

## الفصل الثالث

### في النفسية الاجتماعية لقيادة الجماعات المتباينة

#### أهمية عمليات الهوية الاجتماعية والتصنيف الذاتي

مايكل ج. بلاتو

الجامعة الوطنية الأسترالية

ستيفن د. ريتشر

جامعة سانت أندروز

س. ألكساندر هازلام

جامعة إكستر

ثمة طريقتان، في الأقل، لجعل الأشخاص يقومون بالأشياء؛ الأولى: إجبارهم على العمل خلافاً لرغباتهم؛ أي استخدام القسر من أجل ضمان الانصياع. والثانية: تشكيل إرادتهم؛ أي استخدام النفوذ والتأثير الاجتماعي لضمان تغيير آراء الآخرين. وفيما يخص استكشاف مسألة القيادة، فإننا نعمل انطلاقاً من مقدمة فحواها أن القيادة أمر متعلق بالنفوذ والتأثير الاجتماعي. ووفقاً لتحليلنا (ولما نراه في معظم أدبيات علم النفس الاجتماعي أيضاً)، فإن القدرة على التأثير في الآخرين هي السمة المحددة للقيادة.<sup>(1)</sup> ونحن ننطلق في تحليلنا هذا من مبادئ نظرية التصنيف الذاتي.<sup>(2)</sup> حيث تفترض هذه النظرية أن الأشخاص يتأثرون بالآخرين بقدر تمثيل

هؤلاء الآخرين لعضوية المرء البارزة حالياً في جماعته. وبكلماتٍ أخرى، فإننا نتأثر بأقراننا من أعضاء جماعة نحن، لا بالأشخاص الموجودين خارج هذه الجماعة. وثمة أدلة قوية تدعم هذه النظرية.<sup>(3)</sup>

لقد جرى في دراسةٍ مخبريةٍ كاشفةٍ، تجميد طلاب دراسات عليا في إحدى الجامعات العلمية من أجل دراسة استجاباتهم لمؤثرٍ خارجي يسبب الألم.<sup>(4)</sup> حيث شارك الطلاب في هذا الاختبار منفردين. وكان أحدهم يضع يده في وعاء من الماء الشديد البرودة، بحيث تظل يده في الماء أطول مدةً ممكنة حتى لا يعود قادراً على تحمّل الألم الناجم عن البرودة. وفي الوقت عينه، كان الباحثون يقيسون مقدار التنبه الفيزيولوجي بوصفه مقياساً لرد لا إرادي يدل على مقدار القلق. وبعد إجراء التجربة مرّة واحدة، قابل بعض المشاركين طالبةً أخرى تزعم أنّها شاركت في الدراسة نفسها من قبل؛ في حين لم يقابل بعض آخر من المشاركين أي شخص قبل تكرار التجربة. وكانت تلك الطالبة في الحقيقة تعمل مع الباحثين؛ وقد قدّمت نفسها أحياناً بوصفها طالبة دراسات عليا في الجامعة العلمية نفسها، وقدّمت نفسها في مرّاتٍ أخرى بوصفها طالبة تدرس الفنون. وكان ذلك «تغييراً مقصوداً» تجريبياً حاسماً لعضوية الجماعة. وبعد ذلك، كانت المشاركة تطمئن المشاركين الحقيقيين، بصرف النظر عمّا زعمته بشأن عضويتها في الجامعة، أنّ «تكرار التجربة أسهل كثيراً من المرّة الأولى بكثير». وكانت القضية المركزية هنا هي معرفة إذا كان المشاركون من طلاب العلوم سوف يتأثرون بهذا التأكيد الذي يحاول أن يطمئنهم أم لا. وطبقاً للتوقعات تماماً، كان المشاركون أكثر هدوءاً واسترخاءً من الناحية الفيزيولوجية بعد تلقي هذا التأكيد من الطالبة المزعومة، وذلك مقارنةً بزملائهم الذين قدّمت نفسها إليهم، وطمأنتهم بوصفها طالبة فنون؛ أي أنها ليست من جماعتهم، وكذلك كانت حال الأشخاص الذين لم يطمئنهم أحدٌ على الإطلاق. والواقع أنّ تلك التأكيدات المطمئنة التي جاءت من خارج الجماعة لم تكن ذات أثرٍ في المشاركين، وهذا ما يتضح من مقارنة وضعهم بوضع أقرانهم الذين لم يتلقوا أي تأكيد.

أمّا فيما يتعلق بتحليلنا للقيادة، فلا بُدّ من لفت النظر إلى ما هو موضع دراسةٍ حقاً هنا. فقد كانت محاولة التأثير تلك تهدف إلى تشكيل مواقف الأشخاص وسلوكهم، وتحديد واقع كان مؤلماً من الناحية الجسدية في مثالنا. وإضافة إلى هذا، فإنّ محاولة التأثير كانت تستهدف أمراً يتعلق

بعواقب شخصية ملموسة (الألم الجسدي الواضح الذي جرّبه المشاركون)، مع نتائج يُستبعد أن تكون خاضعةً للضبط الواعي (مقدار التنبه الفيزيولوجي)، وهذا ما يوحي بعمليةٍ داخليةٍ حقيقيةٍ، وبتغيّرٍ حقيقيٍّ في الرأي أو الموقف، لا مجرد الانصياع أو الإذعان للتأثير. وبطبيعة الحال، فإننا - في العالم الواسع الحقيقي - سنكون على الأرجح مهتمين بمسألة القيادة على النطاق الواسع؛ لكنّ النقطة الأساسية التي توضّحها هذه الدراسات هي أنّ عملية التأثير مرتبطةٌ تماماً بتصورات الأشخاص عن العضوية المشتركة في الجماعة.

## مشكلات قيادة الجماعات المتباينة؛

### السعي إلى اجتياز حدود الجماعة

يجب أن يكون واضحاً الآن أنّ إمكانية قيادة الجماعات المتعدّدة (القيادة التي تعبر حدود الجماعات) أمرٌ صعب منذ البداية؛ وذلك بسبب المشكلة العويصة الواضحة المتمثلة في اكتساب نفوذ اجتماعي يتجاوز حدود الجماعات. وبمقدار ما يركّز تحليلنا هذا للقيادة على التأثير والنفوذ الاجتماعي، وبمقدار ما يكون النفوذ الاجتماعي عمليةً تخص الجماعة نفسها على نحوٍ فريد؛ فإنّ أفق قيادة الجماعات المتباينة قد يبدو مظلماً. وفي مثال آخر على هذه الصعوبات، يبيّن ديفيد وتورنر أنّ أنصار البيئة المتطرفين لا يملكون إلاّ أثراً قليلاً في تشكيل أفعال جماعات البيئة المعتدلة وصياغتها، وأنّ دعاة الحركة النسوية المتطرفات لا يملكون نفوذاً وسطوةً على دعواتها الذين يتخذون موقفاً معتدلاً.<sup>(5)</sup>

فهل تفترض المعرفة النظرية والتجريبية إذن، أنّ قيادة الجماعات المتباينة أمرٌ مستحيل؟ «لحسن الطالع، فإنّ الإجابة هي بالنفي؛ ذلك أنّ العضوية النفسية في الجماعة ليست أمراً ثابتاً، بل هي أمرٌ جارٍ معتمدٌ على سياقه. فإذا تابعنا في مثالنا المذكور أعلاه، نلاحظ أنّ ديفيد وتورنر يبيّنان أيضاً، في سياقاتٍ تبرز ضمنها العضوية في جماعةٍ عليا، (شركات الأخشاب التي تقطع الأشجار في مواجهة جمهور البيئيّين مثلاً، أو الرجال بالنسبة إلى مناصرات الحركة النسوية) أنّ الشمولية النسبية للعضوية النفسية في الجماعة تشهد حركةً وانتقالاً. وهنا لا يعود «المناضلون المتشددون» مجموعةً خارجيةً، أو مجموعةً أغيار، في نظر الأغلبية المعتدلة، بل يصبحون جزءاً من جماعة «نحن» التي اتسعت.

والواقع أنّ هؤلاء الأشخاص أصبحوا «نمطاً ممثلاً» لجماعة «نحن»؛ نظراً إلى انتقاء المبادئ التي كانوا يمثلونها، وهذا ما جعلهم مختلفين عن المعتدلين، بل صارت هي الشيء الذي يجعل أنصار البيئة أو أنصار الحركة النسوية مختلفين عن قاطعي الأشجار أو عن الرجال. وفي هذا الإطار، فإنّ الصوت الأكثر نضالاً وتجذراً صار قادراً على قيادة الحركة بالمعنى الواسع. لقد صار أفراد جماعة الأغيار السابقين أعضاء في جماعة نحن الآن، وصار كلٌّ من تأثيرهم وقيادتهم للجماعة كافة أمراً ممكناً!

### أهمية إيجاد عضوية مشتركة في الجماعة

يتضح في هذا المقام تماماً إحدى الطرق الممكنة لتناول مسألة الصعوبات التي تعترض قيادة الجماعات المتباينة. وقد يكون الأمر أنّه على الرغم من ممارسة القائد نفوذه على أفراد مجموعته فقط، فإنّ تلك المجموعة عيناها قد تكتسب تعريفاً أكثر اشتمالاً بحيث تضم من كانوا مستبعدين من عضويتها سابقاً؛ أي المستبعدين عن إمكانية ممارسة النفوذ أصلاً. وفي هذا السياق، فقد أخذ كلٌّ من غارتر ومان وموريل ودافيدو يطور هذه الفكرة الأساسية في تحليل مسألة تناقص الموقف المتعالي.<sup>(6)</sup> وهم يقولون إن هذا الموقف قد يتراجع أو يتناقص إذا حُفّز الأشخاص إلى إعادة تصنيف أفراد جماعة الأغيار ليصيروا زملاء ضمن جماعة نحن. ولكن، على مستوى أعلى من التصنيف الشامل. لقد اختبر هؤلاء الكتاب تلك الفكرة تجريبياً، فتوصلوا إلى وجود تناقص في توجه أفراد جماعة نحن إلى التقييم التفضيلي فيما بينهم. وما يهنا بشأن تحليلنا الحالي هو ملاحظة أنّ المشاركين، عندما سُئلوا عمّن يفضلون لقيادة الجماعة المشتركة، كانوا أكثر ميلاً إلى تفضيل أفراد جماعة نحن عندما جرت المحافظة على التمايزات بين الجماعات المختلفة؛ لكنّ المشاركين أنفسهم أظهروا - في الواقع - تفضيلاً لمن كانوا من جماعة الأغيار عندما صارت الجماعة المشتركة الجامعة أكثر بروزاً.

من الطبيعي ألاّ يكتفي الأفراد الطامحون في أيّ جماعة بالانتظار لموعدها إعادة التصنيف حتى يمسكوا بدفة القيادة؛ بل إنّ أولئك الطامحون إلى القيادة غالباً ما يسعون سعيّاً فاعلاً إلى تعريف الفئات على نحوٍ واسعٍ فضفاض؛ من أجل التأثير في كلٍّ من يستهدف الوصول إلى التأثير فيهم. ولعلّ من أهم مهارات القيادة توسعة حدود الفئة على النحو الذي يجعل المرء قادراً على أن

يكون ممثلاً للجمهور الواسع الذي يريد التأثير فيه. وكما عبّرنا عن هذا الأمر آنفاً، فإنّ القادة هم رواد الأعمال في ميدان الهوية.<sup>(7)</sup>

هذا ما بيّنه ريتشر وهوكينز في تحليلهما لخطابات مارغريت تاتشر (من حزب المحافظين)، ونيل كينوك (من حزب العمّال) في أثناء إضراب عمّال المناجم البريطانيين عام 1984م.<sup>(8)</sup> فقد سعى كلٌّ من هذين القائدين إلى تصوير نفسه، وحزبه معه، ممثلاً لجماعة نحن الواسعة، في مواجهة أقلية ضئيلة تمثّل الخصم. وكان جزءٌ حاسمٌ من تلك الخطابات يتضمّن توسعة حدود جماعة نحن بحيث تشمل الجمهور كلّ، وكذلك تضييق حدود جماعة الأغيار. أمّا ما يتعلق بتاتشر، فقد كان الإضراب متعلقاً بالطبيعة البريطانية (ممثلةً بعمّال المناجم والحكومة معهم) التي تتعرّض لهجمةٍ من أقليةٍ ثوريةٍ غريبةٍ (يساندها حزب العمّال). وأمّا ما يخص كينوك، فإنّ الإضراب كان متعلقاً بحياة الناس العاديين (ممثلةً بالعمّال المضربين وحزب العمّال معهم) التي تتعرّض لهجمةٍ من نخبةٍ لا تريد أن تفهم شيئاً (مارغريت تاتشر نفسها على نحوٍ خاص).

وعلى نحوٍ أكثر تعميمياً، فقد رأى ريتشر وهوكينز أنّ هيمنة مفهوم الأمة في سياسة الديمقراطيين الليبراليين، هي أمرٌ أكثر اتصالاً بطبيعة الجمهور الذي يسعى السياسي إلى كسب تأييده ورضاه منه إلى محتوى السياسات نفسها.<sup>(9)</sup> ويستطيع القادة بتأطير السياسات من حيث علاقتها بالقيم والخصائص الوطنية، استمالة الموجودين كافة في منطقةٍ بعينها ممّن يملكون حق التصويت، لا بعضهم فقط. وتبعاً لذلك، فإنّ ما يختلف من حزبٍ إلى آخر هو المعنى الذي يعطيه كلّ حزبٍ للفئات الوطنية، أو الفئات المنضوية تحت لواء الأمة. يُذكر أنّ كلّ حزبٍ يعرفّ الوطنية بطريقةٍ تتوافق مع ما يطرحه هو نفسه. ومن هنا نجد في إسكوتلندا أنّ استخدام الإسكوتلندية ليس مقتصرأً على الحزب القومي الإسكوتلندي ذي العقلية الاستقلالية. إنّهُ أمرٌ بارزٌ أيضاً فيما يقوله الحزب الاتحادي المحافظ. كلّ ما في الأمر هو أنّ الحزب القومي الإسكوتلندي يساوي بين الإسكوتلندية والعقلية الاستقلالية. في حين ينظر المحافظون إلى الإسكوتلندية بوصفها أمراً يركّز على قيم الريادة التي تجد أفضل فرصةٍ لها عندما تكون إسكوتلندا جزءاً من بريطانيا.

فإنّ ثمة حدود موجودة وعلى الرغم من هذا كلّ؛ لأنّ رسم الفئات التصنيفية أمرٌ لا يمكن أن يكون على وفق إرادة المرء. صحيحٌ أنّ إعادة التصنيف تفتح آفاقاً مثيرةً من أجل قيادة الجماعات المتباينة، إلّا أنّ ثمة مواصفتين اثنتين لا بُدّ من توافرها للتوصّل إلى أيّ استنتاجات يمكن أن

نخرج بها من البحث. بدايةً، قد ينمّ قولنا إنّنا «كلّنا أمريكيون» أو «كلّنا بشر» عن نيات حسنة. ولكن، من الممكن أيضاً أن يتسبّب ذلك في عواقب غير مقصودة إذا جرى اتباعه على نحوٍ ساذج. فإذا عمد القادة إلى التشديد على العضوية في جماعة الأمريكيين المشتركة الكبرى على سبيل المثال، ثمّ لم يفعلوا شيئاً لتغيير الفوارق التي تميّز وضع المجموعات الفرعية الحقيقية ضمن هذه الجماعات الكبرى؛ فإنّ تلك الفوارق ستبقى على حالها. وبعبارةٍ أُخرى، فإنّ الاكتفاء بالتشديد على العضوية في الجماعة العليا لن يلبث أن يؤدي إلى إخفاء الفوارق الحقيقية بين الجماعات الفرعية المتباينة.

يقول خطابنا: «كلّنا أمريكيون»، لكنّ الأمريكيين من أصلٍ إنكليزي، وكذلك ذوو الأصل الإسباني، سيُعرفون أنّ ذوي الأصول الإسبانية باقون في مكانتهم الفرعية الدنيا، وسوف يتصرفون على نحوٍ يُظهر هذه المعرفة. وبطبيعة الحال، فإنّ هذا الوضع لن يتقدّم بنا أيّ خطوةٍ إلى الأمام فيما يخص السعي إلى جسر الهوة الفاصلة بين الجماعات المتباينة (بل قد يجعل الوضع أسوأ من ذي قبل أيضاً). ومن جهةٍ أُخرى، فإنّ ثمة واقعين نفسيين اجتماعيين إضافيين لا بُدّ للقادة من التعامل معهما عند التشديد على عضوية الجماعة المشتركة المكوّنة من أشخاصٍ موجودين في جماعاتٍ فرعية متعدّدة؛ الأول: إنّ أفراد الجماعات يجدون قيمة في انتمائهم إلى جماعاتهم الفردية، ولا يريدون تجاهلها. والثاني: إنّ حياة الجماعة الناجحة التي تعترف بالتنوع والتعدّد من حيث العضوية في الجماعات الفرعية، تتطلّب التزاماً إضافياً تجاه أفراد الجماعة العليا كافة. ولسوف ننظر في هاتين المسألتين في الصفحات اللاحقة.

### مزائق تجاهل العضوية في الجماعات الفرعية

درس كلٌّ من إيفغنز وهازلأم ورينولدز نتائج احترام هويات الجماعات الفرعية أو تجاهلها ضمن سياق مفاوضات بين جماعات متباينة؛ أي ضمن سياق البحث عن قاعدة مشتركة.<sup>(10)</sup> وقد استند التمييز بين الجماعتين في هذه التجربة إلى أساس جنس المشاركين؛ إذ طُلب إليهم مناقشة أنماط التمويل الصحي الجامعي الخاصة بالرجال والنساء. وكان من المتوقع أن يتعامل المشاركون مع عملية التفاوض هذه على نحوٍ أكثر إيجابية عند الاعتراف أولاً بالهوية الاجتماعية لكلّ جماعةٍ من الفئتين (أي الرجال والنساء)، وعند الاعتراف بمصالحها.

وهذا ما حدث في الحقيقة. فعندما أُبرزت الهويتان الاجتماعيتان للرجال والنساء بوصفهم رجالاً ونساءً، وجرى التعبير عن احترام كلٍّ منهما، أُقبل المشاركون على التفاوض بخصوص الجماعة العليا بتطلعٍ مرتفعٍ نسبياً إلى التوافق بين الجماعتين، وبتوقعاتٍ منخفضة بشأن تحييز الجماعة الأخرى، وكذلك بتوقعاتٍ إيجابيةٍ مرتفعةٍ لدى المتفاوضين الذين عملوا جيداً على نحوٍ مشتركٍ (عندما انتهت التفاوض). لكنَّ هذا النمط من التطلعات والأفكار المتبادلة ظهر تماماً عندما جرى تجاهل هوية المجموعة الفرعية، على نحوٍ ما قد يحدث في المحاولات الساذجة للتأكيد على فئةٍ علياٍ مشتركةٍ جامعة. وفي عملٍ مماثلٍ للدراسة السابقة، بيّن هورنزي وهوغ أنّ تجاهل هويات الجماعات الفرعية يؤدي في الواقع إلى تنمية محاباة جماعة نحن بدلاً من إنقاذها.

### الاعتراف بقيمة تنوع الجماعات الفرعية

ولكن، ماذا يفعل القادة بعد التشديد على الهوية العليا الجامعة واحترام هويات الجماعات الفرعية؟ هل يكون الاعتراف البسيط بالهويات كافياً الآن حتى تستأنف الجماعة الكبرى تقدّمها إلى الأمام؟ توحى دراستنا إلى أنّ الإجابة هي بالنفي. وقد درس فان كنيبنبرغ وهازلانم وبلا تو هذا الأمر عن طريق استطلاع تناول مواقف العاملين إزاء التعدّد الجنسي في مكان العمل.<sup>(12)</sup> هنا، ووسط جماعات العمل المتباينة من حيث الجنس، لوحظ ازدياد التماهي الاجتماعي بجماعة العمل العليا الجامعة إلى حدٍّ جعل العاملين يحملون مواقف إيجابية مفضّلة إزاء تنوع الجماعات الفرعية القائم على أساس الجنس. وبكلماتٍ أخرى، فعندما كان يوظّف الأشخاص في جماعاتٍ مكوّنة من جماعاتٍ فرعيةٍ قائمةٍ على أساس الجنس، كان تماهيهم (ارتباطهم) بالجماعة العليا يقلُّ كلّما قلَّ تقديرهم لتنوع الجماعة الفرعية؛ وكان الاهتمام بالجماعة العليا منخفضاً عندما كان الاهتمام بتنوع الجماعة الفرعية متدنياً. وتشير هذه النتيجة من جديد، إلى أنّ القادة الذين يكتفون بالتشديد الساذج على العضوية في الجماعة المشتركة العليا، يخاطرون بتقليل التماهي بتلك الجماعة العليا إذا فشلوا في إبداء الاحترام الواجب إزاء تنوع الجماعات الفرعية.

عندما يحاول القادة اجتياز الحدّ الفاصل بين الجماعات المتباينة بالتشديد على العضوية المشتركة في جماعةٍ واحدةٍ جامعةٍ عليا، فإنّهم قد ينجحون في تقليل مشاعر العداة السابقة بين هذه الجماعات الفرعية. لكنَّ هؤلاء القادة قد يكتفون أيضاً بالتعتيم على الفوارق الحقيقية بين الجماعات الفرعية المتباينة، فيزيدوا من مشاعر العداة بين تلك الجماعات إذا لم يُظهروا في

الوقت عينه احتراماً كافياً للجماعات الفرعية، وإذا لم يضمنوا ممارسة أفراد الجماعة الفرعية، وإبداء الاحترام والتقييم الكافيين لتنوع الجماعات المتباينة، وذلك على مستوى الجماعة العليا.

### القيادة واجتياز الحدود الفاصلة بتمثيل القائد لجماعة نحن

بدأنا هذا الفصل بالإشارة إلى أنّ القيادة أمرٌ متعلّق بأن يكون القائد واحداً منّا، وهذا يتضمّن جميع أفراد جماعة «نحن» الذين نميل إلى اتباعهم أكثر من غيرهم. ولكن، هل نتبع أفراد هذه الجماعة كافة على نحوٍ متساوٍ حقاً، لا! إنّ نظرية التصنيف الذاتي تزوّدنا بما يتطلبه فهم الفوارق النسبية في القيادة والتأثير الاجتماعي. ويشار إلى هذا الفهم باسم النمطية النسبية في جماعة نحن.

بكلماتٍ أكثر بساطة نقول: إنّ النمطية هي ما يُظهره أفراد الجماعة المعنيون (ضمن العضوية النفسية البارزة في جماعة من الجماعات في أيّ سياقٍ محدد) من سلوكٍ ومواقف تلتقط جوهر «نحن» على النحو الأفضل، وتعبّر عمّا يجعلنا مختلفين عن هم. إنّ التدرّج النسبي للنمطية يمثّل في الواقع درجات من مدى شبه أفراد الجماعة المختلفين بجماعة نحن؛ فكلّما كان الشخص أكثر شبيهاً بجماعة نحن، كانت مواقفه وسلوكاته تلتقط وتجسّد رؤيتنا لأنفسنا، وكان أوفر حظاً في ممارسة التأثير والنفوذ. وهكذا، فإنّ كون القائد واحداً منّا أمرٌ مهم، لكنّه ليس إلّا نقطة البداية فحسب؛ فكلّما استطاع الشخص المعني التقاط جوهر نحن، ازداد حظه في القيادة.

### النمطية النسبية لجماعة نحن وقيادة الجماعات المتباينة

حتى نستكشف أهمية نمطية الأشخاص في جماعة نحن بخصوص القدرة على ممارسة النفوذ والتأثير في الآخرين، قدّم كنيبنبرغ وويلك إلى طلاب جامعيين هولنديين حججاً تؤيد فكرة استخدام امتحانات القبول الجماعية وتعارضها.<sup>(13)</sup> لكنّهما عمداً، قبل هذا، إلى الإنشاء التجريبي لموقفٍ نمطي لجماعة نحن فيما يخص الموقف من هذه المسألة، وذلك بإعطاء الطلاب معلومات مضلّة (كاذبة) فحواها أنّ تأييد تلك الامتحانات أو معارضتها يُعدّ أمراً ممثلاً، أو غير ممثّل، لجماعة «نحن». وكما كان متوقّعا، فقد حظي الموقف النمطي لجماعة نحن أكبر قدر من الموافقة، بصرف النظر عن كلّ ما قيل في ذلك الموقف.

إنّ مفهوم النمطية النسبية لجماعة نحن قادرٌ حتى على تقديم العون في شرح خصائص قد تبدو غامضة للآخرين، وذلك من قبيل الكاريزما (الشعبية) التي يتمتع بها القادة. فمثلاً عمد كلٌّ من بلاتو وفان كنيبنبرغ وهازلان وسبيرز إلى التلاعب التجريبي بنمطية جماعة نحن فيما يخص أحد قادة الطلاب، وذلك بوصف هذا القائد بأنه شخصٌ مركزيٌّ أو هامشي، وذلك على وفق سلسلةٍ من الخصائص غير المحددة التي تعرّف جماعة نحن.<sup>(14)</sup> وعلى الرغم من عدم معرفة شخصية ذلك القائد وكذلك الخصائص الفعلية، فقد نسب الطلاب المشاركون مستوياتٍ عليا من الكاريزمية إلى القائد الذي رأوا فيه تجسيدا لنمطية جماعة نحن (الشخص الذي يمثّل الخصائص المركزية للجماعة) كما كان متوقعا، وذلك مقارنة بالقادة غير النمطيين.

أمّا في ميدان الممارسة العملية، فإنّ القادة يستخدمون وسائل كثيرة من أجل ترسيخ صورتهم بوصفهم ممثلين نمطيين لجماعاتهم. ولعلّ السيرة الشخصية هي أداة من تلك الأدوات؛ فكلّما تحدث قائدٌ من القادة عن ماضيه، أو كتب عن ذلك الماضي، مال إلى انتقاء (أو اختراع) حالات تدمج التاريخ الفردي بهوية الجماعة التي يطمح إلى قيادتها. فمثلاً، كان جون ميجر (آخر رئيس حكومة بريطاني محافظ) يوصّف بأنه ابن عامل في السيرك لم يحالفه النجاح. وعلى هذا النحو، كان يمكن النظر إلى ميجر بوصفه شخصاً عانى المشقات التي يعانيها عامّة البريطانيين، وهذا ما ساعده على مواجهة الاتهام الموجّه إلى المحافظين الذين كانوا بمنأى عن أيّ صلةٍ بعموم السكان.

لكنّ العملية العكسية قد تنطبق على هذا الأمر أيضاً. فحين يكتسب القائد مكانة بوصفه رمزاً لأمة، وحين يسعى الأشخاص إلى تعريف الهوية القومية بطرائق مختلفة من أجل الترويج لخطوط فعل سياسي مختلفة؛ فإنّ من الطرائق الممكنة لفعل ذلك إيجاد تواريخ مختلفة للقادة. لقد حلّل لودج، على سبيل المثال، السير المختلفة لنيلسون مانديلا، مُبيناً أنّ السير التي تروّج لجدول الأعمال الإفريقي تشدّد على مرحلة تكوّن مانديلا الأولى في أثناء طفولته الإفريقية التقليدية.<sup>(15)</sup> وعلى نحوٍ يناقض ذلك، نرى أنّ السير التي تحاول الترويج لجدول أعمال عصري غير عرقي تركّز على «ولادة مانديلا من جديد» عندما صار محامياً في مدينة جوهانسبورغ.

توجد مجموعة أخرى من الوسائل التي تحيط بأسلوب اعتماد القادة على الرمزية للتشبه بالشخص الأيقوني (الحقيقية، أو الأسطورية) الخاصة بماضي الجماعة. فقد سعى القائد

الأندونيسي سوكارنو إلى تشبيهه نفسه بشخصية بيما؛ البطل الأسطوري شبه الإلهي في ميثلوجيا جاوا وبالي. وقد تضمّن هذا المسعى نشر سير حياة لسوكارنو، سُلط الضوء فيها على خصال بيما الرئيسة المتمثلة في الشجاعة وقوة الإرادة. وتضمّنت هذه السير أيضاً استخدام الصور من أجل التشديد على التشابه بين البنية العضلية لسوكارنووبيما. بل إن تلك السير تضمّنت أيضاً استخدام الصوت المجلجل (لهجة في جاوا السفلى) والإيماءات العنيفة في أثناء الكلام، وهذا كلّ مخالف للمعايير التي ألفتها الطبقة السياسية الأندونيسية، لكنّه يخدم التماهي بشخصية بيما وشخصية الجمهور الأندونيسي عامّة. بل إن سوكارنو عمد إلى شكلٍ آخر من أشكال التماهي مع بيما؛ بحمله الدائم لعصا سوداء كان يجري الإيحاء إلى أنّها «مستودع مقدس» للسلطة والنفوذ.<sup>(16)</sup>

وإجمالاً نقول: إن السعي إلى النمطية لا يحدث على مستوى هذا الوجه أو ذاك من أوجه القيادة فقط؛ إذ يتعيّن عليه أن يكون أداءً منسجماً متسقاً يشمل كلّ ما يقوله القائد أو يفعله، أو يلبسه، حتى تصنيف الشعر أيضاً (كانت مارغريت تاتشر تعتمد في تصنيف شعرها أسلوباً أقل نسويةً حتى تقيم صلةً بين شخصها والصورة الذكورية للنزعة البريطانية). وفي واقع الأمر، فإنّ للملابس أهميةً خاصّة، وذلك سواء كنّا نتحدث عن جورج دبليو بوش بسترته الجلدية الأمريكية وحذاء رعاة البقر، أو عن كوفية ياسر عرفات التي تُعدّ رمزاً للريف الفلسطيني، ووسيلةً للربط بين الهوية والأرض الفلسطينية.<sup>(17)</sup>

### النمطية النسبية لجماعة «نحن» وقيادة الجماعات المتباينة

لقد سعى بلاتوفان كنيبنبرغ إلى توسيع تحليل النمطية النسبية لجماعة «نحن» لتشمل ميدان قيادة الجماعات المتعدّدة، وذلك بالسؤال عمّا إذا كانت الدرجة المرتفعة من النمطية النسبية لجماعة نحن يمكن أن تزوّد القادة بهامشٍ إضافيٍّ؛ بمحاولاتهم جسر الهوة الفاصلة بين الجماعات المتباينة.<sup>(18)</sup> لقد طُرِح على المشاركين قائدٌ لم يُكشَف عن اسمه، وكانت صفاته وخصائصه غير المحدّدة؛ إمّا مركزيةً بالنسبة إلى الخصائص التي تعرّف جماعة نحن (درجة مرتفعة نسبياً من نمطية جماعة نحن)، وإمّا هامشية من هذه الناحية. إضافة إلى ذلك، فقد جرى القول: إنّ هذا القائد يوزع الموارد المرتفعة القيمة على نحوٍ عادل أو غير عادل بين جماعة نحن وإحدى جماعات «الأغيار».

أمّا المشاركون الذين يعتقدون أهمية الجماعة (أي بالنسبة إلى مَنْ يتماهون بالجماعة على المستوى النفسي)، فقد جرى دعم القادة وتأييدهم بصرف النظر عن كيفية قيامهم بتوزيع الموارد بين الجماعتين. لكن، وفي العيّنة نفسها من المشاركين، حين كان القادة غير نمطيين إلى حدّ ما بالنسبة إلى الجماعة، تتعيّن على القادة تفضيل أو محاباة جماعة نحن على حساب جماعة الأغيار فيما يخص توزيع الموارد. ومن هنا، فقد تلقّى القادة النمطيون بالنسبة إلى جماعة نحن دعماً إجمالياً أقوى نسبياً من جانب الأشخاص الذين يؤمنون بعظم قيمة عضوية الجماعة. أمّا القادة الذين لم يلتقطوا جوهر نحن بالمقارنة مع هم من بعض النواحي، فكان عليهم أن يعملوا بجهد أكبر لإثبات مزاياهم إزاء الجماعة، وكان لديهم هامش أصغر كثيراً من حيث القدرة على الخروج عن الطريق بخصوص تفضيل جماعة نحن. لذا، يتعيّن على القادة، قبل ردم الهوة بين الجماعات المتباينة، أن يضمّنوا في البداية نظرة أفراد الجماعة إليهم بوصفهم واحداً منّا، لا واحداً منهم.

لقد تابع بلاتو وشريكه هذه الدراسة عن طريق وصف القائد بناءً على صفات وخصائص محدّدة، عُرّفت من منظور جماعة نحن، لا من منظور جماعة الأغيار. أو خصائص محدّدة على نحو عكسي؛ أي من منظور جماعة الأغيار، لا من منظور جماعة نحن.<sup>(19)</sup> وعلى هذا، فقد قيل إنّ القائد يشبه جماعة نحن تماماً، أو يشبه جماعة الأغيار تماماً. وفي الوقت عينه، عُرّضت على المشاركين رسالة قيل لهم إنّها من القائد؛ وكانت الرسالة تشدّد على فردانية المشارك (أنت، وأنا)، أو الجماعة ككلّ (نحن). وكما كان متوقعاً، فقد جرى النظر إلى القادة الذين يجسّدون نمطية جماعة نحن بوصفهم أكثر كاريزماتية مقارنة بالقادة غير النمطيين، على الرغم من أنّ كاريزمية القادة غير النمطيين - هذه المرّة - كانت تتعزّز كلّما شدّدوا على أهمية الجماعة ككلّ. ويتضح من جديد، أنّ كون القائد نمطياً بالنسبة إلى جماعة نحن يُعدّ أساساً لكونه قائداً كاريزمياً. ولكن، إذا كان القادة (لسبب ما) غير نمطيين بالنسبة إلى جماعة نحن، فإنّ عليهم أن يعملوا كثيراً من أجل التشديد على الجماعة الكلية التي يطمحون إلى قيادتها (وذلك حتى يمكن عدّهم كاريزميين)، وذلك حتى يؤسسوا جيداً لصورتهم بوصفهم واحداً منّا.

فمن ناحيةٍ، توحى هذه الدراسات، عند وجود أسئلة تتعلّق بدرجة عدّ القائد واحداً منّا (أي عندما يكون أقل نمطيةً)، إلى أنّه يتعيّن على هذا القائد أن يعمل أكثر بكثير لتثبيت مزاياه

القيادية، وهذا يعني أنّ لديه هامشاً أصغر بشأن حرية العمل، ولا سيّما حين يتعلّق الأمر بالتعامل مع جماعات الأغيار، وحلّ المنازعات بين الجماعات المتباينة. ومن الملاحظ، على سبيل المثال، أنّ أكثر قائدين تصلّباً (في إيرلندا الشمالية) للنهجين: الموالي للملكية، والجمهوري، هما: إيان بيزلي، ومارتن ماكفيس. فقد كانا أول الظاهرين بوصفهما أول وزير وأول نائب لرئيس الحكومة في جمعية إيرلندا الشمالية، بعد اتفاقية الجمعة الطيبة التي وضعت الشكل الرسمي لترتيبات تقاسم السلطة عام 1998م.<sup>(20)</sup> ولعلّ الأبرز من ذلك أيضاً هو حقيقة أنّ هذين الشخصين قد نجحا في هذا المشروع، في حين فشل كثيرون قبلهم.

ومن ناحيةٍ أُخرى، فإنّ هذه الدراسة توحى بأنّ القادة ليسوا محكومين بالنجاح أو الفشل بوصفها نتيجة مباشرة للمستوى المحدّد من النمطية التي يتمتع بها كلّ منهم. لقد قلنا حتى الآن: إنّ القادة، وإن كانوا لا يستطيعون التصنّع وتغيير طبائعهم، فإنّهم قادرون على التغيير من فعلهم وكلامهم طبقاً لمعايير جماعة «نحن». ويستطيع المرء أن يدفع بهذا النقاش خطوةً إلى الأمام أيضاً بالقول إنّ القادة الفاعلين يمكنهم أداء دور في تحديد مقدار نمطيتهم بأنفسهم. وفي الواقع، فإنّنا نرى أنّ واحدةً من المهارات الرئيسة في مجال القيادة كامنّة في كيفية وصف المرء نفسه وأفعاله وجماعته، بحيث يجعل قيادته تبدو تجسيدا للهوية الاجتماعية الجامعة. ونقول: من جديد إنّ القادة هم رواد أعمال في ميدان الهوية الاجتماعية.<sup>(21)</sup>

### خلاصة

عرضنا - فيما مضى - تحليلاً اجتماعياً نفسياً للقيادة، يشدّد كثيراً على العضوية «النفسية» في الجماعة. ونحن نرى أنّ القيادة تتعلّق كلّها بالقدرة على التأثير في بقية أفراد الجماعة؛ إذ لا يكفي بالنسبة إلى الباحثين عن مواقع قيادية، حمل رؤى عظيمة فيما يخص اتجاهات المستقبل، ولا يكفيهم أيضاً التمكّن من إيصال هذه الرؤية وإدارتها. فإذا لم يتبع أحد هذه الرؤى، فإنّ القائد سيبقى وحيداً في طرحه الشخصي، وسيفشل بوصفه مبادراً إلى مشروعات تجمع الناس. لا تظهر القيادة إلّا عندما يتمكّن أفراد الجماعة من اتّباع قائدهما. ولا يتحقّق ذلك إلّا عند وجود ذلك الإحساس المشترك برّ نحن بين القائد وتابعيه. ولهذا السبب، فإنّ القيادة تتعلّق - إلى درجة حاسمة - بإدارة هذا الإحساس بالهوية الاجتماعية المشتركة.<sup>(22)</sup>

وإذا اتخذنا ما توصلنا إليه حتى الآن أساساً لنا، فإننا نستطيع ملاحظة أنّ ثمة عقبات تعترض آفاق قيادة الجماعات المتباينة منذ البداية. لكنّ التحليل النظري الذي تقدّمه نظرية التصنيف الذاتي يبيّن أنّ القادة قادرون على الترويج لقيادة الجماعات المتباينة؛ باستغلال حقيقة أنّ العضوية النفسية في الجماعة مسألة شديدة المرونة، وأنّها مسألة متعلّقة بسياقها المحدّد كلّ مرّة. ويتعلّق الأمر أيضاً بأنّ العلاقات بين الجماعات المتباينة قائمةٌ - في حقيقة الأمر - ضمن إطار جماعة مشتركة أعلى رتبةً من الجماعات كلّها. ومن هنا، فإنّ ثمة إستراتيجية مهمةٌ يستطيع القادة اعتمادها عند سعيهم إلى جسّر الهوة بين الجماعات المتباينة، تتضمّن التركيز المستمر على العضوية المشتركة في الجماعة العليا. لكنّ هذه الخطوة الأولى غير كافية في حدّ ذاتها؛ لأنّ التطبيق المعزول (بل الساذج) لها يمكن أن يتجاهل فوارق المكانة القائمة بين الجماعات المتباينة، ويفشل في إبداء الاحترام الكافي الذي يطلب أعضاء الجماعة إظهاره تجاه عضويتهم في جماعاتهم الفرعية، ويشكّل خطراً على التماهي بالجماعة العليا الجامعة إذا لم يجرّ التوعية بأهمية تنوع الجماعات الفرعية وترسيخه على نحو حقيقي.

وفي الوقت عينه، فإنّ القادة الطامحين الذين لا يمثّلون جماعتهم على نحو كافٍ، أي الذين لا يحقّقون نسبةً معقولةً من النمطية فيما يخص جماعة نحن؛ سيواجهون قدراً من الشكّ، ويتعيّن عليهم العمل من أجل ترسيخ أكبر لمزاياهم المتعلّقة بجماعة نحن، وذلك بانخراطهم - غالباً - في سلوكات هدامة. إذا نظرنا إليها من منظور ضرورة تقليل العداوة بين الجماعات المتباينة؛ أي بانخراطهم في محاباة واضحة لجماعة نحن. وعلى النقيض من ذلك، فإنّ القادة النمطيين فعلاً لجماعة نحن هم من يحظون بهامش حركة أكبر لدى أفراد جماعاتهم، في سياق تحرّكهم من أجل قيادة جماعات متباينة.

وأخيراً، فقد أشرنا - على نحو واضح - إلى أنّ القادة ليسوا أفراداً سلبيين في جماعاتهم، بل هم أشخاص عاملون على نحو فاعل من أجل إنشاء (وإعادة إنشاء) المعنى الفعلي للجماعة. وهم غالباً ما يجعلون من أنفسهم تمثيلاً واضحاً لنمطية جماعة نحن. ويستطيع القادة الطامحون عن طريق خطابهم، أن يوجدوا - على نحو فاعل - إحساساً مشتركاً بنحن عن طريق إضفاء المعنى والمحتوى النفسيين على الجماعة نفسها.

إذن، نقول على وجه الإجمال: إننا نرى في القيادة أمراً متعلقاً كله بطريقة إيجاد هذا الإحساس المشترك بالهوية الاجتماعية، وبكيفية إدارته، والمحافظة عليه، وتجسيده. وهذا ما نعتقد أنه رؤيةٌ تأسيسية لعلم نفس القيادة الجديد. <sup>(23)</sup> وهو ما يذهب بنا إلى ما يتجاوز القيادة بوصفها خصيصةً أو عمليةً على المستوى الفردي، ويسمح لنا برؤية القيادة بوصفها ظاهرة على مستوى الجماعة، تضرب جذورها في العلاقة الدينامية بين الأفراد والجماعات، ضمن عالمٍ متغيّرٍ، وقابلٍ للتغيير دائماً.

## Notes

- (1) S. Alexander Haslam, *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*, 2nd ed. (London: Sage, 2004); E. P. Hollander, *Leaders, Groups and Influence* (New York: Oxford University Press, 1964).
- (2) John C. Turner, Michael A. Hogg, Penelope J. Oakes, Stephen D. Reicher, and Margaret S. Wetherell, *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory* (Oxford: Blackwell, 1987).
- (3) See, for example, John C. Turner, *Social Influence* (Buckingham, UK: Open University Press, 1991).
- (4) Michael J. Platow, Nicholas J. Voudouris, Melissa Coulson, Nicola Gilford, Rachel Jamieson, Liz Najdovski, Nicole Papaleo, Chelsea Pollard, and Leanne Terry, "In-Group Reassurance in a Pain Setting Produces Lower Levels of Physiological Arousal: Direct Support for a Self-Categorization Analysis of Social Influence," *European Journal of Social Psychology* 37, no. 4 (2007): 649–660.
- (5) Barbara David and John C. Turner, "Studies In Self-Categorization and Minority Conversion: Is Being a Member of the Out-Group an Advantage?" *Journal of Social Psychology* 35, no. 3 (1996): 179–199.
- (6) Samuel L. Gaertner, Jeffrey Mann, Audrey Murrell, and John F. Dovidio, "Reducing Intergroup Bias: The Benefits of Recategorization," *Journal of Personality and Social Psychology* 57, no. 2 (1989): 239–249.
- (7) Stephen D. Reicher, S. Alexander Haslam, and Nick Hopkins, "Social Identity and the Dynamics of Leadership: Leaders and Followers as Collaborative Agents in the Transformation of Social Reality," *Leadership Quarterly* 16, no. 4 (2005): 547–568.

- (8) Stephen D. Reicher and Nick Hopkins, "Self–Category Constructions in Political Rhetoric: An Analysis of Thatcher’s and Kinnock’s Speeches Concerning the British Miners’ Strike (1984–5)," *European Journal of Social Psychology* 26, no. 3 (1996): 353–371.
- (9) Stephen D. Reicher and Nick Hopkins, *Self and Nation* (London: Sage, 2001).
- (10) Rachael A. Eggin, S. Alexander Haslam, and Katherine J. Reynolds, "Social Identity and Negotiation: Subgroup Representation and Superordinate Consensus," *Personality and Social Psychology Bulletin* 28, no. 7 (2002): 887–889.
- (11) Matthew J. Hornsey and Michael A. Hogg, "Subgroup Relations: A Comparison of Mutual Intergroup Differentiation and Common Ingroup Identity Models of Prejudice Reduction," *Personality and Social Psychology Bulletin* 26, no. 2 (2000): 242–256.
- (12) Daan van Knippenberg, S. Alexander Haslam, and Michael J. Platow, *Unity Through Diversity: Value–in–Diversity Beliefs, Work Group Diversity, and Group Identification*, ERIM Report Series Reference No. ERS–2007–068–ORG (Rotterdam, The Netherlands: Erasmus Research Institute of Management, 2007).
- (13) Daan van Knippenberg and Henk Wilke, "Prototypicality of Arguments and Conformity to Ingroup Norms," *European Journal of Social Psychology* 22, no. 2 (1992): 141–155.
- (14) Michael J. Platow, Daan van Knippenberg, S. Alexander Haslam, Barbara van Knippenberg, and Russell Spears, "A Special Gift We Bestow on You for Being Representative of Us: Considering Leader Charisma from a Self–Categorization Perspective," *British Journal of Social Psychology* 45, no. 2 (2006): 303–320.
- (15) Tom Lodge, *Mandela: A Critical Life* (Oxford: Oxford University Press, 2006).
- (16) Ann R. Wilner, *The Spellbinders: Charismatic Political Leadership* (New Haven, CT: Yale University Press, 1984).
- (17) Ted Swedenburg, "The Palestinian Peasant as National Signifier," *Anthropological Quarterly* 63, no. 1 (1990): 18–30.
- (18) Michael J. Platow and Daan van Knippenberg, "A Social Identity Analysis of Leadership Endorsement: The Effects of Leader Ingroup Prototypicality and Distributive Intergroup Fairness," *Personality and Social Psychology Bulletin* 27, no. 11 (2001): 1508–1519.

- (19) Platow et al., “A Special Gift We Bestow on You for Being Representative of Us.”
- (20) Ed Cairns, Northern Ireland: Power Sharing, Contact, Identity and Leadership (lecture, Andrew W. Mellon Sawyer Seminar Series on Power–Sharing in Deeply Divided Places, University of Pennsylvania, September 20, 2007).
- (21) Reicher et al., “Social Identity and the Dynamics of Leadership”; and Reicher and Hopkins, Self and Nation.
- (22) Haslam, Psychology in Organizations.
- (23) S. Alexander Haslam, Stephen D. Reicher, and Michael J. Platow, The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power (New York: Psychology Press, in press); Stephen D. Reicher, S. Alexander Haslam, and Michael J. Platow, “The New Psychology of Leadership,” Scientific American Mind 17, no. 3 (2007): 22–29.

