إدارة الخلافات في محيط العمل



◄عند احتكاك الناس بعضهم ببعض، لا يمكن تجنّب حدوث خلافات. واحتمالية وقوع خلافات موجودة في كلّ مكانٍ وفي كلّ وقت. ويظهر الخلاف على السطح عندما يتمسك شخص ما بنتيجة (أو حاصل) معيّن، تمنع الآخرين من الحصول على ما يسعون وراءه. وهذا الخلاف قد يكون شديد الحدة أو أقل حدة.

تحديد الخلاف داخل المؤسسة:

كل المؤسسات بحاجة إلى الخلافات؛ فهو أمر "مفيد (نافع)" بالنسبة لها، على أن يكون ذلك بقدر معيّن. وتظهر المشكلة عندما يكون الخلاف كثيراً وشديداً، أو عندما لا يكون هناك خلاف يُذكر. وعليه، يجب أن تتعلم كيفية إدارة الخلافات، وليس استبعادها. فالمؤسسة قد تستفيد من الضغط أو الشد الذي ينبع من الخلافات. ولكن إذا مازاد الأمر عن حده، يكون ذلك مدمراً للشركة ولمن يعمل بها.

وعادةً ما تظهر الخلافات عندما يبدو أنّ التغييرات التي تطرأ على الشركة لا تتضمن العاملين.

الخلافات الوظيفية ضد الخلافات غير الوظيفية [العاطفية]:

عادةً ما يحمل الخلاف في طياته معاني سلبية، إلا أنّ هناك فائدةً حقيقةً تعود إلى المؤسسة من جراء حدوث قدر معيّن من الخلافات والخلاف قد يكون وظيفياً أو غير وظيفي [عادةً عاطفياً]؛ والخلاف العاطفي له طبيعة مدمرة، يمكن وصفها بأنها خسارة للطرفين.

وعندما لا يكون هناك خلاف تذكر يُعد ذلك غير وظيفي. فهذا من شأنه أن يقلل القدرة على الإبداع.

فالخلافات (بالدرجة المطلوبة) تساعد على الخلق والابتكار. فإذا ما سيطر الاستقرار على المكان، حاوِل أنت إثارة بعض الخلافات.

والخلاصة أنّه يجب عليك إثارة الخلافات الوظيفية بالقدر المطلوب، مع معالجة الخلافات غير الوظيفية. وكذلك فإنّه حينما يتعدى الخلاف القدر المطلوب، يكون ذلك غير وظيفي. فعندما لا تسعى المؤسسة إلى فحص أسباب الخلافات الكبرى، يقلل ذلك من الإنتاجية؛ ويزيد من الشعور بالعدائية بين الموظفين. وينتج عن عدم إدارة الخلافات بالشكل المناسب سَخَط الموظفين وعدم تفاعلهم مع الشركة.

وينتج عن ذلك أيضاً، توجيه الموظفين لطاقاتهم بعيداً عن العمل ونحو الخلاف. ويعاني الجميع مزيداً من العدائية. ولا يستخدم الأشخاص مواردهم بالشكل الفعّال. ويقل التعاون بين الأشخاص وتهتز الثقة من محلها. وكلها أشياء تمثل خطراً داهماً، بل ومدمراً، على الشركة.

ولكن ربما يكون هناك قدر معيّن من الخلافات وهو أمر يختلف من شركة لأخرى من شأنه أن يمثل فوائد للشركة، مثل: الاختلاف في وجهات النظر الذي يُعد "صحياً" للشركة و"وظيفياً".

أنواع الخلافات:

- بين الأشخاص وبعضها.
- بين الفرق وبعضها.
- بين المؤسسات وبعضها.
- داخل الشخص الواحد.

والنوع الأوّل من الخلافات Interpersonal ينشأ بين شخصين أو أكثر. وتحدث نتيجة لاحتكاكات بين الشخصيات، وعدم القدرة على التواصل بشكل فعّال. ويقيم كل شخص الأمور بشكل مختلف عن الآخر، وهو ما ينتج عنه الخلافات. وقد ينشأ الخلاف أيضاً بين شخصين لا يميل أحدهما للآخر، أو لا يثق أحدهما بالآخر. أو حينما يكون لكل منهما منظور مختلف عن الآخر. وحتى الشكل الهيكلي الهرمي للوظائف داخل المؤسسة؛ قد يسبب خلافاً بين الأشخاص الذين يشتركون في السعي وراء نفس الترقية أو الوظيفة داخل المؤسسة.

ويعد "الغضب" قلب الخلافات بين الأشخاص. ولا يمكنك أن تنكر وجود مثل هذا النوع من الغضب؛ ولكن من الأفضل لك أن تدرك تواجده أو أن يكون بالقدر المعقول أو "المفيد (النافع)". كما سبق التفسير. وهو يكون كذلك عندما لا يدفع أطراف النزاع لكي يتصرفوا بشكلٍ متهوّر أو غير محسوب. فعند المواجهة، يجب أن يكون الأطراف "عقلانيين" أكثر من كونهم "عاطفيين".

أمّا بالنسبة للنوع الثاني من الخلافات "Intergroup" فهو ينشأ بين المجموعات. ويكون السبب الأكثر شيوعاً هو نُدرَة الموارد. وعندما يتم تخصيص موردٍ ما كحل متوقع، ينتج عن ذلك الخلافات بين المجموعات. وكذلك يتسبب في هذا النوع من الخلافات تشابك المهام وتقاطُعها مع بعضها. وأيضاً تغاير الأهداف، أو تناقضها، أو حتى السعي لتحقيق نفس الأهداف.

لحظة من فضلك..

الفرق التي يتم تكوينها عبر الوظائف متقاطعة المهام، تساعد المؤسسة في التعامل مع الخلافات. فالتعاون لإنجاز المهام التي تتقابل مع بعضها هو بالتأكيد أمر هام بشكلٍ كبير.

وأما عن النوع الثالث Interorganizational، فهو خلاف يظهر بين مؤسستين أو أكثر. فبالإضافة إلى

الخلاف الطبيعي الناشيء عن المنافسة، قد يظهر هناك خلاف آخر أكثر خطورة. ولا يعد "مفيداً (نافعاً)". وهذا النوع من الخلافات قد يطرأ أيضاً بين المؤسسة وأحد العوامل أو الأشخاص المحيطين بها مثل مجموعات المستهلكين، أو الهيئات الحكومية، أو الموردين، وذلك على سبيل المثال لا الحصر.

والنوع الأخير Intrapersonal هو عبارة عن صراع نفسي داخل الشخص بعينه، وهو يأخذ أشكالاً عدة، منها:

- Interrole
- Intrarole
- Person-role conflict

والشكل الأوّل Interrole ينشأ بين الأدوار العديدة التي يجب على الشخص الواحد القيام بها. فكل دور ينتظر منك إنجازاً معيناً. وبعبارة أخرى، قد يتطلب منك دورك كموظف محترف، أن تعمل بشركتك في أحد الأمسيات؛ يتصادف أن يتعارض ذلك مع توقّع أبنائك حضورك لنشاط خاص تقوم به المدرسة في نفس الأمسية؛ فيتعارض دورك كأب مع دورك كموظف.

أما عن الشكل الثاني Intrarole، فهو يظهر عندما تتلقى تعليمات غير متوافقة من أكثر من رئيس لك بالعمل، وذلك فيما يختص بدورك بالشركة.

فرئيسك المباشر يقترح عليك أن تعمل بالوقت الإضافي بشكلٍ اسميّ (وهمي). ولكن رئيسه هو يعد بالطبع نوعاً من عدم الإخلاص للشركة، ويتوقع منك المزيد من العمل الإضافيز وهو أمر شائع الحدوث. فكل شخص ينظر للأمر برؤيته الشخصية، وذلك بالطبع ينطبق على الرؤساء ومساعديهم. وعليه، يتوقع الموظفون المساندة، بينما يتوقع منهم الرؤساء تعضيد وجهة نظر المؤسسة.

وبالنسبة للشكل الثالث والأخير Person-role conflict، فهو يظهر عندما يتعارض دور الشخص داخل المؤسسة مع ما يؤمن به من قيم؛ وهو ما ينتج عنه صراع أخلاقي بين الشخص ونفسه.

إدارة الخلاف: ومحاولة الوصول إلى Win – Win لفوز كلا الطرفين:

إدارة الخلاف عبارة عن محاولة حل الخلاف بشكل إيجابي. ومن أكثر الطرق شيوعاً لحل الخلاف، ثلاثة طرق تتضمن كلها وضع الموقف في إطار "المكسب" و"الخسارة" (حيث يدل المكسب على استطاعته تنفيذ ما يفكر فيه، وتدل الخسارة على العكس). وهذه الطرق الثلاثة هي:

- فائز – خاسر Win – Lose
- خاسر – خاسر Lose – Lose
- فائز – فائز Win – Win

والخطة الأولى: Win – Lose خادعة، ولا يتم من خلالها سوى تحقيق حلول سطحية للخلاف، مع الحصول على سخط أحد الأطراف (الخاسر بالطبع). ومع مرور الوقت، يصحو الحقد الخامل مرة أخرى، وينشأ النزاع من جديد.

لمزيد من المعلومات:

تميل الثقافة الأمريكية إلى تجنب حدوث خلاف بشكلٍ عام، من منطلق أنّه غير "مفيد" أو "نافع". رغم أن عملية التجنب هي في حقيقة الأمر استبعاد لأحد الطرفين من الموقف.

وتقوم هذه الخطة في الحقيقة على فرض حل واحد على كلاّ الطرفين المتنازعين، وبذلك يخسر أحدهما. ولا يُنصح باللجوء لهذه الخطة، إلا في حالة ثبوت عجز الطرفين عن إيجاد حل، وتأثير هذا الخلاف على أدائهم للعمل.

وبالنسبة للخطة الثانية Lose – Lose، فهي بدورها تسير وفقاً لترتيب من الترتيبات الثلاثة التالية:

- هناك اتفاق ودي يجمع بين كلّ الأطراف المتنازعة، ويرى أن كلاً منهم يجب أن يتخلى عن شيء ما كان متشبثاً به.
- تلجأ الأطراف المتنازعة لحكم، وهذا الحكم عادةً ما يعرض حلاً لا يُعْنى بمتطلبات كلّ طرف بنسبة 100%.
- الأطراف مجبرة على التمسك بالقواعد بشكل متعنت.

وهذه الخطة تستطيع اللجوء إليها عندما تبحث عن حل سريع، فلا يكون هناك وقت لإجراء أيّة مفاوضات. ولكن هذه الخطة تمثّل علاجاً قصير المفعول، لأنّها تبحث عن الحل بشكلٍ عاجل ولا تركّز على الأسباب الأساسية. وكلٍ من خطة Win – Win وLose – Lose تنشأ عنها علاقات عدائية بين طرفي النزاع. فالأطراف لا تلبث تفكر في مدى خسارتها، وتتمنى الفوز، وعليه، تصبح المشكلة – أصل الخلاف – ثانوية. وقلما يُولّي الاهتمام للأسباب الأصلية التي أدت لحدوث خلاف.

وبالنسبة للخطة الأخيرة Win – Win؛ فهي تتعامل مع جذور المشكلة التي سببت الخلاف. وتطبيق هذه الخطة يتطلب صبراً ومرونةً من الوسيط، والجوهر هو بلوغ حل يرضي جميع الأطراف، وهو ما يحتاج إلى ثقة وقدرة على الاستماع من قِبَل أطراف النزاع. على ألا تسيطر عليهم الرغبة في التنافس والفوز. فيرضى كل طرف بما ينال ويقتنع به، وهو ما يتطلب بالطبع تفكيراً عقلانياً، ومحاولة البعد عن مفهوم الفوز مقابل الخسارة.

النجاح في إدارة الخلاف:

بصفتك مديراً، فإنك تقضي وقتاً طويلاً في حل النزاعات. وهناك بعض المهارات والقدرات التي من شأنها أن تجعلك أكثر نجاحاً في التعامل مع الخلافات.

لمزيد من المعلومات:

يقضي المديرون حوالي 21% من وقتهم (ما يعادل يوماً في الأسبوع) محاولين حل النزاعات في محيط العمل.

- يجب أن تراجع تصرفاتك وتفكر في موقفك. فلابدّ أن تكون إيجابياً، وتدرك أن بعض الخلافات يمكنها بالفعل أن تفيدك، وتفيد موظفيك، وكذلك تعود بالنفع على المؤسسة ككل. ويجب ألا تترك لعواطفك العنان لتتحكم في قراراتك. فالغضب جزء من الخلاف؛ ولكنه لابدّ ألا يكون المتحكم الأوّل فيه.

- يجب عليك كذلك أن تكون حاسماً، قادراً على الدفاع عن نفسك ورأيك وحقوقك، على ألا يسمى ذلك بحقوق الآخرين. فالشخص غير الحازم (أو السلبي) يجعل لحقوق الآخرين أهمية أكبر من حقوقه. ويكون هذا الشخص عادةً قليل الثقة بنفسه ولا يستطيع إدارة الخلافات بفاعلية.

- وعلى الصعيد الآخر، يجب عليك ألا تكون شديد العدوانية، فذلك من شأنه أن ينتهك حقوق الآخرين، ويجعلك تميل إلى وضع حقوقك في المقام الأوّل؛ وكذلك إلى محاولة السيطرة على الوضع بأي شكل. وهو ما يعد غير فعالٍ أيضاً.

- كافح لكي تحاول جعل الجميع فائزين (Win – Win)؛ فذلك يميل إلى التعامل مع أصل المشكلة وأسبابها الأساسية، حتى إن تكبدت في سبيله بعض المشقة.

- حاول تقدير وجهات نظر كلّ شخص. لا تتسرع في إصدار أحكام، ولكن اسمع لكل شخص، وحاول تفهّم رؤية كلّ طرف للنزاع.

لحظة من فضلك..

الذكاء العاطفي [EQ] ضروري اليوم أكثر من الذكاء العام. وهو قدرتك على التحكم في عواطفك، وإدراك عواطف الآخرين. وهو ما تحتاج إليه في إدارتك للخلافات.

- يجب أن تحترم كلّ طرف في النزاع. ولا تدع الشخصيات تؤثر عليك، وحاول أن تعامل كلّ الأطراف بنفس المستوى من الاحترام.

- استعن بعملية تغير الأشخاص. يمكن لأحد الأطراف أن يتخلى عن النزاع من نفسه.

- قم من جانبك بطرح اختيار واعٍ كلي تشارك فيه جميع الأطراف. فيجب عليك أن تُشعر الآخرين بتعاونك معهم.

- درّب نفسك على الصبر. فالحلول العاجلة لا توصلك لمرحلة Win – Win يجب أن يكون صبوراً مع الأطراف عند عرض كلٍ لوجهة نظره.

- قد يقودك صبرك إلى ترك الموقف؛ لكي تستطيع أن تتدبره بشكلٍ واعٍ، بدلاً من التسرّع في إصدار الأحكام. وبذلك تتمكن من العودة للموقف برؤية جديدة.

- حاول تجريد المتنازعين من المشاعر الشخصية؛ لكي يركزوا على الحقائق ويكونوا موضوعيين. وحاول مساعدتهم على تحديد مواطن الاتفاق بدلاً من التركيز على نقاط النزاع.

- أدرك تماماً أن حل الخلاف يمكنه أن يكون أمراً مؤلماً لكل المتنازعين؛ فالمعلومات المسبّقة جزء هام من عملية الوصول لحل، ولكنها قد تكون غير محبّبة إليك أو إلى أطراف النزاع.

- عند إدارتك للخلاف، يجب أن تعرف أنها تظهر بسبب الاختلاف في مستوى السلطة داخل المؤسسة. وتفهُمك لهذه النقطة من شأنه أن يساعدك في محاولتك للوصول لحل.

تحذير:

إدارة النزاع تختلف عن تجنّبه؛ ولكنها عبارة عن التعامل مع الخلاف بشكلٍ بنّاء.

والتوازن بين السلطات يُعد أمراً هاماً في عملية إدارتك للخلاف. فالأطراف المتنازعة على نفس المستوى من السلطة، وهو ما يجعل حل الخلاف يميل لأن يكون على طريقة Lose – Win، ولكن أنت يجب أن

تعيد صياغته ليأخذ شكل Win – Win [Power Low – High]. ويكون الأمر أكثر صعوبة إذا ما كان هناك طرف أكثر قوة ونفوذاً من الآخر. فترجح كفة الميزان نحو الطرف الأوّل الذي يحاول التحكم في الآخر (الأقل سلطة). والاختلافات الطبقية عادةً ما تخلق شعوراً بالحقد والغِل تجاه الطرف الذي يمثل السلطة.

والعلاقة التي يكون وضعها low – middle – high هي تلك التي يتسم بها منصبك الإداري. فالطرف الأوسط يعاني من ضغط كلّ من الطرفين وعدائهما له.

مناقشة الأمر:

عندما تقوم بطرح الموضوع محل الخلاف للمناقشة، يجب عليك اتخاذ خطوات معينة:

1- ابدأ بتحديد المشكلة وتعريفها. طبقاً لنموذج حل المشكلات بالطريقة العقلانية؛ فمن المهم جدّاً التركيز على السبب (بدلاً من التركيز على أعراض الخلاف).

2- حاول أن تجمع المعلومات الخاصة بالموضوع، فيتحدد لك شكل الخلاف بطريقة واضحة، كما أنّ جمع المعلومات يضيء لك المشكلة ويساعدك على إيجاد الحقيقة.

3- حاول تقديم الحلول؛ ويعد تبادل الأفكار هاماً لهذه الخطوة، لإيجاد حلول بديلة بشكل كبير يُمكّنك من اختيار الأفضل.

4- حاول تحديد الهدف المرجو من وراء الحل. وبمعنى آخر، حاول معرفة مبتغى كلا الطرفين.

5- اختَرْ حلاً معيّناً. والبدء من هذه الخطوة يُعد خطأً كبيراً، فهو يجعل الحل قصير الأجل ويضع احتمالاً لفشل الصلح. فقبل أن تختار الحل يجب أن تعرف الهدف المرجو من ورائه. فتختار من بين الحلول التي أمامك أنسبها للهدف المرغوب فيه.

6- وفي النهاية، طبّق الحل المختار؛ وذلك من خلال جدول معيّن يتم اتباعه، والالتزام بمواعيده، وأيضاً عبر وضع مقاييس معينة تُتّبع لتتحكم في التطبيق، وذلك لضمان تحقيق الهدف المرتقب.

الطرق غير الفعّالة في حل الخلاف:

معرفتك للطرق غير الفعّالة في التعامل مع الخلاف تساعدك بشكل كبير؛ فالتعلم من أخطاء الآخرين يجنبك مغبّة الوقوع فيها. ففي العديد من الأوقات، لا يفعل الشخص أي مجهود آملاً أن ينفض الخلاف من نفسه. ولكن، عدم القدرة على اتخاذ موقفٍ ما تجاه الخلاف، من شأنه أن يصيب أطراف النزاع بالإحباط.

وقد يزعم المديرون بالمستويات العليا من الشركة، أنّهم يعملون على حل الخلاف، ولكن عندما تُعرف الحقيقة، يزداد غضب الأطراف المتنازعة واعتراضها.

وهناك استراتيجية أخرى شائعة تعد غير فعّالة، وذلك عن طريق ترك موضوع النزاع نفسه بلا حل، وهو ما يمكنه أن يُنشئ خلاف أخرى سرية. فيكون الهدف في هذه الحالة هو "إخفاء" الموضوع عن أي عدد ممكن من الأشخاص لتجنب القوع في الخلاف.

ولتشتيت الانتباه عن الخلاف الحقيقي، يتجه بعض الأشخاص في موقف النزاع إلى مهاجمة السمات الشخصية للطرف الآخر. فنزع الثقة من الشخص نفسه سوف يؤدي لضعف موقفه في الخلاف.

تحذير:

الاتجاه الشائع يميل لنزع الثقة من الشخص محل الخلاف، ولكن ذلك أمر غير مستحبّ؛ ففي بعض الأحيان قد ينقلب الموقف عليك، ويسوء موضعك باعتبارك تضر بسمعة الآخرين.

التحكم في الخلاف:

بصفتك مديراً، فإنّه من ضمن مسؤولياتك أن تدير الخلاف، وذلك حتى قبل مرحلة البحث عن حلول له. وذلك من خلال تحكمك في محيط الخلاف ومحاولتك للتقليل من احتمالية حدوثه. ويمكنك ذلك من خلال عدة طرق تتطلب منك التحكم في جو العمل بالمؤسسة، ومراقبة المواقف التي تمثّل مرتعاً للخلافات غير الوظيفية.

ويمكنك جعل مواردك أكثر رخاءً، وكذلك توفير موارد أخرى، عن طريق استخدامك لأساليب خلاقة. لأن من أهم أسباب حدوث الخلافات هي الموارد النادرة وطريقة توزيعها على المواقع التي نحتاجها. وهذه الأساليب قد تتضمن فقط عملية نقل للموارد، أو إعادة توزيعها بشكل يرضي جميع الأطراف.

لحظة من فضلك..

يمكنك القيام بدور الوسيط للربط بين طرفي النزاع. فهذا الطرف الثالث المحايد قد يساعد في فتح أبواب المنافسة بين الأطراف المتنازعة.

ينشأ الخلاف نتيجة لتداخل بعض المهام في الأداء. ولتقليل إمكان حدوث الخلاف، يمكنك اللجوء إلى تنمية التعاون بين الأطراف وتطويره وتشجيعه.

وكذلك فإنّ محاولة تنسيق الأهداف وجعلها متوافقة، قد تعمل على تخفيف وطأة الخلافات التي تنتج عن التنافس في تحقيق الأهداف. فبدلاً من النزاع حول تحقيق الهدف؛ يكون هدف الطرفين متواصلاً في النهاية إلى هدف أشمل وأعم للمؤسسة ككل. فيتعلم الطرفان أنهما يجب أن يعملا معاً، وإلا تكون النتيجة Lose – Lose. ومن ثم، فإنّ التركيز على هدف مشترك يجعل الطرفين يدركان أنهما يتشابهان بشكل لم يظهر كذلك في البداية وأحد الطرق التي يمكنها التحكم في الخلاف تتم عبر الانتباه بشكلٍ خاص إلى توافق شخصيات الموظفين. فيمكنك الاستعانة بالاختبارات الشخصية عند عملية انتقاء الموظفين، وكذلك يجب أن تولي اختيار أفراد الفريق الواحد من خلال العمل الجماعي أهمية خاصة تضمن لك ألا يحدث إلا أقل قدر ممكن من الخلافات بين الشخصيات.

إثارة الخلاف:

نظراً لأنّ المؤسسات بحاجة إلى قدر معيّن من الخلافات، فقد تحتاج أنت في بعض المواقف أن تثير خِلافاً ما. وبينما تعد عملية إدارة الخلاف بشكلٍ عام هي عملية التقليل من مستوى الخلاف، إلا أنّ الوجه الآخر للعملة يُعَد غاية في الأهمية. لأن بعض الخلافات تعد مفيدة للمؤسسة. ويجب أن تكون لديك القدرة في بعض الأحيان على إثارة الخلاف، عندما لا يتواجد بالشكل المطلوب. وذلك عن طريق إثارة روح المنافسة لإيجاد الخلافات. وتُثار الروح التنافسية عبر وحدات العمل عن طريق الإشارة لحجم المبيعات على سبيل المثال.

تحذير:

يجب الحذر عند إثارة الخلافات، فقد تتعدى الحد المطلوب وتصبح ذات طبيعة مدمِّرة. وعند الاستعانة بحجم المبيعات مثلاً، قد يخرج الأمر من نطاق السيطرة ويولِّد خلافاتأخرى غير وظيفية.

وحينما تلجأ الشركة إلى الاستعانة بموظفين من خارج نطاقها – لسبب ما، يمثّل ذلك عادةً نوعاً من التشجيع لموظفي الشركة؛ فيكون حافزاً لهم على الإبداع والابتكار سعياً وراء التميز.

وكذلك تغيير الطرق المعتادة بالعمل يولّد الخلافات، من خلال الرغبة في تحدي الأوضاع الراهنة. ولكن البقاء على الشكل التقليدي للعمل يجعل الأذهان أقل قدرة على الإبداع.

ملخص:

نظراً لأن جزءاً كبيراً من وقتك – كمدير – تحاول خلاله حل الخلافات، فسوف يساعدك بشكل كبير ما اكتسبته من خلال هذه الساعة. راجع الأسئلة التالية لمعرفة مدى استفادتك من "إدارة الخلافات".

1- تظهر الخلافات.....

أ- فقط في بعض المواقف التي تسير أحداثها بشكل منتظم.

ب- عندما يريد شخص ما الحصول على نتيجة تمنع الآخرين من الحصول على ما يريدون.

ت- عندما يحصل الأشخاص على طريقتهم.

ث- فقط في المستويات العليا.

2- مؤسستك.....

أ- بحاجة لبعض الخلافات الصحية.

ب- لا يمكن أن يحدث بها أقل خلاف يُذكر.

ت- يجب أن يسير العمل بها بشكل مثابر لاستبعاد أي خلاف.

ث- لا يمكنها الاستفادة من وجود خلافات تحت أي ظروف.

3- الخلاف بين لأشخاص وبعضهم.....

أ- قد يحدث بسبب احتكاكات الأشخاص ببعضهم.

ب- قد يحدث بسبب الفشل في التواصل بشكل فعّال.

ت- قد يحدث بسبب الشكل الطبقي للهرم الوظيفي بالمؤسسة.

ث- كل ما سبق.

4- الخلاف Intrarole.....

أ- ينتج عن النزاع بين مؤسستين أو أكثر.

ب- ينتج عن تلقيك لتعليمات متناقضة فيما يتعلق بوظيفتك.

ت- يحدث نتيجة لاختلاف الأدوار المطلوب منك تأديتها وتعددها.

ث- ينتج عن النزاع بين فريقين أو أكثر.

5- خطة Win – Win.....

أ- يمكن تطبيقها بسهولة.

ب- تتعامل مع المشكلة الجذرية سبب النزاع.

ت- لا تتطلب أن يقبل كل الأشخاص بالحل المقدم.

ث- هو علاج قصير المفعول.

6- لكي تتمكن من إدارة النزاع بشكل ناجح.....

أ- يجب أن تكون إيجابياً.

ب- يجب أن تكون أكثر عاطفية.

ت- يجب أن تكون عدوانياً.

ث- يجب أن تنحي حقوق الآخرين جانباً بشكل مؤقت.

7- حينما تناقش الأمر محل النزاع.....

أ- حاول ألا تجمع الكثير من المعلومات.

ب- ابدأ بتعريف المشكلة.

ت- حدد عدد الحلول لكي تسرع من عملية فض النزاع.

ث- تجنب حلول المشكلات بطريقة عقلانية.

8- حينما تحاول التحكم في النزاع.....

أ- راقب المواقف التي قد ينتج عنها نزاعاً غير وظيفي.

ب- حاول بقدر الإمكان تعزيز مواردك وتوسيع مجالها.

ت- طور من شكل التعاون، خاصة فيما يتعلق بالمهام المتداخلة.

ث- كل ما سبق.

9- محاولة إثارة الخلاف.....

أ- لا تكون أبداً ضرورية.

ب- قد تلزم حينما لا يحدث في المؤسسة القدر الكافي من الخلاف.

ت- لا يمكنها أن تتم عن طريق جلب موظفين من خارج المؤسسة.

ث- تتطلب الحفاظ على الأوضاع الثابتة.

10- يتجنب الآخرون الخلافات.....

أ- لأنّهم يحبون المجازفة.

ب- لأنّهم لا يتطابقون في شيء.

ت- لأنّهم يصابون بالقلق من مواجهة غيرهم.

ث- لأنّهم يعلمون أنّه لا يوجد خلاف مفيد.►

المصدر: كتاب مهارات الإدارة/ علّم نفسك بالطريقة المُثلى