

الفصل العاشر

العمل عبر الحدود

قيادة تغيير تكيّفي

رونالد هيفيتز

مركز القيادة العامة، كلية هارفارد كينيدي

تعلّم البشر منذ زمن طويل كيف ينشئون علاقات جماعات متباينة مثمرة. وتعلّم الصيادون والجامعيون والتجار الزواج عن طريق الجماعات، وتعلّموا أيضاً التعاون موسمياً على صيد قطعان الماشية لتأمين الغذاء. وشرع الناس، بعد أن استقروا في مجتمعات زراعية قبل نحو (عشرة آلاف إلى أربعة عشر ألف عام، في إنشاء أنظمة اجتماعية ضخمة بحدود داخلية متعدّدة تفصل بين الجماعات، وطفقوا يطبّقون مهاراتهم البدائية في أوضاع أكثر تعقيداً. لقد استندنا إلى التاريخ واللغة والتقاليد المشتركة، عندما وضعنا معايير تعامل أكثر تعقيداً وتحديداً، وطوّرنّا هياكل سلطة متشعّبة، عرّف فيها مَنْ دانت لهم السلطة، ووضعوا أهدافاً مكّملة لجماعاتهم، وأهدافاً عليا جامعة لجماعات أُخرى.

تشير دراسات المجتمعات التقليدية، مثل مجتمع الكونغ (Kung)، إلى أنّ المعايير الثقافية تجعل المعرفة والسلوكيات اللازمة لتنسيق التفاعلات في الأوقات العادية، اعتيادية، سواء داخل جماعة نحن أو بين الجماعات المتباينة. أمّا في أوقات الشدائد، فمن الواجب على أصحاب السلطة التحلّي بالقدرّة على التدخل، وحلّ المشكلات التي تعجز معايير العملية الاجتماعية

العادية عن حلّها. ومن الواجب أن يتبحّر أحد ما أو جماعة فرعية صاحبة سلطة (تكون غالباً من كبار السنّ والمتخصّصين) عميقاً في خزان المعرفة، وأن يتخذ قرارات لحلّ الصراعات داخل المجتمع وفيما بين المجتمعات. وينبع جزء من ثقة الجماعة بالسلطات من كفاية الأخيرة في إدارة المعاملات الاعتيادية والمنتجة عبر حدود الجماعة، وهذا يلقي على كاهل السلطات داخل كلّ جماعة، مسؤولية التعلّم والممارسة لمجموعة الأدوات التي تشجع على التبادل المثمر بين الجماعات المتباينة.⁽¹⁾

وفي واقع الأمر، فإننا نصادف علاقات الجماعات المتباينة الناجحة أنّى اتجهنا. ويمكننا ببساطة أن نقصد أيّ متجر في الحي، وأن نستمع إلى مالك المتجر، وهو يشرح ما تتطلبه مساندة الأعمال من ترتيبات كثيرة مع البائعين والموردين. وفعلاً، ربّما لن تتمكّن أيّ جهة تجارية من العمل من دون معاملات يومية ناجحة بين جماعات متباينة. ويمكن، بطريقة ما، أن تُعدّ هياكل السلطة الحالية والخبرات والعمليات والمعايير الثقافية الراهنة في أيّ مؤسسة، ثمرة تكيّفات مع مجموعة سابقة من التحديات، تطلّبت إبداعاً في إدارة نشاط معقّد على صعيد الجماعات المتباينة. وتغدو هذه التكيّفات اعتيادية بمرور الوقت، مع أنّها كانت حلولاً مبدعة يوماً ما، وأفلحت في قيادة المؤسسة إلى الازدهار، وعلمت الأشخاص عموماً ما يتعيّن عليهم فعله.⁽²⁾ وما أفلح في تحقيق الازدهار إلاّ مَنْ تحلّى بأعظم قابلية للتكيف، فنقل ما تعلّمه من دروس إلى الأجيال القادمة، في حين أخفقت مؤسسات ومجتمعات كثيرة، وانهارت تحت وطأة ضغوط تكيّفية جديدة.⁽³⁾

من الضروري، إذن، أن نبحث في قيادة الجماعات المتباينة، لأنّ تجربتنا الناجحة محدودة في مجالها، بل لأننا نواجه تحديات مهمة، ما زالت ذخيرتنا الحالية من إستراتيجيات إدارة العلاقات عبر حدود الجماعات غير كافية لمعالجتها. وأصبحنا، بعد الأزمة المالية والاقتصادية عام 2008م، نعيش مع النتائج اليومية الضارة للتقسيم الاجتماعي والظلم والحرب. صحيح أنّ الإخفاق في تحقيق تآزر الجهود عبر التقسيمات، داخل مؤسسة ما، أو بين شركتين أصبحتا هيئة واحدة بعد عملية استحواذ، هو أقلّ إثارة، لكنّه هدام بالدرجة نفسها. وهذا الفصل يُجمل - بإيجاز - العمل المطلوب لمعالجة مشكلات الجماعات المتباينة، التي تواجهها مؤسساتنا ومجتمعاتنا، وتتطلّب درجة معينة من التكيّف الجديد المؤسساتي أو الثقافي. وسيكون تركيزنا على ثلاثة جوانب من العمل التكيّفي، هي: شيوع الخسارة، وسياسات الدمج والإقصاء، ومهمة

إعادة التفاوض على الولاءات. ولكننا بادئ ذي بدء سنستكشف - بإيجاز - استعارة التكيف بحد ذاته مثلما يطبّق على حياتنا الجماعية.

قابلية التكيف

يأتي مصطلح التكيف من علم الأحياء التطوري. وكما هو الحال مع أيّ استعارة، ولا سيما الاستعارات التي أُسيء استخدامها كنظرية دارون عن الاصطفاء الطبيعي، فمن الواجب توخي الحذر من الرؤى التي تقدّمها، ومن طرق استخدامها. تنشأ الضغوط التكيفية في الأنظمة الحيوية، خارج الكائن العضوي بمفرده؛ إذ يُولّد النسق البيئي تحديات وفرصاً جديدة. وقد تنشأ ضغوط التغيير في الأنظمة الثقافية من مصادر خارجية (تغيّرات في الحسّ العام، والمنافسة، والتقنية، والسياسة العامة)، أو داخلية (تغيّرات في قيم التوجيه، والأولويات المؤسسية، وتوازنات القوى، والكفايات). وفي الحالتين، يُولّد التحدي التكيفي، بصورة اعتيادية، صراعاً جماعات متباينة، يُنظر فيه إلى الفجوة بين الأهداف والظروف الفعلية نظرة مختلفة، سواء أكان ذلك داخلياً من قبل جماعات مختلفة داخل مؤسسة أكبر، أم خارجياً بين جماعات أو مؤسسات أو فئات منفصلة.

إنّ ردم هذه الفجوات بالسلوك الاعتيادي والمعرفة القائمة، هو أمر غير ممكن. وينبغي للجماعات التي ترغب في الاستجابة لتحديّ تكيفي، أن تغيّر بعضاً من أولوياتها وولاءاتها وكفاياتها، في أثناء قيامها بتطوير مجموعة من الاستجابات والعلاقات التي تتيح لها الازدهار جماعياً من جديد في مواجهة تحديات خارجية جديدة، أو أن تحقّق إدراكاً عقلياً معيارياً جديداً داخلي المنشأ عن معنى الازدهار في بيئتها، أو الأمرين معاً. فمثلاً، استدعت التحديات الخارجية التي أوجدتها تويوتا (Toyota) سلوكاً جديداً من مختلف الأنواع على صعيد الجماعات المتباينة في وحدات الأعمال والوحدات الهندسية في جنرال موتورز (General Motors). وتطلّبت التحديات الداخلية التي أثارها نشطاء الحقوق المدنية في الولايات المتحدة، نهجَ سلوك جديد على صعيد الجماعات المتباينة بين جماعات عدّة داخل الحدود القومية للولايات المتحدة.

يحفظ التطور في علم الأحياء أكثر العمليات الجوهرية للكائن العضوي. ويتطابق الحمض النووي الريبي (DNA) للشمبانزي بنسبة تزيد على 98% مع الحمض النووي الريبي للإنسان؛ ويؤدي اختلاف بنسبة لا تزيد على 2% إلى تميّز الإنسان بمجال وظائف أوسع بصورة مثيرة.

وعلى نحوٍ مشابه في الثقافات، فإنَّ القيادة التكيّفية لا تنطوي إلا على تغيير جزئي؛ إذ من المرجح أن يستند التغيير الناجح إلى الماضي. ويبدو أنّ النجاح قلّمَا يكون ثمرة لمنهجية منقطعة عن الماضي بدأت من الصفر، وقد لا يشذُّ عن هذه القاعدة سوى تمرين مدروس في إعادة التفكير الإستراتيجي. وبوجه عام، تخفق الثورات الجذرية بأكثرها، وتتصر الثورات التي يجمعها بتراثها أكثر ممّا يفرّقها عنه. فقد أسّست الثورة الأمريكية - على سبيل المثال - نظاماً سياسياً جذوره عميقة ضاربة في الفلسفة والتجربة والثقافة السياسية البريطانية والأوروبية. وتشارك الأعمال الجديدة المزدهرة، مثل جوجل (Google) مع أسلافها في كثير من العوامل المشتركة على الصعيد التقني والمؤسّساتي.

ومع ذلك، لا ينبغي لنا أن نغفل عن حقيقة أنّ التكيّفات الجديدة، في علم الأحياء والثقافة على حدّ سواء، تولّد خسائر، كما تولّد لدى البشر مجموعة كبيرة من المشاعر المصاحبة لتلك الخسائر؛ ولا يرغب كثير من الناس في أن يُهجّروا، أو يُعاد ترتيب أوضاعهم أو تنظيمها. وقد يؤدي إبداع جماعة ما إلى إشعار الأشخاص في جماعة أخرى بأنهم عاجزون مضلّون هامشيون. ومن شأن التكيّفات الجديدة أن تهدّد الهوية الفردية المرتبطة بقوة بولاءات الجماعة السابقة والحالية، وأن تشوّش عليها. وقد وجد طلاب القيادة والتغيير منذ أمد طويل، أنّ الضغوط التكيّفية تولّد ردّ فعل دفاعي في أغلب الأحيان؛ إذ يحاول الأفراد في الجماعات رأب الصدع، والتخفيف من آلام الخسائر التي تكبّدها. (4) وعلى هذا، فإنّ ممارسة القيادة تتطلّب أولاً القدرة التشخيصية على إدراك هذه الخسائر، وتحديد نماذج دفاعية يمكن توقّعها على مستوى الجماعة، أو على مستوى الجماعات المتباينة ككلّ. وتتطلّب ثانياً معرفة السبيل إلى مجابهة هذه الدفاعات بهدف إبقاء الأشخاص مهتمين، يواجهون التحدي داخل حدود الجماعة وعبر حدود الجماعات، ويتقبلون الخسائر في سبيل المكاسب والضرورة الجمعية، ويطورون قدرة تكاملية جديدة.

يقدمّ العهد القديم مثلاً نموذجياً عن التحديات والتطلّعات الجديدة التي تهدّد هوية الجماعة. لقد عرف موسى، عندما قاد بني إسرائيل خارج مصر، إلى أين يذهب؛ إذ اتبع طرق التجارة عبر سيناء (التي نعلم في زماننا هذا أنّها كانت تُستخدَم قبل أكثر من ثلاثين ألف سنة خلت). ولمّا وصل موسى إلى أرض الميعاد بعد ثمانية عشر شهراً من الهجرة الجماعية، أرسل جواسيس كي يستطلعوا الطريق. وبعدما قفلوا راجعين قالوا جميعاً، ما خلا يوشع ابن نون وكالب،

إنَّهم لم يروا أرضاً مثمرة فحسب، بل مدناً يسكنها رجال كالعمالقة: «فكنا في أعيننا كالجراد، وهكذا كنا في أعينهم». ويخبرنا الإنجيل أن ضعف ثقتهم بأنفسهم، وقلة إيمانهم بالله، حملت موسى على إعادتهم إلى مصر، ليكونوا عبيداً، لكن آمنين.

سقط موسى على وجهه فانطأ. واكتشف من تجربته القاسية أن المشكلة تكمن في قلوب الناس وعقولهم، ولن يُجدي نفعاً أيُّ حلٍّ خبير يقدمه هو أو القدرة الإلهية. وبعون من الله وفتة صغيرة ضمَّت يوشع بن نون وكالب وهارون، حضَّر موسى نفسه للسفر الطويل. وكان من الطبيعي أن تتطور الهوية المرتبطة بعلاقات جماعات متباينة من نوع سيد - عبد، إلى هوية جديدة مرتبطة بعلاقات مؤسساتية وروحية جديدة بين بني إسرائيل أنفسهم. وقضى موسى نحو تسعة وثلاثين عاماً أخرى، وهو يقود الناس في رحلة نحو مجتمع مؤمن ذاتي الحكم، ولم يكن عمله قد انتهى حتى بعد انقضاء تلك المدَّة. (5)

ترهق التحديات التكييفية الكائن العضوي. وسيضم الصنف المحفوظ في عداة أفراداً مختلفين قادرين على البقاء (ولو تحت الضغط) في بيئة أكثر صعوبة، وشراء الوقت بانتظار ظهور مزيد من المتغيّرات، واكتساب تكيّفات أكثر فاعلية. ويمكن أن يُعدَّ يوشع بن نون وكالب من الأفراد المختلفين؛ أي أفراد متكيفين بين رهط الجواسيس الذين قصدوا أرض كنعان. إنَّ القيادة مسؤولة، إذن، عن تحديد مصادر الانحراف الإيجابي في السكان؛ أي أكثر مصادر الإبداع تكيّفاً التي تظهر في بعض الجماعات في الثقافة، ويمكن بالاستعانة بها بناء قدرة جديدة. (6) لكنَّ الاعتماد على هؤلاء الأفراد المختلفين القادرين على التكيّف ودمجهم يستغرق وقتاً؛ لأنَّ الأفراد في الجماعات المختلفة يجب أن يتعلّموا، عبر الحدود، كيفية الاستفادة منهم. وبذلك، تحمل ممارسة القيادة في طيّاتها تسيق الصراع والاكتشاف عبر حدود الجماعة، وتعديل اختلال التوازن الذي تولّده هذه الاختلافات في المؤسسة، ودعم الأطراف في أثناء حقبة مديدة من الضغط. وتقوم القيادات في أثناء ذلك بعملية فرز لمعرفة الغث من السمين داخل جماعاتها، وتحدّد أيضاً تجارب جديدة وتعتمد إلى تنفيذها، خلافاً لتحديد الإبداعات الناجحة جماعياً.

شروع الخسارة

ما الذي يكبح قدرتنا على الاستجابة للتحديات التكييفية في الوقت الملائم بإبداع وشجاعة؟ لا شك في أنّ بعض التحديات تفوق قدرتنا أحياناً؛ إذ يثور بركان فيزوف، ولا نستطيع - ببساطة - فعل شيء حيال ذلك، مهما بذلنا من جهد. ولكننا نضيق الفرصة أحياناً، حتى لو كانت الاستجابة الناجحة من خلال قدرتنا الجماعية أمراً في متناول اليد. ونحن نعتقد أنّ مقاومة الخسارة هي العامل المألوف الذي يُفضي إلى الإخفاق التكييفي في مثل هذه الحالات.

من جانب آخر، تأخذ الخسائر التي تلحق بالأفراد والمؤسسات والمجتمعات أشكالاً عدّة، بدءاً بالمادية المباشرة (مثل: الثروة، والمكانة، والسلطة، والنفوذ، والأمن، والصحة)، وانتهاءً بالخسائر غير المباشرة (مثل: الكفاية، والانتماء الموالي). ونعلم من خبرتنا أنّ مقولة مقاومة الناس للتغيير، هي مقولة خاطئة أكثر منها صحيحة؛ إذ لا يقاوم الناس التغيير بحد ذاته، إنّما يقاومون الخسارة. وهم يتبنّون التغيير عادة عندما يتوقعون منفعة صافية واضحة. فقلّما يعيد أي شخص بطاقة يانصيب رابحة. وفي المقابل، يقاوم الناس التغيير عندما يحمل في طيّاته احتمال التخلّي عن شيء عزيز يملكونه. وتسلك نماذج مقاومة الناس الخسائر وتهديدهم التكييف بخطر الفشل، مسارين مألوفين، هما: تحويل الانتباه، وإزاحة المسؤولية. ويتجلّى هذان المساران بأشكال مختلفة في المؤسسات والسياسات، من مثل: استخدام الخديعة، والقضايا التي تشتت الانتباه، والاكتفاء بمعالجة جوانب المشكلة التي تناسب كفاية الجماعة فقط، والقفز إلى الحلول من دون تشخيص ملائم، وإساءة استخدام المستشارين، وإلقاء اللوم على السلطة، وتقديم كبش فداء، وشخصنة القضايا، والتهمج الشخصي، وتبرير الإخفاق بعوامل خارجية.

قد تفلح هذه النماذج الوقائية في استعادة الاستقرار داخل الجماعة، ولعلّها تبدو أقل إرهاباً من مواجهة ما قد يتطلّب التكييف من تغييرات. ولكنها أيضاً تسمح للجماعات بتجنّب الانهماك فيما بينها في عملية، غالباً ما تكون هدّامة، للتمحيص في جيناتها الثقافية، واتخاذ القرار بشأن ما يجب تركه أو الإبقاء عليه. ⁽⁷⁾ وينتهي بهم المطاف وهم يفضّلون الأمد البعيد على الأمد القريب. فقد رأى كثير ممّن عملوا في جنرال موتورز وفورد الأخطار التي يسببها التزام الشركتين الإستراتيجي بإنتاج سيارات ضخمة شرهة للوقود، تصدر انبعاثات هائلة. ولاحظوا أيضاً الطلب الهائل على النفط في الاقتصادات الجديدة النشطة في آسيا، وما تقتضيه ضرورات قضية تغيّر

المناخ. ولكنهم ما استطاعوا إشراك زملائهم وإدارتهم العليا واتحاداتهم العمالية والعمّال بما يكفي، في شحذ الهمم وإحداث تغيير في الوقت المناسب بخصوص الأنواع والأسس المتعلقة بكلفة السيارات التي كانت جنرال موتورز وفورد تتجانها.

تكون هذه السلوكات الدفاعية متممّة. وهي تؤمّن حماية إستراتيجية من خطر التغيير أحياناً - لكنّها تكون سيئة التخطيط ضعيفة المراقبة - وقد تُفضي إلى ردود أفعال لا واعيّة أحياناً أخرى. ويقع اختبار الحقيقة؛ أي السعي لفهم المشكلة فهماً تاماً، ضحية مبكرة لردة الفعل على اختلال التوازن الاجتماعي والشخصي المصاحب للتكيف. وقد يقيّم الأفراد المشكلات ويعالجونها بواقعية بداية الأمر. ولكن، إذا لم يؤت ذلك التقييم أكله مبكراً، فقد يفضلون اتخاذ وضعية وقائيّة على تحمّل الغموض المطوّل الذي يتطلبه تقييم آراء متباينة، وإجراء تجارب تتطلب نفقات باهظة، ومواجهة الحاجة إلى إعادة ترتيب الولاءات وتطوير كفايات جديدة. فعلى سبيل المثال، أصبح إخفاق زيروكس (Xerox) في استغلال التقنيات الجديدة التي طورتها في مركز بحوثها الخاص في بالو ألتو، (استحوذت آبل وغيرها على التقنية)، أسطورياً لمجرد أنّه يجسّد ظاهرة مألوفة.

وإذا استمرّت الضائقة مدّة طويلة، فإنّ الأشخاص غالباً ما يسيئون التشخيص. وقد يقدم المجتمع فئة منه كبش فداء بسبب تصور سائد بأنّ هذه الفئة مسؤولة فعلاً عن مشكلة ما، أو عن حدوث الأسوأ. ومن جانبها، أظهرت دراسة كلاسيكية عن خمس وثلاثين حكومة مستبدة أنّها جميعها ظهرت في مجتمعات تواجه أزمات عدّة.⁽⁸⁾ لقد ولّد الكساد العظيم في ثلاثينيات القرن العشرين حيناً كبيراً إلى حلول سريعة بسيطة في بلدان كثيرة حول العالم، فقدت فيها الجماعات القدرة على العمل عبر الحدود لاختبار حقيقة إستراتيجيات مختلفة بفكر منفتح ناقد؛ بهدف ترميم اقتصادها المحلي والوطني. فهيمن الارتداد إلى جماعات أكثر ضيقاً من حيث الهوية، وسادت الديماغوجية الساحرة للجماهير، والقمع، وتقديم كبش فداء، وإلقاء اللوم على أسباب خارجية، وهذا ما أفضى إلى كوارث الحرب العالمية الثانية.

سياسات الدمج: تحديد الجماعات المشاركة

يتألف العمل التكيّفي من تعلّم ما يلزم؛ إمّا لحلّ تناقضات داخلية في قيم الناس وأولوياتهم الإستراتيجية، وإمّا لردم الهوة بين هذه الأولويات والوقائع التي يواجهونها. ويتطلّب هذا العمل حفز الجماعات إلى توضيح ما يهمها أكثر، وبأيّ مقدار، ووفقاً لأيّ سلّم أولويات. فماذا سيعني الازدهار بالنسبة إلينا؟ من «نحن» على أيّ حال؟ أين نضع حدود النظام؟

إنّ وجود مؤسسة صناعية محلية تلوث الأنهار، سيحفز الناس إلى البحث عن مياه شرب نظيفة، قدر حاجتهم إلى فرص عمل أيضاً. وعلى الأمد البعيد، ومع أخذ انتشار القيم البيئية في الحسبان، سيلجئ الملوّث الصناعي أذى كبيراً بسمعته، بل قد يخفق إذا أهمل صحة المجتمع المضيف له. ومن جهة أخرى، سيخسر المجتمع قاعدته الاقتصادية إذا تجاهل حاجات صناعاته. فهل نجعل حدود النظام تقتصر على مستوى مؤسسة الأعمال، أو المجتمع المحلي الذي توجد فيه؟

إنّ تحديد الأطراف والقضايا التي ينبغي أن يشملها التشاور عبر الحدود، هو قرار إستراتيجي. وتقتضي القيادة طرح سؤالين مهمين جداً، هما: من يجب أن يشارك في المداولات؟ وما الترتيب الذي ينبغي اتباعه؟ بوجه عام، تؤدي إضافة أطراف أكثر من المطلوب إلى تحميل الأشخاص ما لا طاقة لهم بتعلّمه، وإلى إجهاد قدرتهم على التكيّف مع الآخرين. وقد يتوصل النظام الاجتماعي، الذي يخفق في أن يكون دامجاً، إلى حلول ناقصة، أو ربّما يضع حلولاً للمشكلة غير الصحيحة. وفي الحد الأدنى، يتعيّن على من يتولّى القيادة متابعة وجهات النظر الغائبة. إذ يُذكر أنّ نقص المعلومات يقوِّض نوعية العمل الجمعي بين الجماعات المشمولة، وأنّ الأطراف المستبعدة قد تخربّ عملية التغيير المستدام.

لا يُعدّ تحديد الأطراف التي يجب أن تشارك في المداولات من المعطيات المعلومة فحسب، بل سؤال إستراتيجي مهم بحدّ ذاته. وتبدأ الإستراتيجية بطرح الأسئلة: من يجب أن يتعلّم؟ ما الذي يجب تعلّمه كي تبرز الجماعة تقدماً على صعيد هذا التحدي؟ ما السبيل إلى إنشاء بيئة جامعة، وتعزيز الروابط التي تجمع الأطراف المعنية معاً كمجتمع ذي مصالح مشتركة، حتى يتمكّنوا من الصمود في وجه قوى التقسيم الناتجة من حلّ المشكلة؟ هل ثمة شأن فائق الأهمية لدرجة أنّه يهدّد بقاء المجتمع؟ هل يمثّل أحد الأحزاب جمهور ناخبين يتعيّن عليهم قبول التغيير، لكي

يحرز المجتمع الأكبر تقدماً؟ هل تولد وجهة نظر الحزب آلاماً كثيرة لدرجة أن إضافته ستعرق العمل لبناء أي نوع من التحالف داخل مجموعة العمل العاملة عبر الحدود؟ نذكر في هذا المقام أنه إذا كان الحزب مهماً على الأمد المتوسط أو البعيد، لا الأمد القصير، فمن الممكن استبعاده بصورة أولية من مجموعة العمل. وهذه واحدة من آلام القيادة؛ إذ يجب أن يُستبعد أناس أحياناً، وأن توضع القضايا التي يمثلونها على الرف، بغض النظر عن شرعيتها. لنبحث مثلاً في قضية العبودية في أثناء وضع مسودة دستور الولايات المتحدة الأمريكية في سياق الاتفاقية الفيدرالية عام 1787م. ففي أثناء ذلك الصيف، كان حل كثير من القضايا المسيئة للانقسام مطلوباً من المزارعين الذين يمثلون وجهات نظر شديدة التباين بشأن طبيعة الحكومة، والتوازن بين الحرية والنظام، والرقابة المحلية والقومية، وتقاسم السلطات وتوزيعها. وبهدف منع الانقسام إلى جنوب وشمال، اتخذ المزارعون قراراً مدروساً بتجنب الموقف المتصلب من مؤسسة العبودية، لكنهم توصلوا إلى ذلك القرار بعد لآي. وقد حاولوا في شهر أغسطس من عام 1787م معالجة مسألة العبودية، لكن جيمس ماديسون سرعان ما استشعر أن الإصرار على ذلك سيؤدي إلى انفراط عقد الاتحاد، وإهدار فرصة تكوين حكومة فيدرالية أكثر تماسكاً من تلك الحكومة التي قدمتها مواد الاتحاد الكونفدرالي.⁽⁹⁾

وقد بدا هذا القرار، بصرف النظر عن قساوة آثاره، صائباً حتى في نظر بعض من كانوا يقاتلون العبودية. وكان الاتحاد مع الجماعات التي تنتمي إلى العرق أو المجموعة نفسها أكثر أهمية. وعندما أُلغيت العبودية نهائياً بعد نحو خمسة وسبعين عاماً، كان الاتحاد - بعد خضوعه لاختبار الحرب - قوياً بما يكفي لكي يبقى. لكن تجربة الحرب الأهلية أظهرت أيضاً الخطر الاستثنائي الذي قد ينجم عن وضع قضية شائكة على الرف مدة طويلة جداً. ومع أن بعض القضايا قد تحل تلقائياً، فإنها قد تفجر أزمة مستقبلية أيضاً. لعل الإقدام على تلك المخاطرة أمر ضروري. فعندما تزداد قدرة المجتمع على التكيف، مع نجاحه في معالجة مجموعة مشكلاته الأولية، فمن الحكمة إعادة طرح القضايا المهملة. وربما كان تجنب الحرب الأهلية ممكناً، لو تصرّف السياسيون بنشاط وفعالية أكبر في العقود الأولى من عمر الأمة، قبل أن يصبح القطن سلعة مهمة لاقتصاد الجنوب وحياته الاجتماعية والسياسية. وفعلاً، للحظة ما عام 1790م، وفي عهد الكونغرس الأول، واجه الشمال الحاجة إلى تقاسم آلام التغيير عن طريق تقاسم الخسائر الرأسمالية التي تكبدها أصحاب المزارع الجنوبية، لكن الخسائر بدت مرتفعة على نحو لا يُصدق

في ذلك الوقت. فرفض الشمال دفع نفقات إلغاء العبودية، ليدفع بعد ذلك نفقات أكبر بكثير على خسائر الحرب الأهلية في الثروات والضحايا والصحة السياسية للأمة على الأمد البعيد. إن القيادة هي فن عظيم في إشراك هيئة الحكم في عملها، وتحمل مستويات مرتفعة من صراع الجماعات المتباينة، واجتذاب اهتمام الناس، وتحمل المسؤولية داخل الجماعات وفيما بينها في الوقت المناسب. وهي أيضاً الفن الشخصي للبقاء على قيد الحياة والمقاومة يوماً آخر. والقيادة، في المعنيين كليهما، نشاط سياسي بلا ريب. وعلى الرغم من تفاوت منافع الاستبعاد والدمج ونفقاته الطائلة، يعطي الانحياز نحو شمول القضايا والأطراف القادة خيارات أكثر للتشخيص وإجراء اللازم. ويُفضي أيضاً تطوير شبكة علاقات بين الجماعات المتباينة إلى موارد عدّة، ويؤسس مرونة للأزمات المستقبلية.

إعادة ترتيب الولاءات عبر الحدود

تتكوّن مجموعات العمل التي تجتمع لمعالجة مشكلة تكيفية بصورة دائمة تقريباً، من ممثّلين عن فئات تتواصل عبر الحدود. ويرجّح أن تُظهر هذه المجموعات تعقيد النظام الأكبر مثلها في ذلك مثل أيّ مجموعة تشريعية.

إن إنشاء مجموعة من الجماعات على هذا النحو، يتطلّب من القادة إدراك العلاقات السائدة بين الفئات وضغوط ناخبي كلّ ممثّل. فكلّ فئة قواعدها الخاصة في تحليل الأوضاع بطرق معقولة من وجهة نظر أعضائها. وتُستخدَم لغة حلّ المشكلات الداخلية هذه، التي صاغتها التقاليد وعلاقات السلطة والمصالح، بلا وعي إلى حدّ كبير، لكنّ أعضاء الفئة يعرفون بدهاء متى يُساء استخدامها. لذا، فعند قيادة مجموعات متعدّدة الأطراف، يتعيّن على القادة استشعار اللغات المنفصلة، وتحديد الولاءات التي توضح كيف تدرك كلّ جماعة وضعها الحالي. علماً أنّ كلّ دبلوماسي ومفاوض من الدرجة الأولى يصغي إلى أساليب الجماعات في النقاش، وإلى المعاني المبطّنة المهمة. حيث تكمن أكثر المهام صعوبة في ضرورة إقناع المشاركين بإعادة ترتيب عناصر من الولاءات داخل جماعة نحن لديهم، في أثناء عملهم عبر الحدود لصياغة تحالف على هيئة مجموعة عمل تُنتج حلاًّ تكيفياً مقترحاً. وفي واقع الأمر، يسعى القادة، في عملية من هذا القبيل، لصياغة تحالف جديد مع هؤلاء الأشخاص، بحيث يكون لهيئة التحالف؛ أي مجموعة العمل، هدف يعيد توجيهه أضيق الأهداف للفئات. وإذا نجح القادة، فإنّ مجموعة العمل ستحقّق

حداً جديداً للهوية ملموساً بصورة ذاتية، وتماسكاً للمصلحة الذاتية. إضافة إلى ظهور ولاءات جديدة بين الممثلين الذين يعملون عبر الحدود، وهي عملية تستغرق أشهراً عدة من الاجتماعات السرية في أغلب الأحيان. ويمكن تسمية هذه المرحلة بالمرحلة الأولى من عمل التكيف، حيث ترسي الولاءات الجديدة هوية جمعية جديدة.

غالباً ما يكون التحدي الأكثر صعوبة منتظراً في المرحلة الثانية، عندما يتعيّن على أعضاء مجموعة العمل العودة إلى ناخبهم لإقناعهم بالترتيبات التكيفية الجديدة. وتمتاز هذه المرحلة بتعثر المفاوضات وكثير من العمليات التكيفية بين الجماعات المتباينة. وبعد أن تتجح مجموعة العمل في استنباط أفكار تكاملية، ينبغي لكلّ عضو ممثل أن يقود ناخبيه في دمج نتائج عملية المجموعة وتشذيبها، وإلا فإنّ عقد الاتفاق سينمط. وقد يتفكك تحالف مجموعة العمل إلى أجزاء، عندما يواجه أعضاء في المجموعة اتهامات بالخيانة من ناخبهم، في مجابهة ما يدعوه منظرو التفاوض مشكلة جمهور الناخبين.⁽¹⁰⁾ إذ سيطالب الناخبون بالعودة إلى الأوضاع السابقة، زاعمين أنّهم تعرّضوا للخديعة. وإحراز النجاح في المرحلة الثانية، يتعيّن على الممثلين أن يتشاوروا فيما بينهم بشأن السبيل الأفضل لإيصال التفاهات المشتركة الجديدة إلى مؤسساتهم، إضافة إلى تطويرهم معاً بنية تحتية لحلّ المشكلات، تساعد على بناء قدرة كلّ فئة على التكيف مع التغيير. ومن شأن إستراتيجية منسّقة بين الفئات، يتاح فيها لأعضاء مجموعة العمل فرص كثيرة لإجراء تصحيحات خلال سير العملية، حين يواجهون مقاومة ومعلومات جديدة داخل فئاتهم؛ من شأنها أن تزيد كثيراً من احتمالات تقبّل الناخبين، وتطبيقهم الحلول المقترحة التي أنجزت في المرحلة الأولى من مفاوضات حلّ المشكلة.

ومع ذلك، فإنّ مرحلة مشاورات القيادة التعاونية بين أعضاء مجموعة العمل بشأن إستراتيجية التطبيق، لا تلقى اهتماماً كافياً في المفاوضات المتعدّدة الأطراف، وهي تمثّل أيضاً مصدراً مألوفاً للفشل. وتتطلّب قيادة العملية نسج علاقات تجمع ممثلي الفئات هؤلاء معاً، على الرغم من الاتهامات بالخيانة التي ستباعد بعضهم عن بعض. فعلى سبيل المثال، قضى المفاوضون الإسرائيليون والفلسطينيون ساعات وأياماً عدة في أوسلو عام 1993م، وهم يعيدون ترتيب ولاءات شخصية عميقة لإيجاد قاعدة مشتركة. ولعلّ من الإنصاف القول إنّهم لم يحضّروا أنفسهم بما فيه الكفاية لإشراك شعبيهما في عملية إبداع وتسوية تكيفية موازية. ولم يضعوا إستراتيجية

تكيّفية مشتركة مرنة لإجراء تصحيحات متكرّرة في أثناء سعيهم لإعادة صياغة وجهات النظر المتعارضة لشعبيهما. لقد أربكتهم ردود الأفعال العنيفة في مجتمعيهما، بعد أن طالتهن اتهامات بالخيانة. فراحوا يُلققون الأذى بتحالفاتهم الحديثة التكوين، وسمحوا للمتطرفين بإخراج التقدّم الذي أحرزوه عن مساره.

يولّد الاتهام بالخيانة ومعاناتها تناقضاً هائلاً؛ لأنّ المفاوضين يخاطرون بقطع أو اصرّ العلاقات الأولية التي ترسي هويتهم وسلطتهم. ويفضّل ناخبوهم، في بعض الأحيان، الموت أو القتل على مواجهة الألم العاطفي المرافق لصلوات ممزّقة، واتهامات بالخيانة من أقرانهم، والرعب المتخيّل من أسلافهم، ويحمّلون رجال السياسة منهم مسؤولية الحفاظ على هذه الولاءات عوضاً عن تحديها. وتقع عملية إعادة ترتيب الولاءات في صميم العمل التكيّفية، وهذا ما يفسّر خطورتها الكبيرة وصعوبتها. فقد اغتيل رايبين والسادات من قبل شعبيهما. كما حذّر الرئيس المصري محمد حسني مبارك عرفات بعد مفاوضات كامب ديفيد في صيف عام 2000م، من أنّ أيّ مقترح يطالب اللاجئيين بالتخلي عن حق العودة إلى وطنهم سيؤدّي إلى اغتياله (عرفات) أيضاً. ووفقاً لما سبق، فإنّ تسويق صراع متعدّد الأطراف، يتطلّب إيجاد وعاءٍ حاوٍ، وبيئة حاملة للهيكل والعمليات؛ لمساندة أيّ ممثل في مجموعة مستعرة من التفاعلات. وقد يستغرق هذا شهوراً أو سنوات؛ لأنّ عملية الإغناء بين المفاوضين الرئيسيين تعني أيضاً حلّ عقدة بعض الولاءات وعادات التفكير التي يجلبها كلّ منهم إلى العملية من عيشه في وطنه مع أبناء جلدته. لكنّ ضغوط الناخبين تكون عادة أقوى من روابط التفهم والتعاون الجديدة هذه. وبعد أن يكونوا قد خضعوا لمختلف أنواع اختبارات الولاء، وواجهوا أخطاراً قد تشمل خطر الموت أو الإبعاد أو فقدان النفوذ والسلطة في فتّاتهم، يميل أعضاء مجموعة العمل إلى النكوص على أعقابهم، وتطهير أنفسهم من النفوذ الملوّث، ويرفضون التعلّم الذي انبثق من العمل مع جماعات أخرى، ويعودون إلى سيرتهم الثقافية الفردية الأولى من جديد.

من الناحية السياسية، قد تُعدّ أيّ مجموعة عمل عابرة للحدود نوعاً من هيئة تشريعية، لا يجري التعامل فيها ببساطة مع أفراد، بل مع أناس يحملون صفة تمثيلية، بغضّ النظر عن تفضيلاتهم الشخصية، ويعتمدون على نيّات ناخبهم الحسنة من أجل سلطة رسمية وغير رسمية (عمل، مصداقية، انتماء). وتؤدّي قدرة الناخبين على استيعاب التغيّرات، التي تنطوي على مزيج

من فوائد وخسائر محتملة، دوراً حاسماً في تحديد مساحة المناورة المتاحة أمام الممثل من أجل الإبداع وقابلية التغيير، مقارنة بالدور الذي تؤديه رغباته الشخصية.

وعليه، فإن إدارة أي صراع متعدّد الأطراف، يتطلّب من المفاوضين الرئيسيين وضع خريطة سياسية تحدّد تصورات الفائدة والخسارة لكل مجموعة ناخبين. ومن المهم جداً للتخطيط الإستراتيجي إجراء تحليل فنوي؛ لأنّ التطبيق يتطلّب - في نهاية المطاف - دعماً كلياً من المحيط. ومن دون تحليل من هذا القبيل، فإنّ مَنْ يقودون العملية يُؤتَوْنَ غالباً من حيث لم يحتسبوا عند تقديم خطتهم المبتكرة لناخبين، لا عهد لهم بالعملية التي مرّ بها الممثلون في أثناء صياغة الخطة وأولوياتها. وبوجه عام، لا ينبغي تقييم الفوائد والمكاسب باستخدام المعايير الملموسة المعتادة في مفاوضات العقارات فحسب، بل باستخدام معايير الولاءات التي يتعيّن إعادة التفاوض عليها، سواء في العلاقات المهنية الحالية، أو في قلوب الناخبين فيما يتعلق بأصدقائهم وعائلاتهم وأسلافهم. وإضافة إلى ذلك، تشمل الخسائر الحقيقية تحديات الهوية الإضافية التي تقترن بتغيّرات في المسؤولية والكفاية.

دعونا نتفحص هذا عن كثب؛ لإدراك قوة هذه الصلات، وقدرتها الكامنة على التسبّب في إخفاق تكيّفي. ففي حال المستوطنين الإسرائيليين واللاجئين الفلسطينيين، كانت مهمة إعادة ترتيب الولاءات لدى كلّ طرف، التي ما انفكت تعيق الطرفين عن التوصل إلى أيّ اتفاقية سلام، مهمة رئيسة وعويصة. فقد نشأ كثير من المستوطنين اليهود وأجدادهم يقولون لهم: «أنتم الجيل المعجزة. فهذه هي المرة الأولى منذ مئة جيل، يمكنكم العودة إلى العيش على الأرض المقدسة نفسها التي عاش عليها أسلافنا. ويمكنكم تحقيق حلم إعادة شعبنا إلى الأرض التي وهبنا إيّاها الله قبل ثلاثة آلاف عام». وفي الوقت نفسه، كان كثير من المقيمين في مخيمات اللاجئين يقولون لأحفادهم وهم على فراش الموت: «هذا مفتاح بيتنا. حافظوا عليه، وأعيدوا عائلتنا إلى أرضنا». ونظراً إلى أنهم نشؤوا في بؤس، فقد ساعدتهم القصص المتعلقة ببيوتهم الموجودة وسط البساتين وأشجار الزيتون على الصمود.

ولا يخفى على أحد أنّ التوصل إلى أيّ اتفاقية سلام يتطلّب من كلّ طرف أن يتخلى عن جزء من أحلامه. لذا، يتعيّن على المستوطنين واللاجئين أن يقولوا في سرّهم وفيما بينهم: «لقد أخفنا، جزئياً في الأقل، في إنجاز إرث أسلافنا». ويجب على المستوطنين الإسرائيليين إزالة

هذه العقبات. وينبغي أن ينعى اللاجئون الفلسطينيون مفاتيحهم ويحيوا ذكراها. ووفقاً لما سبق، يولد التعرّض للخيانة والاتهام بالفشل وضعف الولاء تناقضاً استثنائياً؛ لأنّ ذلك يهدّد بقطع أو اضرار العلاقات الأولية التي ترسي الهوية. ويجلب التفاوض الشخصي الداخلي والمفاوضات الداخلية ضمن الفئة أماً من شعور المرء بأنّه قد خان شعبه الذي يحبه ويحمل أحلامه؛ فردياً وجماعياً. وفي الوقت الذي يجري فيه دمج الولاءات، فإنّ عملية إعادة ترتيبها تغيّر الهوية العلائقية والفردية. ويتيح جهد ناجح لإعادة ترتيب الولاءات للإنسان أن يصبح آمناً بصورة كافية وعلى وفاق مع هويته العلائقية، حتى يستطيع أن يقول في سرّه: «يا جدي، أستطيع تحقيق كثير من حلمك، ولكنني على صراع مع الحقائق التي لم تتوقع حدوثها. ويجب أن أتخلى عن جزء من حلمك لمساعدة عائلتنا على المضي قدماً في تعقيدات عالم اليوم».

لعلّ مهام قليلة في الحياة تكون أكثر صعوبة، وتلقى مقاومة أعنف من مواجهة الألم العاطفي لصلات ممزقة واتهامات بالخيانة. وتقع عملية إعادة ترتيب الولاءات في صميم العمل التكيفي الذي يجب أن يكون على المستوى الشخصي ومستوى جماعة «نحن»، إذا أريد لحلول جديدة أن تبرز على مستوى الجماعات المتباينة.

خلاصة

كثيراً ما اضطرت المجتمعات البشرية إلى اكتساب قدرة تكيفية جديدة. ومع كلّ جزء من التعقيد، الذي غالباً ما ينتج من تقنيات جديدة، يضطر الناس إلى الاختراع واكتشاف سُبُل جديدة للنهوض بأعباء الحياة والأعمال عبر حدود الجماعة. ويجب أن تكون قد تطورت خلال آلاف السنين سُبُل جديدة لإنشاء روابط من الانتماء والثقة قادرة على تحمّل العواطف المثيرة للفرقة التي خاضت مفاوضات صعبة. لذا، فليس مفاجئاً لنا أنّنا سنواصل مجابهة تحديات تفوق ذخيرتنا الحالية، في مواجهة تقنياتنا وممارساتنا وتطلعاتنا المعولمة والمتغيّرة بصورة استثنائية. لقد اقترحت من وحي استعارة التكيف البيولوجي أنّ التقدّم يتكوّن من ثلاثة عناصر رئيسية، هي: تحديد ما يجب تركه من الجينات الثقافية، وما يجب الحفاظ عليه، ومعرفة الجينات المبتكرة التي ستمكّن المؤسسة أو المجتمع من الازدهار في بيئات جديدة حافلة بالتحديات. وأصف هذه العملية بأنّها عملية محافظة إلى حدّ كبير في ضوء النسبة الصغيرة من حجم الجينات الإجمالي التي تتغيّر حتى مع قفزات جذرية في القدرة، كما هو الحال في القفزة من القرد إلى الإنسان. يمكننا

عند تطبيق ذلك على الثقافات والسياسات وحياة الأفراد، ملاحظة أن ما يبدو من بعيد خسارة طفيفة، قد يؤدي إلى خيانة كبيرة وتمزق محتمل في علاقات رئيسة ترسي هوياتنا العلائقية. وإذا استعدنا الأحداث الماضية وتأملنا فيها، فربما نرى الاستمرارية مع التراث والماضي. أما في الحاضر، فألام التغيير تمتاز بطبيعة فورية تجعل من السهل على الناس فقدان منظور قيمة التسوية والإبداع. إذن، تطلق قيادة الجماعات المتباينة، من احترام هذه الخسائر المباشرة وغير المباشرة، بحيث يستطيع شركاء عبر الحدود البدء بالمرحلة الثانية من عملهم، كي يضعوا ويشدّبوا في أثناء سير العمل إستراتيجية ذات خطاب محافظ بصورة ملائمة، بحيث يستطيع الناس تخيّل جلب أفضل ما في تاريخهم إلى المستقبل.

يُنْفَذُ العمل التّكفيي - بعد ذاته - في كلِّ من فضاء جماعة «نحن»، وفضاء الجماعات المتباينة. وبطريقة ما، غالباً ما ينشأ التحدي بالنسبة إلى أيّ طرف من مصدر خارجي، عن طريق الضغط الذي تؤثر به جماعات أخرى. وإذا أريد للعمل أن يمضي قدماً، يجب أن تتطوّر مجموعة من الحلفاء من الجماعات كلها عبر الحدود، وأن تحدث توترات في جماعة «نحن»، لاستيراد التحدي وتحويله إلى داخلي في الوقت الحالي. لذا، يبحث نشطاء حقوق الإنسان غالباً عن حلفاء داخل الفئات المتصارعة لتوليد تنافر داخلي، ومن ثمّ دينامية نحو التغيير.⁽¹¹⁾ حقّاً، إن الولاءات داخل أيّ جماعة تكون عادة أقوى من الولاءات بين الجماعات، لذا، فإنّ احتمال إعادة التفاوض على الولاءات سيزداد، عندما يتعرّض الأفراد إلى توترات ناجمة عن الولاء مع مَنْ يتقنون بهم داخل جماعتهم. فعلى سبيل المثال، قد يتمكن طبيب متعاطف مع العلاج البديل من إقناع أطباء أكثر محافظة بتجريب علاج بديل بسهولة أكبر من قيام ممارس للطب البديل بذلك. وبطريقة ما، فإنّ سياسات قيادة الجماعات المتباينة، هي الفن الجوهري للتعاون عبر الحدود مع حلفاء يمكنهم قيادة تغيير في جماعة «نحن».

Notes

- (1) See Ronald A. Heifetz, *Leadership Without Easy Answers* (Cambridge: Belknap/ Harvard University Press, 1994), chapter 3.
- (2) See Philip Selznick, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* (New York: Harper and Row, 1957).
- (3) See, for example, the case of Easter Island, in Heifetz, *Leadership Without Easy Answers*; Selznick, *Leadership in Administration*, chapter 2; or Jared

- Diamond, *Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed* (New York: Viking Penguin, 2005).
- (4) See, for example, the works of Chris Argyris; also Ronald A. Heifetz and Marty Linsky, *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
 - (5) The Bible, Numbers 13–14; Aaron Wildavsky, *The Nursing Father: Moses as a Political Leader* (Tuscaloosa: University of Alabama Press, 1984).
 - (6) M. Sternin, J. Sternin, and D. Marsh, “Scaling Up a Poverty Alleviation and Nutrition Program in Vietnam,” in *Scaling Up, Scaling Down: Capacities for Overcoming Malnutrition in Developing Countries*, ed. T. Marchione (Amsterdam: Gordon and Breach, 1999).
 - (7) For analyses of both the adaptive and the self-defeating aspects of defensive behavior at the individual level, see Anna Freud, *The Ego and the Mechanisms of Defense*, rev. ed. (New York: International Universities Press, 1966); and George E. Vaillant, *The Wisdom of the Ego* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993), chapter 1. At the group and organizational levels, see Wilfred R. Bion, *Experiences in Groups* (New York: Basic, 1961); Chris Argyris, *Strategy, Change, and Defensive Routines* (Boston: Pitman, 1985); Larry Hirschhorn, *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life* (Cambridge, MA: MIT Press, 1988); Chris Argyris, *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning* (Boston: Allyn and Bacon, 1990); and Heifetz and Linsky, *Leadership on the Line*.
 - (8) J. O. Hertzler, “Crises and Dictatorships,” *American Sociological Review* 5 (1940): 157–169.
 - (9) At most, the framers gave Congress the power to outlaw the importation of slaves after 1808. They had initially chosen the year 1800, but that date was set back. In any case, the constitutional clause meant little. By the time of the federal convention, Virginia and Maryland had already stopped importation of slaves, because the birth of U.S.-born slaves proved sufficient for their economic aims. See James Madison, *Debates in the Federal Convention of 1787*, vol. 2 (Buffalo, NY: Prometheus, 1987), sessions of August 21, 22, and 25, 1787, pp. 442–447, 467–469.
 - (10) William Ury, personal communication, September 1993.
 - (11) See Ellen Chesler, *Woman of Valor: Margaret Sanger and the Birth Control Movement in America* (New York: Simon and Schuster, 1992); and Ronald A. Heifetz, *Leadership Without Easy Answers*, chapter 8.

