

سيكولوجية الصراع القيادي في مجتمعات الشرق الأوسط انزلاق قادة الشركات وانعكاسه على منظومات الأعمال Psychological analysis to leadership conflict, & the impact on organizations.



د. علاء الدين العظمة

دكتوراه في التخطيط الاستراتيجي

مستشار التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي في كبرى المؤسسات السورية

مدير وحدة التعلم التنظيمي وتطوير الموارد البشرية في شركة سيريتل موبايل تيليكوم

رئيس قسم إدارة الأعمال في جامعة أريس-هيوستن الأمريكية

إن قوله تعالى: "ولا تنازعوا فتفشلوا"، إخبار واضح، ونهي جازم، وسنة ثابتة، يدل على أن الفشل والتراجع، سواء على مستوى الأمة أو المؤسسات أو الأفراد، إنما مرجعه التنازع والاختلاف. وعليه، فإن النهي عن التنازع يقتضي الأمر بمنع أسباب التنازع وموجباته من شقاق واختلاف وافتراق، والأمر بتحصيل أسباب التفاهم من تشاور وتعاون ووفاق.

لكن هل يمكن التغلب على عقلية الصراع والتنازع على المستوى القيادي بإتباع الإستراتيجيات الملائمة ضمن منظومات الأعمال واكتساب وممارسة المهارات اللازمة؟

لا بد من مراعاة أمور كثيرة للتخلص والتخفيف على الأقل من سيطرة هذه العقلية عند القادة، ومن هذه الأمور:

١- عدم الإفراط في تبسيط القضايا الإشكالية: لو كان موضوع القضية التي تخوض النقاش من أجلها بهذه البساطة التي نتخيل، لما وجد هذا النقاش والاختلاف أصلاً، وحتى نتجنب التبسيط نذكر أنفسنا كقادة على الدوام بأنه "لو لم تكن المسألة معقدة بالفعل لما كانت إثارتها ومناقشتها صعبة ثقيلة".

وما يحدث هو أننا نحن البشر نستصعب تناول القضايا المتعددة المرهقة في آن واحد، وهكذا ننزلق إلى محاولة التبسيط ووضع كل تلك المشكلات في مشكلة واحدة واضحة. ولا يكاد يعيننا كثيراً أن وجود هذا الوحش الكبير الذي تنتهي بنهايته كل الإشكالات ليس إلا توهمًا.

إن من أهم عوامل الوقاية من التبسيط المفرط تقدير واحترام المسألة التي نريد حلها. ولتجنب عقلية الصراع نحتاج إلى المضي في درب الاحترام والتقدير لنحترم من نحاور، ونحترم أنفسنا كذلك.

إن حرصنا على الرد بطريقة لا نخجل منها فيما بعد، سوف تحميها من الخروج عن جادة الصواب منفعلين بالعدائية المفتوحة التي قد يجابهنا بها الطرف الآخر.

وأثناء النقاش كقادة تستولي على الساحة مشاعر وأحاسيس الخوف أو الغضب أو الإحراج وغيرها رغماً عننا، وبصورة تعاكس مصالحنا في تلك اللحظة يواجه بعضنا مواقف النقاش الحساسة الضاغطة بمجابهة الطرف

عندما تصبح أجواء العمل والاستراتيجيات، والسياسات العامة في منظومات الأعمال ذات طابع سلبي وسامة ومخرّبة، فإن ذلك غالباً ما يكون ذلك نتيجة ارتكاب قادتها غلطة أساسية هي الانزلاق إلى عقلية الصراع لتصبح القضية لعبة "مكسبنا خسارة لهم، وكسبهم خسارة لنا"، أو ما يدعى بـ "zero sum game"، والذي يؤدي في النهاية نحو الانتهاء برابحين وخاسرين.

ويحضرني جملة مؤسفة يقولها السياسيون عمّا خلفته الحرب الأهلية الطويلة في البلد الشقيق العربي لبنان، والتي انعكست سلباً على التركيبة الاجتماعية والاقتصادية لبيئات العمل اللبنانية بشكل عام: "في لبنان لا ينتصر أحد". وطرح سيكولوجية الكوارث العربية لبنان كنموذج، حيث أن الحرب الأهلية في لبنان تحولت إلى نموذج عالمي للصراع الأهلي، وأدت إلى ظهور مصطلحات سياسية جديدة مثل: اللبنة مقابل البلقنة، وانطلقت عبر هذه الحروب محاولات إثارة وتفجير للتناقضات العرقية والدينية والمذهبية في معظم الدول العربية.

لنبتعد عن أحاديث السياسة، ولنبحث في بيئة شركات ومنظومات الأعمال، في الواقع عندما تُترك السياسات تمضي بهذا الأسلوب وخصوصاً في بيئات العمل فإن الأذى والخسارة يطال الجميع. إن العدو الحقيقي ليس طرف المناقشة المواجه لك بل هو عقلية الصراع التي تشبعت بها عقول أفراد مجتمعات الشرق الأوسط وخاصة في المنطقة العربية في العقدين الأخيرين. قرأت في بعض صفحات الويب كلمات مؤثرة حول ذلك، منها: "لا يتبقى إلا أن نعزي أنفسنا بأنفسنا في المحبة والأخوة والمودة والتعاون، وقد سقط من بين أيدينا أمر الله تعالى: ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم وها هي الريح تعصف بالجميع، فلا أذن تسمع ولا عين ترى ولا قلب يعي أن الفشل قادم وقائم، وأن الحصاد مرّ مرارة العلقم".

ورد لفظ (التنازع) في القرآن الكريم في سبعة مواضع، وورد لفظ (الفشل) في أربعة مواضع، وجاء الربط بين اللفظين في ثلاثة مواضع، هي بقوله تعالى: "حتى إذا فشلتم وتنازعتم في الأمر"، وقوله: "ولو أراكم كثيراً لفشلتم وتنازعتم في الأمر"، وقوله: "ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم".



لنتذكر أننا نحن والطرف المقابل نواجه غموض النوايا. وكلما رأينا أنفسنا عالقين في افتراض نية الطرف الآخر، علينا بالعبارة: "من مجرى حديثنا يبدو لنا أننا لا نتفهم تماماً رؤيتك لهذه المشكلة".

إن إقرارنا الصريح المحدد بما لا نعرف يمكن أن يعمل كأداة فعّالة في إعادة عربة الحوار إلى مسارها الصحيح المجدي.

٤- في زحمة المباراة نضيق الهدف، مفتاح أي خطة صعبة مكلفة هو تثبيت النظر على هدف معين تثبتاً لا مرونة فيه ولا هوادة. وإن تجنب الوقوع في هذا الأمر بأستباق أي فكر بتكوين تصوّر واقعي للحصيلة المفضّلة، وتبديد الطبيعة التي تريدها لعلاقة العمل بيننا وبين الطرف الآخر، وبالبحث والتفكير في أية عراقيل محتملة في الطريق لتحقيق أي من الغايتين (الحصيلة، والعلاقة).

لنتذكر أن "الفوز" ليس حصيلة واقعية، لأن الطرف الآخر لن يقبل "الخسارة" حصيلة له. وعندما نفل ذلك ستصبح أبعد وأشدّ حصانة على تضبيع المسار وتسميم المناقشة متأثراً بخدع ومناورات التلاعب أو بغليان مشاعرنا الخاصة.

٥- الكثير من علماء القيادة يرجحون القائد المقبول اجتماعياً عن القائد المنتصر، وهذا ما تحدث عنه العالمان "جولدفين" و"روبينولت". حيث على القائد أن يتقن قواعد الاشتباك، ففي حالة الصراع تكون "قواعد الاشتباك" هي الناظم لما نقوم به عندما نواجه خصماً. والخصم في حالتنا هو تجاربنا عندما تحيط بنا أمور وظروف لا تطابق تصورنا "لما ينبغي" أن تكون عليه الحال.

توجد "قواعد الاشتباك" السيكلوجية كاستجابات رد فعل تجاه هذه الظروف والتجارب، فإن صرنا أكثر وعياً وإدراكاً لماهية هذه الظروف والتجارب، فسيكون لدينا أساس للتأثير في أفعالنا وردودها.

٦- القادة هم أعظم عوامل التأثير على ثقافة المنظمة، قد لا يكون القائد منتبهاً متفهماً للكيفية السيكلوجية التي تجعل هويته القيادية "leadership identity" في كثير من الأحيان عقبة تعرقل إيجاد منظمة ملهمة وفعّالة.

إن الإدراكات والنهّمات المكتسبة عن مفهوم الصراع ستلعب دوراً مهماً في تشكيل القرارات المؤثرة على ثقافة المنظمة. وهي الأساس الذي يحدّد مقدرة القائد على أن يقرّر بوعي، ويفعل بذكاء بدلاً من أن ينفعل انفعالاً مع بيئة العمل.

الأخر بمزيد من الشراسة والعدائية، ويواجهها بعضهم الآخر بطريقة معاكسة، فتراهم ينعفس في التهوين والتوفيق ويحاول السكوت عمّا قد يزيد النيران تأججاً، وقد تجد أيضاً من يتبعون مسلكاً متأرجحاً بين هذين السلوكين السلبيين.

٢- بدلاً من التزام أحد الجانبين المتطرفين أو التآرجح بينهما، علينا بالتحرك إلى الوسط، فخير الأمور أوسطها، وأجمل حجارة العقد أوسطها، وجعلناكم أمة وسطاً.

٣- لنبتعد عمّا يوسوس به الشيطان من دنيا الأخلاق: فترسانة الخداع والتلاعب لدى البشر ضخمة ودائمة التجدد، سنجد فيها أشياء مثل الكذب، والتهديد، والعرقلة وتضبيب الوقت والبكاء والسخرية ورفع الصوت بالصراخ والصمت والانهام والمسارة بالهجوم، (مجرد محاولاتك التباعد عن عقلية الصراع لا يعني أن الطرف الآخر لا يحاول مثلك).

ومع ضخامة هذه الترسنة سنجد أماننا طيفاً واسعاً من الاستجابات الممكنة يتراوح بين عدم الرد وبين المبادرة بهجوم مضاد، وهنا أيضاً نجد الموقع المتوسط هو الأكثر فاعليةً وإيجابية.

لنقم بتعرية الحيلة ونزع فتيلها بمواجهتها مباشرة، فمثلاً: إن توقّف الطرف الآخر عن الردّ عليك، يجعلك تقول: "لا أعرف أي معنى يمكن أن تقصد بصمتك هذا".

إن لدى كل إنسان نقاط تحسّس وضعف معينة، وعندما يكتشف أحدهم هذه النقاط (مصادفة عندما يصيبها بسهم طائش، أو بسبب تركيزه على إيذاك) فإنّ البقاء بعيداً عن عقلية الصراع يصبح أشدّ صعوبة.

قد تكون النقطة المثيرة لحساسيتك مهنية كشعورك بأنّ قسمك لا ينال الاحترام الذي يستحق، وقد تكون أمراً شخصياً، لكن مهما كانت طبيعة هذه النقطة الحساسة فلا بدّ من أن ندرس أنفسنا دراسة هادئة ونتفهم ما يثيرنا ويخرجنا عن تحكّمنا بأنفسنا.

إن معرفتنا وتفهمنا لمواضع ضعفنا تساعدنا على استدامة التحكّم بتصرفاتنا عندما يسدّد أحدهم وخزات موجعة إلى تلك المواضع.

المناقشة والحوار الصعب ليست مسرحية على خشبة التمثيل، فبعد افتتاح النقاش يمكن للطرف الآخر أن يردّ بطرق متنوعة، واعتمادنا على سيناريو معين مثبت في تلافيف دماغنا سيحدّ من قدرتنا على الإصغاء الفعّال، ومن ثمّ الاستجابة الموجهة توجيهاً دقيقاً لما يُقال، فبدلاً من التشبث بسيناريو معين، لنستعد للمناقشة بأن نسال أنفسنا: ما المشكلة؟ ماذا سيقول الطرف الآخر في تعريف المشكلة؟ ما النتيجة المفضلة التي نريد التوصل إليها؟ لنسع إلى النتيجة (فوز- فوز) أو ما يدعى (Cooperation conflict style)، ما الطبيعة المفضلة لعلاقة العمل بيننا وبين الطرف الآخر؟

ويمكننا أيضاً أن نطلب من الطرف الآخر التفكير في هذه التساؤلات قبل اجتماعنا.

إن القائد المتفائل يميل إلى افتراض أن كل اختلاف ما هو إلا سوء تفاهم بين طرفين تتوفر لديهما جميعاً النية الحسنة ذاتها، وفي الجانب الآخر يرى القائد المتشائم الآراء المختلفة سهام هجوم تقف وراءها نوايا سيئة. وفي سحابة الغبار والضباب التي تحيط بالنقاشات الصعبة ننسى أنّ مفاتيح صدور الناس والإطلاع على ما فيها ليس بأيدينا ولا يمكننا معرفة نوايا أحد سوى أنفسنا، فقلوب العباد في يد الرحمن يقلبها كيف يشاء.

٧- إن القائد يجب أن يفعل ما هو صحيح وأن يوجد البيئة الصحيحة لمن يقودهم، عندما يغير قائد تصرفاته تبعاً لإدراكه، وليس تبعاً لتفسيرات انفعالية، فإنه يؤثر على التصورات المشاعرية والسيكولوجية للمجموعة، ويتحكمه بردود فعله تجاه أفعال المجموعة يصبح القائد قادراً على تغيير سيكولوجية مجموعته، ومن خلالهم يغير ثقافة المنظمة، وهو بيت القصيد.

يشترك القادة المحبون للصراع بمجموعة خصال:

١. الحاجة إلى أن يكون القائد مسيطراً، وينعم بالأمان عندما يمارس سيطرته.
٢. يحتاج القائد إلى التحكم في منطقة نفوذه، ومعرفة متى وكيف يحافظ على تلك المنطقة وحمايتها وتوسعتها؟
٣. يحتاج القائد إلى معرفة موقعه في النظام الهرمي الاجتماعي للشركة.
٤. القائد مستعد تماماً لمواجهة أي تهديد محتمل لبقائه.
٥. يتمتع هذا القائد بالأناة والصبر لإنجاز خطته.
٦. يستعمل هذا النوع من القادة كل ما يمتلك من قوة وطاقة ونفوذ لتحقيق مآربه.
٧. يجري القائد تقييماً سريعاً وحديساً لأي فرد يقع ضمن إطار بصره، فهو إما فريسة، أو عدو، أو شيء يمكن تجاهله، وعلى أي شخص يتعامل مع هذا النوع من القادة أن يحاذر أن تكون ردود الفعل نابعة من التفكير بأنه فريسة أو عدو أو شيء يمكن تجاهله، ويتمن عليه بدلاً من ذلك التواصل مع هؤلاء القادة وذلك بإشاعة جو من الألفة والاحترام المتبادل، إذ إن من مصلحتهم أن تعمل معهم لتحقيق أغراضهم، باختصار: عليه أن يكون جزءاً من كبرياء الأسد في عرينه.

وأختم بمقولة لخبير العلوم القيادية والسياسية (Burns) في أواخر السبعينيات من القرن الماضي: "القيادة المؤثرة هي عامل مؤثر يبرز عندما يقوم القادة وتابعوهم بدفع بعضهم بعضاً إلى مستويات عليا من حب العمل والسلامة الأخلاقية، وإن الدور الحيوي للقيادة يتجلى في خلق وتوسيع الفرص التي توفر السعادة للناس، ونحن إذ نساعد الآخرين على تطوير شخصياتهم، فإن ما نفعله في الواقع هو تقديم العون لهم لبلوغهم النجاح والازدهار".

يتبع في العدد القادم بإذن الله...

المراجع:

١. سورة آل عمران، الآية رقم (١٥٢).
٢. سورة الأنفال، الآية رقم (٤٣).
٣. سورة الأنفال، الآية رقم (٤٦).
٤. Forsyth, D. R. (2009). Group dynamics (5th ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole
٥. Sternberg, R. J., & Dobson, D. M. (1987). Resolving interpersonal conflicts: An analysis of stylistic consistency. Journal of Personality and Social Psychology, 52, 794-812
٦. Goldfien, J. H., & Robbenolt, J. K. (2007). What if the lawyers have their way? An empirical assessment of conflict strategies and attitudes toward mediation styles. Ohio State Journal on Dispute Resolution, 22, 277-320
٧. آرثر كارماتزي، القائد الملهم.. كيف يؤثر ويعتم، <http://ebdaa.ws/mainart.jsp?ArtID=2431>
- دهاني أبو الفتوح، مجلة اليوم السابع <http://www1.youm7.com/News.asp?NewsID=937809&SecID=190>
- (b) القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية رقم (١٥٢).
- (c) القرآن الكريم، سورة الأنفال، الآية رقم (٤٣).
- (d) القرآن الكريم، سورة الأنفال، الآية رقم (٤٦).
- (e) آرثر كارماتزي، القائد الملهم.. كيف يؤثر ويعتم، <http://ebdaa.ws/mainart.jsp?ArtID=2431>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Zero%E2%80%93sum_game (f)
- Forsyth, D. R. (2009). Group dynamics (5th ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole (g)
- Sternberg, R. J., & Dobson, D. M. (1987). Resolving interpersonal conflicts: An analysis of stylistic consistency. Journal of Personality and Social Psychology, 52, 794-812 (h)
- Goldfien, J. H., & Robbenolt, J. K. (2007). What if the lawyers have their way? An empirical assessment of conflict strategies and attitudes toward mediation styles. Ohio State Journal on Dispute Resolution, 22, 277-320 (i)