

سلاح الكلام: «مَن الذي يُسمع؟ ولماذا؟»

ديبورا تانين

كان رئيس أحد الأقسام الكبيرة في شركة متعددة الجنسيات يدير اجتماعاً مخصصاً لتقييم الأداء. وقف كل مدير في الشركة، وأخذ يعرض أسماء الأفراد في مجموعته، ثم منحهم علامات من أجل الترقية. وبالرغم من وجود نساء في كل مجموعة، فإن أحداً من المديرين لم يحفل بهن؛ إذ أعلن المديرين - واحداً بعد الآخر، أن كل امرأة في المجموعة تفتقر إلى الثقة بالنفس الضرورية لحصولها على الترقية. عندئذٍ، أصابت الدهشة رئيس القسم ولم يُصدّق ما تسمع أذناه؛ إذ هل يعقل أن جميع النساء الموهوبات في إدارته يفتقدن الثقة بالنفس؟

لا بد من وجود سبب ما دفع المديرين إلى إطلاق الأحكام الجائرة جزافاً على هؤلاء النسوة. فكّر في كثيرٍ من النساء اللاتي اعترفت شركات كبرى بمقدرتهن على إنشاء مؤسساتهن الخاصة بعدما أظهرن ثقة كافية للنجاح في أعمالهن؛ لذا لا يمكن إطلاق أحكام على الثقة إلا من الطريقة التي يُقدّم بها الأشخاص أنفسهم، ويعتمد ذلك معظم الوقت على الحديث والكلام.

أخبرني الرئيس التنفيذي لشركة كبيرة أنه يضطر غالباً إلى اتخاذ قرارات تخص بعض القضايا في خمس دقائق، في حين يستغرق آخرون خمسة أشهر لإصدار قرارات مماثلة، وقد أسرَّ إلي بقاعدته الذهبية: «إذا بدا الشخص الذي يُقدِّم الاقتراح واثقاً من نفسه فإن الرئيس التنفيذي سيوافق عليه، والعكس صحيح». قد تبدو هذه مقارنة حصيفة، ولكن مجال بحثي؛ اللسانيات الاجتماعية (sociolinguistics) يشير إلى غير ذلك. يعتقد الرئيس التنفيذي أنه قادر على تمييز الشخص الواثق من الشخص المتردد، ولكن هذا الحكم لا ينطبق على الأشخاص كافة.

فالتواصل لا يعني أن تقول ما تريد فحسب، بل يعني استخدام الأسلوب المناسب لذلك، وهو يختلف من شخص إلى آخر؛ لأن استخدام اللغة هو سلوك اجتماعي يمكن تعلمه، إذ تتأثر طريقة حديثنا واستماعنا كثيراً بالتجربة الثقافية. وبالرغم من اعتقاد بعضنا أن أساليب الحديث كلها متشابهة، فإن ذلك غير صحيح، وقد يتسبب في حدوث مشكلات إذا فُسر كلام الآخرين وفق هذا الاعتقاد.

بدأت منذ عام 1974م عمل بحوث عن تأثير الأسلوب اللغوي في حديث البشر وعلاقاتهم. وفي الأعوام الأربعة الأخيرة، أخذت أركز في بحوثي على مكان العمل؛ إذ لاحظت أن طرائق الكلام التي تُكتسب في الطفولة تُؤثر في أحكام الكفاءة والثقة، إضافةً إلى من يلقي آذاناً صاغيةً، أو يحظى بالفضل، وما يجري إنجازه.

كان رئيس القسم -الذي دهش لسماع أن النساء الموهوبات في دائرته كلهن يفتقرن إلى الثقة- محقاً على الأرجح في تشككه؛ إذ بدا أن

المديرين يحكمون على النساء في مجموعاتهم وفقاً لمعاييرهم اللغوية، ولكن النساء -شأنهن شأن الآخرين الذين ترعرعوا في بيئات وثقافات مختلفة- تعلمن غالباً أساليب في الحديث والكلام تختلف عنها عند الرجال، ما يجعلهن أقل كفاءة وثقة بالنفس مما هن عليه حقاً.

ما الأسلوب اللغوي؟

كل ما يمكن أن يقال يجب أن يقال بطريقة معيَّنة، وبنبرة صوت، وسرعة، ودرجة قوة معيَّنة. وبالرغم من أننا نفكر غالباً فيما يجب أن نقوله قبل أن نتكلم، فإننا نادرًا ما نفكر في طريقة كلامنا إلا إذا كان الموقف مشحونًا بالتوتر والانفعال، مثل: مقابلة العمل، وتقييم الأداء. وبوجه عام، يشير الأسلوب اللغوي إلى نمط خصائص الكلام لشخص ما، ويتضمَّن ميزات، مثل: الصراحة أو المواربة، والاسترسال أو التوقف، وانتقاء الكلمات، واستخدام عناصر، مثل: الدعابات، والاستعارات، والقصص، والأسئلة، والاعتذار. وبعبارة أخرى، فإن الأسلوب اللغوي هو مجموعة إشارات تُكتسب ثقافيًا، ولا تتقل ما نعنيه فحسب، بل تُفسَّر ما يعنيه الآخرون، وتُسهم في تقييم أحدنا الآخر أيضًا.

الفكرة باختصار

يُنجز معظم العمل الإداري في أثناء الحديث (نقاشات، اجتماعات، عروض، مفاوضات). وفي أثناء الكلام يقيم المديرين الآخرين، وهم يقيمون أيضًا. تُوضَّح اللغوية ديבורا تانين (Deborah Tannen)، استنادًا إلى نتائج بحوث أجريت في بيئات عمل مختلفة، كيف يُهيمن أسلوب الحديث غالبًا على ما نقوله، ويؤثر في مَنْ

يحظى بالفضل، وما يجري إنجازه. وقد استفاد من وجهة نظر تانين اللغوية بعض المديرين في بيان سبب ضعف التواصل. وكانت تانين قد أكدت التأثير الفعال للنوع الاجتماعي (gender) في هذا المجال.

حدّدت تانين الطرائق التي تجعل أساليب النساء اللغوية تُقوّض مكانتهن في العمل، وتجعلهن أقل كفاءة وثقة بالنفس وجرأة مما هن عليه حقاً، وقد حلّلت القوى المحركة الاجتماعية الأساسية التي تنشأ عن الكلام في تفاعلات شائعة في مكان العمل. وهي ترى أن الفهم الأفضل للأسلوب اللغوي يجعل المديرين مستمعين جيدين، ويحفزهم إلى التواصل بفاعلية أكبر، ويسمح لهم بتطوير مقاربات أكثر مرونة لطيفٍ واسعٍ من الأنشطة الإدارية.

فكّر في تناوب الأدوار بوصفه أحد عناصر الأسلوب اللغوي، وتذكّر أن المحادثة هي مشروع يتناوب فيه الأشخاص على أداء أدوارهم: شخص يتكلم، ثم يردّ الآخرون. وعلى كل حال، فإن هذا التبادل الذي يبدو بسيطاً يتطلب نقلاً دقيقاً للإشارات حتى تعرف متى انتهى الشخص الآخر من الحديث، وحين دورك لتبدأ الكلام. تجدر الإشارة إلى وجود عوامل ثقافية (مثل: المنطقة أو البلد الأصلي، والخلفية العرقية) تُؤثّر في طول مدة التريث التي تبدو طبيعية.

عندما يتحدّث بوب المنحدر من ديترويت مع زميله جو القادم من مدينة نيويورك، سيكون صعباً عليه معرفة متى يتابع كلامه؛ لأنه يتوقّع توقفاً بين دوريهما أطول وقتاً مما اعتاد جو عليه. لا يتوقف الحديث تلك المدة أبداً؛ لأنه قبل أن تسنح الفرصة لذلك يشعر جو أن الصمت غير مريح، ما يجعله يملأ المكان بمزيد من الكلام. وفي نهاية المطاف، يفشل كلا الرجلين في إدراك أن الاختلافات في أسلوب الحديث تعترض طريق تواصلهما معاً، فيظن بوب أن جو غير لبق، وأنه لا يهتم بما يجب أن يقوله، في حين يظن جو أن بوب ليس لديه ما يتحدّث عنه.

وبالمثل، فعندما انتقلت سالي من تكساس إلى واشنطن العاصمة، بقيت تتحجج الوقت الملائم للتحدث في اجتماعات الموظفين، ولكن الفرصة لم تسنح لها الفرصة قط. وبالرغم من أنها كانت في تكساس ودودة وواثقة بنفسها، فإن صورتها في واشنطن تبدلت لتصبح خجولة منعزلة، ما جعل مديرها يقترح إخضاعها إلى دورة تدريبية للتعبير عن النفس. يتبين مما سبق أن للاختلافات البسيطة في أسلوب الحديث -في هاتين الحالتين، وبضع ثوانٍ من التوقف عن الكلام- تأثيراً مدهشاً في المستمع، والأحكام، ولا سيما النفسية التي يحكم بها على الأشخاص وقدراتهم.

تطبيق الفكرة

يتضمن الجدول الآتي أمثلة على أساليب الكلام (بما في ذلك افتراضات بخصوص كل أسلوب)، والنتائج غير المتوقعة التي قد تعانها شركة ما بسبب الاختلاف في تفسير الأنماط.

الافتراض	أسلوب الكلام	النتائج غير المتوقعة من الأسلوب
شاركهم النجاح	<ul style="list-style-type: none"> • استخدم (نحن) بدلاً من (أنا) في وصف إنجازات مُحَدَّدة. • لماذا؟ يبدو استخدام (أنا) مفرطاً في تعزيز الذات (self-promoting). 	<ul style="list-style-type: none"> • المتكلم ليس له إنجازات، وقد يتردد في عرض أفكار جيدة مستقبلاً.

الافتراض	أسلوب الكلام	النتائج غير المتوقعة من الأسلوب
تحلّ بالتواضع	<ul style="list-style-type: none"> قلل من تفتهم بدلاً من تخفيف شكوكهم بخصوص الإنجاز مستقبلاً. لماذا يدل سلوك الوثائق على تفاخره وتباهيه كثيراً. 	<ul style="list-style-type: none"> المتكلم يبدو مفتقراً إلى الثقة والكفاءة، فيرفض الآخرون أفكاره الجيدة.
اطرح أسئلة	<ul style="list-style-type: none"> اطرح أسئلة كما يحلو لك. لماذا تُنتج الأسئلة معرفة تحتاج إليها. 	<ul style="list-style-type: none"> المتكلم يبدو جاهلاً في نظر الآخرين. وفي حال منعت الشركة متحدثاً من طرح أسئلة تبقى المعرفة القيّمة غائبة.
اعتذر	<ul style="list-style-type: none"> اعتذر كما يحلو لك. لماذا يُعبّر الاعتذار عن اهتمامك بالآخرين. 	<ul style="list-style-type: none"> المتكلم يبدو مفتقراً إلى السلطة.
قدّم تغذية راجعة	<ul style="list-style-type: none"> لا تتحدّث عن نقاط الضعف إلا بعد أن تؤكد أولاً نقاط القوة. لماذا التخفيف من الانتقاد يحفظ ماء وجه الفرد الذي يتلقّى التغذية الراجعة. 	<ul style="list-style-type: none"> الشخص الذي يتلقّى تغذية راجعة يستتج أن الأمور التي يجب تحسينها غير مهمة.

الافتراض	أسلوب الكلام	النتائج غير المتوقعة من الأسلوب
تجنّب الاعتراض اللفظي	<ul style="list-style-type: none"> • تجنّب الاعتراض على أفكار الآخرين، وتوحى الحرص حين تعرض أفكارك. • لماذا؟ يدل الاعتراض اللفظي على نزعة هدامة. 	<ul style="list-style-type: none"> • الأشخاص الآخرون يستنتجون أن أفكار المتكلم واهية.
احذر الكِبْر والعُجْب	<ul style="list-style-type: none"> • لا تتحدّث إلى رؤسائك عن إنجازاتك. • لماذا؟ يُعدُّ توكيد الإنجازات أمام الرؤساء تباهياً. 	<ul style="list-style-type: none"> • المديرون يستنتجون أن المتكلم لم ينجز الكثير، وأنه لا يستحق ثناءً أو ترقيةً.
لتكن مقاربتك غير مباشرة	<ul style="list-style-type: none"> • تكلم موارد لا بفضاظة حين تخبر مرؤوسيك عمّا يجب فعله. • لماذا؟ يُعدُّ توجيه الآخرين صراحةً نوعاً من التسلُّط. 	<ul style="list-style-type: none"> • المرؤوسون يستنتجون أن المدير يفتقر إلى الجزم والتفكير الواضح، ويحكمون على توجيهاته أنها غير مهمة.

تذكّر أن لكل قول معنيين، ونحن جميعاً نعرف المعنى الأول: اللغة تنقل الأفكار. أمّا المعنى الآخر فغامض لنا على الأغلب، لكنه يُسهّم بفاعلية في التواصل. تُعبّر اللغة أيضاً عن طبيعة العلاقات بوصفها

أحد أشكال السلوك الاجتماعي؛ إذ يمكننا أن نعرف -ونحدد- بطرائق الحديث منزلة المتكلم ومستوى الألفة؛ فإذا قلت: «اجلس!» فهذا يعني أنك أعلى منزلة من الشخص الذي تخاطبه، أو أنكما مُقربان جدًّا من بعضكما فيمكنك التخلي عن المجاملات كلها بينكما، أو أنك غاضب. أمَّا إذا قلت: «يسعدني أن تجلس» فهذا يعني أنك تَكُنُّ احترامًا كبيرًا للشخص، أو أنك تسخر منه كثيرًا، ويمكن تمييز ذلك بنبرة صوتك، والموقف، وما يعرفه كلاكما حقًّا عن نوع علاقتهما. وأمَّا إذا قلت: «لا بد أنك متعب جدًّا، فلماذا لا تجلس؟» فإنك تُعبِّر عن الألفة، أو اهتمام، أو تعاطف. وقد يكون لكلٍّ من هذه الطرائق في قول الشيء نفسه (الطلب إلى شخص أن يجلس) معنى مختلف جدًّا.

في كل جماعة معروفة للغويين، تكون الأنماط التي تصوغ الأسلوب اللغوي مختلفة نسبيًّا عند الرجال والنساء. فما يُعدُّ (عاديًّا) لمعظم الرجال في أثناء حديثهم بلغة معيَّنة أحيانًا هو مختلف عمَّا يُعدُّ (عاديًّا) بالنسبة إلى معظم النساء. ويُعزى هذا الاختلاف إلى أننا نتعلَّم طرائق خاصة بالكلام حين نكون أطفالًا، ولا سيما من أُنْدَادِ لنا؛ إذ يميل الأولاد عمومًا إلى اللعب مع آخرين من الجنس نفسه. وقد أظهرت نتائج بحوث لبعض علماء الاجتماع والنفس ممن راقبوا أولادًا أمريكيين في أثناء اللعب، أن كلاً من الفتيان والفتيات يجدون طرائق مختلفة لبناء ألفة بينهم وتحديد مكانتهم ضمن المجموعة؛ إذ تتعلَّم الفتيات طقوس الحديث التي تُركِّز على بُعْد الألفة في العلاقات، في حين يتعلَّم الفتيان طقوسًا تُركِّز على بُعْد المكانة.

تميل الفتيات أيضاً إلى اللعب مع صديقة حميمة واحدة، أو اللعب في مجموعات صغيرة، ويقضين وقتاً طويلاً وهن يتحدثن إلى بعضهن، ويستخدمن لغةً لإظهار مدى تقاربهن؛ فمثلاً الفتاة التي تخبرينها بأسرارك تصبح أعر صديقاتك. تتعلّم الفتيات أيضاً التقليل من أهمية الأشياء التي تجعل إحداهن أفضل من الأخريات، ويؤكدن الطرائق التي يتشابهن فيها. ومنذ الطفولة، تتعلّم معظم الفتيات أن إظهار الثقة المفرطة بالنفس يجعلهن غير محبوبات من نظيراتهن، بالرغم من أنهن لا يحملن هذا التواضع على محمل الجد. وفي الوقت الذي تنبذ فيه مجموعة الفتيات أي فتاة تفوقها، وينتقدنها بالقول: «تظن أنها مهمة»، فإن أي فتاة تخبر الأخريات بما يجب أن يفعلنه تُعدُّ متسلّطة. وأخيراً، تتعلّم الفتيات أن يتكلمن بطرائق تراعى فيها حاجات الأخريات؛ لكي يحفظن ماء وجه إحداهن إذا لزم الأمر.

وفي المقابل، يميل الفتيان إلى اللعب بصورة مختلفة جداً، فهم يلعبون في مجموعات أكبر، ويُسمَح لفتية آخريّن أن ينضموا إليها، ولكن لا يُعامل الجميع على قدم المساواة؛ إذ يُتوقَّع من الفتيان الذين يحظون بمكانة رفيعة في مجموعاتهم أن يؤكدوا تلك المنزلة لا أن يقللوا من أهميتها، وقد جرت العادة أن يُنظر إلى أحد الفتية (أو بعض الفتيان) بوصفه قائداً للمجموعة. من جانب آخر، لا يتهم الفتيان غالباً بعضهم بعضاً بأنهم مُتسلّطون؛ لأنه يُتوقَّع من القائد أن يخبر الفتية ممن هم أقل مكانة بما يجب أن يفعلوه. وفي السياق نفسه، يتعلّم الفتيان كيف يستعملون اللغة لتوكيد مكانتهم في المجموعة؛ إذ يعمدون إلى عرض

قدراتهم ومعارفهم، وتحدي الآخرين، ومقاومة التحديات. وأخيراً، يُعدُّ إصدار الأوامر إحدى طرائق الوصول إلى المنزلة الرفيعة والحفاظ عليها، في حين يَمْنَحُ سرد الحكايات أو الدعايات الفاعل دوراً مركزياً.

لا يعني هذا بالضرورة أن الأولاد والبنات كافة يتزعمون وفقاً لهذه الطريقة، أو يشعرون بالراحة في تلك المجموعات، أو ينجحون بالتواصل باستخدام تلك الأساليب. ولكن، في أغلب الأحيان، يتعلَّمُ الفتيان والفتيات أساليب الحديث في مجموعات اللعب تلك في أثناء الطفولة. ولهذا فهم يكبرون في عالمين مختلفين، فتختلف طرائقهم في قول ما يريدون، وتكون الأحاديث بينهم مبتورة، ويسودها الكثير من سوء الفهم؛ إذ لا يمكنك افتراض أن الشخص الآخر يعني ما ستنهيه إذا قلت الشيء نفسه بالطريقة عينها.

أظهرت نتائج بحوثي في بعض الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية أن العبر المستقاة من الطفولة تنتقل إلى مكان العمل، والمثال الآتي يوضح ذلك: إذ عُقدت حلقة نقاش في إحدى الشركات الكبرى متعددة الجنسيات لتقييم تطبيق سياسة مرنة خاصة بأوقات العمل. جلس المشاركون في الحلقة، وأخذوا يناقشون النظام الجديد، ثم استنتج الجميع أنه خيار رائع، لكنهم اتفقوا أيضاً على اقتراح طرائق لتحسينها. انتهى الاجتماع على النحو الذي خُطِّطَ له، وعدَّه الجميع ناجحاً بحسب ملحوظاتي والتعليقات التي وصلتني. ولكن في اليوم الآتي أصبت بالدهشة.

كنت قد غادرت الاجتماع وأنا موقن أن فيل هو صاحب معظم المقترحات التي أفرّتها المجموعة، ولكن عندما طبعت ملحوظاتي لاحظتُ أن شيرل هي التي أدلت بهذه المقترحات. لقد ظننت أن الأفكار الرئيسية هي من وحي فيل لأنه اعتمد على أفكار أوردتها شيرل وأيدها هو، ثم تكلم عنها في النقاش وقتاً أطول من الوقت الذي استغرقته شيرل في طرحها.

سيكون سهلاً قول إن فيل قد سرق أفكار شيرل فتثور غاضبة، ولكن ذلك ليس دقيقاً؛ إذ لم يدّع فيل ألبتة أن أفكار شيرل تخصه، وقد أخبرتني شيرل نفسها لاحقاً أنها غادرت الاجتماع وهي واثقة أنها قد شاركت فيه بفاعلية، وأنها تُقدّر تأييد فيل لها، ثم أخذت تضحك قائلة: «إنه ليس أحد الأوقات التي تقول فيها امرأة شيئاً ويتجاهلها الجميع، ثم يقوله رجل ويُجمع الحضور على إقراره». وبعبارة أخرى، فقد عمل فيل وشيرل جيداً ضمن الفريق، وأنجزت المجموعة هدفها، وحصلت الشركة على ما تصبو إليه، فما المشكلة إذن؟

بعد ذلك قفلت راجعاً، وأخذت أسأل المشاركين جميعاً عمّن يظنون أنه أكثر أعضاء المجموعة تأثيراً، والمسؤول عن الأفكار التي أفرّت في الاجتماع. وقد كشف نمط الأجوبة الكثير مما كنت أجهله؛ فقد ذكرت المرأتان الأخريان في المجموعة اسم شيرل، في حين ذكر اثنان من الرجال الثلاثة اسم فيل. وفي المقابل، ذكر رجل واحد فقط، وهو فيل، اسم شيرل. خلاصة القول هي أن النساء قومن إسهام المرأة الأخرى على نحو أكثر دقة مما فعله الرجال.

يُذَكِّرُ أن اجتماعات على هذه الشاكلة تُعقدُ يومياً في الشركات المنتشرة في مختلف أنحاء العالم، ولكن إذا لم يُصغِ المديرين جيداً إلى الأسلوب الذي يتحدث به الموظفون، فقد يُيخَسُ أحدهم -مثل شيرل- حقه، ولا يؤخذ كلامه على محمل الجد.

مكانة متفوقة، مساواة

يختلف المتحدِّثون الأفراد فيما بينهم من حيث استجابتهم للقوى الاجتماعية للغة؛ أي للفوارق الدقيقة فيما يقوله آخرون لهم. وبوجه عام، يستجيب الرجال لقوى التفاعل الاجتماعي، ويتحدِّثون بطرائق وأساليب تؤكد مكانتهم المتفوقة، ويقاومون أيَّ تأثير سلبي للآخرين في هذه المنزلة. وفي المقابل، تميل النساء إلى الاستجابة بقوة أكبر للأنفة، ويتكلمن على نحو يحفظ ماء وجه الأخريات، ويخففن من التصريحات قد ترى أخريات أنها تُقلل من شأنهن. وحقيقة الأمر أن هذه الأنماط اللغوية شائعة، وأنه يمكن سماعها في مئات الأحاديث في أماكن العمل كل يوم، بحيث تُؤثر -كما هو الحال في حديث شيرل وفيل- فيمن يلقى آذاناً صاغية، أو يحظى بالفضل.

وبالحديث عن نَسَبِ الفضل، فقد تُؤثر إستراتيجية لغوية صغيرة، مثل اختيار الضمير، فيمن يحظى بالفضل. في البحث الذي أعدته عن مكان العمل، سمعت بعض الرجال يقولون (أنا) في مواقف تقول فيها النساء (نحن)، وأذكر أن مديراً تنفيذياً في إحدى دور النشر قال: «أنا

أُعِينُ مديراً جديداً، وسأعهد إليه بمسؤولية قسم التسويق: «ما يُخَيَّلُ للمستمع أنه مالك الشركة. وفي تناقض صارخ لهذا، فقد عرفت نسوة يقلن (نحن) حينما يشرن إلى العمل الذي أنجزنه وهدهن، وقالت إحداهن إنه لمن الفخر أن ينسب المرء الفضل كله إلى نفسه مباشرة بقول: «أنا فعلت هذا». وقد توقعت - من دون جدوى أحياناً - أن آخرين سيعرفون ما قامت به، فينسبون إليها فضلاً لم تزعمه لنفسها.

قد يتبادر إلى ذهن بعض المديرين أن النساء اللاتي لا ينسبن الفضل فيما أنجزنه إلى أنفسهن يتعيّن عليهن تعلّم فعل ذلك، ولكن هذا الحل مُشكّل؛ لأننا نربط طرائق الكلام بصفات أخلاقية، إذ تدل الطريقة التي نتكلم بها على حالنا، وما نرغب أن نكون عليه.

كانت فيرونيكا؛ وهي باحثة بارزة في شركة تقانة عالية، تعمل مع مدير سريع البديهة. لاحظ المدير أنها مصدر كثير من الأفكار التي تخرج بها المجموعة، وأن شخصاً آخر كان يتباهى بها غالباً في المكتب، فينسب الفضل فيها إليه. أخذ المدير ينصحها بأن (تمتلك) أفكارها، وأن تنسبها إلى نفسها، لكن فيرونيكا وجدت أنها لا تستمتع بعملها في حال أنجزته بطريقة (ملتوية) مملة مزعجة؛ لذا فقد دفعها كرهها لهذا السلوك إلى تجنبه في المقام الأول.

بصرف النظر عن الدافع، فإن النساء أقل ميلاً من الرجال إلى التباهي بإنجازاتهم، وفي حال فعلن ذلك فإنهن يُصدّقن الأمر أكثر من الرجال، لكنهن لا يحظين بالإعجاب.

يرى كثير من الباحثين أن النزعة المتنامية لإسناد عمل ما إلى الفرق ثلاثم النساء خاصة، ولكنها قد تقضي إلى تعقيدات في تقويم الأداء. فعندما تُطرح الأفكار ويُجزَّ العمل ضمن بوتقة الفريق، فقد تصبح خلاصة الجهد مرتبطة بالشخص الأكثر تعبيراً عن النتائج الواردة في التقارير. وللأسف، فإن الكثير من النساء والرجال - النساء غالباً - يترددون في تقديم أنفسهم بهذه الطريقة، ويخاطرون بعدم حصولهم على الثناء الذي تستحقه إسهاماتهم.

الثقة والتباهي

أخذ الرئيس التنفيذي الذي استند بقراراته على ثقة المتكلمين ببيان أهمية تقاسمها مع الشركات الأمريكية؛ ذلك أن إحدى طرائق الحكم على الثقة هي سلوك الفرد، ولا سيما السلوك اللفظي. وهنا تظهر المعضلة نفسها مُجدِّداً؛ إذ تفتقر الكثير من النساء إلى الأفضلية.

أظهرت نتائج بعض الدراسات أن النساء يملن غالباً إلى التقليل من يقينهن، في حين ينحو الرجال إلى خفض شكوكهم. وكانت عالمة النفس لوري هيدزينغتون (Laurie Heatherington) وزملاؤها قد أعدوا اختباراً بارعاً، نشروا نتائجه في إحدى المجلات، إذ طلبوا إلى مئات من طلاب الكلية الجدد توقع العلامات التي سيُحرزونها في عامهم الأول. فطلب إلى بعضهم التوقع سرّاً بحيث يكتبونها ثم يضعونها في مغلف، في حين طلب إلى آخرين التوقع علانية بحضور باحث. وقد أظهرت النتائج أن النساء توقعن علامات منخفضة لأنفسهن أكثر من الرجال عندما كانت التوقعات علنية. أمّا بالنسبة إلى التوقعات السرية

فكانت العلامات مماثلة لتلك التي ذكرها الرجال، ومماثلة أيضاً لعلاماتهم الحقيقية. يؤكد هذا الاختبار أن ما يُعدُّ افتقاراً إلى الثقة بالنفس (توقُّع الفرد علامات منخفضة) قد لا يُمثِّل المستوى الحقيقي لثقة المرء بنفسه، وإنما يُمثِّل الرغبة بعدم التباهي والتفاخر.

إن العادات والسلوكيات المتعلقة بالتواضع أو الثقة بالنفس مرهونة تواصل الأولاد والبنات اجتماعياً مع أقرانهم في اللعب في مرحلة الطفولة. وما إن يصبح المرء راشداً حتى يجد كل من النساء والرجال أن هذه الأنماط من السلوك تتعزَّز بردود الفعل الإيجابية من الأصدقاء والأقارب الذين يشاركونهم المعايير نفسها. ولكن معايير السلوك في بيئة العمل الأمريكية تقوم على أسلوب التفاعل الأكثر شيوعاً بين الرجال عامة، والرجال الأمريكيين على وجه الخصوص.

طرح الأسئلة

بالرغم من أن طرح الأسئلة الصحيحة هو من صفات المدير الجيد، فإن أسلوب طرح السؤال وتوقيتته قد يبعث إشارات غير متوقعة بخصوص الكفاءة والسلطة. ففي حال ضم فريق العمل مجموعة متباينة من الأشخاص، فإن الشخص الوحيد الذي يطرح أسئلة قد يُنظر إليه بوصفه جاهلاً، يضاف إلى ذلك أننا لا نحكم على الآخرين من أسلوبهم في الحديث فقط، وإنما من أسلوب الآخرين حينما يتحدثون إليهم. وقد ينتهي المطاف بالشخص الذي يطرح أسئلة إلى سماع محاضرة، وأن يبدو مثل التلميذ المبتدئ الذي يتلقَّى إرشادات من مدير المدرسة. وفي المجمل، فإن الطريقة التي يتواصل بها الفتيان

اجتماعياً تجعلهم أكثر قدرة على إدراك قوى السلطة التي يمكن النظر خلالها إلى مَنْ يطرح الأسئلة.

تعرّضت طبيبة لتجربة قاسية تعلّمت منها أن أيّ تبادل للمعلومات قد يصبح أساساً لأيّ تقدير (أو إساءة تقدير) عن الكفاءة. ففي أثناء حضورها حلقات التدريب، تلقت تقييماً سلبياً ظنّت أنه غير مُنصف لها، فطلبت إلى الطبيب المشرف توضيحاً، فقال إنها تعرف أقل من أقرانها. دهشت الطبيبة من جوابه، فأخذت تسأل عن الطريقة التي توصل بها إلى هذا الاستنتاج، فقال: «إنك تطرحين أسئلة أكثر!».

فإلى جانب الاختلافات الثقافية والشخصية الفردية، يبدو أن النوع الاجتماعي يُؤثر في الأسلوب والوقت الذي يطرح فيه الأشخاص أسئلة، فمثلاً لفت انتباهي من بين الملحوظات التي أوردتها في محاضراتي وكتبي أن الرجال يتوقفون ليسألوا عن الاتجاهات بدرجة أقل من النساء حين يتهن. وقد أوضحت أن الرجال يرفضون غالباً السؤال عن الاتجاهات؛ لأنهم يدركون أن ذلك يُضعف موقفهم، ولأنهم يُقدرون الاستقلالية التي يحظون بها عندما يعثرون على الطريق وحدهم. إن السؤال عن الاتجاهات في أثناء القيادة لهو مثال واحد -إلى جانب أمثلة أخرى درسها الباحثون- على أن الرجال يطرحون أسئلة أقل مقارنةً بالنساء. وأظن أن مرد ذلك هو أنهم أكثر اهتماماً من النساء بإقامة ماء الوجه حينما يتعلق الأمر بطرح الأسئلة. وفي المقابل، فإن الرجال الذين يعتقدون أن طرح الأسئلة قد يُؤثر فيهم سلباً يصبحون أكثر استعداداً لتكوين رأي سلبى عن أولئك الذين يطرحون أسئلة في مواقف يناون بها عن ذلك.

طقوس الحديث

الحديث شعائري أساساً بمعنى أننا نتحدَّث بطرائق قد صاغتها ثقافتنا، ونتوقَّع نماذج معيَّنة من ردود الأفعال. لنأخذ الترحيب مثلاً، فقد سمعت زائرين في الولايات المتحدة يَشْكُون من أن الأمريكيين مراوون؛ لأنهم يسألون عن حالك، ولا يحفلون بالجواب. بالنسبة إلى الأمريكيين، فإن سؤال «كيف حالك؟» هو طريقة متعارف عليها لبدء الحديث لا طلب المعلومات. وفي أصقاع أخرى من العالم، بما فيها الفلبين، يسأل الأشخاص بعضهم بعضاً حين يلتقون: «إلى أين تود الذهاب؟». ويبدو هذا السؤال فضولياً للأمريكيين الذين لا يدركون أيضاً أنه استفهام معتاد، وأن الردَّ المتوقع الوحيد عليه هو القول المبهم «إلى هناك».

إن ملاحظة طقوس الحديث المتعدِّدة في الدول الأجنبية لهو أمر سهل وممتع، لكننا لا نتوقَّع وجود اختلافات، ولا ندرك غالباً الطبيعة الشعائرية لأحاديثنا حينما نجتمع مع أبناء جلدتنا في العمل. ختاماً، فقد تبدو طقوسنا المختلفة أكثر جدلية حين نفكر أننا جميعاً نتكلم اللغة نفسها.

الاعتذار

«فكر في العبارة البسيطة: أنا آسف».

كاثرين: كيف كان ذلك العرض الكبير؟

بوب: لم تَسِرِ لأمرٍ مثلما نريد؛ فقد تلقَّيت وابلًا من الاستفسارات من نائب الرئيس للشؤون المالية، ولم تكن لديَّ الأرقام المطلوبة.

كاثرين: أنا آسفة، أعرف كم عملتَ جاهداً على ذلك.

في هذه الحالة، فإن عبارة «أنا آسفة» تعني غالباً «أنا آسفة لأن ذلك حدث»، لا «أعتذر»، بيد أن كاثرين كانت مُكَلِّفة بإعطاء بوب الأرقام من أجل العرض. والواقع أن النساء يَمْلَنَ إلى تكرار قول «أنا آسفة» أكثر من الرجال، وأنهن يعنين العبارة غالباً بهذه الطريقة (وسيلة معتادة للتعبير عن الاهتمام)؛ إنها أحد عناصر أسلوب الحديث المكتسبة المتعددة التي تستعملها الفتيات غالباً لإقامة علاقة ألفة. صحيح أن الاعتذار - شأنه شأن شعائر الحديث الأخرى - يُجدي نفعاً حينما يتشارك الطرفان الافتراضات نفسها بخصوص استخدامه، ولكن الأشخاص الذين يعتذرون بصورة متكررة قد يبدون أضعف، وأقل ثقة بالنفس، ويستحقون اللوم أكثر من الآخرين الذين يُحجمون عن فعل ذلك.

تجدر الإشارة إلى أن الرجال ينظرون إلى الاعتذار بصورة مختلفة، ويُرَكِّزون غالباً على مضمون المكانة في الأحاديث؛ إذ يتجنَّب رجال كثيرون الاعتذار؛ لاعتقادهم أنه يضع المتكلم في منزلة أدنى. حدث ذات مرة أن شَهِدْتُ لقاءً بين عدَّة محامين اشتركوا في مفاوضات عبر مجهار، وقد اعترتني حالة من الذهول لما حصل. ففي إحدى المراحل، وضع المحامي الذي كنت جالساً في مكتبه مرفقه - مصادفةً - على الهاتف وأنهى المكالمة، وعندما أعادت أمينة سرِّه جمع الأطراف معاً، توقَّعتُ أن يقول ما كنت سأقوله: «آسف بخصوص ما حدث، لقد وضعت مرفقي من دون قصد على الهاتف»، ولكنه قال: «مرحباً، ماذا حدث؟ كنت أتحدَّثُ إليك ثم لم أعد أسمعك!». لقد بدا

لي أن المحامي لديه حافز تلقائي لعدم الاعتراف بالخطأ؛ هذا إذا لم يكن مضطراً إليه أصلاً. وبالنسبة إليّ، فقد كانت تلك إحدى اللحظات المهمة جداً التي تُظهر للمرء أن العالم الذي يعيش فيه ليس هو العالم نفسه الذي يحيا فيه الجميع، وأن الطريقة التي يُفترض أنها أنسب للحديث ليست في الواقع سوى واحدة من طرائق عدّة.

لا شك أن الفئة التي تُحذّر المديرين من عدم تقويض سلطتهم بالاعتذار تنظر إلى التفاعل من وجهة نظر سلطوية. وبالرغم من أن هذه الإستراتيجية قد تكون فاعلة في حالات معدودة، فإنها تلقى معارضة شديدة في أغلب الأحيان. فعندما سألت بعض الأشخاص عمّا يحبطهم في أثناء العمل، أجابوا أن أكثر ما يزعجهم هو العمل مع شخص يرفض الاعتذار أو الإقرار بالخطأ. وبعبارة أخرى، فقد يكون تقبُّل النقد والاعتراف بالغلط إستراتيجية فاعلة أو حتى متفوقة في بعض البيئات.

التغذية الراجعة

تشمل طرائق الحصول على تغذية راجعة عنصراً متواتراً يكون غالباً هو لسبب في سوء الفهم. ولعل الحادثة الآتية توضح هذا الأمر. طلبت مديرة أحد الأقسام إلى مشرف التسويق إعادة كتابة تقرير ما. تبدأ هذه المهمة - التي تبدو شاقة - بذكر نقاط القوة في التقرير، ثم يُنتقل إلى النقطة الرئيسية؛ وهي جوانب الضعف التي يجب معالجتها. والظاهر أن مشرف التسويق كان يفهم ملحوظات مديرته ويقبلها، لكن

النسخة المنقّحة لم تتضمن سوى تغييرات ثانوية فقط؛ إذ أخفق في معالجة مكامن الضعف الرئيسية. وعندما أخبرته المديرية بعدم رضاها اتهمها بتشويش أفكاره قائلاً: « لقد أخبرتني أنه جيد».

وصل الطرفان إلى طريق مسدود نتيجة اختلاف الأسلوب اللغوي لكل منهما؛ فبالنسبة إلى المديرية بدا طبيعياً أن تُخفّف من الانتقاد حين بدأت بالثناء، وكان إبلاغ مرؤوسها أن تقريره غير واف وأنه يجب إعادة كتابته قد وضعه في موقف أقل منزلة، في حين عدّ الثناء عليه لما تضمّنه التقرير من معلومات جيدة أسلوباً معتاداً لحفظ ماء وجهه، ولكن مشرف التسويق لم يشاطر مديرته افتراضها بخصوص طريقة تقديم التغذية الراجعة، وبدلاً من ذلك افترض أن ما ذكرته أولاً هو النقطة الرئيسية، وأن ما أورده لاحقاً لا يعدو أفكاراً خطرت لها فيما بعد.

وفي الوقت الذي يشعر فيه العاملون بالرضى إذا كانت التغذية الراجعة المتوقعة إيجابية وتخلو من النقد الصريح المباشر، فإن أولئك الذين يشاطرون مشرف التسويق افتراضاته سيعدّون المقاربة الفظة صادقة ومفيدة، والمديرة غامضة. لقد بدت افتراضات كل منهما بدهية له؛ لذا ألقى كلاهما اللوم على الآخر، إذ اعتقدت المديرية أن مشرف التسويق لم يكن يصغي إليها، في حين اعتقد أنها لم تتواصل معه جيداً، أو أنها غيرت رأيها، وهذا أمر مهم؛ لأنه يبيّن أن القضايا التي توصف غالباً بأنها (ضعف تواصل) قد تنجم عن اختلاف في الأساليب اللغوية.

الثناء

تبادل المديح هو عادة شائعة بين الرجال عامة، والنساء بوجه خاص، وقد أدَّى التباين في التوقعات بخصوص هذه العادة إلى تعريض سوزان (مديرة في مجال الموارد البشرية) لموقف محرج؛ إذ قدّمت وزميلها بيل عرضين في أحد المؤتمرات الوطنية. وبينما كانا على متن الطائرة عائدين إلى الديار، قالت سوزان لبيل: «لقد كانت تلك خطبة رائعة!»، فردَّ بيل: «شكرًا لك»، ثم سألت: «ما رأيك في عرضي؟»، فأجاب إجابة حملت في طياتها الكثير من النقد المطوّل المُفصّل. وما إن سمعت سوزان هذا النقد اللاذع من بيل حتى انتابتها حالة من الضيق والانزعاج، وراودها شعور بعدم تقدير جهودها، وأحسّت لوهلة أنها مبتدئة، وأنها بحاجة إلى نصائحه القيّمة. والأسوأ من ذلك أنها اضطرت إلى تحمّل اللوم وحدها؛ لأنها هي التي طلبت إلى بيل أن يدلي برأيه في عرضها.

ولكن، هل سمعت سوزان الردّ الذي توقّعتَه؟ عندما سألت بيل عن رأيه في أدائها لم تكن تتوقّع سماع نقد بل مديح، وفي الواقع كان سؤالها محاولة لترميم طقس خرج عن مساره المعتاد، وكان ثناؤها على بيل نوعًا من التقدير التلقائي شعرت أنه مطلوب تقريبًا بعد تقديم الزميل عرضًا، وتوقّعت أن يردَّ بيل بمديح مماثل؛ لقد كانت تتكلم بعفوية. ولهذا إمّا أنه أساء فهم ما يجري، وإمّا أنه انتهز الفرصة ليستمتع بأداء دور الناقد الأعلى مكانة. وبصرف النظر عن الدافع، فقد منحته محاولة سوزان لتبادل الثناء الفرصة الملائمة لعمل ذلك.

صحيح أن هذا الحديث قد يكون بين رجلين، بيد أنه ليس من باب المصادفة أن يجري بين رجل وامرأة، وكانت اللغوية جانيت هولمز (Janet Holmes) قد توصلت إلى أن النساء يُعبّرن عن الثناء أكثر من الرجال (الغويات الإنسانية Anthropological Linguistics، المجلد 28، 1986م). وتبعاً لما ذكرنا سائفاً؛ فإن قلة من الرجال قد تسأل: «ما رأيك في كلامي؟»؛ لأن هذا السؤال تحديداً قد يثير نقداً غير مرغوب.

تتميّز البنية الاجتماعية لمجموعات الأقران الذين يتزعمون معاً ببحث الفتیان فعلاً عن فرص سانحة لوضع آخرين في مكانة أدنى، وتبوؤ المنزلة العليا بأنفسهم. وفي المقابل، فإن إحدى العادات التي تتعلّمها البنات هي أنهن أدنى مرتبة، وافترض أن الشخص الآخر سيدرك الطبيعة الشعائرية للتقليل من شأن الذات ويرفعهن إلى مستواه مُجدداً.

أشار الحديث بين سوزان وبيل أيضاً إلى أن الأسلوبين المميزين لكل من النساء والرجال قد يمثّل عائقاً للنسوة في مكان العمل. فإذا حاول شخص ما التقليل من اختلافات المنزلة، وحرص على أن يبدو الجميع متساوين، وحفظ ماء وجه الآخرين، في حين حاول شخص آخر ترسيخ أنه ذو منزلة أعلى وتجنّب أن يُنظر إليه بوصفه أقل منزلة؛ فإن الشخص الذي يسعى إلى مكانة أعلى يحظى بذلك على الأرجح. وفي الوقت نفسه، سينتهي الحال بالشخص الذي لا يبذل أيّ جهد لتجنّب المنزلة الدنيا إلى أن يجد نفسه فيها. ولما كانت النساء أكثر

استعداداً (أو قبولاً) لدور ملتزم النصيحة فإن الرجال هم أكثر ميلاً إلى تفسير أي سؤال عادي من النساء بأنه طلب للنصيحة.

الاعتراض الشعائري

يُنظر إلى الاعتذار وتخفيف الانتقاد بالمديح وتبادل الثناء بوصفه طقوساً شائعةً بين النساء، وذلك خلافاً للرجال الذين يتمسكون غالباً بالمعنى الحرفي لكلٍّ منها. وفي المقابل، يُعدُّ الاعتراض طقساً شائعاً بين الرجال تأخذه النساء غالباً على محمل الجد.

ف ذات مرة أخبرتني موظفة في إدارة الاتصالات أنها أصيبت بنوبة من الغضب عندما شاهدت زميلاً لها في المكتب يجادل بحدة زميلاً آخر بخصوص القسم الذي يجب أن تخفض ميزانيته. وما إن رأتهما - بعد حين - ودودين جداً مع بعضهما حتى سألت زميلها: «كيف تتظاهر أن هذا الشجار لم يحدث قط؟»، فأجاب محتاراً من سؤالها: «مَن يتظاهر أنه لم يحدث قط؟»، وقد دهشت من تصرفه، ثم قال: «لقد حدث ما حدث وانتهى». إن ما عدته شجاراً عنيفاً كان بالنسبة إليه سلوكاً اعتيادياً من التفاوض اليومي؛ إنه معركة شعائرية.

يتوقع كثير من الأمريكيين أن يكون نقاش الأفكار معركة شعائرية؛ أي استكشاف عن طريق الخلاف اللفظي؛ فهم يُقدِّمون أفكارهم بطريقة تدل على أنها أكيدة ومطلقة، ثم ينتظرون أن تلقى اعتراضاً من الآخرين، وهم أيضاً حين يلتزمون بالدفاع عن هذه الأفكار فإنهم يسعون إلى اختبارها. وبالمثل، فقد يتقمَّص هؤلاء دور المحب للجدال بتحدِّي

أفكار زملائهم - يحاولون متابعة الأخطاء واكتشاف مواطن الضعف - بوصف ذلك طريقة لمساعدتهم على استكشاف أفكارهم واختبارها.

قد يُجدي هذا الأسلوب نفعاً إذا شارك فيه الجميع، ولكن الذين لم يعتادوا عليه لن يفهموا - على الأغلب - طبيعته الشعائرية. فقد يتخلون عن فكرة تواجه تحدياً، ويُعدُّون الاعتراضات مؤشراً لأنها غير ملائمة. والأسوأ من ذلك أنهم قد يُعدُّون الاعتراض هجوماً شخصياً عليهم، ويجدون صعوبة في بذل قصارى جهدهم في بيئة مثيرة للنزاع، وقد يصل بهم الأمر إلى عدم التعبير عن أفكارهم لتجنب هجمات محتملة. والعجيب الغريب أن هذا الموقف يجعل حُججهم تبدو ضعيفة، فتلقى - على الأرجح - انتقاداً من زملاء مشاكسين بدلاً من الدفاع عنها.

من جانب آخر، قد يُسهِّم الاعتراض الشعائري (ritual opposition) في تحديد مَنْ يحظى بالوظيفة؛ إذ تعتمد بعض الشركات الاستشارية التي تُعنى بتعيين خريجين من أشهر كليات إدارة الأعمال إلى استخدام تقنيات مواجهة في أثناء مقابلتهم؛ فهم يتحدَّون المرشَّح أن (يحل قضية) في وقت مُحدَّد. أخبرني صديق يعمل في إحدى الشركات أن: «نتائج النساء تكون أقل منها للرجال في هذا التفاعل، ما يُؤثِّر حتماً فيمن يفوز بالوظيفة، غير أن كثيراً من النساء اللاتي لا يحظين باختبار جيد يصبحن مستشارات جيدات، وأدكى غالباً من بعض الرجال الذين يبدوون مثل مراكز تحليل تحت الضغط».

ختاماً، يختلف مستوى الاعتراض الشفهي من شركة إلى أخرى تبعاً لسياستها، ولكني رأيت أمثلة على ذلك في مختلف الشركات التي

عملت بحوثًا عنها؛ إذ يخاطر أيُّ شخص لا يبدو أسلوبه اللغوي مريحًا بأن يظهر غير واثق بأفكاره.

تفويض السلطة

تتبع السلطة الرسمية في الشركات من الموقع الذي يشغله المرء، ولكن السلطة الحقيقية يجب أن يُتفاوض عليها يومًا بعد يوم. وللحقيقة، فإن كفاءة المديرين تعتمد -نوعًا ما- على مهاراتهم في تفويض سلطاتهم، وإن كان آخرون يُعززون جهودهم أو يُقوّضونها. وتُسهّم الطريقة التي يُمثّل بها الأسلوب اللغوي المكانة إسهامًا فاعلاً في تثبيت أفراد ضمن مثلث هرمي معين.

مستويات الإدارة

لقد عملت بحوثًا عن الكثير من الشركات، وسمعت فيها جميعًا من نساء أنهن يقمن بعمل رائع، وأن زملاءهن (ومديريهن المباشرين أحيانًا) يعرفون ذلك جيدًا، ولكن رؤساءهن لا يعتقدون ذلك. وقد أخبرتني مرارًا أن ثمة شيئًا لا علاقة لهن به يُثبّطنهن، ووجدن الأمر محبطًا؛ لأنهن اعتقدن أن كل ما يجب أن يكون ضروريًا للنجاح هو القيام بعمل رائع، وأن أداءهن المتميز ينبغي أن يلقى تقديرًا ومكافأة. وفي المقابل، أخبرني بعض الرجال أن عدم حصول النساء على ترقية مردهُ غالبًا أنهن دون المستوى المنشود. وعندما نظرت حولي لاحظت أن الرجال يلجؤون -أكثر من النساء- إلى طرائق تلقي تقديرًا ممن يمتلكون السلطة، فيسارعون إلى ترفيتهم.

في مختلف الشركات التي زرتها لاحظت ما يحدث وقت الغداء؛ رأيت شباناً يتناولون الطعام مع مديريهم، واداريين يجلسون مع الرئيس التنفيذي على مائدة الطعام. ولاحظت أيضاً أن قلّة من النساء تسعى إلى تناول الطعام مع أحد المسؤولين الذين يتبوؤون مناصب أعلى، ولكن المرء يحظى غالباً بالتقدير والثناء عن عمل أنجزه إذا تكلم عنه إلى أولئك المديرين الأعلى منزلة، ويكون ذلك سهلاً جداً إذا كانت قنوات التواصل مفتوحة أساساً. وفي حال حظي بعضهم بفرصة التحدّث إلى المديرين، فإن طرائقهم في الحديث عن إنجازاتهم تختلف باختلاف الجنس؛ نظراً إلى اختلاف الطرائق التي تواصلوا بها اجتماعياً في مرحلة الطفولة، إذ يكافأ الأولاد من أقرانهم إذا تحدّثوا عن إنجازاتهم، في حين تُكافأ البنات إذا قلّن من الحديث عن ذلك. والحقيقة أن الأساليب اللغوية الشائعة بين الرجال تُسهّم في منحهم بعض الأفضلية على النساء حين يتعلق الأمر بالعلاقة مع الإدارة العليا.

يدرك المتحدّثون جميعاً مكانة الشخص الذي يتحدّثون إليه، ويُعدّلون من طرائقهم في الحديث تبعاً لذلك. صحيح أن كل موظف يتحدّث إلى مديره بطريقة تختلف عنها مع المرؤوس، ولكن المفاجئ أن الطرائق التي يُعدّلون بها كلامهم قد تكون مختلفة، فيُقدّمون صوراً مختلفة عن أنفسهم.

درس الباحثان في مجال التواصل كارين تريسي (Karen Tracy) وإريك إيزنبرغ (Eric Eisenberg) كيف تُؤثر المكانة في الطريقة التي ينتقد الناس بها. وقد صاغا رسالة تجارية تضم بعض الأخطاء،

ثم طلبا إلى (13) طالباً جامعياً و(11) طالبةً القيام بدور المنتقد وفقاً لتصوّرين؛ الأول: تحدّث المدير إلى مرؤوسه، والثاني: تحدّث المرؤوس إلى مديره. بعد ذلك قاس الباحثان درجة اجتهاد المتحدّثين في محاولة عدم إيذاء مشاعر الشخص الذي ينتقدونه.

قد يتوقّع المرء أن يكون الأشخاص أكثر حرصاً في طريقة انتقادهم إذا كانوا مرؤوسين، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة؛ إذ لاحظ تريسي وإيزنبرغ أن هذه الفرضية صحيحة بالنسبة إلى الرجال لا النساء. ووفقاً للتقرير الذي نشره في بعض بحوث اللغة والتفاعل الاجتماعي (Research on Language and Social Interaction) (المجلد 24، 1990/1991م)، فقد أظهرت النساء اهتماماً أكبر بمشاعر الشخص الآخر حين أدّين دور الرئيس. وبعبارة أخرى، كانت النساء أكثر حرصاً على حفظ ماء وجه الآخرين (المرؤوسين) حين تقمّصن دور الرئيس. يُذكر هذا الاختبار بالطريقة التي تتواصل بها الفتيات اجتماعياً؛ إذ يُتوقّع من الفتيات المتفوقات بطريقة ما أن يُقللن من الحديث عن إنجازهن لا أن يتباهين به.

استناداً إلى سجلاتي الخاصة عن التواصل في أماكن العمل، فقد لاحظتُ أن بعض النساء يتحدّثن بطرائق متشابهة، فمثلاً عندما تُصحّح المديرية خطأ ارتكبه أمين سرها، فإنها تفعل ذلك بعد الإقرار بوجود ظروف مخففة، فتقول ضاحكة: «من الصعب القيام بالأمر هنا مع كل هؤلاء الأشخاص الذين يدخلون المكتب، أليس كذلك؟».

فالمديرة بهذا القول كانت تحفظ ماء وجه مرؤوسها، تمامًا مثل الطالبات اللاتي أدّين دور المنتقد في دراسة تريسي وإيزنبرغ.

فهل هذه طريقة فاعلة للتواصل؟ وإذا كانت فاعلة، فمن أجل ماذا؟ لقد أحدثت هذه المديرية بيئة إيجابية في مجموعتها، فأنجز العمل بكفاءة. وفي المقابل، فقد أخبرتني نساء كثيرات يعملن في مجالات مختلفة عدّة أن مديريهن يقولون إنهن لا يُظهرن السلطة الملائمة.

المواربة

إشارة لغوية أُخرى تختلف باختلاف السلطة والمكانة، ويُقصدُ بها النزعة إلى قول ما نغنيه من دون التّفوّه بكلمات كثيرة. بالرغم من الاعتقاد الشائع في الولايات المتحدة الأمريكية بأن الأفضل دائماً هو قول ما تعنيه تمامًا، فإن المواربة أسلوب مهم واسع الانتشار في التواصل الإنساني، وهي تختلف كثيرًا من ثقافة إلى أخرى، وقد تُسبّب سوء فهم كبيرًا في حال اختلفت عادات المتحدثين وتوقعاتهم بخصوص طريقة استخدامها. يقال غالبًا إن النساء الأمريكيات أكثر مواربة من الرجال الأمريكيين، ولكن الحقيقة أن كل شخص منّا يتحدث بصورة غير مباشرة في بعض المواقف مستخدمًا طرائق متنوعة. وإذا أخذنا الاختلافات الثقافية والعرقية والإقليمية والفردية بالحسبان، فإن النساء خاصة يلجأن إلى التلميح لا التصريح حين يتعلق الأمر بإبلاغ آخرين ما يتعيّن عليهم فعله، وهذا ليس مفاجئًا نظرًا إلى استعداد بعض الفتيات لإطلاق صفة (مُتسلّطة) على أخريات. وبالمثل، يتحدث

الرجال غالباً مواربة حين يتعلق الأمر بالاعتراف بالأخطاء أو نقاط الضعف، وهذا أيضاً ليس مفاجئاً نظراً إلى استعداد الفتيان إلى إقصاء آخرين يتظاهرون بأنهم أقل مكانة.

للهولة الأولى، سيبدو أن المُنفذ فقط هو الذي يستطيع إصدار أوامر فظة، مثل قوله: «ضع ذلك التقرير على مكثبي ظهراً». ولكن المواربة تكون حين تُصدر شركة ما تعليمات باستخدام عبارات لا توحى أبداً أنها أوامر. ولا شك أن المدير الذي يقول: «هل لدينا بيانات بمبيعات كل منتج في مختلف الأقاليم؟» سيصاب بالدهشة والإحباط إذا أجابه المرؤوس: «لدينا على الأرجح» بدلاً من «سأجلبها لك».

إن ما ذكرناه من أمثلة لا يُمثّل حالة استثنائية، فقد زعم باحثون كثر أن المرؤوسين يتحدثون غالباً مواربة، وهذا صحيح في بعض الحالات، فمثلاً أعدت اللغوية تشارلوت ليند (Charlotte Linde) في دراسة نشرتها في مجلة اللغة في المجتمع (Language in Society) (المجلد 17، 1988م) بحثاً عن أحاديث الصندوق الأسود التي تدور بين الطيارين ومساعدتهم قبل حوادث تحطم الطائرات؛ ففي حادثة مأساوية واحدة تحطمت طائرة خطوط فلوريدا الجوية على نهر بوتوماك مباشرة بعد محاولتها الإقلاع من مطار واشنطن العاصمة، ما أدى إلى وفاة (74) شخصاً ونجاة (5) آخرين، وقد تبين أن الطيار لم يكن يمتلك الخبرة الكافية للطيران في طقس جليدي، في حين يتمتع مساعده بخبرة أكبر، وأمسى واضحاً -على نحو يفطر القلب- عند تحليل الحادثة أنه قد حاول تحذير الطيار، ولكن بأسلوب غير مباشر.

أثارت ملحوظات ليند اهتمامي، فألقيت نظرة متفحّصة على نسخة من الأحاديث، ووجدت دليلاً على فرضيتها؛ إذ لفت مساعد الطيار الانتباه مراراً إلى الطقس السيئ والجليد المتراكم على طائرات أخرى:

مساعد الطيار: انظر كيف يتدلى الجليد على... المؤخرة هناك، أترى ذلك؟ هل ترى الكتل الجليدية على المؤخرة، وعلى تلك الأشياء كلها؟
الطيار: نعم. (عبر مساعد الطيار أيضاً عن قلقه من وقت الانتظار الطويل بعد إزالة الجليد).

مساعد الطيار: يا للهول! إنها معركة خاسرة لإزالة هذا الجليد كله. إنه (يمنحك) شعوراً زائفاً بالأمان، وهذا كل ما يفعله. (قبل أن يُقلعاً مباشرة، عبر مساعد الطيار عن قلقه بشأن مسألة أخرى؛ هي القراءات غير الصحيحة لأجهزة القياس، ولكنه مُجدداً - غَضَّ الطرف عن ذلك حينما لاحظ أن الطيار لم يعرها اهتماماً).

مساعد الطيار: لا يبدو هذا صائباً، أليس كذلك؟ (صمت (3) ثوانٍ).
آه، هذا ليس صحيحاً، حسناً...

الطيار: بلى، إنه كذلك؛ إنها (80).

مساعد الطيار: والآن، لا أظن أن هذا صحيح. (صمت (7) ثوانٍ). آه، ربما يكون كذلك.

بعد وقت قصير، أقلعت الطائرة، وحدثت المأساة. في أمثلة أخرى، لاحظت ليند أن مساعدي الطيارين الذين يتبوؤون المرتبة الثانية في هرمية القيادة هم أكثر ميلاً إلى التعبير عن أنفسهم بصورة غير مباشرة، أو أنهم يُخفّفون، أو يُلطّفون طريقة تواصلهم عندما يقترحون على الطيارين الإجراء الذي يجب القيام به. تجدر الإشارة

إلى أن بعض الخطوط الجوية تبذل اليوم جهوداً لتجنب حدوث كوارث مماثلة بتقديمها تدريباً يساعد مساعدي الطيارين على التعبير عن أنفسهم بطرائق أكثر حزمًا.

بدا هذا الحل ملائمًا لمعظم الأمريكيين، ولكن عندما قُدمت دراسة ليند في حلقة بحث، أشار طالب ياباني إلى فاعلية تدريب الطيارين أيضًا على ملاحظة تلك التلميحات. تعكس هذه المقاربة افتراضات عن التواصل تُمثّل الثقافة اليابانية التي تمنح قيمة كبيرة لقدرة الأشخاص على فهم بعضهم من دون التعبير عن كل شيء بالكلام؛ إذ ستكون الصراحة أو المواردية وسيلة ناجحة للتواصل حين يفهم المشاركون الأسلوب اللغوي الذي ينقلها.

من جانب آخر، توجد في عالم الأعمال أشياء أكثر تأثيرًا من فهم التواصل أو عدمه؛ إذ يميل بعض أصحاب القرار إلى مكافأة مَنْ يستخدم أساليب شبيهة بتلك التي يستخدمونها؛ لأننا جميعًا نعدُّ منطق أساليبنا بدهيًا. وقد ثَبَّت أنه في أماكن العمل بالولايات المتحدة الأمريكية - حيث يُتَوَقَّع الاستجابة لتعليماتٍ من رئيسٍ بطريقة مباشرة تقريبًا - يُنظر إلى الموظفين الذين لا يبلغون مرؤوسيهم صراحةً بما يجب فعله بأنهم يفقدون إلى الثقة بالنفس.

وهذا مثال يُظهر بوضوح ما ذكرناه آنفًا؛ إذ عُدَّ إلى مديرة في إحدى المجالات الوطنية مسؤولية توزيع المهام على المراسلين، فكانت تصوغ هذه المهام على صورة أسئلة، بحيث تسأل مثلًا: «كيف تود إنجاز

مشروع (أ) مع زيد؟»، أو تقول: «كنت أفكر في تكليفك بالمشروع (أ)، فهل تمانع؟». تفاعل الموظفون كثيرًا مع المدير، وأحبوا العمل معها، وأنجز العمل بطريقة فاعلة ومنظمة، ولكن عندما حان موعد تقييم أدائها في منتصف العام، انتقدتها المدير لعدم اعتمادها سلوكًا مناسبًا مع مرؤوسيه.

في أي بيئة عمل، يتمتع الشخص الذي يتبوأ منصبًا أعلى بسلطة فرض وجهة نظره عن السلوك الملائم الذي يُمثل الأسلوب اللغوي جزءًا منه. ففي معظم بيئات الولايات المتحدة الأمريكية، يفترض ذلك الرأي غالبًا أن الشخص صاحب السلطة يمتلك حق إصدار الأوامر صراحةً لا موارد، ولكن توجد حالات أيضًا يعتمد فيها صاحب المكانة العليا أسلوبًا أكثر موارد: إذ طلبت مالكة أحد متاجر التجزئة من مرؤوسها (مدير المحل) أن يفعل شيئًا، فردَّ بالإيجاب، ثم مرَّ أسبوع ولم يكن بعدُ قد أنجز العمل. استطاعا حصر المشكلة في الحوار الآتي:

قالت: «تحتاج المُحاسبة إلى مساعدة في تحرير الفواتير، فما رأيك في مساعدتها على ذلك؟».

أجاب: «لأبأس».

لقد بدت هذه المحادثة القصيرة واضحة وسلسلة في ذلك الوقت، ولكن تبين أنهما قد فسرا هذا الحديث بطريقتين مختلفتين جدًا؛ إذ ظننت أنه كان يعني: «لأبأس، سأساعد المُحاسبة بنفسِي»، في حين ظنَّ هو: «لأبأس، سأفكر مليًّا بخصوص مساعدة المُحاسبة». لقد

فَكَر في الأمر فعلاً، واستنتج أن لديه أعمالاً أكثر أهمية يتعيَّن إنجازها، وأنه لا وقت لديه لمساعدة المُحاسبة.

بالنسبة إلى المالكة، فإن عبارة « فما رأيك في مساعدتها على ذلك؟» هي طريقة مناسبة جداً لإصدار أمر يعني «ساعد المحاسبة على تحرير الفواتير». وللحقيقة، فإن الأشخاص الذين يتوقعون إصدار تعليمات بصيغة الأمر يرون أن هذه العبارات مزعجة أو حتى مُضلِّلة. أمَّا الذين يرون هذا الأسلوب عادياً فيظنون أنهم لا يصدرون أوامر غير مباشرة، ويعتقدون أنهم واضحون بطريقة مهذبة أو محترمة.

الصورة المثالية فيما ذكرناه آنفاً هي أن الشخص الذي اعتمد أسلوباً موارباً كان المديرية؛ لذا وجد المدير نفسه مضطراً إلى التكيف مع أسلوبها. وهي لا تزال تُصدر الأوامر بالطريقة نفسها، ولكن مدير المتجر يفهم الآن معنى ما تقوله. خلاصة القول هي أن الشائع في بيئات العمل بالولايات المتحدة الأمريكية اعتماد أصحاب المناصب العليا أسلوباً مباشراً في الحديث، فيحكمون على كثير من النساء في الإدارة بأنهن يفترن إلى التصرف المناسب، والثقة بالنفس.

ما الذي يجب فعله؟

كثيراً ما يُطرح عليَّ السؤال الآتي: ما أفضل طريقة للانتقاد؟ أو: ما أفضل طريقة لإصدار الأوامر؟ أي، ما الطريقة المثلى للتواصل؟ فأجيب أنه لا توجد طريقة مثلى لذلك؛ إذ تختلف النتائج المترتبة على طرائق الحديث باختلاف الموقف، وثقافة الشركة، ومكانة المتحدثين،

وأساليبهم اللغوية، وكيف تتفاعل هذه الأساليب بعضها مع بعض. ونتيجة لهذا كله، فقد تكون أيُّ طريقةٍ حديثٍ مثاليةً للتواصل مع شخصٍ معيَّن في موقفٍ مُحدَّد، وفادحةً مع شخصٍ آخر في وضعٍ مختلف. أمَّا المهارة التي يجب أن يتمتع بها المديرون فهي إدراك ميزات الأسلوب اللغوي ورسائله، والإصغاء جيدًا لأشخاصٍ لديهم شيء مهم يقولونه.

فمثلًا قد يُعتدُّ أن إدارة الاجتماع بطريقة غير منظَّمة يمنح فرصًا متساوية للجميع، ولكن إدراك الفوارق في أساليب الحديث يُسهِّل رؤية عدم التكافؤ. ولا شك أن الأشخاص الذين يشعرون بالراحة حين يتحدَّثون في مجموعات، أو الذين لا يفكِّرون قليلًا قبل رفع أيديهم، أو الذين يتكلمون بسهولة ولا ينتظرون أن يعرفهم أحد؛ كل هؤلاء سيقولون -على الأرجح- آذانًا صاغيةً في الاجتماعات. أمَّا الأشخاص الذين يحجمون عن الكلام حتى يتأكدوا أن المتحدث السابق قد فرغ من حديثه، أو ينتظرون أن يعرفهم الآخرون، أو يميلون إلى إيجاد علاقة بين تعليقاتهم وملحوظات الآخرين؛ فإنهم سيبلون بلاءً حسنًا في الاجتماع الذي يلتزم فيه كل شخص بالقواعد نفسها، لكنهم سيعانون صعوبة في إسماع أصواتهم إذا كان الاجتماع يضم أشخاصًا أساليبهم مماثلة للنمط الأول. ونظرًا إلى التنشئة الاجتماعية المثالية للأولاد والبنات؛ يتعلَّم الذكور الأسلوب الأول، وتتعلَّم الإناث الأسلوب الثاني، ما يجعل الاجتماعات ملائمة للرجال أكثر منها للنساء. ولهذا فمن الشائع رؤية نساء يشاركن بفاعلية في نقاشات فردية أو في مجموعات

أنثوية، في حين لا تُسَمَع أصواتهن إلا نادراً في الاجتماعات التي يشارك فيها عدد كبير من الرجال. وفي المقابل، توجد نساء يعتمدن الأسلوب الأكثر شيوعاً بين الرجال، ولكنهن يواجهن خطراً مختلفاً؛ إذ يُنظر إليهن بوصفهن أكثر جرأة مما ينبغي.

وعلى كل حال، فقد يبتكر مدير يعي جيداً هذه العوامل عدداً من الطرائق للتعهُّب من سماع أفكار الجميع ومكافأتهم عليها. وبالرغم من عدم وجود حل واحد يناسب البيئات كلها، فإن المديرين الذين يفهمون القوى المحركة للأسلوب اللغوي يمكنهم تطوير رؤى أكثر تكيفاً ومرونةً لإدارة الاجتماعات أو المشاركة فيها، ومراقبة أعمال الآخرين وتحسينها، وتقويم الأداء، وغير ذلك من الأمور. فالكلام إذن هو شريان حياة العمل الإداري، وإن إدراك حقيقة وجود أشخاص مختلفين يقولون ما يعنونه بطرائق متنوعة قد يجعلك تستفيد من مواهب أشخاص يتمتعون بطيفٍ واسعٍ من الأساليب اللغوية، فيصبح مكان العمل أكثر تنوعاً ثقافياً، والعمل أكثر عولمة، ما يُحتمُّ على المديرين أن يتقنوا مهارة قراءة التفاعلات، وأن يكونوا أكثر مرونة في تعديل أساليبهم بما يتلاءم وأنماط الأشخاص الذين يتفاعلون معهم.

نُشر أصلاً في شهر أيلول عام 1995م.