

الفصل السابع

قيادة تتخطى الحدود

أساليب ردم الضجوة بين جماعات الهوية الاجتماعية في المؤسسات

كريس إيرنست

مركز القيادة الإبداعية

جيفري ويب

مركز القيادة الإبداعية

تتفكك الحدود الهيكلية والتقنية، ويمنح عالمٌ مُنفتح مؤلّفٌ من مؤسساتٍ لا حدود لها فرصة الصعود إلى أشكال مختلفة من الحدود الموجودة في العلاقات بين الجماعات المتباينة. ويواجه القادة في المؤسسات في مختلف بقاع العالم تحدي جسر حدود الهويات الاجتماعية بين جماعاتٍ من الناس تحمل كلٌّ منها تاريخاً ومنظوراً وقيماً وثقافةً مختلفة. ⁽¹⁾ نجد في جنوب إفريقيا على سبيل المثال، أنّ القادة يعملون من أجل تحويل التوترات الاجتماعية ذات الجذور العميقة بين من استوطنوا جنوب إفريقيا من الأوروبيين والأفارقة السود إلى شركة تُعنى بالخدمات المالية. ونجد في جنوب شرق آسيا مديريين تنفيذيين في مؤسسةٍ مبنيةٍ على الثقة يحاولون إقامة جسورٍ فوق الاختلافات بين العاملين الأصوليين الدينيين والعاملين غير المؤمنين، وذلك فيما يخص البحث عن الأسلوب الأفضل لجعل المؤسسة منسجمة مع احتياجات مجتمع تعدّدي متنوع المعتقدات.

وفي مصنعٍ في الولايات المتحدة، يحاول مديرو الخطوط الإنتاجية إيجاد بيئة تسمح للأمركيين الأصليين والأمركيين الأفارقة والأمركيين من ذوي الأصول الأوروبية أو الإسبانية بالعمل معاً على نحوٍ مرتفع الإنتاجية ضمن خط التجميع.

وكما توضّح هذه الأمثلة، فإنّ جماعات الأشخاص التي ظلت - تاريخياً - منفصلةً فيما بينها، تعمل اليوم معاً على نحوٍ متزايد. لذا، سنركّز في هذا الفصل على دور القيادة التي تتخطى الحدود: قيادة تجسّر الحدود الفاصلة بين الجماعات ضمن خدماتٍ تتميز برؤيةٍ ومهمةٍ وهدفٍ أكثر اتساعاً. وعلى وجه التحديد، فإنّنا سنقدّم هنا وصفاً تفصيلياً لأربعة أساليب تتجاوز الحدود: التعليق، وإعادة التحديد، والاستقرار في المكان، والحياءة. وهي أساليب يستطيع القادة استخدامها من أجل تخطي الفوارق بين جماعات الأشخاص ضمن أوضاعٍ مؤسسية.

تحدي القيادة عبر حدود الهويات الاجتماعية

تعدّ الحدود وجهاً أساسياً من أوجه الحياة المؤسسية. ويشير تعبير حدود الهوية الاجتماعية إلى أوجهٍ من أوجه هويتنا لها علاقةٌ بالجماعات السكانية المختلفة التي ننتمي إليها (مثل: نوع الجنس، والدين، والسن، والجنسية، والاثنية).⁽²⁾ وضمن ثقافاتٍ وسياقاتٍ متنوعة، يجري التعبير أيضاً عن جماعة الهوية الاجتماعية من خلال أشكالٍ أخرى من الهوية، منها على سبيل المثال: الخلفية التعليمية، والفوارق بين الأجيال، والتوجّهات الجنسية، والإعاقة الجسدية، والقدرة الوظيفية، والمهمة، والعشيرة، والجماعة الدينية المغلقة.

يقترح خبيراً الإدارة دوراً لاو، وكيث مورنيهان فكرةً فحواها أنّ حدود الهوية الاجتماعية في الجماعات تماثل الفوالق الجيولوجية في القشرة الأرضية؛ إنّها حاضرةٌ موجودةٌ دائماً، وهي توجد ألوأناً متعدّدة من الاحتكاك عندما تتحرّك الحدود، فتحتكّ فيما بينها، وتتباعد، وتتطاحن، وتدمج.⁽³⁾ ومثلما يكون الجيولوجيون غير قادرين على منع هذه الفوالق من التكوّن في قشرة الأرض، فإنّ قدرة القادة على إدارة نقاط الاحتكاك وحلّها فيما يخص العلاقات بين الجماعات المتباينة، تظلّ مقيدةٌ ومحدودةٌ بدورها أيضاً.

وعلى وجه التحديد، فإنّ التحدي المائل أمام القادة في مسألة الإقامة الفاعلة لجسور تعبر حدود الهويات الاجتماعية، يهدّد جهود القادة ويعرّضها للخطر من طرق ثلاث في أقل تقدير؛

أولها، أن القادة يكونون منجذبين في اتجاهاتٍ متعدّدة بين القيم والآراء والمعتقدات المتنازعة. وثانيها، أنهم عادةً ما يجدون أنفسهم وقد دُفِعوا في اتجاهٍ واحد. فالقائد، بطبيعة الحال، هو عضو في جماعاتٍ بعينها، وليس عضواً في جماعاتٍ اجتماعيةٍ أُخرى. وعلى الرغم ممّا يبذله من جهد حتى يكون منصفاً غير متحيّز، فإن أعضاء الجماعات الاجتماعية سوف يبنون تصوراتهم وآراءهم استناداً إلى انتماء القائد إلى هذه الجماعات الاجتماعية أو تلك. وثالثها: أن القادة يجدون أنفسهم خارج الحلقة. وينبع هذا جزئياً من الميل الطبيعي إلى تصفية المعلومات في أثناء صعودها عبر الهرمية المؤسّساتية. لكنّ ثمة سبباً آخر؛ هو أنّ القادة يكونون - في الأغلب - ممثّلين لجماعاتٍ اجتماعيةٍ مهيمنة تقليدياً. وغالباً ما يكون القادة، في هذه الحالات، مفتقرين إلى الوعي النقدي لحالات عدم المساواة، وللتحديات التي تواجه أقل الجماعات حظوة.

بالنظر إلى هذه التحديات الملموسة، كيف يستطيع القادة جسّر حدود الهويات الاجتماعية الموجودة في أماكن عملهم؟ ولما كنّا أعضاء في مشروع البحث العالمي لدى مركز القيادة الإبداعية، فقد أجرينا مسحاً واستطلاعاً تضمّن مقابلاتٍ مع قادة من مؤسساتٍ ربحيةٍ وأخرى غير ربحية في اثني عشر بلداً؛ من أجل تحديد الإطار العام للأساليب العابرة لحدود الجماعات ضمن أماكن العمل.⁽⁴⁾ وسنقدّم في هذا الفصل وصفاً لمجموعةٍ محدّدة من أربعة أساليب من أجل القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة، هي: التعليق، وإعادة التحديد، والاستقرار، والحياكة.

أساليب من أجل قيادة تتجاوز الحدود

نستخدم تعبير قيادة تتجاوز الحدود من أجل إدراك الدور الضروري المتزايد الأهمية الذي يلعبه القادة من حيث جسّر حدود الهويات الاجتماعية لخدمة رؤية، أو مهمة، أو هدف مؤسّساتي أكثر اتساعاً. وتكمن فكرة التجاوز هنا في إيجاد الروابط الضرورية بين الجماعات من أجل تحريك الأفكار والمعلومات والأشخاص والموارد إلى حيث تشتد الحاجة إليها.⁽⁵⁾ إنّ كلّ أسلوب من هذه الأساليب التي نعرضها هنا، يمكنه مساعدة القادة على إقامة هذه الروابط وإرسائها بتغيير طبيعة الحدود بين الجماعات المتباينة وتعديل تركيبتها. إنّ لهذه الأساليب أساساً حقيقياً في أدبيات علم النفس الاجتماعي.⁽⁶⁾ وأنّ البحوث التي تؤيّدتها مدرجة في أماكن أُخرى من هذا الكتاب.

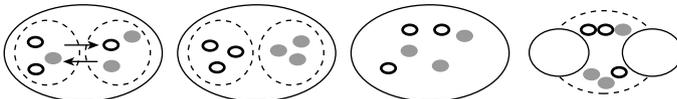
تهدف الفقرات الآتية إلى تقديم أمثلة تفصيلية على هذه الأساليب. وهي أمثلة مستمدة من جملة من البلدان والسياقات العملية، فهي تقيم الصلة بين النظريات المستمدة من البحوث والأدلة المستخلصة من الممارسة العملية. وسنطرح تعريفات محدّدة، ونشارك في حالات ذات صلة بالأمر، وندرس نقاط القوة، إضافة إلى البقع العمياء المحتملة التي قد تكون موجودة في كلّ أسلوب من هذه الأساليب. ونأمل أن يتمكّن القادة من استخدام هذه المعرفة في إدراج أساليب تتجاوز الحدود ضمن عملهم اليومي في وحدات العمل، وجماعات المشروعات، ومجموعات المتابعة، أو في فرق العمل الافتراضية. ويتضمّن الشكل (7-1) الآتي تلخيصاً لكلّ أسلوب من هذه الأساليب.

التعليق: إيجاد حيّز ثالث

يسعى أسلوب تعليق الحدود إلى إيجاد منطقة محايدة تكون فيها التفاعلات بين الأفراد قائمة على أساس شخصي بدلاً من قيامها على أساس هوية الجماعة. ويشار إلى هذا الأسلوب في الأدبيات المعنية باسم نزع التصنيف؛ ذلك أنّ التركيز ينصب هنا على الأفراد، لا على الفئات التصنيفية الاجتماعية.⁽⁷⁾ وعند إقامة الحيّز الثالث، يؤسّس القادة منطقة محايدة معلقة يمكن فيها تطوير العلاقات الشخصية بين الأفراد، وطرح الفرضيات المختلفة، ودراسة القيم من دون أخطار، إضافة إلى إمكانية إيجاد لغة جديدة بين الأشخاص.

أساليب القيادة التي تتجاوز الحدود

الحياسة	الاستقرار	إعادة التحديد	التعليق	الفاعل
أدوار وهوية عابرة للحدود	إدراج الجماعات ضمن كل كبير	تفعيل هوية مشتركة	إيجاد حيّز ثالث	إيجاد منطقة محايدة
أدوار لمجموعات عمل تتجاوز الحدود، ويكون مصدر عضويتها جماعات اجتماعية مختلفة على نحو منهجي.	إدراج جماعات في «كليات أكبر»، بحيث يكون للجماعات هويات متميزة، وأخرى متبادلة الاعتماد في آن معاً.	تفعيل هوية مشتركة، أو عليا، تضم أشخاصاً من جماعات اجتماعية مختلفة.	تقوم فيها التفاعلات بين الأفراد على أساس شخصي، لا على أساس الهوية أو الجماعة.	•



التمثيل
التخطيطي

أمثلة

- قيام قائد في شركة
- خدمات مالية متعددة
- الجنسية بتنظيم
- أنشطة عدّة بعد
- العمل: من أجل تشجيع
- التفاعل بين الأفراد
- المنتمين إلى أصول
- قومية مختلفة.
- قيام مدرّسي إحدى
- المدارس في بلدٍ ثنائي
- القومية يجعل مرّاهقين
- من القوميتين يعملون
- معاً على حفظ الموارد
- الطبيعية المشتركة،
- بحيث يصبح تعريف
- أحدهم للآخر متمثلاً
- في كونه «حارساً»
- لموارد طبيعية مشتركة
- بين الجانبين.
- قيام شركة تقانة
- عالمية بإنشاء
- مجموعات من أجل
- الجماعات غير
- المهيمنة، يكون
- للموظفين فيها صوتٌ
- بوصفها جماعة فريدة
- تُسهّم بمدخلاتها
- في تحقيق الأهداف
- الإستراتيجية الأكثر
- اتساعاً.
- استخدام مصرف
- في جنوب إفريقيا
- إستراتيجية رقابية
- تتضمّن اصطحاب
- كلّ مشرف أبيض
- (من أصحاب المزايا
- في السابق) شخصاً
- جنوب إفريقي أسود
- من أجل تجاوز طبقات
- الإدارة، ومشكلة الهوية
- الاجتماعية.

ممارسات محدّدة

للقيادة

- مناسبات ترعاها
- المؤسسة.
- المهمة المؤسّساتية
- الشاملة، أو الهدف
- المؤسّساتي الشامل
- للجميع.
- التبديل بين الوظائف
- المختلفة.
- جماعات متقاربة.
- مناقص خارجي.
- مناطق تنظيمية
- «ساخنة»، أو مختبرات
- إبداع.
- أنشطة بعد العمل.
- قضية كبرى، أو قيمة
- اجتماعية شاملة.
- مجمعات الممارسة.
- التخطيط الإستراتيجي
- الذي يتجاوز الحدود.
- الإشراف العابر
- للحدود.
- فرق عمل افتراضية أو
- متنوعة.

الشكل (1-7)

إنّ المفهوم با الياباني الذي يقترحه البروفيسور إيكونيرو نوناكا صلةً بهذا الطرح.⁽⁸⁾ إذ يُعدّ با حيزاً مشتركاً مفيداً بوصفه أساساً للعلاقات الناشئة حديثاً، وبناء المعرفة. وقد يكون هذا الحيز فيزيائياً (مكتب، أو مكان عمل مختلط على سبيل المثال)، أو افتراضياً (بريد إلكتروني، أو مؤتمر إلكتروني مثلاً)، أو ذهنياً (تجارب مشتركة، أو أفكار، أو مُثُل مشتركة)، أو أيّ مزيجٍ من هذه الأشكال الثلاثة.

لننظر في حالة السيد يامادا، وهو مدير مشروعات ياباني تناولته دراستنا، فوجدت أنّ مهمته تتطلّب منه القيام بعمل مُدد قصيرة في بلدانٍ عدّة عبر منطقة آسيا والمحيط الهادي. وقد اقتضى عمل يامادا، بوصفه شخصاً عابراً للحدود، أن يبني سريعاً فرق عمل مُنتجة، متعدّدة القوميات، تُتّاط بها مهام محدّدة، وذلك من أجل إطلاق مبادرات جديدة في مجال تقانة المعلومات. وفي إحدى مهامه في كوريا، أقام يامادا مناطق محايدة عن طريق تنظيم مناسبات بعد أوقات العمل، يجتمع فيها أفراد فريقه القادمين من أستراليا وأندونيسيا وكوريا ونيوزلندا. ومع الوقت، اكتشف أفراد الفريق أنّ الصور الثقافية النمطية التي يحملها كلٌّ منهم عن الآخرين لم تكن تنطبق على

أفراد الفريق في واقع الأمر. وتبويره حيّزاً من أجل تطوير العلاقات الشخصية، تمكّن يامادا من بناء مستوى الثقة اللازم لإطلاق مشروعات تقانة المعلومات في الوقت المحدد.

وعلى الرغم من أنّ التأسيس لهذه الممارسات يبدو أمراً بسيطاً واضحاً للوهلة الأولى، فإنّ الأمر لا يكون هكذا على الدوام. وفي ذلك، يصف يامادا إحدى تجاربه عندما كان يدير مشروعاً جديداً له في هونغ كونغ. وفي هذه الحالة، اصطدمت محاولات يامادا لتنظيم أنشطة بعد وقت العمل بشيء من المقاومة. فقد وجد الرجل أنّ زملاءه الصينيين كانوا يفضلون الذهاب إلى أحد حانات الكاراوكي، في حين فضّل الزملاء الوافدون من أوروبا الذهاب إلى مقهى إيرلندي. وقد تعزّزت هذه الحدود بين الجماعات المختلفة في مكان العمل أيضاً. وكانت القاعدة السائدة هي حدوث تأخير في المشروعات، وكذا إعادة لبعض الأعمال، إضافةً إلى أحاديث كثيرة جداً تدور خلف الواجهة بين أفراد الجماعة الواحدة. وما كان العمل الفني الفعلي مشكلةً في حدّ ذاته! فقد قال يامادا: «إنّ المشكلة تكمن في أنّ الجماعات القومية المختلفة عجزت عن الانسجام فيما بينها». لقد كان ذلك صداماً بين الحضارات، بين الشرق والغرب... وقد وجدت نفسي عالقاً في الوسط». وفي النهاية، توصل يامادا إلى حلّ ذكي؛ فلمّا كانت هونغ كونغ مكاناً يميّز باحتضانه أرقى المطابخ من مختلف أنحاء الأرض، فقد نظّم يامادا مناسبات باسم الغداء حول العالم، واستخدم هذه المناسبات وسيلةً لتطوير العلاقات بين الأشخاص المتعدّدي الثقافات. وقد أدى هذا إلى نشوء جوّ عمل أكثر إيجابيةً وتعاوناً في مكان العمل أيضاً.

قلّة هم المديرين الذين تدرّبوا فعلاً على جسّر الحدود المترسّخة الناجمة عن الهويات الاجتماعية. لكنّ الأمر بالنسبة إلى أشخاص من أمثال يامادا، يمثّل وجهاً أساسياً من أوجه الدور القيادي. إنّ أساليب تعليق الحدود تسمح للقادة بإيجاد حيّز ثالث يتفاعل فيه الأشخاص، لا بوصفهم أفراداً في جماعاتٍ متميزة، بل بوصفهم أفراداً متميزين في حدّ ذاتهم. توجد أمثلة أخرى على هذا الحيّز الثالث، تتضمّن جلسات رواية القصص، حيث يُشجّع الأفراد على مشاركة الآخرين في قصص عن أحداث حياتهم الشخصية، والدروس المستفادة منها. وإنّ مختبرات الإبداع التي يتخلّلها كثير من الأحاديث، ويجري فيها حلّ للمشكلات بين فرقٍ مختلفة، أو الخلوات التي تُعقد خارج مكان العمل، والتي صُمّمت للاستفادة من خصائص الحيّز الثالث في مكان محايد؛ كلّها تُعدّ من الأساليب المفيدة.

ولكن، ثمة نقطة عمياء في تطبيق أسلوب تعليق الحدود، ألا وهي أنّ جماعة نحن قد نشعر بشيء من الخطر أو المقاومة عندما يُؤتى بها لتكون على احتكاكٍ مع جماعة الأغيار التي عاشت معها تاريخاً من التوترات وسوء الفهم من قبل. ففي مثال السيد يامادا، كان العاملون الوافدون من أوروبا يفضلون الذهاب إلى المقهى الإيرلندي؛ لأنّه يعيد صلتهم بهويتهم الأوروبية. وذلك يماثل تماماً تفضيل الصينيين للقيم المحلية الخاصة بتقاليد الغناء الثقافية الموجودة في بلادهم. ولو أنّ يامادا طلب إلى الأوروبيين الانضمام إلى غناء الكاراوكي، أو طلب إلى الصينيين الهتاف لفريق الركبي المفضّل في المقهى الإيرلندي، لكان من المرجح أن تكون تلك المحاولة وصفاً مؤكّدةً للفشل. لقد تمكّن يامادا عن طريق محاولته الحصيفة بناء مكان ثالث محايد لخدمة موظفيه، من تطوير علاقات مُنتجة تتجاوز الحدود القائمة بينهم. وممّا لا يقل عن هذا أهمية، هو إدراك يامادا أنّ أسلوب تعلق الحدود ليس بالوصفة الجاهزة السريعة، بل إنّ في حاجةٍ إلى تدريبٍ ورعايةٍ وتطويرٍ مع مرور الزمن.

إعادة التحديد: تفعيل هوية مشتركة

إنّ طريقة إعادة التحديد، أو إعادة رسم الحدود، مُصمّمة من أجل تفعيل فئة مشتركة، أو هوية عليا تكون قادرةً على احتضان أشخاص ينتمون إلى جماعاتٍ اجتماعية مختلفة. وفي الأدبيات التي تبحث في الهوية الاجتماعية، يُعرّف هذا الأسلوب باسم إعادة التصنيف، أو نموذج هوية جماعة نحن المشتركة؛ ذلك أنّه يحاول تفكيك هوية الجماعة عن طريق توحيد الأفراد تحت مظلة هويةٍ عليا جامعة.⁽⁹⁾

إنّ إعادة رسم الحدود، أو إعادة التحديد، في مكان العمل، تُسهم في زيادة الانسجام والصلة وأهمية المؤسسة بوصفها فئة اجتماعية أرفع مستوى. ومن هنا، فإنّ المؤسسة نفسها، ومهمتها وأهدافها أيضاً، تصبح جماعة ذات هوية شاملة لجميع العاملين فيها. وفي هذا الصدد، فإنّ إعادة التحديد جوانب مشتركة كثيرة مع نماذج القيادة الكاريزمية أو القيادة التي تملك رؤية ما.⁽¹⁰⁾ ومع أنّ هذه النماذج تركّز على خصائص القائد (القدرة على الإقناع، وبثّ الإلهام، والفصاحة في الكلام...)، فإنّ أسلوب إعادة التحديد يركّز على عملية إيجاد هوية مشتركة جامعة عبر الجماعات الاجتماعية المتعدّدة.

ثمة مثالٌ جيدٌ على إعادة التحديد، هو حقوق الأطفال وأنت، ويشير هذا المثال إلى منظمة غير حكومية نشأت في الهند، وتحولت من مؤسسة لإغاثة الأطفال إلى مؤسسة من أجل حقوق الأطفال. حيث تمتد هذه المؤسسة الجماهيرية في سبع عشرة ولاية هندية من أصل ثمانٍ وعشرين. وهي صورةٌ مصغرةٌ للتنوع في تلك الأمة الكبيرة، وفيه التنوع بين الجنسين، والتنوع الديني، والتنوع المناطقي، والتنوع اللغوي، والتنوع الاثني، وتعدّد الفئات الاجتماعية المغلقة. لقد أدرك أعضاء لجنة الإدارة في هذه المؤسسة أنّ التحول لن ينجح إلا إذا أعادت الجماعات الاجتماعية المختلفة في المؤسسة تحديد الفوارق بينها، واعتمدت هويةً واحدةً مستمدةً من المهمة العامة للمؤسسة. لقد كان معنى التحول إلى مؤسسة دعوية من أجل حقوق الطفل، يعني ضرورة إيجاد حلّ لمشكلات الهوية الاجتماعية التي تفعل فعلها في المجتمع بوجه عام. ويقول أحد القادة الرئيسيين في المؤسسة: «لا نستطيع إيجاد حركة في ظل وجود أكثر من مليار مواطن في الهند، إلا إذا أنشأنا تلك الحركة في البداية، وأوجدنا فيها فهماً لتنوعنا وتعددنا نحن أنفسنا».

ومن أجل بناء رؤيتها للمستقبل، تستخدم المؤسسة عدداً من الأساليب والممارسات التي تشمل نهجاً أنظماً بأكملها. ويقول رائد التنمية المؤسسية مارفن ويزبوردي: «فإنّ هذه النهج تتطلب مشاركة ممثلي الأنظمة كلّها في النقاشات والتخطيط ودورة العمل الخاصة بالمبادرات الأساسية للمؤسسة.⁽¹¹⁾ ولما كانت مؤسسة حقوق الطفل الهندية تجعل جماعاتٍ مختلفة تتجاوز حدودها الذاتية لتعمل معاً، فإنّ هذا يسمح باغتناء المناقشات الأساسية، ويقلّل من احتمال تنامي نظرة نحن... وهم. وحيثما تنشأ نزاعات أو خلافات بين الشماليين والجنوبيين، أو بين طائفتي البراهما والداليت وتصيح واضحةً، فإنّ من الممكن معالجتها في وقتها. حيث تسمح هذه العملية بتحديد قاعدة مشتركة وتعريفها؛ وهذا ما يتطلّب من مؤسسة حقوق الطفل هذه التحرك صوب إعادة صياغة رؤية تتجاوز الحدود من أجل مستقبلها.

إنّ الرؤية أو المهمة الحاكمة التي نجدها لدى مؤسسات غير ربحية – مثل رؤية مؤسسة حقوق الطفل – توجد هدفاً حاكماً متأصلاً في المؤسسة من أجل التقريب بين جماعاتٍ متفرقة. أمّا في ميدان الشركات، فإنّ الأهداف الحاكمة غالباً ما تركّز على أبعادٍ تناقصية، من مثل: الفوز بحصة من السوق، أو تحقيق أهداف مالية، أو السبق في تسويق منتج مبتكر أو خدمة مبتكرة. إنّ هذه الممارسات تساعد على جسّر الهويات الاجتماعية؛ بتركيزها على المنافسة بين الشركات،

وتشديدها على ما هو إيجابي ومتميز في المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى. وعادةً ما تكون إعادة صياغة ممارسات من هذا النوع أمراً ذا فاعلية خاصة في الصناعات الخاضعة لمنافسةٍ شديدة، مثل المالية والتقانة. أمّا التعليم أو التمريض أو غير ذلك من المهن التي تقوم على المساعدة، فإنّ القادة قد يجدون أنّ إعادة الصياغة تكون أكثر نجاحاً إذا جرت الدعوة إلى هوية مهنيةٍ مشتركة. إنّ المسعى المهني، من مثل رعاية المحتاجين، قد يوفر هويةً رابطةً تتجاوز بقية الفوارق الناجمة عن الهويات الاجتماعية الأخرى.

إنّ الحدود التي تفصل بين جماعات الهوية الاجتماعية متجذّرة في عضوية الجماعة، ومحمّلةٌ بالمشاعر والمعاني. ويُستحسن أن يكون القادة الطامحون إلى تجاوز هذه الحدود منتبهين جيداً إلى تلك الفوارق، وألاً يحاولوا إزالتها. ويتعيّن عليهم أيضاً ألاّ يضعوا أفراد الجماعات الاجتماعية في مواقف توجب عليهم هُجران بعض الجوانب الرئيسة في الهوية الاجتماعية لكلّ منهم لمصلحة الهوية المؤسسية المشتركة؛ إذ لن يؤدي هذا إلى إثارة مشكلاتٍ أساسيةٍ فحسب، بل قد يكون طريقاً غير قابلٍ للاستدامة مع مرور الزمن.

ومع وجوب انتباه القادة الطامحين إلى تجاوز الحدود إلى هذه النقاط العمياء، فإنّ عليهم ألاّ ينسوا أيضاً أنّ من شأن رؤية جامعةٍ مشتركة أن تكون أداة فاعلة للربط بين الجماعات. وعلى نحو ما لاحظنا في إحدى المؤسسات البيئية في إسرائيل، فإنّ إعادة صياغة الحدود هي أحد أكثر الأساليب أملاً بخصوص المستقبل. وثمة مدرسة تأتي بطلاب إسرائيليين وفلسطينيين للمحافظة على الموارد الطبيعية المشتركة. وعن طريق هذه التفاعلات فيما بينهم، يصبح أفراد الجماعتين قادرين على التماهي بعضهم ببعض؛ بوصفهم حراساً للموارد الطبيعية المشتركة. ولما كانت هذه الممارسة تستجيب لقيمةٍ اجتماعيةٍ واسعةٍ ترمي إلى تحسين حالة العالم كلّها، فإنّ الخطوط العامة لهويةٍ جديدةٍ جامعةٍ قد تظهر لدى الجيل القادم من القادة في الشرق الأوسط.

الاستقرار: إدراج الجماعات ضمن كلِّ كبير

يسعى أسلوب الاستقرار إلى إقامة تفاعلات متبادلة، بحيث تكون للجماعات الاجتماعية أدوار متميزة متجذّرة في رؤيةٍ واسعةٍ كبيرة، أو هدفٍ واسعٍ كبيرٍ. ويُعرّف هذا الأسلوب في الأدبيات باسم التصنيف الفرعي، أو التفريق المتبادل بين الجماعات المتباينة. ومردّد ذلك

أنَّ أفراد الجماعات المختلفة يُعدُّون مالكين لأدوارٍ متمايِزةٍ، لكنَّها متكاملة، ويُسهِّمون في الهدف المشترك من خلالها. ⁽¹²⁾ لقد نتج هذا الأسلوب بعد عشرات السنين من البحوث النفسية، وبحوث تعليم الكبار التي بيَّنت أنَّ لدى البشر حاجات شديدة من أجل التمايز والانتماء في آنٍ معاً.

لقد أظهرت البحوث التي أجراها عددٌ من علماء النفس، أمثال جون دوفيديو وسام غارتر وآنَّا فاليدريك، وتضمَّنت سلسلة من التجارب؛ أنَّ الانحياز بين الجماعات المتباينة قابلٌ للتقليل عندما تُجعل هويات الجماعات بارزةً، وتكون هويات الجماعات الفرعية جزءاً من هويةٍ مشتركةٍ كبرى. ⁽¹³⁾ إضافةً إلى هذا، فإنَّ مايكل هوغ وديبورا تيري من جامعة كوينزلاند يقترحان أنَّ أفراد الجماعة الفرعية (عندما تكون الجماعة كبيرةً، وتكون الهوية المشتركة ثابتة) قد ينظرون إلى التمثُّل أو الذويان المفروضين (أي إعادة التحديد) بوصفهما خطراً على الهوية. ويقترح هوغ وتيري إستراتيجيةً فاعلة من أجل إدارة أوضاعٍ من هذا القبيل، ألا وهي جعل كلِّ من هوية الجماعة المشتركة وهوية الجماعة الفرعية بارزتين في آنٍ معاً. ⁽¹⁴⁾

ولمَّا كُنَّا نعدُّ من المقيمين في سنغافورة، فقد شهدنا أولاً بأول كيف استخدم رئيس الوزراء الأول في البلاد، لي كوان يو، ومَن أتى بعده من قادة الحكومات، أسلوب الاستقرار، فحقَّقوا نتائج متميِّزة. وبوصفه قائداً في مجتمعٍ يتميِّز بوفرة من الثقافات والاثنيات والمعتقدات الدينية، كان لي كوان يو يشدُّ منذ استقلال سنغافورة عام 1965م على أنَّ قوة الأمة كامنَةٌ في تنوعها، وفي ثقافتها المتعدِّدة. وبوجه عام، يُنظر إلى الهويات الاثنية والدينية المتنوعة باحترام؛ لأنَّها تحافظ على تقاليدھا الفريدة، إلى جانب إسهامها - في الوقت عينه - في مجموع الأمة كلاً. وثقافة الاحترام هذه ظاهرةٌ في الممارسات الاجتماعية الممتدة من الاحتفال بمختلف المناسبات الدينية الرئيسيَّة لكلِّ دين، إلى المناسبات والاحتفالات السنوية المشهودة، من مثل: اليوم الوطني، ومهرجان السنة الجديدة، حيث تُعطى الجماعات المختلفة أوقاتاً متساوية على المنصة الرئيسيَّة. إنَّ من شأن هذه الممارسات أن تحول دون قيام جماعات الهوية المهيمنة بفرض هوياتها على الآخرين، وتتيح أيضاً لجماعات الأقلية ممارسة هوياتها الفريدة. لقد أدى أسلوب الاستقرار دوراً مهماً - بوصفه قوةً حقيقيَّة - في مقاومة التمييز الاثني بسنغافورة. ويُعدُّ نجاحه واضحاً نظراً إلى سهولة التعامل والتفاعل بين المواطنين من خلفياتٍ اثنيةٍ مختلفة. وينحو أبناء سنغافورة - على نحوٍ متزايد - إلى إعلاء قيمة حالة مجتمعهم المتعدِّد الاثنيات، من حيث: جودة العلاقات بين

هذه الاثنيات المختلفة، والاستقرار الذي توفره هذه الصيغة. وعلى هذا؛ فإن هذه العلاقات غالباً ما يشار إليها بوصفها محرّكات لما صار واحداً من أكثر الاقتصاديات ديناميةً ونجاحاً وتوعواً. (15)

وإذا عدنا إلى الميدان المؤسّساتي، وإلى مثال مؤسسة حقوق الطفل، نجد أنّ تلك المؤسسة الهندية غير الحكومية قد اعتمدت عملية تجديدية للتخطيط الإستراتيجي تستخدم مفهوم الاستقرار أيضاً. فثمة أشخاص كثيرون ممّن هم على ألفة بأسلوب التخطيط الإستراتيجي التقليدي، حيث يجري تطوير الإستراتيجية من فريق يضم كبار العاملين، ثمّ يصار إلى تعميمها نزولاً عبر الهرمية المؤسسية. وبعد ذلك، يتعيّن على كلّ وحدة وظيفية أو جغرافية التناغم مع هذا الصندوق المتدرج من الأعلى وعلى نحوٍ حادّ متعارض مع ذلك الأسلوب، أرادت مؤسسة حقوق الطفل تطوير عملية إستراتيجية تُقرّ بالهويات الإقليمية المتميزة عبر المؤسسة. فحين يسافر المرء من شمال الهند إلى جنوبها، أو من شرقها إلى غربها، يجد أنّها بلدٌ يضم اختلافات كثيرة في كلّ شيءٍ تقريباً؛ من حيث اللهجات، والمواقف الاجتماعية، حتى كمية التوابل في الطعام. ومع أنّ المؤسسة تُقرّ بهذه الاختلافات، فإنّها تدرك أيضاً حاجتها إلى خطة متكاملة بعيدة المدى لتقديم مشروع كبير فعلاً. وقد تمثّل الحلّ في قيام كلّ جماعة إقليمية بالعمل على الإستراتيجية بعد تقسيمها إلى خطوات عمل صغيرة. وعن طريق هذا الأسلوب، تكون النسخة النهائية هي ما ينتج من عمل الجماعات وتعاونها فيما بينها من أجل التوفيق بين الاختلافات المحلية، وصولاً إلى دعم الإستراتيجية المتكاملة. وثمة أمثلة شائعةٌ أخرى على الاستقرار نجدها في المؤسسات، مثل إنشاء جماعات العلاقات، ومجتمعات الممارسة؛ إذ يسعى كلّ أسلوبٍ من هذين الأسلوبين إلى تشجيع تطوير هوية مشتركة، مع المحافظة على الصلة بين الجماعات والإستراتيجية المؤسّساتية العامة. وعلى نحو ما ناقشنا أعلاه، فإنّ الدراسات تبين أنّ استقرار الجماعات ضمن جماعاتٍ كلية أكبر حجماً قد يكون وسيلة فاعلة لتقليل الإحساس بالقلق والخطر بين الجماعات المتباينة. لكنّ هذا لا يعني أنّ التطبيق الفعلي لأسلوب الاستقرار أمرٌ يخلو من الصعوبة؛ فبالنظر إلى طبيعة الحياة المؤسسية التي تكون إقليميةً في الأغلب، فإنّ القادة يواجهون تحدياً جدياً يتمثّل في الموازنة بين تماسك جماعة نحن والتماهي بالمؤسسة بوصفها كلاً موحداً.

وللتمكّن من إدارة هذه التوترات، يستطيع القادة الطامحون إلى العمل عبر الحدود القيام بعددٍ من الخطوات الإضافية؛ إذ يمكنهم أولاً إنشاء مهام مستقلة بحيث تكتسب خبرات كلّ جماعة

قيمةً متساويةً. ثمّ قد يجدون فائدةً في استخدام أسلوب ينخرط أفراد الجماعة الفرعية بموجبه - في البداية- ضمن أنشطة تؤكّد هويتهم، ثم تلتقي جماعاتٌ مختلفة معاً من أجل العمل، وصولاً إلى فهمٍ مشترك. (16) وقد يستطيع هؤلاء القادة أيضاً المساعدة على إدارة هذه الديناميكيات بين الجماعات المتباينة بالحديث الفاعل عن وجهات النظر الفريدة التي تأتي بها الجماعات المختلفة، وعن إسهامات هذه الجماعات في الأهداف المؤسسية الكبرى أيضاً. إنّ من شأن هذه الخطوات التقليدية أن تُسهّم في ضمان احتفاظ الجماعات الفرعية الصغيرة بوحدتها ومعناها الفريد، مع استقرارها ضمن الكلّ المؤسسي الكبير.

الحياكة : الهوية والأدوار التي تتجاوز الحدود

الأسلوب الرابع والأخير هو أسلوب الحياكة الذي يسعى إلى اجتياز الهويات الاجتماعية والمؤسسية واختراقها على نحو يتسم بالاعتماد المتبادل، بحيث يكون الارتباط بين هذين النوعين من الهويات أقل وثوقاً. إنّ مفهوم الحياكة يتعلّق بممارسة حياكة الهويات الاجتماعية عبر الأدوار والمستويات ضمن المؤسسة. وهو أسلوب يؤدي أيضاً إلى تسهيل نشوء فرص من أجل زيادة التعاون العابر للحدود، وزيادة الإبداع أيضاً. إنّ في هذا الأمر توسعةً لفكرة مارلين بروور عن تجاوز الحدود. (17) إذ ترى بروور، وهي أستاذة في علم النفس بجامعة أوهايو الحكومية، أنّ الفئات الاجتماعية في المجتمع الواسع تصبح إشكاليةً عندما تتصل بالفئات الفرعية ضمن المؤسسة. فمثلاً، غالباً ما تتداخل الفئات الاجتماعية مع الجماعات الوظيفية؛ كأن يُصنّف العاملون إلى تنفيذيين ذكور، وكاتبات إناث. في تلك الحالة، وبذلك، فإنّ حياكة الحدود يكون لها أهمية خاصة من حيث جسّر هوة التنوع بين الجماعات المهمّنة وجماعات الأقلية في المؤسسة. وعادة ما تستخدم المؤسسات في الولايات المتحدة، ولا سيما في قطاع الشركات مبادراتٍ متعدّدة المستويات؛ لضمان زيادة التمثيل العابر للحدود، وزيادة الاتصال والاحتكاك عبر المستويات المختلفة. وتتمثّل إحدى الممارسات في الإقدام على تشجيع جماعات اجتماعية قليلة التمثيل، وتوظيفها في وظائف أو مهن بعينها. وثمة أسلوبٌ آخر يقوم على استخدام برامج التدوير الرسمي للوظائف من أجل تنمية مهارات العاملين وتطويرها، وزيادة عدد ممثلي الجماعات القليلة التمثيل ضمن مهنةٍ معينةٍ بعينها، أو دورٍ بعينه. وهناك أسلوب ثالث يشتمل على الإشراف العابر للحدود، مثل إقامة رابط مزدوج بين مشرف وموظف يكونان عضوين في جماعتي هويةٍ مختلفين،

ووظيفيتين مختلفتين أيضاً. إنَّ كلَّ أسلوب من هذه الأساليب منسجَمٌ مع منهجية حياة الحدود، من حيث اختراقها حدود جماعات العمل باستخدام العضوية في الجماعة الاجتماعية.

يستطيع القادة، عن طريق دفع أسلوب حياة الحدود خطوةً إلى الأمام، استخدام هذا الأسلوب استخداماً إستراتيجياً بوصفه وسيطاً من أجل التعاون العابر للحدود، والتعلُّم والتجديد العابرين للحدود أيضاً. فلننظر في مثال قائدة إحدى الشركات (سوف نطلق عليها اسم سيريتينا) التي يتطلَّب عملها أن تقود فرَق عمل افتراضية لتطبيق خدمات مالية إقليمية في بلدانٍ متعدِّدة، أو تنفيذها اعتماداً على بنىٍ تحتية شديدة الاختلاف. إذ تتحدث سيريتينا عن الفريق التقليدي بوصفه مكوَّناً من ثلاثين عضواً من الرجال والنساء، ومن مختلف الأعمار، وكذلك من خلفياتٍ قوميةٍ متعدِّدة. ويُمثِّل هؤلاء الأشخاص مجالاً من المستويات والوظائف المؤسَّساتية.

توضِّح سيريتينا أنَّ قوة هذا النوع من فرَق العمل كامنةٌ في التمثيل، وذلك من حيث: الاختلاط الوظيفي، واختلاط تمثيل الهوية الاجتماعية أيضاً. وهي تقول إنَّ هذا يزيد من احتمال توفير خدمات ذات صلة بكلِّ سوقٍ من الأسواق، وذات حساسية أفضل للأسواق أيضاً. لكنَّ النقطة العمياء تظل كامنةً في الزيادة الحادَّة من احتمال وجود خطوط انقسام ونزاع بين الجماعات؛ لأنَّ جماعات فرعية كثيرة سوف تصطف على امتداد خصائص وظيفية أو ديموغرافية مشتركة فيما بينها. وفي خروجٍ مثير للاهتمام على الحكمة التقليدية، تُشدِّد سيريتينا على التوجُّه صوب المهمة إلى حدٍّ يزيد كثيراً على التوجُّه صوب الفريق نفسه، وذلك عندما تكون في المراحل الأولى من العمل مع الفريق الجديد. إنَّها تضع جداول زمنية شهرية تفصيلية، وتنقل إلى الآخرين أهداف الأداء بوضوحٍ كامل، وتحرص على توفير الموازنات والموارد اللازمة للفريق. ومنطقها هنا هو بناء قوة اندفاعٍ سريعةٍ مرئيةٍ من أجل المشروع. وهي تدافع عن منطقها هذا بالقول: «عندما يذوق هذا الفريق المتنوع طعم النجاح في وقتٍ مبكر، فإنَّ مجالات النزاع المحتملة تتلاشى وتتزوي في خلفية الصورة. أما حين يبدأ الأمر على مسارٍ خطأ، فإنَّ الفوارق سوف تؤدي إلى إخراج الجهد كلِّه عن طريقه الصحيح. وفي وقتٍ لاحق؛ أي عند تحرُّك الفريق صوب التنفيذ الفعلي للمهام، نقلت سيريتينا التشديد صوب مزيدٍ من التوجُّه إلى العلاقات بين الأشخاص. حيث تقول في ذلك: «إنني أسعى إلى زيادة التركيز على العلاقات، وأحرص على أن يشعر كلُّ فرد من الفريق بأنَّه عضو في هذا الفريق فعلاً، وأنَّ له رأياً في العمل». وهذا الأسلوب يساعد على ضمان ظهور الفكرة الفضلى واحتلالها الصدارة، على الرغم من وجود الحدود الديموغرافية والوظيفية. وهذا شيءٌ يؤدي بدوره إلى زيادة الإحساس بالالتزام والافتتاع مع مرور الزمن.

إن إظهار المرونة في أسلوب القيادة، والوعي الحقيقي بتركيبة الجماعة، مكن سيريتينا مسبقاً، من تكون طبقات عدّة من الحدود بين الجماعات المختلفة. ⁽¹⁸⁾ يُذكر أنّ القادة الذين يعملون على غرار سرّيتينا لا يرون في الفوارق بين الجماعات المتباينة تحدياً يتعيّن تذليله، بل يرون فيه وسيلةً من أجل حلّ التحديات. وعن طريق تكوين الجماعات الاجتماعية ضمن المستويات والأدوار المؤسّساتية، يُمكن للقادة الذين يجتازون الحدود إطلاق الإبداع ليشمل الأفراد والعاملين في المؤسسة كلها.

خلاصة

حدّدنا في هذا الفصل أربعة أساليب يمكّن للقادة استخدامها في اجتياز الحدود الفاصلة بين الجماعات المتباينة المكوّنة من أشخاص، تحمل كلّ فئةٍ منهم تاريخاً مختلفاً، ومنظوراتٍ وقيماً وثقافاتٍ مختلفةً أيضاً. وعلى نحو ما رأينا في الأمثلة، فإنّ القادة يستطيعون اعتماد هذه الأساليب تبعاً لنقاط قوتهم، وللمناطق العمياء المحتملة في مشروعات عملهم اليومي، وفي اجتماعاتهم وأنشطتهم ومبادراتهم. إنّ تعليق الفوارق بين الجماعات المتباينة، وإعادة تحديد هوية جامعة جديدة، وتشارك هذه الهوية، واستقرار جماعات مختلفة ضمن هدفٍ مؤسّساتيّ جامع كبيرٍ واحد، وحياسة الهويات المؤسّساتية والاجتماعية؛ كلّ ذلك سيّتيح للقادة الطامحين إلى تجاوز الحدود، توليد تماس فاعل بين الجماعات المختلفة؛ خدمةً لرسالة المؤسسة، أو رؤيتها، أو هدفها.

ولمّا كانت الديناميكيات في مجتمعنا الواسع تظهر - على نحوٍ متزايدٍ - في الأطر المؤسّساتية، فإنّ مكان العمل قد يكون الحيز الذي يجري فيه جسّر الحدود بين الجماعات المختلفة، سواءً أكانت حدوداً تاريخية، أم حدوداً ناشئة حديثاً. وأملنا هو أن يتمكّن الأشخاص المنتمون إلى جماعات متباينة - إذا توافرت لهم فرصٌ من أجل التواصل العابر للحدود ضمن مكان العمل - من تعميم خبراتهم في أوساط الجماعات المحلية. وعلى هذا النحو، فإنّ القيادة التي تتجاوز الحدود قد تكون مفيدةً بوصفها وسيطاً من أجل التغيير الإيجابي في المؤسسات، وفي المجتمع الواسع الذي تخدمه هذه المؤسسات أيضاً.

Notes

- (1) Thomas Friedman, *The World Is Flat* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005); and Ron Ashkenas et al., *The Boundaryless Organization: Breaking the*

- Chains of Organizational Structure (San Francisco: Jossey–Bass, 1998).
- (2) Boundary spanning has a long tradition in organization theory. Although the concept has focused on spanning structural and information boundaries in organizations, we address the role of leadership in spanning social identity boundaries. See Howard Aldrich and Diane Herker, “Boundary Spanning Roles and Organization Structure,” *Academy of Management Review* 2, no. 2 (1977): 217–230. See also Ralph Katz and Michael Tushman, “A Longitudinal Study of the Effects of Boundary Spanning Supervision on Turnover and Promotion in Research and Development,” *Academy of Management Journal* 26, no. 3 (1983): 437–463.
 - (3) For a comprehensive analysis of demographic fault lines, see Dora Lau and Keith Murnighan, “Interactions Within Groups and Subgroups: The Effects of Demographic Faultlines,” *Academy of Management Journal* 48, no. 4 (2005): 645–659; and Lau and Murnighan, “Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups,” *Academy of Management Review* 23, no. 2 (1998): 325–340.
 - (4) The Leadership Across Differences project is a multicountry, multimethod study of leadership in the context of social identity differences. The project is housed at the Center for Creative Leadership. For more information, visit the project Web site at <http://www.ccl.org/lad>.
 - (5) Deborah Ancona and David Caldwell, “Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams,” *Administrative Science Quarterly* 37 (1992): 634–665.
 - (6) Donna Chrobot–Mason, Marian Ruderman, Todd Weber, Patricia Ohlott, and Maxine Dalton, “Illuminating a Cross–Cultural Leadership Challenge: When Identity Groups Collide,” *International Journal of Human Resource Management* 18, no. 11 (2007): 2011–2036. Boundary–Spanning Leadership 99
 - (7) Marilyn M. Brewer and Norman Miller, “Beyond the Contact Hypothesis: Theoretical Perspectives on Desegregation,” in *Groups in Contact: The Psychology of Desegregation*, ed. N. Miller and M. M. Brewer (New York: Academic Press, 1984), 281–302.
 - (8) Ikujiro Nonaka and Noboru Konno, “The Concept of ‘Ba’: Building a Foundation for Knowledge Creation,” *California Management Review* 40, no. 3 (1998): 40–54.
 - (9) Samuel L. Gaertner and John F. Dovidio, *Reducing Intergroup Bias: The Common In–group Identity Model* (Ann Arbor, MI: Sheridan Books, 2000).
 - (10) Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985).
 - (11) Marvin Weisbord, *Discovering Common Ground* (San Francisco: Berrett–Koehler, 1992).
 - (12) Miles R. C. Hewstone and Rupert J. Brown, “Contact Is Not Enough: An Intergroup Perspective on the Contact Hypothesis,” in *Contact and Conflict in Intergroup Encounters*, ed. M. R. C. Hewstone and R. J. Brown (Oxford:

- Blackwell, 1986), 1–44.
- (13) John Dovidio, Sam Gaertner, and Ana Validzic, “Intergroup Bias: Status, Differen– tiation, and a Common In–Group Identity,” *Journal of Personal– ity and Social Psychology* 75 (1998): 109–120.
- (14) Michael A. Hogg and Deborah J. Terry, “Social Identity and Self–Categori– zation Processes in Organizational Contexts,” *Academy of Management Re– view* 25 (2000): 121–140.
- (15) Beng–Huat Chua, *Communitarian Ideology and Democracy in Singapore* (London: Routledge, 1995).
- (16) Alexander Haslam and Naomi Ellemers, “Social Identity in Industrial and Organi– zational Psychology: Concepts, Controversies, and Contributions,” in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 20, ed. Gerard P. Hodgkinson and J. Kevin Ford (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005), 39–118.
- (17) Marilyn M. Brewer, “Managing Diversity: The Role of Social Identities,” in *Di– versity in Work Teams*, ed. Sharon E. Jackson and Marian N. Ruderman (Washington, DC: American Psychological Association, 1995), 47–68.
- (18) The techniques described in the Sirtina example parallel recommenda– tions made in a quantitative study of leadership by Lynda Gratton and her colleagues. For more on how leaders can modify their style to manage fault lines, see Lynda Gratton, Andreas Voigt, and Tamara J. Erickson, “Bridg– ing Faultlines in Diverse Teams,” *MIT Sloan Management Review* 48 (2007): 22–29.

