

الفصل التاسع

الحدود عوائق غير حتمية

قيادة التعاون بين الجماعات في المؤسسات اللامركزية

هيذر إم. كاروسو

جامعة هارفارد

تود روجرز

كلية هارفارد للأعمال

ماكس إتش. بازرمان

كلية هارفارد للأعمال

يشير عاملون كثر في مؤسسات لامركزية إلى أنّ التعامل مع أقسام أو دوائر أخرى ضمن مؤسساتهم، هو أشدّ صعوبة من التعامل مع الموردين أو العملاء. ومن شأن هذا الخلل المؤسّساتي الداخلي في التنسيق أن يكبّد المؤسسة مبالغ طائلة في الحالات العادية. ولعلّ خلافاً من هذا القبيل يكون كارثياً في حالات أخرى، مثلما حدث، عندما قصّرت وكالات عدّة في مجتمع الاستخبارات الأمريكي (وكالة الاستخبارات المركزية، ومكتب التحقيقات الفيدرالي بصورة خاصة) في دمج معلومات كانت بحوزتها عن تهديدات تلوح في الأفق قبيل الحادي عشر من سبتمبر عام 2001م.⁽¹⁾

تنجم حالات سوء التنسيق في الأغلب، عن الإخفاق في تأسيس هيكل للمؤسسة يتلاءم مع علاقات الاعتماد المتبادل الرئيسة فيها، سواء كان ذلك يعني التنظيم وفقاً للوظيفة (مثل:

مبيعات، أو تسويق، أو تصنيع)، أو وفقاً لمجموعة المُنتَج، أو المنطقة. (2) ويبقى التنسيق وتبادل المعلومات بين الوحدات الناتجة، أمرين حيويين مهمين للفاعلية المؤسسية في أغلب الأحيان، حتى عندما تُصمَّم الأقسام في المؤسسات بما يتلاءم مع علاقات الاعتماد المتبادل.

وحيث تكون الأنشطة التعاونية المنشودة مألوفة، ويمكن التكهّن بها، يتمكن قادة المؤسسة من تكوين مجموعات مؤسسية تكاملية عابرة للأقسام، تُتاطب بها مسؤولية التشجيع على التفاعلات المناسبة في الأوقات المناسبة. (3) ولسوء الطالع، فقد تضع الضغوط الجديدة والدينامية، التي تستدعي اعتماد اللامركزية في المقام الأول، قادة المؤسسة في مواقع أقل استقراراً بكثير، وأقل سلطة نتيجة لذلك. وبعد إعداد البنى المؤسسية اللازمة لتنسيق الأنشطة التي يسهل توقعها وإدراكها، يجب أن يتيح القادة لمرؤوسيههم ملء الشواغر حسب الحاجة، وتبادل المعلومات وتنسيقها بين وحداتهم ما دام ذلك يُسهِم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وبما للأسف، فإنَّ الحدود والعادات السيئة تقلُّ من فرص تعاون أعضاء المؤسسة بصورة تلقائية عبر حدود الأقسام، لدمج معرفتهم وأنشطتهم على نحوٍ ملائم. ويسعى هذا الفصل لمساعدة قادة المؤسسات اللامركزية على فهم هذه العوائق والتغلّب عليها.

عوائق تبادل المعلومات عبر حدود المؤسسات

سنحدِّد في الفصول اللاحقة عوائق رئيسة ثلاثة تعترض سبيل التنسيق الفاعل وتبادل المعلومات التعاونية عن طريق الحدود المؤسسية، ألا وهي: تحيُّز الجماعات المتباينة، وإقليمية الجماعة، ومعايير التفاوض الرديئة. ثمَّ نوصي بطرق للتغلّب على كلِّ عائق من عوائق تعزيز النجاح المؤسسي.

تحيُّز الجماعات المتباينة

ينبع عائق رئيس من العوائق التي تحول دون تبادل المعلومات، من أحد أهم الأسباب التي تدعو المؤسسات إلى إقامة حدود بين الجماعات، ألا وهو: إقامة تمييز واضح هادف بين الجماعات. وتدفع الحاجة الأساسية إلى احترام الذات، أعضاء الجماعات المتأثرة، إلى استخدام حدود مميّزة من هذا القبيل بما يتوافق مع مصالحهم؛ أي لتمييز أنفسهم عن الآخرين (بفضل عضوية الجماعة) على نحوٍ يعزِّز صورتهم وسمعتهم. (4) ولتحقيق هذا الهدف، يرَجِّح أن يسلك

أعضاء المؤسسة سلوكاً يعطي جماعتهم سمعة حسنة قياساً على سمعة الجماعات الأخرى، أو ما يُسمّى بالتمييز الإيجابي.⁽⁵⁾ حيث يساعد هذا السلوك على ظهور تحييز الجماعات المتباينة؛ أي نزعة الفرد المنهجية في معاملة جماعته أو أعضائها بطريقة أفضل مما يعامل به الجماعات الأخرى وأعضاءها، دون وجه حق.

قد يكون تحييز الجماعات شديداً عندما تسعى إلى نواتج أفضل لها؛ لأنّها تتصور أنّها تجابه صراع جماعة حقيقياً؛ أي منافسة على موارد شحيحة.⁽⁶⁾ ومن الموارد الشحيحة التي ربّما تضطر الجماعات إلى التنافس عليها (أو تشعر بوجود التنافس عليها): التمويل، والوصول إلى الأسواق، وحقوق الملكية الفكرية، وأصول مؤسساتية كثيرة أخرى. ولسوء الطالع، وعلى الرغم من أنّ المنافسة على هذه الموارد قد تكون ضرورية ومعقولة أحياناً، فإنّ البحوث تشير إلى احتمال أن تصبح دوافعها، من دون داعٍ، عدائية بين الجماعات المتباينة خارج نطاق المنافسة الرسمية.⁽⁷⁾

ومن شأن التشويش الذي تحدّثه المنافسة المشروعة بين الجماعات المؤسساتية أن يمنع أعضاء الجماعة من إدراك فرص معزولة للتعاون أو الاستفادة منها، وتبادل معلومات ذات منفعة مشتركة. ومن شأن النزاع على مساحة مكتبية بين الأقسام أن يقلّل - مثلاً - من استعداد أعضاء القسم لتبادل أنواع الأصول جميعها التي لا علاقة لها بهذا الأمر، (مثل: المعدات، والمعرفة الشخصية) مع الجانب الآخر. وقد تولّد المنافسة المتصورة أيضاً خوفاً مبالغاً فيه من التخريب، وربّما تؤهّب أعضاء الجماعة لحجب المعلومات عن الجماعات الأخرى، وهذا ما قد يعرّضهم للخطر.

قد تؤدي هذه الديناميات دوراً حتى عندما تكون الحاجة إلى التعاون واضحة وماسة، كما هو الحال في جهود مكافحة الإرهاب. حيث أمانت الإخفاقات الاستخباراتية في أحداث الحادي عشر من سبتمبر، التي أصبحت ذائعة الصيت حالياً، اللثام عن وضع أدت فيه الأهداف المتضاربة أحياناً لوكالة الاستخبارات المركزية (جمع المعلومات الاستخباراتية) ومكتب التحقيقات الفيدرالي (الملاحقة الجنائية) إلى نشوء انطباع بوجود منافسة بين الوكالتين على المعلومات، والوقت، والوصول إلى متهمين ومخبرين رئيسيين. ولعلّ تحييز الجماعات المتباينة الناشئ عن هذه المنافسة المتصورة قد أفسح المجال⁽⁸⁾ أمام التقصير في مشاركة المعلومات بين الوكالات؛

بسبب تشجيع العملاء على الاهتمام بنجاح وكالتهم من دون إيلاء نجاح الوكالة الأخرى اهتماماً مشابهاً، حتى عندما يصبّ ذلك في مصلحة الوكالتين.

ومع أنّ المنافسة تمثّل محرّكاً كبيراً لتحيزّ الجماعات المتباينة، فقد أظهرت البحوث أنّها ليست شرطاً مسبقاً ضرورياً. ولا ينشأ تحيزّ الجماعات المتباينة فعلياً عن مجرد تصنيف الأشخاص في جماعات مميّزة.⁽⁹⁾ وفي هذه الدراسات، يُوزّع الأشخاص على مجموعات وفقاً لعوامل عديمة الأهمية (مثل ميلهم المفترض إلى تقدير عدد النقاط في صفحة؛ زيادةً، أو نقصاناً)، ويُطلَب إليهم ببساطة توزيع الأموال أو الموارد على مشاركين اثنين آخرين لا على التعيين: أحدهما من جماعة المشارك نفسها، والآخر من جماعة أغيار بالنسبة إلى المشارك. وعلى الرغم من عدم وجود منافسة صريحة (أو حتى تفاعل) بين الجماعتين، فإن المشاركين يُوزعون بثقة أموالاً على أعضاء جماعتهم أكثر ممّا يُوزعون على أعضاء الجماعة الأخرى.

يُظهر التوسّع الكبير في هذا العمل استعداد الأفراد لتفضيل جماعة نحن، على الرغم من النفقات الباهظة التي يتكبّدونها هم وجماعتهم.⁽¹⁰⁾ وقد أظهر هذا البحث أنّ الأشخاص يفضّلون زيادة مكاسب جماعة نحن إلى الحدّ الأقصى قياساً على مكاسب جماعة الأغيار، حتى عندما يعرقل ذلك زيادة مكاسب جماعة نحن، أو القيمة الإجمالية الموزّعة بالمعنى المطلق. ومثلما يحدث على أرض الواقع بين جماعات حقيقية، يصبح هدف هؤلاء الأشخاص التفوق في المنافسة عوضاً عن زيادة القيمة إلى الحدّ الأقصى، وهذا ما يقف حجر عثرة في سبيل النشاط التعاوني.

إقليمية الجماعة

لا تؤدي الحدود المؤسسية دوراً في تمييز جماعة من أخرى فحسب، بل تتعدّى ذلك إلى تعريف الجماعات على نحو أكثر تأكيداً، ورسم حدود الأرض التي سيشغلها كلّ منها ضمن المؤسسة. وتشمل هذه الأرض عموماً مساحة فعلية وأشياء ملموسة أخرى، ناهيك عن أمور معنوية كثيرة، من قبيل الأنشطة، والأدوار، والقضايا، والأفكار، والمعلومات.⁽¹¹⁾ ولسوء الطالع، فإنّ إنشاء نطاق من هذا القبيل قد يحمل في طيّاته عواقب وخيمة على التعاون العابر للحدود؛ لأنّه يمنح أعضاء الجماعة إحساساً بملكية نفسية؛ أي مزاعم أو مشاعر بملكية الأشياء الإقليمية والتعلّق بها.⁽¹²⁾

وقد ترى الجماعات أنّ لها وحدها الحق في أداء مهام محدّدة، أو أنّها تملك معرفة محدّدة، فتتقيّد بعد ذلك بهذه التوقعات، وتحصر تفاعلاتها وتبادلها للمعلومات بين أعضاء جماعة نحن فقط.

يمكن تصنيف هذه السلوكات بوصفها أمثلة على إقليمية الجماعة؛ أي الأعمال المصمّمة كي تستعيد ملكية الجماعة النفسية لأرضها، التي تقوم بها جماعة، أو أفراد نيابة عن جماعتهم. وخلافاً لتحيزّ الجماعات المتباينة، لا ينبع هذا الاهتمام التفضيلي بجماعة نحن من الرغبة في تحسين مكانة الجماعة قياساً على الجماعات الأخرى، إنّما يهتم هذا السلوك بالداخل بصورة أكبر عوضاً عن ذلك؛ وينبع من ضرورة احترام هوية الجماعة وإعادة تأكيدها وفعاليتها وأمانها ضمن المؤسسة. بيد أنّ إقليمية الجماعة قد تقف عائقاً أمام تعاون الجماعات المتباينة وتبادل المعلومات.

قد تتجلّى إقليمية الجماعة، مثلاً، بوضع عوائق تمنع حتى مجرد وصول أعضاء جماعة الأغيار إلى معلومات الجماعة. وتُسمّى السلوكات من هذا القبيل بوضع العلامات، وهي مصمّمة لجعل أرض الجماعة تناسب هوية مالكيها وتمثّلها، ولكي توحى إلى الآخرين بملكية الجماعة لهذه الأرض.⁽¹³⁾ وغالباً ما يكون وضع العلامات؛ أي استخدام رموز مادية ملموسة (صندوق بريد مصنّف للجماعة، أو وضع شعار الجماعة في ترويسة الوثائق، وغير ذلك)، أو رموز اجتماعية أكثر (مثل، لغة خاصة بالجماعة للإشارة إلى ما تملكه من معرفة)، هو الأسلوب الذي تتبعه الجماعات أولاً للفت نظر الآخرين إلى أراضيها، والشروع في عملية التفاوض على قبول مطالباتهم المتعلّقة بالأرض في البيئة الاجتماعية.

وبوجه عام، قد تظهر أعمال إقليمية أكثر شراسة عندما تشعر جماعة بالحاجة إلى الدفاع عن أرضها أو استعادتها. وتسعى الجماعات، التي تجد نفسها في مواقف من هذا القبيل، إلى تقييد الوصول إلى أرضها، وحصره فعلياً بأعضاء الجماعة وحدهم، وإلى إصلاح الثغرات الموجودة في ذلك الوصول المقيد. بدايةً، يرجّح أن تضع الجماعات دفاعات استباقية، وهي إجراءات تتخذها قبل حدوث أيّ انتهاك لأراضيها؛ بهدف إحباط المحاولات (مثل: تشفير معلوماتها، أو تخزينها على حواسيب محمية بكلمات سر). وإذا أفلح أعضاء من إحدى جماعات الأغيار في التغلّب على الدفاعات الاستباقية، فمن المرجح أن تضع الجماعات دفاعات رجعية؛ وهي ردود أفعال على

انتهاكات أرض الجماعة، يُقصد منها تفويض تلك الانتهاكات، واستعادة الأرض (مثل: الطعن في مصداقية فهم جماعة الأغيار للمعلومات، واكتساب معلومات جديدة ذات نوعية أفضل).

يُذكر أنّ السلوك الإقليمي في المؤسسات اللامركزية يلبي ثلاث حاجات مهمة شاملة للجماعة؛ أولها: تلبية الإقليمية حاجة الجماعة إلى تأسيس مفهوم عنها ضمن المؤسسة وتطويره وحمايته، وليس هذا المفهوم سوى هوية الجماعة. ويمكن لأرض الجماعة أن تكون مفيدة هنا، فالأشخاص يمكنهم -ببساطة- البحث عمّن يستطيعون الوصول إلى الأرض بوصفها مؤشراً على عضوية المجموعة. وعلى نحو لافت للنظر، وخلافاً لتحيز الجماعات المتباينة، فمن المرجح أن تشجع الحاجة إلى هوية جماعة على تعلق الجماعات بالأرض، سواء أكانت رفيعة المكانة أم لا، ما دامت توضح عضويتها وعلاقتها بغيرها من الهيئات المؤسساتية. أمّا الحاجة الثانية التي تدعم إقليمية الجماعة، فهي الحاجة إلى إيجاد إحساس بفاعلية الجماعة في مجالات مهمة مؤسساتياً، والمحافظة على هذا الإحساس. ويشير هذا الشكل من الفاعلية إلى إيمان الجماعة بقدرتها الجمعية على تنظيم الأنشطة الضرورية وتنفيذها لتحقيق الأهداف المنشودة. وعلى المستوى الأوسع، يساعد تحديد أرض الجماعة وحمايتها على تحديد الأهداف التي تطمح الجماعات إلى تحقيقها. إضافة إلى ذلك، يُفرض اعتراف الآخرين بأرض الجماعة - على نطاق واسع - إلى إقرار ضمني بفاعلية الجماعة في القطاعات المعنية. تتمثل الحاجة الأخيرة التي تُسهّم إقليمية الجماعة في تلبيتها، في الحاجة إلى الأمان داخل البيئة المؤسساتية؛ أي الحاجة إلى مكان مستقر ومألوف نسبياً، تستطيع الجماعة، انطلاقاً منه، الوصول إلى بقية أقسام المؤسسة والتعامل والتفاعل معها. وحين تشعر جماعة ما بالأمان في بيئتها، يمكنها بسهولة أكبر وضع توقّعات وتكهّنات بشأن بيئتها، وهذا ما يُسهّل عليها تخطيط الأنشطة وتنفيذها. إضافة إلى التحرّر من التوتر، وطرده أي مخاوف بشأن إبعادها من البيئة، بحيث يتمكن أعضاؤها من القيام باستثمارات أبعد أجلاً في أعمالهم، ووضع أهداف أكثر طموحاً.

معايير التفاوض الرديئة

يرتبط العائق الأخير الذي ناقشه، ويعترض سبيل مشاركة المعلومات الفاعلة عبر الحدود، بإستراتيجيات التفاوض الرديئة التي يطبّقها أعضاء أقسام مختلفة في المؤسسة، حين يتفاوض

أحدها مع الآخر. ففي محاكاة للواقع تستخدم غالباً في الصفوف، تفاوض قسمان من مؤسسة واقعية (أو خيالية) (إل - تك: (El-Tek))، على نقل التقانة.⁽¹⁵⁾ وقد يتشارك القسمان في معاملة تنهض بالشركة وتُعلي من شأنها. وتؤثر أيضاً طبيعة الاتفاق في مستويات الربحية الفعلية التي ستحققها المؤسسة، وكل قسم فيها.

إنّ عملية المحاكاة هذه تختبر قدرة الطلاب على صنع كعكة أكبر لتقسيمها داخل الشركة، والمطالبة بحصة أكبر من الكعكة لقسمهم في آنٍ معاً. ولكنّ الطرفين يركّزان عادة على جانب المطالبة فقط، وهذا ما يؤدي إلى إهدار قيمة متاحة لهم ولمؤسستهم. وتتجم هذه الإخفاقات عن افتراضات معرفية مغلوطه، وعن غياب المهارات والقوى الموضوعية الشديدة اللازمة للتشجيع على مفاوضات أكثر فاعلية.⁽¹⁶⁾ ولعلّ أكثر ثلاثة أخطاء بارزة في هذا المضمار تتعلق بوهم الكعكة الثابتة في المفاوضات، والإخفاق في دراسة عمليات القرار لشريك التفاوض، والإخفاق في تعرّف فرص للتفاوض في المقام الأول.

غالباً ما تفترض الأطراف، التي تدخل في عملية تفاوض، أنّ مهمتها تتمثّل في تقسيم كعكة ثابتة من الموارد. وقد وصف الباحثون النظر إلى المواقف التنافسية بوصفها مواقف ربح أو خسارة بحتة، بعقلية الكعكة الثابتة الوهمية.⁽¹⁷⁾ وينبع هذا الاعتقاد المألوف من خبرة المفاوضين بأنواع بسيطة من المنافسة التي تكون توزيعية بحتة، مثل: المناسبات الرياضية، ودخول الجامعة، وبعض أنواع أنظمة الترويج التجاري.⁽¹⁸⁾ في واقع الأمر، تُعدّ المفاوضات التوزيعية البحتة نادرة في عمليات التفاوض التي تجري عبر الحدود المؤسسية. وما قد يبدو في البداية كعكة ثابتة، قد يمتد في الحقيقة ليشمل مصالح وقضايا أخرى كثيرة. فمثلاً، قد تشمل المفاوضات أيضاً مصالح أطراف في توقيت المعلومات، أو توقيت مشاركة المنتج، ومراعاة احتياجات الأمد القصير مقابل احتياجات الأمد البعيد، أو توزيع الفضل في تحقيق نواتج مشتركة. وحين يحدّد المفاوضون مجموعة أوسع من المصالح والقضايا، يصبح من الأسهل عليهم إجراء مقايضات ثنائية المنفعة تؤدي إلى تكبير قيمة الكعكة.

يُذكر أنّ وهم الكعكة الثابتة يرتبط بالإخفاق المعرفي في مراعاة وجهات نظر الطرف الآخر، وعمليات القرار لديه. ومع أنّ كثيراً من الأشخاص يعترفون بأهمية تقدير ظروف الآخرين، تبيّن بحوث عدّة أن أكثرنا يخفق في ذلك. ويكون ثمن هذا الإخفاق نواتج تفاوض أسوأ. وحتى

يتمكّن المفاوضون من تحديد المجالات التي يتاح فيها إجراء مساومات تعود بالنفع على الطرفين بالطريقة الفضلى، يتعيّن عليهم إدراك كيف يقيّم شركاؤهم في التفاوض القضايا بصورة مختلفة عن تقييمهم هم، وفي أيّ المجالات يكون ذلك. ودمج هذه التباينات في التقييم في مقايضات تكاملية، يستطيع الطرفان التوصل إلى نتائج أفضل من النتائج التي يمكن تحقيقها من مجرد إجراء تسوية شاملة لمختلف القضايا. وفي المقابل، عندما لا يدرس أعضاء أحد الأقسام في المؤسسة، ولا يستعلمون عن المصالح الكامنة لمفاوض القسم الآخر، فإنّهم - على الأرجح - لن يكتشفوا أبداً المقايضات ذات المنفعة الثنائية، لتعاني المؤسسة نتيجةً لذلك. ثمّة عائق معرفي أخير يعترض سبيل المفاوضات الفاعلة بين الأقسام؛ هو عدم اعتراف الأطراف بأنّهم يشاركون في عملية تفاوض، ومن ثمّ، فإنّهم يفوتون ما يرافق ذلك من فرصة لإيجاد القيمة. ولمّا كان كثيرون يرون على نحوٍ خطأ، أنّ وظيفة التفاوض الأولية لا تتعدّى توزيع كعكة ثابتة، فغالباً ما يوصمّ التفاوض بأنّه مجهود عدائي. وبسبب ذلك، يشعر كثير من العاملين؛ من أصحاب النيات الحسنة، بأنّه لا يتعيّن عليهم عدّ تفاعلهم مع أعضاء الأقسام الأخرى تفاوضاً.⁽¹⁹⁾ ولكنّهم يهدرون في أثناء العملية فرصاً لإيجاد قيمة للمؤسسة كلّها، ولأقسامهم أيضاً. بعيداً عن الانحيات المعرفية، قد تؤثر المعايير الثقافية تأثيراً كبيراً أيضاً في المفاوضات ما بين الأقسام. لنتناول - مثلاً - تقصير مجتمع الاستخبارات في تبادل المعلومات بين الوكالات التي كان من شأنها، لو تمّت، أن تُسهّم في وضع النقاط على الحروف قبل الحادي عشر من شهر سبتمبر. لقد كشفت التحقيقات بعد الهجمات الإرهابية، أنّ أعضاء من مجتمع الاستخبارات (عملاء مكتب التحقيقات الفيدرالي تحديداً) اعتقدوا - مخطئين - أنّ تبادل معلومات معينة بين أعضاء من أقسام أخرى في مجتمع الاستخبارات (وزارة العدل تحديداً) غير مسموح به. وكان يُشار إلى سوء فهم قانون الإشراف على الاستخبارات الفيدرالية لعام 1978م بـ «الجدار» على نطاق واسع، وهذا ما أسهم في نشوء ثقافة لا تشجّع على تبادل المعلومات بين الأقسام في مكتب التحقيقات الفيدرالي. لذا، لو كانت إزالة معايير من هذا القبيل ممكنة، لربما تمكّن أعضاء من وكالات مختلفة في مجتمع الاستخبارات من اكتشاف فرص أكثر لتنسيق معلوماتهم وأعمالهم، ومن ثمّ، الحيلولة دون حدوث هجمات الحادي عشر من سبتمبر.⁽²⁰⁾

إستراتيجيات لقيادة التعاون عبر الحدود

تنطوي التحديات التي يواجهها التعاون الفاعل في المؤسسات اللامركزية على عدد من العواقب التي تصيب القيادة الناجحة. لذا، سنركّز في هذا القسم على ثلاث توصيات رئيسية يمكن للقيادة أن يستكشفوها، للتغلب على التهديدات الناتجة من تحييز الجماعات المتباينة، وإقليمية الجماعة، ومعايير التفاوض الرديئة.

ربط مصالح الجماعة بمصالح عليا جامعة

تركّز منهجيات التغلب - في معظم الأحيان - على تحييز الجماعات المتباينة بشأن إنهاء الاختلافات بين الجماعات، أو التخفيف من حدّتها.⁽²¹⁾ وإذا كان بالإمكان وضع هدف مشترك بدلاً من الأهداف المتباعدة للجماعات، فالمنطق يقول بأرجحية ألاّ تجد الجماعات أساساً كبيراً للعدائية. وربما يجدون فعلاً، أن ليس ثمة مبرر جوهري للاستمرار في عدّ الآخر جماعة منفصلة.⁽²²⁾ وتستخدم منهجية مشابهة هوية الجماعة مباشرة لتحسين التعاون، عن طريق تشجيع الجماعات على إبدال الهويات الفرعية (نحن، وهم) بهويات جامعة (نحن).⁽²³⁾ ومن شأن إعادة تصنيف من هذا القبيل أن تزيد الاهتمام بالقواسم المشتركة بين أعضاء الجماعات، وأن تقلل الاهتمام باختلافاتهم، وهذا ما يفضي إلى تخفيض التحييز بنجاح.⁽²⁴⁾

لعلّ الإبقاء، بل حتى التشديد، على أهمية وجود أهداف مميّزة للجماعة في المؤسسات اللامركزية يكون مهماً لتسهيل اكتشاف الموارد والخبرات المعنية بفاعلية. ومن شأن تركيز أعضاء الجماعة حصرياً على هويات أو أهداف مؤسسية عليا جامعة، أن يصرف انتباههم عن التفكير والتصرّف على نحوٍ ينسجم مع عضويتهم في جماعتهم، وهذا ما يشلّ قدرتهم على التركيز وتصور أعمال محلية، تعتمد عليها البنية المؤسسية اللامركزية. وهذا يدعونا إلى الاعتقاد أنّ إبراز المصالح العليا الجامعة وحده قد لا يحصد أعظم فائدة، بل يجب أن تعمل المؤسسات، في الوقت نفسه، أيضاً على إيضاح كيف تعتمد هذه المصالح على أهداف الجماعة الثانوية وهوياتها. ولا تتطلّب جهود من هذا القبيل مجرد أن يعمد المديرين إلى جعل المصالح العليا الجامعة ومصالح الجماعة بارزة؛ إلاّ أنّه يتعيّن على المديرين بيان - إلى حدّ ما - الإسهام الفاعل الذي يضطلع به هدف كلّ جماعة لتحقيق أهداف المؤسسة، ومدى إسهام هوية كلّ جماعة في هوية المؤسسة. ويجب أيضاً إيضاح أنّ أيّ جماعة وحدها ستعجز عن تحقيق الأهداف العليا

الجامعة، وأنّها لن تستطيع منح المؤسسة غنى وعمقاً كافيين. وهكذا، يمكن تشجيع أعضاء الجماعة بوصفهم مرتبطين ارتباطاً جوهرياً بأعضاء جماعة الأغيار؛ على أن يدركوا حقيقة أنّ الصلة - بعدّ ذاتها - تستند إلى قدرتهم على تقديم خبرتهم المميّزة للآخرين.

تأطير التعاون بوصفه حلاً لاحتياجات الجماعة

تمتاز الجماعات وأعضاؤها بدافع طبيعي لتلبية احتياجاتها للهوية والفاعلية والأمان؛ بتركيزها على الداخل، واستخدام أرض الجماعة لتلبية هذه الاحتياجات، والانهماك في سلوكيات إقليمية لحماية قدرتها الدائمة على استخدام الأرض من أجل تحقيق هذه الأهداف. وبذلك، فهي تتجاهل أو تخفق في تعرّف الفرص اللازمة لتلبية احتياجاتها عن طريق التفاعل مع جماعات أخرى. يستطيع القادة قلب ذلك رأساً على عقب، وتلبية حاجة الجماعة إلى إنشاء هوية لها، والتعبير عنها بوصف المواقف والسلوكيات التعاونية صفاتٍ مميّزة تحظى بالتقدير، وعدّ المشاركة (أو نقصها) في تبادل المعلومات التعاوني الوسيلة التي تؤسّس بها جماعة ما موقفها من صفة الحماس إلى التعاون. وقد أدى عدّ صفة الحماس إلى التعاون بُعداً للهوية، إلى حفز كلّ جماعة إلى عدم الاكتفاء بالإشارة إلى الجماعات الأخرى من زاوية أرضها فحسب، بل من زاوية منهجيتها في مشاركة الأرض واستكشافها أيضاً. ويوجد القادة بهذه الطريقة فرصاً جديدة كي تُعني الجماعات هوياتها عن طريق الضبط والاهتمام بأسلوب تعاملها ومدى تفاعلها مع الجماعات الأخرى في المؤسسة.

ومع الشعبية المتزايدة للفرق المتعدّدة الوظائف، يبدو أنّ إقناع أعضاء الجماعة أنّ التعاون وسيلة لتطوير كفايات جديدة، وتعزيز إحساسهم بالفاعلية، يجب أن يكون سهلاً بصورة خاصة. ولمّا كان تعاون الأشخاص يحدث - في أغلب الأحيان - على طول الخطوط الوظيفية أو خطوط مجالات العمل، فقد يشعر أعضاء الجماعة، عوضاً عن ذلك، بأنّ الاختيار وقع عليهم، في المقام الأول، كي يمثّلوا أفكار جماعتهم ومنهجياتها في أثناء التفاعل، ويدافعوا عنها. وحتى عندما يشدّد القادة على الرغبة في تعاون جماعات مختلفة بهدف تقديم رؤاهم المشتركة إلى المؤسسة، توجّه الرسالة اهتمام الجماعة إلى إثبات فاعليتها عوضاً عن توجيهه إلى فرص لتحسينها. لذا، فإنّنا نعتقد أنّ القادة لا يعدّون التعاون في المؤسسة فرصة للإسهام في عمل جماعات أخرى، وفي عمل المؤسسة فحسب، بل فرصة حيوية أيضاً للاعتماد على موارد ورؤى لجماعات أخرى تتيح تحقيق

نمو وإنجازات ما كان تحقيقها ممكناً لولا ذلك. يستطيع القادة أيضاً معالجة حاجة الجماعة إلى الأمن في البيئة المؤسسية عن طريق صياغة فهم أعضاء الجماعة للتعاون وتبادل المعلومات. ومما لا شك فيه أنّ تركيز الجماعة الإقليمي الداخلي سيبرز الأخطار الأمنية الناجمة عن التعاون عبر الحدود، وهي: الحساسية، وخسارة السيطرة الإجمالية، وقابلية التنبؤ بأنشطة الجماعة. ونحن - بدورنا - نوصي بأن يقبل القادة هذا الشاغل رأساً على عقب، وأن يركّزوا اهتمام الأفراد على حقيقة أن جوانب التعاون هذه نفسها تمنح الجماعة أيضاً وعياً ونفوذاً وقدرةً على التأقلم مع نيات الجماعات الأخرى براحة، وهذا ما يجنب الجماعة أن تُؤخذ على حين غرةً بأنشطة جماعة أغيار مستقبلاً. ومن ثمّ، وعن طريق إبراز إمكانية وقوع خسائر كبيرة، يستطيع القادة استثمار حاجة الجماعة إلى البقاء والاستمرار، وزيادة استعداد الجماعات وأعضائها لقبول الأخطار الأمنية الناجمة عن التعاون وتبادل المعلومات.⁽²⁵⁾

تمكين سلوكات المفاوضات الفاعلة وتشجيعها

نعتقد أنّ أعضاء المؤسسة لا يمكنهم زيادة القيمة في مفاوضاتهم العابرة للأقسام بسبب ضعف التدريب على التفاوض، وقلة التشجيع على استخدام تقنيات إيجاد القيمة. ولا يرجح أن يتمكن أعضاء الجماعة وحدهم دون مساعدة من دحض وهم الكعكة الثابتة، ولا أن يعترفوا ويعالجوا عدم اكتراثهم الفطري بمصالح الآخرين. ولن يكون مفاجئاً، إذن، تأكيد أنّ التدريب على التفاوض بات الآن عنصراً قياسيًّا في المنهاج الدراسي لكليات الأعمال الرائدة في العالم بأسره. وأنه لا يمكن للمؤسسات الرائدة أن تتحمّل تبعات التقصير في التشجيع على هذه الكفاية الجوهرية، وتعرض المؤسسات نفسها لخطر لا مبرر له، وتخسر فرصاً هائلة لإيجاد القيمة؛ بتعيين موظفين غير مدربين في أدوار تشمل التعامل والربط بين الأقسام. أمّا الجانب الآخر لمساعدة أعضاء المؤسسة على التفاوض بفاعلية عبر حدود الأقسام، فيتمثل في وضع معايير صارمة واضحة تشجّع ممارسة تقنيات إيجاد القيمة بصورة متواصلة؛ أي جمع المعلومات والإفصاح عنها على نحوٍ تعاوني. وحين يُطرح على الموظفين المشاركين في محاكاة «إل - تك» المذكورة آنفاً، السؤال الآتي: «كيف سيرغب مدير «إل - تك» التنفيذي أن يتفاوض مديران مع بعضهما بعضاً؟»، فإنّهم جميعاً تقريباً يعرفون الإجابة: سيرغب المدير التنفيذي في أن يضع المديران بياناتها

معاً، وأن يصنعاً أكبر كعكة ممكنة للمؤسسة كلها، ومن ثمّ يأتي التفاوض لتحديد الحصّة التي يستحقها كلّ طرف من تلك القيمة العظمى.

وفي واقع الأمر، فإنّ ما نتعلّمه من عملية المحاكاة تلك وهذه المناقشة، هو الآتي: لا يكفّ الناس عن إخفاء المعلومات طوال الوقت، مع أنّ إخفاء معلومات مهمة من دون مبرّر في أثناء المفاوضات بين الأقسام يهدر القيمة. لذا، فإنّ تحقيق نواتج أمثل يتطلّب من القائد أن يفرس معايير تشجّع منهجية تعاونية ويعرّزها لتقدير بناء القيمة في التفاوض، والتشجيع على تبادل المعلومات، والنهي صراحة عن حجبها. ولا شكّ في أنّ استخدام خطط تناقصية يناسب الأقسام التي تسعى إلى اقتسام الكعكة بعد زيادة قيمتها الإجمالية إلى الحدّ الأقصى، لكنّ المعايير التعاونية تخدم عملية إيجاد القيمة بصورة أفضل.

خلاصة

لا بدّ لأيّ مؤسسة متعدّدة الأقسام، بصرف النظر عن تصميمها، من أن تجد سُبلاً فاعلة لتنسيق المعلومات والأنشطة في وحداتها على نحوٍ فعّول فاعل. لقد تناول هذا الفصل الكيفية التي تُضعف بها ثلاثة عوائق رئيسة نماذج التعاون الأمثل، ألا وهي: محاباة جماعة نحن؛ والسلوك الإقليمي لجماعات مؤسساتية، سواء بالأصالة أو بالنيابة؛ ومنهجيات التفاوض بين الأقسام الخاطئة المدمرة للقيمة. وناقشنا، إضافة إلى ذلك، ثلاث إستراتيجيات للتغلّب على هذه العوائق؛ وأولها، أنّ القادة يستطيعون موازنة المكاسب التي يحقّقها التحفيز لتحقيق أهداف على مستوى الأقسام، بالمكاسب التي يعود بها التعاون لتحقيق أهداف مشتركة على مستوى المؤسسة، وذلك عن طريق ربط أهداف الجماعات بأهداف أوسع للمؤسسة. والثانية، أنّ القادة يستطيعون - عن طريق تأطير التعاون على صورة فرص تُتاح للجماعات كي تضمن أماكنها في المؤسسة وتعزّزها - حتّى أعضاء المؤسسة على استكشاف أراضي الأقسام الأخرى بحماس أكبر. أمّا الإستراتيجية الثالثة، فترمي إلى إقامة تفاوض فاعل والحفز إليه. ويقتضي ذلك تدريب العاملين على منهجيات إيجاد القيمة في التفاوض، وتطوير معايير قوية تدعم جمع المعلومات والإفصاح عنها على نحوٍ تعاوني. ومع ازدياد دينامية المجتمعات والصناعات والأسواق وتعقيدها، ستبقى حاجة المؤسسات اللامركزية إلى تعاون دينامي فاعل عبر خطوط الأقسام في ازدياد. وكلّنا أمل أن يكون هذا الفصل قد ساعد على إيضاح بعض العوائق الرئيسية التي تعترض سبيل هذا النوع من عبور الحدود، وأنّ يقدم في الوقت نفسه حلولاً مفيدة للتغلّب عليها.

Notes

- (1) 9/11 Commission Report: Final Report of the National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2004).
- (2) James D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw Hill, 1967); John K. Galbraith, *Designing Complex Organizations* (Reading, MA: Addison–Wesley, 1973).
- (3) Paul R. Lawrence and Jay William Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, rev. ed. (Boston: Harvard Business School Press, 1986).
- (4) Henri Tajfel and John C. Turner, “The Social Identity Theory of Intergroup Behavior,” in *Psychology of Intergroup Relations*, ed. S. Worchel and L. W. Austin (Chicago: Nelson–Hall, 1986).
- (5) Ibid.
- (6) Robert A. Levine and Donald T. Campbell, *Ethnocentrism: Theories of Conflict, Ethnic Attitudes, and Group Behavior* (New York: John Wiley, 1972).
- (7) Muzafer Sherif et al., *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment* (Norman, OK: University Book Exchange, 1961).
- (8) Lawrence Wright, *The Looming Tower: Al–Qaeda’s Road to 9/11* (London: Allen Lane, 2006).
- (9) Michael Billig and Henri Tajfel, “Social Categorization and Similarity in Intergroup Behaviour,” *European Journal of Social Psychology* 3, no. 1 (1973): 229–252.
- (10) Marilynn B. Brewer and Madelyn Silver, “Ingroup Bias as a Function of Task Characteristics,” *European Journal of Social Psychology* 8, no. 3 (1978): 393–400.
- (11) Ernest Beaglehole, *Property: A Study in Social Psychology* (New York: Macmillan, 1932); Gurcharan Das, “Local Memoirs of a Global Manager,” *Harvard Business Review*, March–April 1993, 38–47; and Michael G. Pratt and Jane E. Dutton, “Owning Up or Opting Out: The Role of Emotions and Identities in Issue Ownership,” in *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, ed. Neal M. Ashkanasy, Charmine E. Härtel, and Wilfred J. Zerbe (Westport, CT: Quorum Books/Greenwood, 2000).
- (12) Jon L. Pierce, Tatiana Kostova, and Kurt T. Dirks, “The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research,” *Review of General Psychology* 7, no. 1 (2003): 84–107; and Jon L. Pierce, Tatiana Kostova, and Kurt T. Dirks, “Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations,” *Academy of Management Review* 26, no. 2 (2001): 298–310.
- (13) For other territorial behaviors at the individual level, see Graham Brown, Thomas B. Lawrence, and Sandra L. Robinson, “Territoriality in Organizations,” *Academy of Management Review* 30, no. 3 (2005): 577–594.

- (14) Albert Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (New York: W. H. Freeman, 1997).
- (15) Max H. Bazerman and Jeanne M. Brett, *El-Tek Simulation* (Evanston, IL: Dispute Resolution Research Center, Northwestern University, 1988).
- (16) Howard Raiffa, John Richardson, and David Metcalfe, *Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2003).
- (17) Max H. Bazerman, "Negotiator Judgment: A Critical Look at the Rationality Assumption," *American Behavioral Scientist* 27, no. 2 (1983): 211–228.
- (18) Max H. Bazerman and Katie Shonk, "The Decision Perspective to Negotiation," in *Handbook of Dispute Resolution*, ed. M. Moffitt and R. Bordone (San Francisco: Jossey-Bass, 2005).
- (19) We define negotiation as a situation in which two parties are jointly making a decision and do not have identical preferences.
- (20) 9/11 Commission Report.
- (21) Muzafer Sherif, "Superordinate Goals in the Reduction of Intergroup Conflict," *American Journal of Sociology* 63, no. 4 (1958): 349–356; Samuel L. Gaertner and John F. Dovidio, *Reducing Intergroup Bias: The Common Ingroup Identity Model* (Philadelphia: Psychology Press, 2000); Samuel L. Gaertner et al., "How Does Cooperation Reduce Intergroup Bias?" *Journal of Personality and Social Psychology* 59, no. 4 (1990) 692–704; and Samuel L. Gaertner et al., "Reducing Intergroup Bias: The Benefits of Recategorization," *Journal of Personality and Social Psychology* 57, no. 2 (1989): 239–249.
- (22) Sherif, "Superordinate Goals in the Reduction of Intergroup Conflict."
- (23) Gaertner and Dovidio, *Reducing Intergroup Bias*; Gaertner et al., "How Does Cooperation Reduce Intergroup Bias?"
- (24) Gaertner et al., "Reducing Intergroup Bias: The Benefits of Recategorization."
- (25) Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk," *Econometrica* 47, no. 2 (1979): 263–291.

