الوحيد الذي يجب لومه في حين أن حقيقة الإدراك جاءت من تحييز شخص واحد، وكان ذلك بمثابة تقييم غير مُنصف للموقف.

قصة بسيطة، ولكنها توضح نقطتين رئيسيتين هما:

1- غالباً ما تبحث المجموعات من أي نوع عن ضحية عندما يوجد هناك أي انحراف عن الخطة.

2- غالباً ما تتخذ المجموعات للأحكام بناء على ما تسمعه، وفي هذه الحالة فكلّ ما يعرفه أي شخص هي ما قالته ديّنا عن عمل مادي.

ومرة أخرى؛ فيجب تقديم الأشخاص بالصورة الكاملة، وليس بجزء صغير من الصورة، وفي هذه الحالة؛ فقد احتاج أعضاء لفهم وجود العديد من العوامل التي تسببت في وجود التأخيرات في المشروع -حيث إنها لا تعبر عن شخص واحد فقط- يمكن التعامل مع الصراعات الداخلية في المشروع بعدد من الطرق، اعتماداً على الظروف الفريدة التي تحيط بالمشروع والمشاركين.

ولذلك؛ فكيف يجب عليك التعامل مع الصراع؟

ابدأ بقصارى جهبك للتعامل مع الصراعات مبكراً.

اتخذ الفعل المناسب لنجاح المشروع.

لا تتصرف بدافع الغضب، الخجل أو أي شعور آخر.. زن الصراع واتخذ قرارا يقوم على الحقائق.

عندما تتخذ قرارا فالتزم به.

تأكد من سماعك لكلا الطرفين، وقم بتمحيص قضايا كلا الطرفين قبل اتخاذ قرارك.



عوامل أخرى يجب وضعها في الاعتبار:

يجب عليك احترام اتجاهات أو عقائد الآخرين عندما تتعامل مع صراعات ذات طبيعة دينية أو أخلاقية.

فعلى سبيل المثال: فقد قامت مجلة ما باستبعاد موضوع معين وطلب من فريق النشر العمل في المشروع، وبناءً على طلب الناشر -مع ذلك- فالموضوع الخاص سيحقق شهرة بطريقة كبيرة لهذه الجريدة الشهيرة.. تشعر المحررة ذات الخبرة بعدم قدرتها على العمل بهذا المشروع لعدم استقامة ذلك مع معتقداتها الأخلاقية والقيمة. وأمام إصرار مدير المشروع على تنفيذ رغبات الناشر؛ فإنه لا يستطيع تسوية الأمر وإحداث الرضا المتبادل، ولكنه يطمئنهما بأن ترك المشروع بسبب قيمهما الشخصية سوف لا يكون له أي انعكاسات على حالتها أو وضعها في الشركة، وأخيراً؛ فقد قامت المحررة ببعض العمل في جانب آخر من المشروع ولكنها لم تعمل على باقي المادة، فالصراعات التي تنتج من العقائد أو الازدراء أو القيمة الشخصية يمكن حلها فقط باحترام الأشخاص الآخرين.

أما إذا تدخلت العوامل الخارجية؛ فيجب عليك الاتصال بمصادر خارجية للتعامل مع الصراع.. فمن الممكن أن يكون صراعا مع بائع معين أو وكالة حكومية أو منافس. وأنت تريد مساندة أعضاء فريقك كلما أمكن ذلك.. تأكد -مع ذلك- من امتلاكك لجميع الحقائق في هذا الموضوع، وإذا وقع الخطأ بكل وضوح على عضو فريقك أو تصرف هذا أو هي بطريقة تضر الفريق والشركة أو المنشأة، فيجب أن تكون لديك القدرة أيضًا على إتباع الطريق الصحيح والاستمرار والاعتذار بالنيابة عن الفريق. أما الصراعات الخارجية التي يقوم بها أعضاء فريق مشروعك؛ فهي صراعات تخصك أيضًا. فمن الضروري أن يقوم كل شخص في المشروع بتقديم نفسه أو نفسها بطريقة مشرفة للمنشأة أو المجموعة.

ضروري:

إذا تعلق الصراع بالمشروع؛ فاعمل من منظور العمل وضع المسائل الشخصية في اعتبارك.. أما إذا كان الأشخاص هم السبب في الصراع؛ فكن حريصا على عدم إصدار أي أحكام وركّز على ما يمتلكه الأفراد بطريقة عامة، وابدأ العمل من المنظور القائم على الأشخاص ثم تعيد تركيز كل فرد إلى المشروع.

ويمكن أن تأتي بعض الأشياء الجيدة من الصراعات؛ فالكثير من الأفكار الجيدة تظهر في المقدمة بسبب صراع مبدئي. وفي كثير من الأحيان؛ فتكون المنافسة الإيجابية هي نتيجة لعدم تواصل مجموعتين في البداية. تستطيع الصراعات تقديم آراء لم يتم التعبير عنها من قبل تنقية الهواء من الممكن أن تقوم بدور يغير فيه للأساليب. وفي النهاية؛ فإن الصراعات التي تم حلها بواسطة مدير المشروع تقوم بتعزيز الاحترام الموجه لهذا المدير



التعامل مع شخصيات عديدة:

لقد تمَّ تحديد بعض أنواع الشخصيات الرئيسية في بداية هذا الفصل والتي من المحتمل وجودها في أعضاء فريق مشروعك. والآن؛ فإنك تحتاج إلى تحديد كيفية التعامل مع هذه الأنواع بطريقة فعّالة، ولكي تكون قائد مشروع ناجح، فلا بدَّ من تعرفك على مهارات فريقك مما يعني القدرة على العمل بطريقة مريحة مع أنواع عديدة من الشخصيات. فقمَّ بتحديد المعايير، المدح أو الاعتماد الذاتي الذي يحتاجه عضو كل فريق وتعامل معهم بناءً على هذا التحديد. فسوف يعمل الكثير من أعضاء الفريق بطريقة أفضل إذا تمَّ تركهم منفردين لإكمال مهامهم. سوف يحتاج آخرون إلى التأكيد والتوجيه المستمر. وفي الوقت المناسب؛ فسوف تتعلم الطريقة التي تنتج بها أفضل النتائج من الأفراد. فلتكن حريصاً بشأن عدم فهم نفسك بطريقة صحيحة. فإنَّك لا ترغب في أن تظهر بأنك شخص مفصل على الآخرين. وكقائد؛ فيمكن أن تحتاج لوقت أكبر مع عضو فريقك الذي ببساطة يتطلب انتباه أقرب بسبب ضعف ثقته أو ثقته في قدراته أو قدرتها. وشخص آخر -تعتقد بأنَّه يعمل بجد بنفسه أو نفسها -من الممكن أن يخطئ في تفسير الانتباه الذي تعطيه لعضو آخر من الفريق، ويشعر بأنك تُظهر المحاباة أو التمييز. فلا يعني عمل الشخص بدون قيادة مستمرة أنَّه لا يحتاج للدعم الشخصي أيضاً. وبكل بساطة يمكنك قضاء دقائق قليلة في التحدُّث عن عملها

الجاد بنفسها لدرجة أنك لا تريد إزعاجها، ومع ذلك؛ قُمْ بتذكيرها بأنك تهتم بعملها، وأنها تستطيع استشارتك مثل باقي أعضاء الفريق.

فسوف يقوم هدف المشروع بتحديد فعالية قدرتك في التعرف على الشخصيات المشتركة، ومن الطبيعي أنك إذا كنت تعمل في مشروع يستمر لمدة أسبوع باستخدام المكالمات التليفونية مع شخص يبعد عنك ٣٠٠٠ ميل، فمن المحتمل عدم حصولك على المعرفة الجيدة لشخصية هذا الفرد، وعلى الجانب الآخر، فإذا كنت واحداً من ثلاثة أشخاص يقضون الليل والنهار في مكتب ضيق لمدة ثلاثة أسابيع، فمن المحتمل أن تتعودَ على أن تتألف مع الآخرين في مجموعتك إلى حد ما. وسوف تؤثر أيضًا طبيعة المشروع وكمية العمل المطلوب في كيفية احتياجك للطريقة الصحيحة للتعرف على الشخصيات المشتركة.. فسيتمكن لديك أمثلة عندما تعمل في مشروع يستمر لثلاثة أيام، وتستطيع قراءة شخص ما مثل الكتاب. وعلى الجانب الآخر؛ فيوجد هناك العديد من الأشخاص الذين تستطيع العمل معهم في مشروع يستمر لمدة شهر، ولا يظهرون الكثير عن أنفسهم، وطالما أن العمل يتم القيام به والصراعات يقل حجمها، فلا يُهم مدى تعرف أعضاء فريقك على بعضهم البعض. وكقائد؛ فإنك لا تستطيع دفع الأشخاص لإظهار الكثير عن شخصياتهم أكثر مما لا يريدون هم كما لا تستطيع إخبار الأشخاص الذين يظهرون كل مشاعرهم بأن يحفظوها بداخلهم.

شخصيات أخرى:

سوف تجد هذه الشخصيات المتنافسة، الهادئة، المنعزلة وحتى الشخصيات البطيئة في بعض الأحيان.. سوف تتقابل أيضًا في الأشخاص الذين لا يقبلون النقد وآخرون يعتقدون بأنهم دائماً صائبون. سيكون هناك الثرثارون، المشتكون، وأيضاً الفضوليون. وسيكون هناك أيضًا الأشخاص المرحين، في كشف المراتب الخاصة بك. وضع في اعتبارك بأنه كلما قلَّ عدد الأشخاص في مشروعك كلما كان عليك بأن تكون رفيق لكل شخص.. وفضلا عن ذلك؛ فإذا كان فريد لا يحصل على أي شيء معين بمساعدتك على نقل أثاثك، فسوف لا يكون هناك سبباً لفريد في الاستمرار إذا شعر بأنه غير مرغوب فيه أو شعر بعدم الراحة أو بعدم التقدير.

ولذلك؛ فكيف تتعامل مع ذلك؟ كيف تستطيع العمل مع كل أنواع هذه الشخصيات؟ فعند العمل مع أفراد متنافسين؛ فإنه من الأفضل أن تقوم بتوجيه روح المنافسة نحو شيء يفيد المشروع.. فهل يستطيعون بيع معظم البضائع؟ نقل معظم أثاث المكتب؟ يكتبون معظم البرامج الجديدة؟ أعطهم فرصة المنافسة سواء أنت أو أي شخص آخر يتنافس بالفعل معهم. وطالما أن المنافسة حميمة ولا تؤثر على المشروع؛ فلتدعها تتصرف كقوة دافعة.

ضروري:

إذا لم تقم التحذيرات المتكررة والمحاولات الخاصة بتزويد عمل الفرد بتحسين مستوى أدائه، فيمكنك الاستغناء عنه.. فالبقاء على شخص لا يقوم بوظيفته يعتبر معطل للفريق والمشروع. فسوف يكون من الأفضل أن تستغني عن شخص بدلاً من المخاطرة بالاستياء بين أعضاء الفريق الآخرين. وبكل بساطة؛ فغالباً ما يأتي ويذهب أعضاء الفريق الهادئون، الكاثمون للأسرار، المنعزلون بدون أي إزعاج؛ في الغالب؛ لأنهم يريدون العمل بهذه الطريقة. يجب عليك بذل المجهود لتحديد ما إذا كان الفرد يشعر بالراحة مع الترتيب أولاً. فإذا كان السبب في هدوئه أو هدوئها هو خوفه أو عدم الراحة؛ فيجب عليك تعديل الموقف لكي يشعر الشخص بالانتماء للفريق، ومع ذلك، فإذا كان الفرد هادئاً أو انطوائياً بطبيعته فلتدعه كما هو.

فالأشخاص البطيئون يحتاجون إلى التنبيه، فإذا قام شخص ما بالحد الأدنى للحصول على قدر بسيط من المال، فيجب عليك التأكد من كفاية هذا الحد الأدنى لنجاح المشروع، والشخص الذي لا يلتزم بدفع عجلة المشروع للأمام لا يجب أن يتم وضعه في دور ذات مستوى عال، بل وربما يجب عليك اتخاذ الفعل التصحيحي للحصول على تركيز عضو المشروع وإبقاء المشروع في طريقة، وباستخدام الحكمة فاكتشف ما يشجع فريقك -الشيء الذي يستطيع تحريكهم نحو خط النهاية ويجعلهم يتركون نظامهم البطيء.

وإذا كنت تعمل مع شخص لا يتقبل النقد؛ فابدأ بالمدح والتركيز على كل شيء يقوم به بطريقة جيدة قبل تحديد أي شيء خاطئ يقوم به.. ضع في اعتبارك كل شخص بالأخطاء، وأكد على أهمية التعلم وتطبيق المهارات الجديدة في المستقبل. تجنب إلقاء اللوم على موقف لا يوجد به ضحايا وحافظ على تغذيتك الراجعة بأن تكون مؤسسة وإيجابية.

إذا حاولت العمل مع شخص يشعر دائماً بأنه صائب، فدعه يكون صائباً في المواقف غير الهامة. أما المواقف التي يخطئ فيها الفرد؛ فدعه يكتشف الإجابة الصحيحة، وذلك بعرض أجزاء من اللغز بطريقة يستطيع بها إيجاد الإجابة الصحيحة، وبهذه الطريقة عندما يشعر باحتمالية خطئه، فسوف يظل يتجنب فقد احترام الناس بالاعتقاد أنه اكتشف الخطأ. فلا تقل له: (إنني أخبرتك بذلك الخطأ).. بدلاً من ذلك؛ فيجب عليك توجيه فريقك بكل مهارة نحو الطريق الأمثل للمشروع.

أما الأشخاص الثرثارون والمشتكون؛ فيحتاجون إلى محاولة فحص في بعض الأحيان، وفيها تقوم بتحديد بعض إيجابيات الموقف، وكما تم ذكره من قبل، فغالباً لا يدرك الأشخاص ذلك -ومقارنة بالحديث السابق- فالظروف ليست سيئة للغاية في الحقيقة.. ابتسم وتحمل بعض الأشخاص الضاغطين، الشاكين، ولكن شجّع أي شخص غير راضٍ بالقيام بعمل العروض أو الاقتراحات الخاصة بكيفية عمل الأشياء بطريقة أفضل. وفي كثير من الحالات، فيشكو الأشخاص بسبب عدم تصديقهم لإمكانية سماعهم بأي طريقة أخرى. وبمجرد إعلانك لترحيبك بالإسهامات من جميع المصادر، فاستخدم قوتهم السلبية في تحقيق نتائج إيجابية. أما إذا لم يرغب مجموعة الغوغاء المستقزين في أن يكونوا إيجابيين، فسوف يقومون بإفساد الفريق، ويجب عليك البحث عن حل.



حقيقة ضرورية:

عند إجراء المناقشات، فكلما زادت قدرتك على العطاء كلما زاد مقدار قوتك وسيطرتك. أما إذا لم يكن لديك شيء تعطيه، فأذن لا تتوقع الكثير من العائد.. حدّد ما يحتاجه الجانب الآخر بشدة؛ فهذا يعبر عن مساحة مساومتك.. حدّد أولويات احتياجاتك، وستكون مستعداً لإجراء المناقشات.

يمكن الاستماع للأشخاص كثيري الدعابة، ويمكن أن يكونوا مسليين بحدوث إمكانية ووقت تدخّل هؤلاء في سير عمل الفريق أو قيامهم بإهانة والاعتداء على الآخرين، فيجب عليك بكل ذوق، ولكن بحزم شرح ضرورة تخفيفهم من طريقتهم تلك.

فالمدير الناجح للمشروع هو مدير ناجح للأشخاص، ويحتاج إلى معرفة وفهم جميع اللاعبين ومعرفة الأشياء التي تشجّعهم، وبكّل وضوح؛ ففي المشروعات الكبيرة التي تحتوي على مئات من أعضاء الفريق، فسوف لا تحتاج التعرف على كلّ شخص مشترك.. بل ستحتاج إلى تعيين مديرين لديهم المهارة في إدارة الأشخاص والأنشطة التي سلمتها لهم.. تقابل مع المديرين الرئيسيين لمناقشة طرق العمل مع الأشخاص.. تأكد من امتلاكهم لنفس الفهم الموجود لديك، وأثناء تقييمك للشخصيات التي تعمل معك؛ فحاول رؤية نقاط قوتهم وليس نقاط ضعفهم.

وعلى سبيل المثال: فإذا وجدت شخصاً صريحاً للغاية ولديه شخصية عدوانية؛ فانظر إلى إمكانية ملاءمته لدور تحتاج فيه لشخص صريح وعدواني.. فقمّ باحتضان الاختلافات التي يجب على الأشخاص عرضها، ولا تقم أبداً بمناقشة شخصية فرد مع الآخرين.



فن النقاش:

يعتبر النقاش طريقة للتوصل لتسوية اتفاق. وكقائد للمشروع؛ فمن الممكن أن تجد نفسك في المنتصف.. تلعب في منتصف المناقشات لإنهاء الصراعات.. فلتكن عادلاً.. استمع لكل جانب.. تأكد من أن كلا الجانبين يتحركان بشيء من القيمة -بما في ذلك افتخارهم- ولا تكن متسرعاً في إصدار حكماً. ولكن كونك الشخص الوسيط لا يسبب أي ضحك.. ففن النقاش له تأثير كبير أكثر من حكم الصراع. فيعبر النقاش عن مهارة تظهر إلى الوجود في مراحل متعددة من المشروع ولها قيمتها النافعة في عقد العديد من أنواع الاتفاقات مع الجماعات الأخرى.. فسوف تتطلب الكثير من المناطق لمهارات نقاش أساسية وبعضها ربّما لا تعرفه.. ربّما تحتاج عقد ترتيبات خاصة للاستعانة بلعب رئيسي في فريقك أو تفسر الترتيبات الخاصة بوجود متحدثين معينين، مضيفين أو رعاة يدعمون مشروعك، ثم بعد ذلك بالطبع؛ فتمتلك القضايا الهامة التي تمّ مناقشتها مثل: العقود، المعدلات، مواعيد التسليم النهائية، ومنذ البداية؛ فيجب عليك تقييم ما تحتاجه بالضبط، وإذا عليك أن تكون واضحاً بشأن هدفك النهائي؛ فسوف تسير مباحثاتك في طريق خاطئ في المنتصف، وربما تنتهي بدون التوصل لشيء.

وفي حين العمل تجاه هدفك: فسوف يكون لديك سلسلة من النتائج النهائية التي تريدها، وتختلف من النتائج المثالية إلى أقل النتائج التي يمكن قبولها، فإذا كنت تتناقش مع الإدارة لتزويد عدد الموظفين في فريقك، فيمكنك اعتبار الرقم المثالي للموظفين هو عشرة، ومع ذلك، فإنك تعرف بإمكانية قيامك بالوظيفة بالاستعانة بستة أو سبعة إذا اضطررت لذلك بكل تأكيد وضع ذلك في اعتبارك عند إجراء المناقشات.

فعلى سبيل المثال: فربما يريد عضو من الفريق امتلاك يوم يعمل فيه في المنزل، وربما يكون هذا اليوم غير مؤثر بالنسبة لك، ولكنك ربما تنتهز الفرصة لطلب حضور عضو الفريق الحضور مرة واحدة في الشهر في أيام الخميس لوقت متأخر لحضور المقابلات الهامة مع العملاء.. فيمكن أن يعبر ذلك عن تبادل مقبول: فالشخص يعمل يوم واحد في الأسبوع بالمنزل وفي المقابل يرغب البقاء لوقت متأخر في يوم واحد من أيام الخميس في الشهر. وبعد قيام هذه الموافقة البسيطة بعقد تعاون معقول.

ضروري:

ابدأ بعمل عروض معقولة؛ فإنك لا تطلب كل شيء كما لا تعرض كل شيء، فقم بإعطاء شيء للجانب الآخر وأخذ شيء تريده منه في المقابل، وابن الثقة من هنا.. فالبدء بالأشياء القليلة يسمح لكلا الطرفين الشعور بالراحة.

من أجل تحقيق النقاش الفعال انظر النصائح التالية:

اقل الأشياء التي تمثل أهمية منخفضة في قائمة أولويات متبادلاً إياها بالأشياء العالية الأهمية في قائمة احتياجاتك.

حافظ على عرضهم الأعلى لأولويات العليا، فإذا قام نادي للكرة بعرض (بيع) أفضل هدف لديهم، فسوف يكون من الصعب جداً طلب الأهداف الأفضل الآخر للفريق.

ضع في اعتبارك أن الأشياء لا يجب تبادلها واحدة مقابل الأخرى، فإذا كان لديك شيئان ذات أهمية قليلة ولا تتساوى أهميتها مع احتياجاتك ولديهم شيء آخر أكبر. فضع في اعتبارك تقديم شيئين أو ثلاثة في مقابل شيء واحد.

لا تقم بعرض الكثير - أعط نفسك فرصة للبناء.

إذا فزت بشيء كبير، فأعط بعض الامتيازات.. فمن الممكن ألا يمثل ذلك أهمية بالنسبة لك، ولكنه يعبر عن تصرّف شخصية جيدة وعمل جيد لأن تقول (استمع، فإننا حقيقة لا نحتاج ذلك، فلماذا لا تحتفظ به) في المرة القادمة للنقاش يمكن تذكر مثل هذه الإشارة.

لا تضع نفسك في موقف عدائي أو تضع الجانب الآخر في موقف دفاعي. فعندما يتحدث الجانب الآخر؛ فاستمع وأعمالاً معاً بصدق جيد، وذلك لمحاولة وضع شيئاً يجعل كلا الطرفين يرحلان وهما يشعران شعوراً جيداً.

إذا لم يتم تفسير الأشياء، ويشعر كلا الجانبين بعدم الراحة، فتوقف عن الحديث وخذ راحة.. حاول مرة أخرى فيما بعد بل وربما الاستعانة بفريق ثالث محايد لحل المشكلة.

اتخذ الوقت الكافي للتكفير في العروض قبل اتخاذ القرار النهائي.. فلتدع الجانب الآخر يعرف أنك سترجع إليهم على الفور.. قم بتقييم العرض أو حتى احصل على رأي آخر أو قارن العرض مع معدلات الآخرين، ثم بعد ذلك اتخذ قرارك وقم بتوصيله في الإطار الزمني الذي قمت بوضعه.

فسوف يتم الحصول على النقاش الفعال في أثناء التوسط للأزمة وإدارة الصراع، ولكنه سينتج أيضاً من المشروع بأكمله. وفي الحقيقة؛ فالنقاش يعبر عن مهارة جيدة يجب امتلاكها في الحياة وأي مجموعة من الأساليب الفنية السابقة ستقوم بحل الكثير من المواقف.. أعط القليل تحصل على القليل - فهذا هو الموضوع بأكمله، وفوق كل ذلك فلتمتلك الصبر.

المرجع:

إسم الكتاب : الدليل الكامل لإدارة المشروعات

إسم المؤلف : Rick A.Morris :

تعريب : أ.د. طلعت أسعد عبد الحميد

من إصدار : Adamsmedia :

سنة النشر 1434 : هـ - ٢٠١٣ م

رقم الصفحة : من ٢٢٢ إلى ٢٤٠