

## الفصل الخامس

### القيادة المبدعة

#### كيف يفاوض قادة الجماعات المهمشة بخصوص العلاقات بين الجماعات المتباينة

جولاندا جيتن

جامعة كوينزلاند / جامعة إكستر

فرانك مولز

جامعة كوينزلاند

غالباً ما نجد أنفسنا مسحورين بالقيادة. ونستطيع أن نشعر بالإلهام يأتينا من القادة الفاعلين الذين ننظر إليهم بوصفهم نماذج يُحتذى بها، ونتمنى أن نكون قادرين على امتلاك هذه الحرارة التي يملكون. كما يأسرنا قادةً تمكّنوا من إحراز نتائج إيجابية، من أمثال مارتن لوتر كينغ والمهاتما غاندي. ونحن نحرض على شراء السير الذاتية التي يكتبها قادة مؤثرون؛ أملاً منّا في تعلّم شيء منها. وفي خضم إعجابنا هذا، فإننا غالباً ما نضع هؤلاء القادة في مكانة سامية؛ لأننا نحسّ أنّ فيهم شيئاً خاصاً. وفي الوقت عينه، فإنّ الذعر ينتابنا إزاء قادة مؤثرين تمكّنوا من تعبئة الآخرين من أجل تحويل أفكارهم الهدّامة إلى حقيقة واقعة، ومن هؤلاء القادة أدولف هتلر، وجوزيف ستالين. ولكن، ثمة فارق بين القادة العظماء في هذا القرن (قادة في مستوى نيلسون مانديلا والمهاتما غاندي)، والقادة الذين يجري وصفهم في كثيرٍ من الكتب (كيف تصبح قائداً

فاعلاً) التي نجدها في كل مكان لبيع الكتب في ردهات المطارات. تشتمل العناصر المفتاحية لوصف هؤلاء القادة الفاعلين في تلك الكتب على امتلاك الرؤية والعاطفة، والقدرة على بثّ الإلهام في نفوس الآخرين، ووضع الأهداف وتحقيقها. إضافة إلى امتلاك الكاريزما. صحيح أنّ هذه الخصائص والخصال قد تصلح لوصف قادة عالميين من أمثال مانديلا وغاندي، لكنّ مفتاح فهم قيادة هؤلاء الأشخاص كامنٌ في أنّهم مثّلوا جماعاتٍ مهمّشةً محرومةً من السلطة خاضعةً للتمييز من قبل من يملكون تلك السلطة (البيض في جنوب إفريقيا، والمستعمرون البريطانيون في الهند).

ولعلّ ما جعل قيادة هؤلاء الأشخاص مختلفةً عن أنماط القيادة الأخرى، هو أنّهم تمكّنوا من القيادة على الرغم من القمع والسجن والعقبات الأخرى. إنّ حقيقتهم تقف في تضادٍّ مع الفرضية المضمرّة التي غالباً ما نعثر عليها في دراسات القيادة التي فحواها أن القادة يستطيعون الاختيار من جملةٍ واسعةٍ من الإستراتيجيات الممكنة. وهذا ما يجعلنا نقول إنّ نماذج القيادة الموجودة في الكتب غير كافيةٍ لفهم قيادة الجماعات المهمّشة؛ إذ نادراً ما يكون قادة الجماعات المهمّشة في وضعٍ يسمح لهم باختيار نهج الأفعال الواجب اتخاذه من أجل تحقيق أهداف الجماعات.

ونحن نرى أنّ غاندي وكينغ صارا قائدين استثنائيين لأنّهما يحيرّاننا ويسحرّاننا بالأساليب الغامضة التي تمكّنا بها من تعبئة جماعتيهما، فنجحنا على الرغم من كلّ الظروف غير المواتية، وباستخدام الحد الأدنى من الموارد المادية، وهذا ما توضّحه «مسيرة الملح» التي قادها غاندي في الهند. وعلى الرغم من نقص الموارد المادية، تمكّن هذان القائدان من لفت انتباه العالم إلى المكانة المتدنية والمعاملة غير المشروعة التي تلقاها جماعة كلّ منهما. وهذا ما نظن أنّه كان ممكناً لأنّ فهمهما لحاجات الجامعة صار هو عينه المورد الأول لديهما؛ موردٌ تمكّن كلّ منهما من إدارته على نحوٍ فاعل.

نحن نرى في الواقع أنّ فكرة كون الأفعال التي يقوم بها قادة الجماعات المهمّشة مقبّدةً بالسياق الذي يعملون فيه، فكرةٌ مهمة حاسمة لازمة لفهم أسلوب القيادة لدى هؤلاء القادة. وفي الوقت الذي يُقاس فيه نجاح الرؤساء ورؤساء الحكومات والمديرين التنفيذيين - غالباً - بناءً على مدى حسن اختيار القائد من بين الأدوات والأساليب المتوافرة لديه لتحقيق أهداف جماعته،

فإن نجاح القيادة في الجماعات المهمشة أمرٌ فريد من نوعه؛ إذ إنَّ الحكم على نجاحه لا يكون إلاً انطلاقاً من تمكُّن القادة من إحداث تغيير اجتماعي، وتحقيق تحسُّن في مكانة الجماعة المعنية.

وقد يتوارد إلى الذهن سؤالان فحواهما: لماذا كانت قيادة مانديلا وغاندي فاعلة إلى هذا الحدِّ وكيف تمكَّنَّا من إنجاز هذا كله على الرغم من قلَّة ما لديهما؟ إنَّ الإجابة عن هذين السؤالين تتطلَّب أولاً إدراك أنَّ دراسة القيادة في الجماعات المهمشة تؤكِّد وجوب دراسة المسألة ضمن سياقها. <sup>(1)</sup> إنَّ مثالي غاندي ومانديلا يوضِّحان أنَّ القيادة الفاعلة تعتمد على حسن تمسُّك القادة بالعلاقة مع الجماعة (أي مع تابعيهم). <sup>(2)</sup> وفي تحليلنا للقيادة، فإنَّنا نعتد على النتائج النظرية المشتقة من منهجية الهوية الاجتماعية في الآونة الأخيرة. <sup>(3)</sup> ومن هذه الزاوية، فإنَّ القيادة تصبح ممكنةً عندما يبني القادة حسًّا بالهوية المشتركة مع تابعيهم. <sup>(4)</sup> إنَّ مدى امتلاك الجماعات والقادة هويةً مشتركةً يحدِّد مدى قدرة القادة على التغيير، وعلى التأثير في الجماعة وإدارتها، وعلى إدارة العلاقات بين الجماعات المتباينة. ولعلَّ فكرة أنَّ القيادة خصيصةٌ من خصائص الجماعة لا الفرد تصبح الآن مفهومةً على نحوٍ جيد، وتمنحنا قدرةً على التحليل العميق للقيادة. <sup>(5)</sup> إنَّها تسمح لنا بالذهاب إلى ما بعد قصص القيادة الفردية، وصولاً إلى فهم القيادة بوصفها نتيجةً للهوية الاجتماعية المشتركة.

سنناقش في هذا الفصل الإستراتيجيات التي يستطيع قادة الجماعات المهمشة النظر فيها، وسنقدِّم أمثلةً من أجل توضيح فكرتنا. ونحن نبدأ من افتراضٍ فحواه أنَّ عدَّ القادة ممثلين لجماعتهم ليس مسألة من مسائل المصادفة، أو فعلاً من فعل الأقدار. إنَّ مَنْ يملكون الإلهام القيادي ليسوا أشخاصاً سلبيين في هذه العملية، لكنَّهم يتحركون ويتصرفون على نحوٍ يبدو معه سلوكهم منسجماً مع أهداف الجماعة. والواقع أنَّ القادة هم رواد أعمال الهوية إلى حدِّ كبير؛ أي أنَّهم يقومون بتوجيه دقَّة العملية على نحوٍ استباقي. <sup>(6)</sup> فيقرؤون الوضع القائم، ثمَّ يقررون ما يلزم، ويتخذون مواقفهم تبعاً لذلك.

### استجابات القادة إزاء التهميش

يفترض تحليلنا أنَّ إستراتيجيات القادة تتأثر بطبيعة عمليات الجماعة. وهذا يعني أنَّ أفعال القادة تتكون وتتنامى، وتحصّر في بعض الأحيان أيضاً، بفعل طبيعة العلاقات بين الجماعات

المتباينة. وتشغل مكانة مركزية في نقاشنا هذا الفكرة القائلة: أن الإستراتيجية التي يعتمدها القادة تتحدّد - إلى درجة كبيرة - بفعل ما يتيح سياق العلاقات بين الجماعات المتباينة. ففي الوقت الذي يستطيع فيه قادة الجماعات القوية التي تحظى بمكانة متقدّمة في المجتمع، تغيير المشهد الفعلي على المستوى الاجتماعي، أو الاقتصادي، أو السياسي، أو المؤسّساتي؛ فإنّ قادة الجماعات المهمّشة الضعيفة مرغمون على اللجوء إلى إستراتيجيات شديدة الاختلاف، لكنّها أكثر إبداعاً أيضاً. ونتوقع - على وجه الخصوص - أن القادة سيكونون أكثر حساسية إزاء الأفكار المتعلقة بإمكانية وجود سُبُل بديلة لتحقيق أهداف الجماعات (وهذا ما يُدعى باسم البدائل المعرفية).<sup>(7)</sup> ونقول هنا: إنّ القادة الذين لا يتمكّنون من بلوغ الوسائل التقليدية المستخدمة في إحداث التغيير الاجتماعي، لا يملكون ترف قبول الهزيمة؛ فهناك دائماً طرق بديلة أمامهم.<sup>(8)</sup> إنّ القدرة على تخيّل مستقبل آخر أكثر إنصافاً تبدو شبيهة بالوسيط الذي يضغط على زناد تغيير اجتماعي مهم.

فمثلاً، إنّ القول بوجود سُبُل بديلة للتفكير بشأن العلاقات العرقية كامنٌ في لبّ كلمة مارتن لوثر كينغ عام 1963م التي حملت عنوان «إنّ لديّ حلماً». يصف كينغ في هذه الكلمة الشهيرة مستقبلاً مختلفاً اختلافاً جذرياً عن اللحظة الراهنة: «أحلم أن يتمكّن أبناء العبيد السابقين وأبناء مالكي العبيد السابقين في يومٍ من الأيام من الجلوس معاً إلى طاولة الأُخوة على تلال جورجيا الحمراء». فبتخيّل مستقبل يستطيع فيه السود والبيض العيش في سلام معاً بوصفهم أشخاصاً متساوين، نقل كينغ جدول الأعمال إلى التفكير في الطرائق التي من شأنها السماح لهذا الحلم بالتحوّل إلى حقيقة واقعة، فزوّد الجماعة بفهم جديد للذات، وبإطار مرجعيّ جديد للحكم على مدى ملاءمة الاستجابات والأفعال الجماعية. وحينما سألت روزا باركس نفسها عمّا إذا كان عليها أن تجلس في آخر الحافلة، فإنّها تجاوزت طرح السؤال المتعلّق بعدالة القاعدة السائدة؛ لقد جعلت صلاحية نظام معتقدات كامل خاص بالعلاقات بين العرقين موضع تساؤلٍ حقيقي. ونحن نعرف الآن أنّ هذا الحدث كان زناداً مهماً لحركة الحقوق المدنية في الولايات المتحدة.

سوف نرسم في المقاطع الآتية خريطة السُبُل التي يمكن بها للبدائل المتصوّرة بخصوص علاقات الجماعة أن تؤثر في الإستراتيجيات التي قد يعتنقها القادة في تمثيل جماعاتهم وتحقيق

أهدافها المهمة. وثمة فكرة أساسية في منطلقنا هذا، ألا وهي فكرة أن تصورات القادة عن السبل المختلفة التي قد تسمح بتحقيق أهداف الجماعة، تؤثر في أسلوب قيادتهم. وثمة نقطتان مهمتان إضافيتان أيضاً؛ الأولى: إن التصورات الخاصة بالبدائل لا تأتي من فراغ. والواقع أن أفعالاً من قبيل ما قام به مارتن لوثر كينغ وروزا باركس يجب أن يُنظر إليها ضمن سياق الصراع الأوسع نطاقاً الذي كانت تخوضه جماعتهما. لقد كانت هذه الأفعال علامات فارقة ما كان لها أن تجد لنفسها جذوراً إلا عندما كانت الجماعة، بمجموعها، مُعدّة من أجل تخيل مستقبل مختلف.

والثانية: إن تصور البدائل لا ينطلق - بالضرورة - بفعل تغييرات تصيب الجماعة نفسها، بل الغالب هو أن تكون هذه البدائل متصورة؛ لأن أفراد الجماعة المهمّشة وقادتهم يشعرون بوجود عدم استقرار في الحالة العامة للجماعة العليا، وبأن الجوبات يحمل نُذر التغيير. فمثلاً، أدى سقوط الحكومة الشيوعية في هنغاريا أواخر الثمانينيات من القرن العشرين إلى إيجاد حالة لدى مواطني بقية دول أوروبا الشرقية، جعلتهم يرون أنهم ما عادوا مضطرين إلى النظر إلى أنفسهم بوصفهم مواطنين في أمم تدور في فلك موسكو الشيوعية. وقد قال كثيرٌ من الناس: إن هذا كان أحد العوامل الرئيسة التي أدت إلى سقوط جدار برلين عام 1989م.

ينصب التركيز هنا على تغييرين اثنين ضمن السياق الواسع بين الجماعات المتباينة، وهما تغييران يفتحان أمام الجماعات المهمّشة إمكانات تصور مستقبل مختلف واستيعابه، انظر الشكل (5-1) الذي يقدّم صورة عامة عن هذين التغييرين. وعلى وجه الخصوص، فإننا نتوقع وجود مجال واسع أمام القادة يتيح لهم إعادة تحديد فهم الجماعة لذاتها عندما يكون تخيل تحالف هوية مع جماعة أكثر قوة، ومع أخرى مهمّشة، ممكناً.



الشكل (1-5)

ومن الممكن أيضاً، بطبيعة الحال، أن تنعدم فرص السير في اتجاه تكوين تحالف ما. ففي هذه الحالة، يتعيّن على الجماعات المهتمّة وقادتها الاضطلاع بالأمر وحدهم، وتحديّ الوضع القائم تحدياً مباشراً. فعندما يواجه القادة معضلة عدم وجود شركاء في التحالف، يكون مرجحاً الاتجاه إلى استجابات أكثر تطرفاً من أجل تحقيق أهداف الجماعة، مرجحاً<sup>(9)</sup> وفي هذا السياق، يمكن للجماعة المهتمّة تمييز نفسها عن الجماعة المهيمنة بتطوير هوية متمردة أو منشقة. ومن المحتمل أيضاً أن يزداد التوتر - في ظل هذه الظروف - بخصوص كيفية تحقيق أهداف الجماعة. وقد يؤدي تباين الآراء بشأن الطريقة الفضلى لتمثيل الجماعة المهتمّة إلى انقسامات ضمن الجماعة نفسها، بحيث تندفع بعض فصائلها صوب برنامج عمل أكثر ثباتاً من أجل تحقيق أهداف الجماعة.

من جانب آخر، لا يجوز النظر إلى الإستراتيجيات المبيّنة في الشكل (1-5) بوصفها حصراً للإستراتيجيات القيادة. ونحن نحذّر من هذا؛ لأنّ قائمة الإستراتيجيات الممكنة لا تنتهي. ويستطيع القادة أيضاً اختيار مزيج من الإستراتيجيات لتحقيق أهداف الجماعة. وإضافة إلى ذلك، فإن قادة الجماعات المهتمّة قد يتركّون إستراتيجية من الإستراتيجيات، ويتبعون أخرى

إذا تغيّرت العلاقات بين الجماعات المتباينة، أو انصرفت الأنظار إلى مخاطبة جمهور مختلف. فمثلاً، مع أنّ المثقفين الويلزيين كانوا يدعون أنفسهم باسم الويلزيين الأوروبيين في ثمانينيات القرن العشرين، فإنّ هذه الإستراتيجية لصياغة التحالف صارت أقل شعبيةً بعد منح مقاطعة ويلز سلطات ذاتية أكبر من قبل الحكومة المركزية في بريطانيا.

وكما أشرنا آنفاً، فإنّ قادة الجماعات المهمّشة ليسوا انعكاساً بسيطاً للعلاقات القائمة بين الجماعات المتباينة، بل إنّهم يتفاوضون في إطار هذه العلاقات، ويدفعون باستمرار من أجل تمثيل محدّد للواقع القائم. أمّا البدائل والخيارات الخاصة بتحقيق أهداف الجماعات المهمّشة، فقد يوجد منها كثير في أعين المعنيين. إنّهُ حكمٌ ذاتي قد لا يُظهر الفرص الفعلية التي يتيحها الوضع حقاً.<sup>(10)</sup> والواقع أنّ القادة يمكنهم التأكيد على خياراتٍ بعينها بدلاً من خياراتٍ أخرى، واعتماد إستراتيجياتٍ بعينها يتيحها السياق الاجتماعي، بدلاً من اعتماد خياراتٍ أخرى.<sup>(11)</sup>

### عندما تتوافر بدائل كثيرة

إنّ القادة الذين يواجهون التهميش، ويناضلون من أجل إسماع صوتهم، أو يتعرّضون للتهميش من الجماعات المهيمنة؛ يعانون حساسيةً خاصة إزاء البدائل التي نَعُدُّ بأنّهم قد يفلحون في إحراز قدر أكبر من الاعتراف بطرائقٍ أخرى. ويمكن لهذه البدائل أن تتخذ أشكالاً كثيرة، منها القوانين التي تجعل التمييز على أساس العرق أو الجنس أمراً مخالفاً للقانون، وهي ما يمنح أفراد هذه الجماعات المهمّشة فرصاً عدّة. إنّنا نركّز هنا على الطرق التي يمكن لأفعال الجماعات وتحالفاتها مع الجماعات الأخرى أن تزيد من حضور الفكرة القائلة: إنّ هناك طرقاً بديلة يمكن تصوّرها من أجل المستقبل.

يُذكر أنّ الجماعات المهمّشة يمكنها الشعور بمزيدٍ من القوة - عن طريق تحالفها مع جماعاتٍ أخرى - في نضالها من أجل الفوز بالاعتراف، وجعل المستقبل البديل أمراً ممكناً (أي، أن نكون أكثر قوةً معاً). إنّ طبيعة الجماعة الحليفة هي أمرٌ مهم؛ لأنّ لها أثراً في أسلوب تحقّق أهداف الجماعات المهمّشة. وسوف نميّز هنا، وناقش، نمطين اثنين من إستراتيجيات التحالف: التحالف مع جماعة أكثر قوة، والتحالف مع جماعةٍ مهمّشةٍ أخرى.

## التحالف مع جماعة أكثر قوة

يحاول قادة الجماعات المهمشة غالباً صياغة تحالفات مع جماعات قوية خارجية، بوصفها طريقة فاعلة لتحقيق أهداف الجماعة، وتعزيز مكانتها بصفتها جماعةً مهمشة. وقد يقول المرء: إنَّ العلاقة الخاصة بين المملكة المتحدة والولايات المتحدة - وهي ما ميّز السياسة الخارجية البريطانية طوال عقودٍ كثيرة - تتغذى في جزءٍ منها بفعل غرابة شراكة المملكة المتحدة في الاتحاد الأوروبي، والسمة التي حملتها بوصفها عضواً متلئناً في الجماعة الأوروبية.<sup>(12)</sup> إنَّ هذه الإستراتيجية تقدّم فوائد ومكتسبات واضحة للجماعات المهمشة. فعندما تربط هذه الجماعة نفسها بجماعة أكثر قوة فإنّها تشعر بمزيدٍ من الحماية. وهي لا تكتفي بالفوز بمكتسبات مادية تتيح لها تحقيق مبتهاها (مثل الموارد المالية والمادية) بفضل هذا التحالف، بل تستطيع أيضاً أن تدير ظهرها إلى الجماعات التي همشتها.

ولكن، يمكن القول حقّاً: إنَّ ثمّةً ثمناً لا بُدَّ من دفعه لقاء تكوين هذا التحالف مع جماعة مهيمنة. ونظراً إلى عدم تكافؤ القوى؛ فمن المرجح أن تطغى معايير الشريك القوي وقواعده على المعايير والقواعد الخاصة بأقل الجماعات قوةً. فمثلاً، يتهم المعلقون السياسيون رئيس الوزراء البريطاني السابق توني بليز بانعدام الموقف النقدي من الحرب على الإرهاب التي تقودها الولايات المتحدة. وهم يصوّرون الرجل على أنه كلب جورج بوش. ثمّة جانبٌ سلبيٌّ آخرٌ لإقامة تحالف مع شريكٍ قوي، ألا وهو الاغتراب عن بقية الجماعات. وهو اغترابٌ لا يمكن تفاديه في معظم الأحوال. ومن الممكن القول - في حال السياسة الخارجية البريطانية - إنَّ شعور الحكومة البريطانية بالاطمئنان من تحالفها القوي مع الولايات المتحدة، يجعلها لا تشعر بحاجة شديدة إلى استشارة شركائها في الاتحاد الأوروبي. ولعلَّ هذا هو ما قد ساق إلى فقدان الصوت البريطاني على المنبر الأوروبي.

إنَّ تكوين تحالف مع جماعة قوية يتضمّن عادةً إظهار هوية الجماعة المهمشة على أنّها متوافقة على نحوٍ طبيعي مع هوية أكثر الجماعات قوةً. فمثلاً، عندما خاطب ياسر عرفات الجمعية العمومية للأمم المتحدة عام 1988م، فإنّه قال: «إنَّ دولة فلسطين دولةٌ عربيةٌ، وشعبها جزءٌ لا يتجزأ من الأمة العربية [...]»، ومن الحضارة العربية والطموح العربي إلى تحقيق أهداف التقدّم الاجتماعي والوحدة والتحرير». <sup>(13)</sup> وثمّة آليّة مماثلة يمكن للمرء أن يلاحظها في الدراسات التي

تتناول مواقف السياسيين في المناطق المحيطة في المملكة المتحدة إزاء الاتحاد الأوروبي. (14) إذ لا يكتفي هؤلاء القادة بإظهار التوافق الطبيعي بين هوياتهم المحلية والهوية الأوروبية، إنّما يصوّرون الاتحاد الأوروبي بوصفه حليفاً لهم في نضالهم من أجل استقلاليةٍ ذاتيةٍ أكبر في مناطقهم.

### إقامة تحالف مع جماعةٍ مهمّشةٍ أخرى

صحيحٌ أنّ فهم ما يدفع الجماعات المهمّشة إلى إقامة تحالفات مع جماعةٍ قوية ليس أمراً صعباً، لكنّ الصعوبة تكون أكبر عندما نحاول شرح السبب الذي يجعل الجماعات المهمّشة - أحياناً - تقيم تحالفات فيما بينها. لننأمل - على سبيل المثال - في تحالف الهوية بين ياسر عرفات وصادق حسين قبيل حرب الخليج الأولى. لقد ذكر عرفات في كلمته التي ألقاها عام 1990م، ضمن مسيرة في بغداد، أنّ «العراق وفلسطين يمثلان إرادة واحدة. وسوف نخوض المعركة الكبرى معاً جنباً إلى جنب إن شاء الله. وسوف نصلي معاً في القدس». (15) فمن المرجح أنّ التحالفات تقوم عادةً مع جماعاتٍ مهمّشةٍ أخرى عندما لا توجد فرصة لإقامة تحالف مع جماعةٍ أكثر قوة. وقد تنشأ هذه التحالفات أيضاً عندما ترى الجماعات المهمّشة أنّها تتشاطر موقفاً سلبياً من الجماعات المهيمنة القوية، وحين يُنتظر من التحالف أن يتمكن من إرغام تلك الجماعات على إيلاء الجماعات المهمّشة الأهمية اللازمة. فمثلاً، كان من الممكن أن يُعدّ قرار هتلر بإقامة تحالف مع ستالين رسالةً موجّهةً إلى الحلفاء المنتصرين في الحرب العالمية الأولى، فحواها أنّ ألمانيا لا تزال قوةً لا يُستهان بها. وكما تبين هاتان الحالتان، فإنّ هذا النوع من تكوين التحالفات يمكن أن يرتد على أصحابه، ولا سيما إذا كان يجمع حلفاء غير متوافقين أصلاً. لكنّ هذه التحالفات قد تكون فاعلة مؤثّرة مثلما هو الحال في المنتدى الاجتماعي العالمي الذي يجمع حركاتٍ كثيرة، منها: حركات ناشطي حقوق الإنسان، وحركات الناشطين البيئيين تحت راية مناهضة العولمة.

صحيحٌ أنّ هذين الشكليين من التحالف (مع جماعةٍ قويةٍ، ومع جماعةٍ مهمّشةٍ أخرى) يرتبطان بإستراتيجياتٍ قياديةٍ لا تختلف فيما بينها إلا اختلافاً طفيفاً. أمّا العنصر المشترك بينهما، فهو أنّها تمثّل سعي القادة إلى اتباع ما ندعوه برنامج العمل الإبداعي الاجتماعي. (16) ومما يميّز هذه الإستراتيجيات الإبداعية في التحالف، هو أنّ القادة يعملون ضمن حدود الواقع

الاجتماعي، ويعيدون تفسير هذا الواقع، لكنهم لا يفعلون كثيراً لتغييره في واقع الأمر. ولما كانت المواجهة المباشرة مع الجماعة المهيمنة أمراً غير ممكن، فإنَّ القادة لا يضعون حقَّ تلك الجماعة في الهيمنة موضع التساؤل الحقيقي، بل يحاولون بدلاً من ذلك، تحقيق أهدافهم على نحو غير مباشر، بإعادة تفسير الواقع الاجتماعي على نحوٍ إبداعيٍّ خلاق، عن طريق تجاوز الجماعة المهيمنة، على نحوٍ خفي، أو بتقويض الروابط مع الجماعات التي تماثلهم في التفكير، أو تلك التي تواجه تحديات مماثلة. ولعلَّ من المفارقة هنا أنَّ مجريات الأمور أوحث إلى الرائي بأنَّ اتساع المجال أمام تكوين التحالف يُحدُّ من قدرة الجماعات على تحدي مسألة العلاقات بين الجماعات المتباينة، ويزيد من احتمال عمل هذه الجماعات ضمن النظام السائد من أجل تحقيق أهدافها. إنَّ هذه المناقشة متوافقة مع نظرية الهوية الاجتماعية؛ فهي تقول: إنَّ الجماعات المهمَّشة تسعى إلى استكشاف الخيارات التي يتيحها السياق القائم أمامها من أجل تحسين حالتها.

### عندما تكون البدائل المتوافرة قليلة

انسجاماً مع منطق نظرية الهوية الاجتماعية، نتوقع أنَّ الحركات الثورية لا تجد لأنفسها جذوراً إلاَّ عندما تدرك الجماعات أنَّ ثمة جماعات أخرى قليلة يمكنها أن تقيم تحالفاً معها (أي عندما تكون البدائل قليلة). وقد يظهر هذا التصور نتيجة عدد من الأسباب. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تنهار التحالفات التي كانت ناجحةً في الماضي، وقد لا تعود مهمةً بالقدر الذي كانت تريده الجماعة المهمَّشة. وبالمثل، فإنَّ فكرة إنشاء تحالفات مع جماعات أخرى قد لا تكون بديلاً محتملاً مطروحاً في الأصل! وفي ظل هذه الشروط، فمن المرجَّح أن ينشأ إحساسٌ بالعزلة يُجبر مَنْ يبعون التغيير الاجتماعي على العودة إلى أساليب أكثر ميلاً إلى المواجهة. وخلاصة القول أنه عندما تصبح إستراتيجيات الإبداع الاجتماعي (التحالف) غير مطروحة بوصفها بديلاً ممكناً، فإنَّ أفراد الجماعات المهمَّشة يعيشون إحساساً بالإحباط والعزلة، وهذا ما يجعل قائد الجماعة مجبراً على أن يكون أكثر تجذراً، ويتوجَّه إلى اعتماد جدول أعمال التغيير الاجتماعي.<sup>(17)</sup>

سنناقش في القسم الآتي طريقتين اثنتين، يمكن بهما لقادة الجماعات المهمَّشة أن يتحدوا الوضع القائم، لدى شعورهم بأنَّ البدائل المتاحة أمامهم لتغيير العلاقات الراهنة قد باتت قليلة. تركِّز الطريقة الأولى على الحالة التي يغدو فيها النزاع مع الجماعة المهيمنة مفتوحاً. ففي مثل هذه الحالات، قد تقرِّر الجماعات المهمَّشة وقادتها الدعوة إلى فعلٍ جماعيٍّ؛ لطرح مسألة

مشروعية المكانة المهمّشة التي تحتلها. وفي هذه العملية، يمكن أن يتخذ قادة هذه الجماعات دور العُصاة أو المنشقين من أجل تحقيق أهداف الجماعة.

أمّا الطريقة الأخرى، فتري أنّ قلّة البدائل قد تؤدي إلى توتر داخلي ضمن الجماعة. وهنا يقفز إلى الذهن تشبيه هذه الحالة بحالة قِدْر الضغط؛ فكّلما ازدادت كمية البخار المحبوس داخل الوعاء، ازداد الضغط بسبب عدم وجود طريق لخروج البخار. وعلى نحوٍ مماثلٍ، فإنّ قلّة الخيارات المتاحة لتحقيق أهداف الجماعة، تزيد التوتر في أوساطها، وقد تُفضي إلى مناقشات تتعلّق بكيفية السعي إلى تحقيق هذه الأهداف. وقد يؤدي هذا إلى استقطاب وانقسام عندما تقرّر إحدى الفصائل داخل الجماعة اعتماد طرق عمل أكثر عمقاً وتجذراً من أجل تحقيق أهداف الجماعة، انظر الشكل (5-1).

### نشوء هوية متمردة

رداً على التهميش، فقد تعمد الجماعات التي تشعر بتضاؤل الخيارات أمامها إلى إدارة ظهرها إلى النظام كلّه. وقد يلجأ القادة إلى وضع الجماعة جانباً، والتشديد على اختلافها. لا يُكتفى في ظل هذه الظروف، بمحاولة إخفاء الفوارق ضمن الجماعة الواحدة فحسب، بل يجري التشديد عليها أيضاً.<sup>(18)</sup> فمثلاً، تمثّلت الخطوة الأولى المهمة في حركة الحقوق المدنية في تأكيد الأمريكيين الأفارقة على اختلافهم عن أغلبية السكان. إنّ التشديد على «نحن في مواجهة هم» يزيد حدّة الوعي بحالة الجماعة، وبمصالحها الفريدة المتميّزة. وهو أيضاً يُسهّل نشوء إحساس بالمصير المشترك. وهو ما يكون في أغلب الأحيان، خطوةً أولى في اتجاه نشوء هوية ذات سياسة متطرفة تردّ من خلالها الجماعات على مكانتها المتدنية ردّاً جماعياً بدلاً من الردّ بصورة فردية.<sup>(19)</sup>

وقد يلجأ القادة إلى تشجيع إدراك الفوارق بين الجماعات المتباينة وتضخيمها من أجل تعبئة الوعي الجماعي، ويتضح هذا الأمر من خلال الحوار الآتي بين القاضي (الأبيض) بوشوف، والناشط الأسود ستيف بيكوف في حقبة الفصل العنصري في جنوب إفريقيا:

القاضي بوشوف: لكن، ما الذي يجعلك الآن تشير إلى شعبك باسم السود؟ لماذا لا تقول إنهم بنيون؟ أقصد أنّ لونهم مائل إلى البني، وليس إلى الأسود.

بيكو: إِنَّه السبب نفسه الذي يجعلني أرى أَنَّ البيض أكثر ميلاً إلى اللون الوردي، أو الأصفر، أو الأبيض الشاحب.

[ضحك عام في قاعة المحكمة].

القاضي بوشوف: هدوء! ... لكن، لماذا لا تستخدم كلمة بني؟

بيكو: لا، أعتقد أننا - تاريخياً - قد أُشير إلينا بوصفنا سوداً. وعندما نرفض مصطلح غير البيض، ونمنح أنفسنا الحق في تسمية أنفسنا الاسم الذي نعتقد أنه يشير إلينا فعلاً، فإننا نجد أمامنا جملةً من البدائل... وقد اخترنا هذا البديل تحديداً لأننا نشعر أنه يمثلنا. (20)

بيِّن هذا المقتطف كيف يستطيع القادة أنفسهم إيجاد هوية منشقة عن طريق وضع الجماعة جانباً، وتوضيح أنهم لا يريدون أن تكون جماعتهم خاضعة للقواعد التي تفرضها الجماعة المهيمنة. إنَّ الوقوف جانباً يتيح لهم التعليق على أفعال الجماعة المهيمنة، وانتقاد هذه الأفعال من غير الاضطرار إلى الالتزام بقواعدها ومعاييرها. إنَّ أفعال الانشقاق هذه تهدف إلى تحريض الجماعة المهيمنة. وأنَّ مطالبة هذه الجماعة بتبرير أفعالها تجعل من قادة الجماعة المههَّشة قوةً لا بُدَّ من الاعتراف بها. (21)

ولعلَّ ممَّا يثير الاهتمام أنَّ هؤلاء القادة قد يكونون أفضل مثالٍ على العمل الإبداعي ضمن القيود التي يفرضها السياق الاجتماعي. فبدلاً من الانخراط في إستراتيجية الإبداع الاجتماعي وإعادة تعريف الوضع على أنه يجب علينا الاستفادة منه إلى أقصى حدٍّ فإنَّ هؤلاء القادة يتخذون موقفاً أكثر تمرداً. لذا، فقد يصبح نفوذ هؤلاء القادة كبيراً؛ لأنَّهم بانتقاد أفعال الجماعات المهيمنة، ووضع مشروعية هذه الأفعال موضع التساؤل، يصبحون الضمير الأخلاقي للمجتمع، أو يتصرفون كأنَّهم محامو الشيطان. (مثل الحملة ضد ادعاء الاستقامة السياسية والنسبية الثقافية التي شنَّها ثيوفان كوخ، وبيم فورتين، وأيان هيرسي آلي في هولندا). وبوجه عام، لا يقف هذا النفوذ عند منح أولئك القادة سلطةً وأتباعاً فحسب، بل إنَّه يزيد أيضاً من قدرتهم على إيصال الوعي الجمعي المتزايد إلى ميدان تغيير العلاقات بين الجماعات. ومن المهم ذكر أنَّ قادة المتمردين قد يفقدون نفوذهم بعد تحسُّن مكانة الجماعة المههَّشة. إنَّ جاذبيتهم تكمن في تحدي الحالة القائمة، وهي ليست قائمة - بالضرورة - في قدرتهم على قيادة الجماعة عندما

يكون الفعل الجماعي فاعلاً، وحين تتمكن الجماعة المههّشة من اكتساب موقع أفضل (لعلّ من الأمثلة على ذلك، حال ميخائيل غورباتشوف وليون تروتسكي في الاتحاد السوفياتي السابق).

### الانقسامات داخل الجماعات المههّشة

مثلاً أنّ هناك طرقاً مختلفة لتمثيل الجماعات المههّشة، فقد يكون هناك قوى مضادة وانقسامات وجدالات حادة ضمن هذه الجماعات بخصوص كيفية تحقيق أهداف الجماعة. فمن ناحية، قد يدفع بعضهم صوب المصالحة والرغبة في العمل ضمن الجماعة المهيمنة؛ من أجل تحقيق أهداف الجماعة المههّشة. ومع أنّ هذه الإستراتيجية قد تكون فاعلة، فإنّ هناك نفقات ترافقها؛ لأنّ هذا النهج يتضمّن - بالضرورة - اعترافاً بمشروعية السلطة التي تحوزها الجماعة المهيمنة.

ومن ناحية أخرى، فقد يفضّل الآخرون أساليب جذرية في تحدي الوضع القائم، فيتجهون إلى العمل على تقويض سلطة الجماعة المهيمنة. وفي الحالات المتطرفة، قد يؤدي هذا السلوك إلى العنف ضد الجماعة المهيمنة، بل قد يؤدي إلى الإرهاب أيضاً.

إنّ الانقسامات داخل الجماعات المههّشة هو أمرٌ شائع تماماً.<sup>(22)</sup> فعلى سبيل المثال، ما إن وضع الجيش الجمهوري الإيرلندي أسلحته وسمح لأكثر قادته اعتدالاً (حزب الشين فين) بالتفاوض من أجل تسوية سلمية لنزاع إيرلندا الشمالية، حتى ظهرت جماعة صغيرة من أفراد الجيش الجمهوري الإيرلندي أكثر تشدداً، عدت نفسها الممثل الحقيقي لهذا الجيش. وقد أطلقت هذه الجماعة على نفسها اسم الجيش الجمهوري الإيرلندي الحقيقي، وشنت مجموعة من الهجمات الإرهابية من أجل إعادة التأكيد على هدفها، ألا وهو الوحدة الإيرلندية.

يمكن لقادة الجماعات المههّشة اختيار نهج التقليل من الخلافات بخصوص الإستراتيجيات التي يتطلبها تحقيق أهدافها، ويمكنهم أيضاً اللجوء إلى تضخيم الاختلافات والفوارق. وحين يختار القادة التشديد على الفوارق بين الفصائل، فإنّهم يطرحون الأمر غالباً بوصفه محتاجاً إلى مزيدٍ من النقاش المتعمّق بشأن حقيقة أهداف الجماعة، ويزعمون أنّ الفصائل المخالفة لهم ضعيفة أصلاً، وأنّها تريد الاستسلام للعدو، وتضييع الهوية الحقيقية للجماعة.<sup>(23)</sup> لكنّ القادة

يدركون أيضاً أنّ الانقسامات تتضمن احتمال ضياع فرص مهمة؛ لأنها تقلّل - مؤقتاً في الأقل - من قدرة الجماعة الفرعية على لفت الأنظار إلى القضية التي تجمعها.

### خلاصة

عندما نفكر في القادة العظماء، فإننا نميل إلى تذكّر القادة الذين اكتسبوا شهرة عالمية بسبب قدرتهم الغامضة التي سمحت لهم بقيادة جماعات مهمّشة للخروج بها من حالة التهميش. والواقع أنّهم صاروا نماذج للقادة الاستثنائيين؛ لأنّهم استطاعوا إنجاز ما كان التفكير فيه غير وارد أصلاً، أو بالأحرى لأنّهم كانوا قادرين على تخيل ما لم يستطع غيرهم تخيله. وبالنظر إلى كثرة الأمثلة، فإنّ من المفاجئ - إلى حدّ ما - أن يكون هناك نقص في مسألة تحليل قادة الجماعات المهمّشة ودراساتها. ونحن نرى أنّ دراسة قادة هذه الجماعات تكشف أنّ فهم القيادة يقتضي من المرء فهم السياق الاجتماعي الواسع الذي يعمل فيه هؤلاء القادة. (24) إذ لا تتعلّق القيادة الفاعلة بشخصية القائد أو بمدى توافر الموارد بين يديه، بل إنّ الأمر كامنٌ في الأفراد الذين يفهمون حاجات الجماعة، ويتوحدون مع الجماعة، ويستخدمون على نحوٍ استراتيجي الفرص التي يتيحها السياق الاجتماعي القائم.

ونحن نعتقد أنّ استراتيجيات القيادة تتكون بفعل المدى الممكن لأساليب فهم العلاقات البديلة وتفسيرها. هذا إضافة إلى أنّ البدائل غالباً ما تتجسّد عندما تقيم الجماعات المهمّشة تحالفاتها، سواءً فيما بينها، أو مع أكثر الجماعات قوة. وغالباً ما تعني إقامة تحالف مع جماعات أخرى، أنّ الجماعات المهمّشة تشعر بوجود سببٍ بديلة لتحقيق أهدافها نتيجة التحالف الذي سيساعدها على بلوغ تلك الأهداف. لكننا أشرنا أيضاً إلى أنّ الجماعات المهمّشة، عن طريق إقامة التحالف، تغامر بأن يخرج مسعاها إلى تحقيق أهدافها عن طريقه، أو أن يضيع من جدول الأعمال. وعلى وجه الخصوص، فحين تسعى الجماعة المهمّشة إلى التحالف مع جماعة أقوى منها، فإنّها تقبل ضمناً باستمرار الحالة القائمة. وإذا تمكّنت من تحقيق شيء من أهدافها في هذه الحالة، فإنّها تتوصل إلى ذلك عن طريق القواعد التي يضعها النظام المهيمن، وليس من خلال التحدي الفاعل للعلاقات النابعة من مكانة كلّ جماعة. وثمة بلدانٌ نامية كثيرةٌ تجد نفسها في هذا الوضع عندما تقبل المساعدات والموارد التي تأتيها من بلدانٍ غربيةٍ أكثر تقدماً.

عندما ننظر إلى القادة العظماء في القرن العشرين، يصبح واضحاً أنّ هؤلاء الأفراد نادراً ما كان لديهم حلفاء أقوياء يساعدهم على نضالهم. وغالباً ما كان هؤلاء القادة، وجماعاتهم، يخوضون معركتهم وحدهم، معزولين ومنبوذين فمن حولهم جميعاً. ونحن نرى أنّ هؤلاء القادة كانوا، على الرغم من قلة حلفائهم ومواردهم المادية، فاعلين إلى هذا الحدّ: لأنّهم فهموا أنّهم يمكن تحقيق أهداف الجماعة عن طريق مخاطبة مخيلة تابعيهم. والواقع أنّ المستقبل كان يبدو أكثر ظلاماً، لكنّ هؤلاء القادة تمكّنوا من رسم صورة للمستقبل تُوافق العمليات التي كانت جماعاتهم قد أطلقتها فعلاً (مثل الإطاحة بنظام الفصل العنصري في جنوب إفريقيا).

وخلاصة القول أنّه يجري تصوير القادة الفاعلين في الأغلب، بوصفهم يملكون شخصيةً وقدرةً على الاختيار الحكيم بين سبيل العمل المتاحة. لكنّ تحليلنا يبيّن أنّ القيادة الاستثنائية خاصة بالقادة من أصحاب المخيلة الخصبة الإبداعية؛ إنّها قدرة القادة على إعادة تعريف طبيعة النزاع، وإقناع الجماعة بإمكانية تحقيق مستقبل أفضل.

## Notes

ملحوظة من الكاتب: أُعدّ هذا الفصل بدعم تمثّل في منحة من مجلس البحوث الاقتصادية والاجتماعية. ونود هنا أن نشكر أليكس هازلأم، وماثيو هورينزي، ومايكل ووهل على ملاحظاتهم المفيدة التي قدّموها بخصوص المسودة السابقة من هذا الفصل.

- (1) Alexander S. Haslam, *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach* (London: Sage, 2001).
- (2) Edwin P. Hollander, "Organizational Leadership and Followership," in *Social Psychology at Work: Essays in Honour of Michael Argyle*, ed. Peter Collett and Adrian Furnham (London: Routledge, 1995), 69–87.
- (3) Henri Tajfel and John C. Turner, "An Integrative Theory of Intergroup Conflict," in *The Social Psychology of Intergroup Relations*, ed. William Austin and Stephen Worchel (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979), 33–47.
- (4) Michael A. Hogg, "A Social Identity Theory of Leadership," *Personality and Social Psychology Review* 5 (2001): 184–200.
- (5) Haslam, *Psychology in Organizations*.
- (6) Stephen D. Reicher and S. Alexander Haslam, "On the Agency of Individuals and Groups: Lessons from the BBC Prison Experiment," in *Individuality and the Group: Advances in Social Identity*, ed. Tom Postmes and Jolanda Jetten (London: Sage, 2006), 237–257.

- (7) Henry Tajfel, *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations* (London: Academic Press, 1978).
- (8) Reicher and Haslam, "On the Agency of Individuals and Groups."
- (9) Tajfel and Turner, "An Integrative Theory of Intergroup Conflict."
- (10) Naomi Ellemers, "The Influence of Socio–Structural Variables on Identity Enhancement Strategies," *European Review of Social Psychology* 4 (1993): 27–57.
- (11) Reicher and Haslam, "On the Agency of Individuals and Groups."
- (12) Stephen George, *An Awkward Partner: Britain in the European Community* (Oxford: Oxford University Press, 1988).
- (13) "1968 Palestinian National Covenant," English rendition, in *Basic Political Documents of the Armed Palestinian Resistance Movement*, ed. Leila S. Kadi (Beirut, Lebanon: Palestine Research Centre, December 1969), 137–141.
- (14) Frank Mols and S. Alexander Haslam, "Understanding EU Attitudes in Multilevel Governance Contexts: A Social Identity Perspective," *West European Politics* 31, no. 3 (2008): 442–463.
- (15) Yasser Arafat, quoted in *International Herald Tribune*, January 8, 1991.
- (16) Tajfel and Turner, "An Integrative Theory of Intergroup Conflict."
- (17) Bernd Simon and Bert Klandermans, "Politicized Collective Identity: A Social Psychological Analysis," *American Psychologist* 56 (2001): 319–331.
- (18) Jolanda Jetten and Nyla R. Branscombe, "Seeking Minority Group Memberships: Responses to Discrimination When Group Membership Is Self–Selected," in *Coping with Minority Status: Responses to Exclusion and Inclusion*, ed. Fabrizio Butera and John Levine (New York: Cambridge University Press, in press).
- (19) Simon and Klandermans, "Politicized Collective Identity."
- (20) Stephen B. Biko, *I Write What I Like* (London: Penguin, 1978), 121.
- (21) Jetten and Branscombe, "Seeking Minority Group Memberships."
- (22) Fabio Sani and Stephen Reicher, "When Consensus Fails: An Analysis of the Schism Within the Italian Communist Party (1991)," *European Journal of Social Psychology* 28 (1998): 623–645.
- (23) *Ibid.*
- (24) John C. Turner, "Explaining the Nature of Power: A Three–Process Theory," *European Journal of Social Psychology* 35 (2005): 1–22.

