



The Conflict-Intelligent Leader



AUTHOR

Peter T. Coleman
Professor,
Columbia
University



PHOTOGRAPHERS
YASU + JUNKO

In these turbulent times
learning how to manage
disputes is a must.

رهبرِ هوشمند در مواجهه با تعارض

نویسنده: 

پیتر تی. کولمن

استاد دانشگاه کلمبیا

در این روزهای پر آشوب، یادگیری نحوه مدیریت اختلافات، امری ضروری است.

(منتشر شده در Harvard Business Review ، شماره جولای – آگوست

۲۰۲۵، صفحه ۴۷)

در سال‌های اخیر، شرایط برای بسیاری از سازمان‌های غربی طاقت‌فرسا بوده است. ناآرامی‌های مدنی به‌طور گسترده‌ای رواج یافته‌اند؛ از درگیری‌های نژادی، جنسیتی و نابرابری درآمد گرفته تا افزایش گرایش‌های اقتدارگرایانه، مهاجرت، تغییرات اقلیمی و جنگ‌های خارجی که همگی شکاف‌های موجود در یک جامعه‌ی فزاینده قطبی‌شده را عمیق‌تر کرده‌اند.

شاید اجتناب‌ناپذیر باشد که در چنین دوران پرتنشی، درگیری‌های محیط کار نیز افزایش یابند. مطالعه‌ای از «انجمن مدیریت منابع انسانی (SHRM)» که در آن از ۱۶۲۲ کارگر آمریکایی نظرسنجی شده بود، نشان داد که ۷۶٪ آن‌ها در ماه گذشته شاهد رفتارهای ناهنجار یا بی‌ادبانه بوده‌اند؛ و ۲۱٪ نیز این رفتارها را شخصاً تجربه کرده‌اند.

تقریباً نیمی از پاسخ‌دهندگان اظهار داشتند که دست‌کم به‌صورت هفتگی با چنین موقعیت‌هایی مواجه‌اند و ۱۳٪ گفتند که این اتفاقات را هر روز تجربه می‌کنند. ۴۴٪ بر این باور بودند که این بی‌ادبی‌ها در سال ۲۰۲۵ بدتر خواهد شد و ۲۶٪ گفتند که ممکن است به‌دلیل همین مسئله، شغل خود را ترک کنند.

با توجه به کاهش مشارکت کارکنان، چنین تعاملات پرتنشی در محیط کار به‌طور تخمینی روزانه بیش از ۲ میلیارد دلار خسارت ناشی از افت بهره‌وری و افزایش غیبت‌ها به کسب‌وکارها تحمیل می‌کند.

افزایش قطبی‌سازی و بدرفتاری‌ها، مدیران عامل‌ها را نیز تحت فشار شدید قرار داده است. امروزه، هر اظهار نظر آن‌ها ممکن است واکنش منفی از سوی کارکنان، مشتریان، سیاست‌مداران یا هر سه گروه به‌همراه داشته باشد.

با این حال، در این دوران از رهبران انتظار می‌رود که وارد میدان شوند. تحقیقات موسسه‌ی "ویر شندویک" که در سال ۲۰۲۳ منتشر شد، نشان داد که ۶۵٪ از کارکنان معتقدند شرکت‌شان باید درباره مسائل اجتماعی مهم موضع‌گیری کند و بیش از ۸۰٪ از مصرف‌کنندگان نیز معتقدند که شرکت‌ها باید در قبال این مسائل واکنش نشان دهند.

با این حال، برخی رهبران برای یافتن راهی متعادل میان این فشارها، با دشواری مواجه‌اند — موضوعی که شاید توضیح دهد چرا در سه‌ماهه نخست سال ۲۰۲۴، ۶۲۲ مدیرعامل استعفای خود را اعلام کردند؛ رقمی که ۵۰٪ بیش از میزان استعفاها در مدت مشابه سال ۲۰۲۳ بود — و همان سال نیز، پیش‌تر رکورددار خروج مدیران بود.

مدیران عامل و دیگر رهبران سازمانی به هیچ وجه نخستین کسانی نیستند که با تعارضات پیچیده مواجه می‌شوند. در طول ۳۰ سال گذشته، من و همکارانم در مرکز بین‌المللی مورتون دویچ برای همکاری و حل تعارض در دانشگاه کلمبیا، با بهره‌گیری از روان‌شناسی، مطالعات صلح و تعارض و علوم پیچیدگی، و با اجرای ده‌ها نظرسنجی و مطالعات آزمایشگاهی، میدانی و موردی، تلاش کرده‌ایم تا مؤثرترین راهبردهای برخورد با تعارض را در میان رهبران، میانجی‌گران و صلح‌جویان شناسایی کنیم. این تلاش‌ها منجر به تدوین مجموعه‌ای از اصول شده که به رهبران کمک می‌کند سازمان‌های خود را حتی در دشوارترین شرایط نیز راهبری کنند.

تحقیقات ما نشان می‌دهد که رهبران برای مدیریت تعارض به چهار شایستگی اصلی نیاز دارند. نخستین و بنیادی‌ترین آن‌ها، «خودآگاهی و خودتنظیمی» است—یعنی توانایی شناخت و کنترل واکنش‌های شخصی برای حفظ آرامش و اقدام راهبردی. شایستگی دوم، «مهارت‌های اجتماعی در تعارض» است که شامل گوش دادن فعال، ایجاد تعادل میان دفاع از دیدگاه خود و همکاری، و بررسی تعصبات فردی می‌شود—همگی در جهت رسیدن به راه‌حل‌های سازنده. سومین شایستگی، «انطباق موقعیتی» است—یعنی توانایی تنظیم راهبردها متناسب با نوع تعارض و تصمیم‌گیری درباره زمان مناسب برای مداخله، عقب‌نشینی یا سازگاری با تفاوت‌های فرهنگی. نهایتاً، «حکمت سیستمی» به رهبران کمک می‌کند تا تعارضات مزمن و ریشه‌دار را از طریق دیدن تصویر کلان، پذیرش پیچیدگی و آموختن از موفقیت‌ها و شکست‌های گذشته حل و فصل کنند.

رهبرانی که این چهار شایستگی کلیدی را از خود نشان می‌دهند، دارای چیزی هستند که ما آن را «ضریب هوشی تعارض» یا CIQ (Conflict Intelligence Quotient) می‌نامیم. یافته‌های ما نشان می‌دهد این رهبران نه تنها در حل تعارض موفق‌اند، بلکه محیط کاری‌ای ایجاد می‌کنند که در آن، اعضای تیم رضایت شغلی، توانمندسازی و احساس بهزیستی بیشتری را تجربه می‌کنند. این رهبران همچنین فرهنگی سازمانی می‌سازند که خلاقیت و سازندگی بیشتری دارد. بر اساس پژوهش نیکلاس ردینگ، توانایی مدیریت استرس و عدم قطعیت نیز از ویژگی‌های بارز آن‌هاست.

قابل توجه است که تحقیقات ما ارتباط معناداری را میان درک کارکنان از «هوش تعارضی» رهبران و «احساس امنیت روانی» آن‌ها در محیط کار نشان داده است—خواه این محیط مبتنی بر اعتماد متقابل، ارتباط شفاف، احترام حرفه‌ای، و حمایت از ریسک‌پذیری هدفمند باشد یا نه.

❏مسئله: (The Problem)

تعارض و بی‌احترامی در محیط کار رو به افزایش است، که این روند ناشی از قطبی شدن فزاینده در جامعه است. نتیجه آن کاهش مشارکت کارکنان و افت بهره‌وری است. رهبران باید بتوانند این تعارضات را مدیریت کنند، اما بسیاری از آن‌ها در انجام این کار ناتوان‌اند.

❏راه حل: (The Solution)

برای عبور از موقعیت‌های دشوار، رهبران باید «هوش تعارضی» را در خود پرورش دهند—ترکیبی از خودآگاهی، مهارت‌های اجتماعی، انطباق‌پذیری موقعیتی و تفکر نظام‌مند.

❏مسیر پیش رو: (The Way Forward)

دیپلمات‌ها و مذاکره‌کنندگان صلح می‌توانند با ارائه الگوها و راهکارهای اثبات‌شده‌ی حل تعارض، الهام‌بخش سازمان‌ها باشند. این استراتژی‌ها می‌توانند تنش‌ها را به فرصت تبدیل کرده و سازمان‌هایی پدید آورند که در دل پیچیدگی و تغییر شکوفا شوند.

تفاوت هوش هیجانی و هوش تعارضی نیز موضوع مهمی است—گرچه ممکن است اشتباه گرفته شوند، اما مفاهیمی متفاوت با کاربردهایی مجزا هستند. هوش هیجانی به توانایی تشخیص، درک و مدیریت احساسات خود و همچنین احساسات دیگران، مهارتی کلیدی است. این مهارت‌ها شامل همدلی، خودتنظیمی و آگاهی اجتماعی می‌شوند. هوش تعارض مجموعه گسترده‌تری از شایستگی‌ها را در بر می‌گیرد که با هدف مدیریت و حل اختلافات طراحی شده‌اند. در حالی که هوش هیجانی یکی از اجزای اساسی هوش تعارض است و به افراد این توانایی را می‌دهد که سازنده تعامل کنند و خود را تطبیق دهند، هوش تعارض فراتر می‌رود و شامل درک پویایی‌های اجتماعی، عوامل موقعیتی و نیروهای نظام‌مندی است که بر اختلاف‌ها تأثیر می‌گذارند.

پرسش اینجاست که رهبران با هوش تعارضی بالا دقیقاً هنگام بروز تعارض چه می‌کنند؟ از چه راهبردهایی برای مدیریت موفق این موقعیت‌ها استفاده می‌کنند؟ پژوهش ما هفت اصل را شناسایی کرده که در شرایط ناپایدار بسیار مفید هستند. این اصول اغلب در کار میانجی‌گران ماهر و صلح‌طلبان از حوزه‌های مختلف قابل مشاهده‌اند—از جمله افرادی که در کسب‌وکار، سازمان‌های اجتماعی و امور بین‌الملل فعالیت دارند. در این مقاله، با بهره‌گیری از نمونه‌هایی از این حوزه‌ها، نحوه به‌کارگیری مؤثر این اصول توسط رهبران را بررسی خواهیم کرد.

پیش از آن‌که طرفین درگیر حتی در یک اتاق گرد هم آیند، میانجی‌گران حرفه‌ای ماه‌ها صرف شناسایی افراد کلیدی، ایجاد کانال‌های ارتباطی و جلب اعتماد هر دو طرف می‌کنند. رهبران توانمند نیز به همین ترتیب، با تقویت فضای کاری سازمان، مهارت‌ها و زیرساخت‌های مرتبط با تعامل در شرایط بحرانی، پایه‌ای برای حل اختلافات بنا می‌نهند—پیش از آن‌که اختلافات شدت یابد.

و زمانی که بحران رخ می‌دهد، آنان با دقت حرکات خود را انتخاب می‌کنند. درست مانند دیپلمات‌هایی که می‌دانند ۴۸ ساعت ابتدایی هر بحران، ماهیت روابط سال‌های آینده را تعیین می‌کند، این رهبران نیز به‌خوبی درک می‌کنند که واکنش اولیه‌شان مسیر آینده را رقم خواهد زد.

کار جورج میچل در توافق‌نامه جمعه نیک در ایرلند شمالی در دهه ۱۹۹۰، نمونه‌ای بارز از اثربخشی زمینه‌سازی در فرآیند صلح است. زمانی که میچل وارد ایرلند شمالی شد، با بحرانی ریشه‌دار و چندصدساله روبه‌رو بود—جامعه‌ای دچار شکاف‌های عمیق مذهبی، سیاسی و قومی.

آنچه رویکرد او را متمایز کرد، شکیبایی فوق‌العاده و تمرکز منظم بر پایه‌سازی بود. او ماه‌های نخست را صرف گوش‌دادن کرد؛ بیش از صد گفت‌وگوی عمیق با افراد مختلف جامعه ایرلند شمالی انجام داد—از رهبران شبه‌نظامی و روحانیان گرفته تا سیاستمداران و شهروندان عادی که تحت تأثیر بحران موسوم به «مشکلات» قرار داشتند. مهم‌ترین دستاورد جورج میچل، اصول میچل بود—مجموعه‌ای از تعهدات به دموکراسی و پرهیز از خشونت که چارچوبی اخلاقی برای مذاکرات فراهم می‌کرد. او به جای مطالبه راه‌حل‌های فوری، بر این باور بود که صلح نیازمند ساختن پایه‌هایی مستحکم است. تیم او با دقت، تمامی توافقات و امتیازدهی‌ها را ثبت می‌کردند و آن را «باغ‌های توافق» در دل چشم‌اندازی از تعارض می‌نامیدند.

یک دهه بعد، آلن مولالی رویکردی مشابه را برای ایجاد محیطی سازمانی مثبت در شرکت فورد در پیش گرفت. زمانی که در سال ۲۰۰۶ سکان هدایت شرکت را به دست گرفت، فورد با زیانی ۱۲٫۷ میلیارد دلاری و فرهنگی

ریشه‌دار از بی‌اعتمادی و پنهان‌کاری مواجه بود. ترس از سرزنش یا تنبیه باعث می‌شد مدیران اجرایی مشکلات را پنهان کنند تا زمانی که آن‌ها به بحران تبدیل می‌شدند.

مولالی ماه‌های نخست خود را صرف ایجاد کانال‌های ارتباطی جدید و سازوکارهای اعتمادسازی کرد. نوآوری شاخص او «جلسات بازبینی برنامه کسب‌وکار» بود—نشستی هفتگی که در آن مدیران بخش‌ها وضعیت پروژه‌هایشان را با سیستم چراغ راهنمایی قرمز، زرد، سبز گزارش می‌دادند. مولالی به‌صورت علنی از مدیرانی که شجاعت داشتند پروژه‌هایی با وضعیت قرمز ارائه دهند، قدردانی می‌کرد و می‌گفت: نمی‌توان یک راز را مدیریت کرد.

این تغییر به ظاهر ساده، دگرگونی عمیقی در فرهنگ سازمان ایجاد کرد—حرکتی به سوی شفافیت و همکاری. رویکرد صبورانه مولالی در زمینه‌سازی نتیجه داد: قیمت سهام فورد از ۱,۰۱ دلار در سال ۲۰۰۸ به بیش از ۱۸ دلار در سال ۲۰۱۴ رسید. اما مهم‌تر از آن، فرهنگی که به رویارویی و تقابل شهرت داشت، به فرهنگی تبدیل شد که بر حل مسئله‌ی مشترک متمرکز بود—و این تحول، حتی پس از خروج مولالی نیز ادامه یافت.

۲

ایجاد صمیمیت و اعتماد

مذاکره‌کنندگان باتجربه چیزی را ایجاد می‌کنند که دیپلمات‌ها آن را «صلح مثبت» بین طرفین یک مناقشه می‌نامند: آن‌ها فقط به پایان دادن به درگیری اکتفا نمی‌کنند؛ بلکه به پرورش روابط همکاری قوی کمک می‌کنند. آنان در توافقات، اقداماتی را می‌گنجانند که اعتماد هر طرف به طرف دیگر را افزایش دهد، با این آگاهی که هر تعامل مثبت، سپری در برابر بحران‌های آینده خواهد بود.

میانجی‌ها معمولاً مذاکرات آتش‌بس را با ابتکارهایی مانند تبادلات فرهنگی یا پروژه‌های اقتصادی مشترک همراه می‌کنند که باعث افزایش اعتماد و تاب‌آوری می‌شود.

رهبران کسب‌وکار نیز می‌توانند این رویکرد را با طراحی سرمایه‌گذاری‌های مشترک معنادار که مردم را گرد هم می‌آورد، به کار بگیرند. چنین پروژه‌هایی موجب تعامل مثبت و ایجاد روابط اعتمادآمیز می‌شوند.

مذاکره‌کنندگان باتجربه آنچه دیپلمات‌ها «صلح مثبت» می‌نامند را میان طرفین یک اختلاف ایجاد می‌کنند: آن‌ها صرفاً به پایان دادن به درگیری بسنده نمی‌کنند، بلکه به تقویت روابط همکاری قوی نیز کمک می‌کنند.

و روابطی شکل می‌گیرند که حتی در لحظات تنش نیز دوام می‌آورند و رشد می‌کنند. هدف، ایجاد نسبت بالایی از تعاملات مثبت به منفی در روابط بین‌فردی است.

نمونه‌ای عالی از این موضوع، کار «مارتی آهتیساری» برنده جایزه صلح نوبل، در روند صلح آچه در اندونزی پس از سونامی ویرانگر سال ۲۰۰۴ است. آشفتگی و فشارهای پس از این فاجعه می‌توانست درگیری چندین دهه‌ای میان دولت اندونزی و جدایی‌طلبان «گام» (جنبش آزادی‌بخش آچه) را عمیق‌تر کند. اما آهتیساری درک کرده بود که بلايای طبیعی می‌توانند شرایطی را فراهم آورند که پژوهشگران آن را «بن‌بست‌های آسیب‌زا» می‌نامند—یعنی لحظاتی که ادامه درگیری برای همه طرف‌ها پرهزینه‌تر از دستیابی به صلح می‌شود. نبوغ او در این بود که همکاری‌های بشردوستانه را به یک دستاورد سیاسی بدل کرد.

آهتیساری روندی را طراحی کرد که در آن دشمنان پیشین برای توزیع کمک‌ها و بازسازی جوامع با یکدیگر همکاری می‌کردند. مشابه «باغ‌های توافق» میچل در ایرلند شمالی، این مشارکت‌ها آن چیزی را ایجاد کردند که آهتیساری آن را «جزایر همکاری» می‌نامید؛ جزایری که به تدریج گسترش می‌یافتند. او بر اقدامات ملموس اعتمادساز تأکید داشت—از جمله تیم‌های مشترک نظارتی، کمیته‌های بازسازی، گشت‌های امنیتی ترکیبی—که همگی شواهد ملموسی از مزایای صلح ارائه می‌دادند. تفاهم‌نامه هلسینکی که از این تلاش‌ها حاصل شد، شامل مفاد دقیقی برای تقسیم منابع طبیعی، مشارکت سیاسی شورشیان سابق و توسعه اقتصادی بود—مدلی نو برای توافقی پایدار در مسیر صلح.

زمانی که مایکروسافت در سال ۲۰۱۶ لینکدین را با مبلغ ۲۶٫۲ میلیارد دلار خرید، بسیاری از تحلیلگران انتظار داشتند با یک ادغام ناموفق دیگر در حوزه فناوری مواجه شویم. اما «ساتیا نادلا» مدیرعامل مایکروسافت، رویکردی اتخاذ کرد که بعدها به الگویی در ایجاد «صلح مثبت» میان فرهنگ‌های شرکتی تبدیل شد. او به جای آن‌که با عجله لینکدین را در عملیات مایکروسافت ادغام کند، تصمیمی خلاف انتظار گرفت: حفظ استقلال لینکدین در عین پرورش فرصت‌های مشارکتی با دقت.

نادلا ابتکار «برنامه‌های متصل (Connected Apps)» را بنیان نهاد که پروژه‌هایی مشخص ایجاد می‌کرد تا تیم‌های لینکدین و مایکروسافت به‌صورت داوطلبانه با یکدیگر همکاری کنند و روابط به‌طور طبیعی شکل گیرد. تیم‌ها شروع به کشف هم‌افزایی‌های طبیعی کردند؛ از یکپارچه‌سازی پروفایل‌های لینکدین با مجموعه نرم‌افزار Office گرفته تا ایجاد پروژه‌های مشترک هوش مصنوعی.

نتیجه چه بود؟ درآمد لینکدین از ۲٫۹ میلیارد دلار در زمان خرید، تا سال ۲۰۲۴ به ۱۶ میلیارد دلار رسید.

اگر به کار مذاکره‌کنندگان ماهر دقت کنید، متوجه می‌شوید که آن‌ها به‌نرمی میان تعیین مرزهای قاطع و حل مسئله به شیوه‌ای مشارکتی جابجا می‌شوند—میان قدرت علنی و انعطاف‌پذیری در خلوت. یک لحظه در حال ترسیم خطوط قرمز روشن‌اند، و لحظه‌ای بعد در حال جستجوی راه‌حل‌های نوآورانه.

دیپلمات نروژی، «یان اگلند»، نمونه‌ای از دیپلماسی بی‌طرف اما اصول‌مدار را در مذاکرات صلح کلمبیا نشان داد—مذاکراتی که به یکی از طولانی‌ترین جنگ‌های داخلی آمریکای لاتین پایان داد. اگلند درک کرده بود که فرآیندهای صلح باید نه‌تنها به مسائل نظامی، بلکه به ریشه‌های شکل‌گیری تعارض نیز بپردازند. رویکرد او نشان داد که میانجی‌ها می‌توانند بر اصولی مانند حقوق بشر پافشاری کنند و در عین حال، راه‌حل‌های خلاقانه‌ای برای دستیابی به صلح بیابند.

مهم‌ترین نوآوری او، ادغام قربانیان خشونت در فرآیند صلح بود. به جای آن‌که با آن‌ها مانند تماشاگران منفعل برخورد شود، اگلند سازوکارهایی طراحی کرد که امکان مشارکت مستقیم آن‌ها در مذاکرات را فراهم می‌کرد. برای آنکه صدای همه شنیده شود، او آنچه را «مسیرهای موازی» نامید، ایجاد کرد—یکی شامل مذاکرات رسمی در هاوانا، و دیگری گفت‌وگوهای منطقه‌ای در سراسر کلمبیا که به جلب حمایت محلی و توجه به دغدغه‌های جوامع خاص کمک می‌کرد.

توافق نهایی نه تنها شامل مفاد سخت‌گیرانه‌ای برای خلع سلاح گروه چریکی FARC بود، بلکه برنامه‌هایی نیز برای توسعه روستایی، مشارکت سیاسی، و پرداختن به بی‌عدالتی‌های گذشته داشت. این توافق نشان داد که فرآیند صلح می‌تواند میان پاسخگویی در برابر جرائم گذشته و نیاز به آشتی و بازپذیری توازن ایجاد کند.

در حوزه کسب‌وکار، مثال خوبی «تیم کوک»، مدیرعامل اپل است. در میانه دهه ۲۰۱۰، اپل با تنش جدی میان حفظ حریم خصوصی و رشد تجاری روبه‌رو شد—به‌ویژه هم‌زمان با گسترش خدمات درآمدزا. این تنش هم درون شرکت و هم بیرون آن وجود داشت؛ گروه‌های داخلی خواهان اولویت‌های متضاد بودند و ذی‌نفعان بیرونی نیز یا خواهان محافظت بیشتر از حریم خصوصی بودند یا خواهان خدمات پیشرفته‌تر (که نیازمند جمع‌آوری داده بیشتر بود).

کوک با ظرفیت این تعادل را حفظ کرد؛ او موضع سخت‌گیرانه اپل در برابر حریم خصوصی را حفظ نمود و در عین حال راه‌حل‌های خلاقانه‌ای برای پاسخگویی به نیازهای بازار پیدا کرد.

او راه‌هایی برای افزایش درآمد خدماتی اپل از طریق فناوری‌های حفظ حریم خصوصی پیدا کرد. این رقص دیپلماتیک، هم شامل مواضع قاطعانه‌ای مانند رد درخواست‌های FBI برای باز کردن قفل آیفون‌ها بود، و هم پیاده‌سازی منعطفی مانند توسعه پردازش هوش مصنوعی روی خود دستگاه.

این رویکرد به اپل کمک کرد تا به هر دو هدف دست یابد—هم تقویت چارچوب‌های محافظتی حریم خصوصی و هم افزایش درآمد خدماتی از ۲۴ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۶ به بیش از ۹۶ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۴.

۴

تسلط بر سازگاری و انطباق‌پذیری

درگیری‌های گوناگون، ابزارهای دیپلماتیک متفاوتی می‌طلبند. رویکردی که برای منازعات مربوط به منابع مؤثر است، ممکن است در برخورد‌های مبتنی بر هویت کاملاً شکست بخورد.

میانجی‌گران حرفه‌ای مجموعه‌ای متنوع از راهبردهای مداخله را توسعه می‌دهند—مانند دیپلماسی رفت‌و برگشتی، که در آن واسطه‌ها پیام‌ها را میان طرفین درگیر جابه‌جا می‌کنند؛ تعامل چندمسیره، که تلاش‌های موازی میان دولت، کسب‌وکار و جامعه مدنی را در بر می‌گیرد؛ و «دالان‌های صلح» که مناطق امن مشخصی برای گفت‌وگو و تلاش‌های بشردوستانه در دل بحران فعال ایجاد می‌کنند.

تجربه «اخضر ابراهیمی» در افغانستان به نمایندگی از سازمان ملل، نمونه‌ای است از اینکه چگونه رهبران بزرگ از رویکردهای یکسان برای همه موقعیت‌ها فراتر می‌روند و به راهکارهای متناسب با زمینه دست می‌یابند. تجربه او در افغانستان منجر به نگارش گزارشی شد که بعدها به «گزارش ابراهیمی» شهرت یافت و در روند اصلاح مأموریت‌های صلح سازمان ملل تأثیرگذار بود.

ابراهیمی درک کرده بود که تنوع اجتماعی و سیاسی افغانستان نیازمند آن چیزی است که او آن را «ردپای سبک» می‌نامید—یعنی حمایتی بین‌المللی که توانمندساز باشد، نه جایگزین‌کننده ظرفیت‌های بومی.

او با شوراهای قبیله‌ای سنتی (جرگه‌ها) در مناطق روستایی و با مقامات دولتی در مناطق شهری تعامل داشت. همچنین آگاه بود که رهبران مذهبی باید بخشی از راه‌حل باشند، و تلاش کرد اصول اسلامی را با قوانین بشردوستانه بین‌المللی تلفیق کند. شاید مهم‌ترین نکته این بود که ابراهیمی نشان داد روند صلح باید به آنچه او «بوم‌شناسی منطقه‌ای تعارض» می‌نامید، توجه کند. در افغانستان و بعدها در سوریه، او کشورهای همسایه و قدرت‌های منطقه‌ای را نیز وارد گفتگو کرد، با این درک که تعارض‌های محلی اغلب ابعاد بین‌المللی دارند و برای دستیابی به صلح، این ابعاد نیز باید مورد توجه قرار گیرند.

در حوزه کسب‌وکار، «ایندرا نوبی» در دوران ۱۲ ساله ریاست خود بر پیسی کولا، نمونه‌ای مشابه از انطباق‌پذیری نشان داد. زمانی که در سال ۲۰۰۶ به عنوان مدیرعامل منصوب شد، شرایط بحرانی بود: فروش نوشابه‌های گازدار کاهش یافته بود، رقابت با شرکت‌های رقیب شدیدتر شده بود، و مصرف‌کنندگان به دنبال غذاها و نوشیدنی‌های سالم‌تر بودند. تنش‌هایی بین مدیران بخش نوشیدنی‌های سنتی و مدیرانی که مسئول محصولات سالم‌تر بودند، شکل گرفته بود؛ چرا که این دو گروه رویکردهای متفاوتی را می‌طلبیدند.

واحدها در بازارهای نوظهور خواهان راهبردهای بومی‌سازی شده بودند، در حالی که واحدهای آمریکای شمالی بر راهکارهای یکپارچه جهانی تأکید داشتند. سرمایه‌گذاران و هیئت‌مدیره نیز فشارهایی وارد می‌کردند.

شرکت پیسی کو برای بهبود درآمدهای فصلی تحت فشار بود؛ موضوعی که با چشم‌انداز بلندمدت ایندرا نوبی که بر ارائه محصولات سالم و پایداری تأکید داشت، در تعارض قرار می‌گرفت. این دیدگاه‌های متضاد منجر به درگیری‌هایی در خصوص منابع، اولویت‌های بازاریابی، تحقیق و توسعه، و شاخص‌های جبران خدمات مدیران شد.

برای مدیریت این اختلافات، نوبی مجموعه‌ای متنوع از راهبردها را توسعه داد و میان پایداری بلندمدت و فشارهای کوتاه‌مدت تجاری تعادل برقرار کرد. در بخش اصلی نوشیدنی‌ها، او معیارهای سنتی و رویکردهای متمرکز بر سودآوری را حفظ کرد. اما در بخش محصولات نوظهور و سلامت‌محور، فرایندهای توسعه‌ای مشارکتی با حضور متخصصان تغذیه و گروه‌های حامی حقوق مصرف‌کننده را اجرا کرد.

ابتکارات زیست‌محیطی بر اساس چارچوب‌های پایداری هدایت می‌شد و راهبردهای گسترش بازار نیز متناسب با مناطق مختلف جهانی و با در نظر گرفتن بافت فرهنگی و اقتصادی هر منطقه طراحی شده بود.

این رویکرد چندوجهی، نتایج چشمگیری به همراه داشت: در دوران مدیریتش، درآمد شرکت ۸۰٪ افزایش یافت و در عین حال، برند پیسی کولا با موفقیت به سمت گزینه‌های سالم‌تر حرکت کرد و به اهداف مهمی در زمینه پایداری زیست‌محیطی دست یافت.



بهره‌گیری از زمینه‌ی وسیع‌تر

هنگامی که گفت‌وگوهای صلح به بن‌بست می‌رسند، دیپلمات‌های باتجربه فراتر از دشمنی‌های فوری نگاه می‌کنند و سعی می‌کنند آرایش گسترده‌تر نیروهایی را که تنش ایجاد می‌کنند، درک کنند—و بیاموزند چگونه با آن‌ها کار کنند. آن‌ها می‌دانند که گاهی کلید گشودن یک منازعه دوجانبه، در تعامل چندجانبه نهفته است.

به عنوان مثال، به میانجی‌گری «رالف بانچ» در توافق‌نامه‌های آتش‌بس سال ۱۹۴۹ میان اعراب و اسرائیل توجه کنید. بانچ می‌دانست که این درگیری نمی‌تواند با یک توافق جامع حل شود. به جای آن، او مذاکراتی جداگانه اما به هم پیوسته میان اسرائیل و هر یک از همسایگانش—مصر، لبنان، اردن و سوریه—را سازمان‌دهی کرد.

او از گفت‌وگوهای غیرمستقیم استفاده کرد—روشی که در آن طرفین رودررو صحبت نمی‌کنند، بلکه در یک کنفرانس مشترک حضور می‌یابند و از طریق یک میانجی بی‌طرف ارتباط برقرار می‌کنند—تا تنش‌ها را کاهش دهد. او بر مسائل عملی مانند حقوق آبی و آوارگان تمرکز کرد و راه‌حلهایی عملی ارائه داد.

این رویکرد نوآورانه، جایزه صلح نوبل را برای بانچ به همراه داشت و اصولی را برای مدیریت منازعات پیچیده منطقه‌ای بنیان گذاشت—اصولی که هنوز هم امروز کاربرد دارند.

زمانی که «پال پولمن» مدیرعامل شرکت یونیلیور بود، با تعارضات مکرری میان اهداف پایداری و اهداف سودآوری شرکت مواجه شد. او با درک این نکته که این تعارض‌ها ریشه در مسائل گسترده‌تری دارند، فرآیندی را آغاز کرد که آن را «نقشه‌برداری سیستمی» نامید—تحلیلی جامع از چگونگی ارتباط عوامل زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی در سراسر فعالیت‌های جهانی یونیلیور.

این تحلیل نشان داد که بسیاری از چالش‌های پایداری در واقع ریشه در ساختارهای زنجیره تأمین، الگوهای رفتاری مصرف‌کنندگان و مشوق‌های بازاری دارند که طی دهه‌ها شکل گرفته‌اند. پولمن توضیح داد: «هرچه مدیران عامل و رهبران جهانی بیشتر به ماهیت سیستمی چالش‌هایی که با آن‌ها روبه‌رو هستیم پی می‌برند، این موضوع در دستور کارهای شرکتی و جهانی نیز جایگاه بالاتری پیدا می‌کند.»

رویکرد او، آنچه را که به ظاهر یک تعارض ساده به نظر می‌رسید، به فرصتی برای نوآوری در مدل کسب‌وکار بدل کرد: برندهای زندگی پایدار یونیلیور. این برندها محصولاتی بودند که با هدف کاهش تأثیرات زیست‌محیطی و

بهبود شرایط اجتماعی از طریق تأمین پایدار، بسته‌بندی سازگار با محیط‌زیست، کاهش ضایعات، صرفه‌جویی در مصرف آب و ابتکارات مشابه طراحی شده بودند.

تا سال ۲۰۱۹، این برندها با سرعتی ۶۹٪ بیشتر از سایر بخش‌های کسب‌وکار رشد کرده و ۷۵٪ از رشد شرکت را به خود اختصاص داده بودند—نشان‌دهنده این واقعیت که درک پویایی‌های کلان‌سیستمی می‌تواند حتی پیچیده‌ترین تعارض‌ها را حل کند.

۶. صلحی برای نسل‌ها بسازید

مذاکره‌کنندگان ماهر در بازه‌های دهه‌ای می‌اندیشند، نه در چرخه‌های خبری. آن‌ها همانند صلح‌طلبانی هستند که درختانی می‌کارند که هیچ‌گاه در سایه‌شان نخواهند نشست؛ بلکه در تغییرات تدریجی سرمایه‌گذاری می‌کنند تا به هماهنگی سازمانی پایدار دست یابند.

حضور نزدیک به ۳۰ ساله‌ی «بتی بیگومبه» در روند صلح در شمال اوگاندا نشان می‌دهد که چگونه ساختن صلح چندنسلی و پایدار می‌تواند منازعات را دگرگون کند. رویکرد او به بازپروری کودکان سرباز، برای نمونه، به الگویی برای پرداختن به پیامدهای نسلی منازعات تبدیل شد.

او به‌خوبی درک کرده بود که این کودکان روزی والدین و رهبران جوامع خود خواهند شد، و بنابراین روند درمان آن‌ها برای دستیابی به صلح بلندمدت حیاتی است. به جای آن‌که صرفاً آن‌ها را قربانیانی نیازمند کمک فوری بدانند، برنامه‌هایی جامع طراحی کرد که بازپذیری آن‌ها در جامعه را طی دهه‌ها پشتیبانی می‌کرد.

این برنامه‌ها شامل آموزش، مهارت‌آموزی شغلی، حمایت روان‌شناختی و تلاش برای ترمیم روابط آن‌ها با جوامع‌شان بود.

در طول تلاش‌های شکست‌خورده‌ی مکرر برای صلح و تغییرات مداوم در رهبری سیاسی، بتی بیگومبه آنچه را که «زیرساخت صلح» می‌نامید توسعه داد—شبکه‌هایی از میانجی‌گران آموزش‌دیده، رهبران محلی و سازمان‌های جامعه مدنی که می‌توانستند حتی در زمانی که مذاکرات رسمی متوقف می‌شد، فرآیند صلح‌سازی را ادامه دهند.

او با درک اینکه زنان اغلب بیشترین بار جنگ را بر دوش می‌کشند، اما از فرآیندهای صلح کنار گذاشته

می‌شوند، شبکه‌هایی از زنان صلح‌ساز در شمال اوگاندا ایجاد کرد. وی این زنان را در زمینه حل تعارض آموزش داد و منابعی را برای فعالیت آن‌ها در سطح اجتماع فراهم کرد. این شبکه‌ها هنوز هم فعال هستند.

زمانی که مارک بنیوف، مدیرعامل Salesforce، در حدود سال ۲۰۱۵ با شکاف‌های فزاینده در سازمان مواجه شد، با چالش‌هایی پیچیده و چندلایه روبه‌رو بود. کارکنان به‌شدت درباره قراردادهای دولتی شرکت، به‌ویژه با اداره گمرک و حفاظت مرزی ایالات متحده، دچار اختلاف بودند. همچنین درباره اینکه آیا شرکت‌های فناوری باید موضع‌گیری اجتماعی در موضوعاتی مانند مهاجرت داشته باشند یا نه، دیدگاه‌های متفاوتی وجود داشت. رشد سریع شرکت از طریق ادغام‌ها باعث شکاف‌های فرهنگی میان کارکنانی شده بود که انتظارات متفاوتی از مسئولیت اجتماعی و فعالیت‌های سازمانی داشتند.

به‌جای اعمال فوری سیاست‌ها یا اتخاذ مواضع سخت‌گیرانه، بنیوف آنچه را «داربست اخلاقی» نامید، پیاده‌سازی کرد—چارچوب‌های نهادی برای پرداختن به مسائل چالش‌برانگیز. او «دفتر اخلاق و استفاده انسانی» Salesforce را تأسیس کرد و فرآیندهای ساختاریافته‌ای برای مشارکت ذی‌نفعان ایجاد نمود، از جمله گروه‌های منابع انسانی، مشاوران اخلاقی خارجی، و جوامع آسیب‌پذیر.

او فرهنگ سازمانی Salesforce را که «اوهانا» (اصطلاحی هاوایی به معنای «خانواده گسترده») نامیده می‌شد، تقویت کرد و معنای آن را به «اختلاف محترمانه به‌جای اجبار در هماهنگی» بازتعریف نمود. زمانی که ممیزی‌های حقوق و دستمزد نشان داد که شکاف‌هایی بین حقوق زنان و مردان وجود دارد، او بازبینی‌های نظام‌مند در پرداخت حقوق بر پایه برابری را اجرا کرد و متعهد شد ۳ میلیون دلار برای اصلاح این نابرابری‌ها اختصاص دهد.

نتایج این رویکرد بلندمدت بسیار قابل توجه بود: با ایجاد کانال‌های متعدد برای دریافت بازخورد کارکنان و تعریف چارچوب‌های روشن برای برخورد با مسائل حساس، Salesforce توانست به‌خوبی از بحران‌های اجتماعی عبور کند، در حالی که سطح تعامل کارکنان را حفظ کرده بود. این شرکت به نرخ ماندگاری کارکنان در دهک برتر میان شرکت‌های هم‌اندازه خود دست یافت—حتی در دوران استعفای بزرگ سال ۲۰۲۲ که نرخ ترک شغل در میان شرکت‌های فناوری به‌شدت افزایش یافته بود.

امتیازهای رضایت شغلی حتی در دوران تصمیم‌گیری‌های بحث‌برانگیز نیز بالا باقی ماند. و اقداماتی که بنیوف پایه‌گذاری کرد، همچنان به شرکت کمک می‌کنند تا با چالش‌های جدید هنگام بروز آن‌ها مقابله کند و به الگویی برای مدیریت دوقطبی شدن در محیط کار تبدیل شده است.



فرصت طلب باشید

عمیق ترین پیشرفت های مذاکراتی اغلب به دلیل رخدادی غیرمنتظره روی می دهند—برخوردی احساسی، یافتن زمینه ای مشترک ناگهانی، یا بحرانی که مشکلی مشترک را آشکار می سازد. میانجی گران ماهر می آموزند که به لحظات احساسی، مسیرهای غیررسمی، زمینه های هم راستایی شگفت انگیز، و دیگر فرصت های ظریف اما تأثیرگذار توجه کنند—فرصت هایی که می توانند منازعات را دگرگون سازند.

نمونه ای از این اصل را می توان در دیپلماسی شخصی «جیمی کارتر» در کمپ دیوید طی مذاکرات صلح خاورمیانه در سال ۱۹۷۸ دید. او با جدا کردن رئیس جمهور مصر، «انور سادات»، و نخست وزیر اسرائیل، «مناحیم بگین»، و نگه داشتن آن ها به مدت ۱۳ روز در کمپ دیوید، فضایی فشرده و پرتنش ایجاد کرد که لحظات حیاتی و پیش برنده ای را رقم زد.

کارتر در لحظه ای حساس، به بگین تصاویری از نوه هایش نشان داد—اقدامی که به رهبر اسرائیلی کمک کرد تا دوباره با بُعد انسانی صلح و جنگ ارتباط برقرار کند. او همچنین از پیشینه مذهبی اش بهره گرفت تا میان این دو رهبر پل بزند و در سنت های مشترک ابراهیمی، زمینه ای برای تفاهم بیابد. زمانی که مذاکرات رسمی به بن بست می رسید، کارتر به صورت جداگانه با هر یک از رهبران قدم می زد و از این لحظات غیررسمی برای کاوش در راه حل های تازه بهره می گرفت.

رویکرد «جک ما» در مدیریت شراکت «علی بابا-یاهو» در سال ۲۰۰۵ نیز نمونه ای دیگر از این اصل است. در آن زمان، او رئیس هیئت مدیره علی بابا بود. روابط شخصی اش با بنیان گذار یاهو، «جری یانگ»، که طی چند سال شکل گرفته بود، نقش کلیدی در جذب سرمایه گذاری یک میلیارد دلاری شرکت آمریکایی ایفا کرد.

این رابطه به جک ما فرصت داد تا در محیط های غیررسمی با یانگ دیدار کند—مثلاً در زمین گلف Pebble Beach، جایی که درباره آینده تجارت الکترونیک و موتورهای جستجو صحبت کردند و پایه های این شراکت را بنا نهادند.

جک ما همچنین برنامه‌هایی برای تبادل فرهنگی میان تیم‌های آمریکایی و چینی ترتیب داد تا درک متقابل از دیدگاه‌ها و سبک کاری یکدیگر را بهبود ببخشند. این کانال‌های غیررسمی در جریان مذاکرات بر سر استقلال و جهت‌گیری راهبردی علی‌بابا نقش حیاتی داشتند و به جک ما کمک کردند تا یکی از پیچیده‌ترین دوره‌های مدیریتی خود را با موفقیت پشت سر بگذارد.

ساخت سازمان‌هایی با هوش تعارض بالا

بزرگ‌ترین چالش پیش روی رهبران کسب‌وکار، دگرگونی فرهنگ سازمانی به گونه‌ای است که کارکنان در تمامی سطوح توانمند شوند تا بتوانند منازعات را به‌طور مؤثر مدیریت کنند. با نهادینه‌سازی مهارت‌های حل تعارض در سراسر سازمان، رهبران می‌توانند اطمینان یابند که سازمانشان حتی در مواجهه با تنش‌های درونی نیز رشد می‌کند و رونق می‌گیرد.

این دگرگونی مستلزم آن است که دیگر به تعارض به چشم تهدید نگاه نشود، بلکه آن را منبعی بالقوه برای انرژی، نوآوری و رشد بدانیم. این نگرش از ایجاد فضاهای امن و تسهیل‌شده برای گفت‌وگوهای دشوار پیرامون مسائل حساس آغاز می‌شود، تا بتوان ایده تعارض را عادی‌سازی کرد—زیرا اگر درست مدیریت شود، تعارض می‌تواند محرک پیشرفت باشد، نه عامل تخریب.

رهبران می‌توانند با الگوسازی و برجسته‌سازی نمونه‌هایی از تعامل موفق با تعارض، این نگرش را در کارکنان نهادینه کنند—با اشتراک‌گذاری داستان‌هایی از اختلافات سازنده‌ای که به راه‌حل‌های نوآورانه منجر شده‌اند، و با شناسایی افرادی که از راهبردهای اثربخش استفاده کرده‌اند.

مطالعه‌ای اخیر از تیم پژوهشی CIQ-Leadership در دانشگاه کلمبیا نشان داد که در سازمان‌هایی که کارکنان، رهبران خود را از نظر هوش تعارض (CIQ) بالا ارزیابی می‌کردند، فضای کاری به‌طور کلی مشارکتی‌تر بود و از کشمکش و اجتناب از تعارض به‌دور بود. به‌عبارتی، رفتارهای مثبت رهبران در مدیریت تعارض، در کارکنان نیز بازتاب یافته بود.

امروزه سؤال اساسی برای رهبران این نیست که آیا باید هوش تعارض را در سازمان تقویت کنند یا نه—بلکه این است که چقدر سریع می‌توانند آن را آغاز کنند.

در جهانی که تغییرات پیوسته و پیچیدگی‌ها رو به افزایش‌اند، توانایی مدیریت مؤثر تعارض دیگر یک مهارت لوکس نیست، بلکه به ضرورتی حیاتی برای موفقیت سازمانی بدل شده است.

کسانی که بر این مهارت تسلط یابند، نه تنها از طوفان‌های تعارض جان سالم به‌در می‌برند—بلکه یاد می‌گیرند چگونه با آن‌ها بادبان بکشند.

پیتر تی. کولمن

استاد دانشگاه تربیت‌معلم کلمبیا و مدیر «مرکز بین‌المللی همکاری و حل تعارض مورتون دویچ» در این دانشگاه است. جدیدترین کتاب او: *راه خروج: چگونه بر قطبی‌سازی سمی غلبه کنیم* دانشگاه کلمبیا، ۲۰۲۱