

المكاتب المؤسسية

ينبغي أن يكون اللاعبون الفرديون الذين يتمتعون بأدوار رئيسية في منع النزاعات وفضها وإدارتها جزءاً من نظامٍ متناغم. أمّا الجوانب الرئيسية الأخرى لذلك النظام فتتمثل بالمكاتب ضمن المؤسسة التي تقدم الخدمة بمختلف أشكالها؛ لدعم أولئك الذين لديهم شكاوى وهموم وأولئك المسؤولين عن حل تلك المشكلات. وهناك كثير من الاختلافات المؤسسية بالنسبة لكل مؤسسة، وكما سنرى في الفصل 8 حيث ينبغي عليهم جميعاً أن يعملوا على نحو كليٍّ متناغم لزيادة مقدرة المؤسسة على إدارة الصراع غير المثمر بأكثر الأساليب الممكنة فاعلية.

محققو الشكاوى

يستخدم مصطلح محقق الشكاوى وفقاً للمفهوم المحدّد لخدمة يقدمها أحد الأشخاص، وليس وفقاً لمفهوم الحفاظ على مكتب يقدم خدمات متعددة. إن محقق الشكاوى ليس محامياً، لكنه بالأحرى شخص يفهم كيفية حل المشكلة ونظام التحكيم بين الناس في المؤسسة، ويساعد الأفراد من الموظفين على إيجاد طريقهم عبر هذا النظام على نحوٍ فعّال قدر الإمكان. ومحقق الشكاوى موجود دائماً للمساعدة في إيجاد الحلول للمشكلات، أو على الأقل مساعدة الأطراف المعنية لتحديد بعض الخيارات لتابعها. ويقوم مكتب محقق الشكاوى (أيأ كان اسمه بالتحديد)، في بعض المؤسسات بتعزيز هذا الدور عن طريق عمليات التوسّط والتيسير غير الرسمية، وفقاً لأحد مستويات المشكلة على الأقل. ويتضمن هذا المكتب في بعض الأحيان ترتيباً لخيارات فض النزاع ويقدمّ الخدمات للطلاب بالإضافة إلى أعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل. ويمكن لنظرة عامة على المواقع الإلكترونية للكليات والجامعات أن تُظهر أعداداً مختلفة من الأمثلة على الهيكلية التنظيمية.

لقد أصبحت العديد من الاعتبارات أمراً مهماً في تحديد أفضل الطرق؛ لهيكله خدمات محقق الشكاوى وعلاقتها بالمكونات الأخرى لنظام فض النزاعات.

وتختلف القضايا التي تظهر بين أعضاء الهيئة التدريسية، وفريق العمل، والإدارة على نحو واضح عن تلك التي يواجهها الطلاب. والأهم من كل ذلك هو أن السياق الذي ينبغي أن تُحل ضمنه هذه القضايا هو سياق مختلف جداً. فالإرشادات والإجراءات المذكورة في معظم كتيبات الطلاب، غير كافية ولا ترتقي إلى مستوى تلك الإجراءات المطلوبة لمعالجة النزاعات فيما بين أعضاء الهيئة التدريسية أو بين أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين. وعلاوة على ذلك، لا يمكن للموظفين الفاعلين جداً في بيئة شؤون الطلاب ترديد أصداء القضايا التي تؤدي إلى صراع يشمل أعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل المهني. والعكس صحيح بصورة متساوية، إلا أن الاستثناء الواضح، بالطبع، هو الصراع بين أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب، لكن هذا الصراع لا يعيش إلا لمدة قصيرة وذلك بسبب المدة الزمنية لأي مقرر تعليمي مفترض. ولا تميل العلاقات المستقبلية للتأثر باستثناء ما يحدث في الأوضاع الشديدة. لكن هذا لا ينطبق على العلاقة بين الطالب المتخرج وأستاذه الرئيسي. ومن ثم فإن هناك الكثير مما يُقال عن وضع نظام منفصل لمحقق الشكاوى بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل المهني.

ويخسر محققو الشكاوى تأثيرهم بطريقتين اثنتين: عندما يكونون سليطي اللسان وعندما تتراكم القضايا لديهم. وتأتي أغلب القضايا عبر سماحهم لأنفسهم بالانصراف للعب دور المحامي. لكن يجب عليهم أن يعرفوا كيفية عمل المؤسسة وأن يكونوا محترمين من قبل نظرائهم بالنسبة لكل من عملهم الخاص وتاريخهم على حد سواء، والأهم من ذلك أن يكونوا محترمين من أجل نزاهتهم الشخصية والوثوق بهم. وتعدّ السرية أهم قضية بين قضايا الموثوقية. وقد يخسر محققو الشكاوى الموظفين بدوام كامل تأثيرهم في العمل لسنوات عديدة، لكن مع ذلك سيكون من الصعب جداً استبدالهم. وبسبب الصعوبة في إنهاء توظيفهم، قد تجد المؤسسة نفسها وهي تقوم بتعيينهم مجدداً ومن ثمّ توظف محقق شكاوي جديد، مضيفاً بذلك المزيد من الأشخاص غير الضروريين.

يمكن تجنب هذا المأزق وتقديم خدمة ممتازة بتكاليف أقل بكثير عن طريق تعيين محققي شكاوي من أعضاء الهيئة التدريسية، وفريق العمل بدوام جزئي أو على أساس زيادة الأعباء لفصل دراسي محدد. لكن هذه المقاربة تطرح السؤال عما إذا كان محققو الشكاوي أدوات تابعة للإدارة أم لا، فإذا كانوا كذلك فهم أشخاص مشبوهون. ومع ذلك يمكن أن تُحل المشكلة بسهولة عن طريق تعيينهم من قبل رئيس مجلس أعضاء الهيئة التدريسية، أو ما يعادله بالتشاور مع كبير الموظفين الأكاديميين بدلاً من اتباع الطريقة العكسية. وعلى الرغم من أن روايتهم تأتي من صناديق الجامعة، فإنهم سيظهرون بوصفهم عاملين مستقلين تم اختيارهم عبر عملية الانتقاء هذه.

ومن الأهمية بمكان أن يكون محققو الشكاوي ملمين بكل معنى الكلمة بالسياسات والإجراءات المؤسسية بالإضافة إلى السبل والطرق جميعاً لمعالجة المشكلات، بغض النظر عن طبيعة هذه المشكلات. ومن ثم يجب وضع برنامج تدريبي منظم موضع التنفيذ؛ بغية التأكد من أنهم مستعدون لتقديم الخدمات بصورة فاعلة.

الوسطاء

يعدّ التوسّط عملية تتفق عبرها الأطراف المتنازعة على إيجاد حل للنزاع فيما بينهم بمساعدة طرف حيادي ثالث وهو الوسيط. لقد تم وصف التوسّط في الفصل 3 من هذا الكتاب، ويكفي التعليق هنا على الوسطاء بحدّ ذاتهم.

يمكن لأي شخص من الأشخاص أن يكون وسيطاً في مرحلة ما من مراحل النزاع. ويقوم بعض الأشخاص بهذا العمل بصورة طبيعية، لكن التدريب يزيد من مستوى المهارة ويخلق فهماً عن كيفية انسجام التوسّط مع نظام متكامل لفض النزاعات. ووجود الشهادة يفيد ببساطة في التأكيد على فرد معين قد تلقى التدريب وحقق الحد الأدنى من الكفاءة ومن ثم حصل على هذه الشهادة. ويعدّ التدريب على الوساطة أمراً ذا قيمة وثماناً لأي شخص يشارك في فض النزاعات، حتى وإن لم يصبح أبداً وسيطاً معتمداً.

وفي الوقت الذي يمكن فيه للمؤسسة أن توظف وسطاء معتمدين، أو أن يكون لديها فريق عمل مدرب ومعتمد، تكون المنهجية الأفضل عبر استخدام وسطاء خارجيين على أساس التعاقد. ويمكن تشكيل قائمة تضم أسماء الوسطاء المعتمدين وانتقاء الوسيط المناسب منها على أساس كل قضية على حدة. إن هذه المنهجية تتمتع بفوائد عديدة.

ومن الضروري ألا يتمتع الوسيط بسلطة موجودة أو محتملة على أي من الأطراف المتنازعة. ويمكن معالجة هذا الأمر عن طريق استخدام وسيط خارجي. وبما أن التوسط يتطلب مجاهرة كاملة، وصراحة واستجلاء للحلول، يجب أن يكون لدى الأطراف المتنازعة ثقة مطلقة بأن مضمون التوسط لن يجد طريقه أبداً إلى دوامة الإشاعات أو بنك الذاكرة الجماعية للمؤسسة. إن أفضل طريقة للقيام بهذا تتم عن طريق وسطاء من خارج المؤسسة.

وهكذا لا يمكن التنبؤ أبداً بمحتوى القضية، فبوجود وسطاء من خارج المؤسسة تكون كفاءة عملية الفعل ورد الفعل هي نفسها، أي كل فعل يقابله رد فعل واحد. وعلاوة على ذلك، إذا ثبتت عدم فاعلية وسيط محدد، يتم الاستغناء عن خدماته بكل بساطة.

يتطلب استخدام الوسطاء من خارج المؤسسة أن يتحمل شخص ما ضمن المؤسسة مسؤولية الاحتفاظ بقائمة الوسطاء المعتمدين والقيام بتنظيم عمليات الدعم والمساندة لكل عملية من عمليات التوسط. لكن المسؤولية التنظيمية ستكون ضرورية سواءً كان الوسيط (الوسطاء) من داخل المؤسسة أو خارجها. وتضم أي مؤسسة العديد من الأفراد الذين يتمتعون بمهارة تنظيم خدمات التوسط. ومن الواضح أنه يجب على المهارات المطلوبة أن تتضمن التزاماً بالسرية والخصوصية.

مكتب نصرَة الأقلية

يتمتع مكتب نصرَة الأقلية أو ما يعادله، أيأ كان اسمه، بدورٍ مهم ومنقطع النظير. ولا تعدّ مثل هذه المكاتب وسائل أو أدوات للحكومة، بل تمثل مكتباً للمؤسسة

يشغله موظفون مؤسسيون مكلفون بضمان الحفاظ على حرية التحرك بغض النظر عن العرق أو التمييز بين الجنسين أو الأصل أو الإعاقة أو وضع من أتوا من الحقبة الفيتنامية أو الميول الجنسية (هذا الأخير لا يعتدّ بنداً عالمياً في السياسات)، وضمان التأكد من اتباع أنظمة الولاية والاتحاد الفيدرالي والسياسات المؤسسية.

وينبغي أن ينسجم هؤلاء الموظفون مع المؤسسة ومتطلبات العمل. وتضمن طبيعة مهمة مكتب نصرّة الأقليات أن المكتب سيتعامل مع القضايا الحساسة والمتجربة ومع الناس العاطفيين. لكن القضايا تتراكم بسرعة. فبعض الناس يتمتعون بالشخصية والأسلوب إضافة إلى أخلاقيات العمل للتعامل مع القضايا عند نشوئها، لكن بعضهم الآخر لا يفعل هذا ومن ثمّ تتراكم المشكلات حولهم بسرعة.

أيّاً كانت الموضوعات التي يمكن احتوائها ضمن مهمة مكتب نصرّة الأقليات في مؤسسة معيّنة، فإن التحكيم في الشكاوى التي يقدّمها أفراد أو مجموعات بشأن التمييز العنصري والتمييز بين الجنسين يعدّ من أسوأ وأهم هذه الموضوعات. فعلى سبيل المثال، إن الدفاع عن مبدأ ما تكون المؤسسة بحاجة لكي تعمل بصورة راسخة لرفع منزلة ودور النساء والأشخاص الملونين، لا يتعارض أبداً مع الدور الرئيسي للتحكيم في الشكاوى المقدمة. لكن الدفاع عن أفراد معينين يتعارض بوضوح مع دور التحكيم؛ لأن صراعات المصالح تصبح أمراً محتوماً. وسيتم طلب محقق الشكاوى، عاجلاً أم آجلاً، للتحكيم في مسألة تشمل فرداً تم الدفاع عنه سابقاً. وسيزداد عدد مثل هذه الحالات مع مرور الزمن. ولذلك من الأهمية بمكان أن يتم الفصل بين الدفاع من أجل أفراد والتحكيم بين الأطراف المتنازعة.

يمكن لمكتب نصرّة الأقليات ويجب عليه - بوصفه جزء من الدفاع عن أحد المبادئ - أن يربي المجتمع المؤسسي على إستراتيجيات التوظيف والاحتفاظ بالموظفين. ومن المهم أن تكون أسماء العاملين في مكتب الأقليات، وقيادة أعضاء الهيئة التدريسية (والاتحاد، إذا كان هناك اتحاد في المؤسسة)، والإدارة مدرجة على الصفحة نفسها من حيث القانون والسياسات والإستراتيجية وفلسفة الوصول إلى أوسع شريحة في المجتمع. فبعض أكثر الصراعات شراسة تمتد جذورها لتصل إلى الشكاوى المقدمة إلى مكتب نصرّة الأقليات.

هناك مجموعتان رئيسيتان فعّالتان وتسهمان في حالات التوتر في هذه المنطقة. تقيد المجموعة الأولى بأن أولئك الذين يقدمون الشكاوى يميلون للاعتقاد بأن مكتب نصرة الأقليات والإدارة مستهتران جداً مع المنتهكين للقوانين في مجال التمييز والتحرّش، بينما يعتقد أولئك المُستكى عليهم في أكثر الأحيان بأنهم هدفٌ لحملة مطاردة وتفتيش. أمّا الأفراد الذين يبلغون عن حالات تحرّش، لكنهم يطلبون، أو يقولون بأنهم يطلبون، عدم القيام بأي عمل، فيخلقون ديناميكية معقدة أخرى. إن المثال الآتي يقدم تصوراً عن كيفية حدوث مثل هذا الأمر.

كان مات ريفرز (Matt Rivers) رئيساً مؤقتاً لقسم الهندسة المدنية. أمّا جيسي سمول (Jesse Small) الذي لعب دور رئيس القسم لخمس عشرة عاماً، فقد وضع قسطرة مثبتة لتبقي الشريان التاجي في قلبه مفتوحاً وكان هذا بعد سنتين من إصابته بجلطة في القلب أربعة مرات، وقد تقاعد من عمله منذ ستة أشهر. وكان تثبيت مات في عمله رئيساً جديداً للقسم مثل مَنْ يُعمد بالنار، ويعود السبب إلى حدّ ما إلى أنه ورث البيئة نفسها الموجودة في القسم، التي تسببت بانسداد الشريان التاجي بالدرجة الأولى. والوضع اليوم لا يعد استثناءً أبداً.

كانت ويللا رينفرو (Willa Renfro) - وهي أستاذة مساعدة بانتظار التثبيت وتدرّس في السنة الثالثة - قد تركت مكتبها توّأ. كانت ويللا ذكية إلى أبعد حدّ ممكن، وهي من الفائزين بمنحة المؤسسة العلمية الوطنية ولديها خمسة أو ستة منشورات في عملها الجديد. وقد جاهدت قليلاً عندما كانت تدرّس الطلاب الجامعيين - أو هذا ما قاله بعضهم - لكنها كانت في تحسّن مستمر - أو هذا ما قاله بعضهم. وكان مات يحاول إحكام قبضته على هذا الموضوع، خصوصاً وأن الوقت كان قد حان بالنسبة لمراجعة الاختبار النصفى لويللا. أمّا زيارتها إلى مكتبه فقد جعلته حائراً في أمره، وبدأت حديثها بالقول: «لقد كنت مترددة بالفعل لكي أتحدث معك عن هذا الموضوع».

لقد ألهب هذا الكلام مشاعر القلق لدى مات. فهو في هذا العمل منذ وقت طويل بما يكفي ليعرف المشكلة عندما يراها. أدارت ويللا اتجاه كرسيها، وبينما كانت يداها مكتوفتان وموضوعتان على صدرها، نظرت إلى حداثها وتابعت حديثها بالقول: «أريد أن أخبرك شيئاً، لكنني لا أريد منك أن تفعل أي شيء، على الأقل الآن. ربما كنت حساسة إلى حد كبير جداً».

تكون لدى مات شعور مربك وعرف عمّا سيدور حديثها، وقال: «لا أستطيع أن أعدك بذلك، لكن لنتابع الموضوع معاً ولنرى ما هي المشكلة. لا يمكننا التعامل مع هذه القضية إلا إذا كانت أمامنا على طاولة النقاش».

«قالت ماريا (Maria): لا ينبغي عليّ قول أي شيء لكن من واجبي أن أتحمل هذه الصعوبات حتى أحصل على التثبيت، وأفترض أنني أقوم بهذا».

كانت ماريا المرأة الأخرى والوحيدة في قسم يضم 18 موظفاً، وكانت حازمة وذكية وناجحة. وأضحت ماريا مع مرور الوقت قادرة على العطاء بقدر ما حصلت عليه. أمّا ماريا وريفرز فقد كانا متفقين مع بعضهما بعضاً بصورة جيدة. وكان يعرف بأنها خاضت بعض السنوات القاسية، على الأقل في بداية عملها.

توقفت ماريا لبرهة من الزمن وكان واضحاً بأنها مغمومة، وشبكت يديها ببعضهما بعضاً، وكانت هناك بقع حمراء على عنقها. وظن ريفرز بأنها ستبكي. كانت تقول: «أنا دائماً على الهامش، فبين الفينة والأخرى يصبح الوضع صعباً. لكنهم في أغلب الأحيان لا يفكرون بما يفعلون أو يقولون». وهنا افترض ريفرز أن كلمة «هم» تشير إلى الرجال جميعهم أو بعضهم من بين أعضاء الهيئة التدريسية. تابعت قائلة: «لكنني لا أستطيع الاستمرار ليوم آخر بوجود جون هيدن (John Haden)».

توقفت لبرهة أخرى. كان جون هيدن أستاذاً مساعداً قد أمضى 20 عاماً في الجامعة. لكن هذا لا يعني أن مهنة الأستاذ المساعد لم تكن منزلة جديرة بالاحترام، لكنها تدل عادةً على وجود نوع من الفصل بين الأستاذ وتوجه القسم والمقاييس المطبقة فيه. وكان قد تمّ تثبيت هيدن أستاذاً مساعداً، وهذا شيء لم تستمر به الجامعة منذ زمن بعيد، وكان واحداً من بين الذين انتظروا لستة أو ثمانية أعوام قبل أن تتم ترقيته. وكان بإمكانه أن يكون رجل التناقضات. أمّا برأي ريفرز فقد يكون شخصاً تافهاً بالفعل.

وطالت برهة الزمن وامتدت. سألتها قائلاً: «ما هي المشكلة مع جون؟» تنفّست ولبلا الصعداء وقالت: «حسناً، إنه يبدو دائماً مندفعاً مثل الريح للجلوس بجانبني أثناء الاجتماع. وبين الحين والآخر كان يقوم بسرد دعابات غير مهذبة إلى حدّ كبير. وأظنّ أنه كان يفعل هذا بصورة دائمة، لكنني لا أحب مثل هذه التصرفات. وأثناء حادثتين وقعتا أخيراً نظر إليّ تماماً بينما كان يقوم بسرد قصة فظة بالفعل وغير متحفظة أبداً. وكان إذا أراد صعود الدرج فإنه غالباً ما كان يقف في مكان يمكنه من النظر إلى جسدي من الأعلى، وهذا كان يذب الرعب الشديد في قلبي. وكان في بعض الأحيان يحدّق بصدري وكأنه يريد الوصول إليّ. وأخيراً، لو لم يكن هناك أي أحد في الجوار كان ليلمسني».

كان ريفرز في حالة من الضياع للحظة من الزمن. وسألها: «يلمسك أو شيئاً آخر أقل من هذا بقليل».

قالت: «أوه، على الأغلب كان يريد الانقضاض عليّ. فيوم أمس قام بحكّ صدري بمرفقه - وكان ذلك مصادفةً. وربما يكون الأمر كذلك، لكنني لا أعتقد هذا».

فكّر ريفرز ملياً بالأمر وقال: «هل رأى أي أحد ذلك؟»

قالت ويللا: لا. كان الجميع في المختبر الإسمنتي يعملون على تشغيل قطعة من المعدات مع اثنين من الطلاب الخريجين. وقد غادر الطالبان، وكانت هي وهيدن ما يزالان يتفحصان جزءاً من كتيب التشغيل.

وفجأةً بدت الدكتورة رينفرو مستعجلةً للمغادرة. وعندها وقفت وتوجهت إلى الباب، وبعدها توقفت واستدارت.

وقالت: «شكراً على حسن الاستماع. وكما قلت لك فإنني لا أريد منك القيام بأي شيء. لا أريد إلا أن أنجز عملي وأن أستمر بمهنتي. فمراجعة الاختبار النصفية أضحت على الأبواب. وهذا ليس بالوقت المناسب لتلقي صفة كبيرة. وأثناء سنتين من الزمن سيقوم هيدن بالتصويت على تثبيتي في الجامعة. انظر إلي يا مات فأنا لا طاقة لي على مقارعة هؤلاء الناس».

كان ريفرز مذهولاً وعرف بأن عليه القيام بشيء ما، لكنه لم يكن متأكداً مما يمكن فعله. فوقف هناك ووضع يديه في جيوبه وهو ينظر إليها.

وقال في نهاية الأمر: «ويللا، دعيني أفكر بذلك ومن ثم أعود إليك بالنتيجة».

لقد شعر بأنه سخييف بعض الشيء، لكن هذا كان أفضل ما يمكن فعله في تلك اللحظة. وقد أرادت منه الدكتورة رينفرو أن يعرف سلوك هيدن - السلوك المزعوم، ذكّرت نفسها قائلةً - لكنها أرادت أيضاً أن يقوم بشيء ما. وكان يعتقد أن عدم القيام بأي شيء لم يكن خياراً، لكن ما ينبغي القيام به كان أمراً محيراً. وكان هيدن - وهو شخص غير معروف بالنسبة لرينفرو - قد قدم مناشدتين اثنتين بشأن راتبه وهدد بتقديم شكوى وربما دعوى قضائية؛ لأن محاولته الأخيرة للترقية إلى منصب أستاذ كامل كانت قد رُفضت. طبعاً كانت جيسي سمول هي التي قدمت هذه المعلومات عند خروجها من الباب. وتمكّن ريفرز من تخيل جون هيدن الذي كان يدّعي بأن القصة بأكملها ملفقة بسبب التحامل ضده.

وبعد أن غادرت ويللا رينفرو، وقف ريفرز وهو يحدق عبر نافذة مكتبه لمدة من الزمن. وأخيراً قام بما هو جلي وواضح، واتصل بالعميد. في الواقع، كان من الممكن أن تكون قراءة قسم التحرش الجنسي في كتيب الجامعة وبعدها الاتصال بالعميد فكرة أفضل، لكن هذا ما آلت إليه الأمور.

ولأن العميد كان قد مرّ بمثل هذه التجربة من قبل، فقد كانت رسالته صريحة بكل وضوح. وبالفعل لم يكن عدم القيام بأي شيء خياراً مطروحاً، وكان على الأستاذة رينفرو أن تتمكن من فهم ذلك. فحقيقة أنها كانت عضواً قيماً في القسم وأنه كان من الممكن أن تتأثر مهنتها إضافة إلى مهنة هيدن، هي حقيقة كان ينبغي معالجتها بصورة فاعلة.

ولم يكن هناك أي سبب للتفكير بأن المشكلة ستنتهي بل كانت هناك الأسباب جميعاً للتفكير بأنها ستصبح أسوأ مؤديةً إلى صراع مفتوح بين الشخصين المتورطين بالمشكلة، وسيصل هذا الصراع في نهاية المطاف إلى حدود لا يعرف مداها أي أحد. وعبر النظر إلى القضية من وجهة نظر براغماتية، فإننا نجد أنه إذا أصبحت المشكلة أسوأ وقام هيدن بشيء طائش فعلاً يمكن إثباته، فسيكون الجميع عرضةً للمحاسبة وهذا ما يستحقونه تماماً. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون هذا شأن سفينتين تعبران في الليل ولديهما قراءة مختلفة تماماً لبوصلة الإبحار ذاتها. على أي حال، كان لدى هيدن الحق بأن يعرف بشأن الإدعاء.

أما الخطوة الثانية فقد كانت الحديث مع أحد الأشخاص في مكتب نصرة الأقيليات. فإذا كانت الادعاءات صحيحة وتلبي المعيار القانوني للتحرش الجنسي، فإن سياسات الجامعة تستدعي القيام بتحقيق رسمي. أما إذا كانت الادعاءات لا ترقى إلى مستوى المعيار القانوني، فمن الممكن ألا يجري تحقيق رسمي بالترتيب، لكن لا يمكن ترك المسألة عند تلك النقطة؛ لأن المشكلة ستستمر بالتفاقم. فمن النادر أن تزول مثل هذه الأشياء تماماً، هذا إن زالت في وقت من الأوقات.

وفي اليوم الثاني، التقى ريفرز مجدداً بالدكتورة رينفرو، وشرح لها التزام القسم بمعالجة هذه المشكلة وقال إن هذا، على المدى الطويل، يصبّ في مصلحتها إلى أبعد حدّ أيضاً. لكنها كانت مترددة جداً بمتابعة الموضوع. فمن وجهة نظرها، كان سيتم وصمها بصفة الأستاذة المثيرة للمتابع. وهي لم تطلب إلا أن يتوقف سلوك هيدن.

وفي نهاية المطاف، ذهب ريفرز ورينفرو معاً لمشاركة همومها مع موظف مكتب نصره الأقليات. وكان قد أصبح واضحاً إلى حدّ ما بأنه من الممكن تحقيق المعيار القانوني إذا كان بالإمكان إثبات ادعاءاتها، لكن هذا سيكون أمراً صعباً. وبدا أن سلوك هيدن المزعوم موجهاً باتجاهها شخصياً. وكانت الدكتورة رينفرو تحاول جاهدة، أثناء العملية، عدم بلوغ مرحلة إجراء تحقيق رسمي. لكن لم يخطر في ذهنها مثل هذا الشيء أبداً. وهي لم ترغب إلا بإيقاف هذه القصة بأكملها.

وفي نهاية الأمر، عُقد العزم على أن يقوم موظف مكتب نصره الأقليات وريفرز باستعراض مجمل ما حصل بين الأستاذة رينفرو وهيدن، وهذا ما كان قد تم إيجازه خطياً وتوقيعه من قبلها. لكن عليهم الاستماع إلى القصة من جانبه بالإضافة إلى معرفة آرائه فيها، وبعد ذلك يمكنهم أن يقرروا إذا كانت هذه القصة بحاجة لتحقيق رسمي من شأنه أن يشمل أغلب أعضاء الهيئة التدريسية لقسم الهندسة المدنية على أنهم شهود.

وعندما التقى الاثنان بهيدن، قامت أنا فوربس (Anna Forbes)، وهي موظفة مكتب نصره الأقليات، بالجزء الأكبر من الحديث. كان هيدن مصدوماً بما سمع - أو أنه قام على الأقل بعمل مقنع لتمثيل دور المصدوم. ففي لحظة من اللحظات، أجهش بالبكاء، وادّعى بأنه لا يذكر أي شيء أبداً عن حادثة حكّ صدرها بمرفقه. واعترف بأنه روى قصة جنسية أو قصتين، وربما أكثر، في بعض الاجتماعات، لكنه لم يوجّه مثل هذه القصص أبداً باتجاه الدكتورة رينفرو أو أي أحد آخر. وبعد شرح مفصّل، كتب إفادته ووقع عليها.

وفي نهاية الاجتماع، قامت فوربس بتذكير هيدن بكلمات واضحة ومحددة بعدم التحدث مع الدكتورة رينفرو بهذه المسألة وعدم القيام بأي شيء من الممكن أن يتم عدّه عملاً انتقامياً حتى وإن كان ذلك عن بعد. كما أنه يجب ألا يناقش هذه المسألة مع الآخرين في القسم. أمّا في حال القيام بتحقيق رسمي، فسيتم الاتصال بهم. وسيراجعها أحدهما أو كلاهما أثناء يوم أو يومين.

وبينما كان هيدن يستعد لأخذ إجازته، سألته أنا فوربس قائلة: «دكتور هيدن، هل تعتقد بأن الأستاذة رينفرو قد اخترعت هذه القصة بأكملها؟»
توقف لبرهة طويلة من الزمن وكان ممسكاً قبضة الباب بيده، وقال:
«لا يمكنني أن أتخيل لماذا يمكن أن تقوم بمثل هذا».

التقى ريفرز بجون هيدن اليوم الثاني، وشرح قائلاً إنه في حال إجراء تحقيق رسمي، فإنهم سيحتفظون بإفادته وإفادة الدكتورة ويللا رينفرو ضمن ملفات مكتب نصرة الأقليات وسيحلّون المسألة على نحو غير رسمي، إذا تمكّنوا من التأكد بأن هيدن سيكف فوراً عن القيام بأي نوع من أنواع السلوك المهين للآخرين. وافق هيدن على تغيير سلوكه لتجنّب أي وضع أو عمل يمكن تفسيره على أنه عدواني. وفي نهاية المطاف، قام باتخاذ الخطوة الإضافية للاجتماع بالدكتورة رينفرو في مكتب ريفرز. واعتذر عن كل شيء تسبب بإزعاجها. وكانت الدكتورة رينفرو مستعدة للموافقة على إنهاء هذه المسألة وقبلت باعتذار هيدن. لكن ريفرز كتب ملاحظة في ملفاته موجزاً محتوى هذا الاجتماع. وكانت الأمور متوترة قليلاً في بعض الأحيان لشهور عدة من الزمن، لكن أخيراً تمكن الجميع من تجاوز هذه الحادثة ورميها وراء ظهورهم.

لماذا يوجد هذا المثال على إحدى قضايا مكتب نصرة الأقليات في كتاب يبحث في حل الصراعات؟ لسوء الحظ، لا تنتهي هذه الأوضاع جميعها بهذه الصورة الجيدة - إمّا بسبب السماح باستمرارها دون معالجة حتى تتفاقم الأمور أو بسبب معالجتها

بطريقة غير مناسبة. فالتأثير المعاكس يمكن أن يتسبب بضرر المهن على نحوٍ غير ضروري، وأن يخلق اختلافات تستمر لطوال سنوات من الزمن. لذا لا يمكن السماح أبداً بمثل هذا السلوك المهين سواءً كان مقصوداً أو غير مقصود. لقد تم التعامل مع هذه القضية هنا بمزيد من التفاصيل؛ بغية إيضاح عددٍ من النقاط.

- ففكر ملياً كيف سيكون موقف ريفرز لو لم يستدعي مكتب نصره الأقليات طلباً للمساعدة. كان سيقوم بإجراء مراجعة الاختبار النصفي للدكتورة رينفرو من أجل التثبيت والترقية بعد سنتين من ذلك الوقت (إذا افترضنا أنه ما زال رئيساً للقسم). وسيكون جون هيدن مرشحاً للترقية مجدداً على نحوٍ شبه مؤكّد. لقد كانت معالجته لهذه المسألة بصورة فعالة وبطريقة من شأنها توثيق العدالة أمراً ضرورياً وأساسياً.

- لو أن أنا فوربس محامية لويللا رينفرو، على سبيل المثال، وقبلت باستخدامها في هذه القضية، لكانت قد عانت من صراع المصالح في هذه المسألة.

- كانت عملية التوثيق أمراً رئيسياً. لكن من الأفضل بكثير أن يجري مثل هذا التوثيق في مكتب نصره الأقليات بدلاً من أن يكون ضمن ملفات القسم.

- كان ريفرز مهندساً مدنياً، وليس شخصاً مدرباً في دقائق قانون التوظيف. وقد كان بحاجة للحصول على مستوى خبرة أعلى من تلك الخبرة التي يمتلكها هو أو العميد.

- كان ينبغي مواجهة هيدن في هذا الوضع. لقد اقتضت العدالة أن يعرف الادعاءات المقدمة بشأن سلوكه - إذا لم تكن صحيحةً - ولكن إن كانت هذه الادعاءات صحيحة فقد كان بحاجة لأن يدرك العواقب المحتملة. ولو كان ريفرز قد قام بهذا العمل لوحده، لكان من الممكن اتهامه بلعب دور من يقوم بحملة مطاردة الساحرات، وهذا شيء كان من الممكن لهيدن استغلاله عند تقديم إحدى الشكاوى فيما إذا رُفضت ترقيته مرة أخرى. لكن مشاركة طرف ثالث بعيد عن القسم في هذه المسألة كانت قد نفت ذلك الاحتمال.

• لو حاول ريفرز حل المسألة بمفرده، بالنيابة عن رينفرو، لكان من الممكن أن يوقع القسم في حالة من الفوضى العارمة، ولأصبح عرضةً للادعاءات من جهتها؛ لأنها من الممكن أن تقول إنه كان قد جرّها إلى مواجهة ضدّ رغبتها. لكن مجدداً، أدت مشاركة طرف ثالث بعيد عن القسم إلى التخفيف من ذلك الاحتمال.

قد يجادل بعضهم بأنه كان ينبغي على الدكتورة رينفرو مواجهة الدكتور هيدن بنفسها. ويمكن لبعض النساء أن يقمن بهذا فعلاً، لكنه ليس من السهل أبداً بالنسبة لأستاذة مساعدة تمرّ بمدة اختبار أن تتعامل مع شخص يمتلك بعض التأثير على مستقبلها.

شؤون التعددية الثقافية

يمكن لشؤون التعددية الثقافية أن تأخذ العديد من الأسماء والأوجه، استناداً إلى ثقافة المؤسسة وهيكلها التنظيمي وأهدافها. لكن دور هذا المكتب (أو الشخص)، أيّاً كان اسمه، يصبح حاسماً في عملية منع النزاعات وفضها وإدارتها بطرق عديدة. وبغض النظر عن التسمية أو الشكل، فإن الغاية من شؤون التعددية الثقافية هي تعزيز التنوع عبر المؤسسة. وإذا لم تكن هذه الغاية واضحة في البداية، فإنها ستصبح - أو يجب أن تصبح - ضمنية؛ لأنها ستشمل قضايا التمييز بين الجنسين إضافةً إلى التمييز العنصري. هناك مكونان رئيسيان لهذه الجهود التي تطبق على أعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل إضافةً إلى الطلاب: التوظيف والاحتفاظ بالموظفين. أمّا النقطة المركزية بالنسبة لكلٍ من المكونين فتتمثل بخلق جوٍ يؤدي إلى تقدير مختلف القوى من الرجال البيض والنساء والملونين الذين يحققون الرفعة والازدهار للمؤسسة واستخدامهم.

وفي الوقت الذي يكون فيه تحقيق هذا التقدم مهمة الجميع، فإن المهمة تكون معقدة ومهمة إلى حدٍ يتطلّب وجود قيادة محددة. وتتمثل المهمة الرئيسية لهذا المكتب أو الشخص بمساعدة قيادة المؤسسة لكي تتجاوز اللغة الصحيحة سياسياً وصولاً

إلى تحقيق تغيير ثقافي حقيقي وبرامج مستدامة، لكن هذا صعب للغاية. فهو يتطلب العديد من المهارات التي تسمح للجانب العنيد بتوسيع حدود ما هو ممكن كل يوم، وللجانب المرن ببناء العلاقات وحل المشكلات، ومعرفة الوقت المناسب للتحرر من الارتباك والتكلف. وتعدّ المهارة التي يتمتع بها الوسيط من أكثر هذه المهارات أهمية.

وينبغي على الناس المختصين في هذا المجال - سواء كانوا يتعاملون مع قضية مهنة مزدوجة والنساء وأعضاء الهيئة التدريسية الملونين المعرضين للخطر والظروف المحيطة بالمشكلات في مختلف الأقسام، أو مع الطلاب المحرومين من امتيازاتهم - إنشاء شبكة للعمل مع كبير الموظفين الأكاديميين والعمداء ورؤساء ومديري الأقسام ومع عضوريئيسي محدد من بين أعضاء الهيئة التدريسية. ويجب استخدام نظام الشبكات هذا على نحو فعال لتوسيع حدود ما هو ممكن من جهة ولحل المشكلات (فض الصراع) من جهة أخرى.

ومن البدهي ألا يتمكن الناس الذين يلعبون دور الوسيط - لاستخدام هذا الشخص، والتحول إلى معلم خاص لذلك الشخص، وتأجيل الوقت مؤقتاً بالنسبة لشخص آخر - أن يلعبوا أيضاً دور المحكم بين الناس. وهذا يعني أنه لا يمكن للمرء أن يكون محامياً لفرد محدد في إحدى الحالات ومحكماً يقضي بنزاهة في شكوى الشخص نفسه في حالة أخرى.

إن الناس الذين يحملون هذه المسؤوليات يمسون بزمام كثير من الأمور التي تحدث في مختلف المجالات. ومن ثمّ فهم يتمتعون بالعديد من الفرص لجعل المشكلات محطّ انتباه الناس واهتمامهم الذين يمكن أن تكون لديهم أساليب لحل تلك المشكلات قبل خروجها عن السيطرة. ومن أجل اغتنام هذه الفرص، يجب على هؤلاء الأفراد أن يحتفظوا بدلو من الماء تحت مكاتبهم وليس بصفيحة بنزين.

وفي كثير من الأحيان لا يكون لدى الناس الذين يبحثون عن المساعدة عبر شؤون التعددية الثقافية فهم واضح عن الطريقة التي يعمل بها هذا النظام. لذلك من الضروري أن تتمتع القيادة في شؤون التعددية الثقافية بهذا الفهم الواضح، وأن

تكون مبادئها على شكل شبكة معلومات جيدة. ويمكن لهذا الفهم أن يكون بمثابة نقطة رئيسية بالنسبة لمدخل متعدد الأطراف ونظام خروج متعدد الأطراف لفض النزاعات، وهذا ما سنناقشه في الفصل 8.

وهذا هو الحال أيضاً بالنسبة للناس الذين لديهم هذه المقدرة للعمل، حيث يرفعون تقاريرهم في كثير من الأحيان إلى كبير الموظفين الأكاديميين. وهذا يخلق فرصة لنقل الهموم والحصول على النصيحة من ذلك الشخص، وفي بعض الأحيان بالنيابة عن أطراف ثالثة مجهولة. وإذا أراد أحد الأفراد الذين يعانون من إحدى المشكلات - خصوصاً تلك المشكلات التي تشمل التمييز بين الجنسين والعرق - أن يعرف كيف يمكن أن يكون موقف رئيسة المجلس التعليمي أو رأيها أو نصيحتها في وضع معين، وكان متردداً بالحديث معها مباشرة، يمكن لأحد الأشخاص في مكتب شؤون التعددية الثقافية أن يقوم بعمل الوساطة غير الرسمية (كما نوقش في الفصل 7). ومن شأن هذا العمل أيضاً أن ينذر كبير الموظفين الأكاديميين بأن هناك شيئاً ما في مهب الريح بحيث يتمكن من ترقب فرصة سانحة للانقضاض عليها.

تعدّ بعض هذه الأوضاع أوضاعاً تطويرية يمكن أن تمثل إطاراً لمعالجة المزيد من المشكلات واسعة الانتشار، التي يمكن أن تصبح بؤرة غنية بالصراعات، أمّا الواقع الذي يواجه فيه الناس الملونون المزيد من التعقيدات؛ بغية الحصول على التثبيت والترقية في المؤسسات ذات الأغلبية البيضاء، فيعدّ واقعاً مهماً جداً. وهذا صحيح بالنسبة للنساء أيضاً، مع أنه من الممكن أن تكون هناك أعداد متزايدة من هذه الحالات قد بدأت بالتخفيف من قضايا التمييز بين الجنسين إلى حد ما. أمّا السداجة فتكون بعدم إدراك مثل هذه القضايا. فبعض الديناميكيات نفسها تنطبق على الآسيويين والأمريكيين من أصل آسيوي، لكن يختلف الوضع بالنسبة للجزء الأكبر من القضايا التي تؤثر عليهم والتي تكون أقل ميلاً لتعرض طريقهم في التثبيت والترقية.

ويمكن للمشكلات المتعلقة بالترقية والتثبيت بالنسبة للنساء والأمريكيين من أصل إفريقي، والإسبانيين وغيرهم من الناس - اعتماداً على فرعهم الدراسي - أن تشمل أموراً مثل: التهميش والصعوبة في إيجاد مشاركين ومعلمين خاصين، وآراء مختلفة

في ما يشكل بحثاً مهماً. ويمكن للوقت المكرّس للعمل نماذج وظيفية ومعلمين خاصين بالنسبة للطلاب أن يستهلك كثيراً من وقتهم، كما هو الحال بالنسبة للعمل مثل حضور نموذجي في اللجان، وعلى وجه الخصوص اللجان البحثية.

وينبغي أن يكون لدى مديرة شؤون التعددية الثقافية حسّ مرهف للإصغاء لمثل هذه الأنواع من الهموم. ويمكنها إعداد غداء على شرف كبير الموظفين الأكاديميين من أجل متابعة مسار التثبيت لأعضاء الهيئة التدريسية من الملونين؛ بغية الاطلاع على أوضاعهم والتحقّق من تقدّمهم ومعرفة ما إذا كانوا يجدون الدعم المطلوب أم لا.

وفي مناسبة حقيقية أعدّها معاون رئيس المجلس التعليمي لشؤون التنوع والمهن المزدوجة لتناول الغداء مع أعضاء الهيئة التدريسية الأمريكيين من أصل إفريقي، سمعت مصادفةً مصطلح ثقافة الأغلبية الذي استخدم مرتين أو ثلاث مرات. وفي لحظة من اللحظات سألت قائلاً: «هل يمكن لأي شخص أن يصوّر صفتين أو أكثر ثلاث صفات أهميةً لتمييز ثقافة الأغلبية (التي عنت الرجال البيض) عن ثقافة الأقلية (التي عنت الأمريكيين من أصل إفريقي)؟»

لقد توقعت سماع ردّ عام إلى حدّ ما وقليلاً من الأخذ والعطاء في هذا الموضوع. لكنني كنت مخطئاً؛ لأن ردّهم كان بليغاً وواضحاً ومحددأ.

أجاب أحد زملائي قائلاً: «يتمّ تقييم ثقافة الأغلبية الإنتاجية على أساس تنافسي فردي عن طريق إحصاء وقياس الأمور. أمّا في ثقافة الأقلية فيتمّ تقييم الأفراد استناداً إلى إسهاماتهم في تعزيز المجتمع (الأمريكي من أصل إفريقي) كلياً».

لم أنسَ أبداً هذين السطرين. فقد غيرا كل طريقة فهمي للقضايا الراهنة بالنسبة للأمريكيين من أصل إفريقي والإسبانيين، وإلى حدّ ما النساء اللواتي يناضلن لتحقيق النجاح في البيئة الأكاديمية.

إن تفرّع القيم النوعية في نظام كمّي يخلق حتمية الصراع. فالترقية والتثبيت عبر أنحاء البيئة الأكاديمية يستندان إلى إحصاء الأحوال العامة وقياسها. وهناك أسباب شرعية لإضفاء الأهمية على هذه الأحوال العامة، لكنها تضطلع بتأثير غير متجانس؛

لأن الأرقام نفسها تُسهم في التقويم الموضوعي الذي يعدّ أقل حاجةً لإجراء التقويم وأكثر صعوبة للاعتراض عليه. لكنّه يعمل من أجل الضرر الأكبر للناس بوجود نظام مختلف للقيم ونقطة انطلاق ثقافية مختلفة.

أمّا التعامل مع هذا الأمر بلغة الإنتاجية الجماعية، وضمان العدالة، وإدارة الصراع فيعدّ مسؤولية كل شخص، ويجب أن تلعب القيادة في شؤون التعددية الثقافية دوراً رئيسياً في الحفاظ على سير الأطراف المحرّكة للجهود جميعاً باتجاهٍ إيجابي.

المحامون

يعتبر المحامون جزءاً مهماً في إدارة الصراع وفض النزاع في مؤسسات الدراسة ما بعد الثانوية. وتتوافر أنواع الترتيبات جميعها من أجل تأمين الخدمات القانونية للمؤسسة وعملائها. وكلما كانت الكلية أو الجامعة أكبر، كان مرجحاً أن يكون لديها فريق عمل داخلي يعنى بالشؤون القانونية. وعملياً، تقوم الجامعات البحثية جميعها التي تمنح درجة الدكتوراه بتوظيف مستشار قانوني بدوام كامل، وفي كثير من الأحيان يزداد عدد المستشارين ليشكلوا فريق عمل. وأياً كانت الترتيبات، فإن الخصائص المتعددة للخدمة القانونية المؤلفة تعدّ مهمة جداً.

وفي الوقت الذي يجب فيه تكوين فهم لمجمل المجال القانوني، فإن أغلب المشكلات تقع في حقل قانون التوظيف. لكن نزاعات العقود الكبيرة والمهمة تحدث بالفعل. ولتحقيق غايات هذا النقاش، فإن قانون التوظيف يعدّ أمراً جوهرياً.

ويجب أن يكون المحامون الفعالون في التعليم العالي ماهرين في دمج الحق القانوني (السياسات المؤسسية والقوانين والأنظمة والممارسات)، والآراء السياسية والوقائع المالية مع القانون المدني. ومن النادر أن يعمل أي جزء من هذه الأجزاء منفرداً لوحده في الكليات والجامعات.

ويجب أن يكون هناك فهمٌ فيما يتعلق بتحقيق التوازن بين العمل بإخلاص جيد في بداية مشكلة ما، وحماية المصالح القانونية للمؤسسة. ويمكن أن يؤدي كلٌّ من الانفتاح والإنصاف في كثير من الأحيان إلى الحل المبكر لمشكلة خطيرة محتملة.

وقد يشمل هذا درجةً من الخطورة على الموقف القانوني للكلية على المدى الأطول في حال ازداد الوضع حدةً وتصيداً. لذا يعدّ تحقيق حالة من التوازن بين هذين النوعين من المصالح أمراً مهماً بالنسبة لإقامة علاقة عمل فعالة بين الإداريين والمحامين في المؤسسة.

وعندما ينتقل نزاع ما باتجاه الأرجحية للتقاضي، يجب أن يتم تطبيق كلٍّ من سياسة القفاز المخملي والقبضة الحديدية، أو بمعنى آخر سياسة العصا والجزرة. وهنا يُعدّ محامو الكليات والجامعات لاعبين مهمين في إيجاد حلٍّ فعالٍ وبديلٍ للنزاع وعليهم أن يفهموا كيفية تعزيز تطبيق هذا الحل بنجاح، لكن لا يمكن تسوية القضايا جميعها داخلياً أو في مرحلة التقاضي أمام المحكمة. أمّا عندما تُرغم المؤسسة وعملاؤها على الذهاب إلى المحكمة، فيجب على المحامين ألاّ يدخروا جهداً من أجل الفوز. ولا يجب على المؤسسة الذهاب إلى المحكمة إلاّ في القضايا التي تعدّ: (1) مهمة جداً، و(2) ممكن الفوز بها، وحتى محتمل الفوز بها. فالخسارة في المحكمة ليست في مصلحة أي أحد؛ لأنها ستُظهر المؤسسة على أنها كانت مذنبه وهذا سيُشجّع المدعين المحتملين بالعمل ضدها. وسيؤدي هذا إلى تمكين أولئك الأفراد النادرين الذين يبتهجون بإبقاء المؤسسة في حالة من الاستنزاف والإثارة؛ بغية إلحاق الأذى والضرر ببيئة العمل. ولا يمكن أن تساعد أيّاً من هذه النتائج للخسارة أمام المحكمة في الجهود المستقبلية التي تهدف إلى إيجاد حلٍ بديلٍ للنزاع.

أمّا بالنسبة للمحامين فيجب أن يكون دورهم واضحاً بالنسبة للأطراف جميعاً، ويجب أن يكون لدى محامي المؤسسة زبون واحد فقط - وهو المؤسسة. وعندما تتحرف المصالح القانونية لفرد من الأفراد عن المصالح القانونية للمؤسسة، يجب على الفرد أن يوكل مستشاراً خاصاً به. ويجب على من يدفع الرسوم القانونية في مثل هذه الظروف أن يكون واضحاً على نحوٍ سابق، ويكون هذا الأمر موضحاً على الأرجح عبر السياسات.