

## الفصل الثاني

### فهم الآخرين والتواصل معهم

دانييل دبليو. ويلر

مع أولئك الذين ننتمي إليهم، يبدو الصدق والاهتمام طبيعيين وصريحين نسبياً. فالتفاعلات تُقرأ عادةً على نحو صحيح، وإلا فإن المرء يُمنح فرصة الإفادة من الشك.

اطلعت في الفصل الأول على مدى أهمية امتلاك فهم ذاتي أفضل من أجل الاضطلاع الناجح بأدوارك والتخلي بقدر أكبر من الفعالية مع الآخرين. ومع أن هذا الفصل ينصب على فهم الآخرين، فإنك مدعو باستمرار إلى التأمل بينك وبين نفسك أنك جزء من ردود آخرين.

ومن منطلق الالتزام بفهم الآخرين، يعكف هذا الفصل على طرُق الأبواب التالية:

- بعض الافتراضات التي من شأنها أن تثير مشكلات
- عملية التواصل داخل إطار
- أنماط المحادثات
- فهم الأسباب الكامنة وراء قيام الآخرين بالتغيير
- استراتيجيات إضافية لتطوير عمليات تواصل فعّالة

نظراً لاحتمال بقاء رؤساء الأقسام قليلي التدريب الفعلي على صعيد اكتساب مهارات فهم الآخرين، ثمة أطر واستراتيجيات تتشابه مع نسيج هذه الخطة الإجمالية الهادفة إلى فهم الآخرين. دعونا، مع ذلك، نبدأ ببعض الافتراضات التي قد تتمخض عن جعل فهم الآخرين صعباً.

يتحرك الآخرون بدوافع شبيهة بدوافعي وبأساليب مماثلة لتلك التي تحفزني. قد ينطبق ذلك على البعض، غير أننا نعلم أيضاً أن الناس معقدون وتحركهم طائفة من العوامل، يبقى بعضها ثابتاً في حين يتعرض بعضها الآخر للتغيير مع الزمن.

بعض الناس لن يتغيروا. أكثر الناس يتغيرون، ولكن متطلباتهم قد تكون شديدة الاختلاف عن متطلباتنا، أو أن تصوراتنا عما هو ضروري مختلفة الأسس.

تنقصني القدرة على دفع الناس إلى فعل أي شيء. وإن كانوا مثقلين بهموم الحرية الأكاديمية، الحركة النقابية، والدعاوى القضائية، قد يكون رؤساء الأقسام متمتعين بنفوذ هائل عبر وضع جدول الأعمال، عبر الإقناع، وعبر التحلي بالمتابعة المطردة. لا بد لك، مع ذلك، من أن تتصف بالجرأة اللازمة لتقترح التغييرات ولتمكين الناس من رؤية مدى ضرورة تلك التغييرات.

شرائح الإدارة العليا لن تدعم جهودي. لا بد لها من أن تكون داعمة شرط أن تفهم ما تقوم به ولماذا هو مهم بالنسبة إلى القسم والمستقبل.

لا علاقة لي بسلوك هذا الشخص. غير صحيح غالباً قد تكون جزءاً من آلية الحافز/ الاستجابة المنطوية على قوة سلبية أو إيجابية في هذه التفاعلات.

إذا كنا نكثر من تبني فرضيات معينة أو نخطئ تفسير السلوك، فما الذي نستطيع أن نفعله كي نكون أكثر نجاحاً في التعاون مع الآخرين. دعونا نعاين بعض الاستراتيجيات.

## التواصل داخل سياق

مع أولئك الذين ننتمي إليهم، يبدو الصدق والاهتمام طبيعيين وصريحين نسبياً. فالتفاعلات تُقرأ عادة على نحو صحيح، وإلا فإن المرء يُمنح فرصة الإفادة من الشك.

غير أن رؤساء الأقسام والعمداء يواجهون تحديات أكبر في أوضاع موبوءة بانعدام الثقة وضعف الانتماء والألفة. وعلى الرغم من أننا قد نعتقد أن بناء العلاقة ينبغي أن يقوم على اقتراح مشترك بنسبة 50 إلى 50 بالمئة، فإن الضغط الأكبر واقع على الإداريين لأن المؤسسة بحاجة إلى العلاقة كي تعمل - والعواقب وخيمة جداً حين لا تفعل.

إذن، ما هي المنطلقات الضرورية حين يكون إداري معين راغباً في تجاوز شراكة الـ 50 إلى 50؟

- بادر إلى اكتشاف اهتمامات الشخص، سواء أكانت في مجال اهتمامك أنت أم لا. لكل هواة، سواء فيما يخص عمله أم خارج العمل، وهو يبني علاقة الانفتاح والثقة منطلقاً من هذا الهوى.

- فكّر بتطويرك وفهمك بطريقة مماثلة لأسلوب معالجتك لمشكلة أو مسألة البحث، التعليم أو الخدمة. من شأن فضولك أن يساهم في كسر الحواجز، خصوصاً إذا كنت جاداً مع اهتمامك.

- اعلم أن التحدث مع الناس جزء كبير من عملك؛ ليس ترفاً أو مجاملة. فالمحادثات استثمارات في مصرف التفاعل الإنساني - إذا لم تودع فلن يكون ثمة أي سحب حين تصبح الأمور أكثر صعوبة. فقد تحدثت أحد أعضاء الهيئة التدريسية في إحدى الدراسات عن رؤساء الأقسام عن رئيس قسمه المثير لقدر كبير من الإعجاب قائلاً: "إنه يتحدث مع الناس عن كل شيء كسباً لأسباب العيش" (كُرسُول وآخرون 1990 Creswell et al).

• إذا كنت تعتقد أن هناك نوعاً من انعدام الثقة، أو كنت تشعر بوجود مسافة معينة بينك وبين زملائك، بادِرْ إلى الدخول في محادثة صريحة وأفصح عما تعتزم القيام به وعما ترغب في أن يُقدموا عليه. اطلب من زميلك أن يفكر بالوضع ثم اجتمع به أو بها في مناسبة لاحقة، بعد ما لا يزيد على أسبوع واحد، لمتابعة المحادثة. يكون الشخص أكثر ترحيباً في الغالب.

• بصرف النظر عن الاستراتيجية التي تعتمدها، عليك أن تكون جاداً أو صادقاً. إذا لم تكن قادراً على التحلي بهاتين الصفتين، فما من استراتيجية ستكون ناجحة، لأن الشخص سوف يكتشف الأمر. فدون النظر إلى ما إذا كنت مستخدماً للشخص، مثله، أم أنك تريده جزءاً من أسرة العاملين في قسمك، يبقى هذا جزءاً من وحدتك، ويتعين عليك أن تتعامل معه. ولمجرد تحريك المراجيل ينبغي التأكيد أن العقاب يبقى دون جدوى عادة، ولا سيما إذا كان الشخص عازماً على الترحيب بمثل هذا العقاب (عقاب فقدان الإطراء والامتيازات). قادرٌ أنت أيضاً على تحويل الشخص إلى شهيد، مع دفع أعضاء الهيئة التدريسية الآخرين إلى التصدي لك لأن أساليبك تغيظهم وإن كانوا راغبين في فعل شيء. لعل جزءاً من رد الفعل هو التالي: إذا كنت تتصرف بهذه الصورة مع غيري، فقد تسلك السلوك نفسه معي!

### إيجاد السياق

في عمليات التبادل مع الآخرين، تكون بحاجة إلى إيجاد سياق مناسب للنقاش. هاكم بعض المستويات المرشحة للتناول:

– الاهتمامات والحاجات. ما الذي ينطوي على أهمية بنظر عضو الهيئة التدريسية، مهنياً وشخصياً؟ ما حقيقة هواه أو هواها؟ هل هو مناسب مهنياً؟ إذا لم يكن كذلك، فما هي الخيارات؟

- حاجات القسم أو الوحدة. ما هي الأولويات؟ ما السبيل إلى جعل الاهتمامات متناسبة مع حاجات القسم؟ إذا لم تكن الاهتمامات منصبةً على تجديدات مطلوبة وتوجهات جديدة، فهل يستطيع أي من هذه الاهتمامات أن يساعد على تلبية متطلبات صيانة القسم (ولو على مستوى إبقاء الدولاب دائراً)؟

- أولويات مؤسساتية. إذا لم تكن الاهتمامات الفردية متطابقة مع حاجات القسم، فهل هي منسجمة مع حاجات المؤسسة؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل ثمة أي أسلوب لتمكين الفرصة من تلبية حاجات المؤسسة هذه؟ من الذي يستطيع أن يساعد على حصول ذلك؟

- محادثات صريحة. إذا كان الشخص راغباً في الكلام فقط عما يجول في خاطره، فهل أنت قادر على مجرد الإصغاء، على التقمص العاطفي، وعلى اقتراح حلول ممكنة؟

ما لم يتم إيجاد السياق، ستبقى المحادثات ميالة إلى الانطلاق عند الهوامش أو الفوص في ميادين غير مؤهلة لدفع الوضع إلى الأمام.

### قواعد إشراك مقترحة

استمع! كثيراً ما يعتقد الناس أنهم يجيدون الإصغاء، غير أنهم ليسوا في الحقيقة إلا متكلمين أو منتظرين فرصة قول ما لديهم بدلاً من أن يكونوا منتبهين إلى ما يقوله المتحدث. يتطلب الإصغاء جهداً مركزاً والتزاماً. وعملية الإصغاء صعبة خصوصاً في الحالات التي تكون فيها مضغوطاً. غير أن إحدى القواعد التي ينبغي تذكرها هي أن من شأن الإصغاء اليوم أن يحول دون بروز المشكلات غداً. بضغ دقائق إصغاء إجراء وقائي.

أوضح، لا تفترض! كثرة من الأحداث التي تقع تكون مستندة إلى جملة من الافتراضات والتصنيفات، أو إلى القوالب النمطية، وهذا هو الأسوأ. كثيراً ما تكون الافتراضات قائمة على تجربة سابقة؛ فالتصورات السابقة غالباً ما تتحكم بما هو ممكن حتى حين يكون المرء منفتحاً على التغيير أو حريصاً عليه، أو دائماً على إعادة اختراع نفسه أو نفسها. إيجابياً، يكون المتخصصون من أمثال أعضاء الهيئة التدريسية مؤهلين لوضع التصنيفات، غير أن البشر يبقون أكثر تعقيداً مما يقوم به معظم العلماء من جهد. ثمة انطباع بأنني إذا استطعت أن أضعك في هذه الخانة وأسجنك فيها فسوف أكون متحرراً من واجب النظر في أي شيء مختلف - يسمح لي ذلك بأن أحمي نفسي أو أن أبقيك داخل الحدود التي رسمتها أنا. عندئذ نلوذ بالمراوغة ونلقي باللوم على الشخص لأنه لا يتغير!

### مشكلة من هي هذه؟

تشي مقالة شهيرة ومنقحة حديثاً عن الإدارة بقلم كل من وليم أونكن، الابن William Oncken Jr ودونالد ديليو. واس Donald W. Wass (1999) بأن الناس كثيراً ما يتبنون مشكلات الآخرين (يحملون قروداً على ظهورهم كما يقول المثل). من الممكن جرُّ رؤساء الأقسام والعمداء، بوصفهم سلطات مرجعية، إلى أوضاع يريدون فيها أحدهم أن يحلوا مشكلاته. بأشكال معينة قد يصبح الإداري شخصية الأم أو الأب التي يتوقع منها تبني مشكلة المولود (مشكلة عضو الهيئة التدريسية). يقول أونكن و واس إن "التحكم بزمن ومحتوى ما تقوم به هو التوجيه السليم لتدبر زمن الإدارة. لعل قضية المدير الأولى هي إطالة مدة الاختيار والتدبر عبر حذف الوقت الفرعي المفروض عنوة" (ص: 178).

إذا كان الهدف تفاعلات راشدة، مسؤولة، فإن على رؤساء الأقسام والعمداء أن يحلوا قضايا الآخرين. قال لي أحد رؤساء الأقسام مؤخراً: "لن أقوم بطمس عيوب

أعضاء الهيئة التدريسية وأخطائهم. إذا هم اقترفوها ، فليبادروا إلى تصويبها وإصلاحها بأنفسهم. " قد يصبح الإداريون مثقلين بهذه المشكلات التي لا يبادرون إلى تناول القضايا التي يتعين عليهم تناولها.

### سبل تجنب حالة "القرد على ظهرك"

تعرفُ على نزوعك إلى تبني مشكلات الآخرين! قد يورط بعضنا أنفسهم ، لدى سعيهم إلى مساعدة الآخرين على تجنب الألم أو محاولتهم هم تجنب الألم. وقد نعتقد بأن تلك هي طريقتنا في التحبب ، وهي سمة موجودة لدى أكثرنا بدرجة معينة.

تعرفُ على أولئك العاملين في الجهاز الميالين إلى "وضع القروود على ظهرك"! من المؤكد أن هناك أناساً يروقههم أن يجدوا شخصاً يهتم بهم ويرعاهم. إذا كتشفتَ النمط بادر إلى الاستعداد لمعالجة الوضع. سارع إلى إعادة رسم ما ستقوم به!

### سلط الضوء على القضية!

بين أسباب عدم رؤيتك لهذه المشكلة مشكلة تخصك، بل تجدها مشكلتهم هم!

أفصح عما تريد أو لا تريد فعله!

استمع إليهم وساعدهم على تأمل مشكلتهم! قد لا يرحبُ بردك ، خصوصاً إذا كان آخرون قد اضطلعوا بدور "أنقذني" من قبل. كن مستعداً لتكرار رسالتك وللتحلي بالحزم!

بعد بضعة تفاعلات سوف لن تلبث ، عادة ، أن تجد العاملين في قسمك متخلين عن الاستراتيجية. قد يأخذونك أو لا يأخذونك مأخذ الجد فيما يخص مقترحاتك ، أو قد يعودون إليك لاحقاً بعد تغلبهم على غضبهم أو سخطهم. في حالات التمرد قد تضطر إلى الصمود فترة زمنية ذات شأن ، وقد يوحون لآخرين أنك لست شديد الميل

إلى المساعدة أو أنك لا تؤدي واجبك. سيَقَهُمُ الآخرون أنها ليست من مسؤولياتك، وأنتك تمد يد المساعدة الفعلية حين تمتنع عن تبني مشكلة شخص آخر وعن حمل أعبائه على ظهرك.

تذكرُ أن هذا النمط لا يعرف الحدود الهرمية، إذ أن كبار الإداريين قد يلوذون بهذه الاستراتيجية مثلهم مثل أعضاء الهيئة التدريسية. ومع أن التشعبات السياسية قد تكون أكثر مع كبار الإداريين، فإنك لا تستطيع أن تمكّن مثل هذا النمط من الترسُّخ.

قد يرى البعض هذه الاستراتيجية بوصفها استراتيجية "محبّة قاسية" باتت شائعة في العلاقات بين الآباء والأمهات من جهة والأولاد من الجهة المقابلة حول قضايا معينة مثل تعاطي المخدرات وحالات أخرى شديدة الخطورة. بصرف النظر عن التسمية، نجدها سائدة لدى أولئك الذين يركزون على حقوق معينة بدلاً من المسؤوليات. يتمثل المطلوب بالحيلولة دون بعض أشكال السلوك ذي التأثير المضاد وبيناء المسؤولية الفردية.

## خيارات

من أدوار دعم الآخرين وتشجيعهم الرئيسية مساعدتهم على رؤية الخيارات الكبيرة منها والصغيرة على حد سواء. فأي رئيس قسم أو عميد، مثلاً، يمكن أن يطرح اتجاهًا جديدًا كلياً، أو يشي، على مستوى أدنى، بصيغ سلوكية مثل الإصغاء باهتمام أكبر إلى عضو معين من أعضاء الهيئة التدريسية، وصولاً إلى بناء علاقة مختلفة. لن يكون هناك مكسب أكبر من مساعدة أحدهم على تجاوز مآزقه التواصلية. لا بد لك عندئذ، مرة أخرى، من أن تكون صادقاً في تقديم المساعدة وفي توفير الخيارات، لأن من شأن مثل هذا الاحتمال، على المدى القصير، أن يتطلب إبداعاً إدارياً (تغيير وظيفة شخص آخر لتمكينه من تحقيق

خياره، الأمر الذي كثيراً ما يعني الحصول على التزام من شخص آخر فيما يخص الاضطلاع بالمهمات).

## نتائج

كثيرون يتحدثون هذه الأيام عن حقوقهم وامتيازاتهم دون الإتيان على ذكر مسؤولياتهم. فالمسؤولية تخرج من رحم النتائج. أحياناً قد يكون أعضاء الهيئة التدريسية عديمي المسؤولية تماماً لأنهم يشعرون بالحماية جراء التمتع بحقوق معينة مثل التثبيت والحرية الأكاديمية. إذا ما أسأؤوا استخدام مسؤولياتهم فإن من الضروري أن يدركوا العواقب. هاكم بعض الأمثلة: إذا أساء أحد الإداريين التعامل مع آخرين (من الطلاب، من الزملاء، أنت نفسك)، فما الذي يحصل في حال غياب العواقب؟ من شأن ذلك أن يتمخض عن نمط من أنماط اللامسؤولية المستمر. إن قائمة العواقب/ التدابير الممكنة التي تستطيع اعتمادها قد تشتمل على ما يلي:

صاح الشخص حول سوء تصرفاته (ها) تحدثت عن جملة القيم والتصرفات

المناسبة في القسم!

أفصح عما سيحصل إذا واصل (ت) السلوك الحالي! قد تلوذ بتوجيه تحذير خطي

يجري إدراجه في السجل الشخصي بشأن عدم القيام بالواجبات المهنية.

اتخذ إجراء إذا استمر أحد أعضاء الهيئة التدريسية على الخطأ، وليعلم أو (تعلم)

أنك اتخذت الإجراء!

إذا بقي السلوك متواصلاً بعناد، انتقل إلى المستوى التالي من العواقب، المستوى

الذي من شأنه أن ينطوي على مستوى أعلى من المرجعية أو على إجراءات أكثر اتصافاً

بالرسمية! لا تدع التهديد بالإجراء الحقوقي أو الإحساس بالابتزاز يمنعك من القيام

بما ينبغي القيام به لأن الاستراتيجية سيتكرر استخدامها إذا ما حققت نجاحاً.

## التزامات

ما من محادثة إلا وتشي باحتمال إعلان التزامات معينة - احتمال الموافقة على سلسلة تدابير أو تصرفات أو النظر في قائمة من الاستراتيجيات. من المؤكد أن الطرفين أو الأطراف جميعاً يكونون على الصفحة ذاتها، من المهم أن تلخص خطياً ما تؤمن بأنه متفق عليه، بما في ذلك إطار زمني للاتفاق. ومثل هذه الوثيقة لا تكتفي في الغالب بالحيلولة دون أشكال سوء الفهم، بل وتؤدي أيضاً إلى بناء الثقة. حتى إذا بدا أحد بنود الاتفاق غير مستساغ فإن من المحتمل أن يعبر أي من أعضاء الهيئة التدريسية عن احترامه لك لإقدامك على جلاء الوضع. يبقى مثل هذا التوضوح ضرورياً في أي تواصل ناجح على أي حال.

## متابعة

بعد إعلان الالتزامات، تكون المتابعة ذات أهمية لضمان مراعاتها. قد تكون الأهمية مضاعفة هذه الأيام إذ ثمة مؤشرات دالة على أن عدداً كبيراً من الموظفين يتجنبون الالتزامات (قد يعلنون الالتزام غير أنهم يصرون على إبقاء خياراتهم مفتوحة).

دقق في التزامات التوقيت من جديداً مؤكداً احتمال وجود أسباب داعية إلى تعديل الإطار الزمني، ولكن على أولئك الذين التزموا أن يفسروا مدى ضرورة التعديلات وبيّنوا الطريقة التي سيعتمدونها في أداء الواجب.

عملية التواصل الأساسية هذه تشجّع عمل الخير، الثقة، والمسؤولية الواضحة. غير أن اعتمادها يتطلب دأباً متواصلاً وقدراً من الجراءة.

## فهم الأسباب التي تدعو الآخرين إلى إحداث التغييرات

في أجواء هذه الأيام، كثيراً ما تظل المحادثات دائرة حول مناقشة التغيير. ما الذي يدفع الناس إلى التغيير، وكيف يستطيع المرء توظيف هذا الفهم لتمكينه من

إحداث التغييرات؟ هاكم عدداً من الأسباب التي تحفز الناس على النظر في إحداث تغييرات معينة في حياتهم:

- المصلحة الذاتية
- الخير الأكبر
- الوصول إلى شيء مختلف

### المصلحة الذاتية

غالباً ما يوحي الاقتصاديون بأن المصلحة الذاتية هي الدافع المحرك لجميع ألوان السلوك. ولدى مراقبة عدد كبير من الأكاديميين يميل المرء، بالتأكيد، إلى التسليم بصحة هذه الفرضية، ولا بد من أخذها في الاعتبار في فهم السلوك. كذلك نجد أن العلاقات المصلحية المتفاعلة - أشكال السلوك القائمة على اتفاقات "واحدة بواحدة" (باس Bass، 1985) تشي أيضاً بهذا النمط. لعل إحدى العبارات الشائعة في الأوساط الأكاديمية هي: "السياسات شديدة الخبث لأن الرهانات بالغة الضالة". أما المشكلة الرئيسية لمثل هذا النوع من الدافع فهي أن المرء لا ينجز إلا ما يكافأ عليه. وهو يوحي أيضاً بأن أعضاء الهيئة التدريسية يتوقعون أن يكون آخرون متحكمين بنظام المكافأة أو أن شعارهم المشترك سيبقى: "لا أقوم إلا بما أكافأ عليه".

### الخير الأكبر

على امتداد الزمن ظل الساسة والقادة الأخلاقيون الكبار يلوذون بالخير الأكبر بوصفه دافعاً. تمكنوا من إيجاد رؤية بات آخرون بموجبها مستعدين للمراهنة والاستثمار. إن العمداء ورؤساء الأقسام يضطلعون بدور مهم في صياغة الرؤية كما في مساعدة الآخرين على التعامل معها.

إن فكرة المراهنة على شيء يتجاوز المصلحة الذاتية قد جرى التقاطها وتوثيقها جيداً في أشكال السلوك التحويلية في القيادة. وبقاات السلوك هذه التي يجري قياسها باستمارة القيادة متعددة العوامل (MLQ)، تكشف عن أهمية الرؤى المستقبلية، الأفكار الجديدة، وصنُّع المعنى في أحوال متغيرة. ثمة أبحاث ذات شأن تشير إلى أن أولئك الذين يكونون أكثر ميلاً إلى التغيير سوف يكونون أكثر التزاماً بالأهداف التنظيمية، سوف يعملون بقدر أكبر من الاجتهاد، وسيكونون أكثر اقتناعاً (أفوليو Avolio، 1999). يتعين على رؤساء الأقسام أن يبذلوا كل الجهود لمناشدة أعضاء الهيئة التدريسية من هذا المنطلق الأوسع.

### الوصول إلى شيء مختلف

في جملة محادثاتي ومشاوراتي المختلفة مع أعضاء الهيئات التدريسية، تحتل مسألة الوصول إلى شيء مختلف مرتبة الصدارة بوصفها أحد الحوافز. ففي الأزمان المتبدلة، يعبر الناس عن قلقهم إزاء ما إذا كانت نشاطاتهم الراهنة موصلة إلى شيء مختلف. إنها الفرصة المناسبة للانتقال إلى الصورة الأكبر - صورة المستقبل - وصولاً إلى تحديد أشكال السلوك المؤهلة لإحداث التغيير والتخلص من نشاطات أخرى لم تعد ذات معنى أو باتت عاجزة عن إحداث أي تغيير.

### استراتيجيات أخرى تدفع عجلة التغيير

في وضع يزاوج بين السلطة والعلاقات، يستطيع رؤساء الأقسام أن يفعلوا أشياء كثيرة لتفعيل آلية التطور.

أطلق الأيدي! مع أننا نتعامل مع أناس لا معين، فإن عملية التدجين مكثفة. هذا يعني أن رؤساء الأقسام والعمداء يستطيعون أن يضطلعوا بدور مهم بإطلاق أيدي أعضاء الهيئة التدريسية والسماح لهم بإحداث تغييرات من شأنها أن تعالج

حاجات مؤسساتية ولكنها تتناقض مع حاجات تخص الانضباط. سيبقى هذا التوتر على الدوام جزءاً من المشكلة التي يتوجب على رؤساء الأقسام والعمداء معالجتها.

افهم دور التفضيلات في إحداث التغييرات! لأنماط الشخصية المختلفة حاجات أو متطلبات متباينة تحفزهم على السعي إلى إحداث التغييرات. وبوصفك رئيس قسم أو عميداً، عليك أن تعلم أن ذوي الشخصيات الحدسية يردون على التحديات. إذا كان التحدي كافياً فإنهم سيقبلونه ولن يهتموا بتفاصيل معينة مثل مواصفات الوظيفة أو التوقعات الجلية. أما ذوو الشخصيات الحساسة فيكونون بالمقابل، راغبين في مزيد من الهيكلية (التوجيه) والتوقعات الواضحة. ستكون بيانات وصف الوظيفة مفيدة.

يتمثل فرق مهم آخر بالتوزع بين العقل والعاطفة. بالنسبة إلى أولئك الذين يعتمدون العقل، ينبغي للخطوات أن تكون واضحة ومستندة إلى منطق جلي. لا تأتي العلاقات في المرتبة الأولى على الرغم من انطوائها على بعض التأثير. أما من يميلون إلى تفضيل العواطف والمشاعر فيركزون في المقام الأول على مدى تأثير الأفكار والأفعال في الأبعاد الشخصية، وهم راغبون في أجواء عمل يسودها الانسجام. يتعين على رؤساء الأقسام والعمداء أن يصبحوا مطلعين على مؤشرات الشخصية الشبيهة بمؤشر مَيَرزُ وبريغز Myers – Briggs Type Indicator للشخصيات (MBTI)، وأن يسعوا إلى اكتشاف تفضيلات الآخرين جنباً إلى جنب مع تفضيلاتهم.

عابن المعرفة الحافزة! يبقى سلم الحاجات لماسلو Maslow's Hierarchy of Needs العمل الكلاسيكي في ميدان الحوافز. لا شك أن هذا الإطار يوفر بعض الطرق المفيدة للتفكير بالحاجات، غير أن هناك عملاً جديداً في هذا المجال يتحلى بقدر أكبر من التركيز.

قام باربوتو Barbuto (1999) بتطوير سلم حوافز ذي خمس درجات، يُعرَف باسم أداة أسلوب الحفز Motivational Style Instrument (MSI) يتناول الطرق المختلفة لحفز الناس.

1. حَفْزُ السَّيرورةِ الداخليَّة: متركز على متعة المهمة والاستمتاع بالعمل
2. الحفز الغائي: مهتم بمكافآت ملموسة وقائم على شعار "ما هي حصتي؟"
3. حفز قائم على مفهوم خارجي للذات: مهتم بأراء الآخرين وحريص على تحقيق تطلعاتهم
4. حفز قائم على مفهوم داخلي للذات: متركز على معايير السلوك والحفز الداخليَّة الخاصَّة
5. حفز استبطان الأهداف: ملتزم بقضايا أخلاقية تتولى فيها المبادئ بتوجيه الخيارات

توحي أداة أسلوب الحفز (MSI) أننا لا نستطيع أن نفترض أن الآخرين ينطلقون من الدوافع التي تنطلق منها نحن نفسها. كثيرون من أعضاء الهيئة التدريسية ميالون، مثلاً، إلى اعتماد المفهوم الداخلي للذات، إلا أن بعضهم ليسوا كذلك. وأداة أسلوب الحفز (MSI) تزودنا بطرق محددة تمكِّنا من الإمساك بدوافع الآخرين. غير أن على المرء، مرة أخرى، أن يبقى، مهما كانت الأدوات والاستراتيجيات المختارة، جاداً في التعاملات وفي توظيف المعلومات التي يتميز بامتلاكها على صعيد تمكين الناس من السير قدماً في حياتهم المهنية والشخصية.

كن ملحاحاً لجوجاً مثل قُرادة حَيْل! يقول كُرسُولُ وزملاؤه (1999) إن الأكاديميين قد ينحسرون فيما يراه أحد الزملاء متاهة أكاديمية (شوستر Schuster، 1990). ومع أننا نعمل مع محترفين أذكياء، فإننا، جميعاً، قد لاحظنا

عددًا من الناس الذين يهملون، ببساطة، مراقبة أعمالهم ويتخذون القرارات دون النظر إلى الخيارات المتاحة. غالباً ما يكون هؤلاء بحاجة إلى التشجيع وإطلاق اليد حتى ينطلقوا إلى آفاق جديدة ويتحركوا في اتجاهات حديثة.

يتمثل دورٌ مهمٌ تستطيع أن تلعبه بوصفك رئيس قسم أو عميداً بالقيام بما تقوم به قيادة الخيل، بما يقوم به الملحاح أو اللجوج. إنه دور تحدي أعضاء جهاز العاملين في القسم أو الكلية، تشجيعهم، ودفعهم نحو آفاق جديدة وتجارب مختلفة. قد يشمل الأمر على سلسلة متنوعة من الندوات وورشات العمل، على اقتراح علاقات وروابط جامعية جديدة، وعلى مجرد تشجيع أساليب جديدة في النظر إلى الأشياء على الصعيدين المهني والشخصي. إذا قمت بما يكفي من هذه الأعمال فإن أعضاء جهاز قسمك أو كليتك سوف ينتظرون المزيد ولن يبقوا مكبّلين بقيود أنماط سلوكية جامدة.

### أنماط من المحادثات

بعض المحادثات سهلة الإجراء، في حين أن أخرى ليست كذلك. يستطيع المرء تصنيف المحادثات في ثلاث خانات: 1. محادثات صعبة، 2. محادثات "ناعمة"، و3. محادثات قاسية.

### المحادثات الصعبة

شَرَحَ قواعد اللعبة بات مختلفاً. كثيرون ممن عملوا في مؤسسة معينة لبعض الوقت يجدون أنفسهم في صراع مع أدائهم في المؤسسة ومستأوون غالباً من التغييرات الحاصلة. واللازمة الشائعة هي: "ظَلُمْتُ أن تتغير القواعد" لعل إحدى الاستراتيجيات المجدية هي إعادة تحديد ما يُعرف أحياناً باسم "العقد النفسي" (كِرْسُول وآخرون، 1990؛ شايين Schein، 1978) حيث يجري تطوير فهم من المكان الذي كانت فيه

الأشياء ، ومن ثم يتم تمكين الناس من تصور المكان الذي يستطيعون الوصول إليه من هنا. من المهم ألا يتورط رئيس القسم في لوم رؤساء أقسام سابقين أو الدفاع عنهم، بل أن يعكف على مساعدة عضو الهيئة التدريسية على طي صفحة الماضي لتمكينه من السير قدماً.

**العمل مع أناس لا نستلطفهم.** ما من أحد إلا ويعرف شخصاً يتوق إلى تجنبه والخلاص منه بأقصى سرعة ممكنة جراء مواصفات تترجم إلى عبارة "لا أستلطفه ولا رغبة لي في أن أكون معه." والمرء منا يكون متمتعاً بترف تحاشي اللقاء مع مثل ذلك الشخص خصوصاً إذا لم يكن من اختصاصه كعضو في الهيئة التدريسية. غير أن أحدنا، بوصفه رئيس قسم أو عميداً، قد لا يكون أمامه أي خيار سوى التعاون معه. إذن، كيف نستطيع تكوين علاقة مهنية أو مسلكية بناءً؟

**التركيز على الأهداف.** أحياناً ينشأ النزاع نتيجة أساليب مختلفة في إنجاز الأشياء - استخدام عمليات متباينة. إذا استطعنا الاتفاق على الأهداف وحصائلها، فإننا عندئذ غالباً ما نستطيع أن نكون في الخانة ذاتها. علينا أن نغض الطرف عن مسألة الوسائل (خصوصاً إذا أظهر الشخص سجلاً زاحراً بالنجاح).

مساعدهم على رؤية تأثير سلوكهم. إذا كنت ترى هذا وضعاً تعليمياً، فقد يحلو لك أن تضيف بعض التغذية الراجعة عن مدى تأثير سلوكهم فيك أنت مقترحاً بديلاً. يمكن لهذا أن يفرض أحياناً إلى حالة دعم، بل وإلى عقد لمعالجة المسألة.

**الإقرار بإمكانية العمل معاً دون استلطف أحدكما الآخر بالضرورة.** لعل أحد جوانب الاحتراف هو القدرة على العمل مع آخرين وإن لم تكن شديدي الميل إلى استلطفهم. ما زلت قادراً على استهداف المهمة المطروحة مع إتقان فن تجاهل ما عداها. أحياناً من المفيد طرح القضايا على الطاولة والاتفاق على تناولها باحتراف ومهنية.

تحديد ما ليس مقبولاً. لا بد لنا من مساعدة الناس على رؤية ما هو مقبول وما ليس مقبولاً من قائمة أنماط السلوك. كثيراً ما نُفاجأ أو يُستثار نفورنا جراء بعض أنماط سلوك أناس نلاحظهم. ومع ذلك فإن علينا أن نساعد بعض زملائنا على فهم حقيقة أن عليهم أن يغيروا سلوكهم كي يرتقوا إلى مستوى التوقعات المهنية التي تبدو مجهولة أو متجاهلة.

الاعتراف بوجود فروق أساسية على صعيد القيم. لا نكف عن مواجهة مشكلة التباينات في القيم التي يمكنها أن تتفاقم وتبرز على السطح بفعل أي من الفروق في المجالات التالية: (1) الغايات، (2) الوسائل، (3) القيم، و(4) الشخصية. من المؤكد أن الغايات والوسائل هي الأسهل على التناول، خصوصاً إذا أمكن جعلها مكشوفة. أما الأكثر صعوبة فهي الفروق وأوجه الاختلاف في الشخصية لأنها غالباً ما تكون نتاج تباينات في الأسلوب. إذا استطاع الناس أن يتوافقوا على الغايات، بل وعلى الغايات والوسائل، وذلك أفضل، فإن من شأن الأسلوب أن يصبح مسألة ثانوية. يكفي الاتفاق حول التباينات في الأسلوب والتركيز على كيفية بلوغ الأهداف.

الكلام عن المحرّمات. قد يكون لبعض أعضاء الهيئة التدريسية معايير مختلفة بشأن مسائل شخصية (مسائل الملابس، اللغة، النظافة) و/أو مسائل مهنية (Professional) (مسائل الانتحال، الفروق المهنية، اللباقة). في المحادثات العابرة كثيراً ما يسمع المرء عبارة "من الواجب أن يكون/ تكون أفضل دراية" أو "هل تخلى الآباء والأمهات عن تعليم أولادهم آداب المعاشرة الاجتماعية؟" قد تتمثل النتيجة بعضو هيئة تدريسية متمتع بأفضليات مهنية ممتازة غير ناجح ربما أو مثير للتساؤلات جراء هذه العادات أو التصرفات الشخصية/ الاجتماعية.

على نحو ما، بإنصاف أو دونه، يصل رئيس القسم أو العميد إلى مشكلة أو فرصة تحويل هذه المناسبات إلى حالات تعليمية - إلى اللحظة القابلة للتعليم إذا شئت.

من شأن وضعية الاتصاف بصفتي المرجعية والزمالة هنا أن يخلق مزيداً من التعقيد على صعيد عقْد أي محادثة. إذا استخدمت المرجعية للإرشاد أو التوجيه، فإن رد الفعل قد يتمثل بنوع من الشكوى من انتهاك الحرية الأكاديمية أو حرية الاختيار. هذا من ناحية. أما من الناحية الأخرى فإن من شأن التحدث من منطلق كونك زميلاً أن يعني أنك تراهن على إحساسك بالاهتمام والقناعة في إحداث التغيير السلوكي المنشود.

في بعض الحالات حيث يكون السلوك عزوفاً عن أداء الواجبات (المجيء إلى الصف في حالة السكر أو الغياب تماماً عن الحصة الدراسية)، يبادر رئيس القسم أو العميد إلى استخدام سلطته (ها) من أجل ضمان تنفيذ الواجبات. ما يبقى دون ذلك إن هو إلا إهمال صارخ.

إلا أن كثيراً من أشكال السلوك أكثر مكرراً ولا تشي بأي افتقار إلى أداء الواجبات - مجرد تدخل في، أو خلاف حول، ما تنطوي عليه الالتزامات. في هذه الحالات يمكن للمرء أن يعاين جملة المعايير التالية لإقرار مدى الحاجة إلى الإقدام على هذه المحادثات الصعبة: (1) التأثير في القسم (طلاباً، زملاءً، وجهازاً)، (2) عواقب استمرار السلوك بالنسبة إلى عضو الهيئة التدريسية، و(3) احتمال تحول الأمر، في حال عدم معالجته، إلى مشكلة أكثر صعوبة.

لنفترض مثلاً، أن التقارير تتحدث عن أن أحد أعضاء الهيئة التدريسية في قسمك طويل اللسان مع أمين للسر غير خاضع لإشرافك المباشر. عدد من العاملين في الجهازين التدريسي والإداري الذين لاحظوا سوء السلوك جاؤوا إليك مشيرين إلى أن السلوك غير مناسب ويفضي إلى مشكلة على صعيد المعنويات في القسم. إلا أن أيّاً من الطرفين لا يلوذ بك التماساً للعون أو المشورة.

في تحليلك للوضع، ترى أنك على علاقة جيدة مع كل من عضو الهيئة التدريسية (طويل اللسان) وعضو الجهاز الإداري (أمين السر)؛ حين يفتحك الناس

بالأمر، تدرك أنك في مواجهة مشكلة مرشحة، ربما، لأن تزداد سوءاً (وصلتكَ شائعات عن احتمال ترك أمين السر للعمل). ترى أن مزيداً من الناس يتساءلون عن عدم اتخاذ إجراء ما (مما يعني عادة لماذا لا يقدم شخص ذو سلطة - أنت تحديداً - على مباشرة تدبير ما).

قد تستطيع أن تخاطر أكثر في موقفك لأن علاقتك مع عضو الهيئة التدريسية جيدة. قد تكون قادراً على سؤاله عما إذا كان واعياً للوضع المتصور، عن مدى تأثيره في القسم، وعما يمكن عمله لمعالجة المشكلة. إذا أقر عضو الهيئة التدريسية بالمعضلة، فإن من شأن الوضع أن يجد له حلاً مباشراً.

أما إذا لم يكن ثمة أي إقرار بالحال، أو كُنْتُ على علاقة واهية بعضو الهيئة التدريسية، فإنك قد تضطر لإعلان جملة معايير الوضع التي ستقبل بها - إن التوافق مع أي عامل في القسم أمر لا يطاق، وإذا لم يتوقف فوراً فإن تدبيراً تصويبياً سيتم اتخاذه. جوهرياً ينبئ الشخص المتوافق إلى اعتماد سياسة التحمل الصفري (نفاد الصبر) المفضية إلى التحرك الفوري.

إذا سيرت في هذا المسار فقد تواجه برد فعل قوي متعرضاً لاتهامات بانتهاك الحرية الأكاديمية، مخالفة الأصول الإجرائية، واحتمال سوق تظلمات أو دعوى قضائية. في الرد، لديك فرصة السير في الشارع العريض، موحياً بأن شيئاً لن يكون ضرورياً، إذا ما تمت معالجة المشكلة. أما إذا رفض عضو الهيئة التدريسية المعتدي الاعتراف بوجود مشكلة، فبادر إلى طمأنة الجميع إلى أنك راغب في مواصلة العلاقة المهنية وأنك مؤمن بأن الوضع يمكن تسويته بإحداث تغيير في سلوك الشخص.

من شأن هذه الأوضاع الصعبة أن توفر لك فرصة تحقيق خطوات عملاقة في مجالات الثقة والصدقية. العاملون في القسم سيحترمونك لأنك قمت بتسوية الوضع الذي أدى إلى خلق مشكلة معنويات في القسم، لأنك برهنت أنك تتحلى بمهارات فعالة وناجحة على صعيد التواصل الإنساني، ولأنك ساهمت في تحسين نوعية الحياة

بالنسبة إلى طريفي الشجار كما بالنسبة إلى القسم كله. ومجمل الحدث يكون قد أظهر مدى التزامك، جرأتك، وقياديتك - وهي جوانب يمكنك التعويل عليها بفضل ثقة الآخرين.

### المحادثات "الناعمة"

المواد الناعمة كثيراً ما تثير أعصاب رؤساء الأقسام والعمداء لأنها مرشحة لأن تتمخض عن جملة من الحصائل، وتبقى المحادثات بشأنها ذات نطاق واسع. غير أن هذه تبقى، مع ذلك، عن أن الحوافز - أحلام التغيير، آماله، مشاعره - هي أصل الانفعال. علينا أن نتعلم فن التناغم مع هذه المحادثات. إنها تفضي إلى مقترحات ملموسة وإلى الخطط التي تُحدث تغييراً. إنها تُبقي الناس مندفعين.

خصوصاً بالنسبة إلى أولئك المتخصصين في العلوم الجافة، ستكون هذه المحادثات صعبة. لسنا هنا بصدد المادة الخام للمعادلات والعمل الدقيق الأمر الذي يؤدي، أحياناً، إلى إحباط أولئك الذين يريدون حسم جميع الأمور مئة بالمئة. غير أن مثل هذه المحادثات تبقى جزءاً ضرورياً من عملية التنمية الإدارية والمسلكية.

### المحادثات القاسية

تكون المحادثات الدائرة حول المواد القاسية أكثر يُسراً في الغالب بالنسبة إلى رؤساء الأقسام والعمداء. ينطوي الأمر على سلسلة من الحصائل، والأفعال. كثيراً ما يعتقد الإداريون هنا بأنهم على أرضية مألوفة - حيث يستطيعون تحديد الموضوع عملياً والقضايا التي يمكنهم إخضاع الناس للمحاسبة بشأنها.

في محادثاتك، من الحاسم أن تخلق الأجواء التي توفر إمكانية ترجمة الكلام عن الآمال والأحلام إلى لغة محاسبة إدارية تشتمل على الخطط والمنتوجات المألوفة أكثر.

## أين أمضي وقتي؟

نعلم جميعاً أن لدينا كثيراً من الوقت ننفقه، فكيف نقرر أسلوب إنفاق هذا الوقت؟ أقترح أن تُمضي الوقت متركزاً على ما يلي: أمور تدهش الناس، موضوع التقدم، أناس يعبرون عن الدعم و/أو يؤكدونه عملياً، لحظات قابلة للتعلم، محادثات أعمق، واستعداد لتحمل المسؤولية .

أما الأشياء التي تبدد الأوقات الثمينة فتكون حين يحاول بعضهم فرض مشكلاتهم عليك وأنت تجد نفسك مسوقاً في المسار نفسه (مسار الشكاوى والأوضاع التاريخية) مرة بعد أخرى. حاول، بدلاً من ذلك، إعادة تركيز المحادثات عبر اعتماد الآلية التالية: (1) ادعُ أفراداً إلى تأمل ما تفوهوا به (قد يكون قيامك بتبسيط كلامهم وإيراده بلغة أخرى مفيداً)؛ (2) سلّمهم عما يريدون فعله (أحياناً هم لا يريدون إلا العثور على شخص يصغي إليهم)؛ (3) أفصح عما تريد، وما لا تريد، فعله؛ و(4) ناقش آراءهم.

## وسائل التواصل

نظراً للمستوى المطلوب من النشاط والتوقعات في أجواء العمل السائدة هذه الأيام سيظل توفير الوقت اللازم للتواصل المباشر (وجهاً لوجه) يشكل تحدياً فعلياً. هاكم بعض التوجيهات حول الأساليب المختلفة لتعزيز التواصل الناجح:

الرائعة بل وحتى المحادثات المباشرة (وجهاً لوجه). رغم توافر حشد هائل من التكنولوجيات الساحرة، إياك أن تهمل التعامل المباشر (التواصل وجهاً لوجه). ينطوي الأمر على تعاملات شخصية، أفعال شخصية، ومحادثات عن الأشياء المهمة في الحياة.

البريد الإلكتروني. كثرة من المحادثات والحوارات يمكن دفع عجلاتها إلى الأمام عبر المراسلات الإلكترونية. جزء كبير من الأعمال العادية (اجتماعات

اللجان وتبادل الآراء) يتم الآن عبر البريد الإلكتروني لأنه سهل ويستطيع الناس أن يردوا في أي وقت. حذار من التعويل على هذا النوع من البريد لمجرد كونه سهلاً، أو من استخدامه للقيام بأشياء ينبغي أن تتم مواجهةً.

الهاتف. إذا لم يستطع المرء أن يتواصل تواملاً مباشراً (وجهاً لوجه)، فإن الهاتف أداة اتصال مهمة. ينطوي، أقله، على جانب شخصي ويتيح فرصة تبادل الرأي بطريقة تشي بشيء عما يعنيه ردُّ الشخص في الطرف الآخر.

من الطبيعي أن تتناقص أهمية وسائل التواصل مع تزايد قوة العلاقة ومتانتها. إذا باتت الثقة موجودة، فإنك حاصل، في الغالب، على ميزة الإفادة من الشك حتى في حال حصول أخطاء في أساليب التواصل.

### لممة الخيوط

بوصفك قائد وحدتك الأكاديمية، يُنتظر منك أن تكون مثلاً للتعقل، للعدل، ولالثقة. يستطيع الآخرون أن يكتفوا بالمستوى الأدنى من الانتماء، غير أنك تبقى على الدوام خاضعاً للمعاينة ومطالبياً بأسلم أشكال السلوك. إذا استطعت أن تبقى متمسكاً بما تعنيه التوقعات والأهداف الثقافية، إضافة إلى النتائج المترتبة على كل من القسم والكلية، فإن العلاقات لا تلبث أن تغدو أكثر أهمية وأقوى اندماجاً بحياة الوحدة. لا بد لك من أن تواصل الرهان على العلاقات - مع تشجيع الآخرين على أن يحذوا حذوك - وصولاً إلى خلق الأجواء التي تريدها. لا يحدث الأمر مصادفة أو على نحو طبيعي مجرد. إن إحداث التغيير يتطلب جرأة، مثابرة، ونوايا طيبة.

حظاً سعيداً لنا جميعاً!

## مراجع الفصل

- Avolio, B.J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barbuto, J.E., & Scholl, R. W. (1999). Development of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation sources. Psychological Reports, 82, 1011 – 1022.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York, NY: Free Press.
- Creswell, J. W., Wheeler, D. W., Seagren, A. T., Egly, N. J., & Beyer, K. D. (1990). The academic chairperson's handbook. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Oncken, Jr., W., Wass, D. L., & Covey, S. R. (1999, November -- December). Time Management: Who's got the monkey? Harvard Business Review, 77 (6), 178 – 187.
- Schein, E. H. (1978). Career dynamics: Matching individual and organizational needs. Reading, MA: Addison – Wesley.
- Schuster, J. H., & Wheeler, D. W. (Ed.). (1990). Enhancing faculty careers: Strategies for development and renewal. San Francisco, CA: Jossey – Bass.