

تقصي الحقائق والعدالة الأساسية

لا يمكن لإدارة الصراع وفض النزاع أن يحدثا على نحوٍ متناغم إلا عندما يستندان إلى الثقة. والثقة تستند إلى العدالة الأساسية. ولا يمكن تحقيق العدالة إلا عندما تبنى على الثقة، ولا يمكن أن تبنى الثقة إلا على الحقائق، إلى درجة يمكن أن تكون فيها الحقائق معروفة. ومن ثمَّ يجب على كل شخص يلعب دوراً في فض النزاع أن يغرس في ذهنه فكرة أن تقصي الحقائق هي فكرة مركزية وأنه لا يجب اتخاذ أي موقف في أي عملية تحكيم بين الناس، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، إلى أن يتم إثبات الحقائق. هذه هي الطريقة الوحيدة للتأكد من تحقيق العدالة قدر الإمكان.

وهناك جانب آخر من العدالة - لكن العدالة لمن؟ عندما تم تعييني رئيساً للمجلس التعليمي في جامعة ولاية كنساس ستيت، قدمت لي زوجتي نصيحة واحدة فقط وقالت: كن عادلاً. وهذه خلاصة الحكمة على أفضل تقدير لها. في الواقع، كان لدي كل التصميم لكي أكون عادلاً وقد عملت للقيام بهذا منذ ذلك الحين، مع أنني لم أحقق نجاحاً مطلقاً. وقد تمثلت أحد التعقيدات الرئيسية بمعرفة الطرف الذي كنت ملزماً تجاهه لكي أكون عادلاً. إن الإجابة السهلة هي أن أعمل على تحقيق العدالة للشخص الذي يقوم بتقديم الشكوى أو الشخص الذي تكون الشكوى ضده. لكن كان من السهل جداً الوقوع في شرك التفكير بتحقيق العدالة للفرد الموجود في قلب القضية فقط. أما الإجابة الصحيحة لذلك السؤال فهو أي شخص يعدّ مسهماً رئيسياً في القضية التي هي قيد الدراسة. وفي كثير من الأحيان يشمل هذه الإجابة في المؤسسة الأكاديمية الزملاء في وحدة مقدّم الشكوى، والطلاب، ودافعي الرسوم الدراسية، ودافعي الضرائب.

وبإمكان المرء أن يفهم بسرعة كيف أن الالتزام بشمولية تقصي الحقائق وتحديد المسهمين الرئيسيين في صراع ما، هما أمران رئيسيان بالنسبة للعدالة الأساسية، بالتوازي مع الإقرار بالمبادئ أو المصالح التي يرغب الأطراف بخدمتها.

ممارسة التفاوض المستند إلى المصالح

يتمتع كل طرف من أطراف النزاع بمصلحة واحدة أو المزيد من المصالح التي يريدون خدمتها. وفي بعض الأحيان تتوافق هذه المصالح، لكنها تتضارب في كثير من الأحيان. أمّا تحديد هذه المصالح فيعدّ أمراً رئيسياً، سواءً كانت العملية رسمية أو غير رسمية. وبالطبع هذا يمثل قاعدة التوسط بحدّ ذاتها، لكنه يعدّ أمراً حاسماً أيضاً بالنسبة للجهود غير الرسمية لفض النزاعات. وهذه المصالح لا تكون واضحة دوماً على نحوٍ فوري. فقد تفيد الشكوى المقدمة، على سبيل المثال، بأن رئيس قسم الشكاوى قد قام بتهميشها، وبالنتيجة فإن إنتاجيتها لن تكون بالمقدار الذي تحبه وتشتهيه. ويمكن أن يكون راتبها قد تأثر بسبب هذا التهميش. وربما ينكشف بعد ذلك أن رئيس القسم قد وجّه - في حادثة محددة - تعليقاً مهيناً لها على وجه الخصوص في اجتماع أعضاء الهيئة التدريسية وهذا ما وجدته مؤلماً ومحرجاً. لكن قد يكون تقديم اعتذار صادق أحد الفوائد الرئيسية في مثل هذه الحالة. وسيكون لهذا الاعتذار قيمة أكبر فيما لو تم تقديمه أثناء اجتماع آخر لأعضاء الهيئة التدريسية.

وفي بعض الأحيان، تعتبر قضايا الفرور الشخصي مصالح رئيسية، خصوصاً عندما يقوم الآخرون خلف الكواليس الذين يتصفون بأنهم مقربين من مقدم الشكوى بممارسة الضغط عليهم بطريقة ما. فعلى سبيل المثال، يمكن لأستاذ مساعد رفضت ترقيته ليصبح أستاذاً متفرغاً أن يشعر بالرغبة للانتظار لمدة سنة أخرى وإنجاز بعض مقومات العمل الرئيسية هذا إن لم يتعرض لضغط من جهة زوجته. ومن غير المرجح أن تقوم الأطراف بإقرار هذا النوع من القضايا، لكن يمكن أن يكون وضع المرء لنفسه في مكان مقدّم الشكوى أمراً مساعداً إلى درجة كبيرة في تحديد مصالح الأفراد أو المجموعات، أو على الأقل في تفسير ما يعدّونه مصلحةً بالنسبة لهم.

تطبيق اختبار الشخص العقلاني

ينبغي أن تكون نتيجة أي جهود لفض النزاع نتيجةً مرضية للأطراف. لكن أثناء الحوار الموضوعي المعتمد على ثقة الجمهور بشأن التعليم ما بعد المرحلة الثانوية،

خصوصاً التعليم العالي العام - يجب أن تصمد النتيجة في وجه التدقيق وإنعام النظر من جهة القيمين والمديرين الإداريين، و(قادة) أعضاء الهيئة التدريسية، والمشرعين وفريق عملهم، والمستمعين ومجموعات المصلحة الخاصة، وزوجات وأصدقاء كل هؤلاء الأشخاص، وهلمّ جرّاً. فالعامة من الناس وممثلهم يفهمون فكرة العدالة الأساسية، وحتى إن اختلف الناس العقلانيون في العديد من الأمور، فإنهم يميلون لتقويم العوامل في أحد الأوضاع ويجرون تقويمات عقلانية بشأن المنطق الداخلي للنتيجة. إن هذا الأمر مهم جداً حتى وإن تم فهم الوضع بعد حدوثه مباشرة.

لذلك من هو هذا الشخص العقلاني؟ إنه أي شخص طبيعي. وإذا أردت أن تكتسب منظوراً لرؤية الشخص العقلاني، فعليك أن تضع نفسك في مكان كل طرف من الأطراف وفي مكان فتات المسهمين الرئيسيين جميعاً. وبعد ذلك عليك أن تبحث عن رأي ووجهة نظر الآخرين (ضمن حدود الخصوصية والسرية)، وعلى وجه التحديد أولئك الذين تثق بحكمهم (وهذا لا يشمل الناس المنافقين الذين يسمعونك على الأرجح ما ترغب بسماعه). وستؤدي وجهة النظر التي تكتسبها من هذه العملية إلى تقدير ناجح لما يمكن أن يراه شخص عقلاني في وضع مماثل على أنه الحل الملائم.

بناء الثقة

ربما تكون قد سمعت شخص ما وهو يقول إن عبارة «لا يوجد لديك إلا كثير من الأوراق لتلعبها، لذا عليك لعبها بحنكة». مجرد كلام لا معنى له. علينا بالفعل أن نلعب أوراقنا بحنكة، لكن يمكننا اكتساب أوراق جديدة مع مرور الوقت. أما الفشل في كلا الأمرين (بالتوازي مع الفشل في بالتأقلم مع التغييرات، وسوء استخدام السلطة، والقيام بالأعمال المحظورة، والإرهاق، والانهيال النفسي من الكبت) فيعدّ سبباً واحداً وراء تثبيت المديرين الإداريين لمدة قصيرة من الزمن. وهنا ينطبق التقويم الآتي على نحوٍ جيد جداً: «لقد قام بكثير من الأعمال الجيدة، لكنه حرق أوراقه جميعاً».

هناك طريقتان أساسيتان لكسب أوراق جديدة: النجاح باختبار العدالة الأساسية على نحو منتظم والتعامل مع الناس على نحو جيد. وسيرى مختلف الناخبين العدالة

الأساسية بطريقة مختلفة أثناء أي مرحلة من المراحل مع مرور الوقت. فعلى سبيل المثال، إذا كانت نتيجة مناقشة ما ضدَّ السيدة التي قدّمتهَا، فمن الممكن لمناصريها رؤية هذه النتيجة على أنها غير منصفة بينما يعتقد رئيس قسمها بأن القرار لم يجسّد إلاّ الحكمة. فعلى المدى القصير، يجب على الجميع رؤية هذه النتيجة بأنها ليست نتيجةً اعتبارية أو مزاجية أو تمييزية. أمّا على المدى الطويل فإن الشخص العقلاني المتعاون سينظر إلى كلِّ من المسهّل والمحكم والوسيط على أنهم أشخاص منصفون بصورة أساسية.

وينبغي ألاّ يكون من الضروري تذكير الناس بأنه يجب عليهم معاملة بعضهم بعضاً بطريقة جيدة، لكن مع الأسف هذا هو الحال. فبعض الأفراد يمكن أن يكونوا أغبياء فيما بينهم حتى عندما ينوون التصرف على نحو جيد، لكنهم قلّة قليلة. إن المشكلة الأكثر شيوعاً هنا هي الغرور والأنانية. ويمكن أن تُعدّ الإدارة بأعلى مستوياتها ضرباً من ضروب جنون العظمة، ويمكن أن تكون نسبة هذا الجنون أكبر لدى بعضهم مقارنة بالآخرين. ويمكن أن يؤدي هذا، لسوء الحظ، إلى أوضاع يقوم فيها بعض الناس بمعاملة أولئك الأعلى منهم مكانةً باحترام مبالغ فيه وأولئك الأدنى منهم مكانةً (ضمن الهيكلية المؤسسية) بقليل من الاحترام، أو حتى دون أي احترام أيضاً. لذلك تتمثل أكثر الجوانب أهمية على الإطلاق بالنسبة لكسب المزيد من الأوراق الجديدة، بالإضافة إلى العدالة الأساسية، بمعاملة الجميع باحترام صادق وحقيقي. وهذا يعني الجميع - الحجاب، والرئيس، وأعضاء مجلس الإدارة، وأمناء السر، وأعضاء الهيئة التدريسية جميعاً (بمن فيهم أولئك الذين لديك معهم تاريخ من النزاعات والاختلافات القديمة).

تطوير المهارات المرتبطة بالعلاقات بين الأشخاص

وتقنيات التهدئة

تظهر عاطفتان شديدتان أثناء الصراع: الغضب والخوف. وتظهر هاتان العاطفتان في الوقت نفسه عموماً. فعندما يكون هناك شخصان غاضبان أو أكثر وهم في حالة من الغضب والخوف، فإن كلاً منهما سيصبّ جام غضبه على الآخر مثل من يصب الزيت على النار، وستزداد حدة الصراع. ويمكن أن يكون هذا الصراع

مشكلةً رئيسيةً وجهاً لوجه، أما المشكلة عبر البريد الإلكتروني أو حتى عبر المذكرات التقليدية فهي أسوأ؛ لأنها تجعل الصراع موضوعاً مسجلاً رسمياً. ومن ثمّ تعدّ التهذئة بمثابة الترتيب الأول للعمل على حل المشكلة. وهذا سيعمل أيضاً على تهذئة مشاعر الأطراف الأخرى.

وتعدّ المزاجية في إدارة وحل الصراع مسؤوليةً كبيرة. فبعض الناس يتمتعون بمزاج أشدّ حدة من الآخرين. ويعتبر ضبط الفرد لمزاجيته بمثابة الخطوة الأولى تجاه التعامل مع هذا. ويصف الخبراء في هذا المجال عدداً من التقنيات كممارسة أو عدم ممارسة لغة حركات الجسد. إن هذه الإيماءات الجسدية تنجح بالفعل وهي مهمة. ويمكن أيضاً أن تقودنا إلى الخطوة الآتية الأكثر أهمية: إيّاك أن تغضب بالدرجة الأولى.

يدور المثال الآتي حول العلاقة بين علم وظائف الأعضاء والتواصل بين الأشخاص بين رجل ونوع آخر من المخلوقات، لكنه يَصوّر الفكرة بطريقة حيوية جداً. ف وراء الشخص فائق الأناقة الذي يهمس في أذن الخيول في ذلك الفيلم الذي يحمل الاسم نفسه (طبعاً الكتاب جعل هذا الفيلم أقرب إلى الحقيقة)، نجد أن هناك أمثلة عديدة للشيء الحقيقي. إن هذا الشخص هو مونتني روبرتس (Monty Roberts). ويتمثل المفهوم الرئيسي لمداخلة السيد روبرتس بأنه سيأخذ حصاناً غير مروّض وعمره سنتان، وشخصاً يعتلي سهوة هذا الحصان، وسيخضع الحصان لمبادئ الترويض الأساسية دون أي احتياج كبير لمدة 30 دقيقة. لقد رأيتهم يقوم بذلك، وكان ما رأيتهم مثيراً للدهشة بالفعل. ففي أحد مقاطع الفيديو التي يعرض فيها السيد روبرتس أطروحاته، نجد أنه وللمرة الأولى يصل إلى مرحلة يتمكن فيها من تثبيت السرج وربطه أسفل صدر المهرة التي عمرها سنتان اثنتان. وهذه هي اللحظة التي يكون فيها حصول انفجار واحتياج كبيرين أمراً مرجحاً جداً. وبعد ذلك بوقت قصير من الزمن، يشدّد روبرتس على فكرة تعدّد حاسمةً جداً بالنسبة لتقنيات التهذئة. وهو يقول إنه من المهم بالنسبة للمدرّب في هذه اللحظة من العملية أن يحافظ على هدوئه والأّ يتفعل.

إن هذا المثال الحيوي يشرح بوضوح أمرين اثنين. الأول وهو أنه يمكن لاندفاع الأدرينالين في أحد الكائنات أن يسرع أو أن يؤدي إلى اندفاع الأدرينالين في كائن آخر، أما الأمر الثاني فهو تمثيل للارتقاء من السيطرة على التعبير عن عاطفة ما إلى التخلص من تلك العاطفة بالدرجة الأولى. وهذا لا يعني أن بإمكان المرء أن يكون فعالاً لكونه إنساناً ألياً مجرداً من العواطف على نحو كامل. لكن هذا المثال يبين العلاقة المهمة بحد ذاتها بين عواطف أحد الأفراد ورد الفعل العاطفي المتصاعد لدى شخص آخر.

وإذا فشلت الأمور الأخرى جميعها ولم يبق مكان للمشاعر والعواطف في وضع يشوبه الصراع، عليك أن تقر بأن تلك الأمور قد خرجت عن السيطرة، وأن تطلب وقتاً مستقطعاً مع الالتزام بالعودة إلى القضية في وقت لاحق يتم تحديده.

التوقيت

هناك كثير من الحكمة في العبارة التي تقول: «التوقيت هو كل شيء». ففي الوقت الذي ينطبق فيه التوقيت على نحو جيد بالنسبة للسياسات، وديناميكيات السوق، وفرص العمل، وبالنسبة لكل شيء آخر، نجد أنه يتمتع أيضاً بمقدار كبير من الأهمية في منع الصراعات وحلها و(نادراً) إدارتها. فمعالجة النزاعات بسرعة ومباشرة تكون ناجحة في كثير من الأحيان وتعدّ الطريقة المثلى على الأغلب دوماً. وبعد قولنا هذا، نجد أنه من الأفضل - من الضروري أيضاً - في كثير من الأوقات اللجوء إلى وضع إستراتيجية أكثر اتزاناً. إن المثالين المذكورين أدناه يصفان مثل هذه الأوضاع المتباينة.

إذا انفجر أحد الأشخاص غاضباً في وجه فرد أو أكثر من الأفراد، أو أبدى تعقياً فظاً أو مؤثماً، ولو كان ذلك بقصد أو دون قصد، فيجب عليه أن يقدم اعتذاره (بشرح أو دون شرح) بأسرع وقت ممكن، قبل أن تتمكن بذرة السخط والاستياء من النمو.

وبالعكس إذا جاء أحد الأفراد وبحوزته قصة عن حادثة معينة أو مجموعة من الحوادث التي تتسبب إلى عمل غير ملائم قام به واحد أو أكثر من الأفراد، فيجب

أن يؤخذ حديثه على أنه حديث مهم لكن ليس مقدساً، أعني إياك أن تقبل بمثل هذه القصص على أنها مجموعة كاملة من الحقائق. فتقصي الحقائق يصبح نظاماً يومياً، حتى وإن كان ذلك سيستغرق وقتاً من الزمن. فمن الضرورة بمكان أن يعرف الأطراف فوراً، في حالة كهذه، أن القضية قد تمت معالجتها، أما الوقت المناسب لوضع نهاية لهذه المسألة فيكون حالماً يصبح ذلك ممكناً ما أن تُعرف الحقائق.

وهناك جانب آخر من التوقيت وله علاقة بترتيب مختلف الأفراد أو المجموعات التي تكون بحاجة للانخراط أو الاستشارة. وتعدّ هذه القضية قضية حاسمة بالنسبة لفض النزاعات أو منعها على امتداد المؤسسة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت رئيسة المجلس التعليمي تعالج سياسات وضع الإرشادات على امتداد المؤسسة فيما يتعلق بالتوزيع القادم للتسوية الجديدة للرواتب، فإن تسلسل الأحداث يعدّ أمراً حاسماً. لنفترض جدلاً بأنها تعمل مع الرئيس وفريق عمله، والعمداء، والقيادة في مجلس أعضاء الهيئة التدريسية، بوجود أو بعدم وجود وحدة للمساومة. إن السماح بظهور مسودة عن تلك الإرشادات في اجتماع مجلس أعضاء الهيئة التدريسية قبل أن تتم مناقشتها مع العمداء (الذين يجب عليهم مراقبة التوزيع الفعلي للاعتمادات المالية في الكليات) سيكون أمراً منطوياً على مشكلات يصعب البتّ فيها. ومن الضروري طبعاً ألاّ يصبح التسلسل الملائم وتقصي الحقائق مبرراً ومسوّغاً للمماطلة والتسويف.

أما الأمثلة الأخرى للاستفادة من التوقيت؛ بغية تخفيض الصراع غير المثمر المحتمل الحدوث إلى الحد الأدنى فتعدّ أكثر تنوعاً بقليل. فعلى سبيل المثال، يمكن لعميد أحد الكليات عند عقده لأحد الاجتماعات أن يطلب من عدد من المشاركين الذين يجلسون حول طاولة الاجتماعات إبداء تقويمهم لقضية من القضايا. هنا يقوم كل شخص بدوره بتقديم تقويم غير متحيّز ومنطقي إلى أن يحين دور جو، الذي يستخدم هذه المناسبة فرصة لطرح تعليق لاذع بخصوص قضية مرتبطة بمسألة كان قد قدم شكوى بشأنها، وهو يعرف تمام المعرفة بأن لدى العميدة رأياً مختلفاً بشأنها. كان بإمكان العميدة أن تهجمه برّد عكسي قاسٍ وأن تلقي بنفسها في جدل عقيم

لتصبح مثل مَنْ أكل الطعم وانجرَّ إلى نقاش عديم الجدوى. أو كان بإمكانها أن تقول ببساطة إن النقطة الأخيرة تعدّ خروجاً عن الموضوع وأن تنتقل بحديثها إلى الشخص الثاني. أو إذا كانت تلك الملاحظة تتطلب تعليقاً أو تصحيحاً واقعياً، فبإمكانها أن تقرر الاستمرار بالحديث إلى شخصين أو ثلاثة أشخاص من المشاركين اللاحقين، والعودة بعد ذلك إلى جو لتقول شيئاً مثل: «اسمع جو، يبدو لي بالنسبة للملاحظة التي أبديتها عن (كذا وكذا)، أن عدداً من القضايا الرئيسية الأخرى تجعل اقتراحك غير قابل للتحقيق للأسباب الآتية...»، وبعد ذلك يمكنها استئناف النقاش والاستماع إلى الشخص الثاني. إن هذا التصرف يوضح للجميع بأن العميدة لا تتحاشى تلك القضية، بل فكرت فيها بدلاً من إطلاق ردّ متهور غير مدروس، حيث قالت إن ملاحظة جو تمثل خروجاً عن الموضوع وأن الاجتماع سيستمر بمتابعة الموضوع الذي هو قيد النقاش.

مما تجدر الإشارة إليه في الختام هو أن بعض النزاعات لا يمكن فضها على الفور. وبعضها الآخر لا يمكن فضه أبداً وتتم إحالته ليصبح ضمن فئة الإدارة. لكن يمكن لبعض أكثر الصراعات صعوبةً التي يبدو أنه من المستحيل تسويتها عبر اتباع أي شيء مثل الأسلوب الروتيني، أن تتطور لتصل إلى الدرجة التي يمكن أن تُحل عندها هذه الصراعات أثناء الساعة الأخيرة إذا بقي أولئك العقلانيون مستمرين في بذل جهودهم في اللعبة. فهذا يشبه إلى حد ما إقرار التقاضي بناءً على عديد من الخطوات وصولاً إلى دار القضاء. وتشمل أغلب هذه القضايا مسائل جدية مثل خسارة مسألة مرجحة الحدوث أو خسارة السمعة. فعندما تقترب الأطراف المتنازعة كثيراً من حافة الهاوية لتنظر إليها ولترى كم سيكون سقوطها عميقاً فيها، فإنه من المرجح أن يقوم أحد الطرفين أو كلاهما بالتعبير عن الرغبة بحل النزاع، لكن لا يمكن اغتنام هذه الفرصة إلا إذا بقيت الأطراف في هذه العملية متحكّمة بمجرى الأمور وكان في ذهنهم خطة مرتبطة بالعبة.

استخدام الموارد الملائمة جميعها

عندما تلقى مسؤولية إدارية على عاتق الأفراد، بالإضافة إلى الالتزام بالاطلاع على أن المشكلات المحتملة قد تم حلها، فإنهم يعتقدون بأن عليهم، في بعض الأحيان، أن يقوموا بكل هذا بأنفسهم. لذلك تتمثل إحدى القيم العديدة لبرنامج التوجيه الجاد والتطوير المهني بالعمل على إيضاح أن الأمر لا يتم على هذا النحو أبداً. في الحقيقة، هناك كثير من الموارد المتوفرة في أي مؤسسة للتعليم العالي، حيث يجب على الأشخاص المعنيين بمسؤولية حل المشكلات أن يتعلموا كيفية استخدام هذه الموارد بطريقة فعالة.

ولا تنحصر التوصية بالبحث عن المساعدة وطلب المشورة بالمكاتب المؤسسية مثل: مكتب المحامين ومكتب محققى الشكاوى ومكتب نصرة الأقليات... الخ، وإنما بالأفراد الذين يتمتعون بخبرة ومهارات ومعرفة خاصة. وتعدّ هذه الموارد الثمينة أموراً مهمة واستثنائية بالنسبة لأي وضع معين.

ويعدّ الموظفون الإداريين الآخرين أو زملاء أعضاء الهيئة التدريسية موارد رئيسية لتقديم العون والمساعدة. فعلى سبيل المثال، إذا لم يكن رئيس المجلس التعليمي متأكداً من فهمه للأمور التي يفصح عنها العمداء بشأن قضية ذات تأثير كبير جداً، فعليه أن يسألهم على نحوٍ بشكل جماعي أو فردي - عن تفسيرهم وعن نصيحتهم في هذا الخصوص (وهذا ما كان عليه القيام به بأي حال من الأحوال). وإذا وجد المجلس أو الرئيس أن هناك حاجة للقيام بعمل محدد وجدلي على الأرجح، فينبغي أن يشمل العمداء في هذا النقاش وطلب تعاونهم في هذا الشأن. وهذا ينطبق أيضاً على قيادة أعضاء الهيئة التدريسية. وينبغي على رئيس مجلس أعضاء الهيئة التدريسية أن يكون - وعادةً ما يكون كذلك - مطلعاً على نحوٍ كبير على الطريقة التي سيؤثر فيها قرار معين على أعضاء الهيئة التدريسية، أو كيفية فهمه من قبل مختلف الزمر. ويجب جذب الانتباه لعدم وضع هذا الفرد سهواً في موقع ليبدو فيه وكأنه منتخب من قبل الإدارة، لكن يمكن التعبير عن هذا الاهتمام، والقيام بعملية للتخلص من هذا الشعور.

وفي المؤسسات التي لديها وحدة للمساومة، يتم حلّ كثيرٍ من هذه القضايا بين الإدارة أو المجلس والوحدة، وذلك عبر مشاركة أكبر أو أقل لأعضاء الهيئة التدريسية العامة، على سبيل المثال، عن طريق مجلس أعضاء الهيئة التدريسية أو ما يعادله. وعلى المستوى الظاهري البادي للعيان، يمكن لهذا أن يبسط العملية، لكن من الممكن أن يجعل مجلس أعضاء الهيئة التدريسية أقل فعالية، وأن يحرم المؤسسة من مستوى المحاوراة والمحادثة والتسابق غير المنظم في بعض الأحيان، والتحفيز، والنقاش الذي يعدّ أمراً حاسماً ومهماً للتفكير بشمولية بالنسبة لإصدار قرار من شأنه التأثير على المهمة المستقبلية.

العبها كما يلعبون كرة السلة

شاهدت شريط فيديو منذ عشرة أو خمسة عشر عاماً لخطاب ألقاه ستيف جوبس (steve Jobs)، وهو كبير المديرين التنفيذيين في شركة أبل للكمبيوتر (Apple Computer). وكان أحد الموضوعات التي طرحها جوبس في خطابه عن الإدارة بالاعتماد على أسلوب لعب كرة السلة. وقد كان ذلك الموضوع قيماً للغاية بالنسبة لي منذ ذلك الحين، خصوصاً أثناء السنوات الأخيرة عندما تم تطبيقه عملياً على فض النزاعات.

إن هذه الفكرة تعكس بصورة جيدة وإلى أبعد حدّ ما سمعناه في الفصل السابق عن استخدام الموارد المتوافرة. فإذا قمنا بصياغة الجملة بطريقة أخرى فإنها ستصبح مثل الآتي: إياك أن تقوم بالعمل بمفردك. يمكن القيام بخطوة واحدة أخرى لمنع الصراع وحله وإدارته بطريقة أكثر فاعلية بكثير إذا كان بالإمكان استخدام منهجية فريق العمل، بدلاً من استخدام نظام بسيط للإحالة. ومن هنا أتت فكرة ستيف جوبس.

تتطلب رياضة كرة السلة، مثلها مثل أنواع الفرق الرياضية جميعاً، خليطاً من الأشخاص الموهوبين الذين بإمكانهم التكيف بسرعة مع الأوضاع المتغيرة حيث يجب على الفريق لعب مباراة تغطي كامل أرض الملعب. كما أنه يجب على الفريق لعب المباراة بأكملها، وتمرير الكرة إلى اللاعب الذي يحظى بأفضل فرصة لتسجيل الهدف

عندما يكون في موقع معين. واليوم لا يمكن للفريق تحقيق النجاح بمستويات عالية دون أن يكون لديه ثمانية لاعبين على الأقل من مختلف المهارات ضمن تشكيلة الفريق. فبعضهم يتحمل مسؤوليات متشابهة، لكنهم يتمتعون جميعاً بقوى مختلفة ومحددة.

وأثناء فض النزاع، قد يبدي فردٌ معينٌ محاطٌ بجميع أنواع الضغط والتوتر المرتبطة بالصراع الجدّي يسجل مستوىً عالياً من الثقة بشخص واحد يمكن أن يصبح المفتاح الرئيسي لوضع الأمور على المسار الصحيح. وينبغي أن يكون أولئك المسؤولون عن عملية الحل في موقع يستفيدون فيه من هذه الثقة طالما أن الشخص يبدي تعاوناً بطريقة بناءة ومتحفظة. ويمكن أن يكون مثل هذا الشخص عضواً مألوفاً في مجموعة متكاملة لفض النزاعات، أو أن يكون شخصاً من خارج النظام المعتمد تماماً. ويمكن أن يكون شخصاً يعمل على تسهيل الأمور أو وسيطاً أو محامياً أو شخصاً يقوم ببساطة بمراقبة الطرف المتنازع أثناء الخطوات الرئيسية في عملية التوصل إلى الحل. ويمكن لهذا الشخص أن يسقط الكرة في الملعب وأن يمررها إلى الفرد (الأفراد) الذي يكون في موقع يخوله بالفعل من اتخاذ الخطوات الإدارية الضرورية للتوصل إلى الحل، لكنه يبقّى ضمن تشكيلة الفريق. وإذا كان بالإمكان إبقاء القضية قيد المناورة حتى يدخل اللاعبون المناسبون في اللعبة، فيمكن للعميد ورئيس المجلس التعليمي أن يكونا قادرين على الاندفاع بسرعة لحل القضية بطريقة تناسب الجميع.

وعلى الرغم من صحة ما يُقال بأن زيادة عدد الأشخاص المشاركين في حل مشكلة حسّاسة تزيد أيضاً من إمكانية خرق الثقة إلا أن الفوائد تفوق المخاطر بكثير، إذا تم مسبقاً وبغاية اختيار المشاركين في عملية الحل.

الإرشاد وقرارات التثبيت السلبية المبكرة

تتعلق كثير من النزاعات الجدية التي تحدث في الكليات والجامعات، وفقاً لمبدأ الشخص تلو الآخر، بأعضاء الهيئة التدريسية الشباب وقرارات الترقية والتثبيت. أمّا القضايا الجارحة بالفعل فتتمثل في أغلب الأحيان بتلك القضايا المرتبطة بقرار قبول أو رفض التثبيت. طبعاً يجب أن تكون هذه القضايا معدودة ونادرة وهناك طريقتان

لجعلها كذلك. وتكون الطريقة الأولى عبر تطوير معايير ومقاييس وإجراءات والالتزام بها من أجل دراسة موضوعي الترقية والتثبيت، أما الطريقة الثانية فتكون عبر تقديم الإرشاد والدعم للآخرين، بما في ذلك الإرشادات التي تتم أثناء عملية التقويم السنوي وإعادة التعيين.

وإذا تم فهم المعايير والمقاييس من قبل الأطراف جميعها وتم اتباع الإجراءات المتفق عليها، عندها ينبغي أن يكون الأمر واضحاً فيما إذا الشخص الذي يخضع لمدة الاختبار يحقق تقدماً ملائماً أم لا. وإذا لم يكن كذلك، فعليه أن يتلقى توصيات واضحة في الوقت المناسب عن الطريقة التي يمكن عبرها تحسين وضعه. وإذا لم يكن التحسن وشيك الحدوث بطريقة ملائمة، فيجب توجيه إنذار له بالطرده أو الأّ يتم تعيينه مجدداً. وهناك طريقة ممتازة للتأكد من تحقيق التقدم وهي تتطلب القيام بمراجعة معمّقة للاختبار النصفية في السنة الثالثة من المدة التجريبية. فليس من مصلحة أي شخص السماح لأحد الأساتذة المساعدين بمتابعة التقويم من أجل اتخاذ قرار بقبول أو رفض الترقية والتثبيت إذا كان واضحاً بأنه لن يكون ناجحاً على الأرجح. وإذا تم رفض التثبيت، فإن الوقت الثمين لتطوير المهنة يكون قد تبدّد، ومن ثمّ ستتناقص خيارات الشخص تحت الاختبار على نحو ملحوظ.

وفي بعض الأحيان، يحاول أعضاء الهيئة التدريسية في القسم ورؤساء الأقسام والعمداء وكبيرو الموظفين الأكاديميين الالتفاف على مشقة عدم إعادة تعيين أستاذ مساعد يخضع لنظام الحصول على التثبيت بعد مدة التجربة عن طريق السماح بتثبيته دون حصوله على الترقية. لكن هذا العمل يُعدّ -من وجهة نظر المؤلف- ممارسة سيئة إلى أقصى الحدود. فإذا كانت المعايير والمقاييس واضحة وكانت الإجراءات المتفق عليها متبعة، عندها يكون السبب الوحيد المرجح لرفض التثبيت هو: إمّا لأن الأستاذ المساعد يفتقر إلى المهوبة الأساسية أو الالتزام، أو أنه يثبت بأنه ليس جيداً بما يكفي لتولي هذا المنصب. إن تثبيت مثل هذا الفرد على أمل أنه سيتحسن في يوم من الأيام لدرجة الوصول إلى مرتبة أستاذ مساعد لا يعدّ أمراً منصفاً بالنسبة للمرشح، وهو أمر غير منصف بكل تأكيد بالنسبة للمؤسسة. وفي أغلب الحالات -لكن ليس باعتراف الجميع- نجد أن الفرد المثبت حديثاً سيتم تصنيفه دائماً ضمن مرتبة

متدنية في عملية التقويم السنوي، الأمر الذي يؤدي إلى تخصيص أدنى الزيادات على الراتب ووجود حالة عدم تعيين مستمرة. وبسرعة سيؤدي الإحباط الناتج إلى نشوء حالة من الإرهاق والكدب وولادة مُشكك يتدمر باستمرار. لكن لو تم اتخاذ القرارات الصعبة في مرحلة سابقة، لكان بإمكان الفرد أن يجد المهنة المناسبة التي تلائمها في بيئة أكاديمية أخرى، ولكان بإمكان المؤسسة ملء مواقع العمل لديها بأعضاء هيئة تدريسية أكثر إنتاجية بكثير، ولأمكن تجنب حالة من حالات الصراع المزمّن.

لا تتوقف عن تحسين

برنامج التعليم والمعلومات

من السهل جداً أن تحقق تقدماً مؤقتاً، إلا أن هذا التقدم يتبدد عندما تظهر القضايا الأخرى، أو عندما تحدث تغييرات في القيادة. ولذلك يجب وضع نظام وثقافة ملازمين لفض النزاعات بطريقة تحقق أفضل النتائج لفرصة الاستدامة. أمّا الطريقة المؤكدة للقيام بهذا فتكون بتنظيم تطوير المديرين الإداريين وتعليمهم، والتفاعل بين أعضاء مجموعة فض النزاع، ووصول المعلومات إلى أعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل. وهذا الأمر لا يكلف كثيراً من الأموال، لكن يجب تحديد المسؤولية بالنسبة لكل مجال من هذه المجالات، ويجب أن يتحمل كبير الموظفين الأكاديميين المسؤولية الكلية. أمّا تقويم المديرين الإداريين فيعدّ جزءاً مهماً إلى أقصى الحدود ضمن عملية التعليم. ويعدّ التقويم الذاتي الصريح والحصول على التوصيات من المشرفين وأعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل أمراً حاسماً لتحسين المهارات في مجال منع النزاعات وفضها وإدارتها.

وفي أغلب الحالات، ينبغي أن تركز النقطة الرئيسية في البرنامج المستمر للتدريب على رؤساء ومديري الأقسام. ومما تجدر الإشارة إليه هو أنه إذا تكرّر تولي رؤساء الأقسام لمنصبهم أثناء مدة تعيينهم على أساس ثلاث سنوات، خصوصاً في النظام الذي يستند إلى الانتخابات، فإن أرجحية الحفاظ على الحد الأدنى من الأفراد القديرين الذين يتمتعون بخبرة في مجال فض النزاعات ستتضاءل.