

Leadership Without Easy Answers

Ronald A. Heifetz

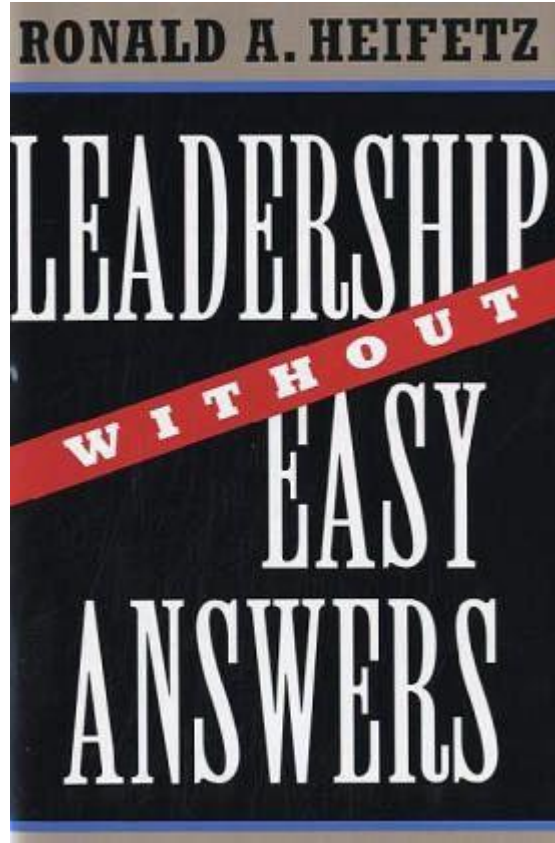
فُن القيادة

ممارسة القيادة بدون اجابات سهلة

تاليف : رونالد ا. هيفيتز

ترجمة

الدكتور صالح خليل أبوأصبع



The Belknap Press of Harvard University Press

Cambridge, Massachusetts

London, England

مطبعة بلكناب

مطبعة جامعة هارفارد - كامبريدج، ماساتشوستس

لندن، إنجلترا

Copyright © 1994 by the President and Fellows of Harvard College

تصدير

بقلم : ريتشارد ي. نيوستاد (*Richard E. Neustadt*)

هذا الكتاب هو نتاج للتعليم.

تقوم كلية كنيدي الحكومية في جامعة هارفارد بتعليم أربعة مستويات من الطلبة : الطلبة الجامعيون في مجموعات دراسية طوعية غير معتمدة ؛ الطلبة الجدد من خريجي برامج الماجستير لمدة سنتين ؛ طلبة الماجستير لسنة واحدة الذين يكونون في منتصف العمر الوظيفي والذين تكون أعمارهم في المتوسط أكبر بعشر سنوات ؛ وكبار المسؤولين المدنيين والعسكريين ، في سلسلة من الدورات القصيرة التي تسمى "برامج تنفيذية" . وتم تكييف الكثير مما نَعَلَّمه من فروع المعارف التقليدية التي يعتقد أن تكون ذات أهمية خاصة للسياسة العامة وتحليلها وبشكل خاص من الاقتصاد والعلوم السياسية والفلسفة السياسية وعلم الاجتماع.

ولكن ، لم يتم صياغة بعض المساقات وفق مفاهيم تتصل بفروع المعرفة ولكن وفقاً لأسئلة استخلصها طلبة من ذوي الخبرة من عملهم في الحياة العامة نظراً لأنها تطلب عملاً عاجلاً . " ممارسة القيادة " مساق يهدف إلى اعطاء الطلبة معلومات دقيقة وأدوات مفيدة للقيام بعدة أدوار رسمية وغير رسمية حيث يمكن أن تصبح قيادة الآخرين أمراً ضرورياً للفاعل . ويحتاج بعض طلبتنا مثل هذه الأدوار في العلوم السياسية الاختيارية ، والبعض في العلوم العسكرية ، والبعض في القانون أو الطب ، وأكثرهم في البيروقراطيات المدنية أو المجالات غير الربحية العامة والخاصة ، ولكن يقع دور القيادة على كاهلهم جميعاً ، بحكم الضرورة كمهمة أو فرصة ، من خلال عضوية المجموعة التي تميز حياتهم المهنية والشخصية . معرفة هذا من التجربة ، يجعل طلبتنا الأكثر نضجاً يضغطون علينا لشيء يُمكنهم تَعَلُّمه عن القيادة ويأخذونه معهم مرة أخرى للعمل .

لكن ماذا بعد ؟ قبل عقد من الزمان طلب منا الدكتور هيفيتز (Dr. Heifetz) ، وهو طبيب نفساني شاب ، فضلاً عن كونه موسيقياً ماهراً ، الذي درَس أيضاً معنا وبهذا فهو

يعرف زملاءه جيداً، أن يأخذ ذلك السؤال ويعالجه من جديد بالتعاون مع طلبتنا. وقد فعل ذلك منذ ذلك الحين. وهذا الكتاب هو النتيجة.

أجده إنجازاً مذهلاً . وهو يقدم وصفات ملموسة محددة تركز على فرضيات ذات صلة مباشرة بأي شخص يحتاج إلى تَوَلِّي زمام القيادة تقريباً في أي نوع من المواقف الاجتماعية ، تقريباً في أي ظروف تنظيمية . ويوضح هيفيتز (Hefetz) ما يصف من ناحية وجهة نظر أعلى المناصب العامة ومن وجهة نظر العلاقات الشخصية الحميمة . ومن ناحية أخرى ، [يصف] فيما يلي أمثال ليندون جونسون ، ومارتن لوثر كينغ والمهاتما غاندي ، في كل من مواقف الانتصار أو المواقف المأساوية. من ناحية أخرى، هنا ضباط ورجال الجيش ، والأطباء والمرضى وطلبة الجامعات والمجموعات المدنية المحلية. البعض ينجح في إدارة العلاقة بين القائد والتابع والبعض يفسدها ، والبعض ، مثل ليندون بي جونسون ، يفعل الشئيين بالتناوب . إن أنماط الشخصيات متفاوتة ، هناك الشخصية الواسعة النطاق ، وهناك الشخصية التي لا تكلّ من الفضول وهناك التي تتصف بالرقّة ، وهناك التي صُبغت بصبغة التعاطف وهناك التي تكون دوماً في صلب الموضوع : تقوم بتوضيح شيء ما يمكن للممارس أن يحاول فعله (أو أن يتجنب فعله) ببذل جهد معين من أجل تولي القيادة في شيء معين ، أحياناً من موقع السلطة ، وأحياناً ليس من موقع السلطة .

هذا التوجه هو ما يميز كتاب هيفيتز عن معظم الأعمال في أدبيات القيادة على الرغم من اتساعها وتنوعها . في اللغة الإنجليزية وحدها إنها تنحدر بدءاً من شكسبير إلى علماء الاجتماع المعاصرين ، من صمويل بيبيس (Samuel Pepys) إلى التقارير وكتاب السير . وهي في الغالب تصف ما تقوم بوصفه فقط عن طريق الاستدلال ، الاستدلال من القياس : " إذا كان الحذاء مناسباً ، إلبسه " . وعلى النقيض من ذلك ، يستخدم هيفيتز الوصف فقط للتوضيح، وتخدم توضيحاته لتعزيز تحليله ، وهي إرشادية كما أن ذلك يركز على فرضيات التفاعل الاجتماعي، ولبعضها جذور في علم النفس الفرويدي (Freudian Psychology) ، وبعضها في الأنثروبولوجيا، وبعضها في الموسيقى، ولكن كلها تعرضت لسنوات طويلة من التنقيح على ضوء ردود الفعل القاسية من الممارسين في الحياة العامة والعمل الذي يقومون به والحياة التي يعيشونها .

لقد فعَلتُ السنوات العشر التي قضاها هيفيتز مع الطلبة الممارسين إلى حد ما نفس ما فعلته لي ذات مرة السنوات السبع من التجربة في واشنطن ، وقد أوصلته إلى جانب أماكن أخرى ، إلى نفس الأرضية التي **اجتزتها** قبل أكثر من ثلاثين عاماً في [كتاب]

السلطة الرئاسية (Presidential Power) ^١، تلك الأفضية التي يحيلها صانع الخيارات الذي يمارس أعلى سلطة رسمية في نظام سياسي الذي ننتظر منه القيادة أو تقاوم من قبل الآخرين كأمر طبيعي.

تعاملت مع واحد مثل هذا ، رئيس أمريكي كان معاصراً آنذاك ، بحثت عن قواعد عامة لمساعدته على التفكير بشكل استراتيجي . وكان كل ما يمكن أن أصفه لمثل هذا أن يفكر اليوم حول الآثار المترتبة في الغد عن كل فعل يختاره ، مع الإشارة بوجه خاص إلى توقعات هيئته وسمعته . ربما كانت هذه النصيحة جيدة ، بقدر ما يمكن ، لكنها كانت تدعو للالتباس : فإنها خلطت بين ما هو طويل المدى مع ما هو قصير المدى . ومن ثم كان من الصعب ما يتم التنبؤ به بثقة كما قد وجد ذلك المراقبون اللاحقون ، حتى الرؤساء .

ونصيحة هيفيتز أكثر ثراء ، وأكثر إحياءً ، ومن ثم أمل أن تكون أكثر قابلية للاستخدام ، لأن تحليله يذهب إلى ما هي أعمق مما قد تفعله شخصية في السلطة من هذا النوع ، وذلك على حد سواء للاطلاع بنفسه ولتوجيه الأتباع . لاحظ الضغوط الاجتماعية ، فهي دلائل على العمل الذي يتطلب القيام به . لاحظ الهجمات عليك ، فهي دلائل على تجنب العمل الذي تقوم به . لا تحاول القيام بالعمل بنفسك ، فبدلاً من ذلك ، وفر لأولئك الأتباع بيئة آمنة مناسبة تستطيع تحديهم فيها . ثم تسلق الشرفة - وفر لنفسك موقعا مشرفاً على المشهد - لمعاينة المخاطر واتخاذ إجراء تصحيحي مغيراً السرعة أو المسار . هذه هي شروط المهنة ، وارك ذلك إلى هيفيتز لتعريفها . ولكنني أعترف بكل سرور أن قواعده مجتمعة أكثر احتمالاً من قواعدي في إمكانية مساعدة شخص ما يقوم بدور الرئيس التنفيذي ، أو شخص ما يقوم ببناء استراتيجية فاعلة .

وهناك قوة أخرى لدى هيفيتز لا أستطيع أن ازعم امتلاكها وهي أن قواعده العامة تخاطب التفكير الاستراتيجي ليس فقط لدى القادة في مناصب السلطة ولكن أيضاً أولئك الذين يفتقرون إلى مثل هذه المواقف، ويحاولون إثارة جيرانهم عن قرب أو من وراء . منذ بضع سنوات ، تحدثت مع اثنين من المشرعين للدولة كلاهما يرى أنه قد تعلم الكثير من مساق هيفيتز . أحدهما ، رئيس لجنة ، توجه إلى منزله واثقاً بأنه قادر على توجيه لجنته أفضل من ذي قبل . والآخر ، أصغر سناً ، " أقل مرتبة " ذهب إلى المنزل بشعور أنه قادر من وراء على إقناع وتحريك من هم أعلى منه بمن فيهم الرؤساء .

^١ Richard E. Neustadt (1960) : Presidential Power and the Modern Presidents: The Politics of Leadership(Hoboken, NJ Jhon Wiley Inc.)

وهكذا "القيادة" بالنسبة إلى هيفيتز تختلف عن مواقف السلطة التي عادة ما يعتقد أن تكون نقطة البداية لها . تنطبق قواعده العامة ، ومبادئه، على أي شخص في أي وقت يتلهف للحصول على القيام بشيء ما وبالشراكة مع الآخرين. وهذا إحساس منتشر على نطاق واسع، لا سيما في ظل ديمقراطية نظامنا ، العالم الذي يتناوله هيفيتز. ويترتب على ذلك أنه ينبغي قراءة هذا الكتاب واستخدامه وتدريبه على نطاق واسع. أمل أن يتم ذلك .

ص-1

المقدمة :

يوم الأربعاء 29 أبريل 1992، انفجرت في لوس أنجلس أعمال الشغب المدنية الأمريكية الأكثر عنفا وتدميرا في القرن.¹ تبرئة أربعة من رجال الشرطة البيض من تهمة الإعتداء الإجرامي بضرب سائق السيارة الأسود رودني كينغ (Rodney King) أطلق [الحدث] المتلفز على نطاق واسع، العنان لأعمال عنيفة من النهب والحرق والقتل التي تُذكرنا بشكل مؤلم بالستينيات. وساعدت الآلاف من القوات الاتحادية (الفيدرالية) على استعادة النظام، ولكن لم يكن ذلك قبل مقتل اثنين وخمسين شخصا واصابة المئات بجروح، وتدمير ما قيمته أكثر من مليار دولار من الممتلكات.² في مساء يوم

الجمعة، بعد يومين، وفي خطاب بثه التلفزيون الوطني ، ركّز على مصادر الفاجعة الفورية ، مُدِيناً أعمال العنف، وواعداً استعادة النظام سريعاً مع اقتراح العمل الاتحادي لضمان العدالة لكينغ (Rodney King). إنه لم يستخدم سلطته لحشد الالتزام نحو المشكلات الكبيرة التي تكمن وراء أعمال الشغب العنصرية ، والتفاوت الاقتصادي المزمّن.³

خلال أعمال الشغب، كُنْتُ مصادفةً في واشنطن، دي سي، لاستشارات حكومية. الأسئلة الثلاثة التالية برزت مراراً وتكراراً: هل كان بوش يمارس القيادة؟ ما هي المعايير التي يمكن أن نستخدمها للحكم على أفعاله عندما أخذت الحوادث تتكشف ، بدون الإفادة من التجارب التاريخية في إدراك طبيعة الحوادث ؟ وهل كان تركيزه ضيقاً جداً في الاستجابة للأعراض بدلاً من الأسباب، أم أنه كان تكتيكا قصير الأجل ضرورياً لمعالجة قضايا أكبر؟ هذا الكتاب، نتاج البحث والتدريس لمدة عقد في " كلية جون ف. كينيدي الحكومية" (John F. Kennedy School of Government) في جامعة هارفارد، يتناول مسائل مثل هذه حول القيادة والسلطة، والتحدي الذي يواجهه معالجة القضايا التي تتصف بصعوبتها .

ص-2

نحن نواجه اليوم أزمة في القيادة في العديد من مجالات الحياة العامة والخاصة. ومع ذلك نحن نخطئ في إدراك طبيعة أزمات القيادة هذه. ونعزو مشكلاتنا أيضاً ببساطة للسياسيين والمسؤولين التنفيذيين، كما لو كانوا هم سببها . وكثيراً ما نستخدمهم ككبش فداء. وعلى الرغم من أن الناس في السلطة قد لا يكونوا مصدرراً جاهزاً للإجابات، إلا أنهم نادراً ما يكونون مصدر الآمنا. ويوفر لنا إلقاء اللوم على السلطة مصدر تفسير للمسؤولية إزاء ما نواجه من مَحَن . "اطردوا الأوغاد! إنهم السبب في هذه الفوضى التي نحن فيها!"

أزماتنا ذات صلة أكبر بنهج حياتنا الاقتصادية الحديثة والسياسية والاعتماد المتبادل ، وبعدم إدراكنا للمساءلة إزاء الحياة الاقتصادية والسياسية الحديثة. وفقدان القيادة يطيل أمد المآزق لدينا، ولكن نادراً ما يكون أساساً لها.

وعلاوة على ذلك، فإننا نميل في الأزمة إلى البحث عن النوع الخاطئ من القيادة. ونطلب شخصاً ما لديه الإجابات، والقرار والقوة وخريطة للمستقبل. شخص يعرف أين يجب أن نذهب- باختصار، شخص ما يمكنه أن يجعل المشكلات الصعبة بسيطة. ولكن المشكلات مثل أعمال الشغب في لوس أنجلوس ليست بسيطة. بدلاً من البحث عن المنقذين ، ينبغي أن ننادي بالقيادة التي سوف ستتحدا لنا لمواجهة المشكلات التي لا توجد لها حلول بسيطة وغير مؤلمة - المشكلات التي تتطلب منا تعلم طرق جديدة.

ولدينا العديد من المشكلات مثل: الصناعة غير المنافسة، تعاطي المخدرات، الفقر وضعف التعليم العام، المخاطر البيئية، النزاعات العرقية، العجز في الميزانية، التفكك الاقتصادي والعقبات التي تعترض إقامة العلاقات الخارجية. ولا يقتضي إحراز تقدم في حل هذه المشكلات وجود مجرد شخص يوفر الأجوبة من علو ولكن يتطلب تغييرات في مواقفنا وسلوكنا، وقيمتنا. ولمواجهة مثل هذه التحديات، نحن بحاجة إلى فكرة مختلفة عن القيادة، وعقد اجتماعي جديد لتعزيز قدراتنا التكوينية، بدلاً من توقعات غير ملائمة من السلطة. نحن بحاجة إلى إعادة النظر وفي إعادة تنشيط الحياة المدنية ومعنى المواطنة.

هذه التحديات هي موضوع هذا الكتاب. لتقديمها، يبدو من الإنصاف فقط أن أقدم نفسي والحقيبة والمصادر التي أحملها في هذه الدراسة. أنا طبيب نفسي، وموسيقي، ومحاضر في السياسة العامة في "كلية كيندي الحكومية"، حيث أدير "مشروع تعليم القيادة" في الكلية. كطبيب، أحمل نزعات عديدة. النزعة الأولى الاعتقاد بأن العديد من المشكلات تكمن في الأنظمة المعقدة والتفاعلية. في الطب، على سبيل المثال، نريد أن نعرف كيف سيكون رد فعل الجسم إزاء أي ثغرة في دفاعاته عندما يحلّ المرض.

ص 3

معظم المهنيين لديهم نزعة تحييز إزاء الأنظمة التي يعملون بها ويفكر ميكانيكيو السيارات، ورجال الأعمال التنفيذيون، ومخططو المدن بشكل منتظم حول المشكلات، ويركّزون على الأجزاء المتداخلة في السيارة، أو الأعمال التجارية، أو المدينة. إنهم كثيراً ما يتدخلون في جزء من النظام بعيداً عن موقع الأعراض. عندما يفشل تشغيل السيارة في الصباح، نادراً ما يحدد الميكانيكي المشكلة في مفتاح التشغيل نفسه، ولكن عن بعد عدة أقدام [يفكر] في البطارية، أو مُشغّل الحركة الذاتي، أو الوصلات الكهربائية أو مؤلّد التيار. عندما قام المواطنون من لوس انجلس بأعمال شغب رداً على قرار المحكمة في القضية المتعلقة برودني كينغ (Rodney King). كانت المشكلة أن الأمر لم يكن يتصف بوحشية الشرطة بل بالأمر القضائي الظالم والقضايا المدوية كالبطالة، والفقر وعدم المساواة والإجفاف،

النزعة الثانية من علم الأحياء هو افتراض أن الكثير من السلوك يعكس التكيّف مع الظروف. استجابات الكائن الحي للإجهاد تمثل التكيّفات التي نمت عبر مسار التطور - سواء ما إذا كان الإجهاد ناجماً عن المناخ، أو المنافسة، أو توافر المواد الغذائية، أو النشاط الجنسي أو الأبوة-. في كثير من الأحيان، التكيّفات البيولوجية تحويلية، مما يتيح لأنواع جديدة أن تزدهر في البيئات المتغيرة. والمثال الأكثر دراماتيكية هو تطور أيدينا البشرية، التي تبدو وكأنها قد كانت الباعث لسلسلة من الانفصال المفاجئ في

عمليات التكيف الرئيسية، بما في ذلك انتصاب القامة والدماغ البشري.⁴ وقد أعطتنا هذه الاستجابات للتحدي الإيكولوجي الوسيلة لتحويل عالمنا.

بالتكيف اجتماعياً، أقصد تطوير القدرة التنظيمية والثقافية على مواجهة المشكلات بنجاح وفقاً لقيمنا وأهدافنا. وعندما تكون هناك صراعات على القيم والأهداف، التي تحدث في كثير من الأحيان، فإن توضيح وإدماج القيم المتنافسة نفسها يصبح عملاً تكيفياً.

كما هو الحال في علم الأحياء، تدير التكيفات الاجتماعية سلسلة كاملة من التغيير البسيط إلى التغيير التحويلي. وأنا لا أعني قبول الوضع القائم، أو أن نستسلم لحالة جديدة وأخرى سيئة. عندما اجتمع الرئيس بوش (Bush) مع أعضاء حكومته لأول مرة للرد على الغزو العراقي للكويت، أقدم نيكولاس برادي (Nicholas Brady)، وزير الخزانة، استراتيجية لمواجهة ارتفاع أسعار النفط على المدى القريب والمتوسط والطويل حيث يمكن بقاء العراق في الكويت والحفاظ على ارتفاع الأسعار. لكن بوش رفض بشكل قاطع "التكيف" مع هذا الغزو.⁵ أسلوبه في استخدام المصطلح منطقي ويُعبّر عن رسالة واضحة، ولكن ذلك ليست الطريقة التي أُستخدم بها المصطلح هنا. وأنا لا أعني بالتكيف مجرد التغلب على المصاعب، على الرغم من أنه أحياناً هو جزء هام من التكيف.

ص- 4

وكان تساقق العديد من البلدان جنبا إلى جنب مع الأمم المتحدة لمواجهة التحدي المتمثل في العراق المعتدي هو بداية العمل على التكيف بامتياز. لكسر الأساطير القديمة في الشرق الأوسط، تم تشكيل تحالفات دولية جديدة، وتنشيط الأمم المتحدة، وجمع الكثير من المجتمع الدولي مما تطلب الكثير من الناس في جميع أنحاء العالم لتوضيح القيم وتغيير المواقف، والمعتقدات، والسلوك. كان النظام العالمي الجديد الذي يتطلب من الناس معرفة أفضل السبل للعيش معا سيكون تكيفاً اجتماعياً هائلاً، لنحقق ذلك. وبطبيعة الحال، يتطلب التكيف الإنجاز فضلاً عن الطموح.

كنزعة ثالثة، أفكر في علاقات السلطة فيما يتصل بالخدمة [الوظيفة] . تتكون وظيفتي كطبيب من مساعدة الناس في حلّ المشكلات التي لدي بعض الخبرة فيها ، لهذا هم يفوضونني . السلطة ثقة . إذا كانت بعض حالات المشكلات تستوجب توسعة نطاق عملي - تفويضي ، فإن أسس الثقة الممنوحة لي قد تحتاج إلى تغيير . وعلاوة على ذلك ، إجراء تكيف للخدمة يعني امتلاك نظرة عملية ونفاذ بصيرة . لكي أكون عملياً ، أبحث عن طرق لتطبيق النظريات والبحوث على المشكلات اليومية . أما

في الجانب الآخر ، أقدم نصيحة ليس فقط بأخذ شكوى المريض ببساطة من الناحية الظاهرية ولكن عن طريق تفسيرها . وغالباً ما تطرح المشكلات نفسها بصيغة مبهمه . وأنا أفسر الشكاوي كأعراض لإجهاد بيولوجي وكمؤشرات لعدم الاتزان النفسي والاجتماعي في عمل الفرد ونظام الدعم . وأضمن بيئة المريض في تحليلي للمشكلات . وبالمثل ، خارج السياق الطبي، اعتبر شكوى المدير التنفيذي من فقدان السلطة كأحد أعراض مشكلة خفية داخل المؤسسة . ربما يكون تأثيره قد تضاعف لأنه طرح مؤخراً قضايا مزعجة في مؤسسته وكانت الاستجابة لذلك هي التحول عنه . وفي المعنى الطبي ، ليس من الحكمة إعطاء نصيحة ببساطة استناداً إلى الشكوى الأولية لشخص ما . إذ تحتاج الوصفة إلى تحليل المشكلة بشكل أوسع .

وهذا قد يبدو واضحاً، ولكن مدلولات ذلك ليست واضحة. ويعتقد العديد من الاستشاريين والمنظرين للقيادة أنهم أتموا مهمتهم عن طريق إسداء النصح للمسؤول التنفيذي أو للسياسي حول كيفية اكتساب المزيد من النفوذ ، إذا كان هذا هو ما يطلبه. وفي بعض الحالات، قد يكونون على حق. ومع ذلك، لا يكفي دائماً ببساطة مجرد إعطاء شخص ما يظن أنه يريد. ربما يتوجب على المرء أن يُفسر رغبات المسؤول التنفيذي في سياق المشكلات التي تواجه المؤسسة من أجل مساعدته على توضيح مشكلة عامة حتى يتمكن بعد ذلك من توضيح ما يريد.

4.

ص 5

فهو ربما يفضل أن ينقل المؤسسة إلى مواجهة قضية يتم تجنبها بدلاً من مجرد استعادة النفوذ . وقد يرغب بملء إرادته أن يقاوض النفوذ لحشد الاهتمام بهذه القضية . وربما يكون قد حدّد قضية لم تنضج تماماً لاهتمام مؤسسته ويتوجب عليه الإبطاء . وقد يشير فقدان النفوذ إلى أن القضية تتطلب تغييراً في التكتيكات.

باعتباري طبيباً نفسياً ، أعتقد أن العديد من عمليات التكيّف والتواصل هي عمليات غير مقصودة . أنا أتوصل إليها عن طريق الاستدلال . لا يقول الناس دائماً ما يعتقدون أنه حقاً وهم لا يفهمون لماذا يفعلون ما يفعلونه. إلى جانب ذلك ، العديد من المصاعب التي تؤدي إلى مشكلات تنجم عن سوء تنسيق أو حل الصراعات- تناقضات داخلية في القيم والمعتقدات والعادات . وعلاوة على ذلك ، أعتقد أيضاً أن مبررات الناس تستحق الاحترام . وفي تحديد وطرح القضايا ، أعتقد أن الناس ونظمهم الاجتماعية تبذل ما في وسعها على الرغم من قدرتهم التكييفية والتحديات التي يكونون ضدها. وأعتقد أنهم يعملون على حل مشكلات حقيقية حتى لو كانت طريقة العمل مشوهة ويصاحبها تجنب ذلك . إن سلوكهم هو جهدهم الذي يبذلونه للتكيّف .

نتيجة لذلك، أتدخل في حياة الناس ونظمهم الاجتماعية بهدف زيادة مقدرتهم على التكيف - قدرتهم على توضيح القيم وإحراز تقدم في المشكلات التي تحددها تلك القيم .

وأخيراً ، لدى الطب النفسي نزعة إزاء كيف يمكن للناس إنجاز العمل التكيفي في العلاج النفسي ، الناس يتكيفون بنجاح أكبر مع بيئاتهم ، على الرغم من أهدافهم وقيمهم عن طريق مواجهة ظروف مؤلمة وتطوير مواقف وسلوكيات جديدة . وهم يتعلمون كيفية التمييز بين الواقع والخيال ، وحل الصراعات الداخلية ، ووضع الحوادث الصعبة في منظورها الصحيح . وهم يتعلمون كيف يتعايشون مع أشياء لا يمكن تغييرها ، ويتحملون المسؤولية عن الأشياء التي يمكن تغييرها . وبتحسين قدرتهم على التأمل وتعزيز قدرتهم على تحمل الإحباط ، وفهم المواضع الخفية لديهم وأنماط المقاومة لمواجهة المشكلات ، فإنهم يحسنون قدرتهم العامة على التكيف إزاء التحديات المستقبلية .

ويمضي خبراء السياسات قدماً إزاء نزعات مماثلة ، وهم يساعدون المجتمعات على تفسير المشكلات وتحليلها ، وتمييز الأسباب من النتائج ، والحقيقة من الخيال، ويضعون ويقدمون حلولاً ممكنة . وهم أيضاً يعتقدون أن مواجهة المشكلات أفضل من التغاضي عنها. في الواقع، إنهم يشكون بشكل غير مباشر تماماً ، من المقاومة التي يقابلونها للمعلومات المزعجة التي يجمعونها ويحلونها ويقدمونها.

ص-6

و باعتباري موسيقياً ، آخذ [معي] العديد من الإستعارات من الموسيقى إلى دراسة القيادة . الموسيقى تُعلم أن التنافر جزء لا يتجزأ من التناغم . وبدون صراع وتوتر ، تفتقر الموسيقى إلى دينامية وحركة . يجب أن يضع الملحن الموسيقي والموسيقار الارتجالي - على حد سواء - التنافر ضمن إطار يجذب انتباه المستمعين إلى أن يتم إيجاد الحل لذلك .

تعلم الموسيقى أيضاً التمييز بين التنوع في الصمت والقلق ، التنشيط والملل والهدوء ، والزهو⁶ . مع الصمت يستطيع المرء أن يخلق لحظات لشيء جديد يمكن الاستماع إليه ، ويتوقف المرء عن التوتر بين مستمعين أو مجموعة عاملة ، أو يقوم بتأكيد عبارات مهمة مما يتيح وقتاً كافياً للرسالة حتى تصل .

يتم خلق الموسيقى حسب التراكيب والمستمعين. وتوفر الحدود التراكيبية دعائم للإبداع. ووضعها أفلاطون على هذا النحو: "إذا لم يكن هناك انطباع متناقض، لا يوجد شيء لإيقاظ التفكير"⁷ . ويبدو الناس فيما يتعلق بشيء ما أو شخص ما . على الرغم من أن المستمعين يمكن أن يكونوا مدسوسين تماماً في ثنايا عقل الملحن، فإن

الإبداع لا يزال قائماً . ونظراً لأننا لا نفكر في الإبداع كنتاج للعلاقة، في كثير من الأحيان لا يعرف المستمعون قوتهم. في قاعة من خمسة آلاف فإن شخصاً واحداً في القسم الخلفي من البلقونة الثانية يتحدث إلى جاره أو ينهض للخروج ، لديه تأثير حقيقي جدا . كذلك أيضاً، في السياسة والمؤسسات، ينظر الناس عن طريق الخطأ إلى شخص في السلطة، مفترضين أنه أو أنها يعمل بصورة مستقلة عنهم. تُعَلِّمُ الموسيقى معنى التفكير والتعلم بالقلب، في جزء منه، أنها تعني إمكانية الوصول إلى العواطف والنظر إليها كمصدر وليس مسؤولية. وهذا يعني أيضاً امتلاك الصبر للعثور على المعاني المتروكة ضمناً. عندما كنت طالبا في الماجستير لدى غريغور بياتيجورسكي (Gregor Piatigorsky) ، وهو عازف التشيلو الروسي العظيم، فإننا عازفو التشيلو كان علينا أن نعزف لبرامز (Brahms) أو شوستاكوفيتش (Shostakovich) ، وكان بياتيجورسكي (Piatigorsky) يبدأ في قصة ظهرت في البداية بأنها تأتي من لا مكان مع عدم وجود صلة واضحة بما كنا نفعل. في الوقت المناسب، كثيراً ما كان يهبط مثل الصقر على موضوعه. ولكن في بعض الأحيان كان التحدي المتمثل في إيجاد الصلة يقع علينا. إذا نظرنا بجد، كان بمقدورنا أن نستشف قصده، أن نعثر على الدرس الخاص بنا وراء قصده. كان علينا أن نتحمل مسؤولية تعلّمنا.

ص-7

مع هذه الخلفية، لقد أمضيت السنوات العشر الأخيرة في تطوير مساقات في القيادة والسلطة وتدريسها للشباب البالغين، والطلبة والعاملين في منتصف العمر، والطلبة التنفيذيين في جامعة هارفارد. لقد جاءوا من الحكومات والمؤسسات غير الربحية، والشركات الربحية من جميع أنحاء الولايات المتحدة والخارج. وشمل ذلك كبار المديرين والمديرين من المستوى المتوسط في الوكالات العامة والشركات الخاصة، وأعضاء الكونغرس، وموظفي الكونغرس، ورؤساء البلديات، ومشروع الدولة، والمسؤولين في المدينة، والموظفين العموميين المبتدئين، والدبلوماسيين، وجميع المستويات من الضباط العسكريين والمسؤولين الأجانب والصحفيين، ومنظمي المجتمع ورؤساء البنوك. وكان عدد قليل من طلبة الدراسات العليا في ، القانون، والأعمال التجارية، والتعليم، اللاهوت ، والطب ، والصحة العامة والتنمية الدولية .

قدّم لي هؤلاء الطلبة الممارسون، البالغ عددهم حتى الآن عدة مئات ، الوسيلة اللازمة لتطوير واختبار وصقل مجموعة من الأفكار حول القيادة. مبتدئاً بالافتراضات والاستعارات من حياتي الماضية ، التي استعملتها لما فيها من حكمة. وهذا الكتاب هو نتاج جهودنا اليومية المشتركة لتوضح ما في ذلك من نجاحات وإخفاقات. تعليم الطلبة الممارسين أجبرني على البحث عن خطٍ رفيع يفصل بين التعميم والإرشاد

العملي. وهناك حاجة إلى تعميمات للتحديث إلى الطلبة من كل نوع يمكن تصوره من مؤسسات أو ثقافات. لم أتمكن من تعليم مجموعة متنوعة جداً بدون البحث عن أفكار عامة. لكن في أي وقت من الأوقات لا يمكنني التغاضي عن نظرية التدريس والابتعاد عن الواقع ، وكما قد أكون مع فئة من الطلبة الجامعيين. ولدى الممارسين القليل من الصبر للأفكار التي لا تتحدث عن تجربة حقيقية. وقد أجبرني طلبتي لوضع نظرية عامة لها مدلولات عملية⁸

وسلّط طلبتي الممارسون انتباهي إلى الصعوبات التي يرونها في ممارسة القيادة، وقد حوّلوا نظريتي في اتجاه أنواع العمل التكيّفي التي تولّد تصورات للخسارة، حقيقية أو متصورة، بواسطة الأشخاص الذين يواجهون التغيير. على النقيض من ذلك، لقد قضيت وقتاً أقل من ذلك بكثير لعمل أشكال أخرى من العمل التكيّفي. على سبيل المثال، التحدي الريادي الخاص بتحديد واغتنام الفرص غير المستغلة أو تحدي الحفاظ على التميز في عملية تعمل بصورة جيدة.

النظرية المعروضة هنا تجريبية بمعنى أنها تعكس الإنشغال بمشكلات حقيقية. لكنها ليست تجريبية بالمعنى الدقيق للتصنيف المنهجي واختيار الحالات التي يتم فيها فحص واختبار مجموعة كاملة من الفرضيات الممكنة.

ص-8

في المجال الناشئ لتحليل القيادة ، يمثل هذا الكتاب بناء نظرية - وهو الجهد الرامي إلى توفير إطار عمل تصوّري قوي وعملي - للقيام ببحوث تجريبية أكثر تركيزاً . ويُقدّم الكتاب مصدراً للأفكار والتأويلات والتخمينات، تم توضيح الكثير منها ولكن أيا منها لم يتم إثباته.

تتمحور وجهة نظري في القيادة حول الإختلافين الرئيسيين: بين المشكلات الفنية والمشكلات القابلة للتكيّف ، وبين القيادة والسلطة. تشير النقاط الأولى إلى أنماط مختلفة من الأعمال اللازمة للتعامل مع المشكلات الروتينية وهي على النقيض من تلك التي تتطلب الابتكار والتعلم؛ والثانية توفر إطار عمل لتقييم الموارد، وتطوير استراتيجية للقيادة اعتماداً على ما إذا كان لدى شخص ما سلطة أم لا. وبناء على

هاتين الطريقتين ، ما هو تكييفي، على سبيل المثال ، وتصبح تساؤلاتنا حول قيادة بوش وأعمال الشغب في لوس انجلس هي : هل أدت تحديات التكيف في لوس أنجلس والبلد بأسره إلى أعمال الشغب؟ ما هي الموارد والقيود المرتبطة بالسلطة الرئاسية في عام الانتخابات التي يملكها بوش لقيادة الأمة في مواجهة تلك التحديات؟ وإضافة إلى ذلك، كيف يمكن للناس بدون سلطة، أو مع سلطة أقل ، ممارسة القيادة في القضايا بدون انتظار الرئيس؟

بينما أنا منشغل في النظام الدستوري الأميركي، نتيجة لذلك يتشكل لدي مفهومي للقيادة بشكل رئيسي. إذا كان لحجتي أهمية بالنسبة للناس في مجتمعات ذات سياسيات أخرى، من شأنها أن تكون مصادفة/عَرَضِيَّة. هذه هي حجة حول استراتيجيات القيادة الأكثر ملاءمة لمجتمع ديمقراطي، وكذلك [الأكثر ملاءمة] للمؤسسات الاقتصادية التي تطمح للمنافسة في العالم الحديث، وغيرها من المؤسسات التي تحتاج إلى حثّ أعضائها على الالتزام الشديد (لا سيما أولئك الذين ينتمون إلى المعايير الحديثة للديمقراطية والتعبير عن الذات) بدلاً من مجرد الامتثال لذلك .

ويعرض القسم الأول لمحة عامة عن معنى القيادة، مع التركيز خاصة على مفاهيم التكيف والسلطة.

ويركّز القسمان الثاني والثالث على استراتيجيات القيادة مع السلطة أو بدونها. ويختتم القسم الرابع بتوصيات عملية للقيادة والبقاء على قيد الحياة.

ص 8- 9

وأستخدم طوال هذه المناقشات الحالات ليس كدليل ولكن لتوضيح النظرية وإثراء التكهّنات حول كيف يمكن للأفراد أن يفكروا حول القيادة في ظروف مختلفة. وقد تلمّسُ بعض هذه القصص تجربة القارئ. وهي تشمل مشكلات بين الأشخاص، والمجموعة الصغيرة، والمشكلات التنظيمية، فضلا عن الشؤون المحلية والوطنية، والشؤون الدولية. وبعضها جزء من تاريخنا الحديث والمشارك [مثل]: "حرب النجوم"، والحقوق المدنية، وفيتنام. على الرغم من أن معظم الحالات مأخوذة من المجال العام، فقد تم اختبار هذه الأفكار في سياقات أخرى أيضا وهي: شركات الأعمال والمؤسسات الدينية والمدارس والمنظمات غير الربحية.

ويستهدف هذا الكتاب أولئك الذين يشغلون مواقع قيادية في هذا المكان والزمان. على الرغم من أنني أعول على زملائي في الأكاديمية لتحليل هذه الحجة واختبارها وصلها وتعميقها ، فإن هدفي هنا هو تزويد الممارس بفلسفة عملية للقيادة - توجيه مجموعة من الأسئلة والخيارات لمواجهة أصعب المشكلات بدون أن أقتل ، أو أن أصاب بجروح بالغة، أو أن أنحى جانبا..

ملاحظات: المقدمة 279-280

1- وفقاً للتقديرات، كانت أعمال الشغب التي بدأت في مدينة نيويورك عام 1863 هي الأسوأ في تاريخ الولايات المتحدة، مما أسفر عن مصرع أكثر من 100 شخص في مدينة يبلغ عدد سكانها حوالي مليون نسمة. أعمال الشغب العرقية عام 1943 في ديترويت كانت أكثر تدميراً لما يخص الفرد، ولكن أقل من الناحية الإجمالية. Eric Monkkonen, "The Past and the Riot," *The Urban History Newsletter*, October 1992, p. 13; personal communication, Eric Monkkonen, Professor of History, UCLA, February 27, 1993.

2. "في عملية الضرب التي وقعت في لوس أنجلوس، اثنان من أربعة ضباط وجدوا مذنبين :

2 of 4 Officers Found Guilty in Los Angeles Beating: Tension Eases as Residents Hail the Verdict," *The New York Times*, April 18, 1993, p. A1.

3. وكما عبر بوش، "ما رأيناه الليلة الماضية والليلة التي سبقتها في لوس أنجلوس ليس حول الحقوق المدنية. إنه ليس حول القضية العظيمة للمساواة التي يجب أن يدعمها جميع الأميركيين. إنه ليس رسالة احتجاج. فقد كانت وحشية على يد الغوغاء، الأمر واضح وبسيط." مقتطفات من خطاب بوش حول أعمال الشغب في لوس أنجلوس: الحاجة لاستعادة النظام، "

4. *The New York Times*, May 2, 1992, p. A8; also see Robert Dallek, "Post-Riot Rhetoric Has a 60's Ring: Now, as Then, There's No Instant Cure-all," *The Boston Globe*, May 10, 1992, p. 73.

5. *Richard Leakey and Roger Lewin, Origins: What New Discoveries Reveal about the Emergence of Our Species and Its Possible Future (New York: Dutton, 1982).*

6. *Personal communication, Nicholas Brady, November 17, 1992.*

7. *Plato, The Republic, trans. Cornford (New York: Oxford University Press, 1941), p. 240.*

8-لمناقشة أهمية وجود صعوبة في إيجاد نظرية عملية من البيانات، انظر :

see Barney G. Glaser and Anselm L. Strauss, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* (Chicago: Aldine, 1967).

القسم الأول: وضع الإطار

- الفصل الأول- القيع في القيادة
- الفصل الثاني - لنقود او نضل ؟
- الفصل الثالث - جذور السلطة

القسم الأول : وضع الإطار الفصل الأول :القيم في القيادة

تثير القيادة العاطفة، وتُحرك ممارسة القيادة وحتى دراستها المشاعر لأن القيادة تُشاركنا قيمنا. وفي الواقع، هذا المصطلح نفسه مُحَمَّلٌ بالقيمة value-laden. عندما نطالب بالقيادة في منظماتنا وفي الحياة السياسية، ندعو لشيء نُقدِّره نحن. إذ يسأل شخص ما: "هل تفضّل أن تُعرّف كقائد أو كمدير؟ كتابع أو قائد؟" يكون الرد عادة "قائد". ويشمل مصطلح القيادة لدينا تصوراتنا للذات والقواعد الأخلاقية. بل الطريقة التي نتحدث فيها عن القيادة تُنمُّ عن الارتباك. من جهة، نستخدم هذه الكلمة للدلالة على الأشخاص والأعمال الجديرة بالتقدير. خلال عام الانتخابات، نحن نريد "قائداً" ليكون رئيساً، وليس "سياسياً آخر". وفي منظماتنا، نحن نقيّم المديرين وفقاً "لقيادتهم"، ونحن هنا نتحدث عن كوكبة معينة من القدرات الثمينة. عندما ننظر إلى خارج [البلاد]، نعمل على ربط هذا المصطلح بأشخاص مثل غورباتشوف (Gorbachev)، فاليسا (Walesa)، دي كليرك (De Klerk)، أو مانديلا (Mandela)، هؤلاء الناس الذين نُعجَبُ بهم لقيمهم وشجاعتهم والتزامهم ومهارتهم. من ناحية أخرى، نحن نُصرُّ على أن القيادة هي كلمة خالية من القيمة (value-free). فنقول بأن بابلو اسكوبار (Pablo Escobar)، رئيس منظمة مخدرات ميدلⁱⁱ (Medellin drug cartel)، كان "قائداً"، لأنه قام بتحفيز مرؤوسيه لتحقيق رؤيته، حتى لو استنكرنا قيمه¹. تُستخدم وسائل إعلامنا وبشكل روتيني مصطلح قائد للدلالة على الأفراد في السلطة أو الذين لديهم أتباع. ونتحدث عن قائد العصابة و[قائد] الغوغاء و[قائد] المنظمة - الفرد الذي يتم إعطاؤه سلطة رسمية أو غير رسمية من قبل الآخرين، بغض النظر عن القيم التي يمثلونها أو المنتج الذي يلعبون دوراً رئيسياً في إنتاجه.

ص 14

لا يمكننا الاستمرار في كلا الاتجاهين معاً. فنحن قد نرغب في استخدام كلمة القيادة كما لو كانت خالية من القيمة، لا سيما في عصر العلوم والرياضيات، حتى نتمكن باتساق من وصف الظواهر واسعة النطاق والناس. ومع ذلك عندما نفعل ذلك، فإننا نتجاهل النصف الآخر من أنفسنا و نتحدث عن القيادة في التنفس المقبل كشيء نحن

ii كارتل ميديلين شبكة منظمة من موردي المخدرات والمهربين منشؤها في مدينة ميديلين، كولومبيا.(المترجم)

بحاجة ماسة إلى المزيد منه.

لا يمكننا الحديث عن أزمة في القيادة ومن ثم نقول القيادة خالية من القيمة. هل نعني أن لدينا مجرد حفنة من الأفراد الذين هم قادرون على حشد أتباع لهم؟ بالتأكيد، نحن لا نطلب المزيد من الأنبياء من واكوⁱⁱⁱ (Waco) وجونز تاون^{iv} (Jonestown) الذين يقومون بتلبية احتياجات الناس من خلال تقديم رؤى مغرية فيها بهجة وتضحية². والتناقض في فهمنا المشترك يغشي ليس فقط وضوح تفكيرنا وعلما؛ بل يُشكّل نوعية القيادة التي نمدحها ونعلّمها، ونحصل عليها³.

من المفهوم أن "العلماء الذين درسوا "القيادة" يميلون إلى أن مفهوم المصطلح خال من القيم نظراً لأنه يفسح المجال بسهولة أكبر لمزيد من التفكير التحليلي والفحص التجريبي⁴. ولكن هذا لن يفعل لهم أكثر مما يفعله لممارسي القيادة الذين يتدخلون في المنظمات والمجتمعات يومياً. الدقة في العلوم الاجتماعية لا تتطلب تجاهل القيم؛ إنها ببساطة تتطلب أن تكون واضحة حول القيم التي ندرّسها. ولا يوجد أي أساس محايد من خلاله يتم بناء مفاهيم القيادة ونظرياتها لأن مصطلحات القيادة، مُحَمَّلة بالمحتوى العاطفي، وتحمل معها المعايير والقيم الضمنية. على سبيل المثال، عندما نسوي بين القيادة مع من يشغلون مناصب عالية أو يمارسون نفوذاً كبيراً، نعمل على تعزيز الميل نحو تقييم المنصب والسلطة. فنحن لا نقوم بدراسة أو استخدام السلطة، بل نقوم بغير قصد توضيح أن السلطة لديها قيمة جوهرية.

علينا أن نختار جانباً. عندما نُعلّم القيادة ، ونكتب عنها، وننمذج ممارسة القيادة، فنحن حتماً ندعم أو نتحدى تصورات الأفراد لأنفسهم، وأدوارهم، والأهم من ذلك أفكارهم حول كيفية إحراز النظم الاجتماعية تقدماً بشأن المشكلات . والقيادة مفهوم معياري لأنه متضمن في مفاهيم الأفراد للقيادة وهي صور من العقد الاجتماعي. تخيل الاختلافات في السلوك عندما يعمل الأفراد مع الفكرة القائلة بأن "القيادة تعني التأثير في المجتمع كي يتبع رؤية القائد" مقابل "أن القيادة تعني التأثير في المجتمع لمواجهة مشكلاته". في المقام الأول، التأثير هو سمة للقيادة؛ يعمل القائد على جعل الأفراد يقبلون رؤيته، والمجتمعات تخاطب المشكلات بالتطلع إليه. إذا حدث شيء خاطئ، فيمكن الخطأ في القائد⁵.

ص-15

ⁱⁱⁱ واكو هي مدينة في ومقر المقاطعة في مقاطعة ماكلينن ، تكساس ، الولايات المتحدة الأمريكية

^{iv} كان جونستاون اسم غير رسمي للمشروع الزراعي لمعبد الشعوب مستوطنة تم إنشاؤها خصيصاً في شمال وفي جورج تاون، عاصمة غيانا. لمعبد الشعوب بقيادة جيم جونز وتوفي ما مجموعه 909 من أعضاء معبد جونستاون بالتسمم بالسيانيد ، في حدث يسمى " الانتحار الثوري " من قبل جونز و بعض أتباعه.

وفي المقام الثاني، إحرار تقدم بشأن المشكلات هو مقياس للقيادة، ويقوم القادة على تحريك الأفراد لمواجهة المشكلات، وتُحرز المجتمعات تقدماً في حلّ المشكلات لأن القادة يقومون بتحديدهم ومساعدتهم على ذلك. وإذا حدث خطأ ما، يكمن الخطأ في القادة والمجتمع على حدٍ سواء.

وهذه الصورة الثانية للقيادة التي تحرك الأفراد لمعالجة المشكلات الصعبة-هي الصورة التي تقع في صميم هذا الكتاب. هذا التصوّر يبني عليها، ومع ذلك يختلف عن وجهات النظر السائدة ثقافياً. على سبيل المثال، في التصوّرات الشعبية للسياسة تشير القيادة عموماً إلى ممارسة التأثير: القائد يبرز في الواجهة- عادة في منصب عالٍ يؤثر في الآخرين. كما قد يكون الشخص العضو الأكثر نفوذاً في حركة شعبية تعمل مع قليل من السلطة إذا كان هناك له أي سلطة رسمية، مثل ليخ فاليسا أو مثل آية الله الخميني (قبل أن يتبوأوا المناصب السياسية).

في عالم الأعمال، نرى تطوراً في مفهوم القيادة. ولعقود، فإن مصطلح القيادة يشير إلى الأفراد الذين يتبوؤن أعلى المناصب الإدارية والوظائف التي يخدمون فيها. في استخدامنا المشترك، فإنه لا يزال كذلك. في الآونة الأخيرة، ومع ذلك، قد رسم رجال الأعمال الفرق بين القيادة والإدارة، وممارسة القيادة قد أصبحت أيضاً تعني توفير رؤية والتأثير على الآخرين لتحقيق ذلك من خلال وسائل غير قسرية⁶

يشير مصطلح القيادة في الجيش، عادة إلى الأفراد في المناصب القيادية، الذين يدلّون على الطريق. وربما لأن الحرب تاريخياً لعبت دوراً مركزياً في تطوير مفاهيم القيادة والسلطة، فإنه ليس من المستغرب أن الجذر اللغوي القديم لكلمة "to lead" - "يقود" يعني "ليذهب، يموت".⁷ في عصرنا، تهدف القيادة في الجيش إلى استخلاص أعلى صفات الفرد عن طريق النفوذ أكثر من القسر. "كن كل ما يمكن أن تكون" يتضمّن الإعداد استناداً إلى الإمكانيات التي تكمن في المُجنّدين عند إلحاقهم. ومع ذلك، في الاختبار النهائي، فإن القوات تحقق الأهداف التي يُحددها القادة المسؤولون⁸

ص15-16

في علم الأحياء، القيادة لدى سرب الإوز هي نشاط الطيران للجزء الأمامي من سرب الإوز، أو بين القروء هي الحفاظ على النظام في العلاقات الاجتماعية وجمع الغذاء بينهم. وللقائد مجموعة معينة من الصفات الجسدية (كبير، ملوّن وسريع وحازم). ويعمل القائد كنقطة الاهتمام المحورية من قبل بقية المجموعة التي تُنظّم نفسها غريزياً. تتساوى القيادة مع الأهمية والهيمنة. في سباق الخيل، قد يقول البعض أنه

حقل يشبه السياسة، القيادة ببساطة تعني أن تكون في المقدمة. فارس حصان مقدمة السباق هو لا يقود أحد، وربما ما عدا أن الفرسان الآخرين يضعون استراتيجية عن غير قصد لبذل جهداً أكبر لتجاوزه.

يبدو أن هناك قاسمين مشتركين لمختلف وجهات النظر هذه: المركز والنفوذ. ومن ثم، كان العديد من المقاربات العلمية لدراسة القيادة خلال المئتي السنة الماضية تركز على ظواهر الأفراد البارزين والمؤثرين. طرحت المنظرين الأسئلة الهامة التالية: كيف ولماذا يحصل أفراد معينون على السلطة في منظمة ما أو مجتمع ما؟ ما هي خصائصهم الشخصية؟ ما هي الوظائف التي يخدمونها؟ كيف يحققون رؤيتهم؟ كيف يُحرّكون التاريخ، أو هل التاريخ هو الذي يُحرّكهم؟ ما الذي يُحفّزهم، وكيف يُحفّزون الآخرين؟¹⁰

القيم المخفية في نظريات القيادة

ولعل النظرية الأولى للقيادة - والتي لا تزال راسخة في الثقافة الأمريكية - ظهرت في مفهوم القرن التاسع عشر - أن التاريخ هو قصة الرجال العظماء وأثرهم في المجتمع. (بل لم تكن النساء حتى يعتبرن مرشحات للعظمة). بلور توماس كارليل (Thomas Carlyle) هذا الرأي عام 1841 في مجلد له وعنوانه (حول الأبطال عبادة البطل، والبطولة في التاريخ) (*On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*). على الرغم من مختلف الدراسات العلمية المناوئة للفكرة، فإن مقاربة الميزة / السمة *trait approach* هذه تواصل وضع الشروط التي تحكم الجدل الشعبي.¹¹ في الواقع، لقد شهدت انتعاشاً خلال الثمانينيات من القرن العشرين.¹² وبناء على هذا الرأي، فإن منظرية الميزة / السمة منذ كارليل درسوا خصائص شخصية "الرجال العظماء" بالإفتراض بأن الصعود إلى السلطة متجذرة في "البطولة *heroic*" وهي مجموعة من المواهب والمهارات الشخصية، أو الخصائص الجسدية. وكما وصفها سيدني هوك (Sidney Hook) في كتاب "البطل في التاريخ" *The Hero in History* (1943)، بعض الرجال حافلون بالحوادث، بينما بعضهم الآخر صانعون للحدث.¹³

في رد فعل لنظرية الرجل العظيم للتاريخ، يحتاج الوضعيون / الظرفيون *situationalists* بالقول أن التاريخ أكثر بكثير من آثار هؤلاء الرجال في زمانهم. وفي الواقع، اقترح المنظرين الاجتماعيين مثل هربرت سبنسر (Herbert Spencer) (1884) أن

العصر ينتج الشخص، وليس العكس. بمعنى، أن الوضعيين لم يكونوا مهتمين في القيادة في حد ذاتها. "صانعو التاريخ" كانوا مثيرين للاهتمام نظراً لأنهم وقفوا في دوامة من القوى السياسية والقوى الاجتماعية، وهي نفسها كانت موضع الاهتمام.

ص17

وهكذا، فظهور أكثر أو أقل من المعاصرين من أوائل القادة العظام في الولايات المتحدة—جيفرسون (Jefferson)، واشنطن (Washington)، آدامز (Adams)، ماديسون (Madison)، هاملتون (Hamilton)، مونرو (Monroe)، بنجامين فرانكلين (Benjamin Franklin) - لا يُعزى إلى مجرد صدفة ديموغرافية ولكن للعصر غير العادي الذي عاش فيه هؤلاء الرجال. وبدلاً من تأكيد أن جميعهم تقاسموا مجموعة مشتركة من الصفات، يقترح الوضعيون إلى أن العصر يستدعي مجموعة متنوعة من الرجال ذوي المواهب المختلفة وأساليب القيادة. في الواقع، كان أداء الكثير منهم رائعاً في بعض الوظائف ولكنه ضعيف جداً في أوضاع أخرى.¹⁴ وهكذا، "ما يقوم به القائد في الواقع في جزء كبير منه يعتمد على خصائص الوضع الذي يعمل فيه."¹⁵

ابتداءً من خمسينيات القرن العشرين، بدأ المُنظِّرون (وليس من المستغرب) لتوليف **مقاربة الميزة / السمة** مع رأي الوضعيين / الظرفيين. وقد بدأت الدراسات التجريبية لإظهار أنه لا يوجد كوكبة واحدة من الصفات المرتبطة بالقيادة. على الرغم من أن هذه النتيجة لا تنفي فكرة أن الأفراد "يصنعون" التاريخ، فإنها تقترح أن الأوضاع المختلفة تتطلب شخصيات مختلفة وتدعو لسلوكيات مختلفة. والأساس لهاتين المقاربتين هو نظرية الطوارئ *contingency theory*، التي تفترض أن النمط المناسب للقيادة مرهون بمتطلبات الوضع الخاص. على سبيل المثال، تتطلب بعض الظروف السلوك المسيطر أو الاستبدادي وغيرها تحتاج السلوك القائم على المشاركة أو الديمقراطية.¹⁶

لقد اتَّسع مجال الاستقصاء حديثاً إلى تفاعلات معينة بين القادة والأتباع بموجب هذه التفاعلات يكسب الفرد النفوذ ويحافظ عليه مع مرور الوقت.¹⁷ وتقوم العملية على مبدأ التبادلية (المعاملة بالمثل). إذ لا يؤثر القادة فقط في الأتباع لكنهم يقعون تحت تأثيرهم كذلك.¹⁸ القائد يحصل على تأثيره عن طريق التكيف لتوقعات أتباعه.¹⁸ في إحدى متغيرات مقاربة التفاعلية / التعاملات *transactional approach*، يجني القائد فوائد المركز والنفوذ مقابل الحد من عدم اليقين وتوفير للأتباع أساس العمل.¹⁹ وفي متغير آخر، تكون المساومة والإقناع هي جوهر السلطة السياسية، الأمر

الذي يتطلب فهماً عميقاً لمصالح مختلف أصحاب المصلحة، المهنيين والجمهور على حد سواء.²⁰

ص-18

تعتبر عموماً كل من هذه النظريات خالية من القيمة value-free ، لكن في الحقيقة القِيم الخاصة بها ببساطة هي مخفية. تضع مقارنة الرجل العظيم أو مقارنة الميزة/السمة تضع القيمة على كاهل صانع التاريخ، الشخص ذو التأثير غير العادي. على الرغم من أن هذه المقارنة لا تُحدّد أي اتجاه للنفوذ الذي يجب أن يمارس لتشكيل القيادة، الاقتراح الذي يفيد بأن بصمة الرجل العظيم تكمن في تأثيره التاريخي في المجتمع يعطينا وجهة نظر معينة عن العظمة. وَضَعُ هتلر (Hitler) في نفس الفئة العامة كغاندي (Gandhi) أو لينكولن (Lincoln) لا تجعل النظرية خالية من القيمة. على العكس من ذلك، فإنه ببساطة يترك قيمته المركزية -في التأثير- ضمنية.²¹

والمفارقة أن المقارنة الوضعية/الظرفية situational approach، تفعل شيئاً مشابهاً. فإنها تنأى جذرياً عن وجهة نظر الرجل العظيم بالإيحاء بأن أفراداً مُعَيَّنِينَ يخرجون إلى الصدارة لأن العصر والقوى الاجتماعية استدعتهم لذلك. ومع ذلك ما زال الافتراض بأن القادة عليهم أن يكونوا هؤلاء الأفراد الذين يكسبون المكانة البارزة في المجتمع. والأفراد الذين يختارهم مُنظّر الميزة/السمة للدراسة من التاريخ، كما أن المُنظّر الوضعي/الظرفي يختارهم أيضاً.

نظرية الطوارئ، هي توليف بين مقارنة الرجل العظيم والمقارنة الوضعية/الظرفية، وأيضاً بدأت بصورة خالية من القيمة لنفسها. وهي تبحث في أي نمط لصنع القرار يناسب الطوارئ الظرفية لتمكن صانع القرار من المحافظة على السيطرة على هذه العملية. في بعض الأحيان أسلوب القيادة المُوجّه نحو المهمة هو الأكثر فاعلية، وفي أحيان أخرى النمط القائم على المشاركة، الموجه نحو العلاقة يكون مطلوباً. ولكن حتى مع التسليم بوجهة النظر التقليدية الأكثر تحديداً، لا تزال سمة القيادة هي النفوذ أو السيطرة.²²

المدافعون عن مقارنة التعاملات، يركّزون على كيفية يُكتسب التأثير والمحافظة عليه، وأيضاً ينظرون لأنفسهم كمحايدون نحو القيمة. على الرغم من أنهم يَصِفون بشكل راق الديناميكية العلائقية للتأثير، فإنهم لا يُقيّمون الهدف الذي وَضِعَ النفوذ لأجله أو الطريقة التي تستمد منها الأهداف. وبالنص على أن سمة القيادة هي التأثير على النتائج، ويدخل هؤلاء المُنظّرون عالم القيمة عن غير قصد. القيادة باعتبارها تأثيراً تُشجع ضمناً التأثير كقيمة موجهة، مما يؤدي إلى الخلط بين الوسائل والغايات.²³

تحاول هذه المقاربات العامة الأربعة تعريف القيادة بموضوعية، بدون إصدار أحكام القيمة. ومع ذلك، عندما نُعرِّف القيادة من حيث المكانة والسلطة والنفوذ/التأثير، فهذه النظريات تقدم ضمناً تحيزات القيمة بدون مقدمات لها، ودون الجدل لضرورة القيم المعروضة.²⁴ ومن وجهة نظر بحثية، لا يشكل هذا أي مشكلة حقيقية. وفي الواقع، إنه يُبسِّط المهمة التحليلية. وتبرز المشكلة عندما نتواصل ونصيغ هذه الأوصاف باعتبارها "القيادة" لأن "القيادة" في كثير من الثقافات فكرة معيارية، فإنها تمثل مجموعة قيم توجيهية، كما تفعل ذلك كلمات مثل "البطل hero" و "بطل مجلّي champion".²⁵ إذا تركنا انعكاسات القيمة على تدريسينا وممارستنا بدون معالجة، فنحن نشجع الأفراد، ربما عن غير قصد، أن يطمحوا إلى نفوذ كبير أو منصب عال، بغض النظر عن ما يفعلونه هناك.²⁶ سنكون أكثر أماناً على أرض الواقع عندما نتجاهل تماماً مصطلح القيادة المُبطن، وببساطة وصف ديناميات الأهمية (المكانة البارزة)، والسلطة والنفوذ، والسببية التاريخية.²⁷

ص-19

على الرغم من أن هذه النظريات قد صُممت بالأساس للوصف والتحليل الخاليين من القيمة، إلا أنها لا تزال تُلقى الضوء على كيفية التفكير حول الممارسة. على سبيل المثال، يُشجعنا مُنظرو الميزة/السمة على الاعتقاد بأن الأفراد يمكنهم حقاً أن يُحدثوا فرقاً. لا يمكن لناشط أن يعمل بدون هذا الافتراض. وعلاوة على ذلك، تُوفّر لنا عشرات السنين الدراسية المكرّسة لغربة وتحليل المهارات العامة بعض الأساس لتحديد أهداف تعليم القيادة. تُوجّهنا مقارنة الوضعية/الظرفية إلى فحص كيف يختلف نشاط القيادة تبعاً للسياق. مقترنة بمقاربة الطوارئ، فإنها تقول لنا أن مهمة التشخيص السياقية هي رئيسية للقيادة. وبالإضافة إلى ذلك، فإنها توفر مجموعة من المتغيرات للنظر في تحليل مواقف مختلفة ونمط القيادة الذي قد يُطبّق. وسيكون هذا الأمر حاسماً بالنسبة لأولئك الذين يقودون. وعلى سبيل المثال، تُؤطر نظرية الطوارئ السؤال الرئيسي الآتي: ما هي الأوضاع التي تستدعي السلوك الاستبدادي، وما هي التي تتطلب عمليات "ديمقراطية"؟²⁸ ويسهم مُنظرو التعاملات (transactional theorists) بالفكرة الأساسية وهي أن السلطة تتكون من علاقات متبادلة: فإن الأفراد في السلطة يؤثرون في المكونات (الهيئات المكونة)، ولكن المكونات (الهيئات المكونة) أيضاً تؤثر فيهم. وننسى ذلك عندما نكون في خطر.

نحو مفهوم توجيهي للقيادة

في هذه الدراسة سوف أستخدم أربعة معايير لوضع تعريف للقيادة التي تأخذ القِيم في الحسبان. أولاً، يجب أن يشابه التعريف بما فيه الكفاية الافتراضات الثقافية الحالية حيث أنه، وعندما يكون ذلك ممكناً، سيتم تطبيق الفهم العادي للفرد لما يعنيه أن تقود. ثانياً، ينبغي أن يكون التعريف عملياً، حيث يمكن للممارسين الاستفادة منه. ثالثاً، ينبغي أن يشير إلى أنشطة مفيدة اجتماعياً. وأخيراً، يجب أن يقدم المفهوم تعريفاً واسعاً للفائدة الاجتماعية.

كيف يجب علينا أن نذهب لتعريف مصطلح القيادة بطريقة تُوظف معارفنا الحالية، والقِيم المقترنة بها؟ وتقتصر القيادة، التي ارتبطت منذ فترة طويلة بممارسة السلطة أو النفوذ، عادة بلعب دور بارز وتنسيقي في المنظمة أو المجتمع. ولالتقاط هذه الاستخدامات للمصطلح في التعريف، يمكننا استخدام الكلمة "تعبئة"، التي تتضمن التحفيز والتنظيم، والتوجيه وتركيز الانتباه.

ص-20

بدلاً من تعريف القيادة إما أنها مركز سلطة في البنية الاجتماعية أو على أنها مجموعة من الخصائص الشخصية، قد نجد تعريف القيادة باعتبارها نشاطاً ذا فائدة كبيرة.²⁹ وهذا ما يسمح للقيادة أن تكون في مواقع متعددة في البنية الاجتماعية. فيمكن للرئيس والموظف أن يقودا على حد سواء.

كما أنه يسمح لاستخدام مجموعة متنوعة من القدرات اعتماداً على متطلبات الثقافة والموقف. القدرات الشخصية هي موارد القيادة التي تطبق بطريقة مختلفة في سياقات مختلفة. كما نعلم، في بعض الأحيان أنه لا يتم تطبيقها على الإطلاق. كثير من الأفراد لا يمارسون القيادة أبداً، وعلى الرغم من أن لديهم الصفات الشخصية التي قد ترتبط عادة معها.³⁰ وبنزع القيادة من سمات الشخصية، نسمح بملاحظة العديد من الطرق المختلفة التي يمارس بها الأفراد الكثير من القيادة اليومية بدون "أن يكونوا قادة".

التوجه الشخصي الشائع لمصطلح القيادة، مع الفرضية التي تنص على أن "القادة يُولدون ولا يُصنعون" هو أمر شديد الخطورة. وهو يُعزِّز كلا الوهم الذاتي واللامسؤولية. بالنسبة لأولئك الذين يعتبرون أنفسهم أنهم "وُلدوا قادة"، هم مُتحررون من فلسفة التوجيه ومن استراتيجية القيادة، وعظمتهم هي عبارة عن إعدادٍ لصحوةٍ فظة ولممارسة الضرر بصورة عمياء. وفي الحد الأدنى، فإنه يمكنهم أن يضيعوا وقت المجتمع وجهده على المشاريع التي تذهب، إن لم يكن في الهاوية، فعلى

الأقل في حلقات مفرغة.³¹ على العكس من ذلك، أولئك الذين يعتبرون أنفسهم "ليسوا قادة" يهربون من مسؤولية اتخاذ إجراءات، أو تَعَلُّم كيفية اتخاذ الإجراءات، عندما يرون حاجة لذلك. وفي مواجهة المشكلات الخطيرة، يقولون، "أنا لست قائداً، ماذا يمكنني أن أفعل؟"³²

لذلك، يجب علينا أن نُركز على القيادة كنشاط- نشاط يقوم به مواطن من مناحي الحياة المختلفة لتحريك الأفراد على فعل شيء. ولكن ما هو الشيء المفيد اجتماعياً؟ أي أسلوب من أساليب القيادة المرجح أن يُولِّد نتائج مفيدة اجتماعياً؟ العديد من المقاربات لهذه الأسئلة قد تعمل. يمكننا أن نتصور أنه من المحتمل أن يحقق القائد نتائج مفيدة اجتماعياً من خلال تحديد الأهداف التي تُلبّي احتياجات كل من القائد والأتباع.³³ وهذا له فائدة القيادة المميزة بدلاً من مجرد "جعل الناس يفعلون ما تريد منهم أن يفعلوا." القيادة هي أكثر من النفوذ.

ص 20-21

وحتى مع ذلك، وضع هدفٍ لتلبية احتياجات المجتمع المحلي قد لا يعطي تحديداً لما هي تلك الاحتياجات. إذا كان القائد يريد شخصياً الابتعاد عن صعوبة المشكلات، وكذلك الناخبين في دائرته (الهيئات المكونة)، هل يمارس القيادة عن طريق الخروج بعلاج وهمي؟

لمعالجة هذه المشكلة، اقترحَ مُنظِّر القيادة جيمس ماكغريغور بيرنز (James MacGregor Burns) أن الأهداف المفيدة اجتماعياً ليس عليها أن تُلبّي احتياجات الأتباع فقط، بل عليها أن ترتقي بالأتباع إلى مستوى أخلاقي أعلى. وبدعوة هذه القيادة التحويلية *transformational leadership*، فإنه يفترض أن يبدأ الأفراد بالحاجة للبقاء على قيد الحياة والأمن، وبمجرد تلبية تلك الاحتياجات، يشغلون أنفسهم مع احتياجات "أعلى" مثل العاطفة والانتماء والصالح العام، أو خدمة الآخرين.³⁴ هذه المقاربة لها فائدة من إثارة النقاش حول كيفية بناء هرمي لتوجيه القيم. ومع ذلك، فمخاطر التسلسل الهرمي الذي ينطبق عبر الثقافات والبيئات التنظيمية تكمن في كونها إما عامة جداً بحيث تكون غير عملية أو محددة جداً بحيث تكون إستبدادية ثقافياً في تطبيقها.

ويمكننا القول أيضاً أن القيادة لديها احتمال أعلى لتحقيق نتائج مفيدة اجتماعياً

عند تعريفها من حيث السلطة الشرعية، ومع الشرعية المستندة إلى مجموعة من الإجراءات التي تمنح السلطة من الكثرة إلى القلة. هذا الرأي جذاب لأننا قد نتوقف عن تمجيد السلطة المَعْتَصبة كقيادة. ولكن بتقييد ممارسة القيادة بالسلطة الشرعية، فنحن أيضاً لا نترك أي مجال للقيادة التي تتحدى شرعية السلطة أو نظام التفويض نفسه.³⁵ ولا شك، توجد هناك مخاطر لتحرير القيادة من مرابط السلطة الشرعية. لنأخذ حالة مشهورة واحدة، فإننا ربما نخاطر بتشجيع المتعصبين الملتزمين مثل أوليفر نورث (Oliver North). ومع ذلك نواجه أيضاً احتمالية هامة: قد يتطلب التقدم الاجتماعي أن يدفع شخص ما النظام إلى حده الأقصى، ربما خدم أندريه ساخاروف (Andrei Sakharov) مثل هذا الدور في تحقيق الديمقراطية (دمقرطة) في الاتحاد السوفياتي السابق. ومن ثم، فالشخص الذي يقود قد يخاطر بحالته الأخلاقية، وليس فقط صحته ووظيفته، من أجل حماية حالته الأخلاقية.³⁶ يستبعد تعريف القيادة من حيث السلطة الشرعية أولئك الذين واجهوا الشك الأخلاقي والندم عند تحدي السلطة. على سبيل المثال لا الحصر، خاطر فاكلاف هافيل (Vaclav Havel)، وليخ فاليسا (Lech Walesa)، وأونغ سان سو كي (Aung San Suu Kyi)، ومارتن لوثر كينغ جونيور (Martin Luther King Jr)، ومارغريت سانجر (Margaret Sanger)، والمهاتما غاندي (Mohandas Gandhi)، خاطروا بكارثة اجتماعية بإطلاق العنان لقوى اجتماعية لا يمكن السيطرة عليها.

ص-22/21

تُعرف عادة كليات إدارة الأعمال وكليات الإدارة القيادة وفائدتها فيما يتعلق بالفاعلية التنظيمية. تعني الفاعلية التوصل إلى القرارات القابلة للتطبيق والتي تقوم بتنفيذ أهداف المنظمة. وعموماً يفيد هذا التعريف بأنه قابل للتطبيق، ولكنه لا يُوفر أي دليل حقيقي لتحديد طبيعة تلك الأهداف أو تشكيلها.³⁷ ما هي الأهداف التي ينبغي أن نتبعها؟ ما الذي يشكل الفاعلية بالإضافة إلى القدرة على توليد المكاسب؟ من وجهة نظر مسؤول في بلدة ما عندما ينظر إلى شركة محلية، تبدو الفاعلية عند التطبيق معياراً غير كاف. قد يكون مصنع كيميائي فعلاً للغاية في كسب الأرباح في حين أنه يلوث بشكل خطير المياه المحلية. ونبقى مع السؤال: فعّال في ماذا؟

تفحص هذه الدراسة فائدة النظر إلى القيادة من حيث العمل التكيّفي. ويتكون العمل التكيّفي من التعلم المطلوب لمعالجة الصراعات في قيم الأفراد التي يعتنقونها، أو التقليل من الفجوة بين قيم الأفراد التي يدافعون عنها والحقيقة التي يواجهونها. ويتطلب العمل على التكيّف تغييراً في القيم والمعتقدات أو السلوك. إن التعرض

وتزامن الصراع والتناقضات الداخلية داخل الأفراد والدوائر تُوفر الدعم الذي نحتاجه لتحريك الأفراد لتعلم طرق جديدة.³⁸

وفقاً لهذا الرأي، العمل على جعل الأفراد توضيح ما الأمر الذي يعني لهم أكثر، وبأي توازن، وما هي المقايضات، تصبح مهمة مركزية. في حالة الصناعة المحلية التي تلوث النهر، يريد الأفراد مياه نظيفة، ولكنهم يريدون وظائف أيضاً. مصالح المجتمع والشركة كثيراً ما تتداخل وتتصادم، مع النزاعات الجارية ليس فقط بين الجماعات بل أيضاً داخل حياة الأفراد من المواطنين الذين هم أنفسهم لديهم احتياجات متنافسة. تتطلب القيادة تدبير هذه الصراعات فيما بين الأطراف المعنية وداخلها، وليس فقط بين الأعضاء والمساهمين الرسميين في المنظمة. وليس أمراً مسلماً به [تحديد] من هو الذي ينبغي أن يلعب دوراً في المناقشات، ولكنه سؤال استراتيجي حاسم. وتبدأ الاستراتيجية بالتساؤل: أياً من أصحاب المصلحة عليهم تعديل أساليبهم لإحراز تقدم بشأن هذا المشكلة؟ كيف يمكن للمرء أن يسلسل القضايا أو يعزز العلاقات التي تضم أصحاب المصلحة معاً كمجتمع مصالح بحيث يصمدوا أمام ضغوط حل المشكلات؟

لتوضيح وضع معقد كهذا يتطلب وجهات نظر متعددة، كلٌ منها يضيف قطعة إلى اللغز. تماماً كما يطالب بتوضيح رؤية اختبار الواقع، واختبار الواقع ليست عملية خالية من القيمة. يتم تشكيل القيمة وصقلها باحتكاكها مع المشكلات الحقيقية، ويفسر الناس مشكلاتهم وفقاً للقيم التي يحملونها.

ص-23

تُسلط قيمٌ مختلفة الضوء على الفرص المختلفة وجوانب مختلفة من الحالة. المعنى الضمني هو المهم: *إدراج منظورات القيمة المتنافسة قد تكون ضرورية لنجاح التكيف*. على المدى البعيد، سوف يفشل ملوث صناعي إذا أهمل مصالح مجتمعه. ونظراً لانتشار القيم البيئية، قد لا تكون دائماً قادرة على الانتقال عبر الحدود. والعكس بالعكس، قد يفقد المجتمع قاعدته الاقتصادية إذا كان يهمل مصالح صناعته.

النقطة هنا لتوفير دليل لصياغة الهدف والاستراتيجية. وفي اختيار العمل التكيفي كدليل، ينظر المرء، ليس فقط للقيم التي يمثلها الهدف، ولكن أيضاً لمقدرة الهدف على تحريك الناس لمواجهة الواقع الصعب والصراعات بدلاً من تجنبه. قد تكون المهمة الأصعب والأكثر قيمة للقيادة النهوض بالأهداف وتصميم الاستراتيجية التي تُعزز عمل التكيف.³⁹

هل هذا يعني التخلي عن صورة القيادة باعتبارها نشاطا ذا رؤية؟ لا على الإطلاق. فإنه يركّز على العمل على توضيح وتفسير القيم التوجيهية للمجتمع المحلي. وهو لا يقوم بتوفير خارطة للمستقبل التي تتجاهل صراعات القيمة ولا يقوم بتوفير وسيلة سهلة للخروج التي تهمل الحقائق التي تكفي القيادة.⁴⁰ يتم تفسير القيم التوجيهية في سياق المشكلات التي تتطلب التحديد والعمل.⁴¹ ويكتشف الأفراد ويستجيبون إلى المستقبل بقدر ما يخططون له. يجب على أولئك الذين يقودون أن يتعلموا من الحوادث والاستفادة من الفرص غير المخطط لها التي تكشفها الحوادث.⁴² عليهم الارتجال. ففي خضم فترة الكساد الكبير، دعا فرانكلين روزفلت (Franklin Roosevelt) "للتجريب الجريء المثابر". وعلى حد تعبيره، "من المنطق السليم اتخاذ أسلوب وتجريبه. وإذا فشل، نعتزف بذلك بصراحة ونحاول مرة أخرى، ولكن قبل كل شيء، جَرِّبْ شيئاً"⁴³

كمثال على ذلك للمقارنة بين هذه الأطر المرجعية، يمكننا استخدام حالة أدولف هتلر (Adolf Hitler) عدو روزفلت (Roosevelt). عندما يُعرّف النفوذ وحده القيادة، يتأهّل هتلر كقائد أصيل وناجح: إنه قام بتحريك أمة لأتباع رؤيته. وفي الواقع، أنه بكلمته أنهم ملايين الناس لتنظيم حياتهم. وحتى مع إضافة معيار أن الأهداف يجب أن تُلَبَّى احتياجات كل من القائد والتابع، يمكن أن نقول أن هتلر قد قاد. إذ يشاركه في أهدافه العديد من أتباعه في ألمانيا. إنه لم يفرض ببساطة مشاعره ووجهات نظره على الجميع. لقد توصل إلى منصبه، في جزء منه، من خلال التعبير عن آلام كثير من الناس وآمالهم.

ص-23/24

علاوة على ذلك، مارس هتلر بمعيار الفعالية التنظيمية، قيادة هائلة. ضمن مئات من حالات محددة لصُنْع القرار، نجح هتلر في تطوير فاعلية المنظمات الألمانية. وقد وضع هدف تحقيق استعادة الاقتصاد الألماني، ونجح في بعض الوقت.

إذا افترضنا أن القيادة يجب أن لا تُلَبَّى احتياجات الأتباع فقط ولكن أيضاً يجب أن تعمل على الارتقاء بهم، يمكننا إصدار حكم مختلف. مارس هتلر السلطة، لكنه لم يُقد. ⁴⁴ بل إنه لعب على أدنى احتياجات الأفراد ومخاوفهم. إذا كان هو مصدر إلهام الأفراد نحو المصلحة العامة لألمانيا، فإنها كانت من مصلحة مجتمع معزول وحصري يتغذى على الآخرين. و أيضاً بمعيار السلطة الشرعية، لا يتأهّل هتلر كقائد. أنتخب مرة

واحدة بعدد وافر من الألمان في عام 1933، دَمَّرَ الجهاز السياسي الديمقراطي الوليد، واحتفظ بهيمته السياسية عن طريق الإرهاب.

بمعيار العمل التكيّفي المستخدم هنا، يمكننا القول أيضاً أن هتلر فشل في ممارسة القيادة. على الرغم من تحريكه الكبير لمجمعه، اجتماعياً واقتصادياً على حد سواء، فعل ذلك أساساً لتجنب الوقائع الصعبة. بتقديم أوهام العظمة وكبش الفداء الداخلي، والأعداء الخارجيين، أساء هتلر تشخيص العلل في ألمانيا وجلب الكارثة لبلادهِ.⁴⁵ ممارسته للقيادة ليست أكثر من ممارسات دَجَّال الطب عند تقديمه علاجات وهمية.⁴⁶

وهناك العديد من المزايا لرؤية القيادة من حيث العمل التكيّفي. أولاً، فإنه يشير إلى الأهمية المحورية لاختبار الواقع في إنتاج نتائج مفيدة اجتماعياً، وهي عملية القيام بوزن تفسير الفرد لمشكلة ما ومصادر أدلتها بالمقارنة مع الآخرين. بدون هذه العملية، تفشل تعريفات المشكلة لنمذجة الحالة التي تسبب الاحباط.⁴⁷ مفاهيم القيادة التي لا تقدر قيمة اختبار الواقع تشجع الأفراد على تحقيق رؤيتهم مهما كانت بصيرتهم خاطئة. وهكذا، كان خطأ هتلر تشخيصياً، فضلاً عن كونه أخلاقياً.⁴⁸ ولإنتاج العمل التكيّفي، يجب على الرؤية أن تتبّع معالم الواقع؛ بل لا بد أن تمتلك الدقة، وليس مجرد الخيال والجادبية.⁴⁹

ص-24/25

وبالإضافة إلى ذلك، يسمح لنا التركيز على العمل التكيّفي تقييم القيادة في سيرورتها بدلاً من الانتظار حتى الوصول إلى نتائج واضحة. كان من الممكن أن نرصد اختبار هتلر الخاطيء للواقع في وقت مبكر. فقد قدّم الكثير من الدلائل. كان انتخابه في عام 1933 استناداً على برنامج يقوم على التمجيد وكبش فداء (التضحية) يمكن أن يجعلنا نشكك في صحة جهاز حلّ المشكلة في المجتمع الألماني، على الرغم من ظهور السلطة الشرعية التي تتدفق من الانتخابات الديمقراطية. لم نكن بحاجة إلى الانتظار لنتائج جهوده.

وعلاوة على ذلك، باستخدام معيار العمل التكيّفي، لا نحتاج فرض تسلسلنا الهرمي للاحتياجات البشرية على الاحتياجات المعبر عنها حقاً في ألمانيا في ذلك الوقت. في تحليل استجابة المجتمع المحلي للواقع الصعب، نسأل الأسئلة التالية: هل يختبر أعضاؤه آرائهم للمشكلة مقابل وجهات النظر المنافسة داخل المجتمع أو أنها

تتمسك دفاعياً بمنظور خاص وتقمع الآخرين؟ هل يختبر الناس بجدية العلاقة بين الوسائل والغايات؟ هل الصراعات مفتوحة لفحص القيم والأخلاق لمختلف الوسائل؟ هل تم تحليل السياسات وتقييمها لتمييز الحقيقة من الخيال؟

في "ألمانيا النازية"، قمع هتلر المنافسة بين وجهات النظر الألمانية. قام بتأسيس قاعدة المطابقة التي استبعدت وجهات النظر التي يمكنها اختبار رؤيته لمشكلات ألمانيا. ومن ثم، لم تتمكن ألمانيا من اختبار العلاقة المفترضة بين الظروف الاقتصادية الحالية ومواطنة اليهود.⁵⁰ كيف يمكن إعادة ألمانيا من خلال إنشاء "أرض خالية من اليهود" هو موضوع غير قابل للنقاش العام، إما كأمر تقني أو أخلاقي. حتى في العمليات العسكرية، خسر صنّاع السياسة الألمانية المرونة للاستجابة للظروف المتغيرة. والمثالية في الإرادة أنتجت قرارات التي تجاهلت الظروف المعقدة.

يصبح العمل ضمن الإطار المرجعي للمجتمع نفسه مهماً بشكل خاص في حالات أقل وضوحاً من ألمانيا النازية. على سبيل المثال، يمكن لمستشارة في التنمية الدولية أن تخطط لسلسلة من التدخلات إلى ثقافة أجنبية. ولتقييم أهداف تلك الثقافة وفقاً للقيم الخاصة بها قد يكون ذلك خطيراً. ولكنها يمكن أن تساعد في تقييم نوعية العمل بدون فرض معتقداتها. ويمكنها تقييم مدى فشل الثقافة لمعالجة المشكلات الناجمة عن قيم الثقافة وأهدافها. وربما كان الأهم من ذلك إذا كان لديها أي نفوذ، أنها قد تكون قادرة على مساعدة أو دفع المجتمع للقيام بهذا العمل الشاق لتوضيح القيم والأهداف المتنافسة، ومواجهة التنازلات المؤلمة والتسويات اللازمة لتضييق الفجوة بين الظروف الحالية والأهداف. إذا كان المجتمع يحظر بعض الأحزاب /الأطراف أو يحرم شرائح من السكان، أو يستخدم التعذيب والقمع، ما هو منظور القيمة الذي أزيل بين هؤلاء الذين يجري إسكاتهم؟ ما هي جوانب الواقع الذي يعتقدون أنها بقيت مخبئة؟ ماذا عليها أن تفعل لتشجيع طوائف/فئات الثقافة لتسريع تغيير مواقفهم وعاداتهم ومعتقداتهم؟

ص-26

لأن القيادة تؤثر على حياة العديد، يجب أن يكون المفهوم الذي نستخدمه واسعاً. يجب أن تسمح لقيم الثقافات والمنظمات المختلفة. لا يمكن أن تكون إمبريالية [إستبدادية]. ومع ذلك لا يمكننا الآن أن نستجدي المسألة كلياً بالقول إن القيادة هي خالية من القيمة وتعريفها ببساطة من حيث أدواتها (النفوذ/التأثير، السلطات/القوى الرسمية، الأهمية) أو الموارد الشخصية (المهارات، التحمل، المزاج). أولئك الذين

يستمعون إلينا يبذلون المزيد من الجهد مع ما نقوله. إنهم يحولون الأدوات والموارد إلى القيم التي توجه حياتهم المهنية.

في هذه الدراسة، القيادة موجهة بمهمة القيام بالعمل التكيفي. وكما سنرى، النفوذ والسلطة، هما عاملان أساسيان في القيام بالعمل التكيفي، ولكنهما يتسببان أيضاً في القيود؛ بل هي أدوات وليست نتائج. معالجة المشكلات الصعبة، تلك المشكلات التي غالباً ما تتطلب تطوراً في القيم-هي نهاية القيادة؛ إنجاز ذلك العمل هو جوهرها.

من الواضح أن مجتمعاتنا ومنظمتنا بحاجة إلى القيادة بالمعنى الذي طورناه هنا. نحن نواجه تحديات التكيف الرئيسية. نحن بحاجة إلى منظور للقيادة الذي يُوفّر التوجيه العملي حتى نتمكن من تقييم الحوادث والعمل في سيرورته، بدون انتظار النتائج. نحن أيضاً بحاجة إلى أداة ضبط لميولنا لتصبح رؤيتنا متغرسية وعظيمة، والفرار من الحقائق القاسية ويومية القيادة. ومصطلحات مثل القيادة التحويلية تُغذي هذه العظمة. علاوة على ذلك، كما سنرى، استراتيجية القيادة لإنجاز العمل التكيفي تأخذ بعين الاعتبار العديد من الظروف والقيم التي تتفق مع متطلبات مجتمع ديمقراطي. وبالإضافة إلى اختبار الواقع، بما في ذلك احترام الصراع والتفاوض، والتنوع في وجهات النظر داخل المجتمع، وزيادة تماسك المجتمع؛ وتطوير معايير تحمل المسؤولية، والتعلم، والابتكار، وإبقاء المحنة الاجتماعية داخل نطاق محتمل.

ومن ثم مفهوم القيادة هذا له عيوب محتملة التي تتطلب الاستقصاء. تتضمن كلمة التكيف ببساطة التأقلم/التعامل، كما لو كان يجب على المرء أن يخضع بصورة سلبية إلى واقع لا يتزعزع. قد يكون صحيحاً في كثير من الأحيان أن هناك واقعاً لا يتزعزع الذي يجب أن نواجهه بدلاً من تجنّبه. ولكن نظراً لأن الكثير من الواقع الاجتماعي هو نتاج الترتيبات الاجتماعية، فقد أصبح الواقع المادي على نحو متزايد قابلاً للتأثير التكنولوجي، ومن الواضح أن هناك قدراً كبيراً من المرونة لكثير من واقعنا، وسوف نفعل بأنفسنا ما يُسيئ إلى اعتماد علاقة التعامل لهم..⁵¹

ص-27

وبالإضافة إلى ذلك، لأن التكيف هو استعارة من علم الأحياء حيث الهدف هو البقاء على قيد الحياة، فاعتبار القيادة أنها "نشاط لتحريك التكيف" قد يتضمّن ذلك

التركيز المفرط على البقاء على قيد الحياة. ومن الواضح أن لدينا مجموعة كبيرة من القيم الثمينة جداً كالحرية، والمساواة، ورفاه الإنسان، والعدالة، والمجتمع- الذي من أجله نخاطر، ويجب أن يكون مفهوم التكيف الذي يطبق على المنظمات الإنسانية والمجتمعات مسؤولاً عن هذه بشكل مباشر. مع هذه المخاوف في الاعتبار، ننتقل إلى دراسة أعمق من العمل التكيفي.

ملاحظات الفصل الأول 280-291

1. معظم أفضل المدراء التنفيذيين في 100 شركة في مجالات التعليم، والأعمال التجارية، والسياسة من الذي عملت معهم من خلال معهد Instituto FES de Liderazgo في كولومبيا،-1992 1991، أصروا على أن اسكوبار Escobar كان "قائداً حقيقياً"، على الرغم من أنهم يلعنون سلوكه. "After Waco, the Focus Shifts to Other Cults," *The Boston Globe*, April 30, 1993, p. 2. "Growing Up under Koresh: Cult Children Tell of Abuses," *The New York Times*, May 4, 1993, p. A1.

3. ما دام العلماء يسمحون بالتناقضات والارتباك للافتراضات الثقافية المشتركة لتعريف كيف يمكننا تصور القيادة ودراستها، سوف يعكس بحثنا الارتباك بدلاً من حله. ويضع كالدر Calder هذه النقطة بالإيحاء بأن لدينا أبحاث علمية في القيادة وقد طغت على الافتراضات اليومية، وبالتالي الفشل في توليد تجريدي "أعلى ترتيب". بدلاً من دراسة صفات مشتركة حول القيادة كظاهرة تدل على الأنماط الثقافية، وقيد العلماء مجال الرؤية عن طريق السماح لهذه المشمولات لتكون بمثابة إطار مرجعي. "بحوث مفارقة القيادة يتم حلها بواسطة إدراك أن ما تم محاولته ليس تطور النظرية العلمية بل هو استخدام منتظم وثابت للفكر في كل يوم.

"Bobby J. Calder, "An Attribution Theory of Leadership," in Barry M. Staw and Gerald R. Salancik, eds., *New Directions in Organizational Behavior* (Chicago: St. Clair, 1977), p. 182, italics in the original.

4. ومن بين أبرز الدلالات : (1) القيادة هي عملية النفوذ بين قائد وأتباعه لتحقيق الأهداف التنظيمية (2) القيادة هي القدرة على القيام بالوظائف الإدارية المرتبطة بمواقع السلطة العليا. (3) القيادة تعني وجود رؤية وجعل الناس يدركون ذلك. (4) القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، لاسيما بوسائل غير قمعية. انظر جوزيف روست،

See Joseph C. Rost, *Leadership for the Twenty-First Century* (New York: Praeger, 1991), pp. 38-44.

5- انظر كالدر Calder، "إسناد النظرية في القيادة"، لمناقشة كيف أن الناس عادة يعززون العلاقة السببية الاجتماعية للصفات الشخصية لدى الأفراد، ومن ثم استدعاء تلك القدرات القيادية. ويقترح ويلدافسكي أن الناس بصورة روتينية يقومون بتفسير مشكلاتهم بطريقة مميزة: "من أجل السلطة القائمة أو ضدها." انظر آرون ويلدافسكي

See Aaron Wildavsky, "A Cultural Theory of Leadership," in Bryan D. Jones, ed.,

Leadership and Politics: New Perspectives in Political Science (Lawrence: University Press of Kansas, 1989), pp. 98-100.

6. For some examples, see Elliott Jaques, *Requisite Organization: The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership* (Arlington, VA: Cason Hall, 1989), p. 121; and John P. Kotter, *The Leadership Factor* (New York: Free Press, 1988). Kotter goes farther than many business scholars in his view that vision is not only the product of the CEO alone, but the CEO's effort to identify and articulate the long-term interests of the parties involved. Like Jaques, he also provides a normative conception of process.

7. Indo-European Roots," in William Morris, ed., *The American Heritage Dictionary of the English Language* (Boston: Houghton Mifflin, 1969), p. 1526.

8. See Howard T. Prince and Associates, eds., *Leadership in Organizations*, third edition (West Point, NY: United States Military Academy, 1985).

9- المراجعة التالية تبسط الأدبيات الغنية والمتنوعة في القيادة. ويستند التصنيف على إدوين

هولندر

Edwin P. Hollander Edwin P. Hollander, "Leadership and Power," in Gordon Lindzey and Elliot Aronson, eds., *The Handbook of Social Psychology*, third edition (New York: Random House, 1985), pp. 485- 537. For the reader interested in other surveys and typologies of the leadership literature, the following are helpful. For a view taken largely from social psychology and management studies, see Cecil A. Gibb, "Leadership," in Gardner Lindzey and Elliot Aronson, eds., *The Handbook of Social Psychology*, second edition (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969), vol. 4, pp. 205-282; and Bernard M. Bass's survey of over 7,500 studies of leadership in *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, third edition (New York: Free Press, 1990). For a political science view, see Glenn D. Paige, *The Scientific Study of Political Leadership* (New York: Free Press, 1977), chaps. 2-4. For normative views, see Robert Terry, *Authentic Leadership: Courage in Action* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993); and Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*, chaps. 1-4. For views from across a range of disciplines, see Barbara Kellerman, ed., *Leadership: Multidisciplinary Perspectives* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984).

10. وعلى سبيل المثال، برbara كيلرمان Barbara Kellerman في مجلد من تحريرها بعنوان "

Political Leadership: A Source Book (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1986), pp. ix- xi,

تنظم اختيارها للمصادر الأولية بالأسئلة التالية:

"هل القادة يغيرون التاريخ؟ لماذا يقود القادة؟ لماذا الأتباع يتبعون؟ ما هي أنواع القادة؟ كيف يرتبط القادة والأتباع؟ هل هناك قيادة لكل الفصول؟" وعلى نفس المنوال، تسأل جان بلونديل

Jean Blondel "ما هي أصول قوة [القائد]؟ ما هي الأدوات التي بها تُمارس هذه القوة \السلطة؟ ما الفرق الذي يصنعه القادة؟"

JeanBlondel, *Political Leadership: Towards a General Analysis* (Beverly Hills, CA: Sage, 1987), p. 4.

11. تُعرّف معظم القواميس القيادة بأنها "القدرة على أن تقود"، أي كمجموعة من سمات الشخصية. وعقب هذا التفضيل الثقافي، ركزت البحوث المتعلقة بالقيادة في أوقات مختلفة على تحديد هذه الصفات. ومع ذلك ففرضية أن هناك قدرات عامة يمكن تحديدها أو تطويرها ما زال البعض - يخلط بينها في أدبيات القيادة لأن الإطار المرجعي للقيادة يتغير في دراسات مختلفة. الأطارات المرجعية للتعريف المتضاربة تستخدم لاختيار ما سيتم تحليله. وكانت هناك محاولات لتجمع معا دراسات سمة مختلفة لمعرفة الصفات التي يتم العثور عليها عبر مجموعة متنوعة منها، من ثم فالدراسات أنفوسها غالباً ما يتم اختيارها لأشياء مختلفة: المركز والتبعية غير الرسمية، والمهمة. على سبيل المثال، إذا كان علينا اختيار مجموعة من كبار المديرين التنفيذيين لتحديد خصائصهم المشتركة، ونحن ضمناً نسوي بين القيادة مع من يشغل مناصب عالية في السلطة، أو من له القدرة للحصول عليها. إذا كان علينا أن نحدد القيادة فيما يتعلق بمجموعة من الوظائف أو وجود التبعية غير الرسمية، من ثم فإن الأشخاص الذين نختارهم للدراسة سوف يكونون مختلفين، وسوف تختلف الخصائص التي نحددها.

ولمقدمة مأزق المنهجية ومراجعة للأدبيات النقدية في نظرية السمات، راجع باس

Bass, For an introduction to this methodological quandary and a review of the critical literature on *trait theory*, see Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, chaps. 4 and 5. For specific analyses, see Ralph M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature," *Journal of Psychology*, vol. 25, 1948, pp. 35--71; Charles Bird, *Social Psychology* (New York: Appleton-Century, 1940), pp. 369-395; and William O. Jenkins, "A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems," *Psychological Bulletin*, vol. 44, 1947, pp. 54-79.

12. لتحليل هذه الاتجاهات، راجع "تعريفات القيادة: في الثمانينيات"، في

The 1980s," in Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*, chap. 4.

13. See Thomas Carlyle, *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*, written in 1841 (Boston: Houghton Mifflin, 1907); William James, "Great Men, Great Thoughts and Their Environment," *Atlantic Monthly*, vol. 46, October 1880, pp. 441-459; Frederick M. Thrasher, *The Gang: A Study of 1,313 Gangs in Chicago*, second revised edition (Chicago: University of Chicago Press, 1936); and Sidney Hook, *The Hero in History: A Study in Limitation and Possibility* (New York: John Day, 1943). James, Thrasher, and Hook, coming long after Carlyle, take serious account of situational variables as well as traits. For a critique of Hook's distinction, see Robert C. Tucker, *Politics as Leadership* (Columbia: University of Missouri Press, 1981), pp.

27-30, who argues that all actors give meaning to events, framing them according to their values. Different actors may give the same event different meanings and, as a result, engage with it differently, but all actors are responsive to events. For an illustrative study of characteristics believed to be associated with leadership, see W. H. Cowley, "The Traits of Face-to-Face Leaders," *Journal of Abnormal Psychology*, vol. 26, 1931, pp. 304-313. Early perspectives on a hereditary basis for leadership include: Frederick Adams Woods, M.D., *The Influence of Monarchs: Steps in a New Science of History* (New York: MacMillan, 1913); and Albert E. Wiggam, "The Biology of Leadership," in Henry C. Metcalf, ed., *Business Leadership* (New York: Pitman, 1931), pp. 13-32.

14. على سبيل المثال، مارس جيمس ماديسون القيادة ببراعة كعضو في الكونجرس وكمؤطر رئيسي للدستور، ولكن يقول البعض أن أداءه رئيساً للجمهورية وعلى نحو رديء كان أقل من ذلك براعة بكثير . يجب أن نصنف جون كوينسي آدمز، كدبلوماسي ووزير الخارجية، " من بين أعظم من أنتجت هذه الأمة، ولكنه كان كرئيس خيبة أمل." انظر :

Richard Ellis and Aaron Wildavsky, "'Greatness' Revisited: Evaluating the Performance of Early American Presidents in Terms of Cultural Dilemmas," *Presidential Studies Quarterly*, vol. 21, winter 1991, p. 31.

15. John K. Hemphill, *Situational Factors in Leadership* (Columbus: Ohio State University Bureau of Educational Research, 1949), p. v, italics added. Also see Herbert Spencer, *The Study of Sociology* (New York: D. A. Appleton, 1884); Fillmore H. Sanford, *Authoritarianism and Leadership: A Study of the Follower's Orientation to Authority* (Philadelphia: Institute for Research in Human Relations, 1950); and Alvin W. Gouldner, ed., *Studies in Leadership* (New York: Harper and Brothers, 1950).

يبحث جزء كبير من العمل في إطار العلوم السياسية في تأثير العوائق المؤسسية على العمل الفردي. ويكمن هذا التقليد في التوتر الديناميكي مع تقليد السيرة الذاتية، التي تؤكد أن العمل الفردي يؤثر في الحوادث والمؤسسات إلى حد كبير. ويبدو أن فريد جرينشتاين Fred Greenstein وجد أرضية مشتركة بالإقتراف بأن "تأثير عمل الفرد يختلف من حيث (1) درجة العمل الذي يأخذ مكانه في بيئة تقبل إعادة الهيكلة، (2) موقع الفاعل في تلك البيئة، و (3) مواطن القوة أو الضعف الغريبة لدى الفاعل."

Fred 1. Greenstein, "The Impact of Personality on Politics: An Attempt to Clear Away Underbrush," *American Political Science Review*, vol. 61, 1967, pp. 633-634. For a review of these arguments, see Bryan D. Jones, ed., *Leadership and Politics: New Perspectives in Political Science* (Lawrence, KS: University Press of Kansas, 1989); Dankwart Rustow, "Introduction to the Issue 'Philosophers and Kings: Studies in Leadership,'" *Daedalus*, vol. 97, summer 1968, pp. 683-694; and Jameson W. Doig and Erwin C. Hargrove, "'Leadership' and Political Analysis," in Jameson W. Doig and Erwin C. Hargrove, eds., *Leadership and Innovation: A Biographical Perspective on Entrepreneurs in Government* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1987), chap. 1. Also see Tucker, *Politics as Leadership*, pp. 27-30; James Q. Wilson, "The Politics of Regulation," in James Q. Wilson, ed., *The Politics of Regulation* (New York: Basic, 1980), pp. 357- 394; Blondel, *Political Leadership*, chap. 5; and Norman Frohlich, Joe A.

Oppenheimer, and Oran R. Young, *Political Leadership and Collective Goods* (Princeton: Princeton University Press, 1971), pp. 3-11.

16. وبالنسبة للدراسة الأصلية التي تميز بين أنماط السلطة الاستبدادية والديمقراطية، انظر كورت

لوين، ورونالد ليببيت، Kurt Lewin and Ronald Lippitt،

see Kurt Lewin and Ronald Lippitt, "An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note," *Sociometry*, vol. 1, 1938, pp. 292-300. Also see "Leadership as a Function of Regime," in Aaron Wildavsky, *The Nursing Father: Moses as a Political Leader* (Alabama: University of Alabama Press, 1984), pp. 182-216, for a framework of political development and the challenges of leadership appropriate to it. For other analyses of the mesh between leadership style and various situational contingencies, see Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw Hill, 1967); Victor Vroom and Philip W. Yetton, *Leadership and Decision-Making* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973); Paul Hersey and Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977); and Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*, second edition (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989).

17. See Edward E. Jones, Kenneth J. Gergen, and Robert E. Jones, "Tactics of Ingratiation among Leaders and Subordinates in a Status Hierarchy," *Psychological Monographs*, vol. 77, 1963, pp. 1-20; Edwin P. Hollander, *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships* (New York: Free Press, 1978); and Morris P. Fiorina and Kenneth A. Shepsle, "Formal Theories of Leadership: Agents, Agenda Setters, and Entrepreneurs," in Jones, ed., *Leadership and Politics*, pp. 17-40

18. تتداخل هذا المقاربة مع المنظور الظرفي، الذي يضع تأكيداً على القوى المؤسسية التي تؤثر في سلوك القيادة. وربما يكون الفرق مسألة توازن. وهل أنماط التأثير هذه هي مسألة من المعاملات المتبادلة، أو هل التأثير في المقام الأول هو "في أيدي" المؤسسات التي تحدد سلوك الجهات الفاعلة؟ انظر:

See "The Nature of Leadership," in David B. Truman, *The Governmental Process* (New York: Knopf, 1951), pp. 188-193; "The Ambiguity of Leadership," in Robert A. Dahl, *Who Governs?* (New Haven: Yale University Press, 1961), pp. 89-103; and Bruce J. Crowe, Stephen Bochner and Alfred W. Clark, "The Effects of Subordinates' Behavior on Managerial Style," *Human Relations*, vol. 25, July 1972, pp. 215-237.

سيسيل جيب (Cecil Gibb)، الذي يدعو مقاربة المعاملات بنظرية التفاعل، يصف ذلك بهذه الطريقة: "الأتباع يخضعون أنفسهم ليس للفرد الذي يختلف عنهم تماماً ولكن لعضو من جماعتهم الذين قد يتفوق في هذا الوقت، والذي أساساً هو مثلهم، والذي في أوقات أخرى يكون مستعداً لأن يكون تابعاً فقط مثلهم... ويجسد القائد حتماً العديد من صفات أتباعه. تعكس شخصية أي فرد في نقطة معينة في الوقت المناسب قوى الميدان التي تتفاعل فيها." Cecil A. Gibb, ed., *Leadership* (Middlesex, England: Penguin, 1969), p. 210.

19- هولاندر، ديناميات القيادة Edwin P. Hollander, *Leadership Dynamics*

20. Richard E. Neustadt, *Presidential Power and the Modern Presidents: The Politics of*

Leadership from Roosevelt to Reagan, third edition (New York: Free Press, 1990), pp. 40-49.

21. يتصدى جلين بيج (Glenn Paige) لهذه المشكلة بشكل واضح في مقارنة له بين هتلر وغاندي على مدى أبعاد مختلفة. أبعاد تحليله الثمانية عشر (مثلاً، الإكراه، و التوافق في الآراء والأسس والإبداع والأخلاق) تنتج تقييمات معيارية وتنبؤات. ومع ذلك، ينضم بيج (Paige) تقريبا إلى جميع علماء السياسة في تعريف القيادة بعبارات " خالية من القيمة ": [القيادة] سلوك الناس في مواقع السلطة السياسية، ومنافسيهم. وهكذا، يعتبر كل من غاندي وهتلر قادة. انظر

See Glenn D. Paige, *The Scientific Study of Political Leadership* (New York: Free Press, 1977), pp. 1 and 139-149.

22. Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw Hill, 1967).

يضع المنظرون الرئيسيون الآخرون لنظرية الطوارئ، مثل فرووم (Vroom) والمتعاونون معه، قيمة ل "الفعالية التنظيمية"، وهي ليست ببساطة القدرة على الحفاظ على السيطرة أو السلطة. وتعني الفعالية التنظيمية إنجاز الأهداف التنظيمية. الفرضية هي أن بعض الأوضاع تتطلب صنع القرار الاستبدادي بينما تتطلب أخرى أشكالاً مختلفة من التشاور والمشاركة حيث ينبغي على صانع القرار أن يقرر أي نموذج من صنع القرار هو الأكثر فعالية نظراً لطبيعة الموقف. على سبيل المثال، شخص ما ينبغي عليه مشاركة المرؤوسين حينما يفكر المرء في أن وجهات نظرهم ضرورية إما لصنع القرار في حد ذاته، أو لالتزامهم بالقرار. انظر:

See Victor Vroom and Philip W. Yetton, *Leadership and Decision-Making* (New York: Wiley, 1974); and Victor Vroom and Arthur Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988).

23. قد يسأل شخص ما: هل يمكن لمنظري المعاملات والسياسة تصحيح مشكلة استخدام نظرياتهم " الخالية من القيمة " كقيم معيارية عن طريق توضيح أنهم يتحدثون ببساطة حول الوسائل وليس النهايات؟ ومن الناحية النظرية، ربما. ولكن في الممارسة العملية، لا أعتقد ان الناس سوف يقومون باستيعاب التمييز ما دام يتم استخدام كلمة القيادة. من ثم فالمصطلح، في تجربتي، هو بالفعل يتعلق بالقيم الموجهة والصور الذاتية للشباب والناس العاملين.

See Ronald A. Heifetz, Riley M. Sinder, Alice Jones, Lynn M. Hodge, and Keith A. Rowley, "Teaching and Assessing Leadership Courses at the John F. Kennedy School of Government," *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 8, summer 1989, pp. 536-562. Under the direction of Dr. Sharon Parks, the Lilly Endowment has sponsored a more full description and evaluation of these courses to determine, in part, their impact on the construction of values.

24. مع العمل في التقاليد الوصفية، يفترض كثير من علماء القيادة بأن مهمة الدراسة هي لتحديد ووصف وتحليل ما هي القيادة. حتى الآن، كما اقترح آخرون قبلي، كان هذا صعباً لأنه لا توجد

اتفاقيات ثقافية واضحة تحدد المصطلح. " قائمة الادبيات(ارجيريس، 1979 Argyris) لا 'تضيف' جزئياً بسبب أن الظواهر المتنوعة قد تم دراستها باسم القيادة ".

(Hosking and Morley [po 89], cited in Rost [po 6]).

ونتيجة لذلك، درس العلماء مجموعة متنوعة من الأشياء تحت عنوان القيادة، وإضافة إلى ذلك، وكثيراً ما تركوا أبعاد القيمة الضمنية. وفي هذا الصدد، تبرز جهود جوزيف روست الأخيرة في تعريف مصطلحاته وتحليل السبب في اختيارها.

ومع ذلك يبدو أن روست (Rost) يقدم تعريفاً معيارياً للقيادة في نموذج كلاسيكي عندما يشكو من أن قيادة العلماء " لا تزال ليس لديها فهم واضح عن ماذا تكون القيادة " (ص 14)، ومن ثم يشرع في تقديم وجهة نظره التي غرست قيمة في روح الحقيقة، كما لو أنها كانت طبيعة القيادة وجوهرها. ويبدو لي أنه من المفيد للعلماء النظر في أن القيادة "أقل من "بدلاً من "ينبغي أن تكون"، وأن حججنا يجب أن تركز ليس حول الذين هم أكثر دقة. ووصفاً للواقع الموضوعي (أو ربما الافتراضات الثقافية السائدة) لكن حول ما هي الصورة التي يمكننا أن نقدمها بفائدة للناس الذين يشكلون صورهم لذواتهم جزئياً من قبل تصوراتنا. قد يكون مهمة صعبة من وجهة نظر منهجية البحث، ولكن على الأقل سوف تتصارع مع المشكلة المعروضة علينا. انظر روست:

See Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*; Dian-Marie Hosking and Ian E. Morley, "The Skills of Leadership," in James G. Hunt, B. Rajaram Baliga, H. Peter Dachler, and Chester A. Schriesheim, eds., *Emerging Leadership Vistas* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), pp. 89-106; and Chris Argyris, "How Normal Science Methodology Makes Leadership Research Less Additive and Less Applicable," in James G. Hunt and Lars L. Larson, eds., *Crosscurrents in Leadership* (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1979).

25. أنا أفضل مصطلح " القيم الموجهة " بدل " قيم الغاية/ النهاية " لأنني أعتقد أن "قيم الغاية" توظف من خلال توجيه خيارات الناس من الأدوات. إنها هي " من حيث يأتي الناس"، وليس إلى أين هم ذاهبون، كما يقترح مصطلح "نهاية". على سبيل المثال، في صنع القرار حول الأطفال، شخص موجه بقيمة الحب. فالحب لا يخدم كغاية أو هدف، ولكنه يخدم كمصدر للتوجيه اليومي.

26. يميل علماء السياسة إلى تصور السياسة باستخدام الصلاحيات (القوة) و التأثير كوحدات للتحليل. مع ذلك، هناك مدرسة للفكر السياسي، تعود بقدر ما على الأقل إلى الوراثة إلى أفلاطون، الذي يستخدم اتجاه نظام الحكم وعمله كإطار مرجعي. انظر :

See Tucker, *Politics as Leadership*, pp. 4-9.

عبر كارل فريدريش بهذه الطريقة، "للتفريق بين قيادة لوثر وقيادة هتلر أمر بالغ الأهمية للعلوم السياسية لأن ' نجعل لذلك معنى ؛ إذا كانت العلوم السياسية غير قادرة على ذلك، فهي علم زائف، لأن المعرفة تضفي الإفساد لا الإرشاد

Carl J. Friedrich, "Political Leadership and the Problem of the Charismatic

Power," *Journal of Politics*, vol. 24, February 1961, p. 19.

27. أنا مدين هذه الفكرة إلى جيم توماس شيلينغ (Thomas C. Schelling).
28. كما هو مقترح، تم تحليل هذه الفكرة من قبل فرووم وييتون وياغو (Vroom, Yetton, and Jago). كان تركيزهم هو في عمليات صنع القرار من جانب رموز السلطة داخل المنظمات وليس كما في هذه الدراسة، [تركيز على] عمليات تحديد المشكلة وحل المشكلة في البيئات السياسية المعقدة، أو القيادة بدون تفويض. انظر :
See Vroom and Yetton, *Leadership and Decision-Making*; and Vroom and Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*.

29. يقدم تاكر Tucker هذه النقطة من وجهة نظر تحليلية بحتة: "في التحليل النهائي لقوة القيادة كعلاقة تأثير على التحليل، يستند على فعاليتها كنشاط. " Tucker, *Politics as Leadership*, p. 25. سابقا لهذا المنظور هو أتباع مقاربة البحوث التي أنشئت في الخمسينيات في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي حيث بدأ الباحثون دراسة السلوك بدلاً من السمات. على وجه التحديد، ركزوا على سلوكين لأشخاص في مواقع السلطة التنظيمية: الأخذ في الاعتبار النظر رضا المرؤوسين، ومبادرة البنية (تحديد المهمة، ومبادرة عملية العمل وتنظيمها ، والحفاظ على المعايير). وقد افترض معظم الباحثين أن أوضاعا مختلفة سوف تطلب توازنات مختلفة بين هذين السلوكين، وقد درسوا الاحتمالات المميزة لهم. على النقيض من ذلك، دافع البعض عن مقاربة كل الفصول (all-seasons approach). وبخاصة، روبرت ر. بليك وجينس. موتون، انظر Robert R. Blake and Jane S. Mouton, in *The Managerial Grid III* (Houston: Gulf Publishing Company, 1985) أوصيا باهتمام عال بالناس و الاهتمام العالي بالإنتاج كمقاربة عامة للقيادة. عموما ، تركز هذه الدراسات على سلوك هؤلاء مع السلطة التنظيمية. لوصف هذا العمل الكلاسيكي، انظر:

see Ralph M. Stogdill and Alvin E. Coons, eds., *Leader Behavior: Its Description and Measurement* (Columbus: Ohio State University Bureau of Business Research, 1957). For a review, see "Consideration, Initiating Structure, and Related Factors for Describing the Behavior of Leaders," in Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, chap. 24.

30. وينفق كثير من الباحثين ومؤسسات التدريب قدرا كبيرا من الوقت لتعزيز الرأي الشخصي للقيادة عن طريق إدارة بطاريات الاختبارات الشخصية كعنصر أساسي في تنمية المهارات القيادية. وبينما قد تكون الاختبارات ذات فائدة كبيرة في توليد التفكير والبصيرة فيما بين الناس الذين تم اختبارهم ، التي قد تكون مهارات هامة للقيادة، وكثيراً ما يتم فصله من أي تصور عملي واضح للقيادة. نظرا للافتقار إلى الأساس في إطار مفاهيمي لاستراتيجية القيادة ، فهم لم يقولوا للناس ما فيه الكفاية

حول الاستخدام الفعال لمهاراتهم في ممارسة القيادة.

For the pioneering efforts in this area of inquiry, see the various publications of the Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina. For a discussion of pathological personality structures and their mesh with institutional roles of authority, للجهود الرائدة في هذا المجال من الاستقصاء، راجع مختلف منشورات مركز "القيادة الإبداعية"، غرينسبورو، شمال كارولينا (Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina).

31 - للاطلاع على مناقشة لبنيات الشخصية المرضية وشبكتها مع الأدوار المؤسسية للسلطة، انظر أوتو كيرنبرغ :

Otto F. Kernberg, "Regression in Organizational Leadership," in Arthur D. Colman and Marvin H. Geller, eds., *Group Relations Reader 2* (Washington, DC: A. K. Rice Institute, 1985), pp. 96-106.

32- يصف بيير م. تركيت . M. Turquet Pierre هذه الدينامية في مقالته in "Leadership: The Individual and the Group," in Colman and Geller, eds., *Group Relations Reader 2*, p. 85.

ما من شك في ذهني أن الأفراد الموهوبين لديهم الكثير لتعلم القيادة على نحو فعال. لاستخدام قياس، حتى الشباب عازف الكمان الأكثر موهبة يتم تدميره خلال ضعف التدريب. لتصبح عازف كمان عظيما يتطلب كلا من الموهبة والتدريب الكبير . وعلاوة على ذلك، تماما الأطفال المتوسطون يجعلهم التدريب الجيد موسيقيين ممتازين. في كثير من الأحيان، توحى مصطلحات مثل المواهب والشخصية بشيء غير قابل للتغيير بعد سن مبكرة. وفي الواقع، أتباع تأثير نظرية فرويد في التنمية البشرية، وكثير من علماء القيادة والسياسة وضعوا الافتراض بأن الميول والتفضيلات هي ثابتة في مرحلة الطفولة المبكرة. وفي المقابل، يؤكد دانكوارت روستو الأهمية في "تصور شخصية القائد، لا كجامد، ولكن كتغيير؛ ولناخذ بالتالي في الاعتبار، الصفات الشخصية التي كانت قد عرضت في سنوات طويلة من الانتظار بالنسبة لفرصته، الموارد الجديدة للشخصية التي يجلبها للتحمل وهو يضطلع بدوره كقائد، والانخفاض الذي قد تخضع له شخصيته كمهمة تاريخية هو إنجاز ". ويستند روستو على مفهوم ألبرت هيرشمان "الترويج للإصلاح" في دراسته للتنمية الاقتصادية في أمريكا اللاتينية لتوحى بأن "داعية الإصلاح أو القائد الكاريزمي من المحتمل أن يبرز كمعلم في هذه العملية، ولكن كي يُعلم الآخرين فإنه يجب عليه أولاً معرفة نفسه. "

(Rustow, "Introduction," pp. 690 and 683-694.)

لم يكن روستو ساذجا حول القدرات في تعليم الكبار. درس إريك إريكسون، وروبرت كيغان، جاك إليوت، وآخرون وجادلوا بصورة مقنعة من أن الناس يستمرون في التعلم والتطور خلال سنوات المراهقة والكبار مما يتجاوز مجرد اكتساب المعلومات، ولكن بطرق عميقة. انظر :

See Erik Erikson, *Young Man Luther: A Study in Psychoanalysis and History* (New York: Norton, 1958); Robert Kegan, *The Evolving Self* (Cambridge: Harvard University Press, 1982); and "Cognitive Processes: How They Work and How They Mature," in Elliott J

ues, *Requisite Organization: The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership* (Arlington, VA: Cason Hall, 1989), sect. 5.

33. See "The Power of Leadership," in James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper Colophon, 1978), chap. 1.

34 "The Structure of Moral Leadership," in Burns, *Leadership*, chap. 2. Other organizational and political theorists have modified and elaborated Burns' concept of transformational leadership by converting it into a nonnormative framework.

34. "هيكل القيادة الأخلاقية"، في كتاب بيرنز ، القيادة، الفصل 2. Burns, Leadership, chap. 2. عدّل منظرو التنظيم والسياسة الاخرون وطوروا مفهوم بيرنز القيادة التحويلية بتحويله إلى إطار غير معياري. انظر

See Bernard M. Bass, *Leadership and Performance beyond Expectations*; and Erwin C. Hargrove, "Two Conceptions of Institutional Leadership," in Jones, ed., *Leadership and Politics*, pp. 57- 83. Both conceive of transformation, not in Burns' sense of elevating the moral functioning of a polity but in the sense of inspiration, intellectual stimulation, and personal consideration (Bass), or altering the basic normative principles that guide an institution (Hargrove, p. 66

35 See Tucker, *Politics as Leadership*, pp. 77-79, for his discussion of non-constituted leaders.

36. See Max Weber, "Politics as a Vocation," in Gerth and Mills, eds., *From Max Weber*, pp. 77-128. Professor Michael O'Hare at the University of California, Berkeley, provided the articulation of this idea.

37. See Vroom and Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*.

38. Burns, *Leadership*, pp. 42-43; and Tucker, *Politics as Leadership*, pp. 98- 105.

لإجراء استعراض لأدبيات القيادة فيما يتعلق بالصراع، للمصادر وإدارتها، انظر see "Conflict and Legitimacy in the Leadership Role," in Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, chap. 15.

39. يتبع روبرت جيم تاكر (Robert C. Tucker) منطقاً مماثلاً، على الرغم من أنه يقف قريباً من المفهوم المعياري. بالبناء على عبارة سيسيل غيب بأن "القيادة تزدهر في حالة وجود مشكلة،" يتوجه تاكر بالقيادة إلى أنشطة تعريف المشكلة وصياغة السياسات، وتنفيذ السياسة العامة. ويشير لنا تركيزه على تعريفه للمشكلة في اتجاه اختبار الواقع كقيمة مفتاحية/ أساسية في القيادة. انظر :

See Tucker, *Politics as Leadership*, pp. 18-19; and Cecil A. Gibb, "The Principles and Traits of Leadership," in Gibb, ed., *Leadership*, p. 211.

40. يقدم سيلزنيك تحليلاً ذكياً لدور القيادة التنظيمية في تشكيل القيم التي توجه مؤسسة ما، انظر

Philip Selznick, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* (New York: Harper and Row, 1957).

أيضا كان دراث وبالوس Drath and Palus في مركز القيادة الإبداعية يعملان على مفهوم القيادة (على أساس عمل روبرت كيغان) ك "معنى يصنع التجربة الجماعية"، الذي يشير تجاه المهمة لإعطاء الناس وسيلة لجعل معنى لحالتهم.

Wilfred Drath and Charles Palus, "Leadership as Meaning Making in Collective Experience" (Greensboro: Center for Creative Leadership, 1993).

41-يقوم كولينز وبوراس بتقسيم الرؤية إلى عنصرين هما: الهدف (عبارة للقيم التوجيهية) والمهمة (هدف عملي متوسط الأجل الذي يأخذ حسابا للواقع الحالي). انظر :

See James C. Collins and Jerry I. Porras, "Organizational Vision and Visionary Organizations," *California Management Review*, vol. 34, fall 1991, pp. 30-52.

42-انظر تحليل Neustadt's سوء تعامل ترومان مع الحرب الكورية في كتاب السلطة الرئاسية، *Presidential Power*, pp. 103-122، الذي قال أنه يحلل دور الرئيس كمدرس في أخذ الحوادث وإعطائها معنى. ويمكن استخدام تحليله لدعم نقد تاكر Tucker لسيدني هوك في التمييز بين الرجل الحافل بالحوادث والصنع للحدث، كما هو موضح في الملاحظة 13، أعلاه.

43. Quoted in Arthur M. Schlesinger Jr., "A Clinton Report Card, So Far," *The New York Times*, April 11, 1993, Section 4, p. 13. Schlesinger suggests, "Except for the part about admitting failure frankly, that was the story of Roosevelt's New Deal." For examples of improvisation in other contexts,

ويقترح شليزنجر، "باستثناء جزء عن الاعتراف بالفشل بصراحة، كان ذلك قصة صفقة روزفلت الجديدة". للحصول على أمثلة من الارتجال في سياقات أخرى،

see "War Is the Domain of Uncertainty," in Major General Baron Hugo von Freytag-Loringhoven, "The Power of Personality in War," *Roots of Strategy: 3 Military Classics*, Book 3 (Harrisburg, PA: Stackpole, 1991), chap. 4, pp. 252-289; Michael Cohen and James March, *Leadership and Ambiguity: The American College President*, second edition (Boston: Harvard Business School Press, 1986); and Robert D. Behn, *Leadership Counts: Lessons for Public Managers* (Cambridge: Harvard University Press, 1991).

44. Burns, *Leadership*, chap. 1.

45.-لمناقشة التشخيص الخاطئ في عهد هتلر، انظر :

see Tucker, *Politics as Leadership*, pp. 89-96.

لإجراء تحليل الأسباب المحلية للحرب، مع الآثار المترتبة على نشأة " الحرب العالمية الثانية"، انظر : see Jack S. Levy, "Domestic Politics and War," in Robert 1. Rotberg and Theodore K. Rabb, eds., *The Origin and Prevention of Major Wars* (Cambridge: Cambridge University Press, 1989).

46. وفي سنوات ما بعد الحرب، كتب " جاسبر شانون "، "ربما كان أكثر واقعية، من عدم قولنا أكثر علمية سوف نتطلع إلى إيماننا بالزعماء الذين يمكنهم حل عللنا الاجتماعية عن طريق السحر السياسي كأمر سخيف ، كما أننا نعتبر القوة الإلهية التي تعزى إلى الملوك في الشفاء من الأمراض الجسدية." "

"The Study of Political Leadership," in Jasper B. Shannon, ed., *The Study of*

Comparative Government (New York: Greenwood, 1949); cited also in Paige, *The Scientific Study of Political Leadership*, p. 42.

47. وفي النظام الأمريكي، يأخذ اختبار الواقع النماذج التحليلية والسياسية على حد سواء كما كل فصيل سياسي يرسل محلي السياسات الخاصين به للعمل، وحيث التداولات المفتوحة حول الاختلافات فيما بينها في كثير من الأحيان هي المعيار. انظر على سبيل المثال،:

. See, for example, Charles E. Lindblom, *The Policy-Making Process* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1968).

48- يكون الخطأ التشخيصي، الذي تم عمله بوعي، أيضا غير أخلاقي. لأنه هناك ميل مشترك في المجتمعات البشرية للفرار من الأنباء السيئة، والبحث عن حلول تبسيطية، أو تتجمع حول الحلول القديمة، ونحن نصبح عرضة للمشعوذين الذين يضللوننا من خلال التشخيص الخاطيء.

49. وقد تناول علماء اخرون هذه المشكلة المعيارية - إلى حد ما - في طريقة مماثلة لطريقتي، ولكن مع الصياغات التي تبدو لي أقل فائدة للممارس. على سبيل المثال، الصلاة روبرت تيري، المدير السابق مركز القيادة العاكسة في مدرسة هيوبرت همفري للشؤون، العامة جامعة مينيسوتا، يقدم هذا التعريف: ". القيادة هي الشجاعة في طرح عمل أصيل والسماح بظهور عمل أصيل للعموم." أسلوبه في استخدام "العمل الأصيل" هو أقرب إلى ما أعنيه باختبار الواقع انظر:

See Terry, *Authentic Leadership*. Joseph Rost offers this definition:

ويقدم جوزيف روست هذا التعريف: "القيادة هي علاقة تأثير بين القادة والأتباع الذين ينوون التغييرات الحقيقية التي تعبر عن أهدافهم المتبادلة." "بالتغييرات الحقيقية"، يقوم روست مرة أخرى بتعقب فكرة العمل التكيفية. انظر:

See Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*, p. 102.

50. For an analysis of conspiracy theories used historically by people to explain their predicaments,

50-وبالنسبة لتحليل نظريات المؤامرة التي يستخدمها الناس تاريخيا لشرح توقعاتهم، انظر: see Franz Neumann, "Anxiety and Politics," in *The Democratic and the Authoritarian State: Essays in Political and Legal Theory* (New York: Free Press of Glencoe, 1957), pp. 283-287.

يقترح نيومان إلى أنه "مثلما تأمل الجماهير الخلاص من المحنة \ الشدة عبر الوحدانية المطلقة مع شخص [يتمتع بشخصية كاريزمية]، حيث أنهم يسندون محتهم إلى بعض الأشخاص الذين جلبوا هذه المحنة إلى العالم من خلال مؤامرة... الكراهية والاستياء والفرع، تم إنشاؤها بواسطة اضطرابات كبيرة، تتركز على بعض الأشخاص الذين يتم شجبهم كمتأمريين شياطين"

(p. 279); cited also in Robert C. Tucker, "The Theory of Charismatic Leadership," *Daedalus*, vol. 97, summer 1968, p. 752.

For a view of scapegoating from object relations theory

للحصول على طريقة عرض عن كبش فداء لهدف نظرية العلاقات، انظر: ,see Leonard Horwitz, "Projective Identification in Dyads and Groups," in Colman and Geller, eds., *Group Relations Reader* 2, pp. 28-30.

51. See Eric J. Miller, "Organizational Development and Industrial Democracy: A Current

الفصل الثاني أن تقود أو تسي القيادة ؟

تسعى نظم المعيشة إلى التوازن. فهي تستجيب للإجهاد / التوتر عن طريق العمل لاستعادة التوازن¹. إذا كان جسم الإنسان مصاباً بالبكتيريا، يستجيب النظام لمحاربة الإصابة، واستعادة الصحة. عندما يسير الأفراد في الهواء الطلق في أيام صيف حار، فهم يعرقون ويتحركون ببطء للحفاظ على درجة حرارة داخلية ثابتة 98.6 درجة فهرنهايت. عندما تحرق النار غابة، تقوم البذور التي تهب بشكل روتيني من مسافة بترسيخ نفسها في الرماد. بالخروج من التوازن، تقوم نظم المعيشة باستدعاء مجموعة من الاستجابات التجديدية².

هذه الاستجابات لاختلال التوازن هي نتاج للتكيفات التطورية التي تحولت إلى مشكلات روتينية والتي كانت ذات مرة تقريباً تهديدات غامرة. إذا نظرنا في الزمن الماضي، نتعجب من النجاح الوفير لهذه التكيفات واتساع الفرص المتاحة لاستغلالها. ومع ذلك، فإننا نميل إلى ملاحظة النجاحات والابتكارات أكثر من ملاحظة الفشل. بحكم التعريف، تعيش النجاحات حين يختفي الفشل. وامتلىء طرق التطور بعظام المخلوقات التي لم تتمكن من أن تزدهر في البيئة المقبلة. وتكثر حالات الفشل في الانتقاء الطبيعي، جنباً إلى جنب مع النجاحات. ويعمل التطور عن طريق التجربة والخطأ³.

العمل على تطوير تكيف قوي لتحديد جديد، بمعنى، هي عملية تعلم لأنواع الكائنات الحية. من خلال عملية "اضرب أو تفشل" من أجل بقاء بعض الأفراد على حساب الآخرين، فتتشق أنواع الكائنات الحية طريقها نحو قدرات تكيفية جديدة. كما ورث الناجون إلى ذريتهم الصفات التي منحتهم تفوقاً طفيفاً في التنافس على الموارد، فإن أفضل قدرات التكيف هذه تصبح "ماثلة" في البرامج الوراثية/ الجينية

لأنواع الكائنات الحية؛ **ص-29** تَجَمُّع الجينات التي تُحدد الخصائص البنيوية والتحسينات للجيل القادم يصبح متغيراً. على سبيل المثال، طَوَّر البشر القدرة على الكلام في كلمات واختراع لغات مُعقَّدة. حدثت هذه التَطَوُّرات بسبب إعادة التركيبات الوراثية/ الجينية الجديدة والطفرات العشوائية التي حدثت لتعزيز القدرة على البقاء والقدرة الإنجابية لأسلافنا. و أصبحت هذه الميزات الآن جزءاً من تراثنا.

ومع ذلك، ليست الطبيعة بعيدة النظر. في الواقع، إن ليس لديها نظر على الإطلاق. ليس التكيف البيولوجي نتيجة تخطيط أو تصميم من قبل أحد أنواع الكائنات الحية، ولكنه مجرد نتيجة عندما يولد أحد الأفراد مع سمة تُسلحه للبقاء والتكاثر في بيئة متغيرة. وعادة ما يكون هذا الاختلاف نتيجة "حادثة" جيني- طفرة - وغالباً ما يكون ضاراً بالفرد. ولكن عندما تتغير البيئة، يُمكن أن يكون الاختلاف الذي كان ميزة سيئة في البيئة السابقة يُمكن أن يصبح فجأة ميزة واضحة.

على سبيل المثال، في إنجلترا قبل الثورة الصناعية، كانت معظم حشرات العث المفلفل (peppered moth) ذات ألوان فاتحة، مُثَلَّة النمو الكثيف للطفيليات شاحبة اللون التي غطت جذوع الأشجار التي كانت تعيش العث عليها. و من خلال التمويه بألوانها الفاتحة ، حمت حشرات العث أنفسها من مفترسيها predators. ولكن أثناء الثورة الصناعية، أصبحت جذوع الأشجار عارية بشكل كبير في أنحاء إنجلترا الصناعية لأن الغازات الملوثة قتلت الطفيليات.

لم تعد الجذوع الداكنة المكشوفة تُوفِّر التمويه لحشرات العث ذات الألوان الفاتحة، التي كانت تُؤكل من قبل الطيور، ولكنها قامت بحماية تلك ذات الألوان الداكنة أكثر. أفراد الحشرات هذه الأفضل تكيفاً نجت وتكاثرت، الأمر الذي دفع حشرات العث المحلية على التكيف التدريجي نحو التغيير. وفي المناطق غير المصنعة ، واصلت حشرات العث الفاتحة لتزدهر كما كانت من قبل⁴

بطبيعة الحال، إذا كانت الأنواع تتكيف مع تحدياتها الحالية، فإنها تظل غير قادرة على التغلب على التحدي المقبل. و يبتكر الانتقاء الطبيعي، ويرتجل مرة أخرى، بدون أي رؤية للمشكلات التي يُمكن أن تواجه مستقبلاً.

كما يبدو مذهلاً فالاختلاف والانتقاء الطبيعي خلق الزهور الحمراء، وأشجاراً تحمل مخاريط الصنوبر والطيور التي تُغني، أو الإبل، تماماً كما يبدو استثنائياً أن عمليات التكيف أنتجت البشر مع القدرة على التعلم. ولأن الجينات الماثلة لدينا تعطينا الميول الاجتماعية والذكاء، ونحن البشر يُمكن أن نخترع، نُفكر ملياً، ونطوّر النظم

الاجتماعية المُعقَّدة التي تحمل الدروس المستفادة من ماضيها⁵. يُمكننا أن نزهدهر في المناخات الباردة لأننا تعلمنا أن نلبس، وأن نحتمي، ونُنظِّم مجتمعاتنا المحلية، وننقل الدراية know-how إلى ذريتنا.

ص-30

لا يُمكننا أن نتعلم فحسب، ولكن يُمكننا أيضا إدارة تعلمنا. نحن نخلق ثقافات غنية التي تعمل على تمرير كل ما نعرفه وكيفية اكتشاف المزيد. يُمكننا أن نُقدِّم للآخرين كل أنواع الدروس التي ليست في جيناتنا. لقد وهبتنا الطبيعة القدرة على التفكير في المشكلات وتغيير استجاباتنا لها. وهكذا، استغرق موسى [عليه السلام] جيلين فقط لتحويل شعب بئس إلى مجتمع يتمتع بالحكم الذاتي قادر على تشكيل القوانين التي تتجاوز سيادة حكم الملوك.⁶ وقد أخذت الإنسانية فقط 10,000 سنة للانتقال من العيش كصيادين وجامعين للثمار في مناطق محصورة جداً إلى تطوير الاقتصاد العالمي واختراع المؤسسات والتكنولوجيات التي تجعله مُمكناً. ولدينا تطلعات جديدة التي تُولِّد مجموعة جديدة من الفرص والمشكلات. وليس لدينا رؤية فقط، ولكن لدينا القدرة على تحليل ما نراه. حتى إنه يُمكننا تعديل رؤانا.

حتى الآن فُنيت عديد من المجتمعات في تاريخ البشرية بدلاً من التكيف. وليس من السهل توضيح التطلعات، ومواجهة المشكلات، وتطوير مجموعة من الاستجابات التكيفية اجتماعياً. تماماً كما الأفراد يقاومون الألم والتفكك الذي يأتي مع تغيير مواقفهم وعاداتهم السلوكية، كذلك تقاوم المجتمعات التعلم أيضاً. قد يتم تهديد النظام الاجتماعي تعلّمه الأنماط القديمة لعلاقة توازن السلطة، وإجراءات التشغيل المعتادة، وتوزيع الثروة. ويُمكن اعتبار المهارات القديمة عديمة الفائدة. وقد تكون كل من المعتقدات، والهوية، وتوجيه القيم وصور العدل، والمجتمع، والمسؤولية موضع تساؤل. ويُمكن أن يتعلم البشر ويُمكن أن تتغير الثقافات، ولكن كم مدى سرعة التغيير وما هو مداه؟

ص-31

العمل التكيفي

ينشأ مفهوم التكيف من الجهود لفهم التطور البيولوجي. وتطبيقاً على تغيير الثقافات والمجتمعات، يصبح المفهوم مجازاً مفيداً، وإن كان غير دقيق. تتغير الأنواع بتغييرات البرنامج الجيني/الوراثي؛ وتتغير الثقافات عن طريق التعلم⁷ والتطور هو مسألة فرصة الحصول على مناسبة فجائية/عرضية بين التغيير العشوائي والضغط

البيئية؛ وعلى النقيض من ذلك، يُمكن أن تستجيب المجتمعات للضغوط الجديدة مع التشاور والتخطيط. والتطوُّر لا هدف له - فالبقاء على قيد الحياة هو المقياس الوحيد لنجاحه؛ وتولّد المجتمعات الأهداف التي تتجاوز هدف البقاء على قيد الحياة.

يبدو أن الاختلافين الأول والثاني بين التكيف البيولوجي والتكيف الثقافي يشكّلان صعوبة مفاهيمية صغيرة. ونحن نعلم بديهياً أن المجتمعات المحلية تتغير من خلال مجموعة متنوعة من عمليات التعلم، وفي بعض الأحيان مع التبصر (بعد النظر) والتخطيط. ومع ذلك، يتطلب هذا الفرق الأخير، تشكياً للمجاز إذا أردنا استخدامه لوصف التغيير الاجتماعي. ويثير مفهوم التكيف المُطبّق على الثقافة التساؤل [التالي]:
التكيف مع ماذا، ولأي هدف؟

في علم الأحياء، البقاء على قيد الحياة لفرد من أفراد الكائنات الحية ولأحد أقاربهم الذين يحملون جينات مماثلة تُحدد أساساً الاتجاه الذي تتكيف فيه أنواع الكائنات الحية. ويصبح موقف ما "مشكلة" لأنواع الكائنات الحية، أو بشكل أدق، يصبح تحدياً تكيفياً، لأن ذلك يهدد قدرة الأفراد على تمرير تراثهم الجيني.

يتطلب التكيف مع التحديات البشرية ببساطة أن نذهب إلى أبعد من متطلبات البقاء على قيد الحياة. ويتكون العمل التكيفي في المجتمعات البشرية، من الجهود الرامية إلى سدّ الفجوة بين الواقع ومجموعة من القيم التي لا تقتصر على البقاء على قيد الحياة. يُمكننا تصور المشكلات كلما كانت الظروف لا تنسجم مع الطريقة التي نفكر بها في الأشياء كما يجب أن تكون. وهكذا، يتضمن العمل التكيفي ليس فقط تقييم الواقع لكنه أيضاً يشتمل على توضيح القيم.

ترتبط هذه المهام ارتباطاً بلا تعقيد. وصار تقييم الظروف مُعقّداً نظراً لأننا لا نستطيع دائماً تعريف المشكلات بموضوعية. وقد أسهمت أساليب العلوم إسهاماً كبيراً لاختبار الواقع؛ ومع ذلك فإنها لا يُمكنها تعريف مشكلاتنا بشكل موثوق سواء كان ذلك بسبب أن المنهج العلمي لديه قدرة محدودة على تقديم تنبؤات، أو لأنه يُمكن فقط تشخيص مشكلاتنا في ضوء قيمنا. ومع القيم المختلفة، نحن نغربل الواقع للحصول على معلومات مختلفة ونضع الحقائق معاً في صورة مختلفة⁸. وإذا كان المجتمع يُقدّر الحرية الفردية، سوف يميل إلى تسليط الضوء على تلك الجوانب من الواقع وهي تحدي الحرية. وكنتيجة طبيعية، فإنه سيتم أيضاً الميل إلى إهمال عناصر الواقع تلك التي تعتمد عليها مجتمع آخر مع قيمة مركزية أخرى مثل المسؤولية المشتركة التي سيركّز عليها، ويعتمد جانب الحقيقة التي يراها كل فرد إلى حد كبير على من الذي يهتم وبماذا يهتم⁹.

ص 31-32

عادة، سوف يحترم النظام الاجتماعي بعضاً من مزيج القيم، وتُفسّر المنافسة داخل هذا المزيج إلى حد كبير السبب في أن العمل التكيفي، في الغالب ما ينطوي على الصراع. يقوم الناس بقيمهم المتنافسة بإشراك الآخرين من خلال وجهات نظرهم عندما يواجهون موقفاً مشتركاً الخاصة. وفي أقصى الحالات، في حالة عدم وجود أساليب أفضل للتغير الاجتماعي، يُمكن أن يكون الصراع على القيم عنيفاً. وقد غيرت الحرب الأهلية معنى الاتحاد والحرية الفردية.

سوف تهدد بعض الوقائع وجود مجتمع ما إذا لم يتم اكتشافها ولم تُقابل مبكراً بتوضيح القيمة وتوضيح الواقع لاختبار وظائف المجتمع. ويرى العديد من دعاة حماية البيئة، أن تركيزنا على إنتاج الثروة بدلاً من التعايش مع الطبيعة قد أدى بنا إلى إهمال العوامل الهشة في نظامنا البيئي. ومن خلال وجهات نظرهم هذه من خلال وجهات نظرهم عوامل ذات صلة بالنسبة لنا عندما تبدأ أخيراً في تحدي قيمنا المركزية نحو الصحة والبقاء على قيد الحياة، ولكن بحلول ذلك الوقت نكون قد دفعنا ثمناً باهظاً في الضرر الذي وقع بالفعل، وقد زادت تكاليف التعديل التكيفي بشكل هائل.

لنأخذ القصة التالية. منذ ألف وخمسمائة سنة مضت، رحلت مجموعة من البولينيزيين Polynesians ما يزيد على ألف كيلومتر عبر المحيط لاكتشاف جزيرة إيستر/عيد الفصح (Easter Island) ليستقروا فيها¹⁰. فعثروا على أرض غنية بالنخيل والغابات ولكنها كانت أقل خصوبة للزراعة بكثير مما كان في جزر وطنهم. ولم تكن موارد الأرض محدودة فقط وكذلك الموارد في البحار. بدون حاجز الشعاب المرجانية، وفرت المياه البحرية بيئة صيد صغيرة¹¹. ومع ذلك، يبدو أن المستوطنين طُوروا الجزيرة بطرق مألوفة، مُطبّقين استراتيجيات مختلفة التي كانت بحوزتهم في السابق. قدمت أشجار النخيل الوفيرة كل شيء من الملابس إلى المأوى والقوارب، وهكذا انتعش سكان الجزر. ولتأمين مشروعهم وحراسته، بنوا أشكالاً حجرية استثنائية لتكريم الآلهة.

لمدة ألف سنة نما المستوطنون وازدهروا وفقاً لطرقهم القديمة. والمقصود بالتكيف هو التغيرات في أساليب معروفة. على الرغم من أن الحفاظ على أساليبهم من أنماط قطع الزراعة وحرقتها، فقد كَيّفوا زراعتهم مع البيئة الجديدة ببناء الهياكل

الجدرانية، "مانافاي" "manavai"، واستخدام الحفر لحماية الأشجار والنباتات من الرياح. ولكن مع نمو عدد سكانها بدأ عدد الأشجار في التناقص، فقد خلقوا وضعا حيث كانت ذخيرتهم من الاستجابات لا يُمكن السيطرة عليها.

المعتقدات التي لعبت دوراً مركزياً ذات مرة في بناء مجتمع قوي أصبحت معوقات للمزيد من التكيف . بنى سكان الجُزر أكثر أماكن العبادة اتقاناً وحتى أعظم الأشكال/الشخصيات الحجرية. وعندما لم ينجح تكريم الآلهة في تجديد الموارد الشحيحة، أصبحت بعض الاحتفالات الدينية متطرفة. **ص32-33** وعبادة طائفة "البيردمان" "The Birdman cult" ، لربما كانت مُوجَّهة بفكرة أن طيور الفرقاطة الباسفيكية القوية قد تتوسط لدى الأرواح، وأصبحت قوة سياسية مهيمنة. وخسر الرئيس الوراثي والكهنة قدراً من سلطتهم. وبنيت التماثيل الضخمة، التي يصل وزنها إلى خمسين طن متري، ومن ثم أُطيح برؤوسها وقُطعت للإفراج عن القوى المقدسة، روح مانا^٧ (mana) الخاصة بهم.

عندما بدا أن ليس هناك وسيلة أخرى، لجأ الأفراد إلى التضحية بالإنسان وأكل لحوم البشر. وأخيراً، أدت العشائرية الطائفية وصعود الرجال الأقوياء في الطائفتين الرئيسيتين في الجزيرة إلى الحرب والتدمير. وبدأ الناس يتضورون جوعاً. وعندما وصل البحارة الهولنديون إلى الجزيرة في يوم عيد الفصح، عام 1722، كانت الأشجار قد اختفت. إن القلة المتبقية من سكان الجزر لم يجدوا نعمة في "اكتشاف" الأوروبيين لهم. كان الرجال يُباعون في سوق الرقيق، وأخذت النساء كعشيقات، وتفشى الجدري. واستطاع عدد قليل من الناس لنقل لغتهم وأساطيرهم.

مع علم تنبؤي مثالي، ومع نظام اجتماعي تكيفي مثالي، سيكون الأفراد قادرين على التنبؤ بحقائق جديدة حاسمة والقيام بعمل التعديلات اللازمة. حتى أن القيم الثقافية المتباينة يُمكن إدراجها في القيمة المشتركة للبقاء على قيد الحياة. ولكننا لا نملك العلوم المثالية ولا القدرة على التكيف المثالي. ويقترح الزوال المفترض لثقافة جزيرة عيد الفصح، من بين أمور أخرى، أن القدرة على التكيف تتطلب التفاعل المثمر بين قيم مختلفة من خلالها يرى كل عضو أو فصيل في المجتمع الواقع وتحدياته.

^٧ تحكم روح مانا (Mana) العالم السفلي، و تحكم الموتى تحت الارض ؛ وتسمى المانوية أرواح الأجداد الأبناء.الذين ذهبوا في الجب تحت الازورد manalis في ميدان عام ، ويظهرون لتلقي قرابينهم في العيد السنوي يوم مانياك(Maniac). في هذه المناسبة تظهر إلهة مانيا وهي ترتدي قناع الخوف، مثل وجه العجوز الشمطاء المرعبة ميدوسا (Crone-face Medusa) أو كالي المدمر(Kali Destroying).(المترجم)

ودون أطر مرجعية متضاربة، يدقق النظام الاجتماعي في ميزات محدودة فقط لبيئتها الإشكالية. وهو يعمل تحت رحمة البقع العمياء blind spots لأنه لا يُمكنه الإعداد لما لا يراه. قدّر سكان جزيرة عيد الفصح علاقتهم مع الأرواح الإلهية، ويفترض أن الآلهة سوف تُعدّل طبيعة احتياجاتهم. على وجه الخصوص، كان يُعتقد أن خصوبة الأرض تعتمد على التفاعلات بين السلطة الإلهية والرئيس بالوراثة. ومع ذلك، كان سكان الجزيرة قد وضعوا أيضا قيمة في علاقتهم المباشرة مع الموارد الطبيعية، على سبيل المثال، لأنهم قد لمسوا تغييرات بطيئة ولكن متنامية في علاقتهم مع الموارد الطبيعية، فقد تم تعديلها وفقا لذلك.

دعونا نتخيل التراجع المبكر لجزيرة عيد الفصح بأن مجموعة صغيرة شهدت الأشجار التي كانت مصدر القوت/الرزق الحقيقي للجزيرة. افترض أنهم وفي حماسهم، بدأوا بتوجيه العظات للناس للتوقف عن قطعها. وبشكل صاخب، جلبوا مشكلة تناقص الأشجار للاهتمام العام ، ودخلوا في صراع مع قيم جيرانهم وعاداتهم، وكذلك مع بنية الهيكل السلطة.

ص33-34

ومع ذلك، يفسر التقليديون، الحالة وفقا لقيمهم القديمة، وأوا أن تضالؤ الموارد يمثل مشكلة في علاقتهم مع الآلهة. حيث قاموا ببناء تماثيل أكبر وأكبر للأرواح الإلهية، أحيانا يقومون بتأنيثها بثديين لتعزيز خصوبة الأرض وبإضافة أشكال الطيور لبعضها¹². لم يروا سبيلا للتوفيق بين وجهة نظرهم مع وجهة نظر المتعصبين للشجرة. وأسكت المهيمنون في السلطة السياسية والعسكرية، (هؤلاء) الزنادقة .

ومن وجهة نظرنا من خارج النظام، ومع معرفتنا، فمن السهل بالنسبة لنا أن نرى أن كلا الفصيلين قد فهم خطأً بعض أبعاد الواقع. تشمل وجهة النظر التقليدية جميع المؤسسات والعادات والملاحظات المشتركة والقيم التي قامت ببناء المجتمع. وكان هذا الرأي قد تكيّف بشكل رائع بطرق عديدة مع البيئة، وقام بإثراء حياة الناس الروحية والاجتماعية؛ ومن المؤكد أنه لا يتطلب أتباع سياسة معقولة للشجرة أن تقوم بقلب كل تلك القواعد رأسا على عقب¹³. ومع ذلك، شملت وجهة النظر الجديدة، أن الواقع الناشئ إذا ترك للمصير المجهول ، من شأنه أن يقود إلى تدمير كل شيء جيد كان في الجزيرة.

في هذه الحالة، يعني العمل التكيّفي الاستفادة على حد سواء من القِيم التقليدية والقِيم التي يمثلها أولئك الذين يعترفون باعتماد المجتمع على الموارد الطبيعية مباشرة. ويجب أن يتعلم كل واحد من الآخر. ويتطلب التعلم من كل طرف تفسير المشكلة بطريقة مختلفة إلى حد ما.

سوف يضطر التقليديون إلى تعديل فهم إطار تفسيراتهم الدينية تلك لتشمل الأدلة الناشئة من أن خصوبة الأشجار تعتمد على العلاقة ليس فقط بين الأفراد والآلهة ولكن بين الأفراد والأشجار. من ناحية أخرى، سيكون على المتعصبين استيعاب وجهات نظرهم لإدراج الأدلة القائمة منذ أمد بعيد في أن المجتمع يعتمد على قطع الأشجار للمحافظة على طرق الجزيرة. ولا يمكن أن تتوقف تماما عن قطع الأشجار.

ولا يعرف علماء الآثار حتى الآن فيما إذا كان سكان الجزيرة يبدأون في الحفاظ على الأشجار وزراعتها قبل وقت زوالهم. ولكي تكون فعالة، سيتعين على الأشجار أن تنمو بنفس المعدل الذي يجري فيه القطع أو أنها سوف تكون مجرد تأجيل للأزمة. في الواقع، كان على سكان الجزيرة للتكيّف حلّ مجموعة من المشكلات بالإضافة إلى زراعة الأشجار، مثل التحكم في عدد السكان والهجرة إلى الشواطئ البعيدة.

ص34-35

أيضا التقدم في هذه الأمور، ربما يتطلب الإبداع الناتج عن الاختلافات، ولكن تمّ تبسيط القصة لتوضيح نقطة: يُوفّر مزيج القِيم في المجتمع وجهات نظر لمشاهدة الواقع. الصراع وعدم التجانس هما موردان للتعلم الاجتماعي. على الرغم من أن الناس قد لا يتبادلون قيم بعضهم مع البعض الآخر، فقد يتعلمون معلومات حيوية التي عادة سوف تضيع إن تم مشاهدتها بدون إشراك وجهات نظر أولئك الذين يتحدثونهم.

إذا كان علينا أن نحدد المشكلات عن طريق التباين بين القِيم والظروف، ومن ثم فإن تحديّ التكيّف هو نوع معين من المشكلة حيث لا يمكن إغلاق الفجوة بتطبيق الدراية بالمعرفة التقنية الحالية أو السلوك الروتيني. وإحراز التقدم، ليس فقط الاختراع والعمل هما اللذان يجب أن يُغيّرا الظروف لمواءمة الواقع مع القِيم، ولكن قد تضطر القِيم ذاتها أيضا إلى التغيير. وتتكوّن القيادة ليس من إجابات ولا رؤى مضمونة ولكن من القيام بعمل لتوضيح القِيم. فإنه يطرح أسئلة مثل: ما الذي فاتنا هنا؟ هل هناك قيم للمجموعات المتنافسة والتي نعمل على قمعها بدلاً من تطبيق فهمنا للمشكلة الحالية؟ هل هناك قيم مشتركة التي قد تمكنا من الانخراط في وجهات

النظر المتنافسة؟ تتطلب القدرة على التكيف المستمر مزيجاً من القيم الغنية والمتطورة لتضفي على عملية اختبار الواقع الذي يقوم به المجتمع. إنها تتطلب قيادة تنطلق وتحتوي قوى الاختراع والتغيير، و تتطلب استخراج الخطوة التالية.

ديناميات اختلال التوازن (Disequilibrium Dynamics)

تحاول النظم الاجتماعية استعادة التوازن تحت التهديد، مثلها مثل نظم المعيشة. وعموما، يعني التوازن الاستقرار حيث لا تتزايد مستويات التوتر في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع¹⁴. ومع ذلك لا يوجد شيء مثالي أو جيد حول حالة التوازن في حد ذاتها. والواقع أنه ربما يتطلب تحقيق التغيير التكيفي فترات طويلة من عدم التوازن¹⁵. قد يعمل المجتمع بدون زيادة في مستويات التوتر، مدركين تماما الإفلاس الذي ينتظرنا في المستقبل. وبدون وجود مناخ عام من الشعور بالحاجة الملحة، بأن شيئا ما يجب أن يتغير، قد لا يفعل المجتمع شيئا إلا بعد فوات الأوان¹⁶. وكيفية إدارة فترات طويلة من التوتر تطرح بناء على ذلك سؤالاً مركزياً عن ممارسة القيادة.

ص-36 تأخذ أنماط اختلال التوازن في النظام الاجتماعي أشكالاً ثلاثة. أولاً، لا تقدم المشكلة الحالية تحدياً جديداً واستجابة من المرجعية /ذخيرة (repertoire) الحالية مما قد يستعيد التوازن بنجاح. على سبيل المثال، حين تسد كتل الثلج الطريق السريع بين الولايات الذي يمر عبر الجبال تولد لحظة توتر لدى لسائقين، تقوم خدمات إزالة الثلوج من الطرق السريعة بإزالة الثلوج واستعادة حركة المرور بشكل بطيء ولكنه ثابت. وقد علمنا النظام الاجتماعي عن طريق الخبرة المكتسبة من المشكلة مجموعة من الاستجابات لمواجهة هذا التحدي. وتكمن المشكلة وحلها داخل مرجعية /ذخيرة المجتمع.

ثانياً، عندما لا يوجد لدى المجتمع حلٌ جاهز للحالة، قد يحاول النظام الاجتماعي تطبيق استجابات من مرجعيته ، ولكنه فقط قد يعيد التوازن على المدى القصير، وعلى حساب العواقب الطويلة الأجل. وهذا ربما قد يكون الحال بالنسبة لزوال حضارة جزيرة عيد الفصح .

ثالثاً، قد يتعلم المجتمع مواجهة هذا التحدي الجديد. أدخل أولٌ ميجي لليابان ومؤخراً ليابان ما بعد الحرب العالمية الثانية تعديلات عديدة على توازنات السلطة

السياسية، وآليات توزيع الثروة، والمواقف من الدراية الفنية الصناعية الأجنبية، ومهارات القوى العاملة، والقيّم الثقافية والمعايير. على الرغم من أن عقد التسعينيات كشف عن مشكلات كبيرة، فقد تكيّف المجتمع الياباني بشكل لافت للنظر. في الواقع يبدو أن المجتمع الياباني من خلال الوعي الذاتي تعلم الدروس حول كيفية مواصلة إدارة عملية التكيّف. ولعل ميزة اليابان التنافسية تتكون من وعي مُصرّ على أنها يجب أن تتعلم.¹⁷

وهكذا، كان هناك ثلاثة احتمالات أساسية⁽¹⁾. قد تقوم الاستجابة الحالية باستعادة التوازن سريعاً وحل المشكلة على حد سواء⁽²⁾. ويمكن للاستجابة الحالية استعادة التوازن على المدى القصير من خلال مجموعة تدابير متنوعة مناسبة ولكنها قد لا تحل المشكلة الأساسية. قد يتراجع المجتمع إلى مستوى أداء مقيد أو يموت عندما يطغى التحدي عليه⁽³⁾. وأخيراً، الاستجابة الحالية لا يُمكنها حلّ المشكلة، ولكن النظام الاجتماعي قد يُحشد لإنتاج تكيّف جديد كافٍ لمواجهة هذا التحدي.

ص-36-37

ومن الواضح أننا مهتمون بمعرفة كيفية تحويل الاحتمال الثاني إلى نتائج الاحتمال الثالث. تواجه منظماتنا ومجتمعاتنا العديد من أنواع العمل التكيّف الذي لا يسعنا تجنّبهُ. وتتطلب بعض المشكلات، مثل إحياء القدرة التنافسية في الأسواق الدولية، تتطلب من الولايات المتحدة أن تستجيب للظروف المتغيرة، وللقضايا الملحة، وللفرص الإبداعية. وبعد الحرب الباردة يتطلب تجدد النزاعات العرقية في النظام الدولي غير المستقر اختراع أساليب جديدة للتعامل مع المشكلات الملهية من العداء العنصري. ويتطلب كل من التزايد المتزامن في الجريمة، ونزلاء السجون، وانتشار المخدرات في شوارع الولايات المتحدة التفريق الجاد بين الحقيقة والخيال المتمحص بالتفكير حول الأسباب والآثار. وتثبت الاشتباكات بين القوى الموالية للاختيار وبين قوى مُحبّي الحياة في مناقشة الإجهاض عدم القدرة على حل الصراعات سلمياً في القيم الإنسانية حتى عندما يكون للطرفين القليل من المصلحة الاقتصادية. وتستمر الولايات المتحدة في استهلاك الموارد الطبيعية بمعدل لا يعترف بالحدود أو يعيش بها. في كثير من الأحيان نفشل في مواجهة هذا النوع من التحدي. فلماذا يحدث هذا؟

يفشل الأفراد في التكيّف لأسباب عديدة. وفي بعض الحالات قد يسيئون فهم طبيعة التهديد. واستناداً إلى خبرتهم وعلمهم، اتخذ شعب بومبي Pompeii تقديراً معقولاً لكنه مأساوي للمخاطر التي قد تسببها ثورة [بركان] فيزوف Vesuvius. ونحن

محظوظون في عصرنا، لأننا اكتشفنا فعلا اعتمادنا على طبقة الأوزون. وبالإضافة إلى التهديدات المتعلقة بالمعرفة المشتركة، مع ذلك ما زالت بعض التهديدات قائمة يتعين علينا اكتشافها. والأفراد يُمكنهم أن يستجيبوا فقط لتلك التهديدات التي يرونها.

وفي بعض الحالات الأخرى يُمكن أن يتصوّر المجتمع التهديد، ولكن التحدي قد يتجاوز القدرة التكيّفية للثقافة. وقد اختلف عدد لا يحصى من القبائل البشرية واختفت المنظمات مع هجوم المرض، أو التحدي البيئي، أو الغزو، أو المنافسة- لأنهم لم يتمكنوا من تطوير القدرة أو إيجاد الوسائل لضبط التكيّف على نحو ملائم.

وأخيراً، يفشل الناس في التكيّف بسبب المحنة التي أثارها المشكلة والتغييرات التي تطلبها. إنهم يقاومون الألم أو القلق، أو الصراع الذي يرافق التفاعل المستمر مع الحالة. والتمسك بالافتراضات السابقة، [مثل] إلقاء اللوم على السلطة، وكبش الفداء، والعدو الخارجي، وإنكار المشكلة والقفز إلى استنتاجات أو إيجاد قضية لتشتيت [الانتباه] جميعها قد تستعيد الاستقرار والإحساس بإرهاق أقل في مواجهة المسؤولية وتحمل التحدي المركّب. وفي هذه الدراسة تسمى هذه الأنماط من الاستجابة لاختلال التوازن **آليات تجنب العمل**، والتي هي مماثلة للإجراءات الدفاعية التي تعمل في الأفراد والجماعات الصغيرة والمنظمات¹⁸.

ص37-38

تشخيصياً، قد تواجه منظمة ما أو مجتمع ما أياً من هذه الصعوبات في التكيّف . ولكن عندما يأخذ المرء بالعمل، السبب النهائي لفشل التكيّف - الميل لتجنب المحنة - يحمل المفتاح لإعداد الاستراتيجية. وفي نهاية المطاف كثيراً ما يُوفّر عقبة للتغيير التكيّفي نظراً لأن التعلم المرتبط بتحديد البقع العمياء والخيارات التي لا يستطيع أن يراها الآخرون، أو تعزيز قدرة المجتمع لحل المشكلة، سوف تُؤدّد الصراع والمحنة. وهكذا، فإن السؤال الأساسي للقيادة يُصبح: كيف يُمكن للمرء أن يواجه اجتناب العمل المتوقّع ومساعدة الناس على التعلم رغم المقاومة؟

على الرغم من أن الاختلاف في النموذج اعتماداً على الثقافة وتعقيد النظام الاجتماعي، تبدو آليات تجنب العمل بأنها تعمل في أي سياق اجتماعي. سيجلس أفراد أقل قوة في مجموعة صغيرة، مسترخين [كأنهم] "يشاهدون قتال المصارعين" بينما الرئيس والزميل الذي يمثل وجهة نظر متحدّية ينخرطان في غضب متبادل الذي يُحوّل الانتباه عن القضايا المدرجة في الجدول ويُقلّل من الشعور بالمسؤولية المشتركة. وفي

منظمة ما، سوف يتبع الناس إجراءات التشغيل الموحدة حتى عندما تكون معرفتهم للإجراءات لا تتناسب مع الوضع/الحالة. وفي مجتمع محلي أو الأمة، سيختار الناخبون مرشحي "الأخبار السارة" حتى عندما كانوا يشكون في أن التقدم بشأن المشكلات الملحة سيتطلب تعديلات صعبة من جانبهم.

على الرغم من أننا حتى الآن كثيراً ما نتجنب العمل التكيّفي، ونحن نادراً ما نفعل ذلك بشكل مدروس. غالباً ما تكون آليات تجنب العمل غير واعية، أو على الأقل مخفية عن الذات. وفي بعض الأحيان تعكس سوء تشخيص مطمئن للحالة، حيث قد يجعل النظام الاجتماعي أحد فصائله كبش فداء بسبب التصور السائد بأن ذلك الفصيل هو في الواقع مسؤول عن المشكلة. المجموعة من الغوغاء التي تحرق دمية على شكل رجل قد تعتقد أن مشكلتها ستحل إذا كان يُمكنها أن تحرق الرجل نفسه. حتى بعد قتل متهم بالكفر مثل سلمان رشدي (Salman Rushdie) لن تفعل الكثير لدمج التوترات التقليدية والحديثة داخل المجتمعات الإسلامية. ومع ذلك، فالناس يتحركون ويسعون جاهدين إلى التخفيف من نضالهم فإنهم قد يرغبون في الاعتقاد بأن الحصول على كبش فداء سيوفر القرار المطلوب.

اختبار الواقع - وهو الجهد لفهم المشكلة بشكل كامل - غالباً ما يكون ضحية مبكرة لاختلال التوازن. في البداية، سيقوم الناس بتطبيق الممارسات الروتينية المتعلقة في تقييم واقعي للمشكلات ومعالجتها. لكن إذا كانت هذه لا تؤتي ثمارها مبكراً، فقد تستغرق استعادة التوازن أسبقية على مدى فترات طويلة من عدم اليقين المرتبطة بوزنها لوجهات النظر المتباينة والتي تواجه الحاجة إلى تغيير المواقف والمعتقدات. ومع المحنة المتواصلة، قد يفقد الناس أهدافهم. إنهم "يُحوّلون بصرهم خارج الملعب".

ص38-39

على مستوى شخصي، وعلى سبيل المثال، لنأخذ في الاعتبار استجابة الأب لتهيج طفله المستمر وبكائه. في البداية يتفاعل الأب برعاية و بدافع الفضول، مُستجوباً الطفل لتقييم مصدر الإحباط. وعندما لا ينجح الأب، فقد ينتقل إلى حل (مثل تقديم الطعام للطفل)، على الرغم من أنه لا يفهم المشكلة. إذا لم ينجح ذلك، قد يحاول الأب فرض حل سلطوي (يحث الطفل بقوة لتناول الطعام). في الوقت الذي يفشل الأب فيه، فإنه يبدأ هو نفسه الشعور بالإحباط تماماً. الآن، إحساس الطفل

بالحاجة إنتقل إلى الأب. إذا كان لدى الأب قدرة كبيرة على تحمل الإحباط، فإنه قد يبدأ من جديد؛ إنه قد يستمر في اختبار الواقع. يُمكنه تهدئة نفسه ومن ثم يطرح المزيد من الأسئلة لتحديد الصعوبة. ومن ناحية أخرى، إذا كان الأب قد وصل إلى حده في التحمل، قد يبدأ بدلاً من ذلك باستخدام آلية ما توجد لديه في مرجعيته للتخفيف من حدة التوتر، على حساب الاستمرار في استكشاف الأسباب المختلفة لمشكلة الطفل. على سبيل المثال، فهو قد يضع الطفل في غرفته ويغلق الباب عليه لتجنب البكاء، أو أنه قد يضرب الطفل. وحالما يبدأ الأب في عرض المحنة كمشكلة بدلاً من كونها عرضاً من الأعراض، وهدفه وتركيز انتباهه يتغيران كذلك، إنه ينتقل بدون وعي منه للتخفيف من المحنة في حد ذاتها، وهذا الجهد يتجنب العمل لمعرفة ما هي مشكلة الطفل، وماذا ستكون استجابته التكييفية 19.

إن التمييز بين العمل وبين تجنب العمل ليس علماً. وكل ثقافة سيكون لها أنماطها النموذجية الخاصة بها للاستجابة لتوتر العمل المنتج، فضلاً عن تجنب العمل. في حين ينبغي إجراء المزيد من البحوث لتوضيح الفارق بين السلوكيات الإنتاجية وسلوكيات تجنب [العمل] في مختلف النظم الاجتماعية، بعض القواعد البديهية/العامة تكون مفيدة. يُمكن للمرء الكشف عن تجنب العمل عندما يكون موضوع المناقشة يُنتزع فجأة من على الطاولة (كما هو الحال مع التسريب)، وذلك عندما ينخفض مستوى التوتر المرتبط بالقضية فجأة (غالباً ما يكون بعد الإصلاح التقني الظاهر)، وعندما ينتقل التركيز من حضور المشكلة نفسها للتخفيف من حدة أعراض التوتر (كما هو الحال مع الأب أعلاه) أو عندما تقع مسؤولية المشكلة على هدف سهل (كما في كبش الفداء). يجب أن يأخذ المرء موقفاً مُتشككاً، على الأقل مؤقتاً، وذلك عندما تجعل بعض الأعمال / الإجراءات الجميع يشعرون فجأة بالرضا.

ص-39-40

بطبيعة الحال، ما يمكن أن يفسر كلحظات لتجنب العمل من وجهة نظر فرد قد تكون جزءاً من استراتيجية شخص آخر. وغالباً ما تتطلب القيادة تسريع العمل في محاولة لإعداد الشعب للقيام بمهمة صعبة بمعدل يُمكنهم أن يقوموا به. في لحظة خطابه الذي ألقاه خلال أعمال الشغب التي وقعت في لوس أنجلوس، لا يستطيع أحد معرفة ما إذا كان جورج بوش كان يقود الأمة أو أنه يعزز تجنب العمل. حتى لو أن أنماط سلوكه السابقة لم تخبرنا مع اليقين بسبب أن الحسابات السياسية للرئيس تتغير مع الظروف حالماً يتحول الرأي العام. للحكم ؛ علينا أن ننظر في تحركاته المقبلة

بعد استعادة التوازن. وهل استخدم الحدث بعد ذلك مباشرة لتحفيز الشعب للتصدي للقضايا المُعقَّدة التي أدَّت إلى أعمال الشغب، أو أنه انتقل إلى قضايا أقل تحديًا للأمة وترشيح نفسه لإعادة انتخابه؟ نحن لا يُمكننا أن نعرف ماذا كان سيفعل بوش كرئيس للجمهورية في فترة ولاية ثانية، ولكن في الشهور التسعة المتبقية له في المنصب، فإنه يبدو إلى حد كبير يستجدي القضية [انتخابه] وترك الأمة في ورطتها. وتوضح الحالة التالية ديناميات اختلال التوازن وتجنب العمل مع مسافة تاريخية أكثر بقايا

مبادرة الدفاع الاستراتيجي (The Strategic Defense Initiative)

في 23 آذار - مارس 1983، أعلن الرئيس رونالد ريغان (Ronald Reagan) خطة جديدة جريئة لتطوير درع تكنولوجي الذي سوف يحمي الولايات المتحدة من هجوم نووي. مبادرة الدفاع الاستراتيجي (SDI عادة تسمى "حرب النجوم") تهدف إلى جعل الأسلحة النووية "عاجزة وباطلة"²⁰.

يعود تاريخ اهتمام رونالد ريغان في دفاع نووي فعَّال على الأقل للأيام التي كان فيها "حاكم كاليفورنيا"، عندما قام بجولة في مختبرات ليفرمور (Livermore Labs) وكان مرشده العالم إدوارد تيلر (Edward Teller). فيما بعد، في تحديِّه لرئاسة جيرالد فورد في عام 1976، انتقد الردع، "وقام بمقارنته بشخصين مع بنادق مصوبة إلى رأس كل منهما"²¹. وخلال حملة 1980 الرئاسية، ادلى بهذه المرجعية لأمنيته في الدفاع النووي:

إنها في الواقع تتعقب عدة آلاف من الأجسام في الفضاء ... أنا أعتقد أن الشيء الوحيد الذي أدهشني هو المفارقة هنا، مع هذه التكنولوجيا العظيمة لدينا، يُمكننا أن نفعل كل هذا، ولكن لا يُمكننا إيقاف أي من الأسلحة التي تأتي إلينا. لا أعتقد أنه على مر التاريخ لم يكن هناك دفاع ضد نوع من الهجوم، حتى في الأيام القديمة عندما كان لدينا مدفعية الساحل التي كانت ستوقف غزو السفن²².

ص-41

مثل العديد من الرؤساء، مطلوب من ريغان القيام بأكثر بكثير مما تم فعله من أجل الدفاع عن بلاده، و بعض العلماء، ولا سيما تيلر (Teller)، أخبروه أنه يُمكن القيام بالكثير. انزعج مما اعتبره ضعف أميركا أمام [الحكام] في موسكو، ولكن مع القليل من المُدخلات من مستشاريه في وزارتي الدفاع والخارجية شرع في "حرب النجوم (SDI)"²³. قدّمه على أنه وسيلة لضمان الأمن في البلاد وحيث لم يعد يتوقف على

التهديد بالانتقام لهجوم نووي. من شأن الولايات المتحدة أن تجعل نفسها غير معرضة لخطر الهجوم في المقام الأول وادّعى ريغان: سوف نذهب "من الدمار المتبادل المؤكد إلى البقاء المتبادل المؤكد."

يعكس الحل المُقدّم من الرئيس ريغان "حرب النجوم"-SDI- الطريقة التي عرّف بها مشكلة الدفاع في العصر النووي. ورأى الرئيس، وتيلر (Teller) ، وعدد قليل من الآخرين هذه المشكلة من حيث ضعفنا في الهجوم. وهل ينبغي علينا أن نكون رهينة لأي قوة أجنبية، أن نترك "إمبراطورية الشر" وحيدة لا يُمكن السيطرة عليها ؟ وهل كان التهديد بالانتقام في الأساس كافياً لمكافحة الأعمال العدوانية والاتحاد السوفياتي المخادع ؟ وأجاب ريغان بقوله لا.²⁴

ومع ذلك، كانت داخل مؤسسة السياسة الخارجية، هناك آراء منافسة قوية. قام معظم خبراء الحد من التسليح بتعريف المشكلة لا من حيث الضعف في حد ذاته ولكن كاختلال توازن الضعف بين القوى العظمى²⁵. يكمن الأمن في الضعف المتبادل. طالما أن لا أحد من الطرفين اكتسب ميزة كبيرة على الآخر، لا أحد من القوتين سيخاطر في حرب نووية. داخل هذه المدرسة الفكرية، يجذب أحد المعسكرات بقوة المزيد من اتفاقيات الحد من الأسلحة التي من شأنها أن تبطئ سباق التسليح النووي وتخلق مزيداً من الاستقرار الرادع. ويرى معسكر آخر أن الولايات المتحدة أفشت بالكثير للسوفيات في معاهدات مراقبة الأسلحة السابقة، وينظر إليها باعتبارها، "نافذة الضعف" التي من خلالها يُمكن تصوّر أنّ السوفيات قد يشنون الضربة الأولى القاضية، ورأى [هذا المعسكر] أن "حرب النجوم"-SDI- كوسيلة للدفاع عن القوات الأمريكية وردع أي حسابات سوفياتية "متفائلة" التي ترى بأنّ الضربة الأولى يُمكنها أن تنجح.

ص 41-42

بشكل ملحوظ، كانت هناك أرضية مشتركة بين وجهات النظر هذه. اتفق الجميع تقريباً أنه حتى في أفضل احوال "حرب النجوم"-SDI- من شأنها أن تجعل البلاد مُعرضة لخطر الصواريخ الباليستية فقط وليس لصواريخ كروز التي تُطلق من الغواصات برؤوس نووية أو طائرات تحمل قنابل نووية وصواريخ²⁶. وبالإضافة إلى ذلك، فإن حرب النجوم SDI لا تحمي الولايات المتحدة من الأسلحة الكيماوية أو البيولوجية التي تحملها وسائل غير بالستية . وسيكون هناك كل أنواع الطرق التي يُمكن لأعدائنا أن يصلوننا، على الرغم من "حرب النجوم" SDI .

وبعبارة أخرى، اتفق معظم واضعي السياسات والخبراء على أن "حرب النجوم"-SDI تم تسويقها بإفراط إلى حد كبير كدرع فضاء. حتى في ضوء أكثر التوقعات المتفائلة، فإن "حرب النجوم"-SDI تفشل في معالجة المشكلة التي حددها الرئيس ريغان. فإن الولايات المتحدة لا تزال ضعيفة / عرضة للخطر.

ثم كيف إذن يُمكن لنا أن نفسر مبادرة الرئيس وحملته لترويج "حرب النجوم"-SDI للجمهور؟ يعرف معظم مستشاريه على نحو أفضل أنهم رأوا "حرب النجوم"- ليس بوصفها الدواء للضعف ولكنها إما كورقة مساومة في مفاوضات الحد من التسليح أو كوسيلة لحماية صوامع صواريخنا، وهكذا نُعزز قُدرتنا على الردع ومع ذلك. أدركوا، بأن وجهة نظر ريغان في "حرب النجوم"- كحل للردع كانت قابليته للتسويق أكثر بكثير من ذلك.²⁷

عرف مستشارو الرئيس أن الجمهور لن يقبل "حرب النجوم" كحيلة للمساومة أو يقبل بأي نظام أسلحة آخر؛ كانت تكاليفه فلكية. وفي الواقع، في أوائل عام 1983 كانت حركة التجميد النووي تكتسب زخماً شعبياً كبيراً، وحتى الأساقفة الكاثوليكين الذين كانوا- دائماً نصراء لمناهضي الشيوعية- قاموا في رسالة رعوية بالتشكيك علناً في أخلاقيات الردع النووي²⁸. وقد اتخذت القضية النووية طابع الشعور بالحاجة الملحة. لنزع سلاح هؤلاء الخصوم واستعادة التوازن المطلوب لذا تمت المبالغة في الفوائد المحتملة "لحرب النجوم"، مما يشير بأنه في يوم ما قد يتم إزالة الأسلحة النووية تماماً. وبما أن ريغان شعر بحماس حول إمكانية بناء درع الذي لا يُمكن اختراقه، كان تقديمه إلى الجمهور بهذه الطريقة سهلاً نسبياً.29 والواقع، إذا كانت رؤية الرئيس مليئة بالتناقضات الداخلية، يبدو أن [الجمهور] لم يلاحظها³⁰.

التفكير الآمل الذي يبدو أنه الأساس الذي يقوم عليه اعتقاد الرئيس في "حرب النجوم"-SDI شكّل حملة سياسية فعّالة للغاية، التي بدت تشبه القيادة، كما يتصورها الأغلبية. بضربة واحدة جريئة، هيمن ريغان على مناصري السلام والأخلاقيين بواسطة المراهنة على الموقف الذي تم فيه تحييد كليهما. من هو الذي يُمكنه أن يُجادل بالهدف المتمثل في القضاء على الأسلحة النووية تماماً؟ من الذي يُمكن أن يجادل مع أخلاقيات الاستراتيجية الدفاعية أكثر من الدمار المتبادل المؤكد؟! في خطاب قصير له، سيطر ريغان على النقاش العام وأعاد صياغة ذلك بمصطلحاته الخاصة. إذا كانت القيادة تعني جعل الأفراد يلتفون حول الرؤية الخاصة للشخص، من ثم فإن "حرب النجوم"-SDI كانت هي القضية بامتياز. جاء ريغان مع الرؤية التي خاطب بها قلوب الملايين من الأفراد الذين كانوا على استعداد لاستثمار بلايين الدولارات لتحقيق ذلك. كان لديه

الرؤية، وكانت لديه المهارة السياسية لتسويقها.

ص- 43

ولكن هل كانت هذه قيادة؟ إذا كانت القيادة تتوجه لجعل الأفراد يقومون بالعمل التكيّفي، ثم تبدأ القيادة لتواجه وقائع صعبة. ويترتب على ذلك ثلاثة أسئلة: ما هو الواقع الصعب الذي كانت "حرب النجوم" استجابة له؟ ما هي المعتقدات والاستثمارات، والقيّم المهددة بمواجهة هذا الواقع؟ وهل كانت "حرب النجوم" استجابة تكيّفية؟

كان الواقع الصعب مذهلاً، وهو الضعف المتبادل للهجوم النووي. وريغان لن يقبل به. على الرغم من أن الولايات المتحدة قد عاشت لأكثر من ثلاثين عاماً في حالة من الضعف المتبادل، وأنه على ما يبدو لم يتخل أبداً عن الرأي "القديم" القائل بأنه لا ينبغي أبداً للأمن القومي للولايات المتحدة أن يعتمد على الحكمة والقدرة على التنبؤ، أو تعقّل الخصوم. ويعتمد الضعف المتبادل كوسيلة للدفاع اعتماداً كثيراً جداً على الجانب الآخر.

واقع الضعف المتبادل ليس خبراً من السهل تقبّله. منذ آلاف السنين، سعى البشر إلى حماية أنفسهم عن طريق بناء دفاعات منيعة. وحمت المحيطات والجدران والخنادق والجبال المجتمعات من الدول المجاورة المعادية. وفي بعض الأحيان تم اختراقها، ولكن غالباً ما ظلّ لها حرمتها. في النهاية جعل ظهور الأسلحة النووية في عام 1945 أمننا يتوقف تماماً على قدرتنا على إدارة علاقات الضعف مع القوى النووية الأخرى. لم يعد من الممكن لأي شخص الأمل حتى في أن يكون "ملك الجبال". لم يعد من الممكن لحكوماتنا أو للمجالس القبلية ضمان سلامتنا من الهجوم. إن فكرة الردع النووي هي أن الضعف أمر مرغوب فيه، بدلاً من أن تكون ببساطة تحولا جذريا لا مفر منه لمفهومنا للأمن. أصبح الأمن مهمة من مهام الربط، أكثر من كونه من مهام العزلة³¹.

دَمَجَ الواقع الصعب للضعف المتبادل يعني بالنسبة للأميركيين ما لا يقل عن ثلاثة تعديلات رئيسية. أولاً، روحنا الجماعية في الاعتماد على الذات خَفَّفَهَا واقع الاعتماد المتبادل. مع وجود المحيطات التي كانت تفصلنا عن خصومنا، تقريبا لم يكن للأميركيين أي خبرة بالضعف قبل تطوير الاتحاد السوفيتي للقنبلة الذرية. وفي

المقابل، معظم البلدان في أوروبا قد تم اجتياحها من قبل جار أو آخر عدة مرات في عدد من القرون الماضية³².

وعلاوة على ذلك، في عالم يتسم بالضعف المتبادل، سيتعين علينا أن نرتبط بأعدائنا بشكل مختلف. إذا كان الردع النووي ينتهك حساسياتنا الأخلاقية، وحينذاك يكون ملاذنا الوحيد هو متابعة علاقات أقل خطورة، وحتى القيام بتحويلها. ويمكن الاستفادة من التاريخ المعاصر الذي لدينا في كيف يُمكن أن تنجح هذه العلاقات. **ص-** **44** على الرغم من أن البريطانيين والفرنسيين لديهم ما يكفي من الأسلحة النووية لتهلك الولايات المتحدة، وتهلك بعضهم البعض، فنحن لا نخاف منهم؛ ولا هم يخشون من بعضهم البعض. هذه العلاقات، على الرغم من الضعف المتبادل، تتكون من مجموعة كافية من الهويات المتبادلة، والأهداف المشتركة، وقواعد السلوك لضمان السلامة المتبادلة.

ومن ثم، غالباً ما يجب أن تصاغ الثقة المتبادلة بالمشاريع والجهد المشترك. ومع ذلك عندما حاول الرئيس نيكسون (Nixon) في عام 1973 تطوير الانفراج، وخلق مجموعة من الشروط لتحسين العلاقات مع السوفييات سار ضد تيار الأمريكيين، الذين لم يُترَبوا فقط ليروا الاتحاد السوفيياتي بوصفه مكانا ملحدا وشريرا ولكنهم أيضا، على مدى جيلين، ضَحوا بحياتهم وأسرهم لمحاربة النفوذ السوفيياتي في كوريا وفي فيتنام وفي مناقشات مختلفة للدول والفصائل العميلة³³.

أخيرا، فإن مواجهة الضعف المتبادل يتطلب تحمُّل المسؤولية لدور الولايات المتحدة في تحقيق نتائج سيئة. إدارة علاقة مترابطة تقتضي محاسبة سلوك الفرد لتقييم سلوك الطرف الآخر³⁴. هل نحن نُثير أو نُطيل أمد العداء السوفيياتي؟ على سبيل المثال، عام 1989 في جولة الحوارات بين المسؤولين السوفييات والأمريكيين الذين شاركوا مركزيا في أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962، علم الجانب الأمريكي أن العامل الرئيسي في القرار السوفيياتي لشحن صواريخ نووية إلى كوبا كان التصور أن الولايات المتحدة خططت في نهاية المطاف لغزو كوبا والإطاحة بكاسترو.

بيد أن المسؤولين في "إدارة كينيدي"، ومع ذلك، كانوا أكثر بكثير وعيا بضبط النفس الذي أبدوه في كل من غزو خليج الخنازير بكوبا قبل ثمانية عشر شهرا والأعمال اللاحقة الأكثر دقة لزراعة استقرار نظام كاسترو. كانت الصلة بين هجوم خليج الخنازير والصواريخ السوفييتية في كوبا إلى حد كبير تغيب عن إدارة كينيدي

³⁵تقييمهم للدوافع السوفياتية في وضع صواريخ في كوبا فشل في تقدير أهمية دورهم في إثارة العمل السوفياتي.

من ثم، يُمكن النظر إلى حرب النجوم" على أنها استجابة لاستغاثة من الواقع القاسي لأنهم معرضون للإبادة النووية.³⁶ وتنطوي مواجهة هذا الواقع تعديلات رئيسية في وجهات النظر العامة. سياسيا، فإن الصراع على أي من هذه التعديلات التي ينبغي للبلاد أن تأخذها ظهرت في حركة التجميد النووي (Nuclear Freeze Movement) ، ورسالة الأساقفة الكاثوليك، ومشاعر قوية لإعادة تقوية الجيش. بعد ثلاثين سنة ملتبهة، والتوترات داخل الأمة وهي تصارع معنى الضعف المتبادل شعرت بالإحساس بالحاجة الملحة. ونظرا لمسؤوليات منصبه، شعر الرئيس بالحاجة الملحة الحادة، فضلا عن الحاجة لتشكيل استجابة قوية.

ص- 45

وهل كانت استجابة ريغان تكيفية؟ قد تختلف الإجابة حسب الإطار الزمني للتحليل. على الرغم من أن بعض الاستجابات قد تُضحي بالتقدم طويل الأجل لحساب رباطة جأش قصيرة الأجل، ويظل أن رباطة جأش قصيرة الأجل قد تُوفّر أساسا ضروريا لإحراز تقدم في المستقبل. في وقت لاحق، يُمكن أن نَحْكُم على متانة استجابة الرئيس ريغان بفحص كيف واصل مجتمعنا العمل بشكل جيد، هذا هو، لتحسين تطلعاتنا وتلبيتها. ويُمكننا أيضا تحليل آثار حرب النجوم"SDI في نظام العلاقات الدولية. ولكن في أوائل التسعينيات كان من المبكر جداً أن نعرف ذلك. من ناحية، التحول الحالي في الاتحاد السوفياتي السابق ووسط وشرق أوروبا الذي يُمكن أن ينظر إليه جزئيا كنتاج للخط الصلب "لإدارة ريغان" في الحد من الأسلحة، بما في ذلك حرب النجوم". واضطر السوفيات لمواجهة ضعف اقتصادهم على المتابعة. من جهة أخرى، يُمكن القول أن هذه التحولات كانت إلى حد كبير نتاجا لمجموعة من عمليات الانهيار الداخلية. بدلاً من الاستجابة لجهود التكيف في الاتحاد السوفياتي، جعلت سياسات ريجان للولايات المتحدة أن تكون أكثر صعوبة من أي وقت مضى بمساعدة التحول السوفياتي. وكان الدعم الشعبي لعلاقة مرنة مع الاتحاد السوفياتي لم يتم تعزيزه، ابدأ، مع وجود تركة من الديون الناجمة عن التكاليف الضخمة للدفاع الموسع في مواجهة التخفيضات الضريبية مما خلق قيودا شديدة على قدرتنا الاقتصادية للمساعدة في عقد التسعينيات.

ومع ذلك، ما يهم لأولئك الذين يقودون، ليس استذكار الحوادث الماضية ولكن الأحكام التي تؤخذ في العملية. في الوقت الحقيقي، قد نتوقع نجاح التكيف لسياسة ما

بناء على مبدأ المنطق السليم commonsense التالي: من المُرجَّح أن تُسفر المبادرة التي تتصدى للتحدّي الذي يواجه المجتمع عن تكيّف قوي أكثر من الاستجابة التي تتجنّب مواجهة التحدي. وهل كان ريغان يُواجه الواقع الصعب الجديد؟

ص-45-46

قد يقول بعض الناس أن "حرب النجوم" SDI تُوفّر وسيلة جديدة جريئة لمعالجة التحدي المتمثل في الأمن القومي من خلال القضاء على الحاجة إلى أن نعيش في عالم ضعيف تبادلي. والواقع أن معظم الجمهور في نفس الوقت يعتقد ذلك.³⁷ ولكن فعليا لا يوجد أي موظف عمومي، أو خبير في السياسة، أو عالم، آمن بها [حرب النجوم] ربما باستثناء ريغان، وتيلر Teller، وعدد آخر قليل. حتى لو حصلوا على [منظومة] دفاع حرب النجوم فعالة، والتي يعتقد عدد قليل منهم بأن إمكانياتها بعيدة، فإن الولايات المتحدة تظلّ عرضة للخطر. وعلاوة على ذلك، للحفاظ على جدوى أي دفاع استراتيجي مُحتمل فإن ذلك يتطلب اتفاقات الحد من التسليح. لمعظم الناس الذين قد فكّروا ملياً في هذه المشكلات، كان الدرع "نافعا"³⁸. ومن المؤكد أن الحجج العامة الجيدة يُمكن أن يكون تم تنظيمها لحرب النجوم" SDI كوسيلة لمواكبة برنامج البحوث السوفياتي، وتعزيز الردع، أو دفع السوفيات إلى الإفلاس. ولكن هذا لم يكن الطريقة التي قدم بها ريغان حجته. خدعت حرب النجوم" SDI على النحو الذي عرضه الرئيس الشعب .

كيف ينبغي أن يفهم تضليل الرأي العام؟ في بعض الأحيان يتم الخداع تماما عن عمد كتكتيك في استراتيجية طويلة الأجل لتجمع الناس ببطء لمواجهة الحقائق الصعبة. ومثل هذا كانت استراتيجية روزفلت (Roosevelt) في الانتخابات الرئاسية عام 1940 فيما يتعلق بإدخال الولايات المتحدة في الحرب³⁹. شارك روزفلت في وضع استراتيجية سرعة أعمال تسليح الجماهير. في كثير من الأحيان، ومع ذلك، فالتضليل هو وسيلة لنزع سلاح الجمهور. خدع الرئيس جونسون الأميركيين لأنه مع تصعيده للحرب في فيتنام، آملا لتحويل الزاوية في الحرب قبل أن تدفع الناس للكثير من الاهتمام بها. كذلك، يُمكن أن يكون التضليل ناتجا من الخداع الذاتي من قبل السلطة بالتواطؤ مع الرغبة الشعبية للحصول على الأخبار الجيدة⁴⁰. هذه، ربما، هي القضية الأكثر خطورة. وقد يتجنب الرئيس حسن النية مواجهة الأدلة العلمية والحقائق المؤلمة. حرب النجوم" SDI هي حالة من الخداع المتعمد من قبل بعض المسؤولين لنزع سلاح الجمهور والقضية على حد سواء، وعلى ما يبدو، أنه الخداع الذاتي من قبل ريغان بالتواطؤ مع الجمهور⁴¹.

استمرّ العديد من الناس الراحة السريعة تحت سياسة ريغان بينما هم غير مهيين للعيش في عالم من الضعف المتبادل. في الواقع، لم يكن أي رئيس سابق قد تَحَمَّل المسؤولية بشأن التحدي المتمثل في تثقيف الناس، ولا حتى الرئيس نيكسون، الذي بارك سياسة الضعف المتبادل في معاهدة القذائف المضادة للصواريخ الباليستية (ABM) لعام 1972. قد لا تكون رؤية الرئيس ريغان دقيقة جداً، ولكن كان لها مناقشة كبيرة كإصلاح فني.

ص-46-47

فمن المحتمل جداً أن ريغان ضلّ البلاد عن غير قصد، أعرب عن اعتقاده في حرب النجوم "SDI ليس كرادع آخر ولكن كنهاية للردع. عندما يتم تحدي الناس، يكون خط الدفاع الأول لتطبيق استجابات الفعل في مرجعهم. ونظراً للعدد الكبير من المشكلات الرئيسية التي قد صنّفها البشر عبر التاريخ، فإن تطبيق الحلول من المرجح هو الحل الأكثر منطقية. ومع ذلك، قد يقع الحل لمشكلات جديدة، خارج المرجع، وهو بالضبط يكون عند الحاجة إلى العمل التكيّفي. لقد أصغى ريغان وجزء كبير من الجمهور مرة أخرى إلى التكيّف السابق لمعضلة الأمن - بناء حاجز - أمر مفهوم نظراً لأنه لا هو تكيّف ولا هم تكيّفوا، حتى بعد ثلاثين عاماً، مع التحول الأساسي في طبيعة الأمن الناجمة عن الأسلحة النووية.⁴² في الواقع، يستمدّ ريغان سلطته السياسية الهائلة، بقدر كبير، من قدراته المجتمعة المستمدة من الشعور بشكل حدسي لما يريد معظم الناس سماعه ويُقدّمه لهم.

حمى الرئيس ريغان نفسه والأمة من التكيّف مع الواقع الجديد القاسي ولكنه يتحدى الواقع الجديد من الاعتماد المتبادل في العالم الحديث. وكان الردع جزءاً من هذا الواقع ". بدون أن يواجه حقيقة الاعتماد المتبادل، كان الجمهور غير مستعد للفهم، أو الاختيار أو المبادرة أو دعم السياسات الخارجية والاقتصادية التي تتناسب مع السعي لتحقيق علاقات أفضل وأكثر أماناً. اتفاقات التجارة والمساعدة الأجنبية ومواثيق البيئة والاستثمار الأجنبي في الداخل هي جزء من نسج هذا النسيج الجديد. ومن المفارقات أن الموظفين العموميين غالباً ما يدفعون ثمن الخداع. وعندما يُقاطع الواقع بالأوهام ويكتشف أعضاء الهيئات المكونة بأنفسهم التجهيز السيئ للتحدي الحالي، فإنهم يغضبون. وقد يكون من السابق لأوانه استعادة المعرفة، ولكن "المرء يتساءل ما إذا كانت هذه ديناميكية كاذبة لآمال لعبت دوراً في حالة جلب القضايا الاقتصادية المحلية إلى مكتب [الرئاسة] ليس فقط أنها جلبت رئيساً جديداً ولكنها أيضاً جلبت 110 عضواً جديداً للكونغرس وسط صيحات "نُظف البيت" في عام 1992.

كانت خطة ريغان الوهمية لحماية الناس ليست ببساطة هي نتاجه الشخصي بنفسه. كما أنها كانت نتاجاً لأنواع التوقعات العامة التي تقع على عاتق السلطة العليا في البلاد. تخيل مدى الصعوبة لو أن ريغان قدّم نوعاً مختلفاً من الخطاب في 23 مارس 1983، الذي تحدّث فيه عن واقع ضعف الأمة والتبعية - المنطق الأساسي للردع - من بدون أي أمل في الهروب إلا من خلال تحسين التنبؤ في العلاقات بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي. وربما كان من الممكن أنه وجد وسيلة لتأطير ذلك في ضوء إيجابي. "الآن في تاريخ البشرية،" لعنه قد قال، "الناس مُجبرون على ابتكار سُبُل أفضل لاحتواء العدوان وطرق أقل تدميراً للتنافس، ووسائل أكثر قوة لتعزيز التعاون. وعلى مسار عزلة القلعة في طرف والعلاقات الجيدة في الطرف الآخر، فإن القدرة على إدارة الردع هي مقياس التقدم المنجز. ويكون التقدم أكثر على هذا المسار نحو التعاون هو التحدي والفرصة لعصرنا". ومن ثم فإنه قد يصنع حالة من عدة حالات لحرب النجوم "SDI التي تُكلف مليارات الدولارات." "قد لا تجعل حرب النجوم الولايات المتحدة مُعرضة للخطر، ولكنها على حد سواء ستكون لتعزيز الردع ومحنة زيادة التكاليف العسكرية السوفياتية، مما يمثل ضغطاً كبيراً على اقتصادها، وعليها أن تختار الاستمرار في سباق التسلح".

لسوء الحظ، في كثير من الأحيان فإن توقعات الناس في أوقات المحنة تسحب رموز السلطة بعيداً عن عمل مثل هذه الخطب. . ولا ينبغي أن تفاجئنا إجراءات ريغان. السؤال لماذا؟

ص-ص 291-296

هوامش الفصل الثاني

1- كلمة "التوتر / الإجهاد stress" لها أهمية فسيولوجية ونفسية. واستخدم العلماء المصطلح بجلاء أكثر كرمز لوصف النظم الإيكولوجية في اختلال توازنها، حتى ولو كانت هذه الأنظمة لا تمر "بتجربة" التوتر.

2- غالباً ما يكون توازن الطبيعة دينامياً، وليس جامداً. سوف يتغير توازن معين بمرور الوقت حسب تغير الظروف وتشويش النظام. ويتم التوصل إلى توازن جديد، ولكن قد يكون مؤقتاً جداً. على سبيل المثال، أحد الأنواع يموت وآخر يأخذ مكانته الإيكولوجية

3- انظر "تحليلاً لمفهوم الانتقاء الطبيعي"، في إرنست ماير، نحو فلسفة جديدة لعلم

الأحياء: Ernst Mayr, *Toward a New Philosophy of Biology: Observations of*

4. John A. Moore, *Science as a Way an Evolutionist* (Cambridge: Belknap of Knowing: *The Foundations of Modern Biology* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993), pp. 163-164.

5. Roger D. Masters, *The Nature of Politics* (New Haven: Yale University Press, 1989), p. 129.

6- في دراسة موسى يقود العبيد خلال مراحل مختلفة من التنمية السياسية وتحويلهم إلى أمة، انظر آرون ويلدافسكي: *The Nursing Father: Moses as a Political Leader* (Alabama: University of Alabama Press, 1984).

7- وبالنسبة لمقدمة أدبيات التعلم التنظيمي وتغير الثقافة ، انظر:

, see Chris Argyris and Donald Schon, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978); Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982); Rosabeth Moss Kanter, *The Change Masters* (New York: Simon and Schuster, 1983); Edward Schein, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985); Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa, and Associates, *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985); James M. Kouzes and Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987); and Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990)

ولمحاولة التعرف على عناصر النظام الاجتماعي التي تزيد قدرتها التكيفية العامة. انظر أيضا "تالكوت بارسونز

Talcott Parsons, *The Evolution of Societies* (Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977), for an effort to identify the elements of a social system that increase its general adaptive capacity.

8. للوصف الكلاسيكي عن كيفية تشكيل العقليات/ طرق التفكير وجمع البيانات وتفسيرها، انظر توماس كوهن، (. *The Structure of Scientific Revolutions*) second edition (Chicago: University of Chicago Press, 1970).

9 - هذه ليست حجة لفكرة أن كل واقع هو نسبي وبحسب ما تراه عيننا الناظر. مع أن تحليل المشكلات هو أساسا متأثر بالقيم، التي هي نسبية، هذا لا يعني ببساطة القول " ما هي " إنما هي مسألة رأي. ويعمل تشخيص المشكلة، ضمن حدود توجه قيمة

معينة ، بشكل مفيد جداً وفقاً للمبادئ العلمية التي تمكن الشخص من تمييز الواقع من الخيال.

10- يتم تقديم هذه القصة كرمز وليس تاريخاً، لأن التاريخ يقوم على تكهنات علماء الآثار حول استيطان جزيرة إيستر "عيد الفصح" وانحدارها.

انظر لمقدمة للكتابات الأثرية حول جزيرة الفصح، Jo Anne Van Tilburg "HMS Topaze on Easter Island" (London: British Museum Occasional Paper #73, 1992). Also see Jo Anne Van Tilburg, "Pseudoscience and Commodification in the Pacific: Selling Easter Island as Myth, Mystery, and Metaphor," Paper delivered at the Annual Meeting, Society for American Archeology, Pittsburgh, PA, March 1992.

11. اتصال شخصي، بالدكتور جو آن فان تيلبورغ،

Dr. Jo Anne Van Tilburg, Institute of Archeology, UCLA, April 1992.

12. Jo Anne Van Tilburg, "HMS Topaze on Easter Island," p. 90.

13- كثيراً ما أُسْتُخْدِمُ مصطلح *norms* معايير في هذه الدراسة لتعني ضمناً الأعراف، والعادات، والقيم المقبولة عموماً، وفي بعض الأحيان، القواعد الرسمية والإجراءات التي تحكم السلوك في المنظمة أو المجتمع. (اعتذاراتي لعلماء الأنثروبولوجيا وعلماء الاجتماع.)

14. See "The Equilibrium of Institutionalized Groups," in David B. Truman, *The Governmental Process* (New York: Knopf, 1951), pp. 27-33.

15. انظر ألبرت هيرشمان والذي يطبق نموذج التعلم على التنمية الاقتصادية. ليس من المستغرب أن "تكلفة التنمية عالية من حيث المعاناة البشرية، والتوترات الاجتماعية، والاضطرار للتخلي عن التقاليد والقيم، وما إلى ذلك انظر :

See Albert O. Hirschman, *The Strategy of Economic*. (ص 48).

Development (New Haven: Yale University Press, 1958), pp. 47-49,

16 أتصور المطالب الملحة كمؤشر على التوتر سواء في معدل زيادته فضلاً عن حدته. على سبيل المثال، قد تنتج زيادة مفاجئة في التوتر إلحاحاً أكثر من مستوى تزايد بطيء للوصول إلى مستوى مستقر، حتى لو كان الوصول إلى مستوى مستقر أعلى من المستوى الذي تم التوصل إليه فجأة. هذه أسئلة للبحوث التجريبية التي تذهب إلى أبعد من التجارب الكلاسيكية مع غليان الضفادع. (أسقط الضفدع في الماء المغلي، وسوف يقفز خارجاً ؛ قم بتسخين الماء ببطء حتى يغلي وسيظل الضفدع في الماء ويموت.) على سبيل المثال، نحن بحاجة إلى فهم المتغيرات التي بها تتحمل منظمات

ومجتمعات مختلفة بشكل أفضل صدمة سريعة لنظامها (مثلاً، سياسات بولندا الاقتصادية في التسعينيات)، أو تحدياً تدريجياً ومطرداً.

17. على سبيل المثال، في شعار تويوتا - التحسين المستمر - ، أنشئت الشركة مجموعة من القيم التنظيمية والقواعد الموجهة بسبب الحاجة المستمرة للتعلم والتكيف .

18. وبالنسبة للتحليلات للجوانب التكيفية وهزيمة الذات في السلوك الدفاعي على المستوى الفردي، انظر:

For analyses of both the adaptive and self-defeating aspects of defensive behavior at the individual level, see Anna Freud, *The Ego and the Mechanisms of Defense*, revised edition (New York: International Universities Press, 1966); and George E. Vaillant, *The Wisdom of the Ego* (Cambridge: Harvard University Press, 1993), chap. 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), and *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning* (Boston: Allyn and Bacon, 1990); Larry Hirschhorn, *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life* (Cambridge: MIT Press, 1988); and Irving Janis and Leon Mann, *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment* (New York: Free Press, 1977).

19. ضعف الأب في أن يعاني من المحنة التي لا تطاق في الاستجابة للطفل هي عملية نفسية أكثر تعقيداً من أن تلخص هنا. انظر:

See Edward R. Shapiro and A. Wesley Carr, *Lost in Familiar Places* (New Haven: Yale

University Press, 1991), pp. 13-14

20. Craig Snyder, ed., *The Strategic Defense Debate* (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1966), p. 220.

21. Strobe Talbott, "SDI During the Reagan Years," in Joseph S. Nye and James S. Schear, eds., *On the Defensive: The Future of SDI* (Lanham, MD: University Press of American, 1988), p. 16.

22. William Broad, "Long Streams of People Led to Stars Wars Speech," *The New York Times*, March 4, 1985, p. A1.

23. Talbott, "SDI During the Reagan Years."

24. See Ronald Reagan, *An American Life* (New York: Simon and Schuster, 1990), chap. 70.

25. See Ashton Carter and David Schwartz, eds., *Ballistic Missile Defense* (Washington, DC: Brookings Institution, 1984); and Thomas C. Schelling, "What Went Wrong with

Arms Control?" *Foreign Affairs*, vol. 64, winter 1985/86, pp. 219-233.

26. Robert McNamara, "Reducing the Risk of Nuclear War," in Snyder, *The Strategic Defense Debate*, p. 124.

27. Talbott, "SDI During the Reagan Years."

28. By a margin of 3 to 2, many Americans were seeing "the Soviet Union as a growing threat as well as an immediate danger." By an even larger margin, 2 to 1, 64 percent of Americans favored a mutual freeze compared with 25 percent who favored an arms buildup

28- بهامش نسبته من 2 إلى 3 في المئة ، كانت رؤية العديد من الأميركيين أن "الاتحاد السوفياتي يمثل تهديداً متزايداً وكذلك خطراً فورياً." وبهامش أكبر من 1,64 إلى 2 في المئة من الأميركيين يفضلون تجميداً متبادلاً مقارنة مع 25 في المئة الذين يفضلون تكديس أسلحة. انظر: "Poll Finds Doubt over Responses to Soviet Threat," *The New York Times*, April 15, 1983, p. A1.

(على الرغم من أن الاستطلاع أجري بعد أسبوعين من خطاب الرئيس في 23 آذار/مارس ، لم يشير الاستطلاع لبيانات حرب النجوم، التي لم تصبح مطروحة في المناقشة العامة).
29. وفقاً لحساب تالبوت، مساعد وزير الدفاع لشؤون سياسة الأمن الدولي ريتشارد بيرل-فقد ناصر حرب النجوم SDI باعتبارها أسلحة نظام لحماية صوامع الولايات المتحدة، في حين رأى وزير الخارجية جورج شولتز ومستشاره الخاص للحد من التسلح، بول نيتز، أن SDI ورقة مساومة.

Talbott, "SDI During the Reagan Years."

30. لا يمكن لأي منا الدخول إلى داخل العقل وإعادة التفكير في عملية الرئيس ريغان. مذكراته ليست ذات فائدة كبيرة في فهم عدم واقعية حرب النجوم SDI كما قدمها للأمة، وفيها يبدو أنه لاحظ عدم اتساق رؤيته لدفاع منيع مع حقيقة حدود حرب النجوم SDI، حتى لو كان العمل كما هو مخطط له. يبدو ريغان بشكل غير اعتيادي قادراً على الالتزام بقناعاته المركزية، سواء كان ذلك خفض الضرائب أو حرب النجوم SDI، وغير مكترث "بالتفاصيل" التي قد تخفف من هذه القناعات. وأعتقد أنه كان أكثر ما تكون قدرته في العيش في الأحلام أكثر من أي استراتيجية متشائمة للخداع. انظر:

See Richard E. Neustadt, *Presidential Power and the Modern Presidents* (New York: Free Press, 1991), pp. 276-279.

31. Colin Gray, "Deterrence and Strategic Defense," in Snyder, *The Strategic Defense Debate*, p. 175

31. وفي حالة حرب النجوم SDI ، تتضمن هذا المشكلة المتعلقة بحلفاء أمريكا في أوروبا، الذين أغضبهم عدم تشاور ريغان معهم قبل تقديم فكرته. كيم فرانسيس، السابق "وزير دولة للشؤون الخارجية لشؤون الكومنولث لبريطانيا العظمى"، قال: "إن حجر الأساس لأننا هو قبول شعوبنا الإيجابي لاستراتيجية فعالة لكلا الدفاع ونزع السلاح. الحصول على القبول والدعم الذي هو من بين أعلى الأولويات بالنسبة لجميع السياسيين ورجال الدولة في الغرب. المطلوب هو عملية مستمرة لعرض وشرح ما هي القضايا والعروض التقديمية التي تحلل المشكلات تماماً، بصراحة، وإلى حد ما، التي تعرض الخيارات المتاحة. إنها ليست مسألة "بيع" حرب النجوم SDI ، بل هي مسألة أخذ الناس إلى ثققتك

. Francis Pym, "A European View," in Snyder, *The Strategic Defense Debate*, p. 136.
32. Michael Vlahos, "Perceptions of Power," in Snyder, *The Strategic Defense Debate*, pp. 80-81. According to the panel President Reagan convened to create a plan for SDI, chaired by Dr. James C. Fletcher, strategic defenses could only be effective if "sized" to Soviet offensive forces. To be effective, SDI would have to be linked to arms control in order to avoid simply escalating the arms race into new domains. Even SDI required relating. See Alex Gliksman, "The Strategic Defense Environment," in Snyder, *The Strategic Defense Debate*, pp. 199-200.

33. كان أحد التعبيرات عن هذه المقاومة تعديل جاكسون فانيك لعام 1973، الذي خرج عن خط جهود نيكسون في الوفاق / الانفراج. انظر هنري كيسنجر

. See Henry Kissinger, *Years of Upheaval* (Boston: Little, Brown, 1982), pp. 986-998. ،

34. Gregory F. Treverton, "'Foreign' Assessment," Discussion Paper Series #148D (Cambridge: John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 1986).

35. James G. Blight and David A. Welch, 'On the Brink: Americans and Soviets Reexamine the Cuban Missile Crisis' (New York: Hill and Wang, 1989), pp. 29, 238, 258, 294-295, and 302.

36. Carter and Schwartz, *Ballistic Missile Defense*, p. 1.

37. وفقا لاستطلاع واشنطن بوست، يفضل 55 في المئة من الأميركيين نظاماً من شأنه أن "يضمن حماية الأمة ضد الهجوم النووي بغض النظر عن التكلفة.

"Poll Shows Public Optimism on Arms Cuts," *The Washington Post*, November 17, 1985, p. A27.

في استطلاعات أخرى في نفس الأسبوع، أظهر استطلاع مجلة تايم للرأي أن 68 في المئة من الجمهور يعتقد أن حرب النجوم من المرجح أن ينجح ، وفي استطلاع للرأي نيويورك تايمز / سي بي اس، ورأى 58 في المئة من أفراد العينة التفاؤل نفسه. وفي استطلاع أجرته مؤسسة غالوب أراد ، 61 في المئة "رؤية DS المضي قدما في تطوير حرب النجوم SDI".

reported in "US public opinion generally favors 'Star Wars,'" *The Christian Science Monitor*, November 21, 1985, p. 3.

38. See Ashton B. Carter, "Directed Energy Missile Defense in Space," Back-ground paper prepared for the Office of Technology Assessment, Congress, Washington, DC, April 1984.

39. ولعل هذا يقدم الكثير لفرانكلين روزفلت FDR ، ولكنني لا أعتقد ذلك. وقد شكلت استراتيجية الحملة بعزل الرأي العام ، والذي بدوره شكّل منصة الديمقراطية المناهضة للحرب والتهم الموجهة للترويج للحرب من منافسه الجمهوري ويندل ويلكي. بالتأكيد، ضل روزفلت الجمهور في موقفه تجاه دخول "الحرب النازية" للحصول على انتخابه. وأشارت سياسة إعادة انتخابه إلى المعدل الذي يبدو فيه أن البلد مستعد للتصدي للمشكلة الناجمة عن استيلاء النازية المحتمل لأوروبا.. لم يكن انتخابه فقط هو وضع حد في حد ذاته، بل كان أيضا وسيلة إلى انتهاج السياسة الخارجية التي يراها روزفلت ضرورية..

40. قرارات جونسون لتصعيد الحرب في فيتنام، كما أناقشها في الفصل السابع، وقد تشمل أيضا خداع الذات في شكل مفرط في التنبؤ بتفاؤل.

41. أعني بالتواطؤ، collusion، التعاون المتعمد أو غير الواعي، وعادة مايكون هذا الأخير.

42. Leon Wieseltier, "Traditional Deterrence," in Snyder, *The Strategic Defense Debate*. As McGeorge Bundy, et al., put it, "We believe the President's initiative to be a classic case of good intentions that will have bad results because they do not respect reality." In McGeorge Bundy, George Kennan, Robert McNamara, and Gerard Smith, "The President's Choice: Star Wars or Arms Control," *Foreign Affairs*, vol. 63, winter 1984/85, pp. 264-278.

42-ليون ويسيلتير، "الردع التقليدي"، في كتاب سنايدر،

in Snyder, *The Strategic Defense Debate*. As McGeorge Bundy, et al., McGeorge Bundy, et al

ما قاله "أننا نؤمن بأن مبادرة الرئيس حالة كلاسيكية من النوايا الحسنة التي سيكون لها نتائج سيئة نظراً لأنها لا تحترم الحقيقة."

In McGeorge Bundy, George Kennan, Robert McNamara, and Gerard Smith, "The President's Choice: Star Wars or Arms Control," *Foreign Affairs*, vol. 63, winter 1984/85, pp. 264-278.

3-الفصل الثالث: جذور السلطة

The Roots of Authority

ص 49

تعتمد المعيشة الاجتماعية على السلطة. وفي الواقع، تكمن قدرتنا على تشكيل علاقات السلطة في أساس منظماتنا، من الأسرة إلى الأمة. ومن منظور إنساني، وصل التطور معلماً رئيساً عندما بدأت الحيوانات تعيش في مجموعات، و جعلت السلطة ودلائلها، والهيمنة والإذعان، ذلك ممكناً.¹ وتخدم أنظمة السلطة لدينا وظائف اجتماعية حيوية. ولا يمكن للمرء من بعد، ممارسة القيادة بدون فهم هذه الوظائف، مثلما بمقدور شركة بوينج للطائرات Boeing Aircraft تصميم الطائرات ولكنها لا تستطيع تجاهل الجاذبية. البعض منا قد يكره السلطة أو لا يثق بها، ولكني أشك في أننا نتمكن من أن نفعل شيئاً بدون شكل من أشكالها.²

في لغتنا اليومية، نحن غالباً ما نُساوي القيادة بالسلطة. وبشكل روتيني فالذين اكتسبوا مناصب عليا في السلطة ندعوهم القادة حتى ولو بعد تفكير عميق ، وبسهولة نعتزف بكثرة النقص في القيادة التي يُقدِّمونها. حدسي، أننا نشعر بوجود فرق. وعادة،نعزو هذا الاختلاف إلى المهارات الشخصية والمزاج والدوافع. التي "يمتلکها" بعض الناس والبعض الآخر الذين "لا يملكونها". ولكن نادراً ما يكون البُعد الشخصي هو القصة بأكملها. إذ يلعب السياق أيضا دوراً رئيساً. وكثيراً ما توجد معوقات للقيادة مُضمَّنة في الوضع الذي من شأنه أن يجعل من الصعب على أي شخص أن يقود.

واحدة من هذه المعوقات الرئيسية هي السلطة. ذلك لأننا في العادة نُساوي بين القيادة والسلطة، ونفشل في أن نرى العقبات التي تحول بدون القيادة التي تأتي مع السلطة نفسها. امتلاك سلطة لا يجلب فقط الموارد التي تحملها ولكنه أيضا يجلب قيودا خطيرة على ممارسة القيادة. نحن بحاجة إلى فهم هذه الموارد والقيود. للقيام بذلك، نحتاج أولاً أن نُحدِّد وظائف لا غنى عنها تلك التي تخدمها السلطة في حياتنا.

50ص

تشبه علاقات السلطة علاقات الهيمنة والإذعان لدى أسلافنا القرد³ سواء فيما بين البشر و بين القرد، وتوفر الأطر الاجتماعية مجموعة من مزايا تنافسية مقارنة بالمعيشة الانفرادية. على سبيل المثال لا الحصر، تحمي المجتمعات الأفراد من التهديد، وتؤمن الإمدادات الغذائية والرعاية للصغار، والتكيف مع بيئات جديدة⁴.

من ثم تتطلب المعيشة الاجتماعية عمل تنسيق السلوك الفردي وخدمة حاجاته بطرق مختلفة وبدرجات متفاوتة، من خلال علاقات الهيمنة والسلطة⁵. وبالطبع، تختلف المجتمعات الحيوانية كثيرا عن المجتمعات البشرية، ويشكك كثير من الناس في الحق في استخلاص استنتاجات ضيقة من القرد [وتطبيقها على] الإنسان، وخشية من إساءة استعمال مُحتملة. ومع ذلك، كحد أدنى، فاستكشاف المجتمعات الحيوانية يُوفّر مقارنة مفيدة عند النظر في كيفية تنسيق المنظمات والمجتمعات البشرية وتعاونها لمواجهة مشاكل حيوية⁶.

مهام المركز المهيمن في مجتمعات الثدييات العليا

تؤدي بُنى الهيمنة ووظائف مماثلة عبر الكائنات الحية، وعلى الرغم من أن الترتيبات الاجتماعية تختلف في مجتمعات الثدييات العليا primate من هرمية مرنة

إلى هرمية صارمة. تتخذ الحيوانات المسيطرة موقفا بارزا. إذ أنها تُسيطر على انتباه أفراد المجموعة ، وفي بعض الأحيان تُقيم في وسط مكان المجموعة . ومن خلال توفير مركز للاهتمام، غالبا ما تُستخدم الحيوانات المهيمنة كنقاط مرجعية بموجبها يتم توجيه بقية المجموعة نفسها. وبإبقاء العين أحيانا على موقع الشخصيات الرئيسية وتصرفاتها خلال الأنشطة اليومية، يعرف كل عضو تقريبا إلى أين يتجه في سفره للحصول على الغذاء ، وما الموقف الذي يقوم باتخاذ في المخيم، ومع من سيتزامل ، وإلى أين سيهرب للحماية، ولمن سيتطلع لاستعادة النظام عندما يندلع قتال داخل المجموعة.⁷

ص - 51

تم العثور على بُنية الاهتمام / الانتباه هذه ، على سبيل المثال، بين الغوريلا الجبلية التي تعيش في الغابات الكثيفة والجبال في افريقيا الوسطى. وتعيش في مجموعات صغيرة في المتوسط من سبعة إلى ثمانية عشر عضوا، ويتركز مجتمع الغوريلا حول ذكر بالغ واحد ، يُسمّى الظهر الفضي - سلفرباك (silver- back) بسبب الشعر الفضي على ظهره ورقبته. وفي ظروف نادرة عندما تعيش ثلاثة أو أربعة من ذكور سلفرباك (الظهر الفضي) في نفس المجموعة، فإن تسلسلا هرميا واضحا ينظم ارتباطهم⁸ . لدى الإناث البالغات في المجموعة علاقات ذات مرونة أكثر. ويبدو التسلسل الهرمي فيما بينها استنادا إلى ترتيب انضمامها إلى المجموعة، مع أنه لدى الأم مع أبنائها الصغار جدا امتيازات أكثر من الإناث البالغات الأخريات. على سبيل المثال، أنها وصغارها تُمنح أكبر قدر من الحماية من خلال البقاء على مقربة من سلفرباك⁹.

ووفقا لمراقبين مثل جورج شالر (George Schaller) و"ديان فوسسي" (Dian Fossey) ، يُوفّر سلفرباك للمجموعة نقطة انتباه محورية واضحة التي تقع غالبا في وسطها،¹⁰ كل العيون تنظر إليه للحفاظ على الروتين اليومي. تسافر المجموعة عندما يتحرك ويحافظ على الاتجاه العام الذي يُحدده. . عندما يهدد حيوان مفترس المجموعة ، غالبا ما يتولّى سلفرباك مسؤولية الدفاع مع زملائه الذكور الذي يكونون قريبين خلفه. على الرغم من أن الغوريلا ذا طبيعة مفترسة قليلا (بخلاف) الإنسان، فقد عُرفت الفهود بالهجوم عليه. . و لسلفرباك تأثير مُرعب حين يهزُّ الأرض ويضرب صدره بقوه ، ويصرخ.. ولا يقتصر أمره على تنبيه بقية المجموعة لمشاهدة حركاته لتوجيههم نحو السلامة، إذ أنه يُبادر أيضا بعملية هجوم دفاعية ضد المتسللين، بما في ذلك مجموعات الغوريلا الأخرى التي تغامر لتدخل في نطاق منطقتة. ووفقا لشالر (Schaller) ، عندما "يزأر فجأة، تعرف غيره من الحيوانات أن شيئا ما يحتمل أن يكون خطرا في المنطقة المجاورة، فيتجمعون حول قائدهم ، أو خلفه ."

ويُوفّر سلفرباك النقطة المحورية التي تُوجّه الآخرين إلى مكانهم في الطابور أثناء السفر من أجل الغذاء. عندما تتحرك المجموعة في رتل واحد عبر الغابات، فإنه يمشي في المقدمة، تليه الأم مع الأطفال الأصغر سناً، ثم خليط من الأمهات مع الأطفال الأكبر سناً مجاورة لغيرها من الذكور البالغين، تليها الإناث والذكور الأخرى، ويكون ذكرٌ بالغٌ في نهاية الذيل. عندما يتغذون، ينتشر أفراد المجموعة، ولكن خلال فترات الراحة غالباً ما يتجمعون قرب السلفرباك مرة أخرى. وعلى وجه الخصوص، فإن الأصغر سناً ينجذبون إليه ويبقون على مقربة منه. فدوره محوري: فإن المجموعة تتفكك بدون وجود تأثيره الموحد.

ص 51 - 52

يقوم سلفرباك أيضاً بوظيفة السيطرة/ التحكم، والتوسط أثناء العدوان داخل المجموعة والحفاظ على استقرارها¹¹. المشاجرات نادرة، ولكن عندما تنشب فالذكر المهيمن هو الأكثر احتمالاً لقمعهم.. عندما يأخذ موقفاً مع أحد الجانبين، وهو أمر غير مألوف، فإنه يقف في كثير من الأحيان مع صغار الأفراد¹². ولكن سلفرباك ليس العضو الوحيد في المجموعة المسؤول عن الحفاظ على الاستقرار ويعمل التسلسل الهرمي على جميع مستويات المجموعة: الإناث البالغات يهيمن على القاصرين/ الأحداث (juveniles)، ويهيمن الأحداث على الرضع الذين تاهوا (انفصلوا) عن أمهاتهم. وفقاً لشارل، "خلافًا للاعتقاد الشائع لا تُسبب هيمنة التسلسل الهرمي الفتنة والشقاق ولكن تُعزز السلام داخل المجموعة، لأنها تدفع كل عضو إلى حالة و موقف معين: إذ يعرف كل حيوان بالضبط أين مكانه في علاقته بكل حيوان من الحيوانات الأخرى¹³.

وبالإضافة إلى ذلك، يُنشئ سلفرباك معايير التزاوج ويحافظ عليها. وعلى أي حال أنه لا يهيمن دائماً بالتخويف والقوة الغاشمة، ولكن ليس من غير المألوف بالنسبة للأنثى تبديل المجموعات للعثور على سلفرباك آخر يروق لها أكثر، وغالباً يكون الذكر الأكبر سناً. ويحافظ سلفرباك على هيمنته، في جزء كبير منها، من خلال جذب الإناث والصغار. كيف يفعل هذا ليس واضحاً، ولكن الدراسات الميدانية تشير بقوة إلى أن أعضاء مجموعته تريد أن تكون على مقربة منه، وأنها تتبعه وفقاً لذلك.

على النقيض من التسلسل الهرمي الجامد/ الصارم لمجموعة الغوريلا الصغيرة، فإن لقرود الشمبانزي نظاماً اجتماعياً أكثر مرونة. وتتخلل في الحياة اليومية أنماط غنية ومتطورة لسياسة التحالف، والقتال بين الطائفتين، وآليات لحل النزاعات¹⁴. في البرية، سوف يُقسّم مجتمع الشمبانزي إلى مجموعات صغيرة التي تختلط وتتفاعل. القرارات اليومية المتعلقة بالسفر هي لامركزية.

ومع ذلك ، يخدم التسلسل الهرمي لهيمنة الشمبانزي مجموعة من الوظائف الاجتماعية مماثلة لتلك التي بين الغوريلا الجبلية. على الرغم من أن قرود الشمبانزي يعيشون في مجتمعات محلية تصل إلى 105 أعضاء، فإن الوحدة الاجتماعية الأكثر استمراراً هي الأنثى ونسلها. وهي تقرر أي اتجاه يجب اتخاذه، وتحمي صغارها من الحيوانات المفترسة، وعندما تندلع الصراعات في مجموعتها، فهي تستعيد النظام.¹⁵

عادة يرتحل الذكور البالغين ويتغذون بمفردهم أو في فرقة جميعها من الذكور التي تختلف في تكوينها مع مرور الوقت طيلة الأسبوع، ويوجد لمجموعاتهم تسلسل هرمي لها هيمنتها الخاصة عليهم . قد يحتفظ الذكر المهيمن -ألفا- بمركزه/ منصبه لمدة تطول إلى عشر سنوات¹⁶ . يبدو الشمبانزي مناطقياً territorial ، تعمل ذكور ألفا (alpha) لتنسيق الذكور بشكل فضفاض للحفاظ على حدود المجتمع الأكبر. وداخل تلك الحدود، وفقاً لجين غودال (Jane Goodall) ، " من المحتمل أن تكون المستويات العامة للعدوان منخفضة؛ إن جاز التعبير ،" يعرف كل فرد موقعه بالنسبة إلى البعض الآخر". ولكن على الحدود، يقوم الذكور بعرض صاخب لدرء المتسللين/ الدخلاء المحتملين في حين لا يمكن أن يقال بنية الهيمنة بأنها لتطوير وضع من أجل السيطرة على العدوان داخل المجتمع، فغالباً ما تعمل بالضبط بهذه الطريقة." انتزاع مكانة ألفا مشكوك فيه ، وقد يتضاعف عدد اللقاءات العدوانية¹⁷ .

ص - 53

وترسي التراتبية بين الشمبانزي معايير الاقتران للذكور والإناث. على سبيل المثال، غالباً ما تتزاوج الإناث الأعلى مرتبة مع الذكور الأعلى مرتبة. خلال فترات التزاوج، وغياب عرضي لهيمنة واضحة بين الذكور المثيرين والعدوانيين يُطلق العنان للفوضى.

في وضع طبيعي ل "حديقة حيوان آرنهيم" (Arnhem Zoo) في هولندا، قام فرانز دي وال (Frans De Waal) ، بدراسة السلوك السياسي لأكبر مجتمع أسير من الشمبانزي في العالم. بالنسبة للمراقبين من البشر، يظهر ألفا من الذكور أكبر من حجمه في الحياة. يمشي بتبجح وشعره الطويل منتصباً، الأمر الذي يجعل حجمه يبدو كبيراً ضعيف الآخرين، وإنه يستعرض نفسه مع درامية عظيمة وحيوية بالغة، أحياناً مضيفاً دراسة/ضراوة، على ما يبدو، من أجل إحداث التأثير. إنه يسيطر على وسط المنصة/ المسرح، ويمكن أن يبقى حفنة أخرى من الشمبانزي تُحدّق في تصرفاته. بالمصطلح الإنساني، لديه كاريزما. عندما تواجه هيمنته تحدياً، اندهش المراقبون البشريون للتحوّل. بعد أشهر من

المنافسة، وبناء التحالفات، نجاح المنافس الصغير والتفاه على ما يبدو في الفوز في المركز المهيمن، إنَّه فجأة يبدأ في المشي بتبجح مع شعره المنتصب، ويتضخم حجمه إلى ما يقارب ضعف حجمه العادي، بينما ينكمش ألفا المتراجع (الخاسر) الذي انخفض حجمه إلى النصف¹⁸. الدور يُحوَّل سلوكه. من الواضح، أنه من خلال تحوُّله الظاهر، يصبح ألفا الذكر الجديد مصدراً للإثارة، حيث يُقدِّم بعد ذلك نقطة محورية للاهتمام، نقطة مرجعية، للتنسيق الاجتماعي.

تقترح مجتمعات الشمبانزي والغوريلا أن الأعضاء المهيمنين يُؤدِّون خمسة مهام اجتماعية على الأقل: (1) اختيار اتجاه حركة المجموعة، (2) حماية المجموعة من الحيوانات المفترسة، (3) توجيه الأعضاء إلى مركزهم وموقعهم، (4) السيطرة على الصراع، (5) والحفاظ على المعايير، بما في ذلك معايير التزاوج وتخصيص الموارد. قد يختلف نمط الشمبانزي المهيمن جذرياً عن غوريلا سلفرباك؛ إذ يعيش كل مجتمع في بيئات إيكولوجية مختلفة ويعرض الأنماط الاجتماعية المميزة لكل مجتمع¹⁹. ولكن على ما يبدو أن كل مجتمع منهما يحتاج للوفاء بهذه الوظائف الخمس، ويستخدم كل منهما الهيمنة والتسلسل الهرمي للقيام بذلك.

ص-54

المجتمعات البشرية

قبل استخلاص أوجه الشبه بين هذه الحيوانات والمجتمعات البشرية، هناك على الأقل ثلاثة محاذير ضرورية:

أولاً، تشتمل الهرمية في مجتمعات القردة على مجموعات صغيرة، على الأقل وفقاً للمعايير الإنسانية الحديثة. أنها تشتمل على ما يصل إلى مئة عضو، ولكن ليس خمسمئة، أو عشرة آلاف، أو ملايين. يجتاز الاستقراء من المجتمعات غير البشرية إلى البشر عائقاً ليس فقط بين الكائنات الحية ولكن في مستويات التعقيد. وتُفشي ظاهرة الهيمنة بين علاقاتنا الأقرب للقردة أن الهيمنة لا تعني مبدأ تنظيم طبيعي بين البشر. حتى إذا كانت الهيمنة والإذعان تُشكِّلان الاتجاهات البشرية الطبيعية، قد تُمَثَّل هذه الاتجاهات سلوكيات رمزية التي لا توفر احتياجات المجتمعات البشرية المعقدة. لأنها قد تكون غير قادرة على التأقلم.

ثانياً، قد لا تنسق المجتمعات البشرية نفسها بنفس الآليات التي تستخدم في المجتمعات الحيوانية الأخرى. في الواقع، هناك اختلافات واضحة بين العديد من الكائنات الحية species. كما رأينا، تظهر مجتمعات الغوريلا أكثر جموداً من مجتمعات

الشمبانزي، وحدود عضوية الغوريلا هي أقل قابلية للاختراق وتسلسل الهيمنة طولي linear أكثر بكثير.

ثالثاً، لقد شهدنا إساءة استخدام نظرية داروين (Darwin) في شكل الداروينية الاجتماعية: (1) الأفكار التي ينبغي أن تهيمن على شخص ما ، و(2) أو تلك الأفكار التي يجب أن تستحق الهيمنة. وقد حاول العنصريون والدجالون من كل نوع تبرير هذه التحيزات بتفصيل الحجج البيولوجية لدعمها. ويحتجون بالقانون الطبيعي. ويخلطون بين الإمكانيات البيولوجية مع الحتمية البيولوجية²⁰ على سبيل المثال، على امتداد الأجيال كان لدى الرجال التحيز الجنسي مبررين بالحجج بأن الذكور يهيمنون على الإناث في العديد من المجتمعات الحيوانية، ولذلك يجب أن تكون هيمنة الذكور طبيعية. ولكن الاستدلال بالقياس يجب أن يسمح للاختلافات أن تقود إلى الاكتشافات. وهكذا، بين جميع الثدييات (القردة العليا) primates ، ربما يمكن للبشر فقط تحقيق المساواة بين الجنسين²¹. وتُمكن قوة التعلم البشرية الثقافة الإنسانية من تحسين التعبير عن السلوكيات الطبيعية التي تُمثل عوائق أمام تطوير المجتمع المتحضر²². المساواة، والعديد من الإنجازات الثمينة الأخرى، هي نتائج جهد بطولي ومشقة التكيف الثقافي.

ص 54-55

وفي أحسن الأحوال، يمكن أن يساعدنا السلوك الحيواني على تحديد إمكانات البشر البيولوجية تجاه النشاط الاجتماعي. من المفهوم في هذه الشروط، أن الميول البشرية، مثل القدرة على العدوان والرقّة ، سوف تتخذ مجموعة متنوعة من الأشكال اعتماداً على السياق والثقافة²³. ما نفعه مع ميولنا هو نتاج للتعلم. وفيما يتعلق بالسلطة، لدينا القدرة على بناء مجموعة واسعة من المجتمعات مع بُنى سلطة مختلفة تشير إلى أنه يمكننا تشكيل الميول الأولية للهيمنة والإذعان.

الهيمنة في الأطفال. ينتج الصغار، حتى في سن الرابعة، أنظمة التقسيم الطبقي. وأظهرت دراسة لأطفال ما قبل المدرسة في ولاية فرجينيا أن أولئك الذين كانوا محور اهتمام الآخرين فازوا أيضاً معظم الصراعات للحصول على لعب الأطفال. ووضع المراقبون تسمية " رفيع المستوى " لهؤلاء الأطفال المهيمين. ركّز الأطفال ذوو الرتب المتوسطة والمنخفضة اهتمامهم على أولئك الذين لديهم مرتبة أعلى من مرتبتهم وليس على أولئك الذين يمكنهم أن يحصلوا على الألعاب من الرفوف. وأيضاً فإنهم أمضوا وقتاً أكثر بكثير بإلقاء نظرة خاطفة على زملاء الدراسة رفيعي المستوى وليس العكس. تركّز الاهتمام نحو الأعلى. وبالإضافة إلى ذلك، يميل الأطفال إلى

توجيه أنفسهم مكانيا (لإيجاد مكان لهم) عن طريق تحديد أولئك الذين هم في نفس الرتبة الخاصة بهم والبقاء على مقربة منهم²⁴. وبعبارة أخرى، يُقدّم التوجه بتصورات الهيمنة جزءاً من اللّحمة التي تربط المجموعة معاً. في مدرسة حضانة يابانية، أدى الرحيل المبكر للطفل المهيمن في عملية تشكيل المجموعة إلى تفكك بُنية المجموعة²⁵.

ويخدم الأطفال المهيمنون مهاماً أخرى بالإضافة إلى التوجيه. وفي دراسة ميونيخ للأطفال الذين بلغوا من العمر أربع سنوات، كان الطفل الذي يحظى بأكبر قدر من الاهتمام هو الذي كان في أغلب الأحيان أيضاً قد بادر بالألعاب ونظمها وتدخل كطرف ثالث لفض المنازعات، وهو الذي مثل المجموعة عند التفاعل /التعامل مع مجموعة أخرى. ويميل الأطفال الأدنى منه مرتبة إلى طاعة الطفل رفيع المستوى، وتقليده، والابتسام له، وتقديم الهدايا له²⁶.

وفي دراسة أجريت على طلاب الصف الأول يلعبون لعبة "دودج بول" الكرة المراوغة dodgeball، ظهر الطفل الأكثر مهارة في الوقت نفسه أنه مهيمن على باقي اللاعبين الذين يبحثون عن التنظيم. ووافق معظم الأطفال من الصف الأول والثاني، على الأفراد الذين لديهم خاصيتين من الخصائص المهيمنة: من هو أذكى؟ ومن هو أشد (أقوى)؟ ووافق عدد قليل حتى الآن على هوية الأقل ذكاءً والأقل شدةً فيما بينهم. مرة أخرى، ركّز الاهتمام/ الانتباه على الأعلى في التسلسل الهرمي²⁷.

ص-56

هل الجينات الموروثة تُشكّل هذه الأنماط؟ أو هل يستوعب الأطفال هذه الأنماط بتقليد الكبار (آبائهم) وغيرهم من الأطفال؟ ربما، كلا الآليتين تلعبان دوراً في مراحل معينة من التطور، يتقبل الأطفال التقاط أنواع مختلفة من الدروس والعظات، مثل اللغة، والتسلق، أو التسامح الاجتماعي social grace. لقد أعطانا تراثنا الوراثي الأساس البيولوجي الذي بناءً عليه حتماً يتم تعلّم السلوكيات العديدة بسهولة²⁸. حتى الآن على الرغم من أن الأطفال قد يكونون ميالين لمعرفة المزيد عن الهيمنة والإذعان، فما يتعلمونه عن هذه العلاقات هو إلى حد بعيد مسألة ثقافة وتربية (التنشئة)، كالتنوع الكبير الذي تشهده المجتمعات البشرية.

أدى الأطفال المهيمنون في هذه الدراسات وظائف تشبه تلك الوظائف لدى الغوريلا والشمبانزي المهيمنة في قطعانهم وهي: قيادة النشاط، والتوجيه إلى الدور

والموقع ،وحماية الحدود للمجموعة، والحد من الصراع داخل المجموعة. ويوفر الأطفال الذين يتبوؤن المراكز المهيمنة مركز اهتمام محوري الذي يساعد على تنظيم زملائهم.

مجموعات صغار البالغين. وتبرز صورة مماثلة في الدراسات المختبرية لمجموعات صغار البالغين في الولايات المتحدة .²⁹ وتظهر ثلاثة تعميمات. الأول، عند الرجال والنساء الذين لا يعرف بعضهم البعض الآخر. يُشكّلون مجموعة جديدة للقيام بمهمة، إذ يُنشئون بشكل روتيني التسلسل الهرمي للأدوار. الثاني ، غالباً ما تختار المجموعة بطريقة غير رسمية ويؤذن لأحد أعضائها لرئاسة المجموعة بدلاً من الشخص المعين من قبل العلماء المسؤولين . ومن ثم، بالضرورة لا يتداخل القيام بأدوار السلطة الرسمية وغير الرسمية³⁰ .

الثالث ، تتطلع المجموعة إلى رئيسها لتقديم خدمات معينة³¹ ، توجه المجموعة نفسها في علاقتها بها (برئاستها). وحالما استقرت على التسلسل الهرمي، فعلى ما يبدو سيعثر بقية الأعضاء على مواقعهم وأدوارهم، ويقلّ بشكل هائل مستوى التوتر داخل المجموعة. وفي الوقت نفسه، فإنه يزيد تماسكها³². وتوفر السلطة التوجيه الذي بدوره يقلل من التوتر، ويوفّر مركزاً للارتباط متماسكا حيث أن كل عضو يُطور بعض الروابط مع الرئيسة³³ . من ثم عادة، ما تنظر أعضاء المجموعة إليها (الرئيسة) لتوجيه الاهتمام إلى المهمة ومواضيعها. وتوفّر السلطة التوجيه/ الإدارة. إذا استتبعت الأزمة ذلك، يتحول اهتمام المجموعة أكثر للرئيسة، وتتوقع منها حلّ المشكلة. إذا كانت لا تُلبّي هذا التوقع، فإنها تفقد مركزها وأحياناً الدور المهيمن . وتتوقع المجموعة من الشخص في السلطة تقديم الحلول للأزمات، و كنتيجة طبيعية، الوعد، أو الأمل في أن يتم التوصل إلى حل³⁴ .

ص -57

تبدأ هذه الدراسات باقتراح آلية نفسية لديناميات السلطة. وتعترف المجموعة بوجود مشكلة عندما يرتفع مستوى التوتر في المجموعة. وينشأ التوتر من الارتباك في مواجهة مهمة معقدة، وُرداً على ذلك عادة ما تُنشئ مجموعات فعالة بُنية للسلطة ، في بعض الأحيان بصورة غير رسمية تماما. وتُنشئ بُنية السلطة المواقع والأدوار لأعضاء المجموعة، بما في ذلك دور الرئيس/ الرئيسة، وبذلك تخلق آلية للتنسيق ولحل المشاكل. وعندما يعرف الأعضاء إلى من يتوجهون، فإنهم يشعرون بالهدوء.

ما دام بإمكان [الرئيسة] في السلطة توفير الخدمات التي تُبقي المجموعة متألّفة، ذلك سيزيد من سلطتها، وإذا لم تكن كذلك، قد يتم خلعها، أو قد تتفكك المجموعة. وقد ينمو مدى إحباط توقعاتها للمجموعة إذا كانت في الماضي قد نجحت في الوفاء بتوقعات المجموعة، وأنها يمكنها الحصول على "خاصية أرصدها"³⁵ ولكن في حالة التوتر عندما لا يكون لديها إجابات، يمكن أيضا أن ينفد رصيدها.

من الهيمنة إلى السلطة

أعرّف السلطة بأنها القوة الممنوحة لأداء الخدمة. هذا التعريف سوف يكون مفيدا لممارس القيادة ويُذكر بحقيقتين: أولا، أنه يمكن أن يتم منح السلطة [لشخص] ويمكن أن تُؤخذ بعيدا [منه]. وثانيا، تُمنح السلطة كجزء من [عملية] تبادل. ويعني عدم الوفاء بشروط التبادل خطر فقدان شخص ما سلطته: يمكن أن تُؤخذ السلطة مرة أخرى أو تُعطى لشخص آخر الذي يَعِدُ بالوفاء لتحقيق الصفقة³⁶.

تبادل السلطة للخدمة بين المسؤول الرئيس principal والعميل/الوكيل agent يأخذ شكلاً مُميّزا. يقول المسؤول الرئيس المُخوّل للوكيل المعتمد: "نظراً لخبرتك، أعطيك سلطة اتخاذ القرارات لإنجاز الخدمة، وسوف أتبع هذه القرارات طالما أنها تبدو لي أنها تخدم أغراضني."³⁷ فعلى سبيل المثال:

(1) يمنح "الكونجرس الأمريكي" السلطة لوكالة ما في شكل تفويض تشريعي. يُحمّل الكونجرس الوكالة مسؤولية أداء خدمة، وسوف يُذعن الكونجرس لقرارات الوكالة طالما أنه يعتقد أن الوكالة تقوم بوظيفتها.

(2) تُغيّر إشارة المرور اللون في زاوية شارع، ويذعن السائقون للضوء الأحمر. من الإذعان، يستفيد السائقون من الخدمة التي تُقدّمها إدارة الطرق السريعة المحلية. إنَّها تمنح السلطة للسلطات المدنية مقابل التنسيق المُقدّم من إشارات المرور.

ص-58

(3) عندما تنتخب الهيئات المكونة المحلية مُشرّعي ولايتهم، فإنَّها تمنح للمُشرّع السلطة ل (اتخاذ) القرارات التي من شأنها أن تؤثر على حياتهم. وفي المقابل، أنَّهُم يتوقعون من المُشرّع تلبية احتياجاتهم كما يتصورونها.

(4) أي شخص يقبل وظيفة في شركة لديه سلطة داخل نطاق التوظيف للعمل لصالح الشركة. يتم تحديد المعاملات بناء على الوصف الوظيفي. ثم، يكسب الفرد، الصلاحيات والمكافآت التي تأتي مع الموقف مقابل أداء مجموعة من الخدمات المُحددة.

لقد أشرت في مناقشة مجموعات البالغين الكبار إلى السلطة وليس إلى الهيمنة. كأنواع نظرية لعلاقات القوة، ويمكن رؤية الهيمنة والسلطة كشيئين متميزين. وتستند علاقات الهيمنة على أساس الإكراه أو الإذعان المعتاد؛ وعلاقات السلطة هي طوعية واعية. في الواقع، ومع ذلك، غالبا ما تكون هذه الأنواع من علاقات القوة متداخلة.

ومن الواضح أن ليس جميع التبادلات الواعية التي تنطوي على القوة power هي أعمال الحصول على تفويض. والحكيم الذي يكون ضحية سطو ويذعن ويقوم بتسليم محفظته للصوص الذي يحمل مسدسا ، مُعربا عن أمله بأن الإذعان سيتم بوفاء للصوص بعدم تعريضه للأذى الجسدي. الإذعان مُتعمدٌ تماما وتبادل واضح : الحرية مقابل المال . ولكن هذه ليست علاقة سلطة (authority) . الضحية لا يُفوض الرجل المسلح. الضحية لا يمنح القوة بالنفوذ power مقابل خدمة³⁸ .

في كثير من الأحيان، القوة النفوذ (power) فقط يتم أخذها، والإذعان (deference) لها لا يُشير إلى أي تفويض (authorization) على الإطلاق. بعد مرور الوقت، إذا كان الناس قد اعتادوا على الإذعان للأفراد أو المؤسسات المهيمنين ، وتطوير مجموعة من العادات المألوفة وتلقي المكافآت مقابل الإذعان المستمر، من ثم يبدأ فعل الإذعان ليبدو وكأنه تشاور (conference) . الإذعان مع مرور الوقت قد يصبح تفويضا ، حتى بدون قرار متعمد.

وهكذا ، ليست كل علاقات السلطة هي نتاج الوعي ومنح تداول السلطة .. في كثير من الأحيان، مثل الهيمنة، يتم إنتاجها بالإذعان المعتاد³⁹ . الكثير منا مُعتادون على الإذعان للسلطة مع أننا لا ندرك إلى أي مدى نحن مصدر قوتها⁴⁰ . ننسى أننا الأساس⁴¹ . عندما ندرك قوتنا الجماعية، يصبح الشخص الذي في السلطة ضعيفا لأننا يمكن أن نتراجع عن القوة التي منحناه إيّاها. وهكذا كانت الثورة الأمريكية.

ص -59

التداخل بين التشاور والإذعان المعتاد (habitual deference) هو واضح في مرحلة الطفولة. الطفل الصغير لا يمنح السلطة للآباء والأمهات، ولكنه يُذعن لها. يتعلم الطفل، وربما يكون مُهيئا للنظري أن أمره متروك لهم . وتتوقف حياته على ذلك. ومع ذلك عندما يكبر الطفل في السن ، يبدأ النظر في مقدار السلطة التي يستمر في منحها لوالديه. ما هي المساعدة التي ينبغي أن يتطلع إليها للحصول عليها منهما ؟ ما هي المساعدة التي ينبغي أن يتطلع إليها للحصول عليها من الآخرين؟ ما كان في السابق إذعانا معتادا قد يصبح تشاورا.

ويختلف اختلافاً ملحوظاً المدى الذي فيه يكون مختلف الناس قادرين على منح السلطة بدلاً من الإذعان بالعادة. يكبر بعض الناس وهم واعين بأن منح السلطة يكمن في داخل كل منهم. ويتعلمون استجواب البنى التقليدية والمشاركة في تبادل السلطة لتحقيق الخدمات. إنهم يفكرون في رموز السلطة تبادلياً/ المعاملة بالمثل. ولكن الكثيرين لا يفعلون ذلك . ويعتبر كثير من الناس أن عجزهم من المسلمات، إذا كانوا نشأوا محرومين، قد يكون لديهم سبب وجيه .

إذا كان الاختيار الواعي مقابل العادة لا يميز بدقة بين السلطة و الهيمنة، لربما كان وجود الإكراه في المساومة يفصل بينهما. على الرغم من أن مثال السطو يظهر أن علاقة القوة القسرية هي أحياناً هيمنة بحتة ، هل هذا يعني أن جميع علاقات القوة التي تنطوي على الإكراه هي هيمنة بحتة ، وليست تفويضاً/إذناً authorization ؟ ومن الواضح أن كل حكومة لديها الوسائل لإجبار مواطنيها من أجل الحفاظ على المعايير، والتحكم في الصراع ، وتوفير التوجيه، وحماية الحدود⁴². المحاكم والشرطة هي بطبيعتها قسرية. ونحن نتدبر مجموعة كبيرة من النزعات المقهورة شخصياً واجتماعياً التي نسعى لكبحها في أنفسنا (السلوكيات غير الأخلاقية والمتهورة والمدمرة) من خلال السماح للتعزيزات القسرية لتعزيز إرادتنا. التهديد بالإكراه هو جزء من تفويض نعطيه لشرطة المرور، على سبيل المثال، كي يتم منع وقوع الحوادث عند التقاطعات الخطرة. ليس فقط أننا لا نريد من التهديد كبح دوافع السائقين الآخرين، نحن نتطلع أيضاً إلى أنه في بعض الأحيان لكبح الدوافع الخاصة بنا. فتذكرة مخالفة تجاوز السرعة التي حصلنا عليها في أسبوع ما قد تنقذ حياتنا في الأسبوع التالي.

حوادث الاضطراب في "الاتحاد السوفياتي المحيطة بغورباتشيف (Gorbachev) هي توضيح كامل للتداخل بين الهيمنة والسلطة. ورثت الثورة السوفياتية 1917 شعباً مكيّفاً خلال قرون من "روسيا القيصرية" للإذعان للحكومة. وعززت هيمنة ستالين هذا الإذعان. وفي المقابل، قصد جورباتشوف بالبيريسترويكا ، إعادة البنية ، ليعكس اتجاه الشعب نحو السلطة **p.60** وكان ينوي إعطاء الشركات المحلية وحكومات المدن السلطة والمسؤولية من أجل حل مشاكلهم، وربما تكون مخالفة لأوامر الحكومة المركزية⁴³.

ولكن غورباتشوف وجد أن إعطاء الناس القوة النفوذ لا ينتج عنه بسهولة مواطنين متمكّنين مسؤولين. لا يقتصر الأمر على أن تغيير الناس لمفاهيمهم عن السلطة/القوة والمسؤولية، أيضا عليهم التخلي عن المكافآت الناتجة من الإذعان: الأمن السياسي والاقتصادي. في النظام القديم، كان الناس يعرفون أين تقف الحكومة ؛ خدماتها في شكل الوظائف والرفاهية كانت آمنة ويمكن التنبؤ بها. لم يكن لدى معظم الناس ما يدعوهم للقلق من أن يُطردوا أو يُسرحوا [من أعمالهم] ، أو أن يصبحوا بلا مأوى أو جائعين. إذا ظهرت الاضطرابات المدنية في الريف، يعرف الجميع أن النظام سيرجع. إذا هدّتهم أمة أجنبية بالحرب، فإن ردّ الحكومة للحماية سيكون حاسما. لا أحد بحاجة إلى القلق بشأن تعاطي المخدرات (باستثناء الكحول) سواء بسبب إغلاق الحدود بإحكام أو العقوبات المشددة للجريمة التي يمكن التنبؤ بها.

في علاقات السلطة، يقوم كل من المسؤولين الرئيسيين والوكلاء بالإختيارات⁴⁴. "في الاتحاد السوفياتي"، في إحدى المرات جعل غورباتشوف الاختيارات واضحة بين الطريقة القديمة والجديدة، وشاهدنا مقاومة كبيرة في جميع أنحاء الأرض لانعدام الأمن الذي ستأتي به الحكومة غير الشمولية. وقف غورباتشوف في الاتجاه المعاكس ، وليس فقط لرفاق الحزب والبيروقراطيين في الحكومة ولكن للعديد من المواطنين السوفيات كذلك. وحالما كان لديهم اختيار، كان العديد منهم غير متأكد على الإطلاق بأنهم يريدون تغيير شروط الاتفاق⁴⁵.

فاجأت المقاومة السوفياتية للتحرّر السياسي والاقتصادي العديد من الأميركيين لأننا كنا نظن الشعب السوفياتي بوصفه "المواطنون المُقيّدون بحكومة استبدادية"، وافترضنا أن المواطن العادي سيبتهج فورا في وجود حرية لديه هي نفس الحريات التي لدينا. واعتقدنا أن نخبة صغيرة هي التي أنتجت سلطة الحكومة السوفياتية من خلال قوى قسرية- ذلك بالنسبة للغالبية العظمى من الناس كانت محض علاقات هيمنة. بيد أن ردود الفعل السوفياتية للإصلاح في أوائل التسعينيات، تشير إلى أن الحكومة من قبل الشعب ذات أشكال كثيرة، وبعضها يشابه الدكتاتورية. في الواقع، نحن لم نُقدّر أن العلاقة بين الجمهور والحكومة تنطوي على تبادل ضمني للخدمات، على الرغم من أنها ليست صفقة سوف نتعهدنا، نظراً لقيمتنا وألوياتنا. عقد العديد من المواطنين السوفيات صفقة منذ فترة طويلة مع أولئك الذين كانوا يتنافسون على القوة السياسية، ويتاجرون بالحريات المختلفة من أجل الأمن والإنصاف⁴⁶. **ص -61**

وبمجرد أن كانت فرصة الحصول على تلك الحريات في متناول اليد ، لم يكن مقبولاً عالمياً أن تكون تكاليفها تستحق المكاسب التي تحققت. التعبير الحر عن النزعة

القومية، فضلا عن المصاعب الاقتصادية، التي حطمت الإمبراطورية السوفياتية، ولكن الضغوط على السلطات الوطنية من العديد من المواطنين بالعودة إلى نوع من النظام القديم كانت كبيرة جداً- ولا نجد أن أحداً في أوائل التسعينيات يُمكنه التنبؤ بالنتيجة بسهولة.

في كثير من الأحيان، تتم صفقة منح السلطة مقابل خدمة تُقدّم تلقائياً بحيث أن عبارة " العادة الاجتماعية" قد تناسب على نحو أفضل من "العقد الاجتماعي"⁴⁷. والعقد هو ترتيب مدروس يتم بين الأطراف بالتراضي. لكن الكثير منّا الذين يتعرعون داخل مجتمع ما لا يعرفون أي مجموعة أخرى من الترتيبات الممكنة. نحن لم "نوافق" بمعنى الاختيار المتعمد من بين مجموعة من الخيارات البديلة. نحن نعيش في عوالمنا والاضطلاع بالصفقات كما نعرفها⁴⁸.

التحول سواء كان هيمنة أو سلطة مُعتادة في علاقتهما بالعقد الاجتماعي هو ليس حدثاً صغيراً.. هذه هي الثورات. وحتى الفكرة نفسها بأن مثل هذه التحولات يمكن تحقيقها هي مؤشر على تطور فكري كبير. بالنسبة للعديد من النشطاء السياسيين خلال الثورتين الأمريكية والفرنسية، لا تُمثل مساهمة روسو Rousseau في فكرة "العقد الاجتماعي" سرداً تاريخياً للسلطة وجذورها ولكنها تُمثل طموحاً للبشرية⁴⁹. هل نستطيع رفع صفقاتنا اللاواعية لمستوى واع من اختيار مدروس ؟

قد يكون مفهوم العقد الاجتماعي حجر زاوية في الديمقراطية، ولكن الديمقراطية لا تتحقق بسهولة في ضوء ميلنا إلى التطُّع إلى السلطة مع عيون مُفرطة بالتوقع . في جزء منها، تتطلب الديمقراطية بأن يصبح المواطنون العاديون يدركون في الواقع أنهم الأساس، وأن الذين منحوه السلطة هم عملاؤهم. وعليهم أيضاً تحمُّل المخاطر والتكاليف، وثمار تقاسم المسؤولية، والمشاركة المدنية.

ص-61-62

السلطة والثقافة

وتجاوزا لقدرة السلطة والهيمنة، وصل تطور البشرية إلى معلم رئيس آخر مع تطور المقدرّة العقلية على استيعاب تمثيلات السلطة باعتبارها الضمير.⁵⁰ على عكس كثير من الحيوانات، ليس علينا إبقاء رموز السلطة في مرمى بصرنا الفعلي. ونحن نستوعب الدروس والعادات من كبار السن لدينا: الوالدان، والمعلمين، وغيرهم. يمكن أن تكون

أصواتهم والقيم والمعتقدات، والمعايير والقواعد التي يجسدونها على حد سواء استيعابا وتجريدا، أي، منفصلة عن الشخص.

وبالطبع، فإن الأصوات المنضوية في داخلنا لا تُغني في انسجام. غالبا، فإنها لا تُغني حتى في وئام. نحن نستدخل مجموعة من السلطات المتنافسة، ولكل منها صوت ومنظور مختلفان، بينما ننمو حول مجموعة متنوعة من الناس. وعلاوة على ذلك، نحن نُطور القدرة النفسية لمراقبة الطباقي الداخلي [مناقضة] بين هذه الأصوات في أي حالة لمشكلة معينة (صوت والدتنا، الأب، المعلم، والرئيس، والزوج، والصديق) واختيار الأصوات التي نصغي إليها والتي نتجاهلها⁵¹.

تُعطينا المناقشات في داخلنا مجالا للاختيار. يمكننا تقييم وزن الخيارات، ومحاولة الخروج من وجهات النظر المتنافسة. والصراعات الداخلية هي عبء ونعمة. ومن الصعب أن نتخيل ما سوف يكون عليه الأطفال لو كانوا سيكبرون مُحاطين بالوئام في كل مكان، مع استيعاب صوت واحد فقط للسلطة. في الواقع، يُمكننا تتبع ثراء ثقافتنا ومنظمتنا، وإبداعها، وتعقيدها بالنسبة لقدرتنا كأفراد على الاستمرار في نقاش داخلي فيما بين مجموعة متنوعة من الأصوات، بما في ذلك الذي ندعوه صوتنا.

تتيح لنا قدرتنا على استيعاب تعاليم السلطات تشكيل الثقافة، ونتيجة لذلك، تتيح تشكيل المجتمعات والمنظمات الكبيرة والمرنة.⁵² وفي نظام اجتماعي كبير، يجب أن تكون المعايير التي تُوجّه سلوك الناس قابلة للتحويل [يمكن نقلها]. علينا أن نكون قادرين على التصرف من جانبنا كأعضاء في المجتمع بدون مرجعية ثابتة لشخصية ذات سلطة. وهكذا، تفي معاييرنا الثقافية في طرق عديدة الوظائف الاجتماعية للسلطة⁵³.

ومع ذلك، لا يمكن أن يحلّ وجود ثقافة قوية بالكامل، محل الحاجة إلى نظام السلطة. ويُوفّر منصب السلطة موقفا حول أي التوقعات التي يتجمع الناس حولها⁵⁴. وفي الواقع، تتطلب إدامة الثقافة شبكة جديرة بثقة السلطات حيث يستوعب الأطفال مجموعة من المعايير المتناسكة إلى حد ما. في حالة غياب مثل هذه الشبكة، نحن نرى أنماطا مختلفة من السلوك، بعضها يعاني من الخلل الوظيفي. على سبيل المثال، قد يطيل مجتمع ما أمد ثقافة فرعية [مثل ثقافة] الجريمة ومجموعات الشوارع، والحمل في سن المراهقة، وتعاطي المخدرات. وعندما يواجه الفقر المستمر والتحيز شبكة السلطة المحلية والأبوية [سلطة الوالدين]، فإنها تقطع الاتصال مع المجتمع

الأكبر، ومع بُنية السلطة، ووعدها. وهكذا، ينشأ الأطفال في العديد من مدننا الأمريكية باستيعاب داخلي لعدم ثقة عميقة بالسلطة المجتمعية والمعايير التي تُمثّلها. ومن ثمّ انعدام الثقة يُعزز الثقافة الفرعية على الانفصال، الأمر الذي يُؤدي إلى حلقة مفرغة⁵⁵.

ص-63

في المجتمعات ذات المؤسسات الراسخة والتماسكة، قد تلعب السلطة في المقام الأول دوراً باعتبارها تجسيدا رمزيا للمعايير الثقافية. وفي الواقع، خلال فترات الاستقرار الطويلة، قد يبدو أن دور السلطة تلاشى. لكنّه بالكامل لا يختفي ابداً⁵⁶. وكما يبدو أن الناس دائماً بحاجة إلى إلقاء نظرة، على الأقل في بعض المناسبات، نحو شخصية محورية /مركزية، حتى ولو كان رئيساً سوريا فقط.

على سبيل المثال، في حضارة الكَنغ (Kung) لجنوب غرب أفريقيا، يبدو أن البُنَيَات الثقافية قد استبدلت الحاجة بسلطة قوية⁵⁷. ومع ذلك، فإنّ شخص السلطة ما يزال يلعب دوراً. وفي كل مجموعة، هناك الرئيس [المختار /العمدة] ينسق استخدام المياه وجمع الأطعمة. وتكون المياه والنباتات داخل منطقة معينة "مملوكة" جماعياً من قبل المجموعة، والرئيس [المختار /العمدة]، باعتباره رمزا للأرض يكون واضحاً للغرباء بأنّه يتحكم في استهلاك مواردها. وهكذا، عندما يدخل زوار من المجموعات الأخرى لمنطقة الكَنغ، فإنّهم يطلبون من الرئيس الحصول على إذن لاستخدام هذه الموارد.

بوجه عام، ومع ذلك، القواعد الراسخة لتخصيص الموارد تُقلل الحاجة إلى قائد لممارسة سلطته. وتتضاءل واجبات الرئيس بسبب أن المجموعة تحلّ النزاعات وأحكام الحصص التمييزية كروتين. حتى وظيفته لتحديد إلى أي جزء من الأرض ينبغي أن تتحرك المجموعة فيها لجمع الغذاء هو عموماً إجراء بسيط بسبب أن المجموعة تعرف مسبقاً إلى أين تذهب. وكانت معظم هذه الوظائف الاجتماعية للسلطة قد أُدمجت إلى حد كبير في نظام مستقر من المعايير والقواعد التي توجد داخل كل أسرة وعضو.

ويوفّر الصيد مثلاً حياً. يُزوّد ممارسة الصيد المجموعة، بحوالي 20 في المئة من الغذاء ولكن الحيوانات البرية من الواضح أنّها لا تقتصر على أن الأرض هي لأي شخص في الريف المفتوح. ونتيجة لذلك، في كثير من الأحيان تواجه الكَنغ النزاعات المحتملة

على الحقوق لإطلاق النار على الحيوان من جانب مجموعة على أرض مجموعة أخرى. وآلية واحدة واضحة لحل مثل هذا النزاع تنطوي على إنشاء سلطة مُتفوقة على كل المجموعات، على سبيل المثال، بإنشاء مجلس قبلي لإنفاذ القوانين. ومع ذلك، تنطوي آلية الكَنغ هي إنشاء معيار قبلي . الحيوان هو مُلك لكل من يظهر أنه قتله (الشخص الذي سهمه أولاً يثقب الحيوان ويبقى [مغروزا] فيه). **64ص-بناء** على هذا المعيار الذي اتفقت عليها المجموعات المختلفة، تنشأ نزاعات قليلة. ويعزز هذا المعيار معايير أخرى. الغذاء مشترك بين أعضاء المجموعة ومن ثم لا يجني أحد الكثير من المكاسب من القتل الفردي ولا أحد يخسر كثيراً، مما يضعف من حدة المواجهة في أي نزاع فردي. .

وفي نهاية المطاف، الرئيس [المختار/العمدة] مسؤول عن الحفاظ على هذه المعايير، ولكن تحت الظروف المستقرة تُقلل القواعد إلى حد كبير الجهد المطلوب منه. ⁵⁸ ترمز وظيفة القائد إلى المعايير واستمراريتها. على سبيل المثال، عندما سُئل أعضاء الكَنغ عما سيحدث إذا تم العثور على دخيل يسرق المواد الغذائية، وأجابوا أن الرئيس [المختار/العمدة] سيكون مسؤولاً عن "مطاردته بعيداً". وإذا حاول أي شخص الانضمام إلى المجموعة والمشاركة في غذائها بدون انتساب صحيح للقرابة، يُتَوَقَّع من الرئيس أن يقول لهم: "أنتم لستم من الأقارب. يجب ان لا تأتوا للعيش في مجموعتي". ومع ذلك، لا يمكن لأحد أن يتذكر متى حدثت مثل هذه الحوادث. ⁵⁹

التوتر والسلطة الكاريزمية

وقد شهدنا أن علاقات الهيمنة تخدم الوظائف الاجتماعية الرئيسة في المجتمعات الحيوانية، وكذلك في المجتمعات البشرية، تحلّ المعايير الثقافية جزئياً محل علاقات السلطة في تنسيق النشاط الاجتماعي.

وعموماً، مع ذلك، لقد نظرنا بالفعل في المجتمعات القائمة بالفعل بدون تحدٍ لها من الصراعات الانقسامية الحادة أو ضغط خارجي غير عادي . وفي الواقع، هذه الأوضاع المستقرة هي الأعمال اليومية لحياتنا. وعادة ما تكون السلطات تمتلك الدراية [تعرف- الكيفية] لتحقيق توقعاتنا. وما لا تقوم السلطات بتوفيره من حيث التوجيه والمعايير الثقافية السائدة . وحسب تعبير ماكس ويبر (Max Weber) ، فإن كِلا الأشكال التقليدية والبيروقراطية للسلطة يكفيان للمساعدة على تماسك المجتمع معا وحل المشاكل الروتينية. ⁶⁰

ومع ذلك، ماذا يحدث في الشركات الناشئة (start-ups) عندما لم يتم بعد تشكيل معايير الشركة، أو عندما يواجه المجتمع الناشئ تحدياً تكييفياً، ويجب عليه أن يجدد نفسه؟ في بداية حياة المنظمة، تصبح وظيفة [من في] السلطة وهي القيادة، والحماية، والتوجيه، وحل النزاعات، ووضع المعايير بالغة الأهمية.. قد يظهر (من هو في السلطة) أنه أكبر من الحياة لأنه في الواقع يفعل الكثير. وباعتباره مصدراً لطاقة المنظمة، أنه يغرس المعنى في عمل الناس. **ص-65** وباعتباره الأب المؤسس، من المرجح أن يقوم المحيطون به استثماره مع الكاريزما [التي يمتلكها]⁶¹ ويتم تذكُّر العديد من الآباء المؤسسين هكذا فقط. بعد مرور الزمن، عندما تتطور "طريقة ممارسة الأعمال التجارية"، يأخذ مكتب السلطة العليا أسلوب حياة خاص به.⁶² تنتقل الكاريزما من الشخص إلى الوظيفة/المكتب، حيث أنها تلتصق بمن يحتفظ بها، وتبعاً لضغوط الوقت وقدرة الشخص على العمل بوصفه المُستأمن (repository) على آمال الناس، فالسحر قد يلتصق به قليلاً أو كثيراً⁶³ أي شخص يدخل المكتب البيضاوي Oval Office لأول مرة، بغض النظر عن رتبته، يعرف هذا الشعور.

ماذا يحدث بعد فترة البدء، وبعد الروتينية، عندما نواجه تحدياً جديداً وعندما تبدو معاييرنا وقواعدنا أنها لا تعمل؟ إنه لم يعد بإمكان المنصب نفسه والروتين الذي يجسده تحمل العبء، ونحن نتوقع من شاغل المنصب، كما هو الحال في أيام المؤسس، لتوفير القيادة الحاسمة والحماية والتوجيه والسيطرة على الصراع، واستعادة المعايير⁶⁴ ونتوقع من السلطات التدخل في الإخلال. نحن نضغط عليهم لاستعادة التوازن.⁶⁵ ونحن نسعى إلى الاطمئنان. وفي الواقع، في آذار/مارس 1933، عندما أصبح فرانكلين روزفلت Franklin Roosevelt رئيساً في عمق الكساد العظيم وفي خضم الأزمة المصرفية الوطنية، كان المتوقع منه أن يقوم بإنقاذ الشعب على الأقل. حتى أن البعض شبَّهه بالمسيح. ولكن لا، لحسن الحظ تماماً، دعت زوجته إليانور روزفلت Eleanor Roosevelt حفل التنصيب بأنه "جليل للغاية ومرعب قليلاً". لأنه عندما وصل فرانكلين إلى ذلك القسم من خطابه عندما قال أنه قد يصبح من الضروري بالنسبة له تولى الصلاحيات الممنوحة عادة للرئيس في وقت الحرب، تلقى أكبر مظهرة⁶⁶

عندما يكون التوتر شديداً، يبدو أننا على استعداد خاصة لمنح قوة استثنائية والتخلي عن حريتنا.⁶⁷ وفي دراسة تاريخية لخمسة وثلاثين من الديكتاتوريات، ظهرت كلها في أوقات الضائقة الاجتماعية.⁶⁸ معطلة لعاداتها، فإن الناس ينظرون

بكثافة أكبر لرموز السلطة كسبل للعلاج⁶⁹. علينا أن نستثمر فيهم ليس فقط مختلف السلطات الرسمية لتلبية احتياجاتنا بل ثقتنا الشخصية التي يمكن تقديمها. نحن نحتشد لشخص أو لجهة، أو لرمز؛ وفي رد الفعل لذلك نتوقع أن نكتشف، أو أن يتم إخبارنا، بكيفية الرد عليها. هتلر (Hitler)، الذي جاء إلى السلطة فقط قبل روزفلت بأسابيع، وصف هذه الظاهرة ببصيرة ثاقبة: **ص65-66** "هذه هي أقوى مهمة لحركتنا، بالتحديد، هي لإعطاء الجماهير الباحثة والحائرة اعتقاداً جديداً راسخاً، الاعتقاد الذي سوف لا يتخلى عنهم في هذه الأيام من الفوضى، والتي سوف يقسمون عليها ويلتزمون بها بحيث على الأقل أنهم سوف يجدون مكاناً حيث يمكن أن ترتاح فيه قلوبهم مرة أخرى."⁷⁰

ونحن نعزو الكاريزما charisma للأشخاص الذين يُعبّرون عن آملنا ويزودوننا بالوعد.. أحياناً نفعل ذلك في آسنا بدون فكر نقدي. ربما على غرار قردة الشمبانزي الذين يحتاجون إلى إشارة ألفا alpha لتكون بمثابة نقطة مرجعية، ونحن أيضاً في أوقات الارتباك يبدو أننا نميل إلى منح سلطتنا هدايا مثالية. وطالما أنها تخدم هذه الحاجة، نتخيلها أكبر من الحياة. نحن لا ندرك أن مصدر تلك الكاريزما الخاصة بهم هو توقنا الخاص. وماذا كان يمكن أن يصبح أدولف هتلر لو كان قد وُلد في الأوقات العادية؟⁷¹

عندما لا تعود المعايير المشتركة قادرة على توفير التوجيه الكافي، فإن قدرة علاقات السلطة لاحتواء توترات المجتمع تُوفّر نظاماً احتياطياً رئيسياً⁷² سوف نستكشف هذا المورد في مناقشتنا للبيئات الحاضنة (holding s environment). ومع ذلك، فإن سوء الإدارة، [التمثل في] الاعتماد على السلطة يثبط الناس عن الانشغال بالمشاكل عندما يكونون لا بد أن يفعلوا [ذلك]. وبدلاً من توليد الإبداع والمسؤولية، يمكن للسلطة الكاريزمية توليد ما يؤدي للتبعية الطائشة أو تؤول إلى مؤسسات بيروقراطية التي تعتمد على التخطيط المركزي والسيطرة عليها.⁷³

يتم تحفيز الإبداع من خلال انخراط الشخص مع بيئته، ولكن تصبح مهارة استشعار البيئات المحلية بليدة حيث أن الناس تُبتوا أبصارهم على الشخصية الكاريزمية أو التسلسل القيادي للأوامر. التركيز نحو الأعلى، يفقد الناس أي اتصال مع مجتمعاتهم، والأسواق، والموارد الشخصية. يجب أن تُلبى الوظائف الاجتماعية التي

نطالب السلطة بها لخدمة الاحتياجات، ولكن كيف ينبغي أن تُلبى في سياق أعمال التكيّف، عندما ترتفع المحنة في المجتمع؟ كيف يُمكن للمرء صنع علاقات السلطة، واستخدامها للتعبئة بدلاً من أن تعرقل جهود التكيّف للمجتمع المحلي؟

الملاحظات

الفصل الثالث: جذور السلطة

1. See Allan Mazur, "A Cross-Species Comparison of Status in Small Established Groups," *American Sociological Review*, vol. 38, October 1973, pp. 513-530 .

ويصف مازور في دراساته عبر الكائنات الحية الدور الحاسم لسلوك الإذعان. وعلى ما يبدو، يرتبط ظهور سلوك الإذعان في القردة العليا (الماكوس والبابون والشمبانزي والغوريلا) مع وجود سلوكيات التحكم وخدمة الأفراد المهيمنة. في هذه القردة، سوف يتجنب الفرد المُذعن المواجهة والسماح للفرد المهيمن حق الطريق. على النقيض من ذلك، في قرود هي وراثيا أكثر بعدا من البشر (قرود الزبابة والسنجابية)، الإبقاء على الهيمنة عن طريق التهديد، أو المطاردة، أو الهجوم، هو إذعان غير فعال، وفي هذه الكائنات الحية، فإننا لا نرى سلوكيات الخدمة والسيطرة.

2 See Muzafer Sherif, *An Outline of Social Psychology* (New York: Harper, 1948); David A. Easton, *A Systems Analysis of Political Life* (New York: Wiley, 1965), pp. 205-207 and 215-217; Robert A. Dahl, *After the Revolution? - Authority in a Good Society* (New Haven: Yale, 1970); and Richard Sennett, *Authority* (New York: Knopf, 1980).

لإجراء تحليل في الولايات المتحدة للطرق التي تناول فيها الرؤساء التحيز ضد السلطة للثقافة السياسية الأميركية التي يرجع تاريخها إلى بداية التمرد في البلاد، انظر ريتشارد إيليس وهارون ويلدافسكي

see Richard Ellis and Aaron Wildavsky, "'Greatness' Revisited: Evaluating the "

Performance of Early American Presidents in Terms of Cultural Dilemmas," *Presidential Studies Quarterly*, vol. 21, winter 1991, pp. 15-34.

3- وبطبيعة الحال، لم يعد أجدادنا القردة موجودين. شهدت القردة الحالية التغيير التطوري مع مرور الوقت كما كان ذلك لدى البشر، وذلك الاستقصاء للقردة الحاليين يعطينا لمحة عن السلوك المحتمل للأسلاف، ولكنه ليس تصويرا دقيقا.

-4 See "Evolution of Grouping Patterns," in Robin I. M. Dunbar, *Primate Social Systems* (New York: Comstock/Cornell University Press, 1988), chap. 7; and Edward O. Wilson, *Sociobiology*, abridged edition (Cambridge: Harvard University Press, 1980), chap. 3.

الملاحظات على الصفحات 50-51/297

5-الاقتصاديون والمنظرون السياسيون الذين يعملون على مشاكل التنسيق والتعاون، والعمل الجماعي يمكنهم التعرف بسهولة على المناقشة في هذه الدراسة. على الرغم من أن اللغة تختلف ، فهذه الدراسة معنية مركزياً بالمهام الاجتماعية لنظم السلطة، وعلاقتها بالبنيات الثقافية الأخرى (على سبيل المثال، تحديد الهوية المشتركة والمعايير المشتركة والقيم)، ودور القيادة في رفع نوعية الأداء الجماعي في مواجهة المشاكل المعقدة التي تولد الشقاق. ولعل الفرق الرئيس بين هذه الدراسة وتقليد مانكور أولسون، وروبرت اكسلرود، "ونورث دوغلاس"، إيلينور اوستروم وروبرت بوتنام، والبعض الآخر هو وحدة التحليل: الفرد الفاعل يغير المؤسسات مقابل طبيعة وتصميم المؤسسات في حد ذاتها . انظر:

See Mancur Olson, *The Logic of Collective Action* (New York: Cambridge University Press, 1965); Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation* (New York: Basic, 1984); Douglass C. North, *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance* (New York: Cambridge University Press, 1990); Elinor Ostrom, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (New York: Cambridge University Press, 1990); and Robert D. Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (Princeton: Princeton University Press, 1993).

-6 See Marshall Sahlins, *The Use and Abuse of Biology: An Anthropological Critique of Sociobiology* (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1976); and Stephen Jay Gould, *The Mismeasure of Man* (New York: Norton, 1981), chap. .

.7Michael R. A. Chance and Clifford J. Jolly, *Social Groups of Monkeys, Apes, and Men* (New York: Dutton, 1970).

-8 George B. Schaller, *The Mountain Gorilla: Ecology and Behavior* (Chicago: University of Chicago Press, 1963), p. 243.

.9Kelly J. Stewart and Alexander H. Harcourt, "Gorillas: Variations in Female Relationships," in Barbara B. Smuts, Dorothy L. Cheney, Robert M. Seyfarth, Richard W. Wrangham, and Thomas T. Struhsaker, eds., *Primate Societies* (Chicago: University of Chicago Press, 1987), pp. 158, 163; Richard W. Wrangham, "Evolution of Social Structure," in *Primate Societies*, p. 293; and George B. Schaller, *The Year of the Gorilla* (Chicago: University of Chicago Press, 1964), p. 133. .

.10Schaller, *The Mountain Gorilla and The Year of the Gorilla*; Dian Fossey, *Gorillas in the Mist* (Boston: Houghton Mifflin, 1983). Unless otherwise noted, all information about gorillas in the following paragraphs is taken from these sources.

-11 Terry L. Maple and Michael P. Hoff, *Gorilla Behavior* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1982), p. 54.

.12Stewart and Harcourt, "Gorillas: Variations in Female Relationships," in *Primate Societies*, pp. 158-159.

298 / Notes to Pages 52-55298

Schaller, *The Year of the Gorilla*, p. 132. .13

-14 See Frans De Waal, *Chimpanzee Politics: القوة power and Sex among the Apes* (New York: Harper Colophon, 1982); and Frans De Waal *Peacemaking among Primates* (Cambridge: Harvard University Press, 1989).

-15 Jane Goodall, *The Chimpanzees of Gombe: Patterns of Behavior* (Cambridge: Belknap/Harvard University Press, 1986), p. 208. See also Toshisada Nishida and Mariko Hiraiwa-Hasegawa, "Chimpanzees and Bonobos: Cooperative Relationships among Males," in *Primate Societies*, p. 167. De Waal, in *Chimpanzee Politics*, p. 47, provides a graphic example of the role of dominant individuals in controlling conflict in the context of the Arnhem Zoo.

.16 Nishida and Hiraiwa-Hasegawa, "Chimpanzees and Bonobos," in *Primate Societies*, p. 175.

-17 Goodall, *The Chimpanzees of Gombe*, pp. 525-528. In 1971

ينشط مجتمع غومبي الشمبانزي عندما يصل عدد الذكور فيه إلى مستوى خمسة عشر من الكبار. بيتا السابق أصبح ألفا من ذكور المجتمع الجديد؛ وتبع ذلك ست سنوات "حرب"، من الغزوات، والقتل، ونتج في نهاية المطاف الموت (أو تشتت) للمجتمع الجديد. الذكور المهيمنة "تتابع الحرب"، تقوم بنشاط بدوريات في المنطقة، ومهاجمة وقتل الإناث الغريبة وصغارها، والقيام بالغزو عبر الحدود لقتل الذكور المهيمنة.

. Goodall, *The Chimpanzees of Gombe*, pp. 503-534.

Frans De Waal, *Chimpanzee Politics*, section 2. -18

-19- هناك اختلافات أيضا في النمط داخل الأنواع، حتى عندما تسكن نفس البيئة؛ ويبدو أن هذا يرجع، جزئيا، إلى خلافاً شخصية بين الحيوانات المهيمنة. اتصال شخصي، البروفيسور مارك هاووزر، الإدارة البيولوجية الأنثروبولوجيا، جامعة هارفارد، نيسان/أبريل عام 1993.

-20- نظرية القانون الطبيعي ليست هي الداروينية الاجتماعية، حتى ولو كان الاحتجاج أحيانا باسمها. للحصول على ملخص لأصول نظرية القانون الطبيعي، انظر:

Michael Lessnoff, *Social Contract* (London: MacMillan, 1986), pp. 20-27. See Gould, *The Mismeasure of Man*, for a discussion of biological potentiality.

21- Sarah Hrdy, *The Woman That Never Evolved* (Cambridge: Harvard University Press, 1981), pp. 190-191

-22 See Sigmund Freud, *Civilization and Its Discontents*, written In 1930, trans. Strachey (New York: Norton, 1961), chaps. 5-8. Freud puts it succinctly in describing what civilization must contend with in human nature, "*Homo homini lupus* [Man is a wolf to man]" (p. 65).

-23 Gould, *The Mismeasure of Man*, chap. 7.

-24 Rona Abramovitch, "The Relation of Attention and Proximity to Rank in Preschool Children," in Michael R. A. Chance and Ray R. Larsen, eds., *The Social Structure of Attention* (London: Wiley and Sons, 1976), pp. 153-176.

الملاحظات/الهوامش على الصفحات 55-299/56

.25K. Toki, "Fiihrer-Gefolgschaftsstruktur in der Schulklasse" [Leader-Follower Structure in School Classes], *Japanese Journal of Psychology*, vol. 10, 1935, pp. 27-56; cited in Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, p. 600.

-26 Barbara C. L. Hold, "Attention Structure and Rank Specific Behavior in Preschool Children," in Chance and Larsen, eds., *The Social Structure of Attention*, pp. 177-201.

-27 Donald R. Omark and Murray S. Edelman, "The Development of Attention Structures in Young Children," in Chance and Larsen, eds., *The Social Structure of Attention*, pp. 119-151.

28 Sherwood L. Washburn and David A. Hamburg, "The Implications of Primate Research," in Irvin De Vore, ed., *Primate Behavior: Field Studies of Monkeys and Apes* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1965), p. 613; also see Donald R. Omark, "The Umwelt and Cognitive Development," in Donald R. Omark, F. F. Strayer, and Daniel G. Freedman, eds., *Dominance Relations* (New York: Garland STPM Press, 1980), pp. 231- 258.

-29- وبالنسبة لمقدمة للأدبيات المتعلقة بسلوك المجموعة الصغيرة و القيادة، انظر :

Robert F. Bales, "The Equilibrium Problem in Small Groups," in Talcott Parsons, Robert F. Bales, and Edward Shils, eds., *Working Papers in the Theory of Action* (New York: Free Press, 1953), pp. 111-161 ; Wilfred R. Bion, *Experiences in Groups* (New York: Basic Books, 1961) ; (Bruce Tuckman, "Developmental Sequence in Small Groups," *Psychological Bulletin*, vol. 63, June 1965, pp. 384-399; Dorwin Cartwright and Alvin Zander, eds., *Group Dynamics: Research and Theory*, third edition) New York: Harper and Row, 1968); and the two-volume series published by the A. K. Rice Institute based on work of the Tavistock Institute for Human Relations in London: Arthur D. Colman and W. Harold Bexton, eds., *Group Relations Reader* (Sausalito, CA: GREX, 1975); and Arthur D. Colman and Marvin H. Geller, eds., *Group Relations Reader 2* (Washington, DC: A. K. Rice Institute, 1985.)
-30 Robert F. Bales, *Interaction Process Analysis* (Reading, MA: Addison- Wesley, 1950).

31- يصف كارل دويتش Karl Deutsch أيضا السلطة فيما يتعلق بالاهتمام. "مصدر

الرسائل الذي يتلقى معاملة اعتيادية تفضيلية فيما يتعلق بالاهتمام، والنقل، والطاعة في السياسة أو الحياة الاجتماعية يمكن أن يقال أنه يمتلك السلطة... وتتألف السلطة في مطالبة معاملة تفضيلية ناجحة ' رسائل من مصدر معين، بغض النظر عن مضمونها

." Karl Deutsch, *Nerves of Government* (New York: Free Press, 1963), p. 179, italics in the original.

-32 Harry P. Shelley, "Focused Leadership and Cohesiveness in Small Groups," *Sociometry*, vol. 23, 1960, pp. 209-216; for a group relations view of these dynamics, see Kenneth Eisold, "Recovering Bion's Contributions to Group Analysis," in Colman and Geller, eds., *Group Relations Reader 2*, p. 43

300 / Notes to Pages 56-57.

300 الحواشي للصفحات 56-57.

33- لطريقة عرض التحليل النفسي للديناميات التي فيها تم إدماج "الأشخاص المركزية" في الضمير والأنا المثالية لأعضاء المجموعة، راجع :

Sigmund Freud, *Group Psychology and the Analysis of the Ego*, written in 1921, trans. Strachey (New York: Norton, 1959), pp. 25-42; and Fritz Redl, "Group Emotion and Leadership," *Psychiatry*, vol. 5, November 1942, pp. 573-596.

يؤكد فرويد أن الروابط لتحديد الهوية على نطاق واسع في جميع أنحاء المجموعة مع "الشخص المركزي" تقدم الغراء الذي يشد المجموعة معا، في حين أن ردل Redl يعدل هذا الرأي باقتراح أنه في وجود بعض أنماط من "الأشخاص المركزيين" تتطور الروابط بين الأعضاء وكذلك تولد مصدر تماسكهم.

-34 B. Aubrey Fisher, *Small Group Decision Making*, second edition (New York: McGraw-Hill, 1980), chap. 7.

-35 Edwin P. Hollander, *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships* (New York: Free Press, 1978).

36- للاطلاع على تحليل سوسيولوجي للقوة والسلطة، انظر جيفري فيفر، قوة

المنظمات

Jeffrey Pfeffer, *power in Organizations* (Boston: Pitman, 1981); and Jeffrey Pfeffer, *Managing with power* (Boston: Harvard Business School Press, 1992).

37- المناقشة بين الاقتصاديين داخل نظرية الوكالة حول "الرئيس- عامل الركود
"توازي المناقشة التي طال أمدها بين علماء السياسة بين [المنظرين] الحتميين
للمؤسسية /الظرفية وبين منظري "الرجل-العظيم" وكتاب السير ، كما لاحظنا سابقا
(ملاحظة 15، الفصل 1). هل الناس أسرى لمؤسساتهم (ومكوناتها) أو هل يتصرفون،
بدرجات متفاوتة، بشكل مستقل ، أحيانا مما يشكل تحديا لهم؟ في محاولة لتجسير
هذه المناقشة، يستخدم عالم النفس الاجتماعي، إدوين هولندر، في "ديناميات
القيادة"، مصطلح " خصوصية الاعتمادات " للإشارة إلى رأس المال السياسي (السلطة
غير الرسمية) المستحقة لشخصية السلطة بالوفاء بكثير من توقعات الناخبين. يمكن
أن ينفق رأس المال على النشاط الإبداعي المنحرف عن التوقعات. وهكذا، كما نرى كل
يوم في السياسة، تعتبر شخصية السلطة بأنها ستبلي بعض التوقعات وإحباط الآخرين
بدون أن تفقد المنصب. في بعض الأحيان إنَّها تستوفي، وتحبط العناصر المكونة،
وفي بعض الأحيان إنَّها شخصية خارج دوائر انتخابية مختلفة، مرضية حيناً ومحبطة
حيناً آخر. وهذا يُوفّر الركود داخل علاقات التفويض التي تحمل حزمة معقدة من
التوقعات. لمقدمة لهذه المناقشة في إطار نظرية الوكالة، انظر:

Morris P. Fiorina and Kenneth A. Shepsle, "Formal Theories of Leadership: Agents, Agenda Setters, and Entrepreneurs," in Bryan D. Jones, ed., *Leadership and Politics: New Perspectives in Political Science* (Lawrence, KS: University Press of Kansas, 1989), pp. 17-40; Kevin B. Grier, ed., "Empirical Studies of Ideology and Representation in American Politics," *Public Choice*, vol. 76, June 1993 (entire issue); Joseph P. Kalt and Mark A. Zupan, "The Apparent Ideological Behavior of Legislators: Testing for Principal-Agent Slack In Political Institutions," *Journal of Law and Economics*, vol. 33, April 1990, pp. 103-131; and Joseph P. Kalt and Mark A. Zupan, "Capture and Ideology in the Economic Theory of Politics," *The American Economic Review*, vol. 74, June 1984, pp. 279-300.

الملاحظات على الصفحات 58-60/301

38- لا يوافق بعض العلماء. ويُطبَّق ديفيد إيستون (David Easton) مصطلح السلطة على نطاق واسع لتغطية كافة علاقات "الأمر-الطاعة"؛ وهكذا، فإن لصاً بمسدس له سلطة على الضحية، على الرغم من أن الضحية سيتحدى شرعية هذه السلطة. وينتقل تمييزه إلى الشرعية. انظر:

David A Easton, *A Systems Analysis of Political Life* (New York: Wiley, 1965), p.208
The classic studies on habitual deference Were performed by Milgram. They are reported in Stanley Milgram, "Some Conditions of Obedience and Disobedience to Authority," *Human Relations*, vol. 18, 1965, pp. 57- 76. For an expansion and application of Milgram's themes, see Herbert C. Kelman and V. Lee Hamilton, *Crimes of Obedience: Toward a Social Psychology of Authority and Responsibility* (New Haven: Yale University Press, 1989).

39- قدّم ميلجرام Milgram دراسات كلاسيكية في الإذعان المعتاد.
Stanley Milgram, "Some Conditions of Obedience and Disobedience to Authority," *Human Relations*, vol. 18, 1965, pp. 57- 76.

وللتوسع وتطبيق مواضيع ميلجرام، انظر :

Herbert C. Kelman and V. Lee Hamilton, *Crimes of Obedience: Toward a Social Psychology of Authority and Responsibility* (New Haven: Yale University Press, 1989).

40-العديد من الجهود قد بذلت لتقييم مستويات من "النضج" بين أعضاء المنظمات، بما في ذلك الخصائص مثل الدافع إلى الانجاز، القدرة والاستعداد لتحمل المسؤولية، وميول نحو التبعية. انظر :

Loren I. Moore, "The FMI: Dimensions of Follower Maturity," *Group and Organizational Studies*, vol. 1, 1976, pp. 203-222; Paul Hersey and Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977); and Robert Kegan and Lisa Laskow Lahey, "Adult Leadership and Adult Development: A Constructionist View," in Barbara Kellerman, ed., *Leadership: Multidisciplinary Perspectives* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984), pp. 199-230.

Margaret J. Rioch, "'All We Like Sheep-' [Isaiah 53:6]: Followers and Leaders," in .-41 Colman and Bexton, eds., *Group Relations Reader*, p. 175.

42-وبالنسبة للتحليل الاقتصادي لدور الدولة في حماية البضائع العامة فضلا عن مؤسسات السوق مثل حقوق الملكية، انظر :

"A Neoclassical Theory of the State," in Douglass C. North, *Structure and Change in History* (New York: Norton, 1981), chap. 3.

Mikhail Gorbachev, *Perestroika: New Thinking for Our Country and the World*, -43 updated edition (New York: Perennial/Harper and Row, 1988), p.52.

44- للحصول على وصف حي لأنواع من تبادل السلطة مقابل الخدمات التي تجري بين أعضاء ورؤساء العصابات. انظر :

"Leadership in the Gang," in Frederick M. Thrasher, *The Gang: A Study of 1,313 Gangs in Chicago*, second revised edition (Chicago: University of Chicago Press, 1936), chap. 43

See Janine Ludlam, "Reform and the Redefinition of the Social Contract under 45 Gorbachev," *World Politics*, vol. 43, January 1991, pp. 284-312; and Erich Fromm, *Escape from Freedom* (New York: Rinehart, 1941).

302 الحواشي للصفحات 61-62

46-يمكن القول أن المفاضلة بين مختلف أشكال الحرية، مثلا، الحرية السياسية والاقتصادية مقابل الحرية من انعدام الأمن والحرمان. هذه المجادلة مماثلة لتحليل "أمارتيا سين Amartya Sen" الأشكال المختلفة من المساواة. انظر :

See "Equality of What?" in Amartya Sen, *In- equality Reexamined* (Cambridge: Harvard University Press, 1992), chap. 1.

47-انظر ليسنوف Lessnoff في العقد الاجتماعي *Social Contract* لتاريخ نظرية العقد الاجتماعي. من بين أمور أخرى في معالجته، يُقدّم تاريخاً من مساومات التي تم التوصل إليها بين الحكام والمحكومين، من العصور القديمة من خلال الترتيبات الإقطاعية إلى العصر الحالي. انظر أيضا:

Vincente Medina, *Social Contract Theories: Political Obligation or Anarchy?* (Savage, MD: Rowman and Littlefield, 1990); and Ron Replogle, *Recovering the Social Contract* (Savage, MD: Rowman and Littlefield, 1989).

48. "عادة، في الأنظمة السياسية، على الأقل في تلك التي فيها السلطات السياسية هي ليست أساسا ما تم تحديده، ترتبط قدرة السلطات كي تحكم ارتباطاً وثيقاً بوجود المعتقد المتأصل ، عادة ما ينتقل عبر الأجيال في عمليات التنشئة الاجتماعية، وأن الذين يشغلون أدوار السلطة السياسية لهم الحق في القيادة، والأعضاء الآخرين من النظام واجب الطاعة. يكمن المصدر الرئيس للسلطة لهذه الأدوار في انتشار الاقتناع بشرعيتهم "

Easton, *A Systems Analysis of Political Life*, p. 208.

49-جان-جاك روسو، العقد الاجتماعي والخطابات، كُتبا في عام 1762 (لندن: دنت، 1973).

Jean-Jacques Rousseau, *The Social Contract and Discourses*, written in 1762 (London: Dent, 1973).

والواقع يعتقد روسو وغيره الكثير أنهم يقدمون وصفاً دقيقاً لنشأة بُنى السلطة، وليس مجرد وسيلة درامية لعرض الطموح. انظر :

For a critique, see Fred H. Willhoite Jr., "Primates and Political Authority: A Biobehavioral Perspective," *American Political Science Review*, vol. 70, December 1976, pp. 1110-1126, who uses an analysis of primate social systems to counter the supposition of Hobbes, Rousseau, and Locke that people in some "original" state were at one time free of authority structures.

يستخدم فريد ويلهوايت تحليل النظم الاجتماعية للتدريبات لمواجهة افتراض هوبز، وروسو، ولوك في لأن الناس في بعض الحالات "الأصلية" كانت في وقت ما حرة من بُنى السلطة.

50-كما وضعها فرويد، "يحدث تغيير كبير [في قدرتنا على بناء الحضارات] فقط عندما تتغلغل السلطة من خلال إنشاء الأنا العليا." *Civilization and Its Discontents*, p. 80. انظر أيضا : لمناقشة كيفية أن مقدرة على استيعاب تمثيلات السلطة تمكن من اقتصاد الاهتمام.

Also see Jerome H. Barkow, "Attention Structure and the Evolution of Human Psychological Characteristics," in Chance and Larsen, eds., *The Social Structure of Attention*, pp. 206-209, for a discussion of how the capacity to internalize representations of authority enables an economy of attention.

ملاحظات الصفحات 62-63/303

51-وفكرة أن الأفراد "يحتوون على" مجموعات من التمثيلات المدخلة لهؤلاء الناس، وجوانب من الناس الذين كانت مهمة في حياتهم التي لها جذورها في علم النفس الفرويدي، التي من ثم أدت إلى نظرية علاقات الكائن وعلم نفس الأنا. وفي عام 1921، كتب فرويد:

"التباين بين الفردية في علم النفس وعلم النفس الاجتماعي أو الجماعي، الذي قد يبدو للوهلة الأولى كاملا ذا أهمية، ويفقد قدرا كبيرا من حدته عندما يتم درسه عن كثب. وصحيح أن علم النفس الفردي مهتم بالانسان الفرد، ويستكشف المسارات التي تسعى إلى البحث عن الارتياح للدوافع الغريزية ؛ ولكن فقط نادراً، وفي ظل ظروف استثنائية معينة بوسع علم النفس الفردي تجاهل علاقات هذا الفرد تجاه الآخرين. في حياة الفرد العقلية فإن شخصا آخر ضالع على الدوام، كنموذج، ككائن، كمساعد، كخصم؛ وكذلك من علم النفس الفردي ، وبهذا المعنى الموسع ولكن له ما يبرره تماما من الكلمات، هو في نفس الوقت علم النفس الاجتماعي كذلك ."

Freud, *Group Psychology and the Analysis of the Ego*, p. 1. For an introduction to

object relations theory, see Melanie Klein, "Our Adult World and Its Roots in Infancy," *Human Relations*, vol. 12, 1959, pp. 291-303; reprinted in Colman and Geller, eds., *Group Relations Reader 2*, pp. 1-19; and Otto F. Kernberg, *Object Relations Theory and Clinical Psychoanalysis* (New York: Jason Aronson, 1976). For an introduction to ego psychology, see Heinz Hartmann, *Ego Psychology and the Problem of Adaptation* (New York: International Universities Press, 1958); and Erik Erikson, *Childhood and Society* (New York: Norton, 1950).

52- أيضا يمكن أن يحقق النمل مجتمعات كبيرة جداً من الأعضاء يصل إلى 20 مليون نملة . خلافا للتنظيم البشري، ومع ذلك، لا يستند تنظيم النمل على مجموعة مرنة من المعايير المستفاد والمتطورة والقواعد ولكن لديه مجموعة جامدة من السلوكيات المبرمجة وراثيا. انظر:

Burt Holldobler and Edward O. Wilson, *The Ants* (Cambridge: Belknap Harvard University Press, 1990).

53- إحلل مفهوم المعايير محل السلطة ينطبق على النظام الدولي لدى روبرت كيوهين (Robert Keohane). ويشير إلى أنه في غياب قوة مُهيمنة (قوة عالمية مُهيمنة)، يمكن أن تقوم بمهام الهيمنة التنسيقية مجموعة من المؤسسات المتعددة الأطراف و الأنظمة الدولية. فقد تكون المؤسسات والنظم قادرة على العمل بدلاً من قوة مُهيمنة لتيسير التعاون إذا كانت قادرة على تقديم إحساس باليقين والثقة في النظام الذي توفره السلطة المُهيمنة رسمياً. انظر :

See Robert Keohane, *After Hegemony: Cooperation and Discord in the World Political Economy* (Princeton: Princeton University Press, 1984); see also note 90, Chapter 7, below.

54- David B. Truman, *The Governmental Process* (New York: Knopf, 1951), p. 194.

55- لمناقشة كيف تقوم شبكات كاملة للمشاركة المدنية تمكين المجتمعات من مواجهة تيار متواصل من المشاكل التكييفية، انظر روبرت بوتنام، " see Robert Putnam, *Making Democracy Work*. توضح دراسة بوتنام في إيطاليا الخبرات السياسية والاقتصادية المتباينة للمناطق الشمالية والجنوبية من حيث درجة المساواة بين القيم السياسية المدنية والمشاركة المدنية، والتضامن، والثقة، والتسامح والتعاون والصدق التي تظهر في كل منها . تظهر شمال إيطاليا، قيما مدنية أعلى من الجنوب ، كما أن لديها نظاماً أكثر فعالية وديمقراطية للحكم أعلى بكثير مما يفعل الجنوب (ص 115). يفسر بوتنام ديناميات التعزيز الذاتي للمجتمعات غير المدنية السائدة في جنوب إيطاليا من حيث نظرية اللعبة (game theory) : "استراتيجية" لا تتعاون ابداً هي توازن مستقر، للأسباب التي كذلك وردت في حسابات قياسية لمعضلة السجين. وبمجرد أنه حوَصر في هذا الوضع ، بغض النظر عن كيف كان الاستغلال والتخلف، إنه أمر غير عقلاني لأي فرد أن يلتمس بديلاً أكثر تعاونية، باستثناء ربما داخل الأسرة المباشرة" (ص 177).

56- ووفقاً ليفي ستروس، يبدو نظام من شيوخ القبائل أو الرئاسة دائماً موجوداً في المجتمعات التقليدية.

Claude Levi-Strauss, "The Nambikuara of Northwestern Mato Grosso," in Ronald Cohen and John Middleton, eds., *Comparative Political Systems: Studies in the Politics of Pre-Industrial Societies* (Garden City, NY: Natural History Press, 1967), p.25.

-57 See Lorna Marshall, "Kung Bushman Bands," in Cohen and Middleton, eds., *Comparative Political Systems* (Garden City, NY: The Natural History Press, 1967), pp. 15-43. The Kung are a hunter-gatherer society, and as such may provide insight into the ways human beings lived during most of our history.

الكَنَغ هو مجتمع الصيد والقطف، وعلى هذا النحو يمكن أن توفر نظرة ثاقبة للطرق التي عاشها البشر خلال القسم الأكبر من تاريخنا.

58- وفي الواقع، عندما توفي رئيس مجموعة جورا Gura بدون ترك أي قريب خلفه، استمرت المجموعة بدون قائد لمدة سنتين على الأقل (في الوقت الذي غادر المراقبون البلد). Marshall, "Kung Bushman Bands," p. 38

- 59 Ibid., p. 39.

-60 Max Weber, *On Charisma and Institution Building*, ed. S. N. Eisenstadt (Chicago: University of Chicago Press, 1968), chap. 5.

61- لنظرة واسعة النطاق ومتعمقة للكاريزما، راجع:

For both a broad and in-depth view of charisma, see Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo, eds., *Charismatic Leadership: The Illusive Factor in Organizational Effectiveness* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988).

-62 See Harrison M. Trice and Janice M. Beyer, "Charisma and Its Routinization in Two Social Movement Organizations," in Barry M. Staw and L. L. Cummings, eds., *Research in Organizational Behavior*, vol. 8 (Greenwich, CN: JAI Press, 1986), pp. 113-164.

-63 Weber called this *Amtcharisma*, the charisma of the office. See Weber, *On Charisma*, p. xxi.

64- تظهر الأدبيات المتعلقة بالتوتر وظهور القيادة ارتباطاً قويا بين درجة المحنة التي تتعرض لها مجموعة والنمط من السلوك التي تأذن به . في مزيد من السياقات الروتينية يمكن ممارسة السلطة بمباشرة أقل وأكثر تشاركية ، ولكن في أوقات الأزمات غالباً ما سوف يُسحب التفويض من الشخص الذي يحافظ على الأسلوب القائم على المشاركة، وأنها من ثم ستستثمر السلطة في الشخص الذي يقود، الذي يتخذ قرارات سريعة وقوية. انظر :

"Stress and Leadership," in Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, chap. 29

الملاحظات على الصفحات 305/66-65

-65. See Edward Shils, "Charisma, Order, and Status," *American Sociological Review*, vol. 30, April 1965.

-66 Cited in Arthur M. Schlesinger Jr., *The Coming of the New Deal* (Boston: Houghton Mifflin, 1958), pp. 1-2. For an analysis of the context and sources of Roosevelt's charisma, see Ann Ruth Willner, *The Spellbinders: Charismatic Political Leadership* (New Haven: Yale University Press, 1984), pp. 111-117, 153-171.

-67 See Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, ed. Talcott Parsons (New York: Free Press, 1964); Max Weber, *On Charisma and Institution Building*, p. 18; and Sidney Hook, *The Hero in History* (New York: John Day, 1943).

- 68J. O. Hertzler, "Crises and Dictatorships," *American Sociological Review*, vol.

5, 1940, pp. 157-169.

-69 See Mauk Mulder and Ad Stemerding, "Threat, Attraction to Group and Need for Strong Leadership," *Human Relations*, vol. 16, 1963, pp. 317- 334. For a comparative analysis of this dynamic, see Richard H. Dekmejian and Margaret J. Wyszomirski, "Charismatic Leadership in Islam: The Mahdi of the Sudan," *Comparative Studies in Society and History*, vol. 14, 1972, pp. 195-214.

-70 Adolf Hitler, "In Behalf of Christ" (Munich: Voelkischer Beobachter, April 12, 1922), cited in Gordon Prange, ed., *Hitler's Words* (Washington, DC: American Council on Public Affairs, 1944).

71 الصورة الكاريزمية لتشرشل التي كانت في بداية الحرب تغيرت عندما انتهت الحرب ؛ وبالمثل، يبدو أن كاريزمية روزفلت للأمة خلال ولايته الثانية أقل بكثير من ولايته

الأولى وهي حالة الطوارئ الوطنية الحادة . Tucker, "The Theory of Charismatic Leadership," p. 744

وبطبيعة الحال، الشخص ذو السلطة الكاريزمية عليه ان يمتلك المهارات الشخصية والقدرة على تلقي هذه الإسقاطات. ولا يمكن لأي شخص ان يقوم بهذا الدور. انظر:

See Willner, *The Spellbinders*, pp. 59-171. For analyses of the contextual determinants of charisma, see H. H. Gerth and C. Wright Mills, eds., *From Max Weber: Essays in Sociology* (New York: Oxford University Press, 1946), pp. 245-252; Tucker, "The Theory of Charismatic Leadership," pp. 731-756; Irvine Schiffer, *Charisma* (Toronto: University of Toronto Press, 1973); Rioch, "All We Like Sheep," in Colman and Bexton, eds., *Group Relations Reader*, pp. 159-177; Jerrold M. Post, "Narcissism and the Charismatic Leader-Follower Relationship," *Political Psychology*, vol. 7, 1986, pp. 675-688; and James G. Hunt, B. Rajaram Baliga, H. Peter Dachler, and Chester A. Schriesheim, eds., *Emerging Leadership Vistas* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), pp. 5-83. On Hitler, see Robert C. Tucker, *Politics as Leadership* (Columbia, Missouri: University of Missouri Press, 1981), pp. 89-97.

306 ال ملاحظات للصفحات 66-69

72- وفي دراسته للتنمية الاقتصادية في أمريكا اللاتينية، يقترح ألبرت هيرشمان Albert Hirschman بأن أحد التغييرات في المواقف المطلوبة للتنمية هو التصور بأن المجتمع يحرز التقدم ، وأن القيادة الماهرة بدلاً من الكاريزمية قد تكون مطلوبة لتغيير هذا الموقف، لا سيما إذا كانت تستند إلى السلطة الكاريزمية على "قدرة القائد لإبراز الإحساس في مأزق حرج يائس

Albert O. Hirschman, "Underdevelopment, Obstacles to the Perception of Change, ' and Leadership," *Daedalus*, vol. 97, summer 1968, pp. 925-937; and Hirschman quoting Tucker, "The Theory of Charismatic Leadership," p. 751.

Elliott Jaques, *Requisite Organization: The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership* (Arlington, VA: Cason Hall, 1989), p. 122.

الجزء الثاني : القيادة مع السلطة

Part II Leading With Authority

4- إدارة العمل التكيّفي

5 - تطبيق القوة

6 - على حافة الشفرة

7 - السقوط عن الحافة

p.67

الجزء الثاني :الفصل الرابع

القيادة مع السلطة

Leading With Authority

الفصل الرابع : تعبئة العمل التكيفي

4 Mobilizing Adaptive Work

في أوقات المحنة ، نتوجه إلى السلطة. وفي (حافة /نقطة) الانهيار ، نضع آمالنا وإحباطاتنا لدى أولئك الذين يفترض بهم المعرفة والحكمة والمهارة مما يظهر الوعد بالإنجاز. تخدم السلطات بمثابة مستودعات لمخاوفنا وطموحاتنا، وتحتضنها إذا كان بإمكانها ذلك، في مقابل السلطة التي نمنحها لهم.

عموما، نتطلع في منظماتنا وسياساتنا، إلى سلطاتنا للتوجيه والحماية، والنظام. وقد يأخذ التوجيه شكلا من الرؤية والأهداف والاستراتيجية والتكنيك، ولكن في بعض مستويات اللاوعي ، فإنه قد يعني ببساطة "العثور على موقع الرضا التالي". قد تتخذ الحماية شكل التفاوض مع منافس على اتفاق لتبادل المنفعة ، ولكنها أساسا تتضمن مسح البيئة للتهديدات وتعبئة الاستجابة. ، كما بدأنا نشاهد، في الفصل السابق، يتكون النظام من ثلاثة أشياء: توجيه الناس إلى أماكنهم وأدوارهم والتحكم في الصراعات الداخلية، وإنشاء المعايير والحفاظ عليها.¹

وانه كان ينبغي أن يكون واضحا من التأمل في حياتنا اليومية أن علاقات السلطة هي مُنتجة بشكل هائل. والقدرات البشرية لتوليد النظم المعقدة للسلطة هي أمر ضروري لقدرتنا غير العادية على التكيف والإبداع كمخلوقات اجتماعية. وبدون قدراتنا الفطرية لتنظيم أنفسنا لحل المشكلات ، فإن كثيرا مما نسميه حضارة يُحتمل أن لا يوجد.²

ومع ذلك لدى الكثير منا مشاعر مختلطة حول السلطة. ربما لأننا نعرف بحكم التجربة أن علاقات السلطة تتكون أساسا من الاعتماديات\ تبعيات، فالبعض منا مُتردد

حول منح السلطة، والبعض مُتردد حول تحمل مسؤوليتها. **p.70** والإصابة بخيبة أمل، أو سوء المعاملة في مثل هذه العلاقات، فالبعض منها قد يشبه بقوة الهيمنة، والكثير منا لا يرغب في أن يكون تابعا، أو الاعتماد عليها. تجعلنا التبعية نشعر بالضعف، مسيطر علينا أو تطغى علينا توقعات الآخرين التي تقع [أعباؤها] على كاهلنا.

ومع ذلك، تنشأ كل يوم اعتماديات\ تبعيات مناسبة، كلما كان علينا تطوير منظمة أو جماعة سياسية، ننشئ نظام تفويض/ تراخيص بموجبه ينسق مختلف الأشخاص أو المجموعات جهودهم ويقومون بالأدوار المتخصصة والوظائف.³ ونقوم ببناء شبكة اعتماديات/ تبعيات مناسبة استناداً إلى تقييم واقعي لما يمكن أن توفره لنا وللآخرين. مثلاً، في قسم البرمجة التابعة لشركة كمبيوتر كبرى في بوسطن، كانت كارول لويس (Carol Lewis) تشرف على جون إدواردز (John Edwards) ، الذي يكتب البرامج⁴. تعتمد كارول (Carol) على جون (John) لإنتاج مبدع في الوقت المناسب. ويعتمد جون بدوره على كارول لتزويده بمواصفات واضحة للعمليات التي يجب أن ينجزها برامج الكمبيوتر. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن تُقدّم كارول لجون شيكا لأجر ثابت، ووقت الكمبيوتر ومكان العمل، واللوازم. وعلاوة على ذلك، كان على كارول الحفاظ على النظام في مكان العمل بتوجيه جون إلى دوره مقارنة بالموظفين الآخرين، وحلّ الصراعات على الموارد والمشاريع المشتركة، والحفاظ على معايير من الدفاء واللفظ في المكتب.

يعتمد المدير والمرؤوس بعضهما على البعض الآخر. من ناحية، إذا خيّب جون أمل كارول بالفشل في الوفاء بتوقعاتها في جودة وحسن التوقيت، فإنها قد تقلل تفويضه بشكل مهذب، إما عن طريق تجنب الاقتراح له بشأن مشاريع جديدة، أو بإنهاء خدماته. وبالمثل، إذا خيبت كارول Carol أمل جون بالفشل في الوفاء بتوقعاته في التوجيه والحماية والنظام، فإنه قد يسحب دعمه لسلطتها. إنه قد يُقوّض منصبها بجعلها تبدو غير كفؤة امام المشرف عليها؛ أو أنه قد يحطّ من سمعتها بين زملائها ومرؤوسيه. أو أنه قد يترك العمل. من ناحية أخرى، عند تلبية توقّعات كل منهما، يميل كل من كارول وجون إلى تعزيز سلطة الآخر. كل منهما يزيد من سمعة الآخر ونفوذه.

ص70-71

المشرف و المشرف عليه (في وقت واحد) هما تابعان وضعيفان. اعتماديتهما مُستمدّة من أهمية العلاقة بينهما لهذه المهمة التي بين أيديهما. وهكذا، فإن مدى الاعتمادية بين كارول ووظائف جون تعمل واقعياً لتلبية مجموعة من الأهداف المتفق عليها، وتبدو الاعتمادية مناسبة تماماً. ويعتمد كارول وجون بعضهما على البعض الآخر، ليس بسبب أن أياً منهما شخص ضعيف ولكن لأنه، في سياق منظمتهما، لديهما المصالح المتبادلة والمهارات المناسبة لتلبية تلك المصالح.

من أجل التمييز في وقت لاحق بين علاقات السلطة التكوينية والعلاقات غير القادرة على التكيف /التأقلم ، نحن بحاجة أولاً لرسم خط [فاصل] بين الاعتماديات\ تبعيات الملائمة وغير الملائمة. لنأخذ موظفي المستشفى في الاعتبار هؤلاء العاملين في غرفة الطوارئ. بدون تسلسل هرمي واضح من السلطة بموجبه يتم تنسيق إجراءات العاملين الطبيين الذين يحتاجون إلى توفير استجابة سريعة ومنسقة، ستترتب عليه الفوضى. الشخص الذي يتحمل المسؤولية عادة ما تكون طبيب / طبيبة، وكل العيون تتجه نحوها لتلقيّ الإشارات والإرشادات. وتتدفق المعلومات من جميع العاملين نحوها: من الشخص الذي يرصد ضغط الدم، والشخص الذي يقوم بإدخال الحقنة الوريدية لحقن الدواء، والشخص الذي يراقب تخطيط القلب EKG. فإنها توفر بؤرة الاهتمام التي تُوجّه أعضاء الفريق إلى مكانهم ودورهم؛ وإنها توفر التوجيه؛ وتوقف أي صراع هدام الذي ينشأ بين الفريق.

نظرياً، ومع ذلك، إذا كان أعضاء الفريق قد عملوا معاً لفترة طويلة من الزمن وقد شهدوا معظم أنواع الحالات التي ستعترض طريقهم، فكل شخص يعرف ما هو الدور الذي يتخذه بدون حاجة الكثير من التنسيق الفوري أو صنع قرار مركزي. الوظائف التي تتم خدمتها عموماً عن طريق السلطة قد أدمجت / أدرجت في معايير المجموعة. وستقلص من احتمال وقوع خلل في غياب السلطة. 5 ومع ذلك معظم غرف الطوارئ فيها مناوبات وتبديل في فريقها، مما يجعل مجموعة شاملة من المعايير غير واقعية. ولذلك يبدو البحث عن الشخص الذي في السلطة لخدمة المهام الحساسة مناسباً تماماً.

يواجه موظفو غرفة الطوارئ نوعاً من المشكلات مشابهة لكثير من مواقف الحياة اليومية. هذه المشكلات هي تقنية، بمعنى أننا نعرف مسبقاً كيفية الاستجابة لها. وغالباً، يمكن إنجازها فقط مع التمكن والبراعة. وهي ليست سهلة، ولا هي غير مهمة. وغالباً ما تكون حلولها هي إنقاذ الأرواح، وتتطلب جهوداً تنظيمية كبيرة. هذه المشكلات تقنية نظراً لأن المعرفة اللازمة بشأنها مسبقاً تم استيعابها ووضعت في شكل مجموعة تشريعية من الإجراءات التنظيمية المعروفة، التي ترشد إلى ما يجب فعله، والأذونات الخاصة بالدور الإرشادي لمن هو الذي ينبغي أن يفعل ذلك.

p.72

ونتوجه لهذه الحالات، إلى السلطة مع توقعات معقولة. لدينا في أنظمتنا الاجتماعية المختلفة، هياكل السلطة والمعايير التي تحافظ على التحكم بعمليات حلّ آلاف المشكلات. وتلبية مجموعة من المشكلات الحيوية واليومية، هي نتاج للعمل

التكيفي الذي أنجز سابقا. والواقع أن تطوير هذه النظم استغرق وقتاً طويلاً في ثقافتنا. على مدى التاريخ، لقد واجهنا بنجاح صفاً من تحديات التكيف باستحداث معارف جديدة ومنظمات مع معايير جديدة. الآن فإن لدينا العديد من مشكلاتنا التي قد أصبحت أمراً روتينياً. لدينا أنظمة السلطة التي بالفعل "تعرف" كيفية الاستجابة. ونظراً لأننا نعرف كيفية الاستجابة، فالضغوط المتولدة عن هذه المشكلات مؤقتة. مثلاً [عندما]، تخرب سيارة يُستدعى ميكانيكي ذو مرجعية بإصلاح السيارات، ويكسر ذراع طفلة يُطلب من جراح عظام، ذي مرجعية في تجبير الأذرع لتجبير العظام. ويفشل شك الضمان الاجتماعي من الوصول [لصاحبه]، وتطالب سياسية محلية أن "تعمل البيروقراطية" [لصالح] ناخبها. ويتأخر قسم التسويق في شركة عن مواعده في إنجاز اقتراح لزبون مهم ونائب رئيس التسويق بادر بالإذن لإعادة توزيع الموظفين للوفاء بالموعد النهائي.

ومع ذلك، لم يتم حتى الآن تطوير استجابة كافية للمشكلات العديدة. وهناك أمثلة كثيرة: الفقر في الداخل والخارج، والتنافسية الصناعية، وفشل المدارس، وإساءة استعمال المخدرات، الديون الوطنية، والتحيز العنصري، والصراعات الإثنية، والإيدز، والتلوث البيئي. لا يمكن استدعاء استجابة تنظيمية للعمل التي سيمكنها بوضوح حل هذه الأنواع من المشكلات. ولا يمكن أن توجد خبرة واضحة، ولا يوجد حكيم واحد له مصداقية عامة، ولا توجد إجراءات متبعة ستكون كافية. تبني التوترات وتنتج شعورا بالمطالب الملحة بين بعض الفئات داخل المجتمع، وفي بعض الأحيان في جميع أنحاء المجتمع. وفي هذه الحالات، قد تولد لدينا الميل إلى التطلع إلى السلطة التي تنتج اعتماديات\ تبعيات غير مناسبة.⁶

هذه هي الأوقات للقيادة. المشكلات التي تسبب المحنة المستمرة تفعل ذلك لأن نظام الاعتماديات\ تبعيات المقبولة التي تنطبق عليها لا يمكنها القيام بهذه المهمة. ونحن نتطلع إلى سلطاتنا لتوفر لنا إجابات لا يمكنها أن توفرها. ماذا يحدث بعد ذلك؟

p.72-73 السلطات، تحت الضغط كي تكون حاسمة، فإنها أحياناً تُلْفَقُ العلاج أو

أن تتجنب اتخاذ إجراء لهذه المسألة عن طريق الالتفاف عليها. نحن نُشجّع الحروب على المخدرات عبر حدودنا بدلاً من مواجهة العلل التي تعاني منها مدننا⁷ في الأجل القصير، بطبيعة الحال، وهذا قد يهدئ بعضاً من المحنة في الداخل (البلاد). إذا نجحت الإدارة في تحويل انتباه الجمهور إلى مشكلة بديلة في دولة أجنبية، من ثم فالمشكلة في الداخل قد تسبب سخطا أقل. وتشتيت الانتباه عن القضية، التي يبدو أنه تم الاعتناء بها.. فالمواطنون

الأمريكيون أكثر معرفة بأسماء بابلو إسكوبار Pablo Escobar ميديلين Medellin ومانويل نوريغا Manuel Noriega من معرفتهم أي شيء حول مرافق علاج المخدرات المحلي الخاص بهم مما يشير إلى مدى سهولة تشجيع تشتيت الانتباه.⁸ لكن على المدى الطويل تصبح بعض المشكلات أكثر سوءاً، وثم ينشأ الإحباط مع المشكلة، ومع أولئك الذين في السلطة الذين كانوا من المفترض أن يحلّوها. وفي الاستجابة لإحباطنا، من المرجح أننا نديم الحلقة المفرغة بالنظر حتى بجديّة أكثر إلى السلطة، ولكن هذه المرة علينا أن نبحث عن شخص جديد يُوفّر المزيد من الوعود المؤكدة والأفضل. ربما علينا أن نُخلّص أنفسنا من سلطاتنا الحالية على أمل أنه "فقط لو كان لدينا القائد المناسب سوف تُحلُّ مشكلاتنا".⁹

عادة السعي للحصول على حلول من أصحاب السلطة يكون **تكيفاً سيئاً**. وفي الواقع، إنه ربما يكون جوهر سلوك **التكيف السيئ**: استخدام استجابة مناسبة لحالة ما على حالة أخرى حيث لا تنطبق عليها. علاقات السلطة هي الحاسمة للقيام بالعمل في كثير من الحالات الروتينية، وعند تطبيقها بشكل صحيح، يمكن استخدامها في أكثر الأوقات تحدياً؛ وإذا طبّقت بشكل خاطئ، فإنها تؤدي إلى تجنب العمل. الرحلة إلى السلطة أمر خطير لا سيما لسببين اثنين على الأقل: أولاً، لأن تجنب العمل غالباً ما يحدث في الاستجابة لأكبر مشكلاتنا، والثانية، نظراً لأنها تؤدي إلى تعطيل بعض من أهم الموارد الشخصية والجماعية لإنجاز العمل التكيفي.

p.73-74

التمييز بين العمل التكيفي والعمل التقني

في ممارسة الطب التمييز بين "العمل التكيفي" و"العمل التقني" يوضح التمييز بين المشكلات الفنية والتكيفية، والديناميات التي تولدها هذه المشكلات. يأتي المرضى إلى الأطباء مع أعراض المرض وعلاماته. إنهم يأملون أن تكون الطبيرة ستقدر على "حل" المشكلة، لكنهم لا يعرفون إذا كانت آمالهم لها ما يبررها. في الواقع وفي كثير من الأحيان، يمكن أن تعالج الطبيرة المرض. وإذا كان شخص مصاباً بعدوى، هناك مرات عديدة عندما يمكن أن تقول الطبيرة فيها، "لدي دواء من المضادات الحيوية التي بالتأكيد سوف تعالجك على ما أعتقد بدون أي جهد أو بدون الحاجة منك لتكييف حياتك. الدواء فعليا غير مؤذ. يمكن أن أعطيك حقنة واحدة، أو حبوباً لمدة أسبوع، أيهما تفضل." لأغراض مناقشتنا، يمكننا أن ندعو هذه الحالات التقنية النوع (الأول) - حالات فيها توقعات المريض واقعية: يمكن أن توفر الطبيرة حلاً ويمكنها تحديد المشكلة والعلاج والشفاء على أساس 1- استخدام خبرة الطبيرة، و 2- بالدرجة الأولى نقل عبء المريض على عاتق الطبيرة. وعلى نحو ملائم يعتمد المريض على الدراية العملية للطبيرة، وتعتمد الطبيرة على ثقة المريض ورضاه، واستعداداه لترتيب الدفع [تكاليف العلاج].

هذه الحالات من النوع الأول هي ميكانيكية إلى حد ما : يمكن لشخص ما الذهاب فعلاً إلى شخص ما و "الحصول على حل". العديد من المشكلات الطبية والجراحية هي من هذا النوع، وكثير منها هي مُنقذة للحياة. من وجهة نظر الطبيب ، فإنها تُوفر لحظات الغبطة عندما يمكنها أن تقول، "وأخيراً قد جلب لي شخص ما مشكلة يمكنني حلّها!" على الرغم من أن تعاون المريض مهم جداً في هذه الحالات، يقع وزن تحديد المشكلة وحلّها على الطبيب . ينظر المريض إليها لتزويده بوصفة طبية التي سوف تُقدّم في آن واحد التوجيه (تناول هذا الدواء)، والحماية (الدواء سيتم التغلب على العدوى)، والنظام (يجب أن يكون قادراً على استئناف النشاط العادي في غضون الأسبوع).

p.74-75

بالطبع، العديد من الحالات التي تجلب الناس إلى الأطباء ليست فنية جداً. يمكن أن نقسّم هذه الحالات التكميلية إلى النوع الثاني والنوع الثالث، تكون المشكلة في النوع الثاني مُحدّدة ولكن لا يتوفر لها حل واضح. قد يكون لدى الطبيب حلّاً تأخذه في الاعتبار، ولكن لا يمكنها تنفيذه. والحل الذي لا يمكن تنفيذه حقيقةً ليس هو حل؛ إنه ببساطة فكرة، أو مقترح. في حالات "النوع الثاني" يجب على المريض إنشاء الحل ، بينما على الطبيب أن تلعب دوراً مركزياً. في بعض الأحيان تمثل أمراض القلب مشكلة "من النوع الثاني". يمكن أن يشفى المريض بشكل كامل تقريباً، لكن فقط إذا كان يتحمل المسؤولية عن حالته الصحية قبل إجراء التعديلات/ التكييفات المناسبة في الحياة. على وجه الخصوص، إنه سيتعين عليه الأخذ في الاعتبار وصفات الطبيب للدواء طويل الأجل، ممارسة الرياضة، برنامج النظام الغذائي، والحدّ من الإجهاد. عليه الاختيار من بين هذه الوصفات .

يمكن أن يُدار النوع الثاني من الحالات بطريقة ميكانيكية وجزئياً من قِبَل الطبيب . فهي تشخص، وتصف ، ولكن توصياتها سوف يكون لها تأثيرات جانبية التي تتطلب

تقييم المريض من بين المفاضلات. **p.75** ما هو التوازن الجديد الذي ينبغي أن يصل إليه بين خفض عبء وظيفته، وممارسة الرياضة، أو أن يأكل بشكل أفضل؟ يجب أن يعترف المريض بمشكلته الخاصة بما يكفي لتأثيرات التغيير التكيفي. مسؤولية مواجهة المشكلة يجب أن تكون مشتركة.

في هذه الحالات، تسمح الخبرة الفنية للطبيب بتحديد المشكلة واقتراح الحلول

التي يمكن أن تعمل. ولكن مجرد إعطاء المريض إجابة تقنية لا يساعد المريض. كي تكون الطبيرة فعالة. يجب عليها أن تُشرك المريض بفاعلية في وصفتها، يحتاج المريض لمواجهة الخيارات والتغيرات التي تواجهه. لا تعني إجابات الطبيرة الفنية أي شيء إذا كان المريض لا ينفذها. إلا أنه يمكنه إعادة تعيين أولويات حياته. عليه أن يتعلم طرقاً جديدة. وعلى الطبيرة إدارة عملية التعلم من أجل مساعدة المريض ليساعد نفسه. الاعتماد على السلطة مناسب للحالات الفنية ويصبح غير مناسب في الحالات التكنولوجية. لا تزال سلطة الطبيرة توفر مورداً لمساعدة المريض في الاستجابة، ولكن خارج معرفتها الفنية /الموضوعية، هي بحاجة إلى نوع مختلف من الخبرة الفنية، وهي القدرة على مساعدة المريض في القيام بهذا العمل الذي يمكنه القيام به.

النوع الثالث هي الحالات الأكثر صعوبة. تحديد المشكلة ليس واضحاً، ولا تتوفر الحلول الفنية. تستدعي الحالة القيادة التي تحث على التعلم حتى عندما لا يكون لدى الطبيرة حلّ تأخذه في الاعتبار. التعلم مطلوب على حد سواء لتحديد المشكلات وتنفيذ الحلول. الإصابة بالأمراض المزمنة والموت الوشيك لأي سبب غالباً ما يناسب هذه الفئة. في هذه الحالات، يمكن أن تستمر الطبيرة في العمل بطريقة ميكانيكية بالتشخيص وتوصيف العلاجات (ويمكن عادة العثور على "علاج" من نوع ما). من ثم القيام بذلك يعمل على تجنب تحديد المشكلة والعمل على حل المشكلة لكل من الطبيرة والمريض.

في حالات النوع الثاني والثالث، علاج المرض هو وسيلة ضيقة للغاية بالنسبة للمريض والطبيرة لتحديد المهمة. إنه يطبق صيغة تقنية لمشكلة غير تقنية. عندما تكون الجوانب الحرجة للحالة ربما غير قابلة للتغيير، والمشكلة تصبح أكثر من حالة طبية. مثلاً، إذا كان تشخيص المريض مرحلة متقدمة من السرطان الذي يكون احتمال علاجه بعيداً، قد يكون غير مجد حقاً، إنكار الواقع - لتحديد المشكلة الرئيسية مثل السرطان. في هذه الحالة، لسرطان هو حالة مرضية. والقدرة المحدودة

لعلاجه (على الإطلاق) هي فقط جزء من المشكلة. **p.75-76** لتحديد السرطان كمشكلة أساسية يقود جميع المعنيين التركيز على إيجاد حلول للسرطان، وبالتالي تحويل انتباههم عن العمل الحقيقي المتوفر في متناول اليد. يتكون العمل الحقيقي للمريض من مواجهة وإجراء تكيّفات على الحقائق القاسية التي تذهب أبعد من حالته الصحية والتي تشمل العديد من المشكلات المحتملة: الإفادة القصوى من حياته؛ إذا

أخذنا بعين الاعتبار ما قد يحتاجه أطفاله بعد أن يرحل؛ إعداد زوجته، والوالدين والأحباء والأصدقاء؛ وإكمال المهام المهنية المهمة.

ويُلخص الجدول (رقم 1) خصائص أنواع الحالات الثلاثة

الجدول 1. الأنواع الظرفية				
الحالة	تحديد المشكلة	الحل والتنفيذ	المحور الأساسي المسؤول عن العمل	نوع العمل
النوع الأول	واضحة	واضح	الطبية	فني
النوع الثاني	واضحة	يتطلب التعلم	الطبية والمريض	فني وتكفي
النوع الثالث	تتطلب التعلم	يتطلب التعلم	المريض والطبية	تكفي

ولسوء الحظ، لا الأطباء ولا المرضى يميلون إلى التفريق بين العمل الفني والعمل التكيفي. في الواقع، كلما كان الواقع أكثر قسوة ، كان أكثر صعوبة أن نتطلع إلى السلطة للعلاج الذي ينقذنا من التكيف. وعموما، نحن نريد إجابات، لا أسئلة. حتى أشد فرد صلابة يميل إلى تجنّب الحقائق التي تتطلب عملا تكيفيا ، باحثا بدلاً من ذلك عن سلطة، عن طبية ، لتوفير طريقة للخروج [من الحالة] . ويريد الأطباء بعمق لتلبية التوق إلى علاج، الاستجابة في كثير من الأحيان عن طيب خاطر [تخضع] للضغوط التي نضعها عليهم للتركيز على الأجوبة الفنية. في الحالة التالية واجهت الطببة بالضبط هذه الضغوط.

p.76-77

مرض بوكانان (Buchanan)

كان عُمرُ ستيف بوكانان (Steve Buchanan) اثنين وأربعين عاماً عندما شعر بألم تحت الأضلاع على الجانب الأيمن من ظهره. ¹⁰ كان خريف عام 1985، وستيف، نجار قوي الإرادة، قد عمل جيداً في سوق الإسكان المتصاعد في بوسطن في تلك السنوات. كان هو وزوجته، كوني (Connie) ، قد تزوجا يافعين، وكان أطفالهما الثلاثة بالفعل مُراهقين. كوني التي كانت تعمل في المنزل، بدأت مؤخراً التفكير في ماذا عليها أن تفعل الآن بعد أن صار الأطفال في عمر ما يكفي لتترك [المنزل] .

وهاتف ستيف Steve الطبيبة التي يعرفها منذ عشر سنوات نظراً لأنه عانى
حصى الكلى وتجاوزها. بالنسبة للدكتورة باربرا بارسونز، (Dr. Barbara Parsons)،
تبدو شكوى ستيف الحالية وكأنها تكرر لنفس المشكلة، باستثناء أنها أخف. بعد دراسة
روتينية اقترحت شيئاً آخر، وربما حتى سرطان المعدة. بدون مزيد من الاختبارات -
الأشعة المقطعية (CT scan)، والتنظير - وربما الجراحة، لا يمكن أن تكون متأكدة.

حتى تلك اللحظة، كان ستيف بوكانان وأسرته لا يوجد لديهم داع للانزعاج.
افترضوا أن الألم لم يكن شيئاً خطيراً. حتى الآن الحاجة إلى أشعة مقطعية قد تشير
إلى شيء مختلف. عندما أخبرت الدكتورة بارسونز (Parsons) ستيف عن الاختبار،
فقد تحفظت على الأخبار بالقول أن ليس هناك أي سبب للجزع، إنهم فقط قد قاموا
بها للسلامة والتأكد... لا ترى بارسونز أي حاجة لتوليد المحنة قبل معرفة كل الحقائق.
وكانت استجابة ستيف مفيدة: إنه وافق على الاختبار، قائلاً "دكتورة لاتقلقي، أنا متأكد
من أنها سوف تكون جيدة".

وكانت الأخبار السيئة فقط لدى الدكتورة بارسونز. في الواقع، تشير الاختبارات
إلى سرطان المعدة. ويتطلب عملية جراحية كبرى لإقتطاع المعدة، ومعرفة إلى أي مدى
كان السرطان قد انتشر. وهذا هو الجانب التقني. ومع ذلك ما كان على الدكتورة
بارسونز أن تقول، لا سيما بعد "توجيهات" ستيف الرقيقة أن الأخبار التي ستقولها
(ستكون) جيدة؟

كان الوضع شيئاً جديداً بالنسبة لبارسونز. خلال ثلاثين عاماً من ممارستها
الطب، قال القليل من المرضى فقط، "دكتورة، أنا أشعر بالأمل في مستقبل أفضل،
ولكن قولي لي فقط ماذا لدي؟" معظم الناس بحاجة إلى الوقت ليأخذوا المعلومات
التي تتطلب إعادة توجيهه رئيسية لحياتهم. وكانت وظيفة بارسونز، كما كانت تراها،
لمساعدة الناس مثل ستيف لإنجاز عملية إعادة توجيهه هذه، ولكن بوتيرة مناسبة لهم.
لذا فإنها أخبرت ستيف الأخبار السيئة، لكن مرة أخرى بطريقة متحفظة.

تحفظت بارسونز على الأخبار بطريقتين. أولاً، أنها ببساطة حجت المعلومات عن
نوع السرطان هذا، واحتمالات علاجه، واحتمال انتشاره. بدلاً من ذلك، أنها صرحت
لستيف أنه "شكل من أشكال سرطان المعدة التي أعربت عن أملها في أنه يتموضع
بالمعدة" وأنه يلزمه عملية جراحية لإستئصاله. ولم يطلب ستيف مزيداً من التفاصيل
حول هذا المرض.

نموذج بارسونز الثاني من التحفظ كان أكثر دهاء. بتأكيدهما على جميع الإجراءات التي سوف يأخذها الفريق الطبي، نقلت بارسونز نغمة النشاط والقرار الذي يعني ستيف من الاضطرار إلى أكثر من الموافقة في هذه المرحلة. وقالت له، "في بعض الأحيان نجد الخلايا السرطانية في العقد الليمفاوية، وإذا كان هذا هو الحال، ربما سوف نحتاج أن نعطيك العلاج الكيميائي بعد الجراحة." العمل بوضوح الصورة أفضل من الكلمات؛ إنه نقل المعرفة الموثوقة التي تعتمد عليها.

وكشفت العملية الجراحية لستيف ما كان متوقعا له من الأشعة المقطعية . كان السرطان قد انتشر خارج بطنه، وليس كل السرطان يمكن إزالته . ومقارنة حالته مع نتائج أخرى للناس الذين لديهم نفس النموذج من انتشار السرطان، تعتقد الدكتورة بارسونز إحصائيا أنه كان لستيف فرصة ثلاثين في المئة ليعيش أكثر من عام وفرصة بنسبة خمسة في المئة ليعيش خمس سنوات. بعد الجراحة، دخلت بارسونز غرفة ستيف تبحث عن أدلة على استعداد ستيف للاستماع إليها. ، وكانت كوني هناك. وبدأت الدكتورة بارسونز جدية ولكن لم تكن متشائمة. وبدأت بسؤال، "مرحبا كوني، مرحبا ستيف، كيف تشعر بعد الجراحة؟" وأجاب ستيف، "هذا لا يمكن أن يكون حقيقيا. أنا لست مستعدا لذلك." وسألت كوني، "دكتورة بارسونز أعلمينا عن الخبر السار، هل ستيف في طريقه لأن يكون جيدا أليس كذلك؟"

عند هذه النقطة، دعونا نرجع خطوة إلى التفكير في ما يجب أن تفعله الدكتورة بارسونز . لو كان عليها القيام بمجرد ما شعرت ان تفعله ، كان عليها أن تبكي وتصرخ، "إنني أشعر بالحزن الأخبار من الجراحة سيئة، سيئة للغاية." حتى الآن عموما لا يتوقع الناس في السلطة أن يرخوا العنان لعواطفهم ، وليس هذا ما ظهر أن بوكانان يطلبه. ولو كانت بارسونز تفعل ما شعرت به، فذلك قد يسبب انزعاج ستيف(Steve) وكوني (Connie) من فجائية اندلاعها واليأس الذي تنطوي كلماتها عليه مما قد يؤدي إلى ترميجها والعتور على طبيب آخر، شخص ما سوف يتناسب مع توقعاتهم-الشخص الذي سيحتوي القلق بوعد للعودة إلى الحياة الطبيعية. وفي الواقع، عرفت بارسونز مرضى الذين أمضوا أشهرهم الأخيرة وآخر مدخراتهم باحثين في جميع أنحاء البلاد والخارج على طبيب يعدهم بالعلاج. وقد عرفت أيضا مرضى الذين ذهبوا في اكتئاب عميق يشل الحركة، والناس الذين قد انتحروا عند حصولهم على الأخبار السيئة حتى ولو كان لديهم على الأقل عدة أشهر للشعور بصحة جيدة.

شعرت بارسونز أن عليها احتواء قلق آل بوكانان بقدر ما أشاروا إلى أنهم في حاجة إليها. احتواء قلقهم يعني، من الناحية الإجرائية، التحفظ المؤقت على المعلومات والوفاء بتوقعاتهم للسلطة-للتوجيه والحماية، واستعادة النظام. يُطبَّق نفس الأسلوبين كما طبَّقا من قبل: فقط قول بعض الحقيقة في الكلمات، ونقل النشاط الطبي والدراية، و الأمل في: - نبرة أفعالها/ تصرفاتها...

وسوف يرى بعض الناس هذا النهج الاستراتيجي للتطبيق كخدعة أبوية. ولم تكن بارسونز كذلك. وهي ترى أن لا جدوى من هدم أسس أحلام وخطط الغالبية الساحقة من الناس والأسر باسم "قول الحقيقة". وشعرت أن دفاعات الناس جديرة بالاحترام، وعندما يواجهون تحديات التكيف، غالباً ما يحتاجون إلى وقت. إنهم بحاجة إلى الوقت لرؤية حياتهم من منظور مختلف - لتغيير الصور الخاصة بمستقبلهم وخطط الرعاية مدى الحياة. إنهم بحاجة إلى الوقت للاستفادة من نقاط القوة الخاصة بهم، وللذهاب ضد ميلهم الطبيعي يعتمدون على نحو غير ملائم على السلطة عندما يكونون في محنة. إنهم يحتاجون إلى الوقت لتطوير قدرتهم على الاستجابة. بالنسبة لبارسونز، التخلي عن واجب إرشاد الناس من خلال هذه العملية يبدو قاسياً.

لا يزال التحفظ على الحقيقة؛ لذا بإستمرار فإن المرضى يعيشون في حالة أمن كاذبة حتى الأسابيع الأخيرة من الحياة يبدو ايضاً أمراً فاسياً، على الرغم من أنه ليس من غير المؤلفين بين زملائها في الحقل الطبي. واستراتيجية الإنكار هي شائعة بسبب أن المرضى وأسرههم يجتنبون العمل على تكييف حياتهم مع الظروف التي تواجههم. وكونهم تم اعفاءهم من ذلك العمل، فإنهم غالباً ما يفرحون في وجود الطبيبة التي تبدو دائماً تمتلك كلمة أمل والخطوة الحاسمة التالية. بالنسبة للطبيبة، يأتي الإشباع العاطفي من خدمة ذلك الدور. إنه يُلبّي تطلع المرء في توفير أمل مقابل أمل "الذبح التينين" وشفاء المريض. الضرر خفي، فوق ذلك هو حقيقي تماماً. مع المهام الرئيسية التي تركت بدون مواجهة بقيت ندوب رئيسة مع المعيشة. يتم ترك الصراعات التي لم تحل لأن تتفاقم بين الأم والطفل والزوج والزوجة، ومع الأصدقاء والزملاء. ويتبدد وقت الشفاء. وتُهمل المسائل المالية والأولويات المهنية الرئيسية. وتُقال كلمة وداعاً بطريقة سيئة، إذا كانت قد قيلت. وعلى الرغم من أن الطبيبة قد لا تسمع عنه، وأحباء الباقين على قيد الحياة يدفعون الثمن.

وفي ضوء العملية الجراحية، حوّلت الدكتورة بارسونز الاتجاه في عقلها. من الواضح أن الحالة كانت من النوع الثالث، وليس مشكلة من النوع الأول. واجهت أسرة بوكانان تحديا تكيفيا الذي لا يمكن الوفاء به إلا بخبرة بارسونز الفنية. وأبعد من درايتها الفنية تتطلب الحالة قيادتها..كونها متدينة، فإنها تعتقد بالكتاب المقدس: قيادة الناس عبر "وادي ظلال الموت".^{vi} كما أنها عرفت مخاطر /مطبات مقارنة نفسها مع الله؛ ولا تتوهم أنها يمكنها أن ترى المستقبل: كل ما لديها كانت الإحصاءات، والإحصاءات فقط تخبرنا عن متوسطات مجموعة كبيرة من الناس. يجعل عدم اليقين لدى بارسونز أنه من السهل عليها أن تنقل الأمل، لأن الإحصاءات عادة تدل على أن القلائل هم الذين يجتازون الصعاب. وفي أي حالة فردية، هناك دائماً سبب للأمل. لا أحد يمكنه التنبؤ مع اليقين بمستقبل مريض معين. وبطبيعة الحال، ستقدم بارسونز أيضا جميع التقنيات الطبية التي قد تعطي ستيف أفضل الاحتمالات. كل ذلك كان الجزء البسيط.

وكان الأكثر تعقيداً عملية حصول ستيف وأسرته على التكيف لما هو غير مؤكد ولكن باحتمالية كبيرة أن حياته ستنتهي في غضون السنوات القليلة المقبلة. سيتعين على بارسونز تتبع وتيرة هذه العملية اعتماداً على المعدل الذي يمكن لآل بوكانان القيام به لهذا النوع من العمل. من شأن خبرة العشر سنوات مع الأسرة أن تساعد، ولكنها لن يكون كافياً. عرفت بارسونز أنها سوف تضطر إلى الارتجال، اختبار المياه مع كل خطوة خطتها إلى الأمام. وهي ستكون الآن في الأعمال المتعلقة بتشخيص حالة ليست طبية ولكنها القدرة التكيفية للمريض وأسرته، وشبكتهم الاجتماعية.

ومثل هذه الأسئلة يمكن أن ترشدها: كيف تتعامل الأسرة مع التوتر/ الإجهاد؟ وهل يدعمون سعة الحيلة لدى بعضهم البعض الآخر، أم أنهم يطلقون توتراتهم على بعضهم البعض؟ من الذي يبدو في الأسرة مرناً، ويمكن أن يخدم حصناً منيعاً في هذه العملية؟ ونظراً لما أعرفه عن هذه الأسرة، ما هي بعض المشكلات التي يمكن تحديدها وعلى الأرجح يمكن مواجهتها فيما يتعلق بالأطفال والوظائف والموارد المالية؟

لن تكون العملية حساسة جداً بحيث أنه على بارسونز أن تقلق حول كل خطأ.

valley of the shadow of death^{vi} (اصطلاحياً) مكان خطر جدا

فقد عني اختبار الوضع أنها قد تحمل بعض المخاطر في طرح الأسئلة. قد تأتي بعض هذه الأسئلة بنتائج عكسية، ولكن كان لديها مخرج. وتعلمت من خبرتها المهنية أنها سيكون لديها عدة فرص للتراجع إذا ذهبت بعيداً جداً- قبل تدمير علاقتها مع الأسرة.

p. 81-80

في أول لقاء بهم بعد الجراحة، أوضحت تصريحات ستيف وكوني للدكتورة بارسونز أنها ينبغي أن تكون بطيئة. "أنا لست مستعدة لذلك". "دكتورة بارسونز قولي لنا الخبر السار". إنها اعتقدت أنه ينبغي أن تنتظر بضع جلسات قبل أن تقترح أن يبدأوا التفكير في خطة طوارئ لاحتمال الموت. لذا أجابت بطريقة آملية، بحجبها المعلومات بدون الكذب الصريح. "سارت الجراحة بشكل جيد. و نعتقد أنها حصلت على كل شيء. ولكن وجدنا بعض خلايا الورم في بعض غددك الليمفاوية. إنها يمكن أن تكون مشكلة، حيث أننا سنحتاج إعطاءك بعض الأدوية في محاولة للسيطرة على القليل الذي تبقى، ونأمل في منع أي انتشار [للمرض]. "ورد ستيف ليس بالضغط على بارسونز للتفصيل ولكن بقوله، "حسنا ذلك قريب جدا مما توقعته. متى سأكون قادراً على الخروج من المستشفى والذهاب إلى المنزل؟" ابتسمت كوني Connie وظلت صامتة، وتركزت المحادثة على فترة نقاهة ستيف من الجراحة. وسألتهما الدكتورة بارسونز قبل مغادرة الغرفة، إذا كان لديهما أي أسئلة، وقالوا أنه لا أسئلة لديهما.

كان [وجود] آل بارسونز بقية الأسبوع في المستشفى مفيداً، كما أنها تعرفت بنفسها بشكل كامل بعالم ستيف وكوني: الأطفال، والأقارب والأصدقاء والزملاء في العمل. وكان هؤلاء هم الناس الذين سوف يلعبون أدواراً حاسمة في عملية التكيف. لم يكن لدى بارسونز الكثير من الوقت، ولكن مع كل لقاء يومياً في غرفة ستيف بالمستشفى، وسعت رؤيتها للعالم الذي ستتحدها مع الأسئلة التي ستسألها في نهاية المطاف.

بعد أن أعطى طبيب الأورام لستيف أول دورة من العلاج الكيميائي، وبعد ذلك بشهر في مكتبها، طرحت بارسونز أول سؤال صعب: "تعلمان، هناك دائماً إمكانية أن يزداد السرطان سوءاً على الرغم من العلاج. إذا ما حدث ذلك، كثيراً ما لا يعيش الناس. هل تحدثتما عن ذلك؟" وكان الرد بصمت ثقيل، خلالها بقيت بارسونز ثابتة، لم تقدم إيحاءة تشجيع أو تثبيط. وبعد دقيقة أو نحو ذلك، تحدثت كوني بقلق، "لقد حاولت أن أنزع الأسوأ من ذهني، لكنني لم أكن كليا قادرة على القيام بذلك". وكان في خطابها قوة، "كان لدي حلم تلك الليلة كنت وحدي مع أطفالنا في بلده غريبة؛ وكنت

خائفة. ولم أكن أرغب في التفكير في ذلك. " ثم نظرت بارسونز إلى ستيف. "ماذا عنك؟" ورد ستيف بسرعة، "نعم، لقد شعرت بشكل مختلف عندما عدت إلى العمل هذا الأسبوع. لا يمكنني شرح ذلك."

p. 82-81

واعتقدت بارسونز أنهم وضعوا اللبنة الأولى. ومن ثم يمكن مناقشة هذا الموضوع؛ وقد بدأ آل بوكانان مواجهة ذلك بمفردهما، على الأقل بدون وعي. وعلاوة على ذلك، يبدو أنهما يثقان ببارسونز في استجابتهما. فهما لم يُغيّرَا الموضوع، أو يغضبا منها لكونها [قدمت] مؤشرات متشائمة لعدم الجاهزية. كان من الواضح أن علاقتها معهما سليمة ومرنة بما فيه الكفاية، على الأقل، لاستيعاب هذا التحدي الأولي. كخطوة تالية، ظنت أن عليها تنظيم وتيرة المناقشة. إذا كانت ستتركها مفتوحة النهاية، فإن ستيف وكوني إما [أن يقوما] بالاعتماد على المحكم لعدم معرفتهما كيفية المضي قدما، أو الانفتاح للتعبير المتدفق الحر لمشاعرهما ومخاوفهما. وسوف يكون [الاختيار] الأول خطوة إلى الوراء، وقد يتركهما [الاختيار] الثاني يشعران بطغيان عواطفها، ونتيجة لذلك سيكونان أقل من حيث نوعيات القوة والمقدرة- التي سوف يحتاجانها للتفكير من خلال التكييفات التي تنتظرهما.

تولت بارسونز ما اعتقدت أنه سيكون بمثابة الخطوة التالية التي يمكن تحملها وأرادت أن يعرف ستيف أن لديه مهمة جديدة يقوم بها. في الوقت نفسه، أرادت أن تحمل بعض العبء على أكتافها. "ستيف، أريد حقاً أن تحمي نفسك في العمل. كما ترى، لا أريد أن أشعر بالقلق إزاء جدولة العلاجات والحاجة إلى القلق حول وظيفتك. فإنه سيكون أفضل بكثير بالنسبة لي إذا كان بإمكانك أن تسلم مسؤولياتك الرئيسية إلى أحد معاونيك حيث يمكننا أن نحارب هذا الشيء."

ضغط ستيف على يد كوني بإحكام وابتسم نصف ابتسامة، ويبدو الأمر لبارسونز أنها حققت بداية طيبة. وكان آخر شيء يمكن أن تفعله هو تدمير أملهم. نقل الأمل كان صادقا. وعلاوة على ذلك، الأمل في حد ذاته بمثابة حافز قوي لجهود الجسم للمقاومة. ويبدو الأمر لبارسونز أنها قد حافظت على الأمل في نفس الوقت ساعدت آل بوكانان للبدء في تنظيم خطط طوارئ لأسوأ النتائج. مع تلك الخطط المتوفرة، لن يكون الأسوأ أبداً مثل سوء تلك الحالات التي شهدتها بارسونز سابقا عندما اتفق كل من المرضى والأطباء في الإنكار المستمر.

كانت الخطوات التالية صعبة. إنها تتطلب أن تستمر بارسونز في استخدام سلطتها ليس بإعطاء إجابات ولكن في ان يتمسك بوكانان بعملية التكيف والتعلم. وباستخدام علاقتها السلطوية ، كان يمكن أن تحتوي التوثرات التي تولدها الأسرة في مواجهة هذا التحدي التكيفي الحاسم. طالما أن آل بوكانان كلفوها برعايتهم، فإنها يمكن أن تحمل الآلامهم.. تخدمهم بمثابة مستودع لآلامهم، كان لديها القدرة على إدارة وتيرة إعطاء تلك الآلام سندا ليس سريعا جدا بحيث أنها غمرت الأسرة ، وليس بطيئا جداً بأن تكون غير مهيأة لمواجهة الموت لو كان سيحدث. ونظراً لأنهم يتيحون لها احتواء القلق، فإن لديها القدرة على إدارة الكيفية التي بها ستعمل القضايا في نهاية المطاف.

p.83

وكانت قدرتها على التماسك من انتاج سلطتها. ولكن سلطتها لم تجيء ببساطة من المجتمع الطبي ومن ترخيص الولاية لمجلس الأطباء. وتخدم كل تلك السلطة الرسمية بمثابة خلفية للسلطة غير الرسمية التي منحها آل بوكانان لها. إذا فقدوا الإيمان في جهودها، فهم سيجدون شخصا آخر. لا تعني سلطتها الرسمية شيئاً بدون إذن غير رسمي من آل بوكانان التي جاءت مع ثققتهم. والحفاظ على ذلك التفويض، اعتمدت تلك الثقة على تحقيق توقعاتهم.

ماذا توقعوا؟ توقع ستيف وكوني في البداية من بارسونز توفير علاج، وعلى تحملها المشكلة وإيجاد حل لها. عندما اكتشفت بارسونز أنها ربما لا تستطيع حل هذه المشكلة، غيرت رأيها من ممارسة الخبرة الفنية اللازمة إلى ممارسة القيادة. ولكن تغيير تفكيرها لم يكن كافياً. إن عليها أيضا أن تُحوّل التوقعات لمريضها وأسرته. وخلافا لذلك، ستكون مقيدة في العمل بالأسلوب الفني ، حيث أن ما كان متوقعا في البداية هو --إزالة حصوة الكلى . ولكن تحويل توقعاتهم بطريقة مهذبة بالقول بأنها فشلت في [تلبية] توقعاتهم- بمعدل يمكن أن يقبلوه. أساسا، كان عليها أن تفشل توقعاتهم بأنها يمكن أن توفر العلاج. وفي وقت لاحق سوف تحبط أمانهم أيضا ، مثلاً، إن عليها أن تعرف فقط "ما ينبغي أن يقولوا لأطفالهما".

في [حالة] فشل التوقعات، كما رأينا، أخذت بارسونز وقتها وتصرفت بحذر. في الحفاظ على سلطتها، قامت بمقايضة التوقعات، فشلت في بعضها بينما نجحت في الأخرى. وحققت توقعات للقرار والعمل والأمل. كما نقلت الشعور بالنظام . وقد نظمت

وتيرة عملية التكيف بوضع جدول الأعمال في اجتماعاتهم؛ وباحتواء مشاعرهم الخاصة، تواصلت معهما بهدوء وسيطرة. وبكل هذه الوسائل، أبقت مستوى المحنة منخفضا داخل النطاق المسموح به.

p.83-84

في الواقع، تغيرت الاعتمادية/التبعية. وواصلت الأسرة الإفادة من بارسونز، بالاعتماد عليها في الخدمات التي وصفتها للتو. ولكن الاعتمادية تختلف عن ما كان في البداية لدى الأسرة في التركيز فقط على الحصول على تقنية لعلاج المرض. الآن، عنى عجز الطبيبة عن توفير علاج بأن على ستيف وأسرته تطوير قدرتهم الخاصة للتصدي لهذه المشكلة. وما لا تستطيع الطبيبة فعله هو ما يجب أن يفعله المريض، أو الاستجابة التي سوف تظل غير كافية. وهكذا، في التحول من الاعتماد المناسب للحالات الفنية إلى الاعتماد المناسب لحالات التكيف، الرئيسة، فالمرضى- الشخص المخول - عليه تطوير ذلك ببراعة resourcefulness. إن الاعتماد على الطبيبة قد تغير من التطلع إليها للأجوبة إلى التطلع للمساعدة في القيام بأعمال التكيف.

في العمل باتجاه التوصل إلى حل تكيفي، قسمت الطبيبة والمرضى حالة المشكلة إلى عناصر قابلة للتحديد وأكثر تقنية. وتم تحديد الظروف المحتملة غير المتغيرة للحالة، ومن ثم تحديد تلك الظروف نفسها، كمشكلات. وهذا يتطلب خبرة تقنية. وكان السرطان والاحتمال الخاص بالوفاة هو حالة. وبالنظر إلى الحالة، فإن بعض مشكلات الأسرة كانت تقنية، النوع الأول. مثلاً، تم التعاقد مع محاسب لحل مجموعة من المشكلات المالية. وما يزال أجزاء أخرى من الحالة، يمكن أن تُحدَد بوضوح، ولكن لا يمكن لأي خبير حلّها وحدها؛ وكانت هذه "النوع الثاني" وكان على الأسرة أن تتعلم. مثلاً، كان على كوني بوكانان أن تجهز نفسها للعودة إلى عمل بأجر. وساعدها خبراء، ولكن الخيارات والتعديلات كان عليها أن تفعلها.

لاحقاً بعد أربعة عشر شهراً، توفي ستيف في المنزل محاطاً بأسرته. من وجهة نظر بارسونز، كان هناك إنجاز، فضلاً عن وجود فشل. وكان أن فقدت مريضها. في الوقت نفسه، كان العام الماضي ذا معنى. أمضى الأطفال الثلاثة وقتاً ثميناً مع والدهما؛ لقد مُنحوا الفرصة للحديث عن كل أنواع الأشياء التي من شأنها أن تساعدهم على مواصلة نموهم. بدأت كوني برنامجاً تدريبياً، وكانت تدريجياً على استعداد للحصول على عمل خارج المنزل. ربما الأهم من ذلك، كان ستيف وكوني يناقشان

العديد من الأسئلة الحميمة التي عززت شجاعة كوني والرغبة في الاستمرار في العيش بشكل كامل بقدر استطاعتها

خبرة القيادة

تقترح قصة ستيف وكوني ما يمكن أن تقوم به سلطة ما عندما لا تعرف الجواب. في تلك الحالات، يمكن للسلطة أن تحفز التعلم عن طريق طرح الأسئلة الصعبة وعن طريق إعادة صياغة توقعات الناس لتطوير قدرتهم على الاستجابة. وفي المقابل، يقول أفلاطون في كتاب "الجمهورية" أن الناس بحاجة إلى فيلسوف-ملك للتصدي لجهلهم. باستخدام التشبيه الطبي، فهو يؤكد مثلما أن أحدا يتوجه بحكمة إلى طبيب لحل مشكلة طبية، فإنه أيضا ينبغي على نظام الحكم ان يتوجه إلى فيلسوف-ملك مُدربين تدريباً سليماً لحل المشكلات المتعلقة بالسياسة العامة.¹¹

p.85

ينطلق مفهوم القيادة الذي طُورَ هنا من منظور أفلاطون بشكل أساسي. ويقول أفلاطون أن الخبرة المطلوبة للقيادة هي رؤية موضوعية للخير. ولكن قد لا يوجد لدى الدكتورة بارسونز مثل هذه الرؤية. عندما قامت بالتبديل كفنية إلى التشغيل كمختصة تعمل وكيلة لأعمال التكيف، فإنها لا تعرف ما هو التكيف الذي يجب أن يعمله بوكانان. تُعلمنا الخبرة الفنية التي تستمدها من تجربتها المهنية بأن تعديلات رئيسية للحياة من نوع ما هي [التعديلات] المطلوبة؛ كما توفر أيضا إرشادات عملية لتحفيز تلك التعديلات. وبالإضافة إلى ذلك، تعطي خبرتها الفنية معلومات عن الظروف الطبية التي تجبر على التغيير التكيفي. ولكن لا يفترض أن تعرف كيف يجب أن تبدو النتائج. صحيح، أنها تحتاج إلى الخبرة، من كلا الخبرة الفنية والخبرة القيادية. أفعالها ليست شيئاً إذا لم تكن خبيرة، إلا أنها في إدارة العمليات التي بواسطتها تحقق حل المشكلة للناس.

أساء أفلاطون فهم هذا النوع من الخبرات اللازمة من السلطات لأنه فشل في تقدير الفرق بين العمل الطبي والعمل الفني والتكيفي. ونتيجة لذلك، جادل كما لو أن استعادة الصحة كانت هدفاً واضحاً في جميع الحالات الطبية، وهي رؤية جيدة للخير المطلق التي يمكن بسهولة لأي قارئ خلق علاقة معها. في الواقع، فقد استخدم هذا التشبيه على وجه التحديد لأنه نقل بطريقة ملموسة مفهومه للخير المطلق: استعادة الصحة. ومن يمكنه أن يجادل؟ ومن ثم عرّف القيادة أساساً، باعتبارها إعطاء جواب

لتقديم معرفة جيدة وكيفية تحقيقها .

ومع ذلك، تقترح حالة ستيف بوكانان أن استعادة الصحة هي غالباً ليست القيمة التوجيهية الصحيحة. التركيز على صحة ستيف بدلاً من تحدي التكيف لستيف وعائلته سوف يضلّهم. نَسَقُ بارسونز في التشغيل ابتعد عن السلطة التي توفر أجوبة نحو استخدام سلطتها لبناء علاقة لطرح أسئلة صعبة ومعالجتها. استخدمت بارسونز القيادة وليس الخبرة الفنية فقط¹². و استخدمت علاقة السلطة مثل وسيلة احتواء لعملية التعلم للأسرة. مثلما سيستخدم المرء طنجرة الضغط، وتسخينها ولكن إبقائه ضمن القدرة الاستيعابية للوسيلة (الجدران وصمام الإغاثة)، سلطة بارسونز أعطتها فرصاً لتنظيم مستويات التوتر / الإجهاد في الأسرة لإبقائه بعد ذلك ضمن نطاق إنتاجية مقبول . وقامت بتفريغ الضغط عن طريق صقل الأخبار، مع التركيز على سبل العلاجات الفنية ، وتنظيم العمل. وعندما طرحت الأسئلة الصعبة، وتركت العمل التكيفي للأسرة، فإن الضغط سيرتفع. قبل البت فيما يجب جابه لانتباههم ، فهي ليس فقط وضعت الأجندة (جدول الأعمال)، إنها أيضا نظمت الإجهاد.

p.86

وساعدت بارسونز آل بوكانان على تحمل المسؤولية. إنها لا تحميهم من مشكلاتهم، ولا هي تتخلى عنهم. استغرق تطوير المسؤولية -القدرة على الاستجابة- وقتاً [لوضع] استراتيجية. ويشمل قدر كبير من عمل آل بوكانان التعلم العاطفي. وكان على الأسرة التعامل مع احتمال خسارة كبيرة من أجل التفكير بوضوح وخلاق حول تغييرات محددة هم بحاجة لعملها. كان من الخطأ بالنسبة لها افتراض أن آل بوكانان لديهم قدرة كاملة والنضج الكامل لبدءوا. وأخبروها بوضوح تام أنهم لم يكونوا جاهزين للأخبار. وهكذا، بدأت بارسونز بافتراض أن الأسرة لديها القدرة الأساسية المحتملة،-لتحمل المسؤولية في هذا الوضع الجديد، ولكن من المرجح أن يحتاجوا للمساعدة لتوظيف ذلك.

التضمينات Implications

على الرغم من أن أفلاطون وضع سابقة، يظهر تحليل القيادة مع استعارة طبية بعض الصعوبات. تختلف علاقات الطبيب والمريض جوهرياً عن العلاقات بين رجال الأعمال والسياسة، وبين المديرين الحكوميين مع دوائرهم الانتخابية. تقدم النظم الاجتماعية الكبيرة مثل المنظمات أو الحكومات المدير مع أنماط أكثر تعقيداً بكثير مما يفعله ثنائية الطبيب والمريض. في الوضع الطبي ، ستفتقد المشكلة

الوضوح لأن المريض لم يعلل بعد المشكلة أو يفسلها إلى مكونات النوع الأول والثاني . وفي نظام اجتماعي معقد، سوف تفتقر المشكلة إلى الوضوح لأن العديد من الفصائل سيكون لها آراء متباينة حول طبيعة المشكلة والحلول الممكنة لها. إصلاح فصيل واحد هو تحد لتكيف فصيل آخر. غالباً ما تكون القيم المتنافسة على المحك . وعلاوة على ذلك، في نظام اجتماعي كبير كثيراً ما يختلف الخبراء العلميون حتى على الخطوط الأساسية للمشكلة، لا سيما في المراحل الأولى من تحديد المشكلة.¹³ وسيكون لكل فصيل الخبر الخاص به. مثلاً، مشاهدة مناقشة عامة حول مشكلة علمية كالاחרار العالمي. هل يقدم الاחרار العالمي مشكلة تحتاج إلى الاهتمام بها ؟ أي عالم يجب أن نثق به؟¹⁴

p.86-87

وعلاوة على ذلك، في الأمراض الطبية، يعاني المريض من مشكلة. لكن في الحياة التنظيمية والعامة سوف يكون هناك العديد من الأطراف ذوي الصلة بالمشكلة، ومسؤولية نزع فتيلها. ويصبح السؤال الاستراتيجي الحاسم : مشكلة من هي؟ والإجابة ليست واضحة جداً. مثلاً، من الذي يجب أن يتحمل مسؤولية إساءة استعمال المخدرات: الشرطة، الوالدان، المدارس، رجال الدين، دافعوا الضرائب، الجيش، أو بعض من هذه التركيبات ؟

ما يزال، الطب والسياسة تقدم معضلات متماثلة. وحالما ننتقل إلى النظم الاجتماعية الكبيرة، فإن ثلاث تضمينات من قصة بوكانان جديرة بالنظر فيها. أولاً، على شخصية السلطة التي تمارس القيادة أن تخبر عن الفرق بين الحالات الفنية و الحالات قابلة للتكيف لأنها تتطلب استجابات مختلفة. إنها يجب أن تسأل السؤال المفتاح الذي يفرق : هل إحراز تقدم بشأن هذه المشكلة يتطلب تغييرات في قيم الناس ومواقفهم ، أو عادات سلوكهم ؟

إذا اعترف الناس بالمشكلة، ويمكن تكرار حل جيد عملي، ثم يمكنها الانخراط في استجابة موثوقة مع الكفاءة العملية والتأثير. عندما كان لدى ستيف بوكانان حصوة في الكلى، أخذت بارسونز القيادة ودعت الاختصاصي المناسب لإدارة العلاج. ومع ذلك، في الحالات التي تستدعي العمل التكميلي، يجب أن تتعلم النظم الاجتماعية طريقة [سيرها] قُدماً. حتى عندما يكون لدى السلطة بعض الأفكار الواضحة حول ما يلزم عمله، يتطلب تنفيذ التغيير في كثير من الأحيان تعديلات في حياة الناس.

ومن ثم، مع المشكلات التكيفية، يجب على السلطة أن تنظر أبعد من الحلول الموثوقة/ رسمية. قد يثير العمل الرسمي مناقشة مفيدة ، إعادة التفكير، وعمليات أخرى من التعلم الاجتماعي، لكن بعد ذلك تصبح أداة لوضع استراتيجية لحشد العمل التكيفي تجاه التوصل إلى حلّ، بدلاً من وسائل مباشرة لإنشاء حلّ. عندما أُخبرت بارسونز ستيف تسليم مسؤوليات وظيفته الرئيسية، فإنها اتخذت إجراءات موثوقة لتثيير تفكيره حول القضايا الصعبة، وليس حقاً لتخفيف الجدول الزمني للعلاجات.

كما تم اقتراحه، هذا يتطلب تحولاً في العقلية. عند استخدام التحريض الموثوق كفن استراتيجي، يجب أن يكون المرء مستعداً لاندفاع المحنة في الاستجابة للتحريض، والنظر في وقت مبكر بالخطوة التالية. ويتعين على المرء أن يتحمّل قسوة الخطوة، ورؤيتها كجزء من عملية إشراك الناس في هذه المسألة. على النقيض من ذلك، العقلية التي تظهر العمل الرسمي كحل لمشكلة التكيف منطقياً سيظهر مجتمعا متفاقما باعتباره تعقيدات /مضاعفات دخيلة لإحراز التقدم، بدلا من أن تكون جزءا لا يتجزأ من إحراز التقدم. والعمل مع تلك العقلية، من المرجح أن يستجيب شخص السلطة بشكل دفاعي وغير لائق عندما يثار المجتمع.

p.88-89

ثانيا، تقترح قصة بوكانان بأن وجود علاقة سلطة مع الناس هو مورد للقيادة وقيّد/ عائق لها. السلطة مورد لأنها يمكن أن تقدم الأدوات والقوة للحفاظ على تماسك وتسخير هذه العملية المؤلمة للقيام بأعمال التكيف. وتشكل السلطة عائقا لأنها تتوقف على تلبية توقعات الناخبين. الانحراف عن هذه التوقعات محفوف بالمخاطر. لو لم تكن بارسونز قد رصدت بعناية ثقة الأسرة، فإنها قد تكون قد خسرتهم.

ثالثا، على النحو الذي يجري التعلم فيه ، قد يكون تقسيم حالات "النوع الثالث" جزئيا إن لم يكن كلياً إلى مكونات النوع الثاني والنوع الأول. وهذا ينطوي على العملية والخبرة الفنية . عندما تميز سلطة ما بين الظروف والمشكلات ، فإنها تجلب أصعب القضايا لانتباه الناس. وهي بإدارتها الانتباه إلى القضايا بدلاً من إملاء حلول رسمية /موثوقة، تسمح بالابتكار. يصنع الناس ويفرزون التعريفات من خلال المشكلة البديلة ، وتوضيح قيمة المفاضلات /المبادلات، واختبار السبل المحتملة للعمل. يمكن للإبداع

والشجاعة في بعض الأحيان تحويل تحديات التكيف إلى مشكلات فنية بتوسيع قدرات الناس الفنية .

على سبيل المثال، نَقَلَ بارسونز وأسرة بوكانان المشكلة من النوع الثالث الموت الوشيك إلى النوع الثاني وأجزاء من النوع الأول. بدأ ستيف وكوني برؤية استشاري لمساعدتهم على إيجاد وسيلة لإعداد الأطفال. وطلبوا مُحاسبا للمساعدة في توضيح احتياجاتهم المالية. واستخدمت كوني وكالة محلية للبدء في البحث عن عمل والتدريب المهني.

وتوضح الحالة التالية التضمنينات في نظام كبير حكومي.

تاكوما (Tacoma)

في 12 تموز / يولييه 1983، اتخذ وليام روكيلشاوز (William Ruckelshaus) رئيس D.S. وكالة حماية البيئة (EPA)، إجراءات لم يسبق لها مثيل في قضية تتعلق بمصنّع نحاس الذي تملكه الشركة الأمريكية للصهر والتكرير أساركو (Asarco) قرب تاكوما (Tacoma)، بولاية واشنطن.¹⁵ كان مصنع أساركو هو الوحيد في البلاد لاستخدام خام النحاس مع محتوى عال من الزرنيخ، وقد وُجد أن الزرنيخ يسبب السرطان. وكما هو مرخص بـ "تعديلات قانون الهواء النظيف" لعام 1970، - من المتوقع أن يقرر روكيلشاوز (Ruckelshaus) ما يجب فعله حول المصنّع؛ على وجه الخصوص، كان عليه تحديد ما يشكل "هامشا كافيًا للسلامة" في تشغيل المصنّع لحماية الصحة العامة.

p.89

وكان هذا سؤالاً صعباً من الناحيتين التقنية والسياسية على حد سواء. لسنوات منذ كتابة "تعديلات قانون الهواء النظيف" عام 1970، اكتشف العلماء أن الكثير من النفايات الخطرة تفتقر إلى حد أدنى واضح للسلامة. حتى كمية ضئيلة من المواد الكيميائية ذات الحد المتدني تحدث تأثيرات ضارة. وكما عبر عنها روكيلشاوز في حزيران/يونيه 1983 مخاطباً "الأكاديمية الوطنية للعلوم"، "علينا أن نفترض أن الحياة الآن تأخذ مكانها في حقل ألغام من المخاطر الناجمة عن المئات وربما الآلاف من المواد. ليس هناك المزيد مما يمكن أن نقوله للجمهور: وطن حر مع وجود هامش كافٍ من السلامة."

منذ وقت طويل كان ينظر إلى مصنع أساركو باعتباره واحدا من الملوثات الرئيسية في شمال غرب الولايات المتحدة، بل إنه قَدِّمَ أيضا فرص العمل لأجيال من الناس منذ افتتاحه في عام 1890. وبحلول عام 1983، أي بعد حوالي مئة سنة ، وظَّفَ المصنع حوالي 575 من العمال في بلدة رستون Ruston مع كشوف مرتبات بلغت 23 مليون دولار. وقد ساهم مساهمة كبيرة في الاقتصاد المحلي من خلال مشتريات قيمتها 12 مليون دولار من الإمدادات، وأنه قدم مبلغ 13 مليون دولار من العائدات لمساعدة الأعمال التجارية بالإضافة إلى دفع مبلغ ثلاثة ملايين دولار للضرائب المحلية وضرائب الولاية. إذا كان على أساركو إغلاق المصنع، سيكون على ولاية واشنطن دفع ما يصل إلى 5.5 مليون دولار في استحقاقات البطالة. سيكون إغلاق المصنع ضربة قاصمة للمنطقة حيث العديد من الصناعات الرئيسية لم تنتعش بعد من الركود.¹⁶

ومن ثم لا تنقل الأرقام تماما أهمية أساركو Asarco لتاكوما. قد تم نَسْجُ بنية واسلوب للحياة حول المصنع. وتحدث باسم العديد من سكان البلدة أوين غالاجر (Owen Gallagher) ذو السبعين عاماً، وهو عمدة سابق لرستون وموظف لأساركو لمدة ثلاثة وأربعين عاماً عندما قال للصحفيين من "صحيفة شيكاغو تريبيون (Chicago Tribune)" : "لقد عملت في المصنع طوال حياتي. ومن ثم لي أخوتي ، ومن ثم لي جيراني. نحن لسنا مرضى. هذه البلدة بُنيت حول هذا المصنع. جاء الناس هنا يبحثون عن النار والدخان في عام 1900 للعثور على عمل. الآن شكوى الحكومة حول الدخان نفسه تحاول أن تسلب رزق أطفالنا. "

-89-90 p.

أدركت شركة أساركو بنفسها جيدا مشكلة التلوث. تحت ضغط من سلطة تلوث الهواء الإقليمية، فقد صرفت أساركو حوالي 40 مليون دولار منذ عام 1970 في المعدات والممارسات للحد من الانبعاثات.وقد اتفقوا في أواخر السبعينيات ، على تركيب أغطية المحول الثانوي بحلول عام 1984 بتكلفة تبلغ حوالي 4 ملايين دولار لخفض أكثر لانبعاثات أخرى. وفي الواقع، تعتبر الأغطية أفضل التكنولوجيات المتاحة للحد من التلوث في مصهر مثل مصهر أساركو . يتطلب المضي قدما لاختيار واحد من ثلاثة خيارات: تطوير تكنولوجيا جديدة للحد من الانبعاثات؛ أو نقل خام الزرنيخ المنخفض بالسفينة بتكلفة عالية ؛ أو تحويل المصنع بالكامل للمصهر بالكهرباء ، عملية مختلفة تماما، بكلفة متوقعة تبلغ 150 مليون دولار.

ووفقا للشركة، أي من هذه الخيارات الثلاثة سيجبرها على إغلاق المصنع. وقد تحطمت أسعار النحاس العالمية بين عامي 1980 و 1982 من 1.45 دولار للبرطل الواحد إلى 60 سنتا للبرطل الواحد. للوصول إلى نقطة التعادل ، مطلوب من مصنع أساركو 82 سنتا للبرطل، مما يعني أن الأسعار الحالية تخسر المال فعلا.

مثل معارك بيئية عديدة، كانت المعركة ضارية بين فرص العمل / الوظائف والصحة. وفقا لوكالة حماية البيئة، تركيب أغطية التحويل كما هو مخطط ستخفض خطر الإصابة بالسرطان ذات الصلة بالزرنيخ من أربعة أشخاص في السنة إلى شخص واحد. وهل سيكون هذا مقبولا؟ هل "هامش كاف من السلامة" يتطلب المزيد لحماية الصحة العامة؟ وهل ينبغي أن تطالب الأنظمة أن تكون الانبعاثات صفرا؟ أو هل تستحق المعيشة التي تم إنشاؤها بواسطة المصنع الخطر إضافة حالة واحدة من مرض السرطان سنويا؟

كان تعقيد هذه الأسئلة هو حقيقة من تلك الانبعاثات، وبالتالي مخاطر السرطان، التي كانت تنتشر على مساحة اثني عشر ميلا وتشمل الناس حتى على بعد من المصنع ووظائفه. مثلاً، تقع جزيرة فاشون (Vashon) على بعد ميلين من الشاطئ، ولكن بسبب الرياح السائدة أصبحت، كما عبر مقيم عنها، "إغراق هذه الملوثات للأراضي بدون أي مزايا منها مثل الوظائف أو مدفوعات أساركو للضرائب". كان يخشى كثير من سكان الجزيرة من ارتفاع مستويات الزرنيخ التي وجدت في عينات بول أطفالهم وفي تربة حدائقهم المحلية. هل ينبغي عليهم أن يتحملوا التأثيرات الجانبية من أساركو؟ كان الناس في مدينة تاكوما في نفس الورطة. ويتلقون من المصنع اطنانا من الهواء الملوث ، و القليل من فوائد الضريبة، وقال عضو من مجلس مدينة تاكوما أنه كما لو كان "شخص ما [قد] يقف على الجانب الآخر من خط المدينة مع [بندقية قنص عيار30-06] وإطلاق ناره على تاكوما".

p.91

ومن هو الذي ينبغي أن يقرر ؟ عادة وحسب النظام الأساسي، يفترض أن الذي يقرر هو روكيلشاوس ووكالة حماية البيئة. وتتطلع الشركة والعديد من العاملين بها إلى وكالة حماية البيئة ، لتأكيد قبول الإجراءات التي كانت على وشك اتخاذها، بانفاق مبلغ أربعة ملايين دولار على أغطية التحويل.إنهم كانوا يستخدمون أفضل التكنولوجيات المتاحة لخفض الانبعاثات الناتجة عن مصنعهم. إنهم يتطلعون إلى وكالة حماية البيئة EPA لمقاومة اتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تدفع بهم اقتصاديا

إلى الحافة. ومع ذلك بدأ العديد من سكان المنطقة، جنباً إلى جنب مع النشاط في مجال البيئة، يتطلعون إلى وكالة حماية البيئة لتوفير "وجود هامش كاف للسلامة"، وكانوا مستعدين تماماً لدفع المصنع إلى الحافة، إن لم يكن أكثر من ذلك، للحد كذلك من الانبعاثات إلى حد كبير.

في 12 تموز / يولييه 1983، بشكل ملحوظ، رفض روكيلشاوس علناً، وبشكل درامي أن يقرر بنفسه. للسير في طريق أبعد من جلسات الاستماع العامة الروتينية المكلفة من النظام الأساسي لمواكبة وضع قواعد وطنية، اقترح روكيلشاوس إشراك المجتمع ككل في مواجهة المشكلة. وأعلن عن نية وكالة حماية البيئة لاستطلاع فعال لآراء الشعب ورغباته التي من شأنها أن تكون الأكثر تأثيراً بحكم وكالة حماية البيئة. "بالنسبة لي أن أجلس هنا في واشنطن ونقول لشعب تاكوما ما هي المخاطر المقبولة التي ستكون في أحسن الأحوال أنانية، وفي أسوأ الأحوال غير مبررة". وكما قال في وقت لاحق "لصحيفة لوس أنجلوس تايمز": "رأبي هو أن هذه هي أنواع صعبة، وهي تحقيق التوازن بين المسائل التي نحن معنيون بها في هذا البلد لمحاولة تنظيم جميع أنواع المواد الخطرة. أنا لا أحب هذه المسائل، ولكن القضية المجتمعية هي ما المخاطر التي نحن على استعداد لتحملها وما هي فوائدها؟" حتى أن روكيلشاوس اقتبس عن توماس جيفرسون لدعم موقف لم يسبق له مثيل: "إذا كنا نعتقد أن (الشعب) غير مستنير بما فيه الكفاية لممارسة سيطرته مع سلطة تقديرية مفيدة، فالحل ليس أن نأخذها منه، ولكن بالاعلام بسلطته التقديرية."

تحدثت ارنيسستا بارنز (Ernesta Barnes)، المسؤولة الإقليمية في وكالة حماية البيئة في الشمال الغربي، إلى الصحافة المحلية، في 12 تموز/يوليو. "إننا نطلب مساعدة الجمهور للنظر في المسائل الصعبة جداً التي أثارها تأثيرات انبعاثات الزرنيخ في الهواء. يجب علينا أن نحدد معا ما هو الخطر 'المقبول' أو 'المعقول' على الصحة العامة من انبعاثات الزرنيخ". وأعلنت أن جلسات الاستماع العامة المعتادة سيسبقها "ورشات عمل عامة والأنشطة الأخرى لتحيطكم علماً بالعديد من المسائل الفنية ذات الصلة".

p.92-91

استجاب عدد قليل من الناس بإيجابية. صاغت الصحافة المسألة بشكل صارخ: "ما هي تكلفة الحياة؟ وكالة حماية البيئة تسأل تاكوما" (لوس أنجلوس تايمز)، "عمال المصهر لديهم خيار: الحفاظ على وظائفهم أو على صحتهم" (شيكاغو تريبيون). نشرت صحيفة نيويورك تايمز افتتاحيتها التي وصفت "السيد روكيلشاوس كقيصر.....

الذي سيطلب من جماهير المسرح للإشارة بالابهام إلى أعلى أو أسفل ما إذا كان مصارع مهزوم ينبغي أن يعيش أو يموت. بالنسبة لروكيلشاوس "فرض مثل هذا الاختيار المستحيل على أهالي تاكوما لا يُغتفر." وقال رئيس الفرع المحلي لنادي "سييرا" (Sierra Club)، "إن مسؤولية وكالة حماية البيئة هي لحماية الصحة العامة، لا أن تسأل الجمهور عن استعدادهم للتضحية بأن لا يموتوا من السرطان". وكذلك، في رأي المجتمع المحلي، كان روكيلشاوس متجاهلا واجباته. وقد دعا المواطنون المحليون ذلك "تخلياً عنهم". "إننا انتخبنا الناس لتسيير حكومتنا؛ ونحن لا نتوقع منهم أن يستديروا ويطلبوا منا تسييرها لهم."

وكافح روكيلشاوس في مواجهات مختلفة مع الصحافة. وفي رسالة إلى "صحيفة نيويورك تايمز"، كتب، "تشبيهكم لي بالقيصر قياس معيب بشكل خطير. القياصرة الرومان طلبوا من الجمهور / الحشد للإشارة بالإبهام لأعلى أو لأسفل قبل تبرئة المصارع أو إدانته. في تاكوما، كان الأفراد الذين سئلوا عن ردود أفعالهم هم أنفسهم في خطر. لا أحد في أي وقت مضى طلب من المصارع إبداء رأيه، وهو الفرق الرئيسي الذي قد يكون بين روما ووكالة حماية البيئة." ¹⁷ "اسمعي"، قال "لصحيفة لوس أنجليس تايمز"، "أنا أعرف أن الناس لا يُحبون هذه الأنواع من القرارات. مرحبا بكم في عالم التشريع / التنظيم. وطالب الناس بإشراكهم والآن أنا أشركتهم وهم يقولون: 'لا تسأل هذا السؤال.' ما هو البديل؟ أهو عدم إشراكهم؟"

كانت المقاومة ضد روكيلشاوس شديدة داخل وكالة حماية البيئة نفسها. ولم يحدث من قبل أن دفعت الوكالة المشكلات للعودة إلى أحضان المجتمع. ومثل معظم المسؤولين الحكوميين تولى المديرون داخل وكالة حماية البيئة بجدية مسؤوليتهم لحل المشكلات بالنيابة عن الجمهور. في الواقع، بدأ إشراك الجمهور عملية فوضوية جدا، مقارنة مع عملية صنع القرار العقلاني والخبير، حتى أن جلسات الاستماع العامة التي يطلبها القانون ظهرت أكثر كإجراء شكلي، عانت من عنصر أساسي في عملية حل المشكلة. وكما وصفها موظف محلي، "في الرئاسة [في واشنطن، العاصمة] كانوا يظنون أننا حفنة من الأغبياء (البوزوس bozos) هنا في المنطقة. إنهم لا يستطيعون فهم لماذا كنا نسعى جاهدين، ونرجع إلى الوراء لتنظيم ورشات العمل ونضع المعلومات التي تكون بسهولة قابلة الاستيعاب من قِبَل للجمهور."

p.93-92

كما قد يتوقع المرء، عُقدت ورشات العمل العامة الثلاثة في شهر آب/أغسطس التي كانت مثيرة للجدل ومليئة بالناس، بما في ذلك عدد كبير من عمال معمل الصهر وممثلي النقابات ومنظمات المواطنين المحلية والجماعات البيئية. وعُقدت ورشة العمل الأولى في جزيرة فاشون (Vashon)، [والورشتان] الأخيرتان في تاكوما نفسها. الصيغة هي نفسها للورشات الثلاثة كافة وتم تغطيتها جميعاً من قبل التلفزيون المحلي والوطني. بعد عرض رسمي من قبل موظفي وكالة حماية البيئة، مع الرسوم والجدول البيانية لتوضيح الحقائق الفنية فيما يتعلق بالانبعاثات الزرنيخية، والانتشار، وخطر المرض، تم تقسيم الحضور إلى مجموعات أصغر لتسهيل الاستجابات الفردية. وُزِعَ موظفو وكالة حماية البيئة عدة نشرات مع صحائف الوقائع والرسوم التوضيحية لكيفية مساعدة الأغطية في السيطرة على الانبعاثات، ومقتطفات من خطاب روكيلشاوس في "الأكاديمية الوطنية للعلوم" الذي حدد فلسفته (وفلسفة جيفرسون) في التعليم العام. ثم إنهم عمّموا [استمارات] بين المجموعات للإجابة على أسئلة وتسجيل تعليقات المشاركين.

وكان عديد من التعليقات لا علاقة لها بالحقائق التي يمكن التحقق منها. تعاقبت وكالة حماية البيئة مع عميد [كلية] الصحة العامة في جامعة واشنطن لمراقبة كيفية "الطابع الشخصي للشكاوى والأسئلة قدمت مزيجاً مذهلاً للعروض المقدمة من نماذج الأرصاد الجوية واستقراء التأثيرات الصحية". وتساءل الناس فيما إذا كان بإمكانهم أم لا تناول الطعام من حدائقهم في جزيرة فاشون، وكم يجب أن يزيلوا من التربة لجعلها آمنة، وكيف ستتأثر حيواناتهم الأليفة. وسألت إحدى النساء "هل سيموت طفلي من السرطان؟"

كان لورشات العمل تأثيرات فورية وخفية على حد سواء. فوراً، تعلمت وكالة حماية البيئة والجمهور بعض الدروس. وكما وصف أحد محلي وكالة حماية البيئة، "نحن تعلمنا. وقد أعادت الأسئلة المطروحة في ورشات العمل بعض الناس ثانية إلى لوح الرسم." وطلبت مجموعات عامة عديدة من وكالة حماية البيئة تأجيل جلسات الاستماع الرسمية، المقرر إجراؤها في أواخر آب/أغسطس، لتمكينهم من المزيد من الوقت لإعداد شهادة. وفي الوقت نفسه، عقد الجمهور المزيد من ورشات العمل على مسؤوليتهم الخاصة تحت رعاية مدينة تاكوما واتحاد عمال الصُّلب. وأثير المزيد من الأسئلة العديدة، وليس فقط أسئلة حول التلوث والصحة، ولكن حول خيارات أخرى كذلك، مثل تنويع الاقتصاد المحلي. ومع ذلك لا تزال تتحمل وكالة حماية البيئة الضربات. اتسمت بعض التعليقات بالعداء الصريح، "لقد رأيت دراسات التي تبين بأن ذلك التوتر هو المصدر الرئيسي للسرطان؛ ووكالة حماية البيئة هي أحد الأسباب

الرئيسية للتوتر ."

بحلول موعد جلسات الاستماع في تشرين الثاني/نوفمبر، أوضحت وكالة حماية البيئة عدة أسئلة علمية تم طرحها بمشاركة الجمهور. إلى حد كبير، كان نموذج جهاز الكمبيوتر الخاص بها لتقدير كمية انبعاثات الزرنيخ خاطئاً. ومن ثم فالنموذج المصحح ما يزال يتنبأ بخطر وفاة إضافية واحدة من السرطان في السنة من الزرنيخ، حتى بعد تركيب أجهزة الأغذية الجديدة.

p.94

فاجأت ورشات العمل وجلسات الاستماع الموظفين في وكالة حماية البيئة. وكما قال روكيلشاوس ، أظهر المواطنون المحليون أنهم "قادرون على فهم [مشكلة المصهر] بتعقيدها والتعامل معها ويعودون إلينا باقتراحات معقولة بدلاً من ذلك". وفي الواقع، "الجمهور غير التقني، والجمهور غير المتعلم - جاء مرة أخرى ببعض الاقتراحات الجيدة جداً بشأن الجودة التي كان يمكن بها الحد من انبعاثات الزرنيخ في المصنع [والحفاظ على ابقائه مفتوحاً]".

ربما كان أكثر أهمية ، أن السكان المحليين بدأوا معرفة الوضع في ضوء جديد. بدلاً من رؤيته فقط كصراع بين الوظائف والصحة، وبدأ كثير من الناس ينظرون في احتمال جديد : وهوتنوع الاقتصاد المحلي. على الرغم من أن لا أحد يعلم ما إذا كان في المستقبل القريب سيُضطر إلى إغلاق المصنع أم لا ، الكثير يمكنهم أن يروا أن المتبقي يعتمد كثيراً على هذه الصناعة المكافحة هي فكرة سيئة.

في البداية لا أحد، بمن فيهم روكيلشاوس، رأى إمكانية جديدة.¹⁸ على الرغم من أن فكرة التنوع، واضحة باستذكار الماضي ، لم يكن ذلك جزءاً من طريقة تفكير أي شخص. وقد فُكّرت وكالة حماية البيئة والصناعة، والعمل، ودعاة حماية البيئة والمسؤولون المحليون في شروط أكثر دقة للانبعاثات، والمخاطر الصحية، وفرص العمل. واستغرق الأمر عملية صاخبة ومتضاربة من ورشات العمل العامة، والمناقشات في الصحافة، والتعبئة للأحياء السكنية لتوليد أفكار جديدة.

وفي سنة لاحقة، في حزيران/يونيه 1984، على الرغم من أن روكيلشاوس لم يقيم بعد باتخاذ القرار، أعلنت أساركو أنها ستغلق مصنع تاكوما في السنة التالية. التعجيل في المقام الأول جاء عن طريق انخفاض أسعار النحاس ونقص خام النحاس

عالي الزرنينخ، ومع ذلك وضعت أساركو اللوم بإيقاف التشغيل على الوكالات البيئية الاتحادية، والولاية والمحلية لطلبها تركيب أغطية تحويل بتكاليف 3 مليون دولار بنهاية ذلك العام. وعلاوة على ذلك، ادّعت أساركو أن وكالة حماية البيئة تتطلب قدرا أكبر من الاستثمار في المستقبل. على الرغم من أن هذا لم يكن صحيحاً، حيث إن روكيلشاوس لم يتخذ بعد قراراً نهائياً، وكان يجب على شخص ما أن يتحمل المسؤولية، كانت وكالة حماية البيئة هي مانعة الصواعق بشكل واضح. وكما قال أحد العمال للصحفيين. "أقول لكم شيئاً، إنه خطأ وكالة حماية البيئة"

p.94-95

ومع ذلك فإن المجتمع، ومع ذلك الأسى، كان أيضا أفضل استعدادا مما قد يكون. بحلول الوقت جاء هذا الإعلان في عام 1984، تم بالفعل تعيين الهدف الجديد: إيجاد فرص عمل جديدة للعمال وجذب صناعات جديدة للمنطقة. عند إغلاق المصنع في عام 1985، بدأت تاكوما ورستون فعلا المهمة لتنويع اقتصادهما. وقد اعتاد الناس أن يأتوا إلى ورشات العمل المبكرة عارضين أضراراً مكتوبا عليها "وظائف" أو "صحة". مع ورشات العمل النهائية، كان الناس يعلقون أضراراً مكتوبا عليها " كلاهما BOTH ".

وفي وقت لاحق، تقريبا بعد عشر سنوات، فإن كولن كونانت (Colin Conant)، المدير التنفيذي لمجلس الصناعة الخاصة بتاكوما، نظر إلى الوراء على الجهود التي يبذلها " مشروع العمالة المستغنى عنها " (Dislocated Workers Project) لأولئك المسرحين من أساركو.

لقد قمنا بإنشاء نموذج لإعادة تدريب القوى العاملة، ووقف المجتمع وراء ذلك. وحصلنا على العديد من الأشخاص المشاركين في اللجان الاستشارية: اتحاد عمال الطريق المتحد، ومجلس الصناعة الخاصة، بأساركو، ومجلس التنمية الاقتصادية، والموظفين وإدارة الأمن الوظيفي في الولاية. الآن قد يفعل الناس ذلك بتلك الطريقة، ولكن لا أحد كان آنذاك [يفعل ذلك]. وفر الدعم فرقا كبيرا في كيفية تكيف الناس الأصحاء. كان يمكن أن يكون [الإغلاق] مُدمراً نفسياً أكثر بكثير. كان هناك إصابات أقل بكثير مما لو كان هناك الكثير من الناس والمنظمات التي تدعمنا. ومنذ الإغلاق في

أساركو، كانت هناك عدة عمليات إغلاق أكثر في المنطقة ونحن طَبَّقنا أساساً نفس النموذج. لقد تعلمنا الكثير من طريقة ما فعلناه بعد ذلك!¹⁹

بالإضافة إلى مساعدة العمال على التكيف، عملت جهود أساركو أيضاً كنموذج في سنوات لاحقة لحل النزاعات البيئية الأخرى في منطقة تاكوما. ووفقاً لدوغ ساذرلاند Doug Sutherland ، رئيس بلدية تاكوما خلال ذلك الوقت:

قدمت لنا [هذه التجربة] خبرة أساسية وقد ساعدتنا في كثير من الحالات الأخرى. مثلاً، كان هناك مرفق رئيسي آخر في المنطقة هو معمل ورق سيمبسون (Simpson Paper Mill) ، الذي كان لديه مشكلة مع تلوث المياه. حسناً، إننا قمنا بتعديل عملية أساركو، وجلبنا جميع الناس ذوي الصلة المعنيين، وعملت بشكل جميل. لا دعاوى قضائية. وكان ما خرج حقاً من هذا [جهد أساركو] عملية ومجموعة من الناس الذين اعتادوا النظر معاً في المسألة بدون اتباع نهج قضائي.²⁰

p. 96-95

التضمينات (Implications)

اعترف روكيلشاوس بأن حالة أساركو مثَّلت تحدياً تكيفياً، بدلاً من كونها مشكلة فنية. ونتيجة لذلك، قاوم ضغوطاً من داخل وكالة حماية البيئة، ومن الجمهور لتوفير حل موثوق. بدلاً من ذلك، اختار إشراك الناس في مواجهة هذا التحدي. وبقيامه بذلك، فقد وضع مشكلة غير عادية في عاتق وكالته الخاصة. لا توجد لدى وكالة حماية البيئة تجربة حقيقية في قيادة المداولات العامة. كانت جلسات الاستماع العامة بشكل روتيني شكلية/ صورية ، مع تقديم الحجج الفنية من الجهات المهتمة وأكثر قليلاً. مالت جلسات الاستماع إلى التركيز على قضايا محددة تحديداً ضيقاً، بدون الكثير من الإبداع في استكشاف إمكانيات جديدة مثل تنويع الاقتصاد المحلي. ولم تتحدث الجهات بعضها إلى البعض الآخر؛ وقدموا شهاداتهم إلى فريق من مسؤولي وكالة حماية البيئة وخبرائها.

لم يسبق لوكالة حماية البيئة أن تجد نفسها تقوم بدور قيادة التفكير العام في المشكلات . وفي ورشات العمل العامة في تاكوما، سرعان ما وجدت نفسها غارقة في المشكلات التي كانت خبرتها الفنية فيها قليلة. ماذا يمكن أن يقول خبراء التلوث حول قيمة الوظائف مقابل قيمة الصحة، أو طرق للتأقلم مع حياة مليئة بالمخاطر، أو مسارات للتنوع الاقتصادي؟

استنفد المكتب الإقليمي لوكالة حماية البيئة نفسه في إطار تحمل العبء الأكبر لإدارة مهام إعلام الجمهور وإشراكه . تقريباً كرس ثلاثون شخصاً جهدهم بدوام كامل لمدة أربعة أشهر لهذه الحالة. هل كان يستحق كل هذا العناء؟ ووفقاً لأحد المسؤولين، " أثبتت العملية برمتها أنها مكلفة بشكل باهظ وتستغرق وقتاً طويلاً". وفي نهاية المطاف، ما يزال على وكالة حماية البيئة اتخاذ القرار.

ومع ذلك كانت هناك على الأقل ثلاث فوائد مهمة: أولاً، داخل وكالة حماية البيئة نفسها، بدأ الموظفون في المقر الرئيسي يُقدرون ماذا يعني أن يكونوا في الخطوط الأمامية. لأنه أصبح لدى الموظفين الإقليميين اتصال متكرر مع مجموعات المنطقة، حيث عرفوا بشكل أفضل كيفية التعامل مع الجمهور. عند وصولهم الى تاكوما، سرعان ما وجد الموظفون [المعينون] من واشنطن، العاصمة، أنفسهم في العالم الواقعي بعيدين كل البعد عن استيراد النتائج العلمية على المستوى المحلي. وكما قال أحد الموظفين الإقليميين، "عندما وصلوا إلى تاكوما وجدوا أنفسهم في كثير من الأحيان وجها لوجه مع جمهور مُطّلع وغازب ، وبدأوا يُقدرون مشكلتنا على نحو أفضل قليلاً. " سوف تتدفق الآن، المعلومات ذات الصلة بصنع السياسات العامة من الخطوط الأمامية بدلاً من مجرد هبوطها من المكاتب الرئيسية. وهذا يجعل صنع السياسات أفضل. وبدأت إجراءات روتينية لإشراك المجتمع المحلي للتغيير. وفي السنوات اللاحقة، بدأت وكالة حماية البيئة تعمل بمثابة الراعي المتكرر ومنتدى للتفاوض بين الأطراف المعنية لحل النزاعات البيئية.²¹ وعلاوة على ذلك، بدأت الوكالة بشكل روتيني لجعل استخدام التمييز المركزي الذي عمله روكيلشاوس في تاكوما، بين علم تقييم المخاطر ومشكلة إدارة الآثار العامة المترتبة على الذين يعيشون مع الخطر. وسّع نطاق التركيز على إدارة المخاطر مهمة وكالة حماية البيئة، بإعطاء سياق أوسع لتوجهها العلمي الضيق السابق.²²

وثانياً، استعادت تجربة تاكوما في المداولة العامة مصداقية وكالة حماية البيئة، التي خرجت للتو من سنتين غارقة في فضيحة عامة في عام 1983. وبدخول إدارة ريغان، عام 1981، فقد اتخذت موقفاً متطرفاً بمحاربة الصناعة مما يعني معارضة الحماية البيئية. وكانت اني جورسوش بدفورد (Anne Gorsuch Burford)، هي أول من عينهم ريغان لرئاسة وكالة حماية البيئة، وقد أحبطت كل برنامج لتنظيم الأعمال التجارية. وقد شنت حملة شعواء ضد "تجاوزات" دعاة حماية البيئة واستقطبت المناقشة العامة بتأطير المسألة بشكل صارخ بالمفاضلة بين الوظائف والبيئة.²³ وكانت النتيجة فضيحة أنتجت تجاهلاً لوكالة حماية البيئة لولايتها في توفير الحماية البيئية. واضطر البيت الأبيض التراجع، وقد فعلت ذلك بإعادة ويليام روكيلشاوس. أول رئيس مسؤول لوكالة حماية البيئة في عام 1970، أسس مصداقية الوكالة مع كل من دعاة حماية البيئة ومجتمع الأعمال. والآن عاد مرة أخرى لاستعادتها.

بعد أقل من أربعة أشهر من عودة روكيلشاوس إلى وكالة حماية البيئة، ذهب إلى تاكوما. كما رأينا، بدلاً من أن يُثنى عليه، فقد سُجِبَ لأنه في البداية تنصّل من مسؤولياته. مع مرور الوقت، وعلى كل حال، فإن الجهد المبذول من تاكوما في إشراك الجمهور خطأ خطوات كبيرة من حيث المصداقية. وكما قال عضو "المجلس البيئي" بواشنطن، سلك تعاون وكالة حماية البيئة وانفتاحها "طريقاً طويلاً نحو استعادة الثقة في الوكالة هنا في المنطقة". حتى المتشككين السابقين بالمداولة العامة أشادوا بالجهد في وقت لاحق. وذكرت روث وينر (Ruth Weiner) من نادي سييرا (Sierra Club)، التي كانت في وقت سابق قد انتقدت روكيلشاوس عن "تخليه"، ذكرت في ختام شهادتها العامة أن قانون الهواء النظيف "يتطلب إشراك الجمهور". "علاوة على ذلك"، قالت، "في [عملية] الإشراف فإن الجمهور يبدأ في تقدير الصعوبة المصاحبة لصنع القرار التنظيمي، والسهولة التي معها يمكن أن تصبح وكالة حماية البيئة كبش فداء بسبب الأخطاء الفادحة للوكالة التي يمكن تضخيمها بهذه السهولة، وعدم كفاية مجرد تحديد أبطال أو أشرار في حماية البيئة. ربما كان هذا عملاً شاقاً وصداعاً لكل منا، ولكن مشاركة الجمهور بالتأكيد تستحق ذلك."

p.98

ثالثاً، وربما الأهم من ذلك، بدأت مجتمعات تاكوما ورستون تدرك حاجتها إلى التكيف. والآن أصبح يتم مواجهة بعض الحقائق. استخدام أساركو للتكنولوجيا القديمة في مصنع روستون جعلها تنافس فقط بشكل متقطع في سوق النحاس العالمي. واعتماد البلدة على صناعة واحدة وضعها في موقف محفوف بالمخاطر من

التبعية/ الاعتمادية. وبالإضافة إلى ذلك، كان بعض الناس يدفعون ثمن المصنع من حيث صحتهم ، ولكن دونما الاستفادة من الوظائف أو الإيرادات الضريبية.

بالاستفادة من تجاربنا السابقة، يمكننا أن نرى فوائد إشراك الجمهور. ومع ذلك، عندما قام روكيلشاوس بسابقة هي إشراك الجمهور في حل مشكلتهم، قابل مقاومة من كل ركن: الصناعة، والمصالح البيئية والعمل، والصحافة، وداخل وكالة حماية البيئة نفسها. ومع وجود مشكلات قاسية كالوظائف والصحة، والتنوع الاقتصادي، لا عجب أن يتوقع الجميع من السلطة أن تقوم باتخاذ القرار. ويبدو أن لدينا ميل - أن ننظر إلى شخص ما أو وكالة ما تتحمل تبعات المسؤولية في اختيار ما يجب فعله. عادة، ما تعمل هذه التوقعات بمثابة قيود على الناس في [مواقع] السلطة، وتثبطهم من ممارسة القيادة. ومع ذلك سار روكيلشاوس ضد التيار عندما أصر على أن الجمهور يدرك أن مهمة تنظيم الملوثات ليست مجرد مسألة تقنية لتحديد المستويات المأمونة للانبعاثات. سيتعين عمل المقايضات تلك التي تشمل قيم الصراعات غير القابلة للتحليل العلمي. وإذا كانت تلك المقايضات بين الوظائف والصحة هي التي يتعين مواجهتها، من ثم ربما قد تتحقق تكييفات جديدة في مواجهة الخسارة.²⁴

أصر روكيلشاوس على أن هذه المشكلات تمثل كالمعتاد تحديات للعمل. في أقل تقدير، كان على مواقف الجمهور أن تتغير تجاه العيش مع المخاطر. وإلا فإن وكالات مثل وكالة حماية البيئة ستستمر في الإدعاء أنها تفعل المستحيل، وتوفير الحلول من الأعلى لما لا يمكن أن يكون قابلاً للإصلاح. وكانت الخيارات الصعبة ضرورية ، التي تتطلب من الناس توضيح قيمهم وتغييرها. كان يمكن أن تُحفز وكالة حماية البيئة تلك التغييرات ولكنها لا تستطيع عملها.

p.99-98

لعب الخبراء الفنيون داخل وكالة حماية البيئة دوراً مركزياً. وقدموا معلومات فيما يتعلق بالظروف التي تتطلب استجابة تكييفية. كانت خبرتهم حاسمة في التمييز بين الجوانب الفنية وجوانب التكيف للمشكلة ولتوضيح الخيارات. كم من الزرنيخ سيتم احتواؤه بجهاز غطاء ثانوي؟ وكم ذلك سيقفل من خطر الإصابة بالسرطان؟ كيف تقارن تلك التقديرات مع غيرها من التعديلات في المصنع؟ كم من الدخل سوف يضيع على المجتمع إذا أُغلق المصنع؟ تأطير هذه الأسئلة والإجابة عليها وأسئلة أخرى كثيرة تتطلب الخبرة الفنية وهي أساسية للمجتمع لحل المشكلة . بالتأكيد في معظم

الحالات، كما هو الحال هنا، الخبراء ضروريون لتمحيص العلاقة المعقدة بين مشكلة التكيف ومكوناتها الفنية ، ولكن فقط إذا رأوا ما هو الفرق.

وقد رأى روكيلشاوس الفرق. إنه أثار استجابة تكيفية، ليس فقط في تاكوما، وليس فقط داخل وكالة حماية البيئة، ولكن في الأمة. حفّزت الحوادث التي وقعت في تاكوما إجراء نقاش وطني حول كيفية إدارة المخاطر البيئية حيث بدأ الناس معرفة المزيد عن التكاليف الهائلة "لتنظيف" البيئة. وقد دُفِعوا لمواجهة الحقائق التي تتطلب جميع أنواع الابتكار والتكيف. ولكن لم تكن مهمة تحريك الاستجابة التكيفية مهمة سهلة. تقريبا الجميع قاوموا. وبعد مغادرة روكيلشاوس وكالة حماية البيئة نظر الى الوراء في تجربته [قائلاً] :

ربما أنني استهنت بكيف سيكون من الصعب أن تجعل الناس يتحملون المسؤولية، لتثقيف أنفسهم وتثقيف بعضهم البعض الآخر حول مسألة صعبة كهذه. نسبيا ربما لا يكون أكثر من عدد قليل من المواطنين من تاكوما هم الذين عرفوا أن مثل هذه المسائل ليس لديها هناك جواباً "صحيحاً"... سيكون عليهم أن يقرروا ما يريدونه لمجتمعهم. سيكون عليهم تحديد مستقبلهم بأنفسهم. ولكن حتى ولو أن حفنة منهم تعلّمت هذا الدرس، من ثم سيكون لديك الأساس الذي يتعلمه الآخرون. و[سيكون] لديك بدايات تقاليد للمداورات العامة حول القضايا الصعبة. و[سيكون] لديك أيضا جميع الأشخاص الآخرين في البلد الذين شاهدوا ما حدث هناك في تاكوما، و تعلموا الدرس نفسه بطريق غير مباشر.²⁵

تقترح قصص باربرا بارسونز وويليام روكيلشاوس استراتيجية للقيادة التي تتألف من العديد من المبادئ. أقدمها هنا، وسأعود إليها قريبا: أولاً، إنهما قد حدّدا التحدي التكيفي - الفجوة بين الطموحات والواقع - ورَكَزَا الاهتمام على المسائل المُحددة التي خلقتها هذه الفجوة. الاعتراف بأنهما كانا يعملان مع مشكلة التي لا يمكن

للخبرة الفنية القائمة أن تستطيع حلها بشكل مُرضٍ، لقد تحولوا من إعطاء حلول موثوقة إلى وضع خطة لإدارة حل المشكلة التكيفي للناس .

p.99-100

وثانياً، أنهما نظما مستوى المحنة الناجمة عن مواجهة القضايا. إنهما قادا معدل التحدي وقدمًا بنية لهذه العملية. وهذا ليس مجرد مسألة تخطيط وتنفيذ الخطة بفرض سلطتهم . وكان على روكيلشاوس وبارسونز ان يرتجلا في كل ما اتخذه من إجراءات التي تُنتج معلومات حول قدرة الناس على الانخراط في القضايا والتعلم.

ثالثاً،إنهما حافظا على تركيز الاهتمام على القضايا ذات الصلة. وهذا عنى بالنسبة لبارسونز، سلسلة كاملة من المشكلات التي تتطلب اهتماما. وعنى بالنسبة لروكيلشاوس، تركيز الاهتمام في إطار وكالة حماية البيئة على الحاجة إلى إدارة المخاطر، بدلاً من مجرد تقييم ذلك علمياً. ذلك يعني تحدياً للأمة أن تتأقلم مع واقع المخاطر البيئية، بدلاً من تخيل\مثالاً أن هذا الخطر يمكن القضاء عليه تماماً.

وأخيراً، وضع بارسونز وروكيلشاوس استراتيجية حوّلت مسؤولية المشكلة إلى أصحاب المصلحة الأساسيين. وللقيام بذلك، كان عليهما تغيير التوقعات الشعبية من السلطة وأساس الثقة.

كان لكليهما قدر كبير من الموارد لممارسة القيادة. لم تقيدهما سلطتهما فقط بل أيضاً زودتهما بأنواع عدة من السلطة. المناقشة التي أجريناها حتى الآن اقترحت بعض الأبعاد والتطبيقات لسلطتهما، ولكن من الضروري إجراء تحقيق أشمل لموارد السلطة. يجب على الشخص الذي ينوي القيادة أن يعرف الأدوات المتاحة له .

P.306

الملاحظات

Notes 4. Mobilizing Adaptive Work

1. For an example, see Floyd Alwon, **مثال على ذلك، راجع فلويد ألون**.

"Response to Agencywide Crisis: A Model for Administrative Action," *Child Welfare*, vol. 59, June 1980, pp. 335-346

. For an introduction to organizational studies of executive functions, see Chester Barnard's two volumes,

مقدمة للدراسات التنظيمية للوظائف التنفيذية ، راجع مجلدين

The Functions of the Executive (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938), and

Organization and Management (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1948); Philip

Selznick, *Leadership in Administration* (Berkeley: University of California Press, 1984);

Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, second edition

(New York: Wiley, 1978); Edwin P. Hollander, *Leadership Dynamics: A Practical Guide to*

Effective Relationships (New York: Free Press, 1978); Leonard Sayles, *Leadership:*

What Effective Managers Really Do ... And How They Do It (New York: McGraw-Hill,

1979); and Thomas Gilmore, "Leadership and Boundary Management," *Journal of*

Applied Behavioral Science, vol. 18, 1982, pp. 343-356.

تميل العديد من دراسات الأداء التنفيذي إلى مساواة القيادة بالوفاء بالمهام الاجتماعية

للسلطة. ووصلت استخدامات السلطة بإنجاز التغيير على التكيف، ولكنها لا تركز على

هذه العملية في حد ذاتها

2. -ما قمت بتحديدك كالمهام الاجتماعية للسلطة (الإدارة ، والحماية، والتوجه،

والسيطرة على الصراعات، وصيانة المعيار) هي مشابهة لمصطلح علماء الاقتصاد

السياسي الحد من تكاليف المعاملات (مثلاً، التكاليف لرصد وتنفيذ الاتفاقات)

3. **انظر نورث سي دوغلاس**

See Douglass C. North, *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance* (New York: Cambridge University Press, 1990), pp. 48-51.

David A. Easton, *A Systems Analysis of Political Life* (New York: Wiley, 1965), p. 213. 3.

4. **تم تغيير الأسماء-في هذه المقالة القصيرة لحماية الخصوصية**

The names in this vignette are changed to protect privacy.

5. انظر "بدائل للقيادة," in Bernard M. Bass, *Bass and Stogdill's*

Handbook of Leadership, third edition (New York: Free Press, 1990), pp. 682-686.

6. **لوجهة نظر التحليل النفسي دينامية التبعية ، انظر**

For a psychoanalytic view of the dependency dynamic, see Wilfred R. Bion, *Experiences in Groups* (New York: Basic Books, 1961); and Edward R. Shapiro and A. Wesley Carr, *Lost in*

Familiar Places (New Haven: Yale University Press, 1991), pp. 67-69, 124, and 157-177.

7. See Peter R. Andreas, Eva C. Bertram, Morris J. Blachman, and Kenneth E. Sharpe, "Dead-End Drug Wars," *Foreign Policy*, vol. 85, winter 1991, pp. 106-128.

8. **-ووفقا لاستطلاع وطني للرأي من 1000 شخص، أجريت هذه الدراسة في**

أيلول/سبتمبر 1993 من قبل منظم الاستفتاءات "جيرى تشيرفينسكي"، خبير استشاري لبوسطن غلوب، فإن 86٪ من الأميركيين يعرفون من هو مانويل نوريغا (Manuel Noriega)؛ و 65٪ يعرفون ما إذا كانوا لهم عمدة ويعرفون اسمه أو اسمها؛ و 58٪ يعرفون من هو بابلو إسكوبار (Pablo Escobar)؛ و 45٪ يعرفون من هي ميديلين (Medellin)؛ ونسبة 28٪ "لا يوجد لديهم أي معلومات أو يعرفون أي شيء عن مرفق معالجة المخدرات المحلي الخاص بهم.

9. -لمناقشة كيفية معرفة مطالب دور شخص في السلطة تزداد مع زيادة حجم المجموعة، انظر جون ك. هيمفيل،

, see John K. Hemphill, "Relations between the Size of the Group and the Behavior of 'Superior' Leaders," *Journal of Social Psychology*, vol. 32, 1950, pp. 11-22. In regard to attacking or replacing authority figures, see Muzaffer Sherif and Carolyn Sherif, *Groups in Harmony and Tension* (New York: Harper and Brothers, 1953), pp. 199-202; Robert Hamblin, "Leadership and Crises," *Sociometry*, vol. 21, December 1958, pp. 322-3.35; and David Korten, "Situational Determinants of Leadership Structure," in Darwin Cartwright and Alvin Zander, eds., *Group Dynamics: Research and Theory*, third edition (New York: Harper and Row, 1968), pp. 351-361.

10. هذه الحالة هي تمويه لحماية الخصوصية.

11. See Plato, *The Republic*, trans. Cornford (Oxford: Oxford University Press, 1941), chaps. 2 and 3; Renford Bambrough, "Plato's Political Analogies," in Peter Laslett, ed., *Philosophy, Politics, and Society*, 1st ser. (Oxford: Blackwell/Oxford University Press, 1956); and Robert C. Tucker, *Politics as Leadership* (Columbia, Missouri: University of Missouri Press, 1981), pp. 1-3.

12. أعني بالخبرة الفنية ، وأنا أشير عموماً إلى الخبرة الفنية الموضوعية. ومن الواضح أن الخبرة العملية أيضاً تقنية، بمعنى أنها تتكون من تقنيات. والغرض من هذه الدراسة، في الواقع، لتحسين الخبرة الفنية اللازمة لقيادة الناس من خلال عمليات التغيير التكيفي.

13. يقترح روبرت تاكر (Robert Tucker) بأن "صحة تعاريف الحالة قد تكون مسألة درجة. هناك إمكانية نظرية إذا لم تكن عملية لأي حالة معينة، وذلك لتشخيص أكثر شمولاً الذي سوف يجعل مكاناً بالنسبة لبعضها، أن لم يكن كلها، لأغراض واهتمامات كلا الجانبين. Tucker, *Politics as Leadership*, p. 53.

14. See Thomas C. Schelling, "Climatic Change: Implications for Welfare and Policy," in the National Academy of Sciences study, *Changing Climate: Report of the Carbon Dioxide Assessment Committee* (Washington, DC: National Academy Press, 1983), pp. 449-482; and more recently John Broome, *Counting the Cost of Global Warming* (Cambridge, England: White Horse Press, 1992), chaps. 1 and 2, who refutes Schelling based on more recent scientific findings.

14. الفصول 1 و 2، تدحض شيلينج استناداً إلى النتائج العلمية الأكثر حداثة.

15. يستند هذا التوضيح أساساً على هنري لي و استر سكوت، (Henry Lee and Esther

(Scott

"Managing Environmental Risk: The Case of Asarco" (Cambridge: John F. Kennedy School of Government Case Program, Harvard University, 1985), Case #C16-88-847. Quotations, unless otherwise noted, are taken from this study.

16. Barnett Kalikow, "Environmental Risk: Power to the People," *Technology Review*, vol. 87, October 1984, p. 57.

17. William Ruckelshaus, "Letter: On Tacoma's Air-How E.P.A. Faces the Arsenic Risk," *The New York Times*, July 23, 1983, p. 22.

18. -اتصال شخصي، وليام روكيلشاوس ، آذار/مارس 1992.

19. اتصال شخصي ، كولن كونانت (Colin Conant) ، حزيران/يونيه 1993.

20. اتصال شخصي ، دوغ ساذرلاند (Doug Sutherland) ، مدير تنفيذي مقاطعة ، مقاطعة بيرس ، وا؛ حزيران/يونيه 1993.

21. اتصال شخصي، "البروفيسور لورانس سوسكيند Lawrence Susskind" ، معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، شباط/فبراير عام 1992

22. -ومن تأثيرات هذا التمييز توسيع نطاق تقييم المخاطر ، إنشاء عمليات تقييم المخاطر للمجتمعات المحلية والمناطق عبر الولايات المتحدة. اتصال شخصي، مع كلارك غولدينغ Clark Goulding ، ، أستاذ زائر محاضر، جامعة واشنطن؛ والرئيس السابق، فرع برنامج الهواء ، المنطقة 10، وكالة حماية البيئة؛ حزيران/يونيه 1993. لإجراء مناقشات لهذا التغيير، انظر :

Mark K. Landy, Marc J. Roberts, and Stephen R. Thomas, *The Environmental Protection Agency: Asking the Wrong Questions* (New York: Oxford University Press, 1990), pp. 258-259; and the report sponsored by Lee Thomas, the EPA Administrator from 1985-1989: Environmental Protection Agency, Office of Policy Planning and Evaluation, *Unfinished Business: A Comparative Assessment of Environmental Problems*, Overview Report (Washington, DC: Environmental Protection Agency, 1987).

وقدمت المجلة الفصلية لوكالة حماية البيئة التحليلات الدورية للتمييز بين تقييم المخاطر وإدارة المخاطر في التطوير الجاري لمهمة الوكالة. مثلاً، انظر "لمحات في تقييم المخاطر: العلوم الجديدة، وسياقات جديدة،" مجلة وكالة حماية البيئة،

see "Profiles in Risk Assessment: New Science, New Contexts," *EPA Journal*, vol. 19, no. 1, 1993.

23. Robert B. Reich, *Public Management in a Democratic Society* (Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990), p. 171.

24. -وبطبيعة الحال، هناك مؤلفات غنية عن القوى المحركة لإغلاق مصنع في الولايات المتحدة، على الرغم من أنها رجحت بشكل كبير الدراسات على مخرجات العمال بدلاً من مخرجات المجتمع ككل. للحصول على مقدمة لهذا الأدبيات، راجع :

see Jeanne P. Gordus, Paul Jarley, and Louis A. Ferman, *Plant Closings and Economic Dislocation* (Kalamazoo, MI: W. E. Upjohn Institute for Employment Research, 1981). For studies that include accounts of community outcomes, see Robert L. Aronson and Robert B. McKersie, *Economic Consequences of Plant Shutdowns: Final Report* (Ithaca, NY: New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1980); David Bensman and Roberta Lynch, *Rusted Dreams: Hard Times in a Steel Community* (New York: McGraw- Hill, 1987); Gregory Pappas, *The Magic City: Unemployment in a Working Class Community* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1989); Lloyd Rodwin and Hidehiko Sazanami, eds., *Deindustrialization and Regional Economic Transformation: The Experience of the United States* (Boston: Unwin Hyman, 1989); and Peter B. Doeringer, et al., *Turbulence in the American Workplace* (New York: Oxford University Press, 1991). Cited in Robert B. Reich, "Policy Making in a Democracy," in Robert B. Reich, ed., *The Power of Public Ideas* (Cambridge: Harvard University Press, 1990), pp. 149-150.

p.101

الفصل الخامس:

تطبيق السلطة/ النفوذ

Applying Power

تتطلب القيادة من مركز السلطة معرفة كيفية الاعتراف وتوزيع السلطة التي تأتي مرافقة للمنصب. ويمكن تقسيم السلطة إلى شكلين: الرسمية وغير الرسمية. تأتي مع السلطة الرسمية مختلف سلطات المنصب، ويأتي مع السلطة غير الرسمية القدرة على التأثير في الموقف والسلوك خارج الامتثال.¹ يتم منح السلطة الرسمية لأن شاغل المنصب يعد بتلبية مجموعة من التوقعات الصريحة (توصيف الوظائف، ولايات مقننة \ تشريعية)، في حين أن السلطة غير الرسمية تأتي من الوعد بتلبية التوقعات التي غالباً ما تُترك ضمناً (توقعات الجدارة بالثقة والقدرة والكياسة).

ويمكن النظر بسهولة في العلاقة بين هذه الأشكال من السلطة في حالة مسؤولية منتخبة. قبل انتخابها، سوف تُركّز المرشحة على زيادة سلطتها، غير الرسمية، والاحترام والإعجاب، والثقة من الناخبين المحتملين. وأملها تحويل تلك الثقة إلى السلطة الرسمية للمنصب.

وحتى بعد أن أنها تكسب المنصب والسلطات التي تصاحبها، ما يزال عليها رصد سلطتها غير الرسمية- شعبيتها - نظراً لأنها ما تزال مصدراً حاسماً لسلطتها. سوف تحدد لها احتمالات ليس فقط إعادة انتخابها ولكن أيضاً تُحدد لها القدرة في التأثير على زملائها المسؤولين بينما ما تزال في المنصب. إذا كان زملاؤها يرون أنها ضعيفة، فإنه يمكنهم تجاهلها بسهولة.

p.102

لذا فهي تستمد سلطتها غير الرسمية ليس فقط من شعبيتها بين ناخبها ولكن أيضاً من الاحترام والثقة، والإعجاب، والخوف من زملائها، ويتطلب حصولها على السلطة أيضاً اكتساب السلطة غير الرسمية من زملائها السياسيين. سواء كانوا يحسبون لها الكثير من الاعتبار أم لا يحسبون، فإن تقديرهم الخاص يعتمد على ما يمكن أن تفعله بهم ولأجلهم، وإلى حد كبير، تكسب النفوذ معهم ببسط سلطتها بصفة غير رسمية حتى على ناخبهم. وإذا كانوا يعتقدون أنها مميزة، سوف يوليها زملاؤها الاهتمام. وسوف يستمعون [إليها] لأن ناخبهم يستمعون [إليها].²

يجلب التفويض الرسمي معه صلاحيات المنصب، ولكن التفويض غير الرسمي يجلب معه خفية أيضاً قدراً كبيراً من السلطة لتوسيع طريق وصول المرء إلى أبعد من حدود الوصف الوظيفي. وتتغير السلطة الرسمية كماً بالقفز في لحظات متميزة في الوقت المناسب عندما يتم إعطاء تفويضات رسمية للعمل: في أداء اليمين والتوظيف والتسريح والتوقيع على تشريعات وإصدار الترخيص. وفي المقابل، تتغير السلطة غير الرسمية باستمرار عند صعود وهبوط الشخص وسمعته المهنية.

على سبيل المثال، كان على وليام روكيلشاوس كمدير حكومي، تلبية تفويضه من قبل الكونغرس مسؤولاً عن وكالة حماية البيئة بغية حماية سلطته. إذا قام بانتهاك هذا التفويض، قد يتعرض لخطر (يجازف) بالإذلال العلني والفضيحة، كما حصل لسلفه، آن جورسوش بدفورد (Anne Gorsuch Burford)

وكان على روكيلشاوس أن يؤكد للجمهور أنه سيلبي توقعاتهم أيضاً. بدون استعادة ثقة الجمهور في الوكالة، فإنه كان يعلم أن لديه القليل جداً من سلطة غير رسمية يمكنه معها الحصول على الأطراف المعنية لإيلاء الاهتمام بالنتائج الوكالة وأحكامها، والتعاون معهم. وهكذا، تعني سلطته غير الرسمية قدر [ما تعني] السلطة الرسمية من الكونغرس. وبدون التفويض غير الرسمي لن ينجح، في التصدي للقضايا المثيرة للجدل.

وكذلك ستتضح العلاقة بين السلطة الرسمية وغير الرسمية، بعلاقة باربارا بارسونز بمرضاها. عن طريق اختيارها، وافق المرضى رسمياً على تبادل الخدمات للحصول على تعويض. إنه تفويض بارسونز أن تكون هي الطبيب. وما يحيط بتلك المعاملات الرسمية وتعزيزها ، ويقوم القانون بتحديد المعايير للرعاية الطبية. إذا أهملت بارسونز مرضاها وفقاً لتلك المعايير، ستكون معرضة لخطر دعوى سوء التصرف. حيث تفقد ترخيصها لفشلها في الوفاء بتوقعات ترخيص مجلس الولاية، وستضطر لإغلاق مكتبها(عيادتها) .

p.-103-102

مع ذلك جاء قدر كبير من سلطة بارسونز ليس من الترتيبات الرسمية مع مرضاها ولا من ترخيص مجلس الولاية. بل جاءت قدرتها على تعبئة مرضاها لمواجهة المشكلات الصعبة من صلاحية سلطة غير رسمية تمنحها لها ثقتهم بها. إذا كان أسلوبها أو توصياتها يخيبان الأمل في تلك الثقة، قد يتركها مرضاها ويعثرون على طبيب آخر. أو إذا كان تركها صعباً جداً ، على سبيل المثال، لأن تكاليف ترك منظمة صيانة الصحة بارسونز كانت مرتفعة للغاية، فإنهم قد يتجاهلون وصفاتها تماماً.

السلطة باعتبارها مصدراً للقيادة

دعونا نتفحص مزيداً من حالات بوكانان وتاكوما لتطوير إطار لتقييم الأصول الاستراتيجية لتعبئة العمل التكيفي. وأخصها في سياق الحالة الطبية. فإن سلطة بارسونز الرسمية وغير الرسمية وفي تلك القضية أعطتها طائفة من القدرات. أولاً، قدمت علاقتها مع آل بوتشانانيس بيئة الاحتضان (*a holding environment*) لاحتواء ضغوط جهودهم التكيفي. وكان من المتوقع أن تقدم زوجاً من الأسلحة التي يمكن أن تساعد في تحمل العبء . في المقابل يُمكنها تحمُّل العبء من نشر أشكال السلطة المختلفة الأخرى المصاحبة لسلطتها. وفرت بيئة الاحتضان الأساس لكل شيء فعلته.

ثانياً، يمكن أن تقود بارسونز وتوجه الانتباه. وتطلعت الأسرة إليها لتشخيص المشكلة ووضع خطة للتصدي لها.

ثالثاً، لأنها كانت تتوقع أنها ستتخذ قرارات بشأن التوجيه، تم منح بارسونز حق الوصول إلى المعلومات وهي نقطة مراقبة التي منها تنظر إلى حياة الأسرة. وكشفوا أنفسهم لها.

رابعاً، كان لبارسونز نتيجة ذلك الوصول المميز، بعض السيطرة على تدفق المعلومات. وكان يمكنها أن تُسلسل الوقائع حول المرض أو قضايا الموت استناداً إلى تقييمها لمرونة الأسرة.

خامساً الانتباه والوصول إلى المعلومات جلبا لها التدفق *the pourer* لتأطير قضايا - للتأثير على شروط مناقشات الأسرة فيما بينها. تطلعوا لها للفهم .

سادساً، نظراً لأنها كانت تتوقع المحافظة على النظام، كان لديها العديد من الوسائل لتنسيق الصراع واحتواء الاضطرابات. على سبيل المثال، كان يمكنها تنظيم اللقاءات العائلية لمناقشة القضايا المثيرة للجدل. ويمكنها تحكيم المنازعات بين زملائها المهنيين في موقع بعيد عن المرضى للحفاظ على هذه الخلافات الفنية من تشتيتهم.

p.104

سابعاً، كنتيجة طبيعية لاحتواء الإعتلال \ الاضطراب، وفرت السلطة لبارسونز القدرة على اختيار عملية صنع القرار نفسها، لتكون استشارية، أو استبدادية، أو توافقية ، أو بعض التباين.

وكانت سلطاتها محدودة، ولكن كانت هذه الأدوات التي على بارسونز أن تعمل معها.

إدارة بيئة الاحتضان

منح آل بوتشانانس الدكتورة بارسونز سلطة الاحتفاظ بهم في عملية العلاج. ليس فقط أنه يمكنها، بالمعنى الحرفي، أن تمسك أيديهم ولكن يمكن أن تشد انتباههم عاطفياً. وجعل آل بوتشانانس [الدكتورة بارسونز] جزءاً رئيسياً من بيئة الاحتضان في إطارها لاحتواء وتوجيه الضغوط التي تنتجها جهودهم التكميلية .

نشأ مصطلح " بيئة الاحتضان " في التحليل النفسي لوصف العلاقة بين المعالج والمريض. المعالج " يتولى " المريض في عملية التعلم التطوري بطريقة التي يكون لديها بعض أوجه التشابه في طريقة تَوَلَّى الأم والأب رعاية أطفالهم حديثي الولادة و نضوجهم³ . بالنسبة لطفل، بيئة الاحتضان هي بمثابة وعاء الذي يحتوي على خطوات النمو، والمشكلات والأزمات، وتشدد على النمو. ضمن السيطرة الأبوية، يمكن أن يكون نمو الطفل محمياً و موجهاً. بالنسبة للمريض في العلاج النفسي، وعلاقة الطبيب المعالج هو مكان لفحص وإحراز تقدم بشأن المشكلات الصعبة. لكي تكون فعالة، على المعالجين التعاطف وفهم نضالات \ صراعات مرضاهم حيث يمكن للمرضى أن يبدأوا رؤية طبيعة

مشكلاتهم بمزيد من الوضوح. وهذا يتطلب كلا من المعرفة الفنية و الخبرة العملية. بلغتي، يساعد المعالجُ المريض في تحويل مشكلات "النوع الثالث" إلى المزيد من المشكلات من النوع الثاني المميزة والمحددة بسهولة. على سبيل المثال، الإنسان الذي يشكو أصلاً من الاكتئاب حول كل شيء فإنه يتعلم أن لديه أسباباً محددة للغضب والإحباط، وحزينة.

p.104-105

لأهدافي، أتوسع في استخدام مصطلح "بيئة الاحتضان" ليتجاوز العلاقات الأبوية والعلاجية. وتتكون بيئة الاحتضان من أي علاقة فيها طرف واحد لديه القدرة على احتضان انتباه الطرف الآخر وتسهيل عمل التكيف. أُطبّق هذا على أي علاقة ذات مهمة أو فرصة نمو / تطويرية، بما في ذلك العلاقات بين السياسيين والأنظمة السياسية ، الأمم والأمم الأخرى، والمدربين و فرقهم والمديرين والمرؤوسين، وحتى العلاقات بين الأصدقاء. يمكن أن تولد بيئة الاحتضان العمل التكميلي لأنه يحتوي وينظم التوتر/ الإجهاد الذي يولده العمل. على سبيل المثال، أحد الأصدقاء الذي يستمع بالتعاطف مع قصة مؤلمة أو الذي يمكنه أن يقول نكتة التي تناسب اللحظة سوف توفر راحة ومنظورا لتعزل المحنة. الصداقة هي بيئة احتضان . الهياكل الاجتماعية ورؤى الأمل في المستقبل في أوقات الشدة تقلل المحنة الاجتماعية: وفر فرانكلين روزفلت، وبرامج الصفقة الجديدة^{vii} (the New Deal) بيئة الاحتضان للأمة خلال فترة "الكساد العظيم"^{viii} (the Great Depression).

تتكون بيئة الاحتضان في العلاقة بين الطبيب والمريض أساساً من أواصر الثقة، ولكن في علاقات السلطة الأخرى تشمل قيود الخوف والحاجة المتبادلة، والسلطة الغاشمة أو تهديدها. الأسوار وقضبان سجن، أو الأبواب المغلقة في مستشفى للأمراض العقلية، أو التهديد باستخدام قوة دولية باحتمالية كاملة تقوم بتوفير بيئات احتضان لاحتواء الناس، واحتواء التوتر الذي ينتجونه ويعبرون عنه. حتى علاقات الأعداء يمكنها توليد بيئات

^{vii} الصفقة الجديدة the New Deal سلسلة من البرامج الاقتصادية المحلية في الولايات المتحدة. تنطوي على الأوامر التنفيذية الرئاسية أو القوانين التي أقرها الكونغرس خلال الفترة الأولى للرئيس فرانكلين روزفلت بين عامي 1933 و 1936. وكانت هذه البرامج رداً على الكساد العظيم، وتركز على ما يسميه المؤرخون "3 Rs": الإغاثة Relief والإنعاش Recovery والإصلاح Reform.. وهذه الإغاثة للعاطلين عن العمل والفقراء؛ انتعاش الاقتصاد إلى مستويات طبيعية، وإصلاح النظام المالي لمنع تكرار الكساد (المترجم)

^{viii} الكساد العظيم the Great Depression أو الانهيار الكبير هو أزمة اقتصادية ابتدأت عام 1929م واستمرت حتى بداية الأربعينيات، وتعتبر أكبر الأزمات الاقتصادية وأشهرها في القرن العشرين وقد بدأت الأزمة مع انهيار سوق الأسهم الأمريكية في 29 أكتوبر 1929 والمسمى بالخميس الأسود وتفاقم انهيار التجارة العالمية وبنهاية عام 1930 واصل الانهيار الاقتصادي بمعدل ثابت إلى أن وصل إلى القاع في آذار/مارس 1933. (المترجم)

الاحتضان .في نهاية الأعمال العدائية، قَدّم الحلفاء في الحرب العالمية الثانية بيئة احتضان استثنائية لإعادة إعمار ألمانيا واليابان. وضع التحالف الأمريكي خلال "أزمة الخليج" 1990-1991 قيوداً حاسمة في العراق على الوسائل لحل مشكلاتها الداخلية لتنميتها الاقتصادية والاجتماعية. وذهب غزو [العراق] للكويت بعيداً جداً. وساعدت العلاقات التي قامت خلال الأزمة بناء بيئة احتضان للتنمية بعد الحرب وصنع السلام في الشرق الأوسط.

وهكذا، تشكلت بيئات الاحتضان في البداية بوسائل قسرية بحتة التي يمكنها أن توفر وسيلة قوية لتحويل التوتر إلى تغير تكيفي. وهي في بعض الأحيان توفر السبيل الممكن الوحيد. ومع ذلك، في أحيان أخرى، فالعلاقات القسرية تقمع مؤقتاً السلوكيات غير المرغوب فيها بدون إنجاز العمل لتغيير المواقف والعادات والعلاقات التي تسبب السلوك. إنها لا تتطور إلى بيئات الاحتضان .

p.106

وفي الواقع، غالباً ما تبدد الفرصة لأعمال التكيف داخل علاقات السلطة القسرية وغير القسرية.

يمكن أن تتحول علاقات السلطة الكاريزمية إلى الاعتماديات المتبادلة التي تؤدي إلى تآكل التقدير الحاسم في كلا الجانبين. قد يحتضن الأطباء انتباه مرضاهم، وفوق ذلك إهمالهم في إثارة أسئلة هامة حول أساليب حياة المرضى. في بعض الأحيان يواجه السجناء المحتجزون بإحكام وراء القضبان أنفسهم، ويتغيرون، ولكن العديد منهم فقط يتصلبون أكثر .⁴ كذلك يترك المنتصرون في حرب قد المهزوم للتعفن والتقيح، بدلاً من معالجة أسباب الحرب.

وفرت علاقة بارسونز مع آل بوتشانانيس بيئة احتضان أساسية التي استكملت شبكة دعم للأسرة. وقد تعززت المرونة النفسية لستيف وكوني بوكانان بمجموعة من العلاقات، وبالروتين اليومي لحياتهم. وقد ساعد الانتظام في المنزل وفي مكان العمل في جعل التنبؤ الجديد بالمرض مقبولاً. إعداد الأطفال للمدرسة، وترتيب أنشطتهم بعد المدرسة، والتسوق، والطبخ، وكسب لقمة العيش جميعها ساعدت في توجيه الأسرة في وقت الارتباك الكبير . كذلك ساعد الأصدقاء والزملاء، والإيمان الديني ومطالب عملاء ستيف (Steve) في الحفاظ على الأسرة من أن تُشل نظراً لضخامة التحديات الماثلة في المستقبل. وبعد حصول الدكتورة بارسونز على الثقة والاعتماد عليها للحصول على المعلومات والتوجيه، ووجهة النظر، والتعاطف أعطى ذلك كله آل بوتشانانيس قوة إضافية.

وبطبيعة الحال، كانت النقطة لبينة الاحتضان التي قدمتها بارسونز وغيرها ليست للقضاء على التوتر، ولكن لتنظيم واحتواء التوتر بحيث لا يطغى. لا يستطيع الناس تعلم طرق جديدة عندما تكون طاغية. ولكن القضاء تماما على التوتر يزيل الحافز للعمل التكيفي. وتكون المهمة الاستراتيجية هي للحفاظ على مستوى التوتر الذي يحرك الناس. للعودة إلى استعارتنا (طنجرة الضغط)، ينظم الطاهي ضغط بيئة الاحتضان عن طريق تحويل الحرارة صعودا أو هبوطاً، في حين يتيح صمام تصريف البخار الحفاظ على الضغط داخل حدود الأمان. إذا كان الضغط يتجاوز القدرة الاستيعابية للوعاء، يمكن أن تنفجر طنجرة الضغط. من ناحية أخرى، مع عدم وجود الحرارة لا شيء يطبخ.

شيدت بارسونز طنجرة الضغط المصنوعة من علاقات السلطة غير الرسمية المستمدة أساسا من الثقة. إذا كانت الثقة ضعيفة، فإن عليها تخفيف الضغط، وربما بتأخير الأخبار السيئة. إذا كانت الثقة قوية، فإنه يمكنها أن تعمل على زيادة الضغط بتقديم مشكلة صعبة. وفرت الثقة موردا هاما، وعليها أن تميل إليها على نحو صعب.

p.107

لبناء الثقة، نحن بحاجة إلى معرفة ما ينتجها. الثقة في علاقات السلطة هي قضية تنبؤ ذات بعدين: القيم والمهارات. من المعقول جداً أن الناس كثيراً ما يتوقعون من سلطاتهم القيم المتسقة التي يمكن التنبؤ بها، والمهارات لحل المشكلات. دون قدر كبير من القدرة على التنبؤ في الحياة الاجتماعية، فالحضارة نفسها لن تكون ممكنة. ولكي تنجح الحياة الاجتماعية نحن جميعا بحاجة إلى الاعتقاد بأن هياكلنا وعلاقاتنا الاجتماعية ستنجز كما هو متوقع تمشيا مع القواعد التي نحن أنفسنا ننتمي إليها.

تظهر العديد من الدراسات العلمية والتاريخية النتائج غير المتوقعة.⁵ وفي مختلف التجارب الحيوانية والبشرية، فالحوادث المؤلمة غير القابلة للتنبؤ بها هي أكثر إيلا ما من تلك التي يمكن التنبؤ بها. على سبيل المثال، فإنها تنتج قرحات أكثر تكشف عن القلق.⁶ في تاريخ جنوب إيطاليا، يمكن أن يعزى صعود المافيا وقوتها إلى سياسات العرش الإسباني في القرن السابع عشر، التي أدت إلى تدمير القواعد السياسية والاقتصادية وبُنِي المنطقة. بإثارة العداوات داخل الحكومة المركزية الإقليمية، وتشجيع رشاوى داخل نظام العدالة، وتحطيم قواعد الثقة والتعاون في السوق، انتزعت إسبانيا المال على المدى القصير بينما أدى الوضع إلى حركة انهيار الاقتصاد وتفكك المجتمع الإقليمي الذي استمر حتى يومنا هذا. وكما يصف أحد الباحثين، "تتوفر عدم الثقة من خلال السلم الاجتماعي، وعدم إمكانية التنبؤ بالجزاء مما يُولد الشك في الاتفاقات،

والركود في التجارة والصناعة، والإحجام العام نحو أشكال غير شخصية وواسعة من التعاون. لا يثق الصقليون - مثلما يعرف الجميع - بالدولة: إلى أبعد من حدود مجموعات محددة، فإنه كثيراً ما ينتهي الأمر كذلك إلى عدم ثقة بعضهم في البعض الآخر.⁷ وعلى كل تتطلب الثقة التي تسبب تفويض شخص لآخر أكثر من القدرة على التنبؤ وحدها. وسوف يجد ضحايا الابتزاز المتكرر بأن عمدتهم المحلي يمكن التنبؤ به ولكنه غير جدير بالثقة. ومن المتوقع أن تكون السلطات مؤهلة لتوفير الحماية والتوجيه، والنظام لمصالح ناخبهم. وتتطلب الثقة التي تنتج التفويض القدرة على التنبؤ في تقديم الخدمات اللازمة بتكلفة مقبولة. الثقة ذات مكونين: قيم يمكن التنبؤ بها ومهارات يمكن التنبؤ بها.

p.107-108

احتاجت أسرة بوكانان لكي تثق ببارسونز أن تشعر بأن مصالحها كانت في قلبها وأنها لا تستغلهم. و أنها يجب أن تمتلك القيم الصحيحة. إنهم يتوقعون منها عدم إساءة استخدام ضعفهم، على سبيل المثال، بإدخال زيادات مفاجئة في الرسوم [مصاريف العلاج]. وهذا لا يعني أنهم يتوقعون منها أن تقوم بالتضحية بالنفس. وامتلاكها روحاً كريمة لا يمنع من اكتسابها الرضا الشخصي أو الدخل الجيد جرّاء تطبيبها. وما يهم ليس أنها سوف تتخلى عن احتياجاتها الخاصة بل أنها اهتمت في توفير احتياجاتهم.

و نادرا ما كان اختيار مصدر الثقة ذاك مشكلة بالنسبة لبارسونز. وهي تتمتع برعاية مرضاها وكسب العيش الجيد. وبطبيعة الحال، وضعت حدودا لحماية احتياجاتها الشخصية؛ وكان عليها أن تكون واضحة حول حدودها حيث أن المرضى يمكنهم التنبؤ بعدم توافرها. على سبيل المثال، فهي لن تجعل نفسها متاحة لمرضاها كل ليلة أو في كل عطلة نهاية الأسبوع. ولكنها إذا قبلت مريضاً لتطبيبها، فهذا يعني أنها قبلت مَنْح المريض لها السلطة ، وأخذتها باعتبارها جزءاً من ثققتها لضمان أنها عندما تكون غير متوفرة فإن طبيباً آخر سوف يأخذ مكانها، وهو على علم كامل بالحالة الخاصة للمريض.

وعلى كل حال ، مع بعض المرضى، فإن التوتر/ الإجهاد الناتج عن المرض في بعض الأحيان يجعلهم يطلبون أكثر مما يمكن أن تعطيه بارسونز [لهم]. وفي تلك الحالات، كانت مهمة بارسونز الصعبة المتمثلة في إحباط مطالب المرضى بدون فقدان الثقة بينهم. وعادة، يمكنها أن تتحدث معهم عن هذا بنجاح. وغالبا، ما تُوفّر هذه المحادثات فرصة لمساعدة المرضى ليروا أن قلقهم يحصل على الأفضل منهم، ذلك أنهم يفقدون رؤية قوتهم وقدرتهم على استدعاء مصادر أخرى للعمل. على سبيل

المثال، يتردد بعض المرضى في دعوة الأسرة، والأصدقاء والزملاء، وغيرهم من المهنيين. وعادة، نظراً لحدود معرفتها وقدرتها، فإن بارسونز تساعد في ترتيب خدمات إضافية أو تيسير الاعتماد على الأسرة والأصدقاء بدعوتهم بنفسها لكسر الجليد في المحادثة الصعبة.

مع ذلك وفي مناسبات نادرة، فإنها قد لا تشجع قدرات مرضاها على تعبئة مواردهم لإحتواء المحنة، وسوف يتطلبون أكثر مما يمكنها أن تعطيهم. وفي تلك الحالات، فهي فقدت ثقتهم والسلطة التي ذهبت معها. وذهب المرضى لأماكن أخرى.

p.108-109

لم يكن لدى بارسونز مشكلة "التفاوض" مع آل بوتشانانس [حول] كيف يمكن النظر لرعايتها. ليس فقط لأن سمعتها سبقتها، بل كان لديها تاريخ يعود إلى عشر سنوات مع هذه العائلة. ويقع توافرها ضمن نطاق توقعاتهم، حيث أن إمكانية الوصول إليها لم يصبح ابداً المؤشر الرئيسي لجدارتها بالثقة في عيونهم. إنهم يحترمون أن بارسونز حياتها الخاصة. وكانوا على استعداد للعمل مع بدائل أثناء غيابها. إنهم يعرفون أنها تهتم بهم.

ولكن أساس ثقتهم كان أكثر تعقيداً. في البداية وثق آل بوتشانانس جزئياً ببارسونز لأسباب خاطئة. لاتعتمد الثقة في علاقتها مع الأسرة، فقط على إدراك بأنها تهتم بهم بل أيضا على إدراك أنها يمكن أن تحل المشكلة، مثلما رتبت للقيام بذلك لمدة عشر سنوات سابقة عندما كان لدى ستيف بوكانان حصوات الكلى. وكان عليها تغيير هذا التوقع، ببطء ومهارة من "الدكتورة سوف تعني بهذه المشكلة من أجلنا" إلى "الدكتورة قد لا يكون لديها الإجابات كافة، لكنها تقف في جانبنا وهي تساعدنا في التعامل مع المشكلة." ولذلك كانت معضلة بارسونز الاستراتيجية هي تعزيز الثقة عندما اعتمدت الثقة على تلبية توقعات غير واقعية للعلاج.

كم هي سرعة بارسونز التي بها يمكن تغيير توقعات مرضاها سيكون له ثلاثة محددات عامة: (1) شدة التحدي التكيفي والتوتر/ الإجهاد الذي أنتجته، (2) قدرة المرضى ونظام الدعم لهم، و (3) قوة بيئة الاحتضان المقدم من سلطتها لإحتواء وتوجيه ضغط التحدي.

نظمت بارسونز مستوى التوتر/ الإجهاد من خلال سرعة تدفق المعلومات وتسلسلها حول المرض والمهام التكيفية التي من المفترض أن تتابعها ، وذلك بتنظيم خدمات الدعم التي تلبي الاحتياجات المحددة المختلفة (العائلية والدينية والمالية). وكلما وثقوا أكثر بقدراتها (بسمعتها والمعرفة السابقة ، والرابطة الحالية)، كان يمكنها أن تحتوي محنتهم أكثر من خلال العلاقة بين الطبيب والمريض. وهكذا، فإن علاقة مهنية أكبر ستسمح لها بدفعهم أسرع لمواجهة الواقع: المفاضلات ، والتحديات، وأوجه عدم اليقين. تألف منظم السرعة من قياس الارتباط بين مدى الضغط الذي يمكن أن تتحمله الأسرة ومدى الضغط على الجزء التالي من العمل التكيفي الذي يمكن أن ينتج.

p.109-110

ابتداءً من وقت أول لقاء لها مع آل بوتشانانس بعد الجراحة، استمعت بارسونز بإمعان لتقييم مرونة ستيف وكوني النفسية. ولاحظت كيف جمعت العائلة-الأصدقاء و كيف تحدثوا. وكان عليها أن تفتش عن القرائن على قدرة الأسرة على التحمل وعن شبكة دعمها. عندما بدأت في طرح الحاجة لخطط الطوارئ في حال الوفاة، استمعت إلى أسئلتهم واستجاباتهم ، بما في ذلك طبيعة أحلامهم في الليل، قياس مدى التوتر/ الإجهاد يمكن أن تحويه بمساعدة احتضانها لهم . تؤدي تصرفاتها وظيفتين في آن واحد: إنها توجه الاهتمام إلى قضايا العمل التكيفي، وإنها " تختبر المياه "-مرونة النظام الحالي. إذا كانت الأسرة قد أحجمت عن [الاجابة] على أسئلتها، كان عليها أن تتساءل فيما إذا كانت تضغط عليهم كثيراً.

وكان جزء من دراية بارسونز المطلوبة الانضباط الداخلي، والاتزان. وكان يجب عليها أن تكون لديها القدرات العاطفية لتحمل الشك والإحباط والألم.⁸ وكان يجب عليها أن تكون قادرة على إثارة أسئلة حول التحضير لاحتمال الموت بدون أن تكون هي نفسها قلقة جداً. وكان آل بوتشانانس سيلاحظون بعناية تلميحات بارسونز غير اللفظية [التي تشير] إلى قدرتها العاطفية الخاصة للتعامل مع القضايا التي ستطلب منهم مخاطبتها. لو كانت تتواصل بعدم الارتياح في لغة جسدها أو نبرة صوتها، على سبيل المثال بالتململ أو التلعثم بالكلمات، والتراجع في المحادثة، أو تصبب العرق، فإنها تتواصل بنقص في الثقة. إذا كانت لا يمكنها أن تتحمل المحادثات المؤلمة بكفاءة ، ثم كيف يمكنهم ان يفعلوا ذلك؟⁹

ص- 110

تاكوما (Tacoma): وتوضح حالة تاكوما مهام بيئة الاحتضان في وضع سياسي. كما رأينا، روكيلشاوس عاد في آذار/مارس عام 1983 ليكون على رأس وكالة فقدت

مصداقيتها العامة. وكان على روكيلشاوس إعادة بناء الوعاء الأولي للحكومة للعمل على الصراعات في البلاد حول القضايا البيئية. وكان قد قال في عام 1981 أن "دور مدير وكالة حماية البيئة في الثمانينيات ينبغي أن يكون معلماً مربياً".¹⁰ ولكن التعليم يتطلب الثقة. وفقط من خلال استعادة أواصر الثقة كان يمكن أن يُحفّز الناس على اختيارات صعبة بين الصحة وفرص العمل. وكان بإمكانه فقط باستعادة المصداقية في الوكالة عمل الأحكام الرسمية والتصريحات التي من شأنه التمسك بها. وخلاف ذلك، من شأنه أن يجعل دعاة حماية البيئة، والصناعة، والمواطنين المحليين المتضررين من التلوث في النهاية يلتفون حوله والكونغرس ومشروع الولاية، وغيرهم من المكاتب الحكومية لنصرة قضاياهم. أنه سيفقد قدرة لتليين مطالباتهم المتضاربة.

ص 110-111

الذهاب إلى تاكوما مع نداء مفتوح للجمهور لمعالجة تعقيدات تلوث الزرنينخ والمخاطر الصحية، وفرص العمل، أدهش روكيلشاوس وربما صدم المواطنين المحليين وجماعات المصالح. وهم لم يعتادوا أن يتم إدراجهم في صنع القرار إلا بطريقة سطحية. في الواقع، فإنهم في البداية لم يثقوا أو يقدروا إجراءات روكيلشاوس. وبدا إزعاج الناس طريقة غريبة لاستعادة الثقة في وكالة حماية البيئة. ومن المؤكد أنها كانت استراتيجية شديدة الخطورة.

استخدم روكيلشاوس مجموعة متنوعة من الوسائل لاحتواء المحنة التي تولدت بقيام بسؤال أفراد الجمهور لمواجهة مشكلتهم. في المقام الأول، استند إلى السلطة غير الرسمية التي حظي بها بوصفه المسؤول الأول في وكالة حماية البيئة. ومنحته سمعته كوسيط نزيه للسياسة العامة الإفادة من الشك. كان من الممكن أن يُصدّم الناس بعمله في تاكوما، ولكن مع ذلك فإنهم سوف يُولون ذلك اهتماماً. إنهم عرفوا أين كان موقعه في الماضي. وقد يكونون متشككين جداً، ولكنهم ليسوا ساخرين جداً. وعلاوة على ذلك، كان بإمكان روكيلشاوس الاعتماد على الذخيرة المحلية من المصداقية بعد أن عاش في منطقة تاكوما إلى جانب خدمته السابقة كنائب رئيس في ويبرهاوسير (Weyerhaeuser)، شركة الأخشاب العملاقة القريبة. إنه لم يكن غريباً [جاءهم] من واشنطن، العاصمة.

بالإضافة إلى الاعتماد على سمعته، اتخذ روكيلشاوس إجراءات محددة لزيادة الثقة به. وذهب إلى تاكوما؛ وبذلك كان الناس يعرفون مع من يتحدثون. ولم تكن الحكومة بيروقراطية غير متبلورة وغير شخصية. يمكن أن يشعر الناس باحتضان بشكل أكثر أماناً وسط الجدل الدائر حول المصنع نظراً لأنهم يمكن أن يروا في الواقع الشخص المسؤول. وعلاوة على ذلك، حصلت وكالة حماية البيئة الثقة بالتعامل منطقياً مع الجمهور. عاملت الوكالة الجمهور باحترام وذلك بتقديم ورشات العمل لمناقشة علنية لأسس اتخاذ القرار.

على الرغم من أن وكالة حماية البيئة تحدت منطق المجتمع، أظهر المسؤولون أنفسهم في المكاتب الإقليمية بأنهم جديرون بالثقة لأنهم أجابوا بطريقة غير عدائية على الأسئلة العلمية والإنسانية التي أثارها المجتمع في ورشات العمل هذه. وفي الواقع، أعادت وكالة حماية البيئة حساب العديد من النتائج العلمية نتيجة لاستجابة نقدية من الجمهور. لا أحد يستطيع اتهام الوكالة بالسعي إلى الخداع، بالإصرار على أن الناس أنفسهم كانوا في وضع أفضل ولتوضيح هذه الخيارات الصعبة بين الوظائف والصحة، أثبتت الوكالة احترام الناس ورعايتهم وكسب ثقتهم.

ص 111-112

على عكس بارسونز، وعلى كل حال، لم يعتمد روكيلشاوس فقط على الثقة والاحترام لبناء بيئة الاحتضان. وأيضا كان لديه سلطات رسمية مستمدة من تفويض الكونغرس والرئيس والتي تهدد الفصائل المتمردة على القانون. زادت هذه السلطات القسرية من اهتمام الجمهور ووسعت الاهتمام بالمجيء إلى الاجتماعات للانخراط في هذه العملية التي صممها وكالة حماية البيئة. كان بإمكانه ببساطة إغلاق المصنع، أو بدلاً من ذلك، تفريغ محتوياتها بحرية في الهواء والبحر، على الأقل حتى تتدخل وكالة عامة أخرى. احتضنت سلطاته ضبط النفس، وساعدت على إبقاء الناس داخل طنجرة ضغط.

داخل وكالة حماية البيئة نفسها، سمعة روكيلشاوس أعطته مصداقية كافية لاحتواء الوكالة للمحنة بدفعها إلى القيام بعملية اتخاذ قرار وكان معها القليل من الخبرة. وعلى سبيل المثال، ارنيستا بارنز (Ernesta Barnes)، المسؤولة في وكالة حماية البيئة للمنطقة التي شملت تاكوما، اختلفت معه حول دور الحكومة الذي ينبغي أن تلعبه في مشكلات مثل هذه. وشعرت [ارنستا] أن الشعب انتخب المسؤولين وعينهم لاتخاذ القرارات الصعبة وتنفيذها، وليس الرجوع بها للجمهور.¹¹ وبأي حال من الأحوال لم تكن وحدها في هذا الرأي. وفوق ذلك كانت بارنز (Barnes) أيضا صديقة مقربة من روكيلشاوس، وقد وثقت به على مر السنين. إنها قدمت له الإفادة من الشكوك. إنها لم تثق به، وكان بإمكانها أن تفعل ما سوف يفعله العديد من المسؤولين عندما يواجهون توجيهها مشكوكا فيه من شخص أعلى غير موثوق به: المماثلة، والتثبيط، والتصدي للتوجيه. وفقط لم تذهب بارنز بعيداً بل إنها كرست كمية هائلة من طاقة العاملين معها ومن الوقت للحصول على أن يتم [العمل] بالشكل الصحيح.

وبطبيعة الحال، سلطة روكيلشاوس الرسمية ساعدته داخل وكالة حماية البيئة كذلك. واستطاع [إشراك الجمهور]، وأمر الوكالة بإشراك الجمهور بشكل أكمل في وضع القواعد الخاصة بهم. كانت لسلطته غير الرسمية أهمية كبيرة بالنسبة لتوفير الموارد، ولكن سلطاته الرسمية وفرت نفوذا حاسما.

ص 112-113

أثناء المداولات، خدمت ورشات العمل العامة بمثابة بيئة احتضان لاحتواء المناقشات المشحونة. وتوفر ورشات العمل هذه هيكلًا ؛ التفاصيل من قبيل الوقت ومكان الاجتماعات، وتخصيص مكان الجلوس على الكراسي، وحجم الغرف كانت كلها مهمة. قد لا يشعر عدد قليل من الناس في غرفة كبيرة بما فيه الكفاية باحتضان لمواجهة تنازعية في وجهات النظر والاستماع. والفشل في تعيين بدء محدد وإيقاف مواعيد الاجتماعات قد يشجع الناس ليتجولوا دخولا وخروجا، بدلاً من البقاء في مكان المشاركة. ويشجع ترتيب الكراسي في دائرة على المزيد من مشاركة أكثر من ترتيب المقاعد على طراز قاعة الاحتفالات ، حيث يتطلع الجميع إلى الجزء الأمامي من القاعة للتوجيه وللإجابات. كيف يتم ترتيب الكراسي عند كل نقطة في حل المشكلات العملية، ومتى يتم توزيع المجموعة الكبيرة إلى مجموعات صغيرة، كانت من بين القضايا الهيكلية التفصيلية التي كان على وكالة حماية البيئة أن تخاطبها ، مع وجود خبرة قليلة جداً يمكن الاستفادة منها.على الرغم من أن الموظفين قد عقدوا العديد من جلسات الاستماع العامة، فإنهم لم يمارسوا أبداً مثل هذا النوع من بيئة الاحتضان.¹² ومع ذلك فإنهم تأقلموا عليها سريعاً. عن طريق تجزئ ورشة العمل في مجموعات صغيرة، جعلوا المناقشات أسهل لإدارتها. وبالتركيز على نتائجهم العلمية، فإنهم تواصلوا بخبرتهم في الميدان واكتسبوا الاحترام. وبأخذهم أسئلة الجمهور على محمل الجد، أظهروا احتراماً لجدارة الجمهور وكسبوا ثقته.

ص- 113

على الرغم من أن بناء بيئات الاحتضان وإدارتها لتحويل التوتر إلى العمل هي مهمة مركزية للقيادة من مواقع السلطة، إلا أنها ليست المهمة الوحيدة. وكذلك توفر السلطة الموارد ل: (1) توجيه الاهتمام إلى القضايا (2) وجمع واختبار المعلومات--إجراء اختبار الواقع، (3) إدارة المعلومات وتأطير القضايا ، (4) تنسيق وجهات النظر المتضاربة، و (5) اختيار عملية صنع القرار.

(1) توجيه الاهتمام / الانتباه

إيلاء الاهتمام هو عملة القيادة. ويقع في قلب الاستراتيجية جعلُ الناس يهتمون بالقضايا الصعبة بدلاً من عمليات التسريب diversions. ، لأن آل بوكانان تطلعوا إلى بارسونز للتوجيه، فقد كان لديها السلطة لتوجيه انتباههم إلى الأسئلة التي ظنت أنها بحاجة إلى مواجهة. وعلاوة على ذلك، يمكنها أن تقلل من احتمالات أنهم كانوا سوف يصرفون انتباههم إلى القضايا الهامشية. ويمكن أيضاً أن يكون الوجود في بؤرة الاهتمام، بالطبع، خطيراً. كان يمكن أن تصبح [بارسونز] كبش فداء من قبل الأسرة

تستخدمها كإلهاء. وعائلة المريض قد تقول، "إن المشكلة ليست حالة طبية، والمشكلة أن لدينا الطبية الغلط".

وبطبيعة الحال، قد يكون المريض على حق. قد يكون الطبيب غير كفؤ. إلقاء اللوم على الطبيب ليس دائماً شكلاً من أشكال تجنّب العمل. لكن بالنسبة للناس الذين واجهوا الحقائق القاسية، وإغراء قوياً لكبش فداء سلطوي قد يحول بدون التفكير النقدي حول أسباب المشكلة أو الطرق لمواجهة التحدي.

ص113- 114

وبالنظر لهذه الدينامية، مهمة السلطة الاستراتيجية هي إعادة توجيه الاهتمام من شخصها ودورها إلى القضايا التي تولد المحنة. أنجزت بارسونز هذا بواسطة تحويل الانتباه بعيداً عن القضايا الفنية للعلاج الطبي وتوجيهها نحو الأسئلة الصعبة للتغيير التكييفي، بمعدل كان باستطاعة آل بوتشانانس احتمالته. وكانت هذه عملية حيوية. وحالما زادت ثقتهم وتقوى احتضانها لهم، عززت علاقة بارسونز بالأسرة قدرتهم على التكييف، وتسارع المعدل الذي كان يمكن أن يُحوّل انتباههم.

واجه روكيلشاوس تحدياً مماثلاً. أعطته سلطته القوة لقيادة الاهتمام. كان يمكنه أن يعمل عرضاً عاماً والبحث عن الكاميرات التي تطن حوله. غطته وسائل الإعلام على نطاق واسع. استحوذت تصريحاته على أفكار الناس لأن السلطات التي جاءت مع سلطته الرسمية والتأثير الذي جاء مع سلطته غير الرسمية جعلت الناس ينظرون إليه ويستمعون إليه.

عن طريق تحويل نفسه إلى مانعة صواعق للاهتمام، بيد أنه خاطر بكونه صُعق من قبل الصحافة، والجمهور، ووكالته. لا أحد يحب فكرة تحويل اختيار الوظائف مقابل عودة السرطان إلى المجتمع. ونتيجة لذلك، واجه روكيلشاوس معضلة: إذا كان طبق أدوات وظيفته لإثارة العمل، كان عليه أن يتحمل صعوبة الموقف.

فوق ذلك كان تحمّل صعوبة الموقف جزءاً من الاستراتيجية. ودون ذلك، لم يكن ممكناً أن يقدم روكيلشاوس وجهة نظرة إلى الأمة. وكونه مركز تنسيق الاهتمام أعطاه السلطة لتوجيه الاهتمام إلى القضية التي أطرها: كان على المواطنين القيام بالمفاضلة بين الوظائف والصحة، أو اكتشاف بديل. لم يكن باستطاعتهم البحث عن إجابة فنية لمشكلة التكييف.

(2) اختبار الواقع

ويتوقع من الناس في مناصب السلطة تقديم إجابات على مشكلات التوجيه والحماية والنظام لأنه من المتوقع أنهم يعرفون. ومن المتوقع منهم أن يكون لديهم الخبرات أو حشدها لحل مشكلات معينة الموجودة في تناول اليد. ويتوقع من الطبيب فحص المريض والاستماع إليه وإجراء الاختبارات المعملية لتحديد المرض. ويتوقع من علماء وكالة حماية البيئة التحقيق في الإنتاج وسُميَّة الملوثات الصناعية، فضلا عن دور هذه الصناعة في الاقتصاد المحلي وطريقة الحياة.

ص-115

لأنه من المتوقع من السلطات أن تعرف ، يتم إعطاؤهم حق الوصول إلى المعلومات. الطبية مفوضة للتنقيب في حياة المريض الخاصة ، لمس جسده، وأن تأمر بالاختبارات التي تسمح لها برؤية الداخل. وهي كذلك مُرخصة من قبل أسرة المريض لطرح الأسئلة عليهم. قد يكون لدى مسؤولي وكالة حماية البيئة وقتا صعبا للحصول على الوصول إلى الصناعة، من ثم يكون الامتثال لسلطة التحقيق للوكالة هو القاعدة بدلاً من الاستثناء.

يُفترض أن يكون أشخاص \ رموز السلطة وكلاء لاختبار الواقع: من المفترض أنهم يحققون في مشكلات أكثر موضوعية من الناس في فهم المشكلات . ، وقد أتاحت لهم بحكم سلطتهم وجهة نظر خاصة لدراسة الحالة وفهمها. ويمكنهم مقارنة مصادر مختلفة من الأدلة. من ثم كونهم مسؤولين عن اختبار الواقع يضعهم في خطر عندما لا تريد هيئاتهم المكونة أن يعرفوا الوقائع أو الاستماع إلى وجهات نظر مخالفة. غالباً ما يريد الناس أن يسمعو أخبارا جيدة، وقدرتهم على التكيف للاستماع للأخبار السيئة سيقوم بتحديد المعدل الذي يمكن أن تقوم شخصية من السلطة بتحديد بها.

ولذلك، لا يُترجم الوصول إلى المعلومات مباشرة إلى حرية العمل لاتخاذ إجراء. يجوز منح سلطة الوصول على نطاق واسع إلى بيانات التشخيص بدون تفويض واضح للتواصل. يتعين على المرء في القيادة ، التواصل ببراعة، أخذاً في الاعتبار الخصائص المميزة للمقومات، وشبكات الدعم، وقسوة الأخبار.

(3) إدارة المعلومات وتأطير القضايا

كانت بارسونز أكثر من قناة للمعلومات. وتألف جزءً من وظيفتها من البت في أي القضايا التي كان مرضاها مستعدين لمواجهتها ومن ثم تأطير هذه القضايا كي يمكن أن يمضي مرضاها قدما. ولأن المرضى في بعض الأحيان يثيرون قضايا بطرق خفية،

بالكاد واعية ، فقد واجهت بارسونز المهمة التفسيرية الكبرى لتحديد أي القضايا التي كانت قريبة بشكل كاف من السطح لتبرير المناقشة والتي كانت حتى الآن غير ناضجة. هل كان ينبغي عليها أن تساعد في ظهور قضية الأطفال، أو القضايا الزوجية، أو القضية المالية، أو القضايا المهنية ؟

لم تكن بارسونز القناة الوحيدة للمعلومات والمُفسِّرة لها؛ سيكون هناك مصادر أخرى في النظام، بما في ذلك غيرها من المهنيين الصحيين. ولكن بينما جَمَعَ آل بوتشانانس المعلومات من مصادر أخرى، المهنية والشخصية، عنى موقف بارسونز بوصفها الطبيب الأساسي أن كلماتها ستلقى منهم استماعا خاصا .

ص-116

لم تكن الحياة بالنسبة لروكيلشاوز بسيطة تماماً. كانت هناك مصادر معلومات كثيرة من المنظمات الأخرى حول القضايا البيئية إلى جانب تلك الموجودة داخل مجاله في وكالة حماية البيئة. ونتيجة لذلك، وأقل بكثير مما لدى بارسونز كان تحكمه في المحتوى وتدفق المعلومات التي وصلت إلى مكوناته. من ثم بحكم منصبه، يميل الناس إلى النظر إليه لتأطير القضايا كما ظهرت في المجال العام. وكان لديه بعض السلطة لانتقاء القضايا التي يعتقد أنها قد نضجت أو حان أن تنضج، وكان لديه السلطة لتأطير تلك القضايا. وكان يمكنه إلى درجة كبيرة، تحديد الاتجاه للمناقشة العامة. وكانت المهمة هي تأطير القضايا حيث أن الناس سوف يفهمون الفرصة والتحدي لهم. وفي ذهابه إلى تاكوما، اختار أن ينضج ويؤطر قضية مسؤولية المجتمع للعيش مع الخطر، الذي وصفه بأنه إدارة المخاطر البيئية في المناقشة التي تلت ذلك داخل وكالة حماية البيئة نفسها.

يتحدد نضوج القضية أساسا بالتعريف بالقضايا التي تقوم حاليا بإنشاء شعور واسع النطاق بالحاجة الملحة. والسؤال المركزي هو: هل تم تثبيت القضية في أذهان الناس؟ ومنطق الاستراتيجية الأساسي كما يلي: من المرجح أن يهتم الناس بالحجج ووجهات النظر التي يشعرون ببعض الحاجة الملحة لها. تشجع المطالب الملحة، المؤطرة جيدا العمل التكيفي . إذا كان ، كما هو الحال في كثير من الأحيان، هناك العديد من القضايا الملحة في المجتمع، ثم هناك قضية واحدة يجب أن تزن قضايا التنافس لتحديد ما الذي ينبغي التصدي له وبأي تسلسل. وما لم تكن هناك أسباب قاهرة لتبدأ بقضية غير ناضجة، سيبدأ شخص في السلطة مع تلك القضايا التي سبق تثبيتها في أذهان الناس. ليس هناك علم لهذا. في الوقت الحقيقي، يقوم الفرد بتخمين مبني على معلومات، ويختبر كيف تم تلقي القضية، ومن ثم يُعيد تقييم مدى ملاءمته. إذا كان هناك فقط

فصيل صغير يكون مُلِحاً حول مشكلة ما، ولكن فرداً واحداً يوافق من وجهة نظر شخصية بأن المشكلة التي يراها الفصيل يجب أن يتم مواجهتها عاجلاً وليس أجلاً، سيكون التحدي الاستراتيجي في العثور على طرق لتوليد المزيد من المطالب الملحة المعممة، وهكذا تنضج هذه القضية.

وبطبيعة الحال، سوف تكون الطريقة الأكثر مباشرة لانضاج القضية بالنسبة للشخص في السلطة ليقوم بإتخاذ إجراء رسمي لها، مما يسترعى الانتباه الفوري لها، ولكن على حساب الاهتمام بقضايا أخرى.¹³

ص- 117

بتنسيق الإشهار على الصعيد الوطني لرحلته إلى تاكوما، فتح روكيلشاوس قضية واحدة على حساب قضايا مثل الأمطار الحمضية، واستنفاد طبقة الأوزون. وإذا كان الشخص الذي في السلطة غير جاهز للحد من حريته لإدارة الانتباه لطائفة من القضايا، فإن عليه إما الانتظار أو البحث عن طرق بديلة للفت الانتباه إلى هذه القضية بدون أن يضع نفسه في بؤرة الاهتمام. وسنعود قريباً إلى الآثار المترتبة على هذا المنطق.

وتوضح الأيام الأولى للرئيس كلينتون (Clinton) في المنصب \ المكتب ، في جزء منها، أهمية قياس نضوج المشكلات . مع وضع جدول أعمال واسع من القضايا، كان بعضها ناضجاً جداً في المجتمع (العجز في الميزانية، وتباطؤ الاقتصاد، السياسة الصحية) وقضايا أخرى لم تكن الحاجة الملحة لها مُعممة (المثليون في الجيش)، واتخذ كلينتون إجراءات متنوعة. ينضج العمل الرئاسي المُخَوَّل الرسمي ، بطبيعة الحال، القضايا بسرعة. وعندما أعلن كلينتون أنه بإجراءات التنفيذية سيرفع الحظر عن الشواذ في الجيش، أصبحت فوراً قضية وطنية. ولكنها أيضاً استهلكت السلطة غير الرسمية اللازمة لقضايا أخرى أكثر تحدياً للكونغرس والأمة، مثل زيادة الضرائب، وإغلاق الصناعات الدفاعية، وإعادة هيكلة نظام الرعاية الصحية، وتخفيض المنافع الاتحادية.¹⁴

(4) تنسيق \ تنظيم وجهات النظر المتعارضة

عادة ما تتطلب قيادة العمل التكيفي تنسيق الصراع، غالباً ما يكون صراعاً تعديدياً حزبياً. قدمت سلطة بارسونز لها مع مُوردين رئيسيين لحل الصراع : حق التوسط وسلطة اللجوء إلى التحكيم. ، ومكنتها سلطتها من لعب دور الوسيط بين الأسرة. باعتبارها محترمة من الخارج ، كان لديها القدرة على استدعاء الأسرة إلى مكتبها وتجلب إلى السطح الآراء المتضاربة حول الكيفية التي ينبغي أن تستجيب لمرض ستيف. عندما اختلف كوني

وستيف حول كيفية إعداد الأطفال عند موته، كانت بارسونز قادرة على التوسط بينهما، ساعدتهما بالتصريح عن مخاوفهما بطريقة تتجنب الألم، والجدل غير الفعال. وتجادلا كثيرا، ولكن سلطة بارسونز أعطتها النفوذ لمقاطعة الجدل والدعوة لاستراحة وتقديم وجهة نظر. وفي حالات أكثر إشكالية من مشكلة آل بوتشانانس، كان يمكنها استدعاء استشاري محترف .

وباعتبارها واحدة من داخل مؤسسة الرعاية الصحية، فإن سلطة بارسونز أعطتها القدرة على التحكيم بين زملائها المهنيين عندما ظهرت الصراعات. وباعتبارها الطبيب الرئيسي للأسرة، كان لديها السلطة لدعوتهم إلى اجتماعات تشاورية لتوضيح وتقرير [خيار] من بين الخيارات المتاحة للعلاج.

ص 117-118

على الرغم من أنها لا تملك سلطة اتخاذ جميع القرارات الطبية للأسرة، كان لديها القدرة على حل الخلافات المهنية حول التشخيص والعلاج. وما كان يمكنها إبلاغه إلى المريض والأسرة إلى حد كبير هو اختيارها. وكان يمكنها إبلاغ الاختلافات فيما بين المهنيين أم لا؛ وفي كلتا الحالتين، مؤسسة الصحة بصفة عامة تعترف بسلطتها في اتخاذ قرار.

وبالنسبة لروكيلشاوس، كان تنسيق صراع متعدد الأحزاب مركزيا لمواجهة التحدي. وفي الواقع، إذا لم تكن هناك قيم متنافسة ووجهات النظر المتوفرة، بما في ذلك وجهات نظره بتقديم تحيزه الشخصي ووجهة نظر مهنية، فإن المشكلة كانت واضحة: إما إغلاق المصنع أو حمايته اعتماداً على ما يبدو أنه حق للجميع . أصبح اتخاذ قرار بشأن تحديد ما هي المعايير لمصنع النحاس إشكالية، لأن فصيلا واحدا في المجتمع مطلوب منه أساسا حماية السلامة في المصنع، بينما فصيل آخر مطلوب منه أساسا حماية الصحة العامة والبيئة. وتألقت جوهر المشكلة بتنسيق هذه الأصوات المتضاربة بنوع من الانسجام.

المهمة التي واجهت روكيلشاوس هي نموذج للقيادة في الأنظمة الاجتماعية الكبيرة. وبحكم طبيعته، فالعمل التكيفي غالباً ما لا يقع ضمن اختصاص الهياكل التنظيمية والاجتماعية الراسخة. تقع قطعة من اللغز-المعلومات المتعلقة بالمشكلة - متناثرة في أيدي أصحاب المصلحة عبر الأقسام، ومجموعات المصالح والمنظمات والمجتمعات المحلية. ليس فقط المعلومات متناثرة، ولكن الحل يتطلب من كثير من الناس عبر الحدود تعديلات في المواقف والسلوكيات. ومن ثم، فالسلطة التي تستثني أصحاب المصلحة من تعريف المشكلة وحلها تخاطر في وضع حل غير مكتمل أو إيجاد حل للمشكلة الخطأ. ،

وكان عليه كحد أدنى أن يحافظ على تتبع وجهات النظر المفقودة والرهانات عند تركه الناس. ولا يمكن للافتقار إلى معلومات تقويض نوعية العمل فقط ، بل يمكن أيضا لمحنة استبعاد الناس أن تسبب تخريب العملية ومهاجمة السلطة.

ص- 119

تتكون المجموعات التي تلتقي معا لمعالجة مشكلة التكيف عموما من ممثلين من الأطراف المهمة التي تعمل باعتبارها فصائل. لممارسة دور قيادي في مجموعة كهذه، يحتاج المرء لفهم ضغوط دوائرهم على كل واحد من هؤلاء الممثلين، والعلاقات فيما بين هذه المنظمات.

يمكن للشخص الذي يقود أن يُحدّد تحدي التكيف، ولكن كل واحد من الأعضاء، يمثل فصيلا مختلفا، سيعرفون القضايا ويجزئونها بطرقهم الخاصة. وكل فصيل له قواعده الخاصة لتحليل الوضع - نظام للمنطق الداخلي الذي يحدد مصطلحات المشكلات والحلول بطرق تجعل معنى لأعضاء مجموعتها . تتشكل هذه اللغة الداخلية لحل المشكلة بالتقاليد وعلاقات السلطة والمصالح، وتُستخدَم إلى حد كبير بدون وعي ، ولكن يعرف أعضاء الفصيل بالحدس عندما يُساء الاستخدام . ولقيادة مجموعة من الفصائل، يتعين على المرء استشعار لغات منفصلة. على سبيل المثال، تكلم دعاة حماية البيئة في تاكوما من الناحية الروحية حول قدسية الأرض ومن الناحية العملية حول الصحة العامة. وتكلم عمّال أساركو على حد سواء عن طريقة حياة الأسرة والمجتمع بالعودة مئة سنة إلى الوراء وحول فرص العمل. وتتطلب قيادة هذه الفصائل إشراك كل منها في وجهة نظر الأخرى. وكانت المهمة تنسيق تصادم الآراء حيث أن الفصائل تتعلم بعضها من البعض الآخر، وعلى الأقل، يتحقق احترام عملي.

وهكذا، تتطلب القيادة اختراق الحدود وإصلاحها. إذا أراد المرء تنظيم اجتماعات مع ممثلي الجماعات المتنازعة، يجب على المرء أن يقتحم الحدود العادية وإقناع كل صانع قرار أن يخاطر بالالتزامات لمصلحة " وطنه " أو وطنها. في الأساس، يرغب المرء في تشكيل ائتلاف جديد مع هؤلاء الناس، حيث أن لدى كيان الائتلاف هدف وهو الذي يعيد توجيه الأهداف السابقة من المنظمات الأم. إذا كان ذلك ناجحاً، سيحقق التحالف حدود الإدراك الذاتي للهوية وتماسك المصلحة الذاتية. وهذه هي البداية. ثم، يجب على كل ممثل أن يقود فصيله في عملية إدماج لما تعلمه الممثلون في التحالف. ومن الواضح أن هذه هي عملية تكرارية إذ يقوم فيها الأفراد باستيراد وجهات النظر وتصديرها عبر

الحدود وحيث دوائرهم الخاصة تعدل وجهات نظرهم.

وعمل روكيلشاوس عبر حدود مثل هذه. كانت المهمة الأولى لتحريك النزاع لإثارة القضية علنا واستخلاص وجهات النظر المتنافسة للخروج علنا. وكان هذا هو الجزء الأسهل. وأعلن أن صدور حكم بات وشيكا وأن على الجمهور أن يتحمل وطأة مداوات بشأنه. ذلك هو كإلقاء فحمتين في النار في وقت واحد: القضية نفسها هي حكم انبعاثات الزرنوخ، وعملية المشاركة العامة بالقرار بدلاً من صنع القرار الرسمي. وكلا جوانب تصريحه أثارت الاهتمام والمشاركة.

ص- 120

وكانت المهمة الثانية للأكثر تعقيداً بالنسبة لروكيلشاوس هي تنسيق الصراع الذي كان قد أطلق عنانه بين الفصائل ومن ثم كان يمكن حله بدون خروجه عن السيطرة ، بالتردي إلى العنف، على سبيل المثال. لا أحد يريد رؤية قنبلة تنفجر في مصنع أساركو على يد والدين غاضبين لطفل مصاب باللويميا سرطان الدم. -استغرقت هذه المهمة الثانية طاقات ثلاثين موظفا متفرغا لمدة أربعة أشهر.

لاحتواء مستوى اختلال التوازن، استخدم الموظفون مجموعة متنوعة من الأدوات. ذهبت البنية في شكل ورشات العمل أبعد لاحتواء وتوجيه الاسترسال العاطفي ' للمناقشة. تم تنظيم ورشات العمل أنفسها بشكل رفيع المستوى، وكان تسييرها بنشاط من قبل الموظفين لضمان أن لا يوجد أي فرد يهيمن على المحادثة. ودونت مسجلات الموظفين أي الأسئلة التي تبقى مطروحة، والتي تعد بأن يكون التحقيق فيها أكثر. عزز وجود علماء وكالة حماية البيئة بيئة الاحتضان بتوفير خبير لتوجيه وجهة النظر. وشعر المشاركون العاديون بالاطلاع على المناقشات بين منافسة خبراء الصناع والبيئة، والحكومة . وقام تضمين المواطنين العاديين في صنع القرار بتثقيف الجمهور وتقليص مشاعر الجمهور من المحنة واليأس. وحالما ظهرت تلقائياً ورشات عمل جديدة في العملية، ظلت وكالة حماية البيئة موجودة [في ورشات العمل]، وتقوم بالرصد والاستماع إلى المناقشات. وشعر الناس بأن مداواتهم مسموعة باستمرار.

ومع ذلك، كانت المناقشة العامة مليئة بالصراع والجدال العاطفي ، وربما يكون لا مفر منهما في مجتمع متنوع ويواجه تحديا تكيفيا . أكدت ورشات العمل بأنه كان على مختلف الأطراف أن يسمع بعضهم البعض الآخر، ولكن القالب / الشكل format لم يكن محاولة لضمان السلاسة بعيداً من الصراع.¹⁵ ولا ينبغي أن يكون.

مع تشكيل تحالفات جديدة من الناس- شبكت مع الأعمال التجارية المحلية والصناعة الكبيرة، والعمل، و[منظمة] الطريقة المتحدة United Way ، والوكالات الحكومية والمحلية و حكومة المدينة طُوِّر المجتمع آليتين من الآليات الجديدة للتصدي للمشكلات المستمرة. وأصبح "مشروع العمال المشردين"، الذي تم إنشاؤه لأساركو، نموذجاً للتعامل مع إغلاق المصنع في المنطقة. وصارت الطريقة المستخدمة لإشراك الجمهور في أساركو لحلّ قضايا التلوث الصناعي ، بصيغة تخدم معدلة، للعمل كوسيلة للتعامل مع النزاعات البيئية الأخرى في المجتمع. وبعد عشر سنوات ، ما زالت [الآليتان] كلاهما تستمران في العمل بواسطة اختراق الحدود القديمة وخلق علاقات جديدة عبرها، عززت تجربة أساركو قدرة المجتمع على التكيف.

ص- 121

(5) اختيار عملية صنع القرار

عموما لدى السلطات القوة لاختيار عملية صنع القرار. في الأساس، أنهم يجب أن يقرروا وجود الصراع وأهميته ، وما إذا كان يجب إطلاق عنانه وكيف يقوم ذلك. اتخاذ قرار لأي عملية التي يجب أن تستخدم – سواء كانت استبدادية، أو استشارية، أو المشاركة، أو التراضي- تتطلب الحكم عليها استناداً إلى عدة عوامل.¹⁶ وقد بدأنا سابقاً بتقديم ثلاثة من هذه العوامل وهي : نوع المشكلة، ومرونة النظام الاجتماعي، ومدى خطورة المشكلة. وينبغي أن نضيف إلى هذه [عاملاً] رابعاً وهو : الإطار الزمني لاتخاذ الإجراء . العامل الأول صريح نسبياً. في الحالات الفنية ، حيث يكون لدى السلطة الخبرة اللازمة لتحديد المشكلة وحلها ، يختار الناس عموماً بين صنع القرار الاستبدادي أو القرار الاستشاري. أي شيء آخر لا معنى له ، إلا إذا كان الفرد يستخدم حالة فنية لأهداف تدريبية - . وبخلاف ذلك، دع الخبراء يقومون بعملهم. ومع ذلك، تميل حالات التكيف، للمطالبة بوضع أكثر تشاركية للتشغيل وذلك لتحويل المسؤولية إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين.

ولأن المشكلة تكمن إلى حد كبير في مواقفهم، وقيمهم، وعاداتهم، وعلاقاتهم الحالية، لا بد أن يأخذ حل المشكلة مكانة في قلوبهم وعقولهم. يحرز شخص ما التقدم بشأن مشكلات التكيف من خلال عمل الصراعات داخل الأطراف [المتنازعة] وفيما بينها. ومن ثم عند مواجهة تحدٍ تكيفي ما يزال على السلطة أن تختار طريقة أكثر استبدادية نتيجة لعوامل أخرى. أولاً، قد تكون مرونة المنظمة أو المجتمع قليلة جداً لتتحمل توتر/ إجهاد العمل التكيفي . وإعادة العمل إلى الناس قد يطغى عليها ويتعارض مع المعايير

السائدة. وقد يُستمد انخفاض القدرة على التكيف من الافتقار إلى الخبرة في حل النزاعات، ونظراً لغياب قيم التوجيه المشتركة ، وعدم الرغبة في تحمل الألم قصير الأجل للحصول على فائدة على المدى الطويل، أو الروابط الضعيفة للهوية والثقة بين الطرفين. وقد لا يكون هناك ألفة مع المسؤولية المشتركة بالنسبة للمشكلات العامة، ولا يوجد تقليد للعمل بروح الفريق. وسيكون التحدي الاستراتيجي باستخدام الإجراءات الاستبدادي للبدء في تطوير القدرة على التكيف. على سبيل المثال، ربما يقوم رئيس دولة بالتخلص من نظام قضائي فاسد للبدء في إرساء معيار ثقة؛ وربما يأمر مدير حكومي مجموعة من المرؤوسين المرتبكين لتزويده بخطة استراتيجية لمشكلة وشيكة الحدوث ؛ أو قد يغير مدير تنفيذي نظام تقييم الأداء إلى نظام تجربة المكافأة. ونجاح العمل بروح الفريق بدلاً من النجاح الفردي وحده.

ص- 122

ثانياً، حتى في ظل نظام فائق المرونة، قد تختار سلطة ما العمل الاستبدادي عندما تواجه تحدياً تكيفياً شديداً لدرجة أنه يُؤد التوتر الذي يُحتمل أن يغمر ذلك المجتمع. يمكن للعملية القائمة على المشاركة تكثيف الاحتكاك / الخلاف بين الفصائل المتنافسة. وفي هذه الحالة سيتعين على السلطات تحمّل المزيد من العبء لتحديد المشكلات وحلها ، حتى لو كانت حلولها عن علم ستتطلب درجة كبيرة من التصحيح في منتصف المدة على الطريق. في مقدمة الأولويات، سوف يكون على السلطة الحد من اختلال التوازن، وغالباً ما يكون عن طريق السلوك الاستبدادي، لإسقاط المحنة / الضائقة في النطاق الذي به يمكن أن تبدأ الفصائل في المجتمع بعمل مثمر في القضايا. على سبيل المثال، في عام 1933 اتخذ فرانكلين روزفلت إجراءً متسرعاً واستبدادياً ، وقد فعل ذلك لأن تهديئة الأمة عنى كثيراً بالنسبة لقضية الانتعاش الاقتصادي باعتبارها تجربة برنامجية.

ثالثاً، في حالة الأزمات، قد لا يوجد ما يكفي من الوقت للدخول في عملية أكثر تشاركية. قد يكون على القائد اتخاذ إجراء مع علمه أنه تخمين، وأنه سيحتاج إلى تصحيحه في وقت لاحق. ويوضح روزفلت هذا أيضاً. وفورا لدى توليه منصبه أعلن عطلة للبنوك ، وإغلاقها في البلاد ووقف تشغيلها الواسع النطاق الذي كان يقود العديد منها إلى الإفلاس. كسر الإجراءات الاستبدادي زخم التشغيل وخلق الوقت لعملية أكثر تداولية لتطوير سياسة طويلة الأجل للبنوك.

يمكن أن يتم تركيز هذه العوامل الثلاثة في القاعدة الأساسية التالية : **يمكن أن يصبح الفرد أكثر استبدادية - حصرياً- عندما يكون من المرجح أن القضية ستطغى على المرونة الحالية للجماعة أو المجتمع لتوفير الوقت لاتخاذ قرار معين .**

ص 122 - 123

في حالة أسرة بوكانان، اتخذت بارسونز القرارات الفنية حول العلاج الطبي بنفسها، ساعيةً للتشاور في بعض الأحيان مع الإخصائيين الطبيين الآخرين. في تعبئة العمل التكميلي للأسرة، تحولت بارسونز من طريقة استبدادية لحل المشكلات إلى أسلوب قائم على المشاركة. كما أن آل بوتشانانسانس مع مرور الوقت تكييفوا للاحتتمالات المؤلمة لحالتهم وطوّروا قدرة على مواجهتها.

وقد احتاجت [الطبيبة] إلى وقت. على الرغم من أنها أخذت إشارات من الأسرة في قياس مدى استعدادهم، واتخذت قراراتها استبدادياً حول كيفية وضع تأطير القضايا وتسلسلها. وكان حكمها، أنهم في البداية لم يكونوا قادرين على تحمل محنة المرض. وأعطتها كلماتهم في وقت مبكر إشارة واضحة إلى حد ما. ولكن كل من الأسرة وبيئة الاحتضان نمت بشكل أقوى، كما كان واضحاً عندما بدأ آل بوتشانانسانس طرح الأسئلة الصعبة نفسها، وأعطت بارسونز المزيد من العمل مرة أخرى لهم.

وبالنسبة لروكيلشاوس، فإن سلطته الرسمية منحته القوة لاتخاذ قرار بأفضل السبل لتنظيم مصهر أساركو. والواقع أن "قانون الهواء النظيف" تطلب منه أن يقرر. ولكن، في الواقع، عن طريق اختيار عملية ورشة العمل استغنى عن قراره. عندما قررت [إدارة] المصنع من جانبها إغلاق أبوابه، في حزيران/يونيه 1984، كان قرار روكيلشاوس بالفعل قد تأخر خمسة أشهر. مثل تأخير قراره السماح لأصحاب المصلحة القيام باتخاذ قرار.

وفي ضوء أداء مهمته، يمكننا أن نرى لماذا عن عمد قد رفض أن يقرر. وكان التحدي لدى روكيلشاوس تعبئة الشعب محلياً لمعالجة مشكلة صعبة في التكيف. نظراً للانخفاض المستمر في أسعار النحاس، كانت الحاجة إلى التنوع الاقتصادي، بذاتها، قد أصبحت على نحو أكثر وضوحاً وإلحاحاً. ليس فقط لأن أصحاب أساركو قد عرفوها، ولكن لأن العمال والمستفيدين المحليين من المصنع قد اكتشفوا أنها كذلك. لم يعد المصنع صالحاً. وفي الواقع، لا يهم حقاً بماذا سيحكم روكيلشاوس. ومع ذلك هل أنه قد اتخذ هذا القرار عندما كان من المفترض أن يتخذه، وفي شباط/فبراير 1984، كان قد وقر أيضاً تشتيت موضع

الاهتمام. قد تكون المنطقة نسبت إغلاق المصنع إلى روكيلشاوس وعدم اكتشافه بالأعمال. وبدلاً من مواجهة المشكلة الحقيقية، يحتمل أن يكون الناس جعلوا وكالة حماية البيئة كبش فداء وأرجأوا عملية التكيف. وكما عبر روكيلشاوس عن ذلك، "كان علينا أن نسمح لهم بما يكفي من الوقت لإنجاز العمل . ذلك العمل الذي لم يكتمل قبل شباط/فبراير".¹⁷ التردد، في جوهره ، أجبر الجمهور على مواصلة استكشاف التحدي للتنوع الاقتصادي الذي تم اكتشافه.

بادئ ذي بدء، مع ذلك، لا أحد كان يعلم، أن وليام روكيلشاوس سيؤجل أي قرار، ولا هو فعل ذلك. في استجابة لمقالة بعنوان "القيصر Caesar" في نيويورك تايمز ، كتب روكيلشاوس، "الناس في تاكوما ليسوا مطالبين باتخاذ القرار؛ إنهم كانوا مطالبين لإبداء رأيهم المستنير. إنهم يعرفون أن لهم الحق في أن يُسمَعوا وهو ليس نفس الشيء مثل الحق في أن يتلقوا آذاناً صاغية. القرار النهائي هو لي".¹⁸

وأكد علنا تفويضه في صنع القرار. وعندما قدمت ارنيستا بارنز، المديرة الإقليمية في وكالة حماية البيئة ، بيانها الافتتاحي في 12 تموز/يوليه، شددت على أن روكيلشاوس سيتمسك بصلاحيته لاتخاذ القرار النهائي. وفقا لها، خطط روكيلشاوس هي أن يزن ثقل تعليقات الجمهور، ولكن لن يكون هناك تصويت.

ص- 124

وهذا، أيضا، كتكتيك كان منطقياً. ولو قام بالتخلي عن سلطة اتخاذ القرار، فإنه قد يكون قد تخلى عن آلية رئيسية لتوجيه الجميع للمشاركة في النقاش وتنظيم عملياته. من هم الذين سيأتون إلى ورشات عمل وكالة حماية البيئة التي فيه تقوم وكالة حماية البيئة بدور غير حاسم؟ لقد جاء الناس لأنهم كانوا يعتقدون أن الحصول على الاستماع لوكالة حماية البيئة من شأنه أن يصنع فرقا. ولكن وفقا لروكيلشاوس، الحضور الذي يُهم حقاً، كان الجمهور ذاته. قد تكون فصائل مختلفة قد فكرت بأنها تقوم بالضغط على وكالة حماية البيئة، ولكنما كان في الواقع هو ممارسة [الفصائل] ضغط (وتثقيف) بعضها البعض الآخر تحت رعاية وكالة حماية البيئة .

ص 309 - 312

الهوامش

الفصل الخامس-تطبيق السلطة

1. وهذا التمييز مماثل للتمييز القائم بين الرئاسة والقيادة، حيث تتساوى الرئاسة مع السلطات الرسمية للمنصب (السلطة الرسمية)، والقيادة ذات النفوذ غير الرسمي

(سلطة غير رسمية). وبمصطلحي على الرغم من أن السلطة الرسمية وغير الرسمية على حد سواء يمكن أن تستخدم كأدوات في ممارسة القيادة، فإنهما لا يشكلان القيادة في حد ذاتها. نموذج رئاسة/القيادة لا يساعدنا في التركيز على مهمة العمل التكيفي لأنه يستخدم النفوذ والسلطة الرسمية باعتبارها وحدات التحليل. لإجراء مناقشات للتمييز بين القوى الرسمية والنفوذ غير الرسمي (أو الرئاسة والقيادة)، أنظر :

For discussions of the distinction between formal powers and informal influence (or headship and leadership), see Richard E. Neustadt, *Presidential Power and the Modern Presidents: The Politics of Leadership from Roosevelt to Reagan*, third edition (New York: Free Press, 1990); Cecil A. Gibb, "Leadership," in Gardner Lindzey and Elliot Aronson, eds., *The Handbook of Social Psychology*, second edition (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969), vol. 4, pp. 212-213; and Jean Blondel, *Political Leadership: Towards a General Analysis* (Beverly Hills, CA: Sage, 1987), pp. 13-15.

2. See "Public Prestige," in Neustadt, *Presidential Power*; chap. 5.
3. See Donald Winnicott, *The Maturation Process* (New York: International Universities Press, 1965); Arnold H. Modell, "The 'Holding Environment' and the Therapeutic Action of Psychoanalysis," *Journal of the American Psychological Association*, vol. 24, 1976, pp. 285-307; Edward R. Shapiro, "The Holding Environment and Family Therapy with Acting Out Adolescents," *International Journal of Psychoanalytic Psychotherapy*, vol. 9, 1982, pp. 209-226; Robert Kegan, *The Evolving Self* (Cambridge: Harvard University Press, 1982); and Edward R. Shapiro and A. Wesley Carr, *Lost in Familiar Places* (New Haven: Yale University Press, 1991).
4. -لمناقشة الاستخدامات وإساءة استخدام السجون : بيئات الاحتضان لإنتاج التغيير التنموي، انظر Kegan, *The Evolving Self*, pp. 175- 177
5. See David Good, "Individuals, Interpersonal Relations, and Trust," in Diego Gambetta, ed., *Trust* (Oxford: Blackwell, 1988), p. 32. For an organizational study of trust, see John J. Gabarro, "The Development of Trust, Influence, and Expectations," in Anthony G. Athos and John J. Gabarro, *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1978), pp. 290-303; and John J. Gabarro, *The Dynamics of Taking Charge* (Boston: Harvard Business School Press, 1987), chap. 5.
6. وعلى سبيل المثال، الكلاب التي تعرضت لصدمات كهربائية صغيرة ولكنها عشوائية أصبحت فاترة بالمقارنة مع الكلاب التي تلقت صدمات كبيرة ولكن يمكن التنبؤ بها. Martin E. P. Seligman, Steven F. Maier, and Richard L. Solomon, "Unpredictable and Uncontrollable Aversive Events," in F. Robert Brush, ed., *Aversive Conditioning and Learning* (New York: Academic Press, 1971); also see Good, "Individuals, Interpersonal Relations, and Trust."
7. Diego Gambetta, "Mafia: The Price of Distrust," in Gambetta, ed., *Trust*, pp. 162-163. Also see Anthony Pagden, "The Destruction of Trust and Its Economic Consequences in the Case of Eighteenth-Century Naples," in the same volume, pp. 127-141; Robert D. Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (Princeton: Princeton University Press, 1993),

8. يبدأ هذا النقاش بتقديم المهارات والحساسية البالغة التي يريدها الشخص أن تعزز في أي جهد تنموي قيادي. معالجة هذا الموضوع ينتظرها كتاب آخر.
9. يمكن تحليل هذه الدينامية كذلك. . تلفت الطبيبة الانتباه إلى رفايتها الخاصة بها ، بصرف نظر الأسرة عن العمل نفسه. والإلهاء يولد عدم الثقة بالآلية التالية. لدى الناس مشاعر متناقضة حول أعمال التكيف: أنهم يريدون إحراز تقدم بشأن المشكلات الصعبة، ولكنهم أيضا يريدون تجنب المعاناة المرتبطة بها. وبالتالي، قد رحب ال بوتشانانس بإلهاء الطبيبة كهروب من مشكلاتهم، وفي الوقت نفسه، قد يكونون انزعجوا من خرق الطبيبة العقد الضمني : "نحن المرضى. ونحن من المفترض أن تكون العناية بنا، وليس لك. "
10. Speech delivered at the John F. Kennedy School of Government, Harvard University, January 1981.
11. اتصال-شخصي مع بارنز ارنيستا بالارد، آذار/مارس 1993. لمناقشة معمقة لدور إشراك الجمهور في إدارة المخاطر البيئية ، انظر:
see the National Academy of Sciences study, Improving Risk Communication (Washington, DC: National Academy Press, 1989).
12. اتصال-شخصي مع ، أليكس سميث، المدير السابق لشعبة المخلفات الخطرة والهواء والمياه للمنطقة العاشرة ، وكالة حماية البيئة؛(سياتل) حيث عبرت عنها متشككة أثناء إدارة روكيلشاوس بأننا ذاهبون إلى ورشات عمل عامة حول NISHPS [هذا النوع من التنظيم] ؟
13. أسباب اختيار روكيلشاوس إدارة المخاطر، بالطبع، معقدة. أنه ربما أيضا قام باختيار قضية الأمطار الحمضية، أو نضوب الأوزون ، حيث حازتا على كثير من الاهتمام العام بهما (الأمطار الحمضية أكثر من الأوزون). ولكن لم يكن للبيت الأبيض مصلحة في السعي إلى متابعة هذه القضايا، في حين أنه وافق على مفهوم إدارة المخاطر. على الرغم من أن سلطة روكيلشاوس قدمت له بعض القوة لتأطير النقاش العام، فإن حصوله على التفويض من الأعلى قيده ضمن حدود واضحة. انظر :
See Landy, Roberts, and Thomas, The Environmental Protection Agency, pp. 252-258.
14. -دون الاستفادة من منظور تاريخي، سأتابع منطلق هذه الحجة مع الأسئلة التالية حول استراتيجية الرئيس كلينتون. هل رأى قضية المثليين في الجيش كمشكلة تكيف أو مشكلة فنية التي قد تجعل العمل الرسمي منطقيا تماما؟ كان التقييم الأخير هذا خطأ واضحا إلى حد ما. شكل الحظر على الشواذ في الجيش تحديا تكيفيا، سواء بالنسبة للمؤسسة العسكرية وللأمة ككل، التي تتطلب اجراء تغييرات أساسية في المعايير المؤسسية والإجراءات والمواقف العامة والعادات. ولكن إذا كان الرئيس يعلم أن هذا يمثل تحديا تكيفيا، فإنه يعرف أيضا أن هذه القضية غير ناضجة؟ وإذا كان الأمر كذلك، هل كان اتخاذ إجراءات جريئة يعني نضج هذه القضية ؟ ومن الواضح أن هناك بدائل

لانضاج القضايا باتخاذ إجراءات جريئة موثوقة. واعتبرت هذه في ضوء ما تكلفه من حيث الاهتمام بالقضايا الأخرى والسلطة غير الرسمية؟

15. اتصال شخصي ، سوزان هول ، الخبيرة المسؤولة عن تصميم عملية إشراك

الجمهور في تاكوما لوكالة حماية البيئة؛ نيسان/أبريل 1993.

16. وكما ذكر في ملاحظة سابقة، لتحليل فكري مثير لنماذج مختلفة في صنع القرار، ومتى يتم استخدامها، انظر :

see Victor Vroom and Arthur Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988).

17. اتصال شخصي ، وليام روكيلشاوز. March 1992. William Ruckelshaus,

18. William Ruckelshaus, "Letter: On Tacoma's Air-How EPA Faces the Arsenic Risk," *The New York Times*, July 23, 1983, italics in the original.

الفصل السادس

على حد السيف (حد النصل)

On a Razors Edge

على الرغم من الموارد التي تأتي مع السلطة فهي أيضا مقيدة.¹ تمنح الهيئات المكونة الموارد [للسلطة] مقابل الخدمات [التي تقدم لها]. ويتم استلام السلطة في مقابل الوعد بالوفاء بتوقعات الناس [بإنجازها]، ونحن نُصرُّ على أنها يجب أن توفر التوجيه والحماية و النظام. غالباً ما تكون هذه التوقعات منطقية . وفي الحالات الفنية ، تم فعلا عمل الاستعدادات الملائمة للمشكلة الحالية. وقد تم إنشاء الإجراءات، وخطوط السلطة ومواقع أدوار [الأشخاص] والمعايير العملية. الناس لديهم فكرة واضحة بما فيه الكفاية حول ما يلزم القيام به وكيفية القيام بذلك. ولذا قد يكون هناك حاجة للإبداع والبراعة ، ولكن فقط لاستنباط تنويعات على المواضيع المعروفة، وليس المواضيع الجديدة تماما.

تصبح توقعاتنا لشخص السلطة ذات نتائج عكسية عندما تواجه منظماتنا ومجتمعاتنا المحلية تحدياً تكييفياً عندما لا يكفي تطبيق الأساليب المعروفة والإجراءات. وما زلنا نتوقع من سلطاتنا استعادة التوازن بسرعة. إذا لم يتصرفوا بسرعة للحد من شعورنا بالحاجة الملحة، نحن نطيح بهم إلى أسفل. في بعض الأحيان، نحن نقتلهم.

وأحياناً ما نسمي هذه الحالات "الأزمات في القيادة" وهي عَرَضٌ من أعراض المشكلة المعتادة بإلقاء اللوم على السلطة . وتتعثر بسبب أننا نتوقع من السلطات أنه ينبغي عليها أن توفر في حالات التكيّف ما يمكن عمله، وتوفره بصورة روتينية، ونحن نلومهم على استمرار المشكلات المحبطة التي تحتاج عملنا التكيّفِي. وهكذا، وكما هو متوقع، تُزودنا سلطاتنا بعلاجات وهمية وعمليات تحويلات (الانتباه). إننا نطالب بها. إذا كانوا يريدون الحفاظ على التفويض بمنحهم إياها، عليهم تقديم وعود للخلاص ، أو توفيرها. عندما نكتشف كذلك أن سلطاتنا فشلت ، وكثيرا ما كنا نُكفّر عن إخفاقاتنا بكبش فداء لها، ونبحث عن شخص ما بوعود جديدة.

عندما تقوم السلطات بتقديم إصلاحات سريعة فإننا نطالبها بشكل متكرر ، وقد تقوم بإعداد دورة تدريبية للأزمات، سواء بالنسبة لأنفسهم ولناسها. ربما سوف تضرب العاصفة التي تختمر عند إدارة شخص آخر، وهم سوف يهربون سالمين؛ وربما لا. وسقط العديد من رؤساء الدول حالما تفاقمت المشكلات التي تتحول أخيراً إلى أزمات: على سبيل المثال لا الحصر، (حصل ذلك مع) دوفالييه (Duvalier) في هايتي، وماركوس (Philippines) في الفلبين، وأورتيجا (Ortega) في نيكاراغوا، وهونيكير (Honecker) في ألمانيا الشرقية، وساوسيسكو (Ceausescu) في رومانيا، وسار العديد من رؤساء الشركات الأميركية في نفس الطريق خلال العقد الأخير بعدم تعبئة استجابات التكيّف للمنافسة الأجنبية.

تعني ممارسة القيادة من موقع السلطة في حالات التكيّف السير ضد التيار. وبدلاً من الوفاء بالتوقعات للحصول على إجابات، فالشخص يقدم الأسئلة ؛ بدلاً من أن يحمي الناس من التهديد الخارجي، يجعل الشخص الناس يشعرون بالتهديد من أجل تحفيز التكيّف بدلاً من توجيه الناس إلى أدوارهم الحالية، ويحير الشخص الناس ومن ثم تتطور علاقات دور جديد ؛ وبدلاً من تهدئة الصراع، نتيجة أحد الأشخاص ؛ وبدلاً من الحفاظ على المعايير، يتحداها أحد الأشخاص.

وبطبيعة الحال، إن الحياة الحقيقية متغيرة. سوف تضطر الشخصية في السلطة حتى في حالات التكيّف ، إلى التصرف بشكل مختلف ، لتحقيق كل من هذه الوظائف الاجتماعية تبعاً لعدة عوامل، التي ذكرت للتو وهي: مدى خطورة المشكلة، ومرونة النظام الاجتماعي، ونضوج القضية، والوقت. وعلى سبيل المثال، قد يكون على مؤسسة ما التصرف بحزم للمحافظة على المعايير واستعادة تعيينات واضحة للأدوار ، بينما يتم تحدي الناس بالأسئلة ورفع النزاع حول التوجيه. ولكن لاتخاذ القرارات التكتيكية للانتقال بين الطرق الفنية والتكيّف إلى جانب كل بعد من هذه الأبعاد الخمسة، يحتاج المرء أولاً مفهوماً واضحاً للخلافات. ويوجز الجدول (2) التغيرات التي تتطلبها حالات التكيّف من السلطات.

في حالات التكيّف ، يتطلب الوفاء بالمهام الاجتماعية للسلطة المشي على حد السيف / النصل. وتحدي الناس بسرعة جداً، سوف يجعلهم يقذفون شخصية السلطة

لإخفاقه في تحقيق توقعاتهم في الاستقرار. ولكن القيام بتحدي الناس ببطء شديد، فإنهم عندما يكتشفون أنه لا يحرز أي تقدم سيطيحون به.

ص126- 127

في نهاية المطاف، فإنهم سوف يلقون اللوم عليه لعدم إحراز تقدم. وللبقاء بتوازن على الحافة، يحتاج المرء إلى فهم استراتيجي للأدوات والقيود المحددة التي تأتي مع إحدى السلطات.

ومن ثم في أي من الحالتين، يعتبر الشخص في السلطة قد توقف عن ممارسة ذلك. عندما يكون هو محط تركيز الآمال والآلام التي تتجاوز سحره، أو أي سحر، لا بد أن يقوم بعض الناس بالمهاجمة، على الأقل بالكلمات. حتى الأكثر نشاطا لا يمكنه تفادي هذه الهجمات تماما ولا يحمي نفسه، عقلياً وجسدياً، من مجموعة متنوعة من الجراح.

القيادة هي حد السيف / النصل لأن المرء عليه الاشراف على فترة مستمرة من عدم التوازن الاجتماعي خلال مواجهة الناس التناقضات في حياتهم ومجتمعاتهم وتعديل قيمهم وسلوكهم لاستيعاب الحقائق الجديدة.

الجدول 2. القيادة مع السلطة في حالات التكيّف 127		
Table 2. . Leadership with Authority in Adaptive Situations		
Social function الوظيفة الاجتماعية	النمط الظرفي Situational type	
	الفني Technical	التكيّف Adaptive
تحدّد السلطة تحدي التكيّف ، توفر تشخيص الظروف، وتنتج أسئلة حول المشكلة والتعاريف والحلول	توفر السلطة تعريف المشكلة وحلها	التوجيه
تظهر السلطة التهديد الخارجي	يحمي السلطة من التهديد الخارجي	الحماية
تغير السلطة الأدوار الحالية، أو تقاوم الضغوط لتوجيه الناس في أدوار جديدة بسرعة كبيرة جدا	توجيه السلطة	السلطة تقوم بدور التوجيه
تكشف السلطة عن الصراع، أو تسمح له بالظهور	استعادة السلطة للنظام	السلطة تقوم بالسيطرة على الصراع
تتحدي السلطة المعايير ، أو تسمح بتحديها	السلطة تحافظ على المعايير	السلطة تقوم بصيانة المعيار

ص-128

لقد بدأنا استكشاف الموارد التي تجلب السلطة لتوجيه هذه العملية. ويمكن تنظيم هذه الأدوات وفقاً لمبادئ القيادة الاستراتيجية الخمسة:

1. **تحديد التحدي التكيّفي.** تشخيص الحالة في ضوء القيم على المحك، وتجزئة القضايا التي تأتي معها .
2. **الحفاظ على مستوى المحنة في نطاق المسموح به للقيام بأعمال التكيّف.** باستخدام التشبيه بطنجرة الضغط، والحفاظ على التسخين بدون تفجير الوعاء.
3. **تركيز الانتباه على إنضاج القضايا وليس على الحد من ملهيات التوتر/ الإجهاد .** تحديد القضايا التي يمكنها حالياً أن تشغل الانتباه ؛ وبينما توجه الانتباه إليها، فآليات التصدي لإبطال العمل مثل الحرمان، وكبش الفداء، إلقاء التبعة على عدو خارجي، والتظاهر بأن المشكلة فنية، أو مهاجمة الأفراد بدلاً من القضايا.
4. **إعادة العمل إلى الشعب، ولكن بمعدل يستطيعون عمله.** وضع وتطوير المسؤولية بالضغط على الناس الذين عندهم المشكلة.
5. **حماية الأصوات القيادية التي بدون سلطة.** إعطاء غطاء لأولئك الذين يثيرون الأسئلة الصعبة التي تنتج اي محنة للناس الذين يشيرون إلى التناقضات الداخلية في المجتمع. وغالباً ما سيكون لدى هؤلاء الأفراد حرية العمل لإثارة إعادة التفكير الذي لا تملكه السلطات.

وقد اقترحتُ أن السلطة الرسمية وغير الرسمية، هما عنصر رئيسي في البيئة الحاضنة — إناء الاحتواء - لتوتر/ إجهاد التغيير. على المدى القصير، يجب على الناس في السلطة تنظيم التوتر/ الإجهاد مباشرة. عليهم العمل داخل القدرة الاستيعابية الحالية للإناء. في المدى المتوسط، يمكن أن يقوم الشخص في السلطة بتعزيز مساهمته في البيئة الحاضنة بتقوية علاقاته السلطوية الخاصة داخل المجتمع، وبالتالي زيادة مرونة المجتمع خلال فترة توليه منصبه.

P, 129-128

وعلى المدى الطويل، يمكن أن يُعطي الإناء مرونة دائمة حتى إنه يمكن أن يتسامح مع الضغوط الأكبر التي تُولّد القضايا الأكثر قسوة، وهي مستقلة إلى حد ما عن الوجود الشخصي وقوة الشخص في السلطة. يمكن أن يحفز الناس في السلطة لتنمية الروابط المدنية التي تقوم بإنشاء شبكات اجتماعية لتحديد الهوية.² يمكنهم زيادة موثوقية هياكل السلطة والمؤسسات.³ ويمكنهم أن يخلقوا الطقوس التي تجسد وتعزز القيم الموجهة المشتركة. إنهم يمكنهم نمذجة معايير التعاون، وتحمل المسؤولية، وعمل حلّ فعّال للصراعات . ويمكن أن يفوضوا على نطاق واسع⁴،

ويمكنهم أن يعززوا روح التعلم والإبداع. ومع مرور الوقت، يمكن أن يصبح مجتمع ما معتادا على العمل التكيّفي وعلى ألمه وأرباحه.

والتركيز الرئيسي على المهمة القصيرة المدى لهذا الكتاب هي إحراز تقدم بشأن تحدي التكيّف . والمهمة طويلة الأمد للقيادة - تطوير القدرة على التكيّف - هي إلى حد كبير أبعد من نطاقنا الحالي ، على الرغم من أنها إلى حد ما وعلى المدى الطويل تم تقديمها بواسطة التقدم المتراكم واستيعاب الدروس من النجاحات الفردية. في التركيز على المشكلات الفورية، يجب على الشخص الذي ينوي القيادة أن يسأل أربعة أسئلة عملية وذات صلة: كيف يمكنه التعرف على تحدي التكيّف ؟ وكيف يمكنه الحفاظ على تركيز الانتباه على قضية ناضجة ؟ وكيف يمكنه تنظيم التوتر/ الإجهاد لإبقائه ضمن نطاق إنتاجي ؟ وكيف يمكنه اتخاذ عمل لتعزيز التعلم الاجتماعي بحيث يتم التوصل إلى توازن جديد؟ وتوفر الجهود المبذولة في عام 1965 لتأمين حقوق التصويت للسود الأميركيين ساحة اختبار لهذه الأسئلة؛ وفي هذا الفصل، علينا أن نركّز على استراتيجية الرئيس ليندون جونسون للقيادة من موقع السلطة.⁵

مقدمة: إنضاج القضية

عندما تولى جونسون الرئاسة، انتقل فوراً لإصلاح إناء الإحتواء / الاحتضان الذي كان قد أضعف باغتيال كينيدي. وقد تصرف للحد من ارتباك وخوف الجمهور من كونه على متن سفينة بلا دفة [توجهها]. وبدأ الرئيس الجديد في أول خطاب له إلى الأمة، بدعوة واضحة ومباشرة للكونغرس للعمل. وقدم عددا قليلا، إن وجدت، من أفكاره الشخصية؛ وبدلاً من ذلك فإنه وعد بمواصلة عمل سلفه. من خلال القيام بذلك ، فإنه خفض محنة المرحلة الانتقالية وأسس الثقة.

والآن الأفكار والمثل العليا التي قُدمت بنبل [أفكار كينيدي] يجب أن يتم ترجمتها إلى عمل فعال... في هذه اللحظة الحرجة، فمن واجبنا، واجبكم وواجبي، أن نبتعد عن اليقين والتأخير والشك، وأن نظهر أننا قادرون على العمل الحاسم؛ إن فقداننا القاسي لزعيمنا سوف نستمد منه ليس الضعف ولكن القوة، يمكننا ذلك وسوف نعمل ونعمل الآن... موت جون كينيدي يأمر بما أعلنته حياته - أن أمريكا يجب أن تتحرك إلى الأمام.

ص-130

وعادة ما يجلب الرؤساء معهم جماعتهم في إداراتهم. وما يزال في عام 1963 ،

أحد عشر شهرا فقط ليثبت [جونسون] نفسه قبل الانتخابات الرئاسية القادمة، لذا استند جونسون على مجلس وزراء كينيدي (Kennedy) [وطاقمه] في البيت الأبيض. من خلال استمرارية الأفراد، عَزَز جونسون مرة أخرى البيئة الحاضنة و في الوقت نفسه فإنه تجنب لفت الانتباه إليه. مع المبادرات الرئيسية المقبلة، فهو لا يستطيع عزل نفسه عن هذه النقطة وزيادة تعرضه للهجوم. " كان باستمرار أمامي صورة أن كينيدي قد اختارني منفذا لإرادته ، كان من واجبي القيام بذلك وهذا يعني أن ناسه فضلا عن برامجه. كانوا جزءا من إرثه. كان لا يمكنني أن اسمح ببساطة أن تعتقد البلاد أنني وحدي." ⁶

حتى بعد أن تم انتخابه رئيسا عن جدارة ، أبقى جونسون رجال كينيدي حوله. ليس ذلك لأنه قيّم مواهبهم، بل كان بحاجة إلى دعم مستمر من هيئاتهم المكونة: وسائل الإعلام والشرقيين (Easterners) والمثقفين. ⁷ وهكذا، استمر في اقتراس سلطة كينيدي وحصن برنامجه باسم كينيدي، وصرف انتباه الرأي العام عن شخصه هو . واضطر إلى تعزيز البيئة الحاضنة لاحتواء الضغوط التي خطط لها التي تنشأ مع سياساته.

ولعل أكثر مبادرات جونسون العديدة نجاحا ، كانت مبادرته في الحقوق المدنية. ⁸ وفي أفضل حالاته، بنى ليندون جونسون لنفسه فرصة القيادة في استماعه بإمعان إلى الأمة، وتحديد تناقضاتها الداخلية، وتحويل الحوار بين المصالح المتنافسة إلى تشريعات وبرامج. وشجع رؤية الحقوق المدنية لدى مارتن لوثر كينغ الابن (Martin Luther King Jr.) ، وشجع ما اعتبره رؤية جورج والاس الشعبية للعدالة الاقتصادية. ⁹ إن إحرار التقدم يمكن صنعه عن طريق دفع الناس للانخراط بعضهم مع البعض الآخر لتعديل وجهات نظرهم أو التوصل إلى حلول توفيقية. سيتم جعل الأحزاب /الأطراف أن تقوم بهذا العمل.

ص-130-131

وفي الواقع، مارس جونسون بشكل روتيني في برنامجه التشريعي الضغوط على الناس الذين طلبوا منه الحصول على مساعدة. وهكذا، مارس جونسون الضغوط على القادة السود لإقناع المحافظين المترددين.

وفي رأي جونسون يكمن مفتاح نجاح الحقوق المدنية، ، في أيدي حزب الأقلية، الجمهوريين الذي يرأسه عضو مجلس الشيوخ إيفرت ديركسن (Senator Everett Dirksen). بدون دعمهم، لا يمكن الحصول على أي تشريع جديد يمرره السيناتور ريتشارد راسل والكتلة من الجنوب من أعضاء مجلس الشيوخ الديمقراطيين الذين التزموا بهزيمته. إنهم سوف يعطلونه حتى الموت، مثلما كانوا قد فعلوا تقريبا مع كل مشروع قانون للحقوق المدنية لما يقرب من قرن من الزمان.¹⁰

حتى الآن لم يكن جونسون يقوم بأعمال الضغط وحده. وليكسب الجمهوريين (Republicans)، دعا جونسون روي ويلكنز (Roy Wilkins)، رئيس "الرابطة الوطنية" للنهوض بالشعوب الملونة (NAACP) كمقدمة لإدخال "قانون الحقوق المدنية" لتلك السنة. إنه وضع الدعوة في 6 يناير 1964، بعد ستة أسابيع من توليه الرئاسة.

جونسون: "متى أنت قادم هنا، وتبدأ الحقوق المدنية؟"

ويلكنز: "بمجرد أن اتخلص من مجلس الإدارة في الاجتماع السنوي."

جونسون: "حسنا أخبرهم أنني أعتقد أنهم قد حصلوا على شخص جيد جيدا. لا أعرف في الولايات المتحدة من هو أفضل [منك] وأكثر إنصافاً، أو إنسانا متمكنا. ما أريده منك أن تقوم به هو الآن الحصول على مشروع القانون هذا، لأنه ما لم تحصل على خمسة وعشرين من الجمهوريين فإنك لن تحصل على إغلاق النقاش [لوقف التعطيل]. الآن لا تقتبس عني هذا، ولكن رسل يقول أنه قد حصل بالفعل على التزامات كافية لمنع إغلاق النقاش. أعتقد أنك سوف تضطر إلى الجلوس مع ديركسن وإقناعه بأن هذا من مصلحة الحزب الجمهوري، وإذا كنت تعتقد أنه إذا كان الجمهوريون يسرون معك جنبا إلى جنب لإغلاق النقاش، لماذا إذن عليك أن تسير معهم في الانتخابات. وأن تدعهم يعرفون أنك ذاهب مع المرشح للرئاسة الذي يقدم لكم أفضل أمل وأفضل فرصة للكرامة واللياقة في هذا البلد، وأنت تسير مع عضو مجلس الشيوخ الذي يفعل الشيء نفسه. أنا لست ساحرا. الآن أنا أريد أن أكون معك، وأنا ذاهب لمساعدتك بأي طريقة أستطيع. لكنك ذاهب لجلب هؤلاء الناس هنا، وكلما كُنْتَ أسرع في جلبهم كان ذلك أفضل. وإذا فقدنا هذه المعركة فسنرجع عشر سنوات إلى الوراء."

ص 131 - 132

في الواقع، ذهب مجلس الشيوخ خلال خمسة وسبعين يوماً من التعطيل، لمشروع قانون الحقوق المدنية وهو الأطول في تاريخه. ولكن في 10 يونيو 1964، كان على استعداد للتصويت على إغلاق النقاش. وكما قال جونسون كان المفتاح هو ديركسن. ورداً على احتجاج رسل أن "مشروع القانون ببساطة ينطوي على قضية سياسية وليست قضية أخلاقية"، اتخذ ديركسن أخيراً موقفه. مُعلناً "الحقوق المدنية هي فكرة قد حان وقتها.. ونحن نواجه قضية أخلاقية،" وقد غيرَ موقفه¹¹. وقد تحولت أولويات ديركسن أثناء محادثاته مع ويلكنز (Wilkins) وآخرين. هذه القضية قد قُدمت لتنضج. وكما وصف جونسون المشكلة لاحقاً في سيرته لدوريس كيرنز (Doris Kearns): "أن التحدي يكمن في معرفة ماذا كان يهَمُّ أن لكل واحد من هؤلاء الرجال، وفهم القضايا التي تتسم بأهمية حاسمة لبعضهم ولماذا. بدون الفهم فلا شيء ممكن. وتسمح لي معرفة القادة وفهم حاجاتهم التنظيمية تشكيل برنامجي التشريعي لتناسب احتياجاتهم واحتياجاتي." وعموماً في اتباع سياسات محلية، سعى جونسون لحمل الأطراف ذات الصلة،- قادة الأعمال التجارية والمربين، والعمل، ووسائل الإعلام- الحصول على مشاركة بعضهم مع البعض الآخر. قد تُركِّز بعض السلطات على جعل الناس ينصاعون لأوامرهم. أما جونسون فقد سعى إلى تثقيف الناس بأن يتعاونوا بعضهم مع البعض الآخر، مع احترام أهداف بعضهم للبعض الآخر.. إنه حشد الناس في عمل تعاوني. كما أنه وصف عمله ذلك بقوله، "كنت أريد من كل هؤلاء الرجال المشاركة في إدارتي في أكثر من عشرة طرق مختلفة. كان المفتاح هو الحصول على الرجال من مختلف الفئات حتى يشترك بعضهم مع البعض الآخر في العديد من اللجان والوفود التي تغطي القضايا الكثيرة التي لا يستطيع معها أي شخص أن يكون مُتصلباً في قضية لأي شخص"¹²

استهدف جونسون تعبئة الأمة ككل للعمل بشأن القضايا التي قد تم تجنبها لما يقرب من مئتي سنة. من ثم تتطلب تعبئة المجتمع للتصدي للمشكلات الصعبة وتعلم طرق جديدة أكثر بكثير من تشكيل صفقات في السلطة التشريعية؛ إنها تتطلب قيادة الجمهور [قيادة شعبية]. وكان على جونسون تحديد تحديات التَّكْيِيف التي تواجه الأمة، وتنظيم مستوى المحنة، والتصدي للعمل لتجنب المهليات، ووضع المسؤولية في المكان الذي تنتمي له، وحماية أصوات القيادة في المجتمع. والآن هل قام هو بتوضيح أفضل لاستراتيجية القيادة هذه من خلال الحوادث في سلما (Selma) بولاية ألاباما (Alabama).

سِلما - ثمانية أيام في عام 1965

ص 132 - 133

حدّد مجموعة من الأمريكيين السود في يوم الأحد 7 مارس 1965، القيام بمسيرة من سلّما إلى عاصمة الولاية في مونتغمري في حملة شاملة لحقوق التصويت. سلّما، مدينة [عدد سكانها] حوالي 29 000 نسمة ، كان السود أكثر قليلاً من البيض، ولكنهم كانوا فقط 3 في المئة من قوائم اقتراع الشعب ، هم من السود. ومن بين 15,000 من المواطنين السود ، كان 325 فرداً منهم مسجلين للتصويت.¹³ وقد استخدمت المقاطعة الأساليب التي عفا عليها الزمن لمنع المواطنين السود من تسجيل أسمائهم للتصويت، بما في ذلك الامتحانات الخطية الطويلة والأسئلة الشفوية الصعبة \ الخادعة مثل: اتلُ "التعديل الثالث عشر" للدستور، وما هما الحقان اللذان يمتلكهما المواطن بعد الاتهام من هيئة محلفين كبرى؟ وكان والاس (Wallace) حاكم ولاية ألاباما قد صرّح خلال حملته الانتخابية في عام 1962 بقوله: "من مهد الكونغرس الولاية هذا ، القلب الكبير أرض الجنوب الانجلوسكسوني -... الفصل [العنصري] الآن! الفصل [العنصري] غدا! الفصل [العنصري] للأبد !"¹⁴

ردا على مسيرة حقوق التصويت، أرسل الحاكم والاس شرطة الولاية ضد 600 شخص أعزل من السود حالما وصلت [المسيرة] إلى حدود المدينة¹⁵. وشهد الأميركيون في جميع أنحاء البلاد وهم مصدومون وغاضبون مشاهد متلفزة للسود من الرجال والنساء، والأطفال يتعرضون للضرب بالهراوات ، ويصابون بالغاز المسيل للدموع، ويضربون بالسياط من قبل أعضاء فرقة الخيالة. صوت عال كالصراخ كان صياح المتفرجين البيض، وهم يصرخون "امسكوا بهم ! امسكوا بهم!"¹⁶ في رد الفعل، ظهرت مظاهرات عفوية عبر البلاد كضغط هائل وركزت على الرئيس جونسون لتحريك الحرس الوطني.¹⁷

ومع ذلك، رفض جونسون التحرك. وفي الواقع أنه واجه ضغوطا مناقضة من يوم الأحد الماضي الدامي ، كل مع تاريخه الطويل. من ناحية، طالب غضب الجمهور من الرئيس التصرف بقوة فوراً لحماية المشاركين في مسيرة سلّما . تظاهر الناس وجلسوا عند البيت الأبيض؛ تظاهروا وجلسوا عند وزارة العدل؛ وبخّوه في الصحافة على الصعيد الوطني. الدكتور مارتين لوثر كينغ الابن [بحالة] من الاستياء والإحباط ، اتهم الحكومة الاتحادية بـ "الجبن".¹⁸ ومن ناحية أخرى، أراد البعض الآخر من جونسون أن يبقى خارج هذه القضية . وأعربوا عن خوف عظيم من تدخل [الحكومة] الاتحادية

في شؤون ولايتهم. وقد تعب الجنوبيون البيض- من بين آخرين في البلاد- من تدخل الحكومة الاتحادية في طريقتهم في الحياة ويريدون الحفاظ على الأعراف المحلية والسيطرة. كان جونسون في مواجهة صراع بين مُكوّنين مُختلفين من القيم المتعارضة: حقوق الولايات، التي تمثل تفوق البيض، وحقوق التصويت.

ص 133-134

وكان هذا الصراع ليس شيئاً جديداً. إنه يعود إلى حقبة الحرب الأهلية. ماذا كان ينبغي أن يكون ميزان القوى بين الحكومة المحلية والحكومة المركزية لتحديد الحقوق المدنية؟ لا أحد أفضل من جونسون، وهو سياسي من تكساس لفترة طويلة، يعرف مدى حساسية هذه القضية التي بقيت في الجنوب. ولا أحد يعرف أفضل من جونسون، "زعيم الأغلبية" السابق في مجلس الشيوخ ونائب الرئيس، إنه قد تمّ التحول في ميزان القوى بين الحكومات المحلية والحكومات المركزية في قضية الحقوق. وقضت المحكمة العليا في عام 1954 أن المدارس المنفصلة غير قانونية.¹⁹ وشعر الرئيس أيزنهاور بأنه ملزّم لمساندة هذا الحكم في عام 1957 عندما أرسل القوات الاتحادية إلى ليتل روك (Little Rock)، بولاية أركنساس (Arkansas)، لإدماج المدرسة الثانوية المركزية. وبعد خمس سنوات، في عام 1962، أرسل جون ف. كينيدي القوات الفدرالية لحماية جيمس ميريديث (James Meredith) عندما التحق بجامعة ولاية ميسيسيبي. و فقط قبل مسيرة سلّما بعدة شهور أصدر جونسون والكونغرس قانون "الحقوق المدنية التاريخي" لعام 1964، الذي عزز سلطة الحكومة المركزية في الشؤون المحلية. ولم يعد السود يتعرضون للتمييز في معظم أماكن الإقامة العامة، مثل الفنادق والمطاعم والحمامات. وكان على أرباب العمل والنقابات توفير فرص عمل متساوية للأقليات. ومنحت المدارس مساعدة مالية وفنية لسرعة إزالة التمييز العنصري .

وقد قضت البلاد سنوات تتداول هذه القضية وتختبرها ، ووصلت بوجه عام، إلى جانب حماية الحقوق المدنية ضد التعدي المحلي . ولكن ليس بالكامل. في السنة السابقة، كان الكونغرس غير قادر على الاتفاق على توفير حقوق التصويت لقانون الحقوق المدنية عام 1964.. وقد طرح جونسون الفكرة، لكن الكونغرس رفضها. الكثير من الناس البيض وجدوا بما يكفي صعوبة دمج [السود في] المدارس والمطاعم. لقد رفضوا إعطاء السود السلطة السياسية. أشار مازق الكونغرس في حقوق التصويت، إلى أن البلد ككل لم يكن مستعداً لتحرير الأقليات. والحاجة الملحة في القضية كان بعيداً عن الانتشار الواسع؛ ولم يتم بعد تثبيت حقوق التصويت في أذهان الناس. والخطوات

التي اتُخذت في عام 1964 لضمان الحقوق المدنية كانت كبيرة كما يبدو أن الجمهور قادر على اتخاذها في تلك اللحظة.

لم يكن المشرعون على وشك تحمل المشاق ما لم تكن الهيئات المكونة تطلبها. وعنى تحمل المشاق للمشرع ما يجعل تكلفة الصفقات مع المشرعين الآخرين، والإستسلام في قضية واحدة مقابل الحصول على دعم في قضية أخرى، ويدفع الثمن عند العودة إلى الوطن. وكانت هذه الصفقات الأقل إيلاما وخطرا إذا كان للمشرع العديد من الأهداف ذات الأهمية المتفاوتة لدائرته. وثمة هدف ثانوي يمكن أن يتم تناوله بعيدا عن هدف مُلح، لا سيما إذا كان سائر المشرعين الآخرين لديهم أولويات تكميلية، بدون الكثير من التكاليف. وكان هذا هو الحال مع تشريعات الحقوق المدنية. حتى [وقوع حوادث] سلما، أعطى المواطنون البيض عبر الأمة عموما أولوية قليلة لحقوق التصويت.

p.135

فعلى سبيل المثال، خلال مناقشة مجلس الشيوخ حول "مشروع قانون الحقوق المدنية" لعام 1957، أربعة من أعضاء مجلس الشيوخ من غرب أمريكا الليبراليين - وين مورس (Wayne Morse)، ووارن ماغنوسون (Warren Magnuson)، ومايك مانسفيلد (Mike Mansfield)، وجيم موراي (Jim Murray) - وافقوا على دعم مشروع قانون ذي ضعف إلى حد كبير مقابل الحصول على دعم الجنوب لتمويل بناء "سد وادي هيلس" (Hells Canyon Dam) في ولاية أيداهو (Idaho). كان من شأن السد أن يولد الطاقة الكهربائية للمنطقة. على الرغم من أنه في العادة كان مجلس الشيوخ من غرب أمريكا يساندون الحقوق المدنية، أُجبروا على المقايضة لأن مناطقهم تهتم أكثر بالسد.²⁰

في جلسات سرية في أوائل عام 1965، كان جونسون، على معرفة بمعوقات دوره، وقد شجع كِنغ في خطته لانضاج قضية حقوق التصويت. ومع هذا فقد أعرب عن أمله في أنه لن يكون هناك أي عنف، واعتقد أن ضغط الجمهور [الرأي العام] قد مهّد الطريق لاتخاذ إجراء تشريعي.²¹

وكما فعل كِنغ (King). عن طريق توليد الحاجة الملحة على الصعيد الوطني، تهدف حركة الحقوق المدنية إلى تغيير أولويات الجمهور ودفع الكونغرس إلى العمل. تعلّم كِنغ (King) والاستراتيجيون معه من خلال عقود من الجهود أن الحكومة الاتحادية سوف تحمي حقوق الأمريكيين السود عندما يجبرها ضغط الجمهور²². ومن ثم سوف تزيد حركة الحقوق المدنية من التصعيد. ومن خلال وجود البرامج النصية المكتوبة بعناية من قبل مراسلي التلفزيون، كانت وحشية العنصرية تُبث إلى غرف المعيشة في

جميع أنحاء البلاد. كانت المظاهرات ستجبر الأمة على الانتباه . يوم الأحد، 7 مارس، بعد [بث] الضرب المتلفز في سلما (Selma) ، أعلن الدكتور كينغ:

في سوء المعاملة الشرسة للمواطنين العزل من سلما ، حيث كانت النساء المسنات والأطفال الصغار قد أصيبوا بالغاز [وضربوا] بالهراوات بشكل عشوائي، فقد شهدنا اندلاع مرض العنصرية التي تسعى إلى تدمير كل أمريكا... سوف يناضل شعب سلما من أجل روح الأمة ، ولكن من المناسب أن يساعد جميع الأميركيين في تحمل العبء. ولذلك، أدعو رجال الدين من جميع الأديان، ممثلين لكل جزء من البلاد للانضمام لي في سلما لمسيرة الكهنة [رجال الدين] في مونتغمري صباح اليوم الثلاثاء.²³

تحسبا لمسيرة يوم الثلاثاء، ازداد ضغط هائل على جونسون . انتشرت مسيرات ومظاهرات في جميع أنحاء البلاد. حافلات وطائرات محملة بالقساوسة والكهنة والحاخامات، والراهبات والعلمانيين نزلوا إلى سلما²⁴. في واشنطن، العاصمة تواصلت الاعتصامات ، لاعتراض مكتب كاتزنباخ (Katzenbach) النائب العام في وزارة العدل. وتدفقت برقيات على البيت الأبيض تدعو للقيام بعمل. وجلس مجموعة من المتظاهرين -في أثناء جولة في البيت الأبيض، يصرخون بنعوت غاضبة في [وجه] كل من مرَّ. بوضوح لم يكن الجمهور يستمتع باحتمالات مزيد من الضرب المتلفز، هذه المرة مع وجود كِنغ ورجال الدين في الطليعة في البلاد. وتطلع الجمهور إلى الرئيس جونسون لاستعادة النظام. كما وصف هو ذلك بأنه، "كل مكان نظرت إليه كنت أرى التنديد بي للتقصير الذي لا يصدق لعدم القيام بعمل²⁵ ."

ص- 136

وبعد ظهر يوم الاثنين، ناشد محامو كِنغ المحكمة الاتحادية في مونتغمري لإصدار أمر قضائي يمنع السلطات المحلية وسلطات الولاية من التدخل في مسيرة يوم الثلاثاء²⁶. بدلاً من ذلك، أصدر القاضي فرانك جونسون (Judge Frank Johnson) أمر تقييديا لتأخير المسيرة كلياً لبضعة أيام حتى يمكن أن يتم عمل الاحتياطات المناسبة للسلامة. وفي ضوء هذا الأمر شعر الرئيس جونسون، بأنه مضطر ليخطو خطوة. وبهدوء فإنه أرسلَ كولينز ليروي (LeRoy Collins) من وزارة العدل على متن "طائرة من القوات الجوية" للتفاوض بشأن مسار حل وسط مع كِنغ الذي سيحافظ على استمرار ضغط الجمهور بدون الذهاب إلى أبعد مما يمكن أن يسمح به الرئيس قانونيا. في اللحظة الأخيرة، صباح الثلاثاء وحالما كانت المسيرة نفسها تتحرك، عقدوا صفقة. وتجنب كِنغ الاشتباك مع الشرطة المحلية وشرطة الولاية، ومع المحكمة الاتحادية،

استدارت المسيرة إلى الوراء بعد لحظة درامية من الصلاة في موقع عنف يوم الأحد الماضي²⁷ وحبست الأمة أنفاسها لأنها عاشت هذا المواجهة من خلال التلفزيون. ورغم الارتياح للحظات ، ما زال مستوى التوتر الحاد مرتفعاً جداً. وأصرّ الدكتور كينغ أن مسيرة ثلاثة أيام إلى مونتغومري ما زالت أماناً .

واستمر جونسون ثابتاً. إنه لم يقمع الحالة ولم يُلهبها. بدلاً من القيام بعمل درامي علني أو موقف واضح ، أصدر جونسون بياناً غير حماسي بعد ظهر يوم الثلاثاء إذ يعرب فيه عن استيائه للوحشية في سلما (Selma) وحثّ قادة جميع الأطراف " في هذا الوضع المتوتر لانتهاج الهدوء، والعقلانية، واحترام القانون والنظام".²⁸ وأضاف أنه سيرسل مشروع قانون حقوق التصويت إلى الكونغرس نهاية الأسبوع. ومع ذلك، بعد رؤية الضرب المتلفز والحكم على أثرها العام، وبشكل سري دعا وزارة العدل وطلب منهم أقوى مشروع قانون سيكون له فرصة للبقاء في وجه أي تحدٍ [طعن] دستوري²⁹.

ص 136-137

وفي ليلة الثلاثاء، تم ضرب القس جيمس ج. ريب (Reverend James J. Reeb) ، وهو كاهن أبيض من الموحدين (Unitarian) من بوسطن، ضُرب بقسوة من قبل مجموعة من الأشخاص البيض في سلما؛ وتوفي بعد ذلك بيومين. كان موته هو الموت الثاني . أطلق جنود الولاية النار قبل أسبوعين على جيمي لي جاكسون (Jimmy Lee Jackson) ، وهو شخصٌ أسود ذو سبعة عشر عاماً، بينما كان يسير قريباً من ماريون (Marion) بولاية ألاباما³⁰. وأضاف الضرب القاتل للقس ريب (Reeb) المزيد من الوقود إلى المظاهرات والحاجة الملحة. "ولكن" كما وصفها كيرنز (Kearns) بقوله رفض "جونسون أن يتم دفعه [الضغط عليه]. حاصرت القضبان / أوتاد البيت الأبيض، حاملة لافتات قاصدة جلب العار له في العمل: 'ليندون بي جونسون LBJ' ، افتح عينيك، انظر مرض الجنوب، انظر أهوال وطنك.' انهالت برقيات ورسائل إلى مكتب الرئيس تطالبه بالعمل³¹. " ما زال ، جونسون صامداً خلال ليلة الثلاثاء، والأربعاء والخميس والجمعة. في مرحلة ما، تدخل أحد مساعدي الرئاسة، قائلاً "إننا يجب أن نفعل شيئاً". وأجاب جونسون، "إننا سوف نُبقي على الضغط مستمرا. ولنجعل الأمور واضحة أننا لن نتنازل عن شبر واحد. والآن.. [سقط] ثورٌ والاس (Wallace) هذا في الحفرة، دعونا نرى كيف سيخرجه منها³². "

وأخيراً، يوم الجمعة، طلب والاس (Wallace) أن يجتمع مع الرئيس، ووافق جونسون على الطلب حالا. وكما كان جونسون يفهم الوضع، كان لوالاس تطلعات وطنية. وكان قد دخل لوقت قصير [في سباق الترشيح] للرئيس في عام 1964. إنه لا يمكنه تحمل المزيد من إراقة الدماء التي يتم بثها من ولايته على الصعيد الوطني. وبمقدار ما أنه كان يكره أن يتخلى عن الحقوق المدنية، كذلك كان على والاس الحفاظ على القانون والنظام. وهكذا، كان لدى جونسون شيء يحتاجه والاس؛ أنه كان يمكنه أن يساعد والاس مرة أخرى للخروج من المأزق لأن جونسون، قد رفض التراجع بنفسه. "في يوم السبت، في المكتب البيضاوي، ناقشوا قضية القوات. وناشد جونسون الطموح الكبير والضغط الشعبي التي كان يراها في والاس: كيف يمكن أن يكون هناك أي حدود ثابتة، واقترح، لحياته السياسية كأول حاكم من الجنوب يقوم بالجمع بين الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي والانسجام العرقي؟ لماذا لا [يا] والاس؟" ³³

وأسفر الاجتماع عن ترتيب [مُعين]. كان جونسون سينقذ والاس من التزاماته في الحفاظ على القانون وحماية السود الأبرياء، التي كان سيدفع ثمنها غالبا في دوائره البيضاء، ولكن كان سيتعين على والاس أن يطلب علنا من جونسون تعبئة الحرس الوطني ³⁴. وفي أعقاب الاجتماع، أخذ جونسون معه والاس في مؤتمر صحفي تم تنظيمه مسبقاً حيث أنه على يقين من أن والاس كان ما زال على المحك في العلن. ذلك أنه مسؤول عن حماية جميع المواطنين، البيض والسود. وأعلن جونسون: "إذا كانت السلطات المحلية غير قادرة على أداء مهامها، فالحكومة الاتحادية سوف تتحمل بالكامل مسؤولياتها." ³⁵

ص- 138

وفي اليوم التالي، الأحد، حين غنّى 15,000 من المتظاهرين خارج البيت الأبيض "أنا سنفوز"، ورددوا: "ليندون جونسون، فقط عليك الانتظار، انظر ماذا حدث في عام 68"، التمس جونسون دعوة للمثول أمام جلسة مشتركة للكونغرس مساء اليوم التالي، يوم الاثنين، 15 مارس، وبدأ يُعد لخطابه التاريخي الآن. ³⁶

مبادئ القيادة

قبل مراجعة الخطبة التي كانت بمثابة الذروة لهذه الحوادث، ينبغي أن نُحلل استراتيجية جونسون من القيادة. وحالما تكشف الحوادث في سلما (Selma)، كان جونسون يسأل نفسه عدة أسئلة في إجراء تقييم لها. وبطبيعة الحال، لا يمكن القول

بأي قدر من اليقين كيف فكّر ليندون جونسون بطريقته خلال هذه الأزمة أو ما إذا كانت تصرفاته القيادية تأملية أو غريزية / فطرية. حتى جونسون نفسه لا يستطيع أن يقول لنا تماماً ذلك لأن عقولنا البشرية تعمل بشكل أسرع مما يمكننا أن نتذكر، والعديد من حساباتنا تتم بدون وعي. أيضاً، كان جونسون جيداً في رواية التاريخ بالطريقة التي يريدنا أن نأخذها. على الرغم من ذلك، يمكن أن نطرح الأسئلة الاستراتيجية بدون معرفة المدى الذي قد قام جونسون بعمله بنفسه. هذا التحليل قد لا يفسر جونسون بقدر ما يوضح مفهوم القيادة.

تحديد تحدي التكيّف. واجه جونسون مباشرة سؤالين مألوفين له: (1) ما هي القضايا التي تمثلت بهذا الصراع، وحول ماذا كان الناس حقاً يتقاتلون؟ و (2) هل تُشكّل المسائل مشكلة فنية التي فيها ستكون الاستجابة الرسمية كافية، أو هل تتطلب الحالة تغيير التكيّف؟ في حالات كثيرة، الإجابة على هذين السؤالين ليست واضحة، ولكن في هذه الحالة كانا باديين للعيان. وقد كانت البلاد تنشغل بهذه الأسئلة لسنوات. وكانت القضية هي صراع على القيم: هل تسود قيم الحرية والمساواة، أو قيم الثقافات البيضاء التقليدية والمحلية؟ ببساطة، كان على الناس البيض إما أن يفسحوا المجال، أو كان على الناس السود قبول موقعهم. لم يستطع جونسون أن يحل هذه المعضلة. ليس هناك أي قرار رئاسي رسمي يمكنه "إصلاح" هذا النوع من المشكلة. هذه المشكلة موجودة في عقول المواطنين وقلوبهم، وهناك فقط التعديلات التي تحل صراع القيم. ما كان يمكن أن يفعله الرئيس بتحريك الناس وحثهم في جميع أنحاء البلاد لمعالجة التناقض الداخلي بين قيم الحرية والمساواة التي اتفقوا وأسلوب القمع الذي عاشوه أو المسموح به. على الرغم من أنه لا يمكن للقوانين والمواقف السياسية والبرامج أن تفرض تغيير التكيّف، فإنها يمكنها تصحيح الانتباه إلى الحاجة إلى التكيّف. وكان يمكن أن تبدأ في تغيير المؤسسات بإنشاء معايير جديدة، ووضع حدود جديدة للسلوك،³⁷ كما علق جونسون بعد مرور السنة السابقة لـ "قانون الحقوق المدنية"، "أنا أفهم أن القانون لا يُغيّر شعور الناس. ولكنه بداية. فإنه يوضح الطريق.

38 ..

ص- 139

أخذاً في الاعتبار حدود سلطته وقيودها، أراد جونسون أن يعرف كيف تجعل من الممكن أن يتعرف الناس على المواقف الجديدة والعادات والسلوك. كيف يمكن أن يُغيّر مشاعر الناس على الأقل بما يكفي لتوليد الإرادة السياسية للتشريع ثم يُحدّد نموذجاً جديداً، ووضع المعايير للمجتمع؟ هذه الأسئلة هي من النوع الذي يحتاجه السياسيون

والنشاطاء للإبقاء على سؤالها طوال حياتهم الوظيفية. لم يكن لدى جونسون الإجابات النهائية. ولكن استجابته [لحوادث] سلما (Selma) توضح على الأقل أربعة شروط لتحفيز تغيير التكيف بعد أن تم التعرف على التحدي وهي: إدارة التوتر/ الإجهاد، والانضباط بالانتباه للقضايا، مع الضغط على أولئك الذين هم بحاجة إلى تحمل مسؤولية التغييرات بين ظهرانيهم ، والغطاء الواقى لأصوات القيادة المهذدة.

تنظيم المحنة . في خضم الأزمة، فالأولوية الأولى هي تقييم مستوى المحنة الاجتماعية، وإذا كانت مرتفعة جداً، يتم القيام بالعمل لجعلها في نطاق منتج. وعند مواجهة بمحنة ساحقة، قد يرجع المجتمع وطوائفه لاتخاذ تدابير متطرفة لإعادة التوجيه والحماية والنظام [وهي] : الحكم الاستبدادي، وقمع المعارضة والتشطي إلى مجموعات ذات هويات أصغر (إثنية، ودينية وإقليمية)، والحرب (المدنية وخلافها). وهكذا، كان على جونسون تقييم مستوى إختلال التوازن في المجتمع من أجل تحديد ما إذا كان أو لا قد تم استدعاء العمل الطارئ ، مثل إرسال الحرس الوطني. وهل تستطيع الأمة تحمل العاصفة بدون أن تتفكك بعضها عن البعض الآخر؟ وأين الروابط التي تعمل على تماسك الناس معا (المؤسسات السياسية والمدنية، الترابط الاقتصادي، والأعراف الثقافية، والقيم المشتركة، وتحديد الهوية الوطنية) المرنة بما فيه الكفاية للصدوم في وجه الضغوط؟³⁹ وهل كانت الأمة غارقة لأسباب أخرى (كساد الاقتصاد أو الحرب)؟

ص- 140

حددت هذه الأسئلة الحدود العليا من التسامح، وكانت إجابات جونسون واضحة: والأمة بأسرها كان باستطاعتها تحملها. وكان الأميركيون قد صمدوا أكثر من ذلك بكثير. لم يتم كسر الروابط التي تعمل على تماسك الأمة معا. كانت المؤسسات السياسية تعمل. وكان يجري تحدي أعراف ثقافية وسياسية معينة ، كما كانت القيم الحرجة، ولكن العديد من المعايير الأخرى للمجتمع وقيمه كانت تعمل كما كانت من قبل لتزويد حياة الناس بالمعنى، والتوجيه، والهيكلة. وما زال الناس يقومون بأعمالهم. لم يستحوذ تراكم [حرب] فيتنام على انتباه كبير جداً. وكان أداء الاقتصاد يعمل بشكل سلس. وشكك العديد من الناس بعمق التناقضات داخل الأمة، ولكن يبدو أن عددا قليلا نسبيا يتخلون عن وطنيتهم. للتأكد، كان الناشطون في مجال الحقوق المدنية قد أصيبوا بوحشية بجروح وقتلوا، مما قد يكون في حد ذاته سببا

لاتخاذ عمل فوري ، ولكن الأمة ذاتها لم تكن على ما يبدو في خطر-كما كانت قبل مئة سنة. وكان يمكن لجونسون أن يصمد بثبات لبعض الوقت .
تُزودُّ الأزمات شخصيات السلطة بالمزيد من القوة لأن الشعب ينظر إليهم لتقديم القرار. تُعزِّز المحنة حضورهم وتأثيرهم . وهكذا، في أوقات المحنة ، في جميع أنحاء البلاد يُدقق الناس بكل دقة في استجابة الرئيس لأنه هو شخص السلطة المركزي للبلاد. إنهم يبحثون عن مؤشرات كيف ينبغي أن يقلقوا حول الحالة. إذا كان يبدو مذعورا ، ومن ثم سترتفع مخاوفهم .

ومن ثم، الآلية الفورية للرئيس لاحتواء المحنة أثناء الأزمة هي لاحتواء نفسه. إذا كان يشير من خلال سلوكه الهادئ أن الوضع خطير كما هو، ولا يوجد سبب للذعر، فإنه يقلل من احتماليته. إنه يمكنه تنظيم مستوى اختلال التوازن في المجتمع بالإشارات / التلميحات التي يُقدِّمها لهم، حتى عن طريق نغمة ونبرة صوته. وبطبيعة الحال، يمكن أن يذهب بعيداً جداً؛ عندما ينفي لفترة طويلة جداً الصعوبة التي يختبرها الناس ، فإنهم سوف يغضبون.

ومع ذلك، ينظر الناس إلى السلطة ليس فقط بالنسبة للإشارات / التلميحات cues ولكن أيضا للعمل. ويمكن أن يقلل العمل في حد ذاته من تجربة اختلال التوازن لأنه يُغيّر مظهر المسؤولية عن المشكلة التي تقع على أكتاف من يقوم بالعمل .
ويقترح العمل " بأنه سوف يُبيِّن لنا الطريق. " ويمكن تهدئة انتباه الناس لأن شخصا ما في السلطة يولي الاهتمام. وهكذا ، سوف يميل العمل السلطوي إلى تقليل التوتر / الإجهاد، بينما التقاعس عن العمل سيزيد منه. وهذا قد يكون صحيحاً بغض النظر عن محتوى العمل. والعمل في حد ذاته يتواصل. على سبيل المثال، يمكن تماما تصوُّر أن ما كان أكثر أهمية في تخفيف الشعور بالأزمة خلال أول مئة يوم [من رئاسة [فرانكلين روزفلت لم تكن هي أعماله المحددة ولكن نشاطه.⁴⁰

ص- 141

كيف قام جونسون بتنظيم مستوى المحنة ؟ في هذه الحالة، أثارت الحوادث خارج عمله الفوري المحنة . فقد تسبب السود الجنوبيون والبيض الجنوبيون في ذلك، وإن كان ذلك بتشجيع جونسون الضمني. باعتباره شخصية السلطة المركزية للدولة، كان لاستخدام حضور العقل ، أو الغرائز لدى جونسون، باعتبارها فرصة. [صعد كِنغ ومنظموه حرارة الموقف] ، ولكنهم سمحوا لجونسون أن ينضج الحساء. بسلوكه

الهادئ وبياناته الفاترة، تواصل جونسون على أن الأزمة ليست حالة طوارئ. ولكن تقاعس جونسون عن العمل، رفع مستوى التوتر حتى أنه لم يعد يمكن يتجاهل الناس لمسؤوليتهم عن الواقع القاسي للناس السود الذين ضربوا لمطالبتهم بحقوق متساوية في التصويت.

توجيه الانتباه المنضبط للقضايا. بوجود فترة انتظار لأكثر من أسبوع لاتخاذ خطوة، سمح جونسون لصور الوحشية العنصرية التليفزيونية لتستقر في وعي الجمهور. إنه منع إغلاقا [للقضية] سابقا لأوانه. وعندما أعلن أخيرا خلال المؤتمر الصحفي الذي عقده مع والاس، إذا لزم الأمر، أنه سيقوم بعمل حاسم ، فإنه فقط تخلّص من المصدر الفوري للمحنة. كانت القضية الأساسية مثبتة الآن في أذهان الناس، حيث أنها سوف تستمر في توليد التنافر. وسيدعو التنافر لاتخاذ مزيد من العمل. كانت القضية سوف تنضج : حان الوقت ليرى الناس هذه القضية كأولوية عامة. وفيه تكمن الفرصة. وانتظر جونسون لاقتناص تلك اللحظة عندما كان يمكنه أن يتناول قضية العدالة العنصرية بدلاً من مجرد نزع فتيل التنافر. وتولّى [مسؤولية] الحدث وأعطاه المعنى الذي كان قد فقد من قبل.

ولو تدخلَ جونسون كما طلبت الأمة ، بتعبئة الحرس الوطني، إنه بالتأكيد سيخففُ محنة الجمهور حول مدى وحشية الشرطة ضد الأمريكيين السود. ووجه عملُ جونسون الانتباه في البلاد لقضية جانبية وهي : حماية حق المشاركين في المسيرة في التعبير عن مطالبهم. من ثم فكك جونسون القضايا، لم تكن النقطة هي الحق في المسيرة؛ بل كانت النقطة الحق في التصويت. ولو تدخلَ جونسون فوراً، ربما كانت القضية قد فهمت بالطريقة الخاطئة وهي الطريقة السهلة.

ص 141-142

الأسوأ من ذلك، سيكون تدخله أيضا تحويل انتباه الأمة من قضية العنصرية لقضية حقوق الولاية . عرف جونسون السياسي الجنوبي، أنه أفضل من أن يدع ذلك يحدث.

إذا كان مجرد إرسالي للقوات الاتحادية مع
أحذيتهم السوداء الكبيرة، والبنادق، سوف تبدو وكأنها

إعادة إعمار من جديد. سوف أفقد كل معتدل، وليس فقط في ولاية ألاباما، بل في جميع أنحاء الجنوب. ولا يحب معظم شعب الجنوب هذا العنف؛ إنهم يعرفون في أعماق قلوبهم، أن الأمور تسير نحو التغيير. وأنهم سوف يستوعبونه. قد لا يُحبُّون ذلك، لكنهم سوف يستوعبونه. ولكن ليس إذا كان الأمر سيبدو مثل الحرب الأهلية مرة أخرى. وهذا سوف يجبرهم [الوقوع] في أحضان المتطرفين، ويجعل من والاس شهيداً. وأن ذلك لن يساعد الزواج... ربما علي أن أُرسِلُ القوات. ولكن ليس قبل أن أضطر إلى ذلك، وليس قبل أن يتمكن الجميع من رؤية أنه لم يكن لدي أي خيار آخر

41

ص-142

ولو كان جونسون تدخل فوراً، فربما قد نجا شخصياً بشكل جيد جداً . باعتباره جنوبياً فالتدخل بالقوات الفدرالية لحماية الأبرياء من الناس السود، من المرجح أنه سيكتسب شعبية كبيرة في أنحاء كثيرة من البلاد. هناك سوابق جيدة للتدخل الاتحادي في الاضطرابات العرقية [مثل تَدخُلُ] : كينيدي في ولاية ميسيسيبي، وأيزنهاور في ولاية أركنساس. وكانا من الشماليين.

التصعيد بشكل حاسم لحل هذه الأزمة، على كل حال كان من شأنه أن يعيق العمل الذي قام به النظام السياسي. عن طريق السماح للمحنة أن تستمر لأكثر من أسبوع، لم يقد جونسون بتزويد الأمة بأي خيار إلا مواجهة القضية العنصرية نفسها. لن يسمح الجمهور المفزوع من البيض الجنوبيين لتأطير القضية كحقوق الولايات. وعلاوة على ذلك، شهد الناخبون في جميع أنحاء البلاد من غرف معيشتهم أن المشاركين في المسيرة يتوقعون ليكون لهم الحق في التصويت، لا الحق في المسيرة. لن تشخص القضية خطأ باعتبارها من حقوق الولايات أو حق السود في المسيرة. برفضه أن يكون مضغوطاً عليه من قبل الجمهور ، دفع جونسون الشعب لمواجهة التناقضات الداخلية لمجتمعهم، المجسدة في مشاهد لا يمكنهم تجنبها عند مشاهدة التلفزيون.

إعادة العمل إلى الناس. خبرة جونسون الطويلة علّمته أن يكون حذراً من الفخ الذي كان نصّبهُ والاس - بنقل جميع المسؤولية إلى أعلى سلطة. من خلال التصعيد مع القوات، فقد قدّم جونسون نفسه ومنصبه كوعاء لتوجيه اللوم أو الائتمان. ويعمل الإثنان على الابتعاد عن العمل على مشكلة المساواة. إن الحل لهذه الأزمة سيصبح " حل جونسون،" في إطار الفيدرالية هو التدخل في شؤون الولايات، أو الحماية الاتحادية للحق في المسيرة. وبدلاً من ذلك، لم يفعل جونسون شيئاً لتحويل المسؤولية إلى أن كانت قد تبلورت الإرادة العامة/ الجمهور. ⁴² إنه قد ترك الناس يحملون عبء المشكلة. وترك السود يتحملون المسؤولية الرئيسية لإثارة التغيير. وانتظر والاس كي يطلب القوات الاتحادية. وانتظر حتى أن الناخبين في جميع أنحاء البلاد قد قاموا بعمل ما يكفي للكشف عن أنفسهم، وبالنسبة له، أن الخطوط العريضة للحل كان حلهم. وكما وصف كيرنز (Kearns) بقوله، " أخيراً عندما أرسل جونسون قوات إلى ولاية ألاباما [أسبوعين بعد أن بدأت الأزمة]، كان يُنظر إلى الفعل عموماً ليس كفرض حتمي للسلطة الاتحادية، ولكن كتدبير ضروري لمنع المزيد من العنف. بالانتظار خارجاً عن منتقديه وتاركاً مقاطع التلفزيون تعمل انطباعها في البلد، كان قد نجح في إقناع معظم أنحاء البلد أنه تصرف على مضمض وبُحکم الضرورة، ليس لأنه كان حريصاً على استخدام السلطة الاتحادية ضد جنوب مذب ⁴³ . "

وقد ركّزت حركة الحقوق المدنية الانتباه على القضية وأنضجتها. كانت مهمة جونسون تتمثل في كبح جماح نفسه من امتصاص الانتباه والمسؤولية: تكتيك العمل بثبات حول الشعور بالحاجة إلى الجمهور حتى يواجه هذه القضية بتكاليفها ومكاسبها. واضطر الجمهور وممثّلوهُ بالعمل على تغيير مواقفهم وأولوياتهم حول [مفهوم] العدالة.

وهكذا، عن طريق الحفاظ على تسليط الضوء على الأشخاص الذين يجسّدون القضايا، أعاد جونسون العمل التكيّفي مع المشكلة مرة أخرى إلى الناس: نشطاء الحقوق المدنية، وجورج والاس، والكونغرس، والجمهور العام. على سبيل المثال، فقد شجع كِنغ في الاجتماعات الخاصة لإثارة انتباه الرأي العام. سوف تولّد المكونات المتحركة الإرادة السياسية وحرية التصرف للعمل التشريعي. وعلاوة على ذلك، إنه ترك والاس قلقاً لبعض الوقت، وناشده في البيت الأبيض في لحظة المحنة لتعديل وجهة نظره

الخاصة حول نفسه. وبإعادة صياغة لكلام جونسون: " يمكن أن يكون والاس إنسان دولة، ليس فقط لولاية ألاباما، ولكن للأمة. ويمكنه مساعدة شعبه على التكيّف لمطالب الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي. قد يكون للعدالة الاجتماعية معنى ل [شخص] شعبي مثل والاس في سياق العدالة الاقتصادية".⁴⁴ سلطة جونسون كرئيس أعطته السيطرة على والاس، لكن فقط بسبب امتناعه عن سرقة الأضواء وتحويل المسؤولية للقانون والنظام بعيداً عن الحاكم. وأخيراً عندما طلب والاس المساعدة الاتحادية (على أساس أن ألاباما لا تستطيع تحمل تكلفة حماية المشاركين في المسيرة)، سمح جونسون للجميع أن يعرفوا أنه يشتغل على مبادرة والاس.⁴⁵ وتؤكد من أن المناقشة بقيت تُركّز على الحقوق المدنية وليس على حقوق الولايات، وأن والاس قد تحمل العبء. كما عبّر جونسون علناً، إنه ليس من المرحب قيام الحكومة الاتحادية بأخذ مسؤولية حكومة الولاية في ضمان حماية المواطنين في ممارسة حقوقهم الدستورية.⁴⁶

ص- 144

حماية الأصوات القيادية في المجتمع. وفّر جونسون الحماية لكنغ وزملائه بشكل من التشجيع والتوجيه والإنذار. ولكن هذا لم يكن بدون مخاطرها. على سبيل المثال، كان هجوم الشرطة على الدكتور كينغ وحاشيته الوطنية من رجال الدين خلال مسيرة يوم الثلاثاء بمثابة ضربة كبيرة جداً لرئاسته. وبكونه جنوبياً، كيف كان يمكنه استعادة مكانته؟ من هم الذين يعتقدون أن ذلك كان مجرد خطأ تكتيكي له؟ عندما أصدرت إحدى المحاكم الاتحادية أمراً تقييدياً لتأخير المسيرة لبضعة أيام، عرف جونسون أنه قد تم الوصول إلى الحد الأقصى. على الرغم من أن كنغ انتهك في السابق تكتيكيا القانون المحلي وقانون الولاية لإثبات وجهة نظره، فإنه اعتمد على القيم الوطنية، والسياسة، والرأي للاحتفاظ بالولايات والمدن في عملية التغيير. كانت مخالفة أمر من المحكمة الاتحادية هي انتهاك للبناء الوطني للسلطة - وعاء الاحتواء النهائي. وكان جونسون يجلس فوق ذلك البناء. لا جونسون ولا كنغ، ولا قضية الحقوق المدنية في حد ذاتها، كان يمكن أن تتحمل أضرار الثقة الأساسية للعملية القانونية. لتجنب حدوث مواجهة بين كنغ والحكومة الاتحادية، حاول جونسون ثني كنغ عن مسيرة ذلك اليوم؛ وأصر كنغ عليها وعلى كل حال توصلنا إلى حل وسط. في الأساس، أوضح جونسون لكنغ الحدود التي يمكنه فيها توفير غطاء له. وتمت المسيرة بشكل مبتور، وظل جونسون ثابتاً خلال ذلك.⁴⁷

كان الضغط على جونسون "للسيطرة على الوضع" هائلا. وكان المتوقع من الرؤساء التحكم في الصراعات الداخلية، التي كثيرا ما تعني قمع الأصوات النشاز. ولكن بوجه عام، بقي جونسون بعيداً عن طريق كِنغ وترك التوتر ينمو. قبل القيام بذلك، سيتعرض لخطر فقدان الثقة، وذلك أساسا لسلطته. حتى الآن بحماية كِنغ ، وويلكنز (Wilkins)، وآخرين، سمح جونسون للقضايا أن تظهر وتنضج، وبقي حرا لتنظيم المناقشة التالية.

ص144-145

الخطبة

وهو بالانتظار، آثار جونسون المخاطر، ليس فقط للأمة ولكن لنفسه. إذا فشل كرئيس، في أن يتصرف بحزم بعد الوقت الذي كان يبدو فترات طويلة هو زمن الأزمة ، سوف يخضع الجمهور للمساءلة. وتوقعات الجمهور ستقيده . كما هو الحال مع أي شخص في موقع السلطة العليا، على الرئيس في نهاية المطاف توفير نقطة اتصال واضحة لاستعادة الإحساس في التوجيه والنظام . وقد فعل جونسون ذلك في ثمانية أيام بعد أن بدأت الأزمة في سلما. وبحلول ذلك الوقت، تطلعت الأمة إلى جونسون مع زيادة في التوقع أكثر من أي وقت مضى .ولكن بحلول ذلك الوقت، كانت الأمة مستعدة لسماع ما هي بحاجة لسماعه، وليس فقط ما تريد أن تسمعه. وتحدّث جونسون أمام جلسة مشتركة للكونغرس أثناء ذروة سهرة التلفزيون . مقتطفات من الخطبة المطولة، التقطت استراتيجية جونسون.

أنا أتكلم في هذه الليلة لكرامة الإنسان ومصير الديمقراطية... في بعض الأحيان يجتمع التاريخ والمصير في وقت واحد في مكان واحد على شكل نقطة تحول في بحث الإنسان الذي لا ينتهي عن الحرية. هكذا كان في لكسنغتون (Lexington)، وكونكورد (Concord). كذلك كان في أبوماتوكس (Appomattox). وهكذا كان الأسبوع الماضي في سلما بالأباما... لا يوجد سبب للاعتزاز بما حدث في سلما. لا يوجد سبب للرضا عن النفس في الإنكار الطويل للمساواة في حقوق الملايين من الأميركيين. ولكن هناك سببا للأمل والإيمان في ديمقراطيتنا فيما يحدث هنا هذه الليلة.

من أجل صرخات الألم، والترانيم والاحتجاج من الناس المضطهدين، قد تم استدعاء دعوة جمبع عظمة هذه الحكومة العظيمة . لقد وصلنا في أيامنا إلى أن نعيش لحظات أزمة كبيرة،

ولكن نادرا ما تقوم قضية بإزاحة الستار عن القلب السري لأمريكا نفسها... التحدي، ليس لنمونا أو وفرتنا، وليس لرفاهيتنا أو أمننا، ولكن لقيم أمتنا وأهدافها ومعناها.

ص-146

ويجب علينا عدم الانتظار، وإننا لا نستطيع، ويجب ألا ننتظر ثمانية أشهر أخرى قبل أن نحصل على مشروع قانون. ولقد انتظرنا فعلا مئة سنة وأكثر. ووقت الانتظار قد انتهى.

لذا أطلب منكم أن تنضموا إلي في العمل ساعات طويلة والليالي وعطلات نهاية الأسبوع إذا لزم الأمر لتمرير مشروع القانون هذا. وأنا لا أقدم الطلب برفق.. لأنه من النافذة حيث أجلس مع مشكلات بلدنا، وأنا ألاحظ بأنه خارج هذه الغرفة يوجد ضمير الأمة الغاضب، والقلق البالغ الذي يساور العديد من الأمم- وحكم التاريخ القاسي على أفعالنا. ولكن حتى لو كنا قمنا بتمرير مشروع القانون هذا، المعركة لن تنتهي. ما حدث في سلما جزء من حركة أكبر بكثير التي تصل إلى داخل كل قسم وولاية في أمريكا. وهي جهد "الزواج الأمريكيين" كي يضمنوا لأنفسهم نعمة الحياة الأميركية كاملة. يجب أن تكون قضيتهم قضيتنا أيضا. إنها ليست مجرد الزواج، ولكن جميعنا، الذين يجب أن نتغلب على التراث المعوق من التعصب والظلم. ونحن يجب أن نتغلب عليها. كإنسان تعود جذوره إلى تربة الجنوب أعرف كيف هي المشاعر العنصرية المؤلمة. وأنا أعلم مدى صعوبة إعادة تشكيل المواقف وبنية المجتمع... وأقول لكم هنا جميعا، وإلى كل ما في الأمة هذه الليلة، أن أولئك الذين يطلبون منك التمسك بالماضي يفعلون ذلك على حساب إنكارك لمستقبلك.

يمكن أن يقدم هذا البلد العظيم، والغني والمضطرب، الفرصة والتعليم للجميع--السود والبيض، في الشمال والجنوب، المزارعون وسكان المدن. ها هم الأعداء الفقير والجهل-وليس أخانا الإنسان. وهذان، يتعين التغلب عليهما. ولا ينبغي لأحد، في أي قسم، أن ينظر بصواب فخور بشأن مشكلات جيرانه. لم يتم الاحتفاظ بوعده المساواة كاملا في أي جزء من أمريكا. في بافالو (Buffalo)، كما هو في برمنغهام (Birmingham)، وفي فيلادلفيا، كما هو في سلما، يكافح الأميركيون لجني ثمار الحرية. هذه أمة واحدة. ماذا يحدث في سلما أو

في سينسيناتي (Cincinnati) مدعاة قلق مشروع لكل مواطن. ولكن اسمحوا لكل منا لينظر داخل مجتمعاتنا المحلية الخاصة وداخل قلوبنا، واقتلاع جذور الظلم هناك...

البطل الحقيقي لهذا النضال هو "الزنجي الأمريكي". أعماله واحتجاجاته وشجاعته للمخاطرة بالسلامة وحتى بالحياة أيقظت ضمير الأمة. قد صُممت مظاهراته للفت الانتباه إلى الظلم، وإثارة التغيير وتحرك الإصلاح. وقد دعانا للوفاء بوعد أمريكا. ومن الذي بيننا كان يستطيع أن يقول أننا سنملك التقدم نفسه لو لم تكن بسبب شجاعته المتواصلة، وإيمانه بالديمقراطية الأمريكية. إنه في قلب المعركة من أجل المساواة يكون الإيمان بالعملية الديمقراطية.⁴⁸

ص- 147

كانت الخطبة تاريخية في عملية اكتساحها ودعواها [مطالبتها]، ألهمت هذه الخطبة غالبية البلاد. كما أنها توضح وتساعد على تلخيص مبادئنا في القيادة. أولاً، خاطب جونسون بوضوح القيم الموجهة للأمة، والقيم التي جعلتها أمة واحدة: الحرية والمساواة والديمقراطية. صار يُنظر إلى الحقوق المدنية في هذا السياق. وحدد تحدي التكيّف عن طريق تحديد التناقض بين القيم والسلوك. في الواقع، حدد التحدي المقبل للتكيّف، وكذلك: الفقر.

ثانياً، عن طريق التحدث بطريقة مثيرة جداً- قبل جلسة مشتركة للكونغرس- حاول جونسون الحفاظ على مستوى الحاجة الملحة في الوقت نفسه الذي فيه خاطب أسبابها. وقد خفض تَحْمُلُ المسؤولية الضغط وجعل جونسون لا يطالب الكونغرس باتخاذ عمل فوري. وعلاوة على ذلك، أشار جونسون إلى أن الكونغرس قد أخفق في إكمال عمله بشأن حقوق التصويت في التشريعات السابقة للحقوق المدنية. هذه الأفعال احتفظت بالضغط مُستمرًا.

وثالثاً، أبقى جونسون الانتباه مُركّزاً على هذه القضية بتحذير الجمهور لآليات تجنب العمل التي قد تنشأ: (1) عرض الحوادث في سلما كقضية حقوق الولايات بدلاً من القيم الوطنية، (2) ومعاينة تشريعات حقوق التصويت على نحو إصلاح فني وبعد ذلك يمكن للناس تخفيف انتباههم، (3) والتمسك بالماضي، (4) وجعل الناس البيض كبش فداء لسلما عن طريق "الصواب الفخور" الذي ينكر وجود العنصرية في جميع أنحاء الأرض. رابعاً، أخبر جونسون الشعب أن التحدي المتمثل في الحقوق المدنية يتطلب أعمال التكيّف والعمل المستمر: المواقف وبنية المجتمع سوف تضطر إلى أن تتغير. واعترف بمدى صعوبة ذلك. في جزء كبير منه، يخص العمل عامة الجمهور. وكانت التشريعات المتعلقة

بحقوق التصويت ليست علاجاً نهائياً؛ إنها ببساطة خطوة تحفيزية. ومع ذلك لن يكون الكونغرس خارج المأزق . بتحدي أعضائه علنا لسهر الليالي الطوال، فإنه كذلك جعلهم يتحملون العبء. إنه وضع كل أسمائهم على المحك (بما في ذلك اسمه) بتوقع تمرير سريع لمشروع القانون الذي كان سيقدمه خلال يومين.⁴⁹ وأخيراً، مارس جونسون القيادة بوحدة من الطرق القليلة التي فيها يمكن لشخصيات السلطة - حماية أصوات أولئك الذين يقودون مع سلطة قليلة، على الرغم من أن مثل هذه الأصوات غالباً ما ستكون منحرفة ومزعجة . وأعطى الفضل لحركة الحقوق المدنية لاستفزاز الأمة لمواجهة الفجوة الكبيرة بين ما نقف لأجله والطريقة التي عشناها.

ص 147 - 148

في ممارسة القيادة للحقوق المدنية، هل كان جونسون يقوم بتقديم رؤيته الخاصة ؟ ليس تماماً. كعضو جنوبي في الكونغرس منذ عام 1937 وفي مجلس الشيوخ منذ عام 1949، لم يصبح جونسون مع الحقوق المدنية إلا في عام 1956 عندما رأى القضية تنضج ووجد نفسه منافساً وطنياً⁵⁰. ولما يقرب من عشرين عاماً كان قد صوت ضد كل مشروع قانون حقوق المدنية عُرض امام الكونغرس القوانين [مثل] وضع حد لضريبة الاقتراع، والتفرقة في القوات المسلحة، والإعدام خارج نطاق القانون⁵¹. عارض في عام 1960 مقترحات ليبرالية لسجلات التصويت الاتحادية بتأييده اقتراح وسط لقضاة الاقتراع، الذي لم يعمل . كنائب للرئيس، وقف ضد تحرير قوانين مجلس الشيوخ التي فجعت دعاة الحقوق المدنية.⁵² خلال المناقشة لـ "قانون الحقوق المدنية" لعام 1964، قد دعم تصوراً معتدلاً لمادة حقوق التصويت. عندما بدا أن الكونغرس غير مستعد ، فإنه لم يدفع به.

ويبدو بعد ذلك أن حركة الحقوق المدنية، والحوادث التي وقعت في سلما كان لها تأثيرها على ضمير جونسون، وكذلك على الأمة. وكما وصف ذلك في مذكراته، "لا شيء يجعل الإنسان يبدأ في التعامل مع ضميره بشكل مباشر أكثر من الرئاسة. ينطوي الجلوس في ذلك الكرسي على اتخاذ القرارات التي تم استخلاصها من التزامات الإنسان الأساسية. حرفياً إن عبء مسؤوليته يفتح روحه. لم يعد يمكن أن يقبل الأمور على النحو المبين: لم يعد يستطيع شطب الآمال والاحتياجات باعتبارها مستحيلة. في بيت القرار ذاك ، البيت الأبيض، يصبح الإنسان هو التزاماته. ويفهم من هو حقاً. ويتعلم ما يريد حقاً أن يكون".⁵³

وكثيراً ما نعتقد أن القيادة تعني وجود رؤية واضحة وقدرة على إقناع الناس بجعلها حقيقية. في هذه الحالة، لم يؤلف جونسون رؤية. أثرت الحوادث عليه لتشكيل الرؤية ومن ثم قَدِّم صياغة قوية لها. وحدد رؤية للأمة ووضعها في كلمات. كما أوضحت الأمة قيمها، وكذلك فعل. تكمن قيادة جونسون في وسائله لإعطاء معنى للأزمة وتجنب مأزق عام لاستعادة النظام قبل الأوان. إنه ترك سخونة القضية ما تزال مرتفعة. وأبقى انتباه الناس على القضايا التي تولد سخونتها. لقد نقل المسؤولية لأصحاب المشكلة. وسمح بسماع أصوات المعارضة. جنباً إلى جنب مع الأمة، فقد تصارع مع قيمها التوجيهية الأساسية. وأعطى تلك القيم قوة صوته وحضوره.⁵⁴ واقتنص اللحظة لتحويل القيم الناشئة في البلاد إلى تشريعات قوية.⁵⁵

وَقَّعَ جونسون "قانون حقوق التصويت" في 6 أغسطس 1965. في غضون أسبوع واحد، بدأ المسجلون الاتحاديون العمل؛ وبعد ستة أشهر سجل 9 آلاف شخص أسود للتصويت في سلما (Selma).⁵⁶

هوامش الفصل السادس - على حافة السيف

6. On a Razor's Edge

1. See "Leader or Clerk?" in Richard E. Neustadt, *Presidential Power and the Modern Presidents: The Politics of Leadership from Roosevelt to Reagan*, third edition (New York: Free Press, 1990), chap. 1; and Warren Bennis, *Why Leaders Can't Lead: The Unconscious Conspiracy Continues* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989).
2. Robert D. Putnam's study, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (Princeton: Princeton University Press, 1993), وتبين الارتباط الإيجابي القوي بين مؤسسات المشاركة المدنية (على سبيل المثال، نوادي كرة القدم وجمعيات الجوقة والنقابات الأدبية) وأداء المجتمع (على سبيل المثال، التنمية الاقتصادية والابتكار التشريعي، والاستجابة البيروقراطية).
3. على سبيل المثال، يعزو كثير من العلماء عظمة جورج واشنطن إلى بصيرته والقدرة على تعزيز الحكومة المركزية في سنواتها الأولى. ووضع واشنطن أولوية أعلى لزيادة مصداقية وهيبة الحكومة الاتحادية. قال أنه فعل ذلك بالبقاء خارج "التحالفات المشتركة" (خلال الثورة الفرنسية)، واستعرض القوة العسكرية الساحقة (تمرد الويسكي)، والحفاظ على السيولة المالية للحكومة (بدعم اقتراح هاملتون لتمويل الديون). ويصف ريتشارد إيليس وهارون ويلدافسكي (Richard Ellis and Aaron Wildavsky) هذا كـ "استبدال مظهر القوة لواقع القوة"، الذي أعتقد أنه يخلط في الفرق بين القوى الرسمية والسلطة غير الرسمية. ويكمن مصدر سلطة الحكومة غير الرسمية في التصورات المتعلقة بالمصداقية. وذلك لا يجعلها غير واقعية؛ ويقترح ببساطة أن الثقة مصدر رئيسي من التفويض الرسمي وغير الرسمي في نهاية المطاف. بلغتني استهداف واشنطن تعزيز البيئة الحاضنة المقدمة من الحكومة المركزية، وهذا عزز بشكل حاسم قوة الحكومة لتماسك الأمة معاً من خلال مرحلة النشأة.

انظر:

See Richard Ellis and Aaron Wildavsky, "'Greatness' Revisited: Evaluating the Performance of Early American Presidents in Terms of Cultural Dilemmas," *Presidential Studies Quarterly*, vol. 21, winter 1991, pp. 18-22.

انظر أيضا الفصول 4 و 5 أعلاه، على سبيل المثال روكيلشاوس وما بذله من جهود لاستعادة مصداقية وكالة حماية البيئة باعتبارها مؤسسة الوساطة في المجتمع بشأن القضايا البيئية.
4. لمناقشة العلاقة بين التمكين وتشنت السلطة، انظر:

see Herbert C. Kelman and V. Lee Hamilton, *Crimes of Obedience: Toward a Social Psychology of Authority and Responsibility* (New Haven: Yale University Press, 1989), pp. 322-327.

5. أنا أستخدم مصطلح الأميركي الأسود بدلاً من المصطلح المعاصر عبارة الأفرو-أمريكي لأن هذه القضية أخذت مكانها في الستينيات، الوقت الذي أصبح فيه مصطلح الأميركي الأسود تعبيراً أصيلاً لطلب المساواة والاحترام.

6. Quotations from Doris Kearns, *Lyndon Johnson and the American Dream* (New York: New American Library, 1976), pp. 180-181.

7. Ibid., pp. 184-185.

8. بالطبع، من الصعب القول ما هي الأمور التي نجح جونسون فيها أكثر. كما يلخص جوزيف كاليفانو (Joseph Califano):

، "جونسون غير البلد أكثر مما يدركه معظمنا. بحلول الوقت الذي ترك فيه منصبه، قد دفع من خلال الكونغرس لتوفير الرعاية الطبية والمعونة الطبية لرعاية للمسنين ومعظم الفقراء والأموال اللازمة لمرحلة ما قبل المدرسة، الابتدائي والثانوي والتعليم العالي؛ وقوانين تلوث الهواء والمياه والتلوث الضوضائي؛ وتدابير الحفاظ على الأراضي، تشريع الحقوق المدنية؛ طوابع الغذاء للمحتاجين؛ مشروع قانون إسكان ضخم، وقوانين حماية المستهلك. أنه أوضح مفهوم العمل الإيجابي، ويهول أمة الفقر وسط ثروة لم يسبق لها مثيل، ووقع "قانون حرية المعلومات"، وإنشاء "الأوقاف الوطنية" للفنون والعلوم الإنسانية، مركز جون كينيدي للفنون الأدائية، المؤسسة العامة للإذاعة، عدة وزارات وإدارات ووكالات، وغير دور الحكومة الاتحادية في الحياة الأميركية." "

. Joseph A. Califano Jr., *The Triumph and Tragedy of Lyndon Johnson: The White House Years* (New York: Simon and Schuster, 1991), p. 12.

9. Kearns, *Lyndon Johnson*, p. 239.

10. The exception was Eisenhower's 1957 Civil Rights Act which survived the Senate because Senate Majority Leader Lyndon Johnson, eyeing his 1960 run for the presidency, got it passed. See Robert Dallek, *Lone Star Rising: Lyndon Johnson and His Times: 1908-1960* (New York: Oxford University Press, 1991), pp. 517-528.

11. Quotations from Richard N. Goodwin, *Remembering America* (Boston: Little, Brown, 1988), pp. 313, 314, italics added

12. Quotations from Kearns, *Lyndon Johnson*, p. 194.

13. Robert A. Caro, *The Years of Lyndon Johnson: Means of Ascent* (New York: Vintage Books, 1990), p. xvi.

14. Cited in Califano, *The Triumph and Tragedy of Lyndon Johnson*, p. 53.

15. "Troopers Rout Selma Marchers," *The Washington Post*, March 8, 1965, p. A1.

16. Caro, *Means of Ascent*, p. xv; and J. L. Chestnut Jr., and Julia Cass, *Black in Selma: The Uncommon Life of* J. L. Chestnut, Jr. (Farrar, Straus and Giroux, 1990), p. 207.

17. Kearns, *Lyndon Johnson*, p. 239. The National Guard consists of troops normally under the command of the various state governors. "Calling out the national guard" consists of federalizing these troops, which then fall under the President's command. "King is Dismayed by U.S. 'Timidity,'" *The Washington Post*, March 8, 1965, p. A2.

18. *Brown v. Board of Education*, 347 U.S. 483 (1954) (Brown I). For a summary, see Laurence H. Tribe, *American Constitutional Law*, second edition (Mineola, NY: The Foundation Press, 1988), pp. 1474-1480.

19. Dallek, *Lone Star Rising*, pp. 521-522.

20. ووفقا لكالفانو ، "في 9 فبراير 1965، اجتمع الرئيس مع مارتن لوثر كينغ في البيت الأبيض للاستماع إلى تقرير عن حملة كِنغ لتسجيل السود للتصويت في سلما (Selma) ، عاصمة مقاطعة دالاس، ولاية ألاباما. كزعيم سياسي يستعد لإقناع الكونغرس تمرير التصويت على مشروع قانون الحقوق، أبلغ جونسون عن تقديره لاختيار كِنغ لسيلما... وقال جونسون لكِنغ أنه سيرسل قريبا تشريعات حقوق التصويت إلى الكونغرس. أنه يعتقد أن الضغط الجماهيري لسيلما من شأنه أن يساعده، وأعرب عن أمله في أن لا يكون هناك أي عنف".
." Califano, *The Triumph and Tragedy of Lyndon Johnson*, p. 55.

21. على سبيل المثال، في عام 1941 هدت حركة الحقوق المدنية بمسيرة واسعة النطاق في واشنطن للمطالبة بتكافؤ الفرص في الوظائف، على حد سواء المدنية والعسكرية، التي تم إنشاؤها حين استعد البلد للحرب العالمية الثانية. وأجبر التهديد بالمسيرة روزفلت، قبل أسبوعين من التاريخ المحدد، على إصدار أمر تنفيذي يشجع على الممارسات العادلة في التوظيف. ثم ألغيت المسيرة. انظر :

See Thomas R. Brooks, *Walls Come Tumbling Down: A History of the Civil Rights Movement 1940-1970* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1974).

22. "Trooper's Rout Selma Marchers with Tear Gas," *The Washington Post*, March 8, 1965, p. A3.

23. Chestnut and Cass, *Black in Selma*, p. 209.

24. Lyndon B. Johnson, *The Vantage Point: Perspectives of the Presidency 1963-1969* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1971), p. 162.

25. Ralph David Abernathy, *And the Walls Came Tumbling Down* (New York: Harper and Row, 1989), p. 334.

27. ناقشت الحوادث والتكتيكات لهذه اللحظة بمزيد من التعمق في الفصل 9-وأنا لا أعتقد أن جونسون هدفاً إلى وقف مظاهرات سلما بالإجمال، حينما قد صدر الأمر من المحكمة الاتحادية، كان كنف ملزماً للإبطاء. ولو كان كنف كسر القانون، كان جونسون سيضطر إلى اتخاذ عمل ضد كنف، وكلا جونسون واستراتيجيات كنف ستكون لها نتائج عكسية. انظر :

See Abernathy, *And the Walls Came Tumbling Down*, pp. 335-342

27. "President's Statement," *The Washington Post*, March 10, 1965, p. A3.

28. See James Henderson, Philip B. Heymann, Richard E. Neustadt, Glenn Reichardt, and Mark H. Moore, "Voting Rights Act of 1965 (B): LBJ and the Department of Justice"

(Cambridge: John F. Kennedy School of Government Case Program, Harvard University, 1975), Case #694-75-114.

30. "Cleric's Death Saddens Selma Crowd," *The Washington Post*, March 12, 1965, p. A8; Abernathy, *And the Walls Came Tumbling Down*, p. 325.

31. Kearns, *Lyndon Johnson*, p. 239.

32. Goodwin, *Remembering America*, p. 320.

33. Kearns, *Lyndon Johnson*, p. 239.

34. Goodwin, *Remembering America*, p. 323.

35. "Transcript of News Conference at the White House," *The Washington Post*, March 14, 1965, p. A12.

36. "Crowd of 15,000 at Lafayette Park Protests Federal Inaction in Selma," *The Washington Post*, March 15, 1965, p. A6; Caro, *Means of Ascent*, p. xviii; and Goodwin, *Remembering America*, p. 324.

37-وبعض النتائج المترتبة على المبادرات الاتحادية في الحقوق المدنية تم دراستها بعد جيل في وقت لاحق. والنتائج مثيرة للإعجاب. لتحليل ربط الهيكلية بتغيير المواقف انظر :

see Thomas F. Pettigrew, "Advancing Racial Justice: Past Lessons for Future Use," in Harry J. Knopke, Robert J. Norrell, and Ronald W. Rogers, eds., *Opening Doors: Perspectives on Race Relations in Contemporary America* (Tuscaloosa, AL: University of Alabama Press, 1991), pp.

165-178. For an in-depth case study of an integrated public middle school as a vehicle for attitudinal change, see Janet Ward Schofield, *Black and White in School: Trust, Tension, or Tolerance?* (New York: Praeger, 1982)

كذلك، هناك دراسات سابقة للتغيير المؤسسي مما يؤدي إلى تغيير في المواقف . على سبيل المثال، انظر:

For example, see Leo Bogart, ed., *Social Research and the Desegregation of the U.S. Army* (Chicago: Markharn, 1969), pp. 1-41

لتحليل طريقة العمل المؤسسي والتغيير الهيكلية التي لعبت دوراً حاسماً في تغيير المواقف لإزالة التمييز في "جيش الولايات المتحدة" بداية عام 1948.

38. Goodwin, *Remembering America*, p. 316.

39. وفي مصطلح الاقتصاد السياسي، يمكن للمرء تحليل القدرة على التكيف وقدرة المجتمع المحلي فيما يتعلق بمفهوم "رأس المال الاجتماعي"، الذي يمكن أن يفهم على أنه "خصائص التنظيم الاجتماعي، مثل الثقة ومعاييرها، والشبكات، التي يمكن أن تحسن كفاءة المجتمع قبل تيسير العمل المنسق ... "انظر . See Putnam, *Making Democracy Work*, p. 167. كلما زاد رأس المال الاجتماعي أكثر، كلما صارت البيئة الحاضنة أقوى للمجتمع يرتفع الحد الأقصى من تسامح التوتر وهكذا يمكن أن يصمد المجتمع بدون اللجوء إلى تجنب العمل.

40. بطبيعة الحال، ليس كل عمل يقلل من المستوى العام للتوتر. العمل العاجل أو المتطرف في الحالة التي لا يبدو أنها تستدعيه سوف يولد إنذاراً. وقد وصفت أحد الأمثلة في الفصل 7: لقد فصل الرئيس كارتر حكومته بالكامل في تموز/يوليه 1979.

41. Goodwin, *Remembering America*, pp. 319-320.

42. كزعيم للأقلية في مجلس الشيوخ، استخدم جونسون استراتيجية مماثلة في الجهود المبذولة في مجلس الشيوخ لنبد جوزيف مكارثي. كما أخبر موري مافريك (Maury Maverick)، "عليك أن تدرك

أن الهستيريا في جميع أنحاء البلاد وفي الحكومة. ... يمكن أن تتبدد فقط من خلال السماح لها السير في مجراها حتى يمكن أن يرى الناس بأنفسهم ما هو حقاً وراء كل ضجيج." انتظر جونسون بإخلاص مكارثي أن يُنقَر زملاءه المحافظين في مجلس الشيوخ، ومن ثم الشعب الأمريكي، وهو ما فعله مكارثي لكليهما في نهاية المطاف. حدد زملاء مكارثي الجمهوريون توجيه اللوم له، ودعا جونسون إلى عقد اجتماع "اللجنة السياسية الديمقراطية" وأقنع أعضاءها الامتناع عن اتخاذ موقف خوفاً من "أن يستغله مكارثي في وضعه مرة أخرى في رحمة الحزب الجمهوري. " بدلاً من ذلك، أوصت اللجنة بأن كل عضو في مجلس الشيوخ يصوت بناءً على ضميره. ثم رتب لإنشاء لجنة من الحزبين للتحقيق مع مكارثي، واختار بدقة مجموعة من المحافظين الديمقراطيين والجمهوريين مع مؤهلاتهم وسمعتهم التي لا جدال فيها لإدانة مكارثي، وهذا ما فعلت. ووافق مجلس الشيوخ في تصويت بأغلبية 67 ضد 21 صوتاً.

ولنضج القضايا معدلها الخاص. المعدل يمكن تسريعه، كما تبين حوادث سلما، ولكن في نهاية المطاف يتحدد المعدل بالسرعة التي يتعلمها الناس. وأعتقد أن جونسون فهم على حد سواء إمكانية إنضاج القضايا، كما أظهره باستدعاء روي ويلكنز في كانون الثاني/يناير 1964، وكذلك الحدود لأي شخص التي يمكنه فيها أن يعجل بعملية الانضاج. تكلم جونسون إلى هذه الحدود عندما أخبر إليزابيث راو (Elizabeth Rowe) بعد أن كان قد تم توجيه اللوم لمكارثي، " انظري، أردت مني دائماً أن أستعجل، لتسريع العملية، ولكن بقيت أقول لك، لا يمكنك تسريع العملية. عليك أن تعرفي متى يحين الوقت. "

43. Dallek, *Lone Star Rising*, pp. 451-459.

44. Kearns, *Lyndon Johnson*, p. 239.

45. Ibid., p. 239. Wallace did run for President in 1968 on this platform.

46. See Goodwin, *Remembering America*, p. 323.

47. Charles E. Fager, *Selma: The March that Changed the South* (Boston: Beacon Press, 1985), pp. 148-149.

48. وبالنسبة لسرد مفصل للمساومة بين كنف، ابيرناتي، يروي كولينز، مبعوث جونسون، مما أدى إلى تحول في المسيرة بعد الوصول إلى المكان حيث جرى الضرب يوم الأحد، انظر: see Abernathy, *And the Walls Came Tumbling Down*, pp. 337-c341.

49. From "Text of Johnson Address to Joint Session of Congress

48- من "نص خطاب جونسون إلى الجلسة المشتركة للكونغرس

, " *The Washington Post*, March 16, 1965, p. A14.

49. يصف توماس شيلينغ (Thomas Schelling) هذا كاستراتيجية "التزام". بالتزامه علنا، أوصل جونسون عزمه إلى الكونغرس. استخدم شيلينغ المصطلح بشكل مختلف إلى حد ما في ضوء السياق الذي طوره: مراقبة الأسلحة النووية، حيث الالتزام بالرد جعلت التهديد الرادع ذا مصداقية، ومما خفض الاحتمال الحاجة إلى العمل على الالتزام.

Thomas C. Schelling, *The Strategy of Conflict* (Cambridge: Harvard University Press, 1960), p.

14.

50. Dallek, *Lone Star Rising*, pp. 496, 517-528.

51. Caro, *Means of Ascent*, p. xvii.

52. "President Seizes Rights Movement Leadership," *The Washington Post*,

March 17, 1965, p. A14.

53. Johnson, *The Vantage Point*, p. 157.

54. كتب ريتشارد غودوين خطاب جونسون العظيم للكونغرس ، وهو أحد كتاب خطب جونسون. اختار جونسون عمداً غودوين للوظيفة، وليس كاتباً آخر من كتابه، لأنه شعر أن غودوين يعرف أفضل من غيره كيفية وضع قيمه ومشاعره في كلمات. ووفقاً لغودوين، كان الخطاب سيكون مختلفاً تماماً لو كان قد كتب لإنسان آخر. انظر

See Goodwin, *Remembering America*, p. 328..55

56. - كان التشريع أقوى مما كان يتصور سابقاً مخاطباً لهذه القضية . باستخدام آلية الزناد المزدوجة، حل المسجلون الاتحاديون محل المسؤولين المحليين في تلك الولايات حيث كان التمييز يستخدم فيها على نطاق واسع، وسيكون للنائب "كونريل" حق النقض الافتراضي لأي تشريعات للولاية المتعلقة بمؤهلات الناخبين. انظر

See Henderson et al., "Voting Rights Act of 1965 (B): LBJ and the Department of Justice."

Chestnut and Cass, *Black in Selma*, pp. 233-235.

ص- 150

الفصل السابع :

السقوط من الحافة

تتناقض نجاحات ليندون جونسون في القضايا المحليّة بحدّة مع فشله في فيتنام. في الشؤون الخارجية، واتخذ جونسون الموقف [القائل] أن القادة يقودون وأتباعه يلحقون بهم. وأتاح هذا موطئ قدم / أساساً خاطئاً لقيادة أصحاب المصلحة الرئيسيين في تطوير السياسة وحساب العواقب السياسية لقراراته. يفترض صنع القرار الاستبدادي بأن السلطات لديها القليل كي تتعلّمه، وفي قضية جونسون، أنها حدّت من قدرته على اختبار الفرضيات الأساسية والهامة والسياسية والأخلاقية .

كانت الأخطاء ذات الأهمية في منطق السياسة العامة متعددة. وفي وضع سياسة فيتنام، وجّه جونسون ومستشاروه مقارنات تاريخية غير ملائمة مع ميونخ 1938، والقمع البريطاني لتمرد البورميين بعد الحرب العالمية الثانية والحرب الكورية، وحرب الهند الصينية الفرنسية.¹ بالإضافة إلى ذلك، أنهم قبلوا نظرية الدومينو باعتبارها حقيقة -إذا سقط بلد واحد بيد الشيوعية، سوف تسقط [البلدان] الأخرى مثل الدومينو، بدلاً من النظر فيها كفرضية تحتاج إلى تمحيص.² وعلاوة على ذلك، فهم وضعوا افتراضات ضعيفة وغير مُجرّبة حول تاريخ الفيتناميين ونفسياتهم، في كل من (فيتنام) الشمالية والجنوبية، وحروبهم وسلطاتهم، وسمود حرب عصابات السكان الأصليين.³

ص - ص 150-151

نشأت أوجه القصور في عملية تطوير السياسات من فشل منهجي للإجابة على الأسئلة السياسية الحرجة التي كانت تثار من قبل المستشارين والرئيس. وقد تم ترك العديد من هذه الأسئلة بدون إجابة أو الإجابة عنها بانطباع ذاتي. على سبيل المثال، سوف يميل الفيتناميون الشماليون للمساومة؟⁴ هل لدى الشعب الأمريكي الإرادة لملاحقة حرب طويلة في آسيا؟ هل يقاتل الفيتكونغ هذا النوع من الحرب التقليدية التي يعرف الأميركيون كيف يحاربونها، أو أنهم سوف يعتمدون على تكتيكات حرب العصابات؟ هل كان أخلاقياً خوض هذه الحرب؟ وكانت الأسئلة الأساسية قد طُرحت، ومع ذلك لا توجد عملية منظمة تُوفّر وسيلة كاملة للتحقيق وتحليل الإجابات.⁵ وأخيراً، أخطأ جونسون في احتساب المخاطر السياسية للذهاب إلى الحرب. وذلك خوفاً من فقدان قاعدة أجنده المحليّة، "المجتمع العظيم"، وقدم تقديرات متفائلة جداً حول كم هو سهل أن بإمكانه أن يجلب "هوشي منه" إلى مائدة التفاوض. ونجح في وقت قصير في حشد الكونغرس والرأي العام، ولكنه فشل لقياس الآثار المحتملة للتدخل العسكري لفترات طويلة على كل حياته المهنية وأجنده المحليّة.⁶

وفي صياغة السياسة الخارجية، يبدو أن جونسون قد تجاهل الدروس المستفادة من نجاحاته في السياسة المحليّة. ما بدا أنّه يعرفه في مادته الأساسية حول الشؤون الداخلية بدأ أنه ينسأه في ساحة السياسة الخارجية. في إعداد سياسة فيتنام وتنفيذها ، اقترف جونسون أخطاء قاتلة من خلال قيامه بدور المحارب الوحيد والزحف خلسة ليس فقط ضد عدوه ولكن أيضا ضد مواطنيه. من حيث المبادئ التي أوضتها قيادة جونسون للحقوق المدنية ، فإنه أخفق في مواجهة الأمة مع تحديّ التكيف لفيتنام ، للحفاظ على مستوى المحنة في نطاق مُنتج ، ولضبط الاهتمام ، ولتوزيع المسؤولية ، واستخدام المعارضة كمصدر للبصيرة والخيارات. ما قد كان في ذهنه يبدو محاولة لتسريع العمل أصبح بدلاً من ذلك فعلاً لتضليل الأمة.

" حرب جونسون "

وبعد وفاة كينيدي، تعهد جونسون، بقوله "فلنواصل." من ثم بالإضافة إلى وراثة تشريع الحقوق المدنية ، ومبادرات مكافحة الفقر، وغيرها من السياسات المحليّة التي فهمها وآمن بها فإنه ورث أزمة فيتنام التي وصلت إلى نقطة الغليان في أعقاب الإطاحة برئيس فيتنام الجنوبية نغو دينه ديم (Ngo Dinh Diem) ، بدعم من الولايات المتحدة في أوائل تشرين الثاني/نوفمبر 1963. وطبقاً لمستشاريه، ستسقط فيتنام الجنوبية بيد الشيوعيين إلا إذا عززتها نقلة نوعية \كبيرة من المشاركة العسكرية الأميركية.

ص-152

وعيناه على "المجتمع العظيم"، وعلى الانتخابات التالية في تشرين الثاني/نوفمبر، تحوّل جونسون و أجل ، في محاولة لتجنّب التزام حاسم. بدلاً من ذلك، فقد وجد طرّقا صغيرة لدعم الحكومة الفيتنامية الجنوبية. وأكد مجددا التزام الولايات المتحدة بالنظام الجديد و المززع بزيادة عدد "المستشارين" من 16,300 إلى 23,300، وزيادة المساعدات الاقتصادية بواقع 50 مليون دولار. و أيضا اعتمد برنامجا جديداً للقيام بعمليات سرية ضد الفيتناميين الشماليين.⁷ في نفس الوقت، أعدّ مستشارو جونسون للسياسات الخطط وغيروا جذريا في طبيعة مشاركة الولايات المتحدة بقصف الشمال وإرسال أعداد كبيرة من القوات البرية الأمريكية إلى الجنوب. وشملت هذه المشاريع السرية التشريعات التي تسمح بشن حرب،⁸

وبالرغم من أن مستشاري جونسون خططوا لتصعيد الحرب في وقت ما بعد الانتخابات، نفى جونسون نفسه أي خطة للانتقال إلى حرب أوسع ، سواء للناخبين خلال الحملة الانتخابية أو في المناقشات الخاصة مع أعضاء الكونغرس. صوّر جونسون باري جولدوتر (Goldwater)، خصمه الجمهوري، كأحد "الصقور" في فيتنام ومشعل حرب

متهور. وأخبر جونسون الأميركيين أن مشاركة الولايات المتحدة ستكون محدودة للتدريب والدعم السوقي/ اللوجستي. وكرر هذا الوعد في خطاب الحملة: "هناك من يقول يجب عليك أن تذهب إلى الشمال وإسقاط القنابل، في محاولة للقضاء على خطوط الإمداد، ويعتقدون أن ذلك سيؤدي إلى تصعيد الحرب. نحن لا نريد أولادنا الأمريكيين للقيام بقتال أبناء الآسيويين. نحن لا نريد الانغماس بحرب برية في آسيا." 9

في 4 آب/أغسطس، خلال الحملة الانتخابية، زُعم أن الفيتناميين الشماليين نفذوا هجوماً "غير مبرر بالكامل" على مدمرتين للولايات المتحدة في خليج تونكين (Tonkin).¹⁰ بعد يومين، أرسل جونسون التشريعات المعدة مسبقاً للكونغرس، وطلب منه على وجه السرعة "إقرار ودعم عزم الرئيس بوصفه القائد العام على اتخاذ جميع التدابير اللازمة لصد أي هجوم مسلح ضد قوات الولايات المتحدة لمنع المزيد من العدوان... [و] أن يتخذ جميع الخطوات اللازمة، بما في ذلك استخدام القوة المسلحة، لمساعدة أي دولة عضو أو في بروتوكول "معاهدة الدفاع الجماعي في جنوب شرق آسيا" [SEATO] التي تطلب المساعدة في الدفاع عن الحرية."¹¹ أعرب عضوان فقط من مجلس الشيوخ عن رأي مخالف. في مجلس النواب، تم التصويت بالإجماع 416 صوتاً مقابل صفر. في قرار خليج تونكين، ومنح الكونغرس جونسون كل التفويض الذي قد يحتاجه للذهاب إلى الحرب.¹²

ص 152-153

وهل حقاً كانت الولايات المتحدة قد هُوجمت في خليج تونكين؟ هل كان قصفنا لفيتنام الشمالية الثأري مُستنداً فقط إلى استنتاج رادار؟ لم تُشاهد أي سفينة للعدو، ولم يتم العثور على أي حطام. وعرف وزير الدفاع روبرت مكنمارا (Robert McNamara)، والبعض الآخر عدم وجود أدلة للهجوم، ولكن لم يكن لا هو ولا الرئيس على وشك أن يطرحا الشكوك أمام الكونغرس أو الأمة. مع ذكريات بيرل هاربور (Pearl Harbor) التي ما زالت ماثلة، يمكن استخدام هجوم غير مبرر على السفن الأمريكية لتصعيد توقعات الكونغرس والجمهور للمزيد من القتال. وقال جونسون في وقت لاحق في محادثة خاصة. "الجحيم، يا أولاد"، "كل ما أعرفه أنه كان يمكنهم إطلاق النار على الحيتان هناك."¹³ ومن ثم حتى لو كانت الهجمات قد تمت، فإنها بالتأكيد ليست بدون أي استفزاز. إذ كانت السفن في خليج تونكين تشارك في التجسس الإلكتروني ضد فيتنام الشمالية¹⁴ ولقد وُضع الجنود والبحارة الأمريكيون في طريق الخطر؛ وفي

الواقع، أنهم قد كانوا يقاتلون إلى جانب الجيش الفيتنامي الجنوبي لسنوات، ويؤدون العمليات السرية على طول سواحل الفيتناميين الشماليين لمدة أشهر.

وفي قصف فيتنام الشمالية الانتقامي ، أخبر جونسون الكونغرس والجمهور بأن هذا كان من المفترض أن يكون عملية وحيدة وليست بداية لمشاركة أوسع نطاقاً. "ردُّنا، في الوقت الحاضر، سوف يكون محدوداً ومناسباً. ونحن الأميركيون نعلم مخاطر انتشار الصراع ، على الرغم من أنه يبدو أن آخرين ينسون،. ولا نزال نسعى إلى عدم توسيع الحرب. " ومن ثم كان قرار خليج "تونكين" قد كُتب مع غموض كاف لإعطاء جونسون السلطة لتصعيد الحرب في المستقبل. وعلى ما يبدو، أن مكنمارا كان مسروراً لأن الإدارة قد وقعت صكاً على بياض.¹⁵

ص 153-154

بعد فوزه الساحق في تشرين الثاني/نوفمبر، مصحوباً بأغلبية الحزب الديمقراطي في مجلسي الكونغرس، شهد جونسون أمامه طريقاً واضحاً تقريباً لإصدار المبادرات المحليّة لوفره المجتمع العظيم. فيتنام كما رآها جونسون، تُشكل عقبة كأداء. هناك بقيت الحالة تتدهور بشكل سيئ. قُتل العديد من الجنود الأميركيين وجُرحوا في هجمات الفيتكونغ على المنشآت الأميركية في أيلول/سبتمبر، وتشرين الثاني/نوفمبر، وبعد ذلك عشية عيد الميلاد عام 1964، بدأ تزايد شعور بالحاجة الملحة لاتخاذ إجراء في واشنطن. على الرغم من أن جونسون كبح مرة أخرى الثأر/الانتقام، زاد الجيش تحضيراته لقصف فيتنام الشمالية وإرسال قوات برية. بيد أنه في اجتماع عُقد في 22 كانون الثاني/يناير، أخبر جونسون زعماء الكونغرس أن "المزيد من القوات الأمريكية لن تكون ضرورية في فيتنام الجنوبية لتصل إلى حد قرار خوض حرب واسعة النطاق. يجب أن يخوض الفيتناميون الجنوبيون الحرب. نحن لا نستطيع السيطرة على كل ما يقومون به، وعلينا أن نعتمد على خوضهم لحربهم¹⁶. كان الكونغرس نفسه في حيرة حول ما يجب فعله. أعلمت وزارة الخارجية الأميركية جونسون أن "الغالبية العظمى من أعضاء الكونجرس ليسوا هم راضين ولا هم غير راضين ؛ أفكارهم مشتتة وهم حقاً في حيرة. في هذه الحالة، إنهم مستعدون للذهاب جنباً إلى جنب مع الناس الذين لديهم المسؤولية المباشرة، الخبراء في "السلطة التنفيذية".¹⁷

في 7 شباط/فبراير 1965، هاجم الفيتكونغ ثكنات ومهبط طائرات الهليكوبتر الولايات المتحدة في بليكو (Pleiku)-مما أسفر عن مصرع تسعة أشخاص وإصابة مئة وستة وعشرين شخصاً، وتدمير اثنتي وعشرين طائرة وطائرات هليكوبتر وهو أعنف

هجوم شيوعي على الأميركيين حتى الآن. كان واضحا أن الولايات المتحدة أصبحت أكثر عرضه كل يوم. ويجري إنشاء حقائق على أرض الواقع. وخلق وجود الولايات المتحدة نقاط ضعف تتطلب دورها وجوداً بالفعل أكبر للدفاع عن الجنود هناك. واستجابة لذلك، ردّ جونسون بقصف الشمال، ولكن مع فارق. أنه تحول إلى سياسة القصف المتواصل، التي تسمى "عملية الرعد المتدرج" (Operation Rolling Thunder). ونظر الجمهور بتأييد للضربات، وفي "استطلاع لمعهد غالوب"، قد وافق 67 في المئة، و15 في المئة لا يوافقون، ونسبة 18 في المئة لا رأي لهم. وأظهر استطلاع هاريس [الشعبية] جونسون زيادة في التقديرات من 41 في المئة قبل الانتقام إلى 60 في المئة بعده. ومع ذلك، كانت البرقيات التي وصلت إلى البيت الأبيض، التي يفترض أنها من أولئك الذين شعروا بقوة أكثر بطريقة ما أو أخرى، كانت اثنا عشر-إلى-واحد ضد الانتقام. وفي الواقع، أظهرت استطلاعات الرأي أن الجمهور كان بعيدا عن التحفيز للحرب. كان يعتقد 6 في المئة فقط أن القتال "مهم جداً"، و69 في المئة يعتقدون أنه "ليس مهماً جداً"، و20 في المئة "باعتدال".¹⁸

ص154-155

وحالما توسعت الحرب الجوية، ازداد الضغط العسكري لإرسال القوات البرية. في البداية، تم إرسال كتيبتين من مشاة البحرية لحماية القواعد الأمريكية، ولكن في أوائل نيسان/أبريل 1965، وبما أن الحالة ازدادت سوءاً، تحول السؤال من حماية قواعد إلى الإنخراط في عمليات هجومية. كتب اللواء وليام ويستمورلاند (General William Westmoreland)، قائد القوات الأمريكية في فيتنام، في وقت لاحق، "كان القول المأثور أن الهجوم الجيد هو أفضل وسيلة للدفاع وكان هذا ينطبق في فيتنام كما كان الحال في أماكن أخرى عبر التاريخ"¹⁹ وعلنا، ولكن نفى جونسون أي تغيير في المهمة وأعطى تعليمات أنه "يمكن تجنب الدعاية غير الناضجة بكل الاحتياطات الممكنة".²⁰ إنه ليس لديه أية نية لتشتيت انتباه الكونغرس والجمهور عن المجتمع العظيم (Great Society)، والتي تشمل، من بين أمور أخرى، قانون "حقوق التصويت" الجديد. بحلول يونيو، كان 72000 جندي أمريكي في فيتنام، ولكن تأثيرهم على استقرار الحكومة الفيتنامية الجنوبية وقدرتها على خوض الحرب بدا غير كاف تماماً لإبعاد الهزيمة.

في الواقع، بدا الأمر كما لو أن الوجود الأمريكي زاد إصرار فيتنام الشمالية إلى التسريع نحو النصر. بحلول يوليو/تموز، بدا أن فيتنام الجنوبية ستسقط قريباً. مع توقع انهيارها في غضون أشهر، ورأى جونسون أنه مدفوع

لا محالة نحو الأمركة الواسعة لنطاق الحرب، وتم نصحه بأن ذلك يتطلب من 425000 إلى 600000 جندي. وبحلول منتصف علم 1966، [احتاج] من 8-12 مليار دولار في عام 1966 وحده، وخمس سنوات للفوز، وفي 28 تموز، اتخذ جونسون القرار المشؤوم للمضي قُدماً. وكلفه 20000 من القوات [للمحاربة في] فيتنام بحلول نهاية العام.²¹

بدلاً من تركيز الاهتمام العام على القرار، وضع جونسون إعلانه في مؤتمر صحفي منتصف النهار تناول فيه مع غيره من الحوادث الجديرة بالذكر [مثل] ترشيحات ابي فورتاس (Abe Fortas) للمحكمة العليا والمستشار جون شانسلر (John Chancellor) كرئيس لوكالة الولايات المتحدة للإعلام. مُقللاً عن عمد أهمية تصعيد الحرب في فيتنام، وقال انه سجل زيادة في القوات إلى 125000 جندي، وبالكَاد لَمَح إلى أكثر من ذلك. "لقد سألت القائد العام، الجنرال ويستمورلاند (General Westmoreland)، ماذا يحتاج أكثر لمواجهة هذا العدوان المتصاعد. وقد قال لي. نحن سوف نُلبّي احتياجاته." ²² التكاليف الحقيقية المتوقعة، من حيث الرجال والوقت والمال ، تم إخفاؤها.

مصادر العمل الاستبدادي

كعملية حسابية سياسية، شعر جونسون بأنه مضطر لتحمل الثقل وحده وخداع الأمة. وأعرب عن اعتقاده في أنه لا يمكنه أن يقدم سياساته للنقاش، كما اقترح بعض مستشاريه . وجادل مكنمارا ورؤساء الأركان المشتركة بأن تنفيذ سياسة لوقف حركة تمرد حرب العصابات وحشد الحكومة الفيتنامية الجنوبية يتطلب التزاماً وطنياً واضحاً ولا لبس فيه²³ ودافعوا عن عملية مفتوحة من شأنها أن تشغل الكونغرس والجمهور في مواجهة فورية لتكاليف الحرب: رفع الضرائب، ووضع الاقتصاد على قاعدة زمن الحرب ، وتعبئة 235,000 من قوات الاحتياط.²⁴ وفي 7 فبراير 1965 فقط بعد هجوم الفيتكونغ في بليكو (Pleiku) ولكن قبل قرار جونسون لبدء القصف المستمر من الشمال، فقد كتب ماك جورج بندي McGeorge Bundy ، مستشار جونسون للأمن القومي ، من سايجون :

ص-156

في أفضل الأحوال، سيكون الصراع في فيتنام طويلاً. يبدو من المهم لنا توضيح هذه الحقيقة الأساسية لشعبنا وشعب فيتنام. في الماضي في كثير من الأحيان لقد نقلنا الانطباع بأننا نتوقع التوصل إلى حلّ مبكر بينما يعرف أولئك الذين يعيشون مع هذه الحرب أنه ليس من الممكن وجود حلّ مبكر. وفي اعتقادنا أن شعب الولايات

المتحدة لديه الإرادة اللازمة لقبول وتنفيذ سياسة تستند إلى حقيقة

أنه لا يوجد أي طريق مختصر للنجاح في جنوب فيتنام؛²⁵

فهم جونسون، أفضل بكثير من مستشاريه ، أن الحصول على التزام بالقتال لمدة طويلة ربما يكون له تكاليف كبيرة من حيث وقت الكونغرس والجمهور واهتمامهم ، وسلطته غير الرسمية وسمعته المهنية ومكانته العامة. وكل هذه الموارد سيكون استهلاكها على حساب دعم برامج "المجتمع العظيم" وتمويلها. ومع ذلك بالنسبة لجونسون، تكمن الفرصة العظيمة لرئاسته في تحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية في الداخل، ووقف فيتنام في طريق تلك الفرصة. يصعب توقع أن الأمة يمكن أن تتحمل كليهما، عن دراية. مع ذلك، أراد جونسون كليهما، والعمل الاستبدادي والخداع وإبقاء تنمية السياسة خارج مجالات الكونغرس والجمهور -بدت الوسيلة الوحيدة للحصول على كليهما. وكان لا يمكنه قبول المخاطرة "بالمجتمع العظيم" ولا تخيل ترك فيتنام الجنوبية تسقط.²⁶

لم يكن سوء تقدير جونسون السياسي مجرد خطأ شخصي أو من فشل الشخصية؛ إنه يتطلب سياقاً متساهلاً. تَخَلَّى الكونغرس عن المسؤولية للرئيس حتى أثناء القرارات الحاسمة في تموز/يوليه 1965 لنشر جنود دعم الانتشار^x (D.S. soldiers) في حرب برية. والواقع أن الكونغرس تَجَنَّبَ مسؤولية تصميم السياسة العامة واتخاذ القرار بالتواطؤ مع خداع جونسون. وباستثناء "زعيم الأغلبية في مجلس الشيوخ" مايك مانسفيلد (Mike Mansfield)، اتفق الرؤساء الآخرون للكونغرس - أعضاء مجلس الشيوخ ديركسن (Dirksen)، وهيكنلووبر (Hickenlooper) و كوكل (Kuckel) ولونغ (Long)، و سمانرز (Smathers)، والنواب ماكورماك (McCormack)، ألبرت (Albert)، آرنيس (Arends)، بوغز (Boggs) فورد (Ford) - جميعهم اتفقوا على أنه ينبغي على الرئيس أن يبعث قوات دعم الانتشار بقرار تنفيذي بدون إثارة نقاش كبير في الكونغرس. وسمحوا لجونسون تحمل العبء.²⁷

ص - 157

كان لا يمكن تصور العمل الاستبدادي أن له اتجاهات تاريخية التي تحبذ الاستقلالية الرئاسية في صنع الحرب. وكان الدستور غامضاً بما فيه الكفاية حول

D.S. ix اختصار Deployment Support [المترجم]

الشؤون الخارجية لتزويد الرؤساء بقدر أكبر من الحرية في اتخاذ القرارات أكثر مما هي في الضوابط والتوازنات لوضع السياسات المحليّة.²⁸ وخلال القرنين الماضيين، استفاد الرؤساء من ذلك الغموض، وباطراد قاموا بتوسيع صلاحياتهم. على سبيل المثال، إذا كان رئيس ما لم يستطع بدء حرب قانونيا، فإنه يمكنه وضع القوات الأمريكية في الموقف الذي يمكن من المرجح أن تتعرض فيه لهجوم، ومن ثم يخوض حربا دفاعية. هذه هي استراتيجية بولك (Polk) في حرب عام 1846 مع المكسيك حول ولاية تكساس، حرب معترف بها من قبل الكونغرس، ولكنها لم تعلن.²⁹ وبحلول القرن العشرين، كان الرؤساء يحملون على عاتقهم قضايا ليست بقليلة. وقبل تركه منصبه في عام 1909، وضع تيودور روزفلت الأمر بهذه الطريقة:

"القضايا الكبرى، مثل [معاهدة] سلام بورتسموث (Portsmouth)، والاستيلاء على بنما (Panama)، وإرسال الأسطول حول العالم، تدبرت [أمورها] بدون التشاور مع أي شخص؛ عندما تكون المسألة ذات أهمية عظيمة، فمن الجيد أن يكون التعامل معها من قبل رجل واحد فقط."³⁰

في أيام ليندون جونسون، اعتمد الرؤساء بشكل متزايد على وضعهم باعتبارهم قادة للقوات المسلحة لممارسة السلطة التي توسعت بشكل كبير.³¹ وقد حوّلت الحرب العالمية الثانية والحرب الباردة الولايات المتحدة ليس فقط إلى قوة عظمى بل إلى رئيسة للعالم الحر. على الرغم من انتهاء الحرب الشاملة، ما زال الشعور بحالات الطوارئ. وعندما قرر ترومان (Truman) دخول كوريا، فضّل حتى أن لا يطلب من الكونغرس استصدار قرار يدعم جهوده. وقد وقف وحده، وسمح الكونغرس له بذلك. وبالقيام بذلك، وسّع ترومان والكونغرس الافتراضات السائدة حول الاستقلالية الرئاسية. وفي الواقع، وضعوا "سابقة حيث أن مناقشة الكونغرس بدأ يُنظر إليها على أنها عون للعدو وراحة له."³² وبدا أن العدوان الشيوعي يهدد القيم الأمريكية ومصالحها في أنحاء العالم، مما خلق الحاجة للحصول على وجه حقوق وجيش دائم ضخم مع القواعد العسكرية والترتيبات الأمنية في جميع أنحاء العالم. وافترضت الحكمة السائدة أنه ليس هناك سوى سلطة تنفيذية قوية يمكنها أن تُوفّر مثل هذا الوجه والسيطرة مثل هذا الجهاز [الجيش]. إن الولايات المتحدة ترى نفسها في حالة أزمة دائمة، وفي عصر الزمن المضغوط للأسلحة النووية، "تتطلب الأزمة رجلا واحدا ليقرر الاستباق أو الانتقام من عددهما."³³

ص-157-158

قاد الاتجاه في صنع القرار الرئاسي في السياسة الخارجية، مبتدئاً بتأسيس الأمة والتسارع إلى حد كبير في القرن العشرين، قاد الرؤساء للتمسك بالقرارات بشدة وإشراك الكونغرس والجمهور فقط عندما شعروا أنهم مضطرون للقيام بذلك. وعزز الكونغرس والجمهور هذا الاتجاه.³⁴ وغالبا ما أعربوا عن رأي مخالف أو موافق (عادة ما يكون الأخير) بعد وقوعه، وبدون مساهمة كبيرة في تشكيل السياسة العامة. إنهم يتطلعون إلى الرؤساء لتحمل أعباء الشؤون الخارجية، والبعض حتى أنه يفترض أن الرؤساء على الدوام [يفعلون ذلك].

وفي الستينيات، ادعى الرأي السائد في واشنطن أن الرؤساء على مدى القرنين الماضيين قاموا بما يصل إلى 150 من "الحروب الصغيرة" بمفردهم.³⁵ ومع ذلك، كان هذا الادعاء غير دقيق تاريخيا، كما كانت الغالبية العظمى من هذه الحروب مما يسمى جهودا طفيفة لكبح القرصنة وحماية المواطنين الأمريكيين في الخارج أثناء الاضطرابات المحليّة. والواقع قد تمرد الكونغرس في الماضي ضد التوسع الرئاسي على حساب سلطة الكونغرس الدستورية لإشعال الحرب، ولكن بعض هذه الجهود، التي كان على ليندون جونسون أن يتذكرها، جاءت بنتائج عكسية سيئة، وعززت الاتجاه نحو العمل الرئاسي المتمتع بالاستقلالية. وحدثت القضية الأبرز في أعقاب الحرب العالمية الأولى، عندما سن الكونغرس تشريع الحياد الذي منع روزفلت (Roosevelt) في وقت لاحق من القيام بالعمل اللازم لتعزيز الحلفاء ضد النازيين عندما كان لا يزال هناك وقت لمنع "الحرب العالمية". وفقا لآرثر شليسنجر الابن (Arthur Schlesinger Jr)، "ولفترة طويلة لا أحد من بعد يثق بالكونغرس في السياسة الخارجية الأساسية. حتى الكونغرس لا يثق بنفسه."³⁶

ويعتقد بعض المشرعين أن الحرب الباردة تطلبت من الرئيس تحمل العبء، ورأى البعض الآخر ميزة سياسية في عزل أنفسهم عن قرارات السياسة الخارجية الأمريكية، والكوارث.³⁷ وفي عام 1955، عندما طلب أيزنهاور (Eisenhowe) شيكاً على بياض للدفاع عن فورموزا و "المواقف والأقاليم المتصلة بهذا المجال"، وافق الكونغرس بأغلبية ساحقة. أعلن ليندون جونسون زعيم الأغلبية في مجلس الشيوخ في ذلك الوقت، "نحن غير ذاهبين لأخذ المسؤولية من يدي الرئيس الدستوري ونحاول أن ندعيها لأنفسنا."³⁸

وهكذا، بالنسبة للرئيس جونسون كي يقارب بشكل مختلف كثيرا عن مسؤولية صنع قراره في فيتنام فإنه يتطلب تغييرا عميقا في المفهوم السائد لمسؤوليات الرئيس في الشؤون الخارجية، أو قائد دفة غاية في الابتكار. وقارب جونسون المبدع في السياسات المحليّة، السياسة الخارجية بالطرق المعتادة / العرفية.

ص-159

في صياغة سياسة فيتنام ، سَمَحَ جونسون للاتجاهات التاريخية ، إقناعه بمسؤوليته الشخصية الخالصة، عن السلوك ونتائج الحرب. ولنأخذ في الاعتبار لغته الخاصة لتبرير ذلك:

كل ما كنت أعرفه عن التاريخ أخبرني أنه إذا خرجت من فيتنام، وسمحت "لهوشي منه" (Ho Chi Minh) أن يخترق شوارع سايغون (Saigon) ، ثم أود أن أفعل ما فعله تشامبرلين (Chamberlain) في الحرب العالمية الثانية . فإني أعطيه مكافأة ثمينة كبيرة للعدوان. وكنت أعرف أنه إذا تركنا العدوان الشيوعي ينجح في الاستيلاء على جنوب فيتنام، هناك سوف يتبع في هذا البلد مناقشة وطنية التي لا نهاية لها - المناقشة الوضيعة والمدمرة - التي سوف تحطم رئاستي، وتقتل إدارتي، وتلحق بديمقراطيتنا الضرر.³⁹ ويقول مرة أخرى،

في كلتا الحالتين التي أذهب فيها كان وضعاً رهيباً. لم أكن أعلم أنه إذا هربت... وسأكون أول رئيس أميركي. يتجاهل التزاماتنا، يدير ظهره ويهرب، ويترك حلفائنا في حرج بعد كل الالتزامات التي قدمها أيزنهاور، وجميع ما قدمته منظمة معاهدة جنوب شرق آسيا (South East Asia Treaty Organization (SEATO) ^x، و كل ما فعله الكونغرس، وكل ما قاله [قرار] خليج تونكين (Tonkin Gulf). وجميع البيانات التي قدمها [جون] كينيدي، وقدمها بوبي كينيدي (Bobby Kennedy)... وسأكون أول رئيس أميركي يضع ذيله بين ساقيه ويهرب لأنه لم يكن لدي الشجاعة للوقوف مع المعاهدة ودعمها ودعم سياسة رئيسين آخرين.

40

أسباب فنية للعمل الاستبدادي / الأوتوقراطي

استند الاتجاه الرئاسي نحو السلوك الاستبدادي على متطلبات متنوعة لصنع السياسة الخارجية. أولاً، كما أظهرته مجرى الحوادث لسياسة فيتنام قبل عام 1967، يمكن أن يتعرض التعامل في الخارج مع الأصدقاء والعدو للخطر الشديد بسبب الافتقار إلى الوحدة خلف الرئيس. الجمهور المستعد لأن يدعن للسلطة والذي لا يعرف سوى القليل عن تكاليف السياسة الخارجية لدعم الانتشار يمكن أن نتوقع التفاهة حول الرئيس. ثانياً، تتطلب الأزمة العسكرية إرسال القوات. يمكن فقط لسلسلة قيادة واضحة لتنفيذ

^x منظمة معاهدة جنوب شرق آسيا (SEATO) South East Asia Treaty Organization

استراتيجية معقدة في وقت قصير. ثالثاً، تتطلب التعقيدات الخارجية الخبرة الفنية للمهنيين ذوي الخبرة. فقط يكون الرئيس ومستشاروه السياسيون والعسكريون، غارقين بالتفاصيل الفنية، ويمكن الوثوق بهم لمعرفة ما هو أفضل. رابعاً، تتطلب المفاوضات الحسم. ويطالب القانون الدولي من كل أمة مرجع واحد من السلطة المسؤولة.⁴¹

ص-160

وأخيراً، يجلس الرئيس في مركز العمل العسكري والدبلوماسي للحصول على المعلومات، التي يكون بعضها سرياً. وهو يحتاج إلى أن يكون قادراً على الحفاظ على تلك السرية. وكما لاحظ واضعو الدستور، قد تتطلب السياسة الخارجية عملية صنع القرار الاستبدادي بعيداً عن الاضطراب في النقاش العام والسياسة التشريعية. حتى أن توماس جيفرسون (Thomas Jefferson)، الذي شعر بقوة أكثر من غيره حول أخطار السلطة الرئاسية، قال في عام 1790 أثناء خدمته وزيراً للخارجية لدى جورج واشنطن، "المعاملات التجارية مع الدول الأجنبية هي تنفيذية تماماً."⁴²

وهكذا، يكون الإجراء الاستبدادي منطقياً بعض الشيء نظراً لتعقيدات الشؤون الخارجية. ومن الواضح، كما رأى جونسون، يجب على الرئيس ومستشاريه القيام بهذا العمل، ويجب على الآخرين أن يتبعوه. وتصف كيرنز (Kearns) منطلق جونسون بقولها :

قد أيد جونسون "كزعيم للأغلبية الديمقراطية" في ظل الرئيس الجمهوري، أيزنهاور معظم قضايا السياسة الخارجية. وقد بشر بالتعاون بين الحزبين وممارسه. الآن صار هو الرئيس، وتوقع نفس المراعاة من الكونغرس. بعد كل شيء، كان التحزب والنقاش العام أعداء للسياسة الخارجية السليمة. وكان الأفضل لمصلحة الجمهور - نظراً لميلها [السياسة الخارجية] بين الحين والآخر إلى أن "ينفجر على الفريق الاستشاري المشترك في اتجاه مجنون أو آخر" إلى ترك القضايا المعقدة للشؤون الدولية في أيدي الرئيس. وبرر جونسون ذلك بأن الجمهور سيضر نفسه فقط بمعرفة الكثير. واقتضت الديمقراطية نتائج جيدة للشعب، ولكنها ليس مناقشات كبيرة.⁴³

ومن المؤكد أن جونسون يرى نفسه كصانع القرار الانفرادي، وستكون الجهة الوحيدة التي تقدم التوجيه والحماية، والنظام مناسبة في حالة مشكلة روتينية، وفي

حالات وضع السياسات الخارجية تلك حيث الوحدة، وإرسال القوات ، والخبرة والسلطة التفاوضية والسرية هي متطلبات مُهيمنة. ولكن في حالة فيتنام، كانت هذه المتطلبات إما أنها لا يمكن تحقيقها أو لا تنطبق عليها. أولاً، لا يمكن تحقيق الوحدة المستدامة من خلال العمل الاستبدادي. يوفر الالتفاف حول الرئيس له في أحسن الأحوال ميزة قصيرة الأجل. لم يكن الرأي العام الأميركي أبداً يفضل حرباً لفترة طويلة بدون أن يتم اقناعه بضرورتها. وكانت هناك أدلة قليلة ترى أن حرب فيتنام في عام 1965 سوف تُنتهى بسرعة. وعلاوة على ذلك، في عصر التلفزيون، لن يبقى الجمهور جاهلاً لفترة طويلة. واستجابة للفيتناميين الشماليين تطلبت الوحدة المستدامة إنضاج القضية وبناء توافق الآراء، بقرار غير منفرد .

ص-161

وثانياً، لا تتطلب سياسة فيتنام صنع القرار في جزء من الثانية. وكان هناك وقت للتأني. وربما، كما أعرب أحد أعضاء مجلس الشيوخ عن أسفه ، ما تزال "الولايات المتحدة، جديدة على دورها العالمي، كانت غير قادرة على التمييز بين حالات الطوارئ الحقيقية والحالات التي يبدو أنها فقط تحتاج إلى إجراءات عاجلة. نتيجة لذلك قد تصرف الكونغرس بتسرع لا مبرر له، -وهو مفترضاً، تماماً خطأ-، أنه على نحو ما سيكون ليس وطنياً التساؤل حول اجتهاد الرئيس في لحظة من الطوارئ المفترضة.⁴⁴

ثالثاً، على الرغم من التعقيدات الفنية لسياسة فيتنام احتاجت إلى الخبراء وتحليل منهجي -للسياسة الدولية، والمرونة ولاستراتيجية الحكومات الفيتنامية الجنوبية والشمالية، ولسياسة ساحة المعركة، ومتطلبات القوات وما شابه ذلك -، تحليل منهجي للأسئلة الأساسية، مثل القيم والأولويات التي كانت سياسية وليست فنية. فقط كان يمكن للعملية السياسية أن تكشف بفعالية عن القيم التي سوف تحكم أميركا بها على الرئيس وسياسته، وإرسال أبنائها للحرب.

رابعاً، لا تقلل الحاجة في المفاوضات الدولية لمرجع واحد من السلطة المسؤولة حاجة المفاوضات للحصول على الدعم. لا يزال المفاوضات يحتاج لمساندة من دوائره الانتخابية [جمهورية] المتعددة . ، عندما ظهرت المعارضة الصاخبة في الداخل في عام 1967، من الواضح أنها أضعفت نفوذ الرئيس في محادثات السلام. لن يكون الانخراط في نقاش داخل الأمة على نطاق واسع في وقت مبكر قد قلص التفويض الرسمي لجونسون لتمثيل الولايات المتحدة في المفاوضات--إنه كان لا يزال الرئيس- بل إنها قد أوضحت تفويضه. أصبحت صورة الولايات المتحدة كعدو متحد هي مهزلة مكشوفة

بسهولة .

وأخيراً، الأسئلة التي طرحتها حرب فيتنام لم تكن من النوع الذي يتطلب السرية. هل كانت حرب فيتنام عادلة؟ هل كان الأمر يستحق التكاليف؟ مخاطبة هذه القضايا بالكاد استدعت الانتهاكات في مجال الأمن. وفي الواقع، المحللون وصناع القرار يطلع على معلومات سرية يمكنهم بالتأكيد غربلتها للاستخدام التشريعي العام.

ص-162

وهكذا، كان الأساس المنطقي لتطوير السياسة الخارجية بوسائل استبدادية لا يتعلق بهذه القضية. تتطلب سياسة فيتنام استثمارات كبيرة، والمقايضات والخسائر و الخروج من التصورات المختلفة لدور الولايات المتحدة على الساحة الدولية. وسواء ما إذا كان اختيار أمريكا للذهاب إلى الحرب أو اختيار السماح بسقوط فيتنام الجنوبية ، سيغير الكثير من الأميركيين أولوياتهم، ومواقفهم ومعتقداتهم وسلوكهم . لا يمكن أن تستمر الحرب بدون إيمان.

واجه فرانكلين روزفلت معضلة مماثلة في صيف عام 1940 عندما صدت بريطانيا وحدها النازيين. على الرغم من أن روزفلت شعر بالحاجة الملحة للقتال إلى جانب بريطانيا، وكما أوضح شخص من " فرقه " الجديدة ، " علّمه وودرو ويلسون المسؤولية الرهيبة لجلب أمة منقسمة إلى الحرب. إنه ذاهب للتأكد، التأكد الشديد ، أنه إذا كان على الولايات المتحدة الدخول في الحرب، فإنها ستدخلها بقدر ما هو ممكن إنسانياً أن تكون أمة موحدة . " ⁴⁵

حتى قيام روزفلت بإعارة وتأجير المدمرات الأمريكية للقواعد البريطانية قبل الانتخابات التي جرت في عام 1940 جاء وسط مشاورات مستفيضة ونقاش داخل السلطة التنفيذية، بين الإدارة والكونغرس، عبر الخطوط الحزبية، ومع الصحافة. وبعد الانتخابات، وضع روزفلت سياسته، المنصوص عليها في "مشروع قانون" التأجير والإعارة والتشريعات الأخرى، من خلال عملية "شاقة؛ وصارمة، وغير مطروقة" في الكونغرس. حدّد روزفلت أعمال التكيف وحثّ الأمة للمواجهة والقيام بذلك. على الرغم من أنه كذب خلال حملته الانتخابية عام 1940 حول نيته دخول الحرب، فهو لم يخف تصرفاته عندما كان يعد لها⁴⁷. زاد روزفلت سرعة التحدّي، ولكن على عكس جونسون، فهو لم يمنع الكونغرس والجمهور من العمل الذي يمكنهم فقط القيام به.

بالتعامل مع فيتنام بطريقة مناسبة للمشاكل الفنية، فشل جونسون في القيام بما قام به بنجاح في الشؤون المحليّة--إنشاء بيئة حاضنة لجعل الآخرين يتقاسمون المسؤولية عن القضايا الصعبة، وحماية أصوات المعارضة. على سبيل المثال، عمل

على مضايقة مايك مانسفيلد ذي البصيرة، زعيم الأغلبية في مجلس الشيوخ، ووليام فولبرايت، رئيس لجنة العلاقات الخارجية في مجلس الشيوخ. كان لكليهما شكوك خطيرة بشأن أمركة الحرب والمتاعب المتوقعة مع الجمهور.

كان جونسون، لا يزال شعبياً، وانتقد بسخرية فولبرايت (Fulbright) في عام 1965:

"حسنا، بيل، ماذا أنت فاعل اليوم للإضرار بالجمهورية؟ أنت تقول بأن لديك شعور سيء. حسنا، ذلك لأنك في الآونة الأخيرة متشدد ضد جونسون. أنا أخبرتك أنه أمر سيئ بالنسبة لك أن تتبعني. والآن أخبر زوجتك أنني أحبها وأني آسف لأنك كنت ملعوناً جداً ونزقاً ومتذمراً في كل الأوقات." ⁴⁸

ص-163

بقمع الناس، من أمثال فولبرايت (Fulbright) ومانسفيلد (Mansfield)، رَدع جونسون أولئك الذين قد أثاروا الجدل بشكل مفيد. وذلك بأخذه جانب المحارب الوحيد الذي يعرف الأفضل، ضحى جونسون بالأدوات السياسية التي تحت تصرفه لحساب واقع اختبار سياسته. وللحظات، قد يكون خفف التوتر /الإجهاد المنتظم وجعل المزيد من المتسع لتشريعات "المجتمع العظيم"؛ لكنه قام أيضا بوضع الأمة ورئاسته على مسار كارثي.

وقد فشل في أن يدرك أنه باتخاذ موقف سياسة حازمة بشأن المشكلة - حيث يوجد عدد قليل من الناس يعرفون عنها أو يهتمون بها- ، قد شنت موقفه الفريد كمنسق لعملية صنع السياسة. وبحلول عام 1967 لم يكن قادراً على إدارة الاهتمام بسبب أن الاهتمام قيده. ولم يستطع أن ينظم المحنة نظراً لأنه بدا أنه مصدر المحنة. وأصبحت فيتنام هي "حرب جونسون"، لا للكونغرس ولا للأمة. ⁴⁹

ص-163

عندما سرعة العمل تصبح تَجَنُّباً للعمل

قد يكون هناك عدة أسباب وجيهة لتَجَنُّب أو تأخير المحنة ، والصراع، والتعلم اللازم للقيام بأعمال التكيف. أولاً، إذا كانت المسألة لا تمثل تهديداً مباشراً، فقد يسمح التأخير إعطاء الأولوية لقضايا أكثر أهمية. ثانياً، إذا كان التَحَدِّي يغمر قدرة المجتمع على التكيف فالتأخير ' قد لا يقلل فقط الاختلال المُدمر ولكن يمكنه أيضاً توفير الوقت لتعزيز قدرات حلّ المشاكل في المجتمع. والسبب السابق، أكثر أهمية في حالة فيتنام، الذي لعب دوراً في تفكير جونسون.

على أمل أن يتم جلب "هوشي منه" بسرعة إلى مائدة التفاوض، اعتقد جونسون أنه يمكن إيجاد حلّ مبكر وتجنّب تحوّل هذه المسألة تماما إلى تحدّي تكييفي للأمة. كحد أدنى، اعتقد أنه يمكنه أن يؤخر يوم تسوية الحسابات وخلق الوقت لتشريعات "المجتمع العظيم".⁵⁰ ' وكما وصف ذلك في وقت لاحق، "كُنْتُ مصمما للإبقاء على تلك الحرب [بعيدا] عن تحطيم هذا الحُلم، مما يعني ببساطة أنه لم يكن أمامي خيار ولكن للحفاظ على بقاء سياستي الخارجية على أهبة الاستعداد.

ومن المفجع، أنه افترض أكثر من اللازم. فلم يكن هوشي منه هو عضو آخر من أعضاء مجلس الشيوخ الذي كان يمكن أن يجلبه لشروط بالتسلسل الصحيح للعصي والجزر. وتطلب النجاح في "المجتمع العظيم" أكثر من تشريع صدر قبل إغلاق نافذة من الفرص. وكان عدد كبير من التشريعات المحليّة ليست بديلاً لتغيير القيم العامة والمواقف والسلوك تجاه المشاكل المحليّة طويلة الأجل. وتطلبت برامج جونسون قيادة شعبية وإدارية مستمرة.⁵¹ وقبل أن يصبح مستهلكا باعتباره تجسيدا شخصيا لسياسة فيتنام، فقد جونسون تركيزه وسلطته للسير قُدما بجدول الأعمال أبعد من التشريع. ومن المفارقات، بإخفائه قرارات سياسته في الحرب عن الكونغرس والجمهور لحماية جدول الأعمال الداخلي، قَدّمها جونسون في نهاية المطاف العمل بحرب أُحبطت المتعلقة بجدول الأعمال هذا.

ص-164

عن غير قصد خَلق وضع السياسات نحو فيتنام اختلالا أكثر مما يمكن أن يتسامح به الجمهور. جنبا إلى جنب مع التغييرات الناجمة عن حركة الحقوق المدنية، والثورة الجنسية في الستينيات، اتخذت المحنة أشكالا كثيرة، بما في ذلك انقسام في الأسر، والجامعات، والمجتمعات المحليّة، وأعمال الشغب و تدابير الشرطة القمعية، وتجنّب العمل من مختلف الأنواع (تعاطي المخدرات والتسرب، والحط من قدر جميع بُنى السلطة). والثقة في السلطة الضرورية جدا لتنظيم المحنة تم [انقضاؤها].

أي رئيس يتصارع مع قضايا متعددة يجب عليه فورا تسليط الضوء على بعض القضايا فيما يتعلق بالآخرين في محاولة لزيادة وتيرة عمل الأمة في تشكيلة كاملة من قضاياها المحليّة والأجنبية. بعض القضايا يمكن تأجيلها، أو التغاضي عنها. وبهذا المعنى، يجب دائما على القيادة الرئاسية زيادة وتيرة القضايا وتسلسلها وفقا للقيمة والنضوج.⁵³ مما لا شك فيه، كان جونسون يحاول تنظيم العمل للأمة عن طريق تركيز اهتمام الرأي العام على القضايا الداخلية وليس الخارجية. ولكن حالما اشتعلت الحروب،

حفزت الاهتمام. ولا يمكن إخفاء الألم الذي تولده . قبل عام 1967 بدأ الجمهور العمل في المسألة من تلقاء نفسه لمعارضته لرئيس الجمهورية، في مناقشة متفجرة تصم الآذان وغير خاضعة للسيطرة وغير مُدبّرة من قبل السلطة الرئاسية. بفقدان ثقة الجمهور وعن طريق السماح للحرب بأن تصبح حرباً، فقد قام جونسون بتخريب قدرته الخاصة على قيادة الأمة في صراعها.

في توجيه الانتباه إلى مجموعة واحدة من القضايا بدون أخرى، حاول جونسون أن يُسلسل القضايا المتعددة التي تواجه الأمة. ولكن لا يبدو أن لديه استراتيجية لزيادة سرعة أعمال التكيف في فيتنام ذاتها. زيادة السرعة هي وسيلة لإعداد الناس للتصدي للأسئلة الصعبة، وهو تكتيك مستخدم في استراتيجية أكبر للقضايا التي تواجهها. ابقاء الوتيرة قد يشبه تجنّب العمل لأن كليهما يمكن أن ينطويا على الخداع . ولكن الخداع المرتبط بإبقاء الوتيرة هو تكتيك مؤقت بينما هناك البحث عن فرص لتحويل أجزاء من العمل إلى الناس حالما يظهرون جاهزيتهم. بيد أنه لا توجد لدى جونسون استراتيجية لتعزيز جاهزيتهم أو لتوجيه الكونغرس والأمة للعمل في مسألة فيتنام عندما سمحت الظروف بذلك . وفي الواقع، بما أن الحرب استمرت ، فإنه قمع الصراع وبقي هو صانع القرار الوحيد. لم تكن بالنسبة له تكتيكا بل كانت هي استراتيجية الالتفاف .

ص-165

الحاجة إلى معرفة الإجابات

كان جونسون قد قال أن الديمقراطية تتطلب النتائج وليس المناقشات. من خبرته في السياسة المحليّة، عرف أفضل. عرف كيف يجعل الديمقراطية تعمل تحديداً لأنه عرف كيف ينسق وجهات النظر المتعارضة حول التحدّيات التي تواجه الناس. على حد تعبيره: " مهمة القيادة المسؤولة.. هي تجنّب المواقف التي لا يمكن التوفيق بينها."⁵³ ووفقاً لجوزيف كالفانو (Joseph Califano) ، أحد مساعديه للشؤون المحليّة، "كان جونسون خبازاً للسياسة والفكر، كان العجن بتلك الأيدي الهائلة حتى كان يتم استكشاف كل جانب من جوانب الاقتراح؛ وحالما وثق من ذلك ، كان يضع الخبز في الفرن."⁵⁴

وكان جونسون في الداخل ، خبيراً في سياسة الإدماج. لقد أسس (واخترع) طرقاً للحصول على مشاركة الناس في اختبار المقترحات وحلّ المشاكل. مثل قائد الفرقة

السمفونية ، كان يحشد الناس للعمل في القضايا والقيام بدورهم فيها . بتلك الطريقة، أبقى يديه ممسكة بالعصا. كان يمكنه أن يخطو خطوة إلى الوراء ويقود العملية، وكان الاستشعار بها يتأرجح صعوداً وهبوطاً، واحتاج تحديد القضايا إلى تطوير، التي كانت على استعداد لتأخذ دورها، وما هي المجموعات التي يمكنها أن تجمعها معاً.

ولكن جونسون نظر إلى السياسة الخارجية باعتبارها وظيفة للخبراء التقنيين، وليست باعتبارها حقلاً مناسباً لسياسة الإدماج. التخلي عن قوته السياسية في تحويل الكونغرس والأمة لمواجهة المشاكل بدلاً من أن يقوموا بإدارتها ، وسمح جونسون لنفسه إلى أن يتجاهل جنباً إلى جنب دوامة التوقعات المبالغ فيها بشأن دور الرئيس التنفيذي. وعلاوة على ذلك، حاجته الشخصية القوية للسيطرة على معظم الحالات، التي قد تم تنظيمها بالسياسة التشريعية في إتقان استثنائي لعملية تشاركية، فإنها الآن وقفت بمعزل في سياق غير مألوف مع التقاليد والأعراف التي عززت الهيمنة.⁵⁵ وكان من المفترض باعتباره الرئيس، أن يسيطر على الشؤون الخارجية.

ص-165-166

اقتران هذين العاملين - حاجته الشخصية للهيمنة والاتجاهات السائدة في صنع السياسات الخارجية - قيدت حرية جونسون بشكل حاد لطرح أسئلة صعبة ومنعه من الانخراط في أسلوب التعلم مع زملائه السياسيين ومع الأمة. في الواقع، أن يقف جونسون أمام الأمة ويقدم الحقائق كما عرفها بدا شكلاً من الانتحار السياسي لا يمكن تصوره. لطرح سؤال مفتوح للجمهور أو الكونغرس فإنه بسهولة سيُعتبر ضعيفاً أو مقصراً في أداء الواجب الرئاسي.

في الواقع، كان العديد من المشاركين والمراقبين لهذه الحوادث سألوا أنفسهم، بعد سنوات، أي نوع من الخُطْب كان عليهم أن يكتبوا لجونسون. وعموماً، أنهم جاءوا [بإجابات] فارغة.⁵⁶ السبب، كما أعتقد، هو إفشاء السر. حتى في وقت لاحق، يبدو أن المحللين افترضوا أن تكون مهام جونسون، أولاً، إيجاد حلّ سياسي، و ثانياً، إقناع الرأي العام. ويعكس هذا الافتراض قياداً على القيادة من موقف السلطة. حتى في تحليلاتنا بأثر رجعي، لا يمكننا أن نتصور إثارة الرئيس للأسئلة الصعبة التي ليس لها إجابات حاسمة لديه.

تموضع الذات

يجب أن يُقرر أي شخص في السلطة المكان الذي فيه يضع نفسه فيما يتعلق بقضية ما. ⁵⁷ بشكل عام، كان لديه خيارات استراتيجية ثلاثة: (1) التحايل مع خطر المساندة في أزمة محتملة؛ (2) التحدّي الأمامي - الخروج إلى الجبهة وأن يصبح "حاملاً لبُشرى سيئة" بتقديم الأزمة؛ (3)، أو ركوب الموجه والبقاء فقط في مواجهة الأزمة وتوقع الموجة ومحاولة توجيه قوتها عندما تتكسر.

بالنسبة للحقوق المدنية، تولى جونسون الخيار الثالث. ورأى الموجة. وكان رأى أنها قادمة منذ أن قضت المحكمة العليا بإزالة التمييز في المدارس في عام 1954. وبدلاً من العودة إلى الأزمة، اتجه وراء القضية، وبدلاً من الخروج أمام القضية بالإدلاء بتصريحات عامة باسم الحقوق المدنية، كان يعمل خلف الكواليس باعتباره الرئيس للإعداد للمحنة وتشكيلها. وعندما ضربت الموجه، كان مستعداً. ولم يكن كُتّاب خطاباته جاهزين فقط ولكن حتى وزارة العدل لديه، التي كانت مسؤولة عن صياغة تشريع الحقوق المدنية، والكونغرس كانوا [جاهزين].

ص 166-167

ومن ثم استخدم جونسون في "فيتنام" الاستراتيجية الأولى، وهي التحايل/ المراوغة (circumvention). وتراجع إلى الأزمة. وعندما اكتشفت الأمة أنها كانت في حرب غير متوقعة ومكلفة، وشعر الناس بأنهم خُدعوا وتم خيانتهم وتضليلهم. إنه لم يجهز للأزمة خلف الكواليس، كما كان الأمر مع الحقوق المدنية، ولا هو قد خرج في وقت مبكر إلى المقدمة لإعداد الأمة بوجه عام، كما فعل روكيلشاوس في تاكوما. أما مسار العمل يبدو أنه يهدد البرامج المحليّة التي تبنّاها جونسون بحب .

هل لو مارس جونسون القيادة في فيتنام، هل كان سيعاني من الهزيمة. القيادة لا تعتبر ضماناً للبقاء على قيد الحياة. بل على العكس من ذلك تماماً. ولكن في الحالات التي تتطلب عملاً تكيفياً، فإن ممارسة القيادة قد تزيد من احتمالات البقاء. على الأقل هذا هو الأمل. كيف بدت القيادة في حالة جونسون؟ يبدو أن عدداً قليلاً من التكهّنات موجودة.

بدلاً من الالتفاف حول الكونغرس والجمهور، كان على جونسون استخدام أشكال مختلفة من الاستراتيجيتين الأخيرتين. وإحدى استراتيجيات المواجهة frontal strategy قد أخذت من خطبة رئيسية، بعد وقت قصير من انتخابه في عام 1964، بطرح

المشكلة على الكونغرس والجمهور وهي : إيجابيات وسلبيات التورط في فيتنام، واحتمالات الحرب وتكاليفها ، والسياسة الخارجية الأمريكية، وجدول الأعمال المحلي. كان جونسون قد اتخذ بكثير من الحماسة،، ربما أكثر من روكيلشاوس، الذي أخذ الكثير من الحماسة للخروج إلى تاكوما. ولكن سيكون لدى جونسون بعد فوزه في الانتخابات الرئيسية، الوقت للتعافي من احتمال انتكاسة في شعبيته. وقد صمد بثبات، رافضا أن يدفَع به إلى أن نضجت هذه المسألة، قد يكون وجد نفسه مع التوافق الكافي في الآراء لسياسة الأمة التي يمكن أن يعيش معها . وبطبيعة الحال، قد لا تكون السياسة متوافقة مع الرأي الخبير لمستشاريه، ولكن غالباً ما يتطلب عمل التكيف التخلي عن قدر من سيطرة "الخبير" على النتائج. وفي الواقع؛ في وقت لاحق ما هو واضح حول استراتيجية جونسون لفيتنام هي أن النتائج قد تكون أفضل إذا كانت أسئلة جونسون الخاصة ، والأسئلة التي طرحها بعض مستشاريه في السياسة، قد درُست أكثر.

ومع ذلك ، من المرجح جداً أن مثل هذه الاستراتيجية قد كلفت جونسون تماماً التكاليف التي يكره دفعها أكثر: الاهتمام التشريعي بـ "المجتمع العظيم". ولمواجهة الوطن مع المقايضات التي ستأخذها، كان جونسون سيحتاج على الأقل مواجهة وتقبل الخسارة الجزئية لتطلعاته الشخصية الكبرى وهي مهمة شاقة لأي شخص مثله مصمم على ذلك.

ص 167-168

واستراتيجية مواجهة [frontal strategy] أخرى، ربما هي الأكثر حماية لأجندته المحليّة، التي كانت قد استخدمت حملة عام 1964 لإنشاء تفويض للخروج من الحرب: "للسماح للفتيان الآسيويين أن يحاربوا حرباً آسيوية". وكما كان، الحال فالرأي العام لم يكن قويا جداً في أي من الاتجاهين. وفي ربيع عام 1964، قال أكثر من ثلثي الأميركيين أنهم أولوا اهتماماً قليلاً أو لم يهتموا بالحوادث في فيتنام.⁵⁸ وهكذا، ربما كان لجونسون فرصة لوضع إطار للمسألة وإنضاجها في هذه الشروط، لا سيما مع إحباط الصقور مثل باري جولد ووتر [Barry Goldwater]. والواقع أن جونسون قد ناشد، بنجاح، المشاعر المناهضة للحرب في مهاجمة جولد ووتر [Goldwater]. ولكن بدلاً من متابعة ذلك النداء، شعر جونسون بأنه مشدود من قبل موضع جولدووتر باتجاه اتخاذ موقف أكثر جرأة؛ ومن ثم فإن توقيت حادثة خليج تونكين كان ثلاثة أشهر قبل إجراء الانتخابات.

ومن المفارقات، أنه ينبغي أن تكون الحملة السياسية فقط في الوقت المناسب لإشراك الجمهور في القضايا المتعلقة بالسياسة العامة؛ هذا عندما يبدي الناس اهتماما. فوق ذلك في محاولة للوفاء بتوقعات متعددة من الهيئات المكونة المتعددة ، يميل المرشحون إلى التقليل من شأن القضايا الصعبة، يقولون للناخبين ما يريدون أن يسمعه بدلاً من تحديهم لمواجهة الحاجة إلى التكيّفات في حياتهم والمقايضات الصعبة في مرشحهم. مما لا شك فيه، أن بناء تفويض ضد الحرب لعله قد أفقد جونسون بعض الأصوات، لكن في ذلك الوقت كان كل مؤشر واستطلاع يشير إلى أن جونسون كان متقدماً على جولد ووتر [Goldwater]، وكان له هامش واسع من السلامة - في الواقع بفارق ساحق. وكان له السبق في الحصول لنفسه على التفويض الذي سوف يوفر لأجندته المحليّة بعض الحماية في المستقبل إذا سقطت ومتى تسقط فيتنام الجنوبية⁵⁹. خوف جونسون من التخلي عن أي صوت، من الصقور أو خلاف ذلك ، مع ذلك منعه من استخدام الحملة لبناء توافق في الآراء. لم يأخذ جونسون فرصاً بعد خسارة الانتخابات والفوز بها بفارق بسيط أثناء حياته المهنية⁶⁰. وأراد أن يكون ذا شعبية كسلفه، وأثارت وفاته القاسية شعبية له بأثر رجعي.

كذلك رافقت الخسائر هذه الاستراتيجية. و لجعل الأمة تواجه احتمال سقوط فيتنام الجنوبية، كان على جونسون نفسه مواجهة هذه الخسارة ، كان هو ومعظم مستشاريه غير مستعدين للقيام بشيء. إنه شيء واجهته فرنسا حيث هُزمت من قبل حركة "هو تشي مينه"؛ إنه كان شيئاً آخر تماماً لأن القوة العظمى للعالم الحر تُترك في [وضع] الإذلال. على سبيل المثال، في 28 يونيو 1965، كتب وكيل وزارة الخارجية جورج بول (George Ball) لجونسون مذكرة التي وفرت أساساً للخروج. كان عنوانها في البداية، "خطة لخفض الخسائر التي لحقت بنا في جنوب فيتنام". عسكرياً، أكد بول (Ball) ، "ولا يمكن أن تكون البيئة في فيتنام الجنوبية أسوأ من ذلك.. هذا بوضوح ما وصفه الجنرال ديغول بالنسبة لي كبلد فاسد. سياسياً، فيتنام الجنوبية هي قضية خاسرة. البلد استنزفت لمدة عشرين سنة من الحرب والناس سئموا منها... فيتنام الجنوبية هي بلد له جيش وبدون حكومة". ولكن في اليوم التالي هاجم مستشارو جونسون المذكرة باعتبارها متطرفة جداً ، مما تسبب في تحويل تركيز بول (Ball) من الانسحاب إلى التفاوض، وأن يعيد تقديم مذكرته الجديدة، التي تنذر بخطر أقل مع العنوان الجديد "حلّ وسط".⁶¹ وكانت الخسارة لا يمكن تصورها.

ص-169

تبنى الخيار الاستراتيجي الثالث -ركوب الموجه- قد سمح أيضا لجونسون البقاء متقدما على الأزمة، ولكن بإظهار الصراع كعنصر خارجي . وللحيلولة بدون أن تصبح " حرب جونسون" ، ربما يكون جونسون قد ذهب وراء الكواليس لحفز العمل المتضارب في فيتنام بدون أن يكون في المركز [الصراع]. وقد يكون شجع الصقور والحماثم في الكونغرس لتوليد نقاش، والتعرق خلال المقايضات. والأخذ في الاعتبار مهارته السياسية، ربما كان يمكن أن ينسق جونسون مثل هذه المناقشة ليوفر غطاء لنفسه على حد سواء ومع خيارات لا توجد مع فريقه الصغير من خبراء السياسة الذين يعملون في عزلة نسبية. انه قد يكون هندس مناقشة جادة حتى قبل حادثة خليج تونكين، الموازنة بين التكاليف والفوائد لمختلف مسارات العمل. والأخذ في الاعتبار للمعلومات والإسقاطات العسكرية في ذلك الوقت ، وقد قرر الكونغرس أن يلزم نفسه بمحاكمة الحرب كاملا بناء على نتيجتها، الانسحاب تماما قبل أمركة [الحرب]، أو أن تأخذ طريق وسطا. قد يكون النقاش جلب الناس للمشاركة في مسؤولية اختيار أحد الخيارات. بهذه الطريقة، قد يكون جونسون سمح للكونغرس لتقديم المسألة وتحمل بعضاً من المسؤولية. وقد اتبع هذا في سياق تجربته السياسية. وكما أخبر جونسون (Johnson) جيم رو (Jim Rowe)، وهو منذ فترة طويلة صديق سياسي ومستشار له ، "فقط تذكر صديقنا القديم [عضو الكونغرس من ولاية تكساس] أن موري مافريك (Maury Maverick) لم يعد هنا. ابتعد موري كثيرا عن قومه، ولكنني لن أفعل ذلك." ⁶²

كانت كل هذه الخيارات ستتطلب من جونسون مواجهة الخسارة وإعداد الآخرين لها. ما لا يمكن تصوره كان يجب أن يتم التفكير به. شيء ما كان يجب تقديمه . بدرجات متفاوتة، من المرجح أن يكون لكل استراتيجية تكاليفها على حد سواء من حيث "المجتمع العظيم" ومن التصورات الأمريكية للدور والمصالح الخارجية . ولكن إذا كانت الأمة لا يمكنها تقديم التزام من داخلها لاحتمال حرب طويلة، كان من الأفضل لجونسون أن يكون على علم في وقت مبكر.

ص-170

في سياسة فيتنام، سقط جونسون عن حد / السيف النصل razor's edge نظراً لأنه تصرف بشكل مَفُوض عند اتخاذ أي قرار رسمي كان يراه مناسباً. بجعل الرئيس صانع القرار بدلاً من الزعيم لحلّ المشاكل في الوطن ، فقد جونسون وجهة نظره وتأثيره على البيئة الحاضرة. ⁶³ إنه لم يستطع القيام بتنظيم المحنة، والاهتمام المباشر، أو توزيع المسؤولية. إنه لم يستطع أن يحمي أصوات قيادة بدون سلطة

لأنه، قبل اقتران سلطته الخاصة بالقضية، أصبح كل صوت منشق تهديدا لسلطته. بإعطاء قضايا سياسة فيتنام أولوية منخفضة-نصفها مخفية عن الجمهور والكونغرس أنه عن غير قصد سمح لها بالنضج من قبل عمليات فوضوية طبيعية لحالات الطوارئ والأزمات. وبعد أن فقد قدرته على توجيه السخونة [الموقف] والاهتمام أطلق العنان للحرب، وتحمل جونسون جميع السخونة وضى برئاسته.

سقوط ريتشارد نيكسون

كذلك فقد خليفة جونسون رئاسته في سياق فيتنام.⁶⁴ نفس الاتجاهات نحو العمل الاستبدادي التي شكلت صنع سياسات جونسون الخارجية كذلك شكلت سياسات ريتشارد نيكسون. وفي الواقع، كانت الضغوط على نيكسون أسوأ. اورثنا جونسون أمة مقسمة و المحنة، مما أمكن فقط زيادة الضغوط على نيكسون للتوصل رسميا إلى حلّ لحرب فيتنام. إنه أراد أن يحقق السلام بشرف. إنه أراد أن ينهي الحرب حيث أن ذلك لم يكن عبثا. كان يمكن وراء هذا الهدف أن تتوحد على حد سواء الفصائل المؤيدة للحرب والمناهضة لها. ومع أنه ربما لا يستطيع الرئيس تحقيق ذلك، فإن نيكسون سوف يحاول.

وخلال الأشهر القليلة الأولى من توليه الرئاسة، أعرب نيكسون مرارا وتكرارا عن رغبته في انقاذ الوطن معا. "ستكون له حكومة وحدة وطنية." ⁶⁵ ولكن الوحدة في الوطن تتطلب السلام في فيتنام. واستخدام النموذج التقليدي-أنا القائد هنا؛ اتركه لي!- دخل نيكسون البيت الأبيض وهو يفكر أنه يعرف أفضل من جونسون طريقة جلب "هوشي منه" إلى مائدة التفاوض. بعد كل شيء، كان نيكسون خبيرا أكثر بكثير من جونسون في القضايا المتعلقة بالسياسة الخارجية. مع القصف المكثف، السري وغير المصرح به لمحميات فيتنام الشمالية في كمبوديا المحايدة (الذي كان جونسون قد لا يسمح به)، والتهديدات الجريئة من "الإجراءات ذات النتيجة العظيمة والقوة"، والدبلوماسية السرية، توقع نيكسون للتوصل إلى السلام السريع. ⁶⁶ كان قد قال خلال الانتخابات، "كيف يمكنك جلب الحرب إلى نهاية؟ سوف أقول لكم كيف انتهت [حرب] كوريا... سمح أيزنهاور للكلمة بالخروج - والسماح للكلمة بالخروج دبلوماسية - إلى الصينيين والشمال [الكوريين]- أنه لن يتسامح مع هذه الحرب البرية المتواصلة في الاستنزاف. وفي غضون أشهر تم التفاوض." ⁶⁷

حدّد نيكسون موعداً نهائياً في تشرين الثاني/نوفمبر عام 1969 لتحقيق انفراج في الحرب. ولكن عندما بدأت جهوده لوضع حد لها بدا فقط توسيع الحرب في كمبوديا، فقد تكثفت المعارضة الداخلية. تضاعفت المظاهرات في جميع أنحاء الوطن. وسار مئات الآلاف في واشنطن. حاول نيكسون، بدوره، تحويل الاستقطاب لمصلحته السياسية. أفسحت الجوانب السياسية للوحدة المجال أمام سياسة الانقسام. ودعا نائب الرئيس سبيرو اغنيو (Spiro Agnew) "الاستقطاب الإيجابي".⁶⁸ في 3 نوفمبر 1969، في خطابه إلى "الأغلبية الصامتة"، ادّعى نيكسون تمثيل القيم الموجهة لأمريكا ضد أقلية مضللة ولكن صاخبة وتسعى إلى "فرض" القيم الخاصة بها محاولة لتصعيد المظاهرات في الشوارع".⁶⁹

برؤية المعارضة الداخلية كعدو، حاول نيكسون قمعها. ضد جمهوره المعارض، قام بتكثيف المراقبة المحليّة من قبل مكتب التحقيقات الفدرالي ووكالة الاستخبارات المركزية.⁷⁰ وفي مواجهة معارضة الكونغرس، أصدر تعليماته إلى الموظفين التابعين له أنه لن يكون هناك المزيد من "العبث" لا تقلق بشأن الانقسام. بعد أن تم استئلال السيف، لا تنتزعه تمسك به بثبات.⁷¹

بحلول عام 1972 وضع الرئيس نيكسون، ومستشاروه، والصحافة، والعديد من الفصائل السياسية في أمريكا قد وضعوا نموذج "نحن مقابل هم" كأساس لتحليل الحوادث واتخاذ القرارات.

كما يخبرنا كاتب خطب نيكسون بقوله :

أكدت انتخابات عام 1968، ورد الفعل للحوادث التي وقعت في النصف الأول من فترة نيكسون الأولى، في أذهان الرئيس ومستشاريه الأكثر ثقة أن:

1. "نحن" لن نوجه نداء "إليهم"، وأنه مضيعة للوقت محاولة كسبهم

أو استرضائهم.

2 "أنهم" يمكن أن يكون من المفيد "لنا"، باعتبارهم الشرير، الهدف

الذي يمكن أن يتجمع ضده جميع مؤيدينا، فضلا عن أولئك الذين قد يصبحون مؤيدينا لنا.

3. منتدانا كان هو الرئاسة، وكان منتداهم "مؤسسة الصحافة

الشرقية"، ونظرا لأنهم "يديرون" الأخبار وسيكون من الأفضل

التشكيك في وسائل الإعلام الإخبارية .

4. "نحن" كنا على جانب الحق، نمثل إرادة الشعب في الديمقراطية، والأغلبية من واجبها تحديد والتغلب على النخبة المناهضة للديمقراطية.

كان هناك خلاف داخل الإدارة حول كل هذه الأطروحات، لا سيما حول الكثافة التي ينبغي علينا أن نحارب بها الصحافة، لكن كان هناك القليل من المعارضة على افتراض أنها تقع تحت كل منهم: ذلك أنها كانوا "هم" ضدنا "نحن" في كل شيء تقريباً.⁷²

ص-172

سيجعل نيكسون الخلافات حية بين "نحن" و "هم" عن طريق التأكيد فقط بأنه كان يمكن أن يفعل الأشياء التي يجب أن يفعلها. إلا أنه يمكن إنجاز اختراقات مع الصين الحمراء [الشيوعية] والاتحاد السوفياتي. وكان لدى نيكسون الدراية اللازمة للقيام بهذا العمل الذي يواجه الأمة. كان نيكسون سيظهر البلد بأدائه الموهوب. ووفقاً لكاتب خطبه، " فقط نيكسون يمكنه أن يأتي " مرة أخرى حفز نيكسون في مذكرات لهالدمان (Haldeman) على أن يكتب، ممهداً الطريق للتعامل مع السوفيات في محادثات الحد من الأسلحة الاستراتيجية^x (The Strategic Arms Limitation Talks (SALT)) مع حد أدنى من رد فعل من أقصى اليمين ، الذي قد يكون قدم الرئيس بسيماء أكثر ليبرالية/ تحرراً مع مشكلة كبيرة.. ومقدرة نيكسون على جلب الجناح اليميني إلى جانبه، وهم يتذمرون لكن لا يوجد مكان آخر يذهبون إليه، ' وكان ينظر إليها على أنها واحد من أعظم [مصادر] قوته. " ⁷³

إلا أن سلوك نيكسون الدفاعي والمتعجرف في نهاية المطاف نَفَر منه حتى حلفائه السياسيين في واشنطن. "أنا أؤمن بالمعركة، سواء كانت المعركة لحملة أو المعركة من هذا المكتب ... هي دائماً هناك أينما كنت. أنا، ربما، أتحمّلها أكثر من الآخرين لأن هذا هو طريقي. " ⁷⁴ عَزَز السلوك السري المخاوف الكامنة للجمهور في أن نيكسون لا يمكن الوثوق به، مما يرجع تاريخه إلى سنواته الأولى في السياسة. عدم ثقة نيكسون ولدت عدم الثقة، التي عززت حلّته المفرغة وكرستها. كما وصف أحد مساعديه لاحقاً، "تدرجياً، كلما رسمنا دائرة أقرب حولنا، بدأت صفوفهم' في التضخم. " ⁷⁵

ص 172-173

^{xi} كانت محادثات الحد من الأسلحة الاستراتيجية (SALT) في جولتين من المحادثات الثنائية التي تشارك فيها الولايات المتحدة والاتحاد السوفياتي، بشأن مسألة مراقبة التسلح. بدأت المفاوضات في هلسنكي، فنلندا، في نوفمبر 1969. SALT أدت إلى معاهدة الصواريخ المضادة للصواريخ الباليستية اتفاق مؤقت بين البلدين. على الرغم من SALT II أسفرت عن اتفاق في عام 1979 ، اختارت الولايات المتحدة عدم التصديق على المعاهدة رداً على الغزو السوفيتي لأفغانستان، التي وقعت في وقت لاحق من ذلك العام. وانسحبت الولايات المتحدة في نهاية المطاف من SALT II في عام 1986. (المترجم)

كانت [فضيحة] ووترغيت^{xii} تتويجا للسلوك الاستبدادي الذي ضلَّ طريقه . الحوادث معروفة جيدا. مجموعة من جواسيس البيت الأبيض والعملاء، يتصرفون بصورة رئيسية ضد متظاهري الحرب مثل دانيال السبيرغ (Daniel Ellsberg)، الذين قد سربوا "وثائق البنتاغون" في حزيران/يونيه 1971، حوِّلت جهودها تجاه حملة إعادة انتخاب نيكسون في شتاء عام 1972.⁷⁶ لا الأخبار الاقتصادية جيدة ولا التي تتعلق بالحرب التي يمكن أن تقال، لذلك انخفضت شعبية نيكسون بشكل سيئ. وفي كانون الثاني/يناير، أظهرته استطلاعات الرأي جنبا إلى جنب ضد السناتور إدموند موسكي (Edmund Muskie) 41% لكل منهما.⁷⁷ في محاولة لأن يعكسوا هذا الاتجاه، وفي وقت لاحق، في حزيران/يونيه خرب رجال نيكسون الحملة لموسكي Muskie ، وقاموا بالسطو على مقر الحزب الديمقراطي في فندق ووترغيت ومجمع المكاتب في واشنطن، العاصمة. في غضون أسبوع من السرقة، وقَّع نيكسون على التستر عليها. في البداية نجح التستر؛ فإن السرقة لم تتعارض مع إعادة انتخاب نيكسون في انتصار ساحق. خلال أكثر قليلاً من سنتين، ومع ذلك، وبما أن القصة كُشفت والحقائق أصبحت معروفة، وجَّه مجلس النواب مواد الاتهام واستقال نيكسون.⁷⁸

ص-173

تكاليف الذهاب إليها منفردا

انتهك الرئيس نيكسون الثقة: إنه كذب على الجمهور، بشكل صارخ، للمصلحة الذاتية، وقد اكتُشف ذلك . قد يكون للتغطية ما يبررها في زمن الحرب لأغراض الأمن القومي، ولكن ليس لسرقة أسرار الحملة [الانتخابية] . عمل نيكسون ليس فقط على تخريب الحزب الديمقراطي، بل أيضا خرب أساس سلطته الرئاسية الرسمية: تمثيل قانون الوطن . " الأهم من ذلك، أنه أضاف إلى حد كبير إلى الضرر (الذي ألحقه) جونسون لمؤسسة الرئاسة نفسها، وبالتالي إلى عنصر حيوي من البيئة الوطنية الحاضنة للقيام بالعمل التكيفي في المستقبل.

^{xii} فضيحة ووترغيت فضيحة سياسية حدثت في الولايات المتحدة في السبعينيات نتيجة لاقتحام مقر "اللجنة الوطنية للحزب الديمقراطي" في 17 يونيو 1972 للتجسس عليها بمكتبها في ووترغيت واشنطن، العاصمة، وحاولت إدارة نيكسون التستر على مشاركتها. هذه الفضيحة أدت في النهاية إلى استقالة ريتشارد نيكسون، رئيس الولايات المتحدة، يوم 9 أغسطس 1974. - نجم عن الفضيحة أيضا لائحة الاتهام والمحاكمة والإدانة وحبس 43 شخصا وعشرات منهم كانوا مسؤولي الإدارة العليا نيكسون. (المترجم)

فقدت المؤسسة مصداقيتها، بإضعاف شبكة علاقات السلطة غير الرسمية التي تأسست على الثقة بين المواطنين والحكومة. وبدلاً من توفير مساندة من التماسك لأرض متوترة أصلاً بالحرب والتغير الاجتماعي الحاد، انجرت الرئاسة إلى الانقسام. لم تعد المؤسسة المتضررة من بعد توفّر مصدراً رئيسياً للموثوقية لشعب مضطرب حيث أنها قد تستمر في العمل على المشاكل الأكثر صعوبة في الوطن . وتمسك بضعف، هربت الأمة من هذا العمل. وفي الواقع، يبدو أنه لا يمكن تصور أن أي شخص يمكنه أن يبدأ بتحليل النجاحات والإخفاقات لأمریکا خلال السنوات العشرين الماضية بدون محاسبة لأثر هذا الضرر. أعمال الشعب في لوس أنجلوس عام 1992 ما هي إلا أحد أعراض العمل الذي تمّ تجنّبه منذ فترة طويلة.

وبقيامه بالعمل بحسب نموذج المحارب الوحيد للقيادة، تحايّل نيكسون على الكونغرس، والجمهور، وحتى على مستشاريه الخاصين في السلطة التنفيذية.⁸⁰ اعتقد نيكسون أنه إذا ترك وحده، يمكنه حلّ المشكلة في فيتنام وبيشر أكثر بعصر التعايش السلمي مع الدول الشيوعية. إنه فهم أن الصدع بين السوفيات والصينيين يوفّر فرصة للعب مع واحد ضد الآخر.

ص-174

وكان يعلم أيضا أن أمة مع ربع سكان العالم لا يمكن أن تظل غير معترف بها. وكان يعلم أن السرية كانت حاسمة لإدارة هذه العلاقات، لا الصينيون ولا السوفيات سيدخلون في مفاوضات جادة بدون الثقة في أن الحكومة الأمريكية يمكنها الحفاظ على السرية. 81

ولكن هل تحوّل الحاجة إلى السرية بدون جميع الخيارات للحصول على الجمهور للتأقلم مع تغيير الرؤية للدول الشيوعية ، أو الاستثمار والخسائر في فيتنام؟ هل لم يكن أي دور للرئيس يلعبه في العمل التكتيقي للجمهور في الشؤون الخارجية؟ كان لدى نيكسون قضية مدعاة للفخر في اتقانه الفني للسياسة الخارجية - الانفتاح على الصين والانفراج مع الاتحاد السوفياتي. ولكن في نهاية المطاف نجاح سياسته الخارجية سيقع على عاتق الرأي العام الداخلي. وستقع مراقبة الأسلحة و الانفراج مع السوفيات على عاتق مقدره الجمهور والكونغرس لجعل معنى للخروج من هذه الانتكاسات الظاهرة. بعد كل شيء، كيف كان المفترض أن يردّ البلد على الصداقة الرئاسية مع الصينيين والسوفيات بينما تعلم جيلان من الأميركيين كراهية الشيوعيين والخوف منهم وآلاف من أبنائهم يموتون الآن لقضية مكافحة الشيوعية في

جنوب شرق آسيا ؟ في كل مرة كانت تظهر صور التلفزيون مشاهد حرب في فيتنام وإلى جانبها صور الرئيس نيكسون يتسّم ويشرب نخب ماو تسي تونغ وليونيد بريجنيف مما شكّل تحدياً من الدرجة الأولى لقيمنا، ومواقفنا، وسلوكنا. ولرؤية صنع السياسات الخارجية كعمل موجه للخارج خُفِّضَ بشكل سيئ جدية أعمال التكيف المطلوبة في الوطن .

يتطلب تغيير المواقف الأميركية على الأقل بعض التقدير لنقاش الجمهور. لكن نيكسون نظر إلى النقاش العام كتهديد. لقد فضّل الأغلبية "الصامتة". ناظراً إلى الاضطرابات العامة كمصدر خطر، وليس كفرصة لأعمال التكيف، رد نيكسون مدافعاً. ومن وجهة نظر فنية، فإنه كان على حق : الانقسام في الوطن قدّم المعونة والراحة للعدو. ومن المفارقات، مع ذلك، أن موقفه الدفاعي "نحن مقابل هم" قد عزّز جيداً اقتناع الفيتناميين الشماليين بأن أمريكا ستظل وطناً مُقسّماً، ويمكن أن يهزم. وعن غير قصد، قد يكون أضاف الوقود إلى النزاع .

واعتمد نيكسون وجهة نظر "نحن مقابل هم" ليس فقط كمنتج لشخصيته، على الرغم من أنه كان حاسماً. نحن مقابل هم ووصف التيارات الاجتماعية والعاطفية للحرب الباردة. والملصقات في جميع أنحاء الوطن كانت تُقرأ: "أمريكا: أحيها أو اتركها." ويبدو أن الجميع تقريباً مسلح خلال حقبة فيتنام. أدّى الشقاق داخل الأمة فعلاً إلى الاطاحة برئيس واحد. شخصية نيكسون وحياته العامة انخفضت تماماً بشكل طبيعي مع اتجاه الاستقطاب هذا [نحن مقابل هم]⁸².

ص 175 - 176

وهكذا، عزّز وجود قوتين قويتين ميل نيكسون نحو السلوك الاستبدادي: اتجاهات الاستقطاب في سنوات [حرب] فيتنام والاتجاهات التاريخية تجاه الاستقلالية الرئاسية في الشؤون الخارجية زادت خلال الحرب الباردة. وأنتجت شبكة هذه القوى مع نمط نيكسون المحدود الأفق سلوكاً إمبريالياً الذي ينفذ باستمرار إلى السياستين الخارجية والمحلية.⁸³

ومن ثم كان من السهل جداً أن نعزو سقوط نيكسون حصراً لشخصيته. فلسفة قيادة نيكسون - القادة يقودون والأتباع يتبعونهم - لم تكن تختلف كثيراً عن استراتيجية قيادة ليندون جونسون في الشؤون الخارجية. وقد تصرف كلا الرئيسين مثل الفنيين. وحدد كلاهما القيادة مع إعطاء إجابات، معاملة فيتنام كمشكلة فنية ذلك أن السياسة الخارجية والخبرة العسكرية يمكن أن تحلّ بمساعدة في بعض المناورة

السياسية. كلاهما حمل عبء العمل على كتفیهما بدلاً من نقل عبء التصارع مع القضايا إلى الكونغرس. وسقط كلاهما في المصيدة بعزل نفسيهما في هذه النقطة وتجاهلا أعمال التكيف لجمهورهما ذي الصلة. كلاهما رأى عدم الاتفاق عائقاً وليس كعلامة على مجتمع تنافسي مع تحدٍ تكيفي. بعزل نفسيهما عن العملية السياسية، فقدَ كلاهما الفرص الهامة للواقع - اختبار تقييماتهم الفنية والسياسية والمعنوية لسياسة الحرب في فيتنام، وبالنسبة لنيكسون، كان الأمر كذلك في كمبوديا. لم يستخدم أي منهما قدرته كرئيس ليسيّطر على اهتمام الرأي العام في استراتيجية تنسق مشاركة الجمهور بالقضايا، أو تحفيز النقاش العام وإثرائه وتقدمه. أهدر كلاهما البيئة الحاضنة في الرئاسة، ومن ثم فقدوا قوتهم / سلطتهم على تنظيم المحنة. لم يُعامل أي منهما القيادة السياسية في سياسة فيتنام كسياسة إدماج. وكان نيكسون ببساطة أكثر أتساقاً.

استخدم نيكسون استراتيجية جونسون التحليلية بشكل مختلف - محاولاً تخريب الأزمة والتحكم بها - على أمل ترتيب إصلاح فني عظيم، عاجلاً وليس أجلاً. بدلاً من ذلك، كان عليه احتضان الاضطرابات العامة وادّعاء أنها علامة على الديمقراطية، و كان عليه استخدام منصبه للتخفيف من كثافة القضايا وتوضيحها. وبدلاً من عزل نفسه عن النقاش العام، أخذ الهجمات بشكل شخصي ودفاعي، لعل نيكسون وصل إلى الجمهور وإلى الكونغرس. على سبيل المثال، منذ كان باستطاعته إدارة سلسلة من المناقشات الرئاسية التلفزيونية على الصعيد الوطني بين رؤساء الفصائل المؤيدة للحرب والمناهضة لها حول الجوانب العملية للحرب في سياق الاتجاهات الناشئة في الشؤون السوفياتية والصينية، أو حول المعضلات الأخلاقية التي تطرحها الحرب. وكان باستطاعته طرح أسئلته الخاصة وعرض وجهات النظر من خلال خبرته ووجهة نظره كرئيس. أو أنه كان باستطاعته تحدي الكونغرس لإعطائه تفويضا واضحا، بطريقة أو أخرى- لتقاسم مسؤولية وضع السياسات. بالمطالبة بالديمقراطية بدلاً من الدفاع عن نفسه ضدها، كان باستطاعة نيكسون إرسال رسائل دولية أكثر تماسكاً حول أمريكا. بدلاً من ذلك، فقد قام بتهوين الصراع ولعب لصالح عدم الانخراط.⁸⁴

ص- 176

لقد كان استخدام منصبه لتنسيق النقاش العام في فيتنام يتطلب السير ضد التيار لكل من ميله الشخصي والاتجاهات الرئاسية السائدة نحو الاستحواذ على السيطرة، ولكن أيضاً قد كان من الممكن لنيكسون تقديم خيارات أفضل من تلك

التي كان كيسنجر اخترعها، على الرغم من براعتها الكبيرة. ومثل هذه المناقشة العامة أيضاً ربما كان من الممكن أن توضح جدوى سياساتها المحليّة. هل كان من الممكن أن تكون أمريكا مستعدة أن تترك الجنود في فيتنام لتنفيذ معاهدة؟ عندما بدأت فيتنام الجنوبية في السقوط، في غضون سنة من استقالة نيكسون، تراجعت أمريكا، ليس ببساطة لأن الناس قد فقدوا إيمانهم بالحكومة بعد فضيحة ووترغيت. بدلاً من ذلك، فقد الناس أيضاً اهتمامهم بالقتال في الحرب. إنهم يريدون التقليل من خسائرهم. بعد أن كانوا غير مهئين من البداية وتم تضليلهم مراراً وتكراراً خلال الحرب حول تكاليفها، كانت الأمة ترى أنها تحملت ما يكفي. وكان السلام بالكاد في متناول اليد، وابتدا لم يكن في الجعبة.⁸⁵ كان نيكسون قد حقق القليل لإعداد الناس للالتزام المستدام بـ"السلام مع الشرف" المطلوب، حتى لو كان قابلاً للتحقيق.

ص 176-177

مأساة سقوط نيكسون ليست فقط مأساة رجل واحد. المأساة هي إهمال في العمل. يعمل⁸⁶ العزل السياسي في بعض الأحيان جزئياً كآليات للتجنّب، وتزويد المجتمع بتشخيص كاذب أو ناقص (وكان كذلك هو خطأ "القائد") والتحول من عمله التكتيقي لا يزال يجب مواجهته. لم تكن جميع الحماسة المضادة لنيكسون تجنّبية. ومثّلت ووترغيت نتائج لاتجاه إمبريالي في الرئاسة الذي اتخذته ليس فقط على مدى السياسة الخارجية لكن أيضاً في الشؤون المحليّة. هذا الاتجاه وإساءة استعمال القوة التي جاءت معه كان يجب أن يتوقف، إذا كان ذلك ممكناً.

وكانت جلسات الكونغرس للاستماع حول ووترغيت هي لإعادة التأكيد على أهمية دوره وسلطته الدستورية. من ثم كانت جلسات الاستماع ليست فقط محاولة لعكس مسار هذا الاتجاه، ولكنها خدمت أيضاً لصرف الانتباه-ربما عن غير قصد- عن المطالب المحليّة للشؤون الخارجية، بما في ذلك الجراح الناجمة عن الحرب. على سبيل المثال، في عامي 1973 و 1974، بينما جلست الأمة مطعوناً بمشهد جلسات استماع ووترغيت في التلفزيون، عاد عشرات آلاف جنود من فيتنام بدون ترحيب، لتبدأ سنوات من الإهمال والعذاب الداخلي.⁸⁷ بدلاً من أن يواجه هؤلاء الرجال واقع أول خسارة رئيسية لنا في الحرب، شاهد الكثير منا مصارعات الكونغرس. وهذا لا يشير إلى أن جلسات الاستماع نفسها كانت على خطأ أو أنه كان ينبغي أن تجري بطريقة مختلفة. قد يكون على الأميركيين أن ينظروا في أي مكان للتحويل من القضايا التي جسدها الجنود العائدون. كما لاحظ كاتب عمود في أواخر عام 1975، "اليوم تقريباً كما لو أن الحرب لم تحدث ابداً. أغلق الأميركيون عليها لتكون خارج وعيهم. إنهم لا يتحدثون

عنها. ولا يتحدثون عن عواقبها".⁸⁸ وبالكاد تم ذكر فيتنام في حملة الانتخابات الرئاسية لعام 1976.⁸⁹ استغرق منا الأمر ما يقرب من عقد قبل أن نبدأ مواجهة التضحيات، والأخطاء، وتكاليف حرب فيتنام، وقبل أن نبدأ ببناء النُصُب التذكارية، وعمل الأفلام الوثائقية، والأفلام، واحتضان الجنود الذين قاتلوا في الحرب، والاستفادة من دروسها.

ص 177 - 178

القيادة الرئاسية

كان في اعتبار واضعي الدستور تحوّل السلطة التنفيذية من نظام ملكي إمبريالي إلى رئاسة مقيدة. بإجبار الرئيس على تقاسم السلطات مع الهيئة التشريعية والقضاء وتمثيل وظيفته باحتضان الاعتماد على الرأي العام، إنهم قصدوا فرض انتباهه إلى آراء الآخرين، كان يُؤمّل من عمل الرئاسة، أن تهتم كثيراً بمزيج من القيم المتضاربة والأولويات، والمعتقدات، والسلوك لأمة متنوعة التي تواجه العوائق التكيفية كل يوم.

في معنى من المعاني، تجسّد الرئاسة كمؤسسة مفهوماً ثورياً للقيادة التنفيذية. ولا عجب؛ أنها انبثقت من مشاعر ضد السلطوية للأمة الجديدة والمتمردة. لم يعد هناك أناس يتطلعون إلى [القائد] الانفرادي سيلفرباك، الملك- لإجابات حاسمة لمشاكل التوجيه والحماية، وتوجيه الصراع والعناية بالمعايير. قد سئم المستعمرون من تضليل الحكام الذين جاءت رؤاهم من داخلهم. إنهم أرادوا موظفين عموميين الذين كانت رؤاهم مشتقة أو تتشكل من الخارج. كان على المنظورات الرئاسية أن تكون واقعية- اختبرت ضد وجهات النظر المتعددة. لذا يتطلب العمل الرئاسي التعاون.

ص- 178

ومن المفارقات، مع بروز دور أميركا المهيمن في الشؤون العالمية في القرن العشرين، والتوتر المحلي حول دور الرئاسة، بدرجات متفاوتة، إلى الوضع الإمبريالي.⁹⁰ وتحت ضغوط الحرب الباردة لتوفير نوع من القيادة أكثر تقليدية، اتخذ ترومان (Truman) وايزنهاور (Eisenhower) وكينيدي (Kennedy) أساليب من السلوك أكثر استبدادية في السياسة الخارجية.⁹¹ وقد توقع الكونغرس والجمهور ككل الخبرة الفنية وصنع السياسات الاستبدادية تحت ستار من القيادة، وهذا ما حصل. في وقت المحنة الطويل، أصبح تحدّيّنا مُثبِتاً على السلطة، ليشكّل كل من عمل الرؤساء واختيارهم.

وبحلول الوقت الذي جاء فيه جونسون ونيكسون إلى الساحة، كان المسرح مهيناً للمأساة.

ويبدو أن التصميم الدستوري للقيادة الرئاسية تم تفصيله لأمة تواجه عملاً تكيفياً، ومن ثم فإن تجديد الفنيين ذلك التصميم الآن أصبح في حد ذاته يمثل تحدياً تكيفياً. وفي أعقاب فضيحة ووترغيت، حاول جيمي كارتر (Jimmy Carter)، في بعض النواحي، مواجهة هذا التحدي. وتقدم رئاسته صورة معقدة للسلطة ما زالت تعمل كثيراً جداً مثل الفنيين، ومن ثم فهو يحاول التحرك نحو مواجهة أكثر أمانة مع الجمهور.

من ناحية، رأى جيمي كارتر (Jimmy Carter) نفسه كمزود لأجوبة مصممة (مهندسة) جيداً للسياسة. وقد يكون تعليمه الجيد كمهندس تركه غير مستعد لفهم متطلبات سياسات التكيف، وبالتالي الحاجة إلى التعاون وغذ الخطة. وحيث كان قد شن حملة [انتخاب] الرئيس كمضاد للدخلاء في واشنطن، بدأ وظلّ رئيساً مع مجموعة علاقات ضعيفة بأعضاء الكونغرس. ولم يفهم دورهم في حلّ مشكلة عامة أو طرقتهم [في حلّها]. وفي الأشهر الأولى من عمله في البيت الأبيض، أطلق عدداً كبيراً من المبادرات الرئيسية للسياسة العامة تجاه الكونغرس الذي لم يكن تواقفاً، بعد فضيحة ووترغيت، أن يأخذ أوامره من أي شخص، وغير مهياً لهضم الكثير من الأمور بسرعة.⁹²

p.178-179

من ناحية أخرى، حاول كارتر (Carter)، بدون مهارة كبيرة ولكن بشجاعة، لتحدّي الأمة كي تواجه كلا من مشاكل القيم والعادات. في 15 يوليو/تموز 1979، أثناء قيام الثورة في إيران، قدّم خطابه حول السياسة النفطية. وفيه تحدّى الأميركيين ليواجهوا "الأزمة الأخلاقية والروحية لديهم" التي تهدد الانغماس الذاتي واستهلاك قيم الأسرة والمجتمع، والإيمان. واقترح أن في مجتمعنا "الهوية الإنسانية، لم تعد تُحدّد بما يفعله المرء ولكن بما يملك المرء." ومع ذلك "امتلاك الأشياء واستهلاكها لا تشبع لدينا الحنين لمعنى". لاحقاً في خطابه، ناقش أزمة النفط، وأصبح أكثر تحديداً في مقترحاته. وطلب من الأميركيين "أن لا يقوموا بأي رحلات غير ضرورية، وذلك باستخدام النقل المشترك (car pools) أو وسائل النقل العام كلما استطعت، إيقاف سيارتك يوماً إضافياً واحداً في الأسبوع، والانصياع للحد الأقصى للسرعة، وتحديد درجات الحرارة الخاصة (بمنزلك) لحفظ الوقود".⁹³ وبدت كلا الرسالتين أنها تسير بشكل سيء. ووصف الصحفيون الخطاب "بالضيق" "malaise speech".⁹⁴ على الرغم من أن كارتر قد قضى شهوراً في التفكير حول هذه القضايا، يتحسسها بعمق، مع

الاستفادة من استراحة عشرة أيام نهائية في كامب ديفيد مع العلماء والسياسيين، فقد أهمل قيادة الجمهور من خلال عملية تعلم مماثلة بموجبها كان يمكن أن تتغير وجهات نظرها والإحساس بالمسؤولية أن تتغير. بدلاً من ذلك، قام كارتر بمجرد تسليم الإجابات.

ولكن ربما كان خطابه أقل إثارة للدهشة من تصرفاته اللاحقة التي تسببت في تآكل المزيد من تصور الجمهور لقدرته على القيادة. في اليوم التالي لخطابه طلب كارتر من الحكومة كلها وكبار موظفي البيت الأبيض الاستقالة، ومثل هذا الحدث لم يُشاهد منذ أيام الرئيس تايلر (President Tyler) في أربعينيات القرن التاسع عشر. بالقيام بذلك، فإنه تابع الحدث المؤلم واحداً تلو الآخر. وبعد تحدي الأمة في قيمها وفي حقائقها، خلق الرئيس الفوضى والارتباك في أعلى مستوى في الحكومة. شتت الفوضى في القمة انتباه الجمهور بعيداً عن المشاكل التي تناولها في خطابه، وعدم الكفاءة، مرة أخرى، في ما بعد ووترجيت بواشنطن. عن غير قصد، أضعف كارتر بيئة الاحتضان المكثفة فعلاً. فإنه ضمناً أبلغ أن بنية السلطة، وهي وعاء الاحتضان، لم تقم بمهمتها، والأسوأ من ذلك، أنه قد اقترف أخطاء جسيمة في الحكم التنفيذي لاختيار من سيفوض. احتاج كارتر أن يتطلع قُدماً للحفاظ على مسار ثابت بعد إلقائه خطاباً مزعجاً الذي ضغط فيه على الناس ليتفحصوا النزعة الاستهلاكية والإسراف كعوامل النقص في الطاقة. إنه احتاج أن يعطي الناس الوقت لإدماج التحدي. كما أظهر جونسون ذلك في رده إلى الأمة التي كانت في محنة أثناء الحوادث في سلما، في خضم اللحظة التعليمية على المرء أن يظل ثابتاً. ولعل الاضطراب في القمة يكون هو آخر شيء يريد الناس أن يرونه عندما تجبرهم محنة التغيير على البحث عن موثوقية أكبر في سلطاتهم.

p.180

قد يكون الرئيس كارتر اعتقد في (أهمية) مواجهة الناس بالمشاكل الصعبة، ولكن يبدو أنه ليس يعرف كيف. وذلك لم يكن كلياً ذنبه: الاستراتيجيات لإدارة العمل التكتيكي - حتى لو كانت على غرار بعض طرق فرانكلين روزفلت أو ليندون جونسون - لم تصبح أبداً جزءاً من الحكمة التقليدية حول القيادة، أو حتى أنها محور رئيسي للبحث.⁹⁵

تُقيّد السلطة القيادة لأنه في أوقات المحنة يتوقع الناس الكثير. وهم يُشكلون تبعيات غير ملائمة التي معها يعزلون سلطاتهم وراء قناع من المعرفة. ومن ثم فكل شخص يُسوِّغ التبعية. وكما عبّر عنها بعض أعضاء مجلس الشيوخ في فترة فيتنام، الديمقراطية محرجة في عصر الأزمات. " وفي عصرنا عصر التغيير العالمي، كل شيء ينتهي إلى شعور كأنه أزمة، حتى عندما لا يكون كذلك. ونتيجة لذلك فالشك، وتبادل الأفكار، ووزن القيم المتناقضة، والعمل التعاوني، واختبار الرؤية ضد وجهات النظر المتنافسة، وتغيير تفكير الشخص، تبدو وكأنها كماليات لا يمكن تحمّلها. عندما يثير

الفرد أسئلة صعبة قد يخاطر الشخص بالفصل، حتى إذا كانت الأسئلة هامة للمضي قُدماً بشأن المشكلة. وبالتالي، الحاجة إلى قيادة من الأشخاص في موقع السلطة تصبح خلال فترات اختلال التوازن حاسمة أكثر من أي وقت مضى، وعندما يزداد إلهام الشعب للحصول على إجابات. من بعد، فذلك الدور يُعَبَّ بطريقة سيئة إذا كانت السلطات تعزز التبعية وتخدع أنفسها في الاعتقاد بأنها تمتلك الإجابات عندما لا تمتلكها. الشعور بضغط من أجل أن يعرفوا، فأنها بالتأكيد ستأتي بإجابة، حتى إذا اختبرت بطريقة سيئة، مضلة، و خاطئة.

هوامش الفصل السابع ص-ص 317-325

7 السقوط من الحافة

1. See Ernest R. May, *"Lessons" of the Past: The Use and Misuse of History in American Foreign Policy* (New York: Oxford University Press, 1973), chap. 4; and Yuen Foong Khong, *Analogies at War: Korea, Munich, Dien Bien Phu, and the Vietnam Decisions of 1965* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1992).

2. Larry Berman, *Planning a Tragedy: The Americanization of the War in Vietnam* (New York: Norton, 1982), p. 131.

3. See George C. Herring, *America's Longest War: The United States and Vietnam 1950-1975* (New York: Wiley, 1979); and Larry Berman, *Planning a Tragedy*.

4. ووفقاً للسفير الأمريكي السابق لفيتنام، الجنرال ماكسويل تايلور (General Maxwell Taylor). "في عام 1965 كنا نعرف القليل جداً عن قادة هانوي بخلاف هو تشي مينه (Ho Chi Minh) و الجنرال جياب (General Giap) ولا شيء تقريباً عن النوايا الفردية أو النوايا الجماعية. على كل حال كنا نميل إلى افتراض، بأنهم سوف يتصرفون مثل الكوريين الشماليين والصينيين الحمر منذ عقد خلا؛ هذا هو، إنهم سيسعون إلى تسوية معنا عندما أصبح السير في طريق خاسرة باهظ التكلفة. بدلاً من ذلك، أثبت الفيتناميون الشماليون أنهم صعبون بشكل لا يصدق في قبول الخسائر التي بالحساب الغربي، تفوق إلى حد كبير قيمة المصلحة المعنية.

Cited in Berman, *Planning a Tragedy*, p. 143. "

5. وخلافاً للصورة التي وقع فيها مستشارو جونسون في نمط من مجموعة التفكير

(Irving Janis, *Groupthink*, second edition [Houghton Mifflin: Boston, 1982], chap. 5),

تظهر الوثائق التي نشرت مؤخراً أن جونسون تلقى عدداً كبيراً من وجهات النظر المناهضة، ليس فقط من وكيل وزارة الخارجية جورج بول (George Ball) بل أيضاً من كلارك كليفورد (Clark Clifford) وهمفري (Humphrey) نائب الرئيس، وجاك فالنتي (Jack Valenti)، عضو مجلس الشيوخ مانسفيلد (Senator Mansfield) ومدير وكالة الاستخبارات المركزية وليام رابورن (William Raborn) السفير للويلن طومسون (Llewelyn Thompson). من وجهة نظر بيرك (Burke) وجرينشتاين (Greenstein)، لم تكن المشكلة الرئيسية عدم وجود آراء مختلفة ولكن عدم وجود عملية للمتابعة من خلال تحليل لهذه الاختلافات. كانت عملية صنع سياسات جونسون على النقيض من عملية صنع السياسات عند أيزنهاور. وكان أيزنهاور، كقائد عسكري، لديه فهم أفضل لمدى السهولة التي بها يمكن تضليل شخص في السياسة الخارجية وبالتالي جعله

يقوم باختبار واقع منتظم لأولوية عملية صنع قراره . ونتيجة لذلك، أنشأ كرئيس إجراء رسمياً
جداً لتقييم السياسة الخارجية واختبار مشكلاتها ، وتَصَرَّف جانب المحارب الوحيد كان لديه أقل
بكثير. انظر :

See John P. Burke and Fred I. Greenstein, *How Presidents Test Reality: Decisions on Vietnam, 1954 and 1965* (New York: Russell Sage Foundation, 1989).

6. See Richard E. Neustadt, *Presidential Power and the Modern Presidents: The Politics of Leadership from Roosevelt to Reagan*, third edition (New York: Free Press, 1990), pp. 209-212.

7. Herring, *America's Longest War*, p. 116.

8. Arthur M. Schlesinger Jr., *The Imperial Presidency* (Boston: Houghton Mifflin, 1989), p. 179.

9. Richard N. Goodwin, *Remembering America* (Boston: Little, Brown, 1988), p. 362.

10. Herring, *America's Longest War*, p. 120.

11. Gordon Silverstein, "Constitutional Constraints: How Constitutional Interpretation Shapes the Making of American Foreign Policy" (Ph.D. diss., Harvard University, 1991), pp. 200-201.

12. Doris Kearns, *Lyndon Johnson and the American Dream* (New York: New American Library, 1976), p. 207. Regarding the Senate's perception of this event, see U.S. Senate Committee on Foreign Relations, "Hearing on U.S. Commitments to Foreign Powers," 90th Congress, 1967, p. 139.

13. Goodwin, *Remembering America*, p. 359.

14. Berman, *Planning a Tragedy*, p. 33.

15. Goodwin, *Remembering America*, pp. 357, 361.

16. Burke and Greenstein, *How Presidents Test Reality*, pp. 118-149; quotation on p. 126.

17. -من تقرير وزارة الخارجية الأمريكية

From a State Department report on "Congressional Attitudes on SV after strengthening the U.S. and South Vietnamese bargaining position. Ibid., p. 148.

18. Ibid., pp. 130, 192-194

19. Cited in Berman, *Planning a Tragedy*, p. 55

20. Ibid., p. 57; and "Chronology of Presidential Decisions," in "Vietnam Documents" (Cambridge: John F. Kennedy School of Government Case Program, Harvard University), Case #C14-80-271D.

21. Robert McNamara, "Memorandum for the President: Recommendations of Additional Deployments to Vietnam," July 20, 1965, and "Summary Notes of 553rd NSC Meeting," July 27, 1965, in "Vietnam Documents." Also Berman, *Planning a Tragedy*, pp. 112-123.

22. Cited in Burke and Greenstein, *How Presidents Test Reality*, p. 230.

23. Herring, *America's Longest War*, p. 141.

24. Kearns, *Lyndon Johnson*, p. 294.

25. Excerpts from McGeorge Bundy, "Memorandum for the President: The Situation in Vietnam," Saigon, February 7, 1965, in "Vietnam Documents," italics in the original.

اعتقاد بندي (Bundy) بأن إرادة الشعب الأمريكي لمثل هذه الحرب هي مجرد ظن، على الرغم من عدم ذكره على هذا النحو. وفي الواقع، لم يتحدى الجمهور ابدأ التفكير في المشكلات الصعبة. إذا كان أي شيء، يشكل فوزا ساحقا لجونسون ضد عضو مجلس الشيوخ جولدووتر (Goldwater) الذي ينتمي إلى الصقوراقتراح أن الشعب لا يمتلك إرادة الحرب. أفاد "استطلاع أجراه معهد غالوب" في 9 يونيو 1965، أن 20٪ من الجمهور أرادوا "مواصلة مسار عملنا الحالي"، 21٪ من الجمهور أرادوا "زيادة العمل العسكري"، 26٪ يريدون "وقف العمل العسكري"، و 28٪ لا رأي لهم. وبالكاذ هناك توافق آراء. هذه المسألة لم تتشكل بوضوح في أذهان الناس.

Poll reported in Burke and Greenstein, *How Presidents Test Reality*, p. 253.

26. فيما يتعلق بالأسباب الكامنة وراء الخداع، راجع:

see Herring: *America's Longest War*, pp. 142-143; and Neustadt, *Presidential Power*, p. 211.

27. See Lyndon B. Johnson, *The Vantage Point: Perspectives of the Presidency 1963-1969* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1971), pp. 150-151.

كان مانسفيلد عضو مجلس الشيوخ منذ فترة طويلة من مؤيدي إشراك الأمريكيين في فيتنام الجنوبية. وفي الواقع، أنه كان أحد أعضاء المؤسسين لأصدقاء فيتنام في الخمسينيات. ولكن تراجعاً كبيراً في آرائه تبع رحلة جمع الحقائق بناء على طلب الرئيس كينيدي في تشرين الثاني/نوفمبر 1962. في تقريره إلى كينيدي، قدم تشخيصاً سيئاً لبرنامج مواجهة التمرد وقدرة نظام ديم (Diem) البقاء على قيد الحياة. بعد ثماني سنوات رئيسية من التزام الولايات المتحدة، "أساساً نفس الصعوبات ستبقى، في الواقع، إذا لم تتفاقم"

Douglas J. MacDonald, *Adventures in Chaos: American Intervention for Reform in the Third World* (Cambridge: Harvard University Press, 1992), p. 223. See also Schlesinger, *The Imperial Presidency*, p. 327.

28. See Silverstein, "Constitutional Constraints."

29. Kearns, *Lyndon Johnson*, pp. 289-290; also see Schlesinger, *The Imperial Presidency*, p. 46.

30. Schlesinger, *The Imperial Presidency*, p. 89. Up until World War

اقتباس من شليسنغر

على الرغم من إدعاء الرؤساء بصلاحيات أكبر لهم، عادة فإنهم أقرروا بالحاجة إلى سلطة الكونغرس في العديد من مشكلات السياسة الخارجية، حتى إذا كان ذلك بعد وقوعها. على سبيل المثال، اشتبك جيفرسون في معركة مع قراصنة الساحل البربري (Barbary Coast) وذهب إلى الكونغرس للحصول على إذن بعد وقوعها. واشتبك بولك (Polk) في حرب مع المكسيك، وقدمها للكونغرس أمراً واقعا. وطلب لينكولن تفويضاً من الكونغرس للحرب الأهلية بعد أن بدأت الحرب. على الرغم من أن بعضهم وسع حدود السلطة الرئاسية، كل منهم اعترف أيضاً بأنه قام بذلك. انظر:

Also see Silverstein, "Constitutional Constraints," chap. 2.

31.Silverstein, "The Emergence of an Executive Prerogative Interpretation of the Constitution," in "Constitutional Constraints," chap. 3.

32.Schlesinger, *The Imperial Presidency*, p. 141.

Not all members of Congress thought it so. After the Korean War began to go badly, Congressman Coudert submitted a resolution to "prevent the commitment of armed forces abroad in advance of aggression solely by executive decision." Senator Taft argued, "I think that the value of such aid and comfort [to the enemy] is grossly exaggerated. The only thing that can give real aid and comfort to the enemy is the adoption of a policy which plays into their hands." *Ibid.*, p. 137.

لا يعتقد جميع أعضاء الكونغرس ذلك. بعد أن بدأت الحرب الكورية تصير سيئة، قدم كودرت (Coudert) عضو الكونغرس قراراً "ليمنع التزام القوات المسلحة في الخارج قبل القيام بالعدوان بشكل منفرد إلا بقرار تنفيذي". وجادل السناتور تافت (Taft)، "أعتقد أن قيمة هذه المعونة والراحة [للعدو] مبالغ فيه بشكل صارخ. الشيء الوحيد الذي يمكن أن يعطي المعونة الحقيقية والراحة للعدو هو اعتماد سياسة التي تكون في متناول أيديهم". المرجع السابق، ص 137.

33.*Ibid.*, p. 128.

وبالنسبة لدور العمليات السرية في السياسة الخارجية الأمريكية، انظر: 34.

see Gregory F. Treverton, *Covert Action: The Limits of Intervention in the Post- War World* (New York: Basic, 1987).

ويقترح شليسنجر (Schlesinger) أنه بحلول أيام أيزنهاور، أصبح حجب المعلومات عن الكونغرس روتينياً. كذلك، عززت المحاكم، هذا الاتجاه. وتحدث قاضيان من المحكمة العليا في الثلاثينيات من القرن الماضي، كيرتس-رايت وبلمونت (Curtiss- Wright and Belmont)، حول سيطرة الرئيس على الشؤون الخارجية. في كيرتس-رايت كتب القاضي ساذرلاند (Sutherland) أن الكونغرس غالباً "يجب ان يوافق للرئيس بدرجة من حرية التصرف، والتحرر من القيود القانونية التي لا يمكن أن تكون وحدها مقبولة بالشؤون المحلية المعنية". ولذا "في هذا الحقل الخارجي الشاسع، مع مشكلات هامة ومعقدة وحساسة ومتشعبة، الرئيس وحده لديه القدرة على الكلام والاستماع كممثل للأمة.

35.For example, Senator Barry Goldwater claimed in 1971: "We have only been in five declared wars out of over 150 that we have fought." Cited in Schlesinger, *The Imperial Presidency*, p. 53. For a more extensive discussion of these so-called wars, see *The Imperial Presidency*, chap. 3.

36.*Ibid.*, p. 99.

37.Silverstein, "Constitutional Constraints," p, 182.

38.Cited in Schlesinger, *The Imperial Presidency*, p. 160.

39.Kearns, *Lyndon Johnson*, p. 264.

40.Lyndon B. Johnson Oral History, August 12, 1969, Johnson Library; cited in Burke and Greenstein, *How Presidents Test Reality*, p. 191.

41.Schlesinger, *The Imperial Presidency*, p. 14.

42.James Madison, *Debates in the Federal Convention of 1787*, vol. 2 (Buffalo: Prometheus, 1987), pp. 457-458. Jefferson cited by Schlesinger, *The Imperial Presidency*,

p. 14.

43. Kearns, *Lyndon Johnson*, p. 297.

44. Senator Frank Church in the *Congressional Record*, Senate, June 20, 1969, p. 16748; cited by Silverstein, "Constitutional Constraints," p. 218.

45. Benjamin Cohen cited by Schlesinger, *The Imperial Presidency*, p. 109.

46. *Ibid.*, p. 110.

47. خلال حملته الرئاسية عام 1940 وعد روزفلت، "لقد قلت هذا من قبل، ولكن أود أن أقول ذلك مرة أخرى، ومرة أخرى، ومرة أخرى: أبنائكم لن يتم إرسالهم إلى أية حروب أجنبية.

" Cited in Califano, *The Triumph and Tragedy of Lyndon Johnson*, p. 172.

48. Kearns, *Lyndon Johnson*, p. 327.

49. وبحلول عام 1966 كان جونسون تماما قدترك عمدا هذا يحدث. وفي محاولة لحماية وزير الدفاع، أوعز إلى موظفيه، "أنهم سوف يدمرون هذا الرجل. هذه ليست حرب. إذا كانت الحرب تنتمي إلى أي شخص، هي حربي. دعونا منعه من الحديث عنها كثيرا، وسوف أذاع عنها. اجعلوها حرب الرئيس، وليست حرب مكنمارا .

" Califano, *The Triumph and Tragedy of Lyndon Johnson*, p. 47.

50. Kearns, *Lyndon Johnson*, pp. 277, 296.

51. Neustadt, *Presidential Power*, p. 200.

52. . على سبيل المثال، كان أحد الدروس الرئيسية لرونالد ريغان وموظفيه على ما يبدو الاستفادة من رئاسة جيمي كارتر هي الحاجة إلى التركيز على أحد القضايا الرئيسية في وقت واحد بدلاً من تحميل زائد للقدرة الاستيعابية للكونغرس. اتصال الشخصي مع ستيوارت ايزنستات.

Personal communication, Stuart Eizenstat, Domestic Policy Adviser in the Carter Administration, May 1983.

53. Letter to Chester Bowles, cited in Robert Dallek, *Lone Star Rising: Lyndon Johnson and His Times: 1908-1960* (New York: Oxford University Press, 1991), p. 528.

54. Califano, *The Triumph and Tragedy of Lyndon Johnson*, p. 124.

بلغتي، عرف جونسون كيفية انتقاء القضايا الناضجة، وكيف ينضج الخضراء منها. لحساب مهارته في إنضاج قضية، راجع :

see "Lyndon Johnson and the War on Poverty," in Barbara Kellerman, *The Political Presidency*

55. (New York: Oxford University Press, 1984), chap. 7.

56. Kearns, *Lyndon Johnson*, pp. 268-269.

56. Richard E. Neustadt and Ernest R. May, *Thinking in Time: The Uses of History for Decision-Makers* (New York: Free Press, 1986), p. 88.

57. وهذا تطبيق لمصطلح "الاحلال / التموضع"، placement، لنيوستادت وماي (Neustadt and May) مع دلالات مختلفة إلى حد ما. بالموضوع، يعني وضع الشخص أو المؤسسة حيث يقوم شخص بتحليل سياق الحوادث العامة الكبرى في المكان الذي تعمل به كخلفية في تشكيل الشخصية الفردية أو التنظيمية.

Neustadt and May, *Thinking In Time*, pp. 238-240.

58. Kearns, *Lyndon Johnson*, p. 206.

59. واستنادا إلى بيرك وجرينشتاين (Burke and Greenstein)، حتى هجوم بليكو (Pleiku) في شباط/فبراير عام 1965، كان جونسون على بعد قليلة جداً من مساحة التوسط في العمل بشأن هذه المسألة، سواء في الكونغرس، ومع الجمهور.

Burke and Greenstein, *How Presidents Test Reality*, pp. 270-271.

60. فقد جونسون سباقه الأول لمجلس الشيوخ بأغلبية ألف صوت، وفاز في عام 1948 بأغلبية 87 صوت. انظر:

Johnson lost his first race for the Senate by a thousand votes, and won in 1948 by 87. See Robert A. Caro, *The Years of Lyndon Johnson: Means of Ascent* (New York: Vintage Books, 1990), which describes these two campaigns in vivid detail; Robert Dallek, *Lone Star Rising*, pp. 223, 346; and Kearns, *Lyndon Johnson*, p. 215.

61. Burke and Greenstein, *How Presidents Test Reality*, pp. 205-206.

62. Caro, *Means of Ascent*, p. 15.

63. أفاد فرانك شيرش (Frank Church) عضو مجلس الشيوخ عن ولاية أيداهو Idaho في مقابلة مع "خدمة أبحاث الكونغرس" في صيف عام 1965 عن انطباعاته بعد رحلة مع جونسون إلى سان فرانسيسكو في حزيران/يونيو للاحتفال بالذكرى السنوية العشرين للأمم المتحدة. وقد أخبره جونسون عن سهره الليلي الطوال في انتظار أن يسمع كم هو عدد الطائرات الأمريكية سوف تُفقد بعد أي غارة. شُخصنَ جونسون "الحرب قبل هذا الوقت وهذا ازعجني إلى حد كبير، لأنني اعتقدت أن هذا يعني أنه بدأ يفقد قدرته على إصدار حكم موضوعي بفقدانه موضوعيته."

Cited in Burke and Greenstein, *How Presidents Test Reality*, p. 240.

64. التدابير المتطرفة التي اتخذها للدفاع عن سياسته في فيتنام ضد الأعداء الحقيقيين والمتخيلين أدت مباشرة إلى فضائح ووترغيت التي كانت أجبرته في نهاية المطاف على استقالته.

" Herring, *America's Longest War*, p. 251; also see Jonathan Schell, "The Nixon Years: Parts I-VI," *The New Yorker*: June 2, 1975, pp. 42-83; June 9, 1975, pp. 70-111; June 16, 1975, pp. 55-96; June 23, 1975, pp. 60-91; June 30, 1975, pp. 39-77; and July 7, 1975, pp. 38-62.

65. Schell, "The Nixon Years," Part I, p. 54.

66. Herring, *America's Longest War*, pp. 221-225.

67. Quoted in Schell, "The Nixon Years," Part I, p. 46.

68. Speech on October 30, 1969, quoted in Schell, "The Nixon Years," Part I, p. 75.

69. William Sa fire, *Before the Fall: An Inside View of the Pre- Watergate White House* (New York: Doubleday, 1975), pp. 178-179; and Schell, "The Nixon Years," Part I, p. 77.

70. بدأ نيكسون التنصت على المكالمات الهاتفية لكبار مسؤولين بالإدارة و الصحفيين البارزين في أيار/مايو عام 1969 عندما تسربت أنباء التفجيرات الكمبيوترية إلى الصحافة.

Schell, "The Nixon Years," Part I, p. 57.

71. Safire, *Before the Fall*, p. 190.
72. Ibid., p. 308.
73. Ibid., p. 366.
74. Cited in Schlesinger, *The Imperial Presidency*, p. 217.
75. Charles W. Colson, *Born Again* (Old Tappan, NJ: Chosen Books, 1976), p. 41. "
76. Neustadt, *Presidential Power*, p. 188.
77. Schlesinger, *The Imperial Presidency*, p. 267.
78. For various renditions of the Watergate story, see Elizabeth Drew, *Washington Journal: The Events of 1973-1974* (New York: Random House, 1974); Sam Ervin, *The Whole Truth: The Watergate Conspiracy* (New York: Random House, 1980); and John Wesley Dean, *Blind Ambition: The White House Years* (New York: Simon and Schuster, 1976).
79. Neustadt, *Presidential Power*, p. 189.
80. Schlesinger, *The Imperial Presidency*, p. 189.
81. See Henry Kissinger's memoirs: *White House Years* (Boston: Little, Brown, 1979), and *Years of Upheaval* (Boston: Little, Brown, 1982).
82. See Bruce Mazlish, *In Search of Nixon* (New York: Basic Books, 1972).
83. واستنادا إلى شليسنجر (Schlesinger)، ، قام نيكسون بطريقة أكثر من أي رئيس آخر بتجاوز سلطاته الدستورية في الشؤون المحلية، بدءا من أسلوبه في استخدام حقه في النقض pocket veto ومصادرة الأموال -وهو بديل لبند حق النقض- إلى إلغاء البرامج القانونية من جانب واحد.
- Schlesinger, *The Imperial Presidency*, pp. 235-277.
84. Herring, *America's Longest War*, p. 232.
85. See Herring, *America's Longest War*, pp. 252-254, for an account of how shallow and fragile were the Paris Peace Accords.
86. آثار فضيحة ووترغيت من حيث العمل المهمل كانت متشعبة. ليس لأن الرئاسة كمؤسسة تحملت السخونة عن الكونغرس بسبب فشل الكونغرس في اتخاذ إجراء حاسم خلال حرب فيتنام، ولكن كذلك عانت قضايا أساسية من ذلك، بما في ذلك الانفراج، والحد من الأسلحة مع السوفيات والسياسة الاقتصادية في أعقاب الصدمات النفطية التضخمية عام 1973.
- Neustadt, *Presidential Power*, p. 213.
87. لدراسة آثار الحرب من منظور جندي في الحرب العالمية الثانية ، انظر : see J. Glenn Gray, *The Warriors; Reflections on Men in Battle*, second edition (New York: Harper Torchbook, 1970); for the sequelae of U.S. soldiers in Vietnam, see Tim O'Brien, *The Things They Carried: A Work of Fiction* (Boston: Houghton Mifflin, 1990); Frederick Downs, *Aftermath: A Soldier's Return from Vietnam* (New York: Norton, 1984); and Laura Palmer, "The Nurses of Vietnam, Still Wounded," *The New York Times Magazine*, November 7, 1993, pp. 36-73.
88. Joseph C. Harsh, "Do You Recall Vietnam-And What About Dominoes?" *Louisville Courier-Journal*, October 2, 1975; cited in Herring, *America's Longest War*, p. 265.
89. Herring, *America's Longest War*, p. 265.
90. بالتأكيد لم تنشأ الضغوط على الرئاسة الاستبدادية في الشؤون الخارجية عن التوقعات المحلية وحدها. إذ أضاف المجتمع العالمي إلى حد كبير لهذه التوقعات. وقد وصف علماء السياسة

وخبراء الاقتصاد تلك التوقعات في نظرية استقرار الهيمنة، التي "تدعي أن وجود عنصر فاعل واحد، بقوة مهيمنة في السياسة الدولية يؤدي إلى النتائج المرغوب فيها جماعياً لجميع الدول في النظام الدولي . على العكس من ذلك، بغياب وجود قوة مهيمنة يقترن ذلك باضطراب في نظام العالم وبناتج غير مرغوبة للدول الفردية ."

" Duncan Snidal, "The Limits of Hegemonic Stability Theory," *International Organization*, vol. 39, autumn 1985, p. 579, italics in the original. Charles Kindleberger describes the expected functions of the hegemon in the context of the Great Depression: "

يصف تشارلز كيندلبرجر الوظائف المتوقعة من قوة مهيمنة في سياق "الكساد العظيم":
"في ظل هذه الظروف، يحتاج النظام الاقتصادي والنقدي الدولي قيادة، والبلاد المستعدة-عن وعي أو بدون وعي، تحت نظام بعض من القواعد التي تكون قد استوعبتها- لتقوم بوضع معايير للسلوك لبلدان أخرى وأن تسعى إلى الحصول على الآخرين لمتابعتها، لتتحمل حصة لا مبرر لها من أعباء النظام، وبخاصة، أن تتحمل دعمها في الشدائد بقبولها السلع الزائدة عن الحاجة، المحافظة على تدفق رأس المال الاستثماري، وخصم أوراقها المالية." انظر:

Charles P. Kindleberger, *The World in Depression, 1929-39* (Berkeley: University of California Press, 1986), p. 11. Whether or not any dominant actor, be it Britain in the century before 1913, or the U.S. after World War II, has in fact fulfilled the expected functions is a matter of debate. See Joseph S. Nye Jr., *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power* (New York: Basic, 1990), pp. 50-52.

وعلى كل حال، ما هو أقل قابلية للنقاش، ملاحظة أنه كان من المتوقع من الهيمنة على الأقل القيام بدور تنسيقي خاص في النظام الدولي، مجموعة من التوقعات التي سوف يشعر الرئيس بها بحدة أكثر في حالة الولايات المتحدة. ولدرجة ما، سارت هذه التوقعات موازية لتلك الموضحة في هذه الدراسة: التوق غير الواقعي لإيجاد حل فني لمجموعة من التحديات التكميلية تخدم للسماح لأصحاب المصلحة الأساسيين تجنّب المسؤولية. ويتحول محور حل المشكلة إلى السلطة المهيمنة. انظر:

See Barry Eichengreen, *Golden Fetters: The Gold Standard and the Great Depression, 1919-1939* (New York: Oxford, 1992), pp. 390-399,

لتحليل كيف أن الولايات المتحدة رفضت دعم معيار الذهب وغالباً ما اعتبرته مفتاح التخلي عن مسؤولية الهيمنة، وعندما، كما يحتاج، تكونت سنوات دخول الحرب من مجموعة معقدة من المشكلات غير القابلة لإصلاحات فنية -مثل معيار الذهب- من الأعلى.

91. See Schlesinger, *The Imperial Presidency*, chap. 9.

92. See Neustadt and May, *Thinking in Time*, pp. 65-74.

93. "Transcript of President's Address to Country on Energy Problems," *The New York Times*, July 16, 1979, p. A10.

94. طبقاً لاستطلاع أخبار نيويورك تايمز /سي بي سي، استحسان كارتر ارتفع من 26٪ إلى 37٪ اليوم التالي للخطاب. "الخطاب رفع تقدير كارتر إلى 37٪؛ من الجمهور يوافقون على أزمة الثقة،"

The New York Times, July 18, 1979, p. A1.

ولكن بعد شهر واحد، أظهر "استطلاع أجراه معهد غالوب" انخفاضاً من يناير السابق من 38٪ إلى 27٪ من الناخبين يعتقدون بأن كارتر ذو "صفات قيادية قوية"، ومن 43٪ الذين اعتقدوا بأنه كان "حاسماً ووثقاً من نفسه انخفض إلى 33٪"، انخفض من 29٪ إلى 19٪ إيماناً منهم بأن له "برنامج واضح المعالم للمضي قدماً في البلد".

"Many in Poll Place Trust in Carter Despite Doubt over Performance," *The New York Times*, August 12, 1979, p. 25.

95. For two key exceptions, see Neustadt, *Presidential Power*; and Arthur M. Schlesinger Jr.'s three-part series on Franklin Roosevelt: *The Crisis of the Old Order* (Boston: Houghton Mifflin, 1956); *The Coming of the New Deal* (Boston: Houghton Mifflin, 1958); and *The Politics of Upheaval* (Boston: Houghton Mifflin, 1960). Silverstein, "Constitutional Constraints," p. 218.

ص-181

الجزء الثالث : القيادة بدون سلطة

الفصل الثامن الانحراف الإبداعي عن خط المواجهة

الفصل التاسع تطبيق القوة

الفصل الثامن

الانحراف الإبداعي عن خط المواجهة

نادراً جداً ما نرى القيادة تُمارس من المنصب العالي، والقيود التي تأتي مع السلطة تذهب بعيداً لتشرح لماذا. وفي الحياة العامة، عموماً ينظر الناس إلى سلطاتهم لحل المشكلات مع الحد الأدنى من الألم، وحيث يجب تحمل الألم، غالباً ما يتوقعون من مسؤوليهم العثور على شخص آخر يتحمل التكليف. في التسعينيات، ونحن نسمع عبر البلاد [الأصوات التي تنادي]، "خَفُض العجز--ولكن لا تزيد ضرائبي، وزدْ ضرائبه." "خَفُض الإنفاق العسكري، ولكن لا تغلق لي مصنعي أو قاعدة الجيش". الكثير منا يريد التغيير، "ولكن ليس في فنائي الخلفي"، متلازمة شائعة جداً اسمها: ^{xiii} NIMBY¹ وَجَدَ سَاسْتُنَا أَنَّهُ مِنَ الصَّعْبِ جداً إثارة أسئلة صعبة في وقت الانتخابات لأن ناخبهم يُصَرِّونَ على الحماية. عندما ننتخب ناشطون، نريدهم أن يغيروا تفكير الآخرين وسلوكهم، ونادراً ما نريدهم أن يغيروا ما لدينا [من تفكير وسلوك]، ويمكننا بصعوبة أن نلوم موظفينا العموميين لإعطائنا ما نطلبه [منهم].

ومع ذلك، ندرة القيادة لدى الناس الذين في السلطة، تجعل الجميع أكثر انتقاداً للنجاحات التكييفية لنظام الحكم الذي به يمارس الناس القيادة بدون سلطة. هؤلاء الناس - يُنظَرُ إليهم مثل أصحاب المشاريع والمنحرفين، والمنظمين وصنّاع المتاعب- يوفِّرون القدرة داخل المنظومة للرؤية من خلال

^{xiii} NIMBY وهي اختصار لعبارة ("Not In My Back Yard" "ليس في فنائي الخلفي")، هو توصيف تحقيري لمعارضة السكان على اقتراح لتطوير جديد قريب منهم، وغالباً له دلالة أن مثل هؤلاء السكان يعتقدون أن هناك حاجة إلى التطوير في المجتمع، ولكن ينبغي أن يكون بعيداً عنهم. ويسمى السكان المعارضة أحياناً Nimbies (المترجم)

البقع العمياء لوجهة النظر المهيمنة². غالباً ما يبقون نسبياً غير معروفين ، مثل ماري فوستر (Marie Foster) أو برنارد لافاييت (Bernard Lafayette) ، الناشطون الرئيسيون في الستينيات سلما (Selma) ؛ وفي بعض الأحيان يبدأون مع أي سلطة، وفي نهاية المطاف يكسبون سلطة غير رسمية واسعة، كما فعل مارتن لوثر كينغ (Martin Luther King Jr.) والمهاتما ك. غاندي (Mohandas K. Gandhi) ، ومارغريت سانغر (Margaret Sanger).

ص-184

يَدفعنا مثل هؤلاء الناس إلى توضيح قيمنا، ومواجهة الحقائق الصعبة، والاستحواذ على إمكانيات جديدة، لكن قد يكون التغيير مخيفاً. وبطبيعة الحال، إذا كان لديهم أي وسيلة للتعويض عن بقعهم العمياء ، أنهم يمكن أن يضللونا تماماً مثل أي شخص سيئ في السلطة.

لأننا غير معتادين على التمييز بين القيادة والسلطة، فإن فكرة القيادة بدون سلطة جديدة ومحيرة. كنتيجة لذلك، يحصل الشخص بدون سلطة على بعض المؤشرات ذات الصلة من الدراسات الأكاديمية. وعموماً أهمل المحللون المشكلات المميزة والفرص لتعبئة العمل من مواقع القليل من السلطة أو مع عدم وجودها. وهكذا، تقريبا جميع الدراسات للقيادة، بالإضافة إلى العديد من تاريخها، تُركّز أساساً على أشخاص السلطة. وكما تنظم النظم الاجتماعية أنفسها فيما يتعلق ببنية السلطة، وتُركّز الانتباه على من يجلس على رأس الطاولة، ويفعل معلقوننا الاجتماعيون ذلك أيضاً. في كثير من الأحيان قد تبرز القيادة أكثر من آخر الطاولة، ولكن هذا ليس حيث نقضي معظم وقتنا للبحث عنها. علينا أن ندرس حياة وخصائص رؤساء الدول وكبار المديرين التنفيذيين للشركات، مع افتراض في كل حين أننا نقوم بدراسة قادة ورموز السلطة الذين يخدمون المهام الاجتماعية للتوجيه والحماية، والنظام، وأحياناً في حالات التكيّف التي تتطلب قيادتهم، لكن أحياناً في الحالات الروتينية لا تفعل ذلك.

إن استخدام استعارة الطاولة ، مع [استخدام كلمة] الرأس تقليدياً للرجل والقدم مميزة للمرأة لم يكن من قبيل الصدفة. القيادة بدون سلطة قد كانت المجال المحظور على المرأة على مدى العصور. وحتى اليوم، تظل نسبة الرجال تزيد على 90 ٪ من أعضاء الكونغرس، وإننا بدأنا اليوم فقط نتصور بجدية

انتخاب امرأة لمنصب الرئيس في عصرنا^{xiv}. تم نفي وجود أدوار السلطة الرسمية [للمرأة] في معظم المجتمعات، تعلّمت بعض النساء استراتيجيات للقيادة بدون سلطة، وبعضهن تعلّمن عدم محاولة القيادة على الإطلاق. ويمكن القول نفسه عن العديد من المجموعات المسلوقة القوة. النساء اللاتي استطعن اقتطاع أدوار لهن في السلطة من المُرجح أنهن تجاهلن من قبل الدراسة العلمية للعلوم الاجتماعية التقليدية التاريخية، التي تُركّز على أنشطة الرجال. في الولايات المتحدة، على سبيل المثال، فقد ترأست المرأة حركات الإصلاح الاجتماعي التي يرجع تاريخها إلى أكثر من 150 عاماً، ولكن فقط مؤخرًا، مع ظهور تاريخ المرأة كحقل أكاديمي راسخ، يكون قد تم تأريخ إنجازاتهن.

ص184-185

ربما كان الاعتراف بهذه الفئة القيادة بدون سلطة سوف يزيد وعينا بالدور القيادي للمرأة في نفس الوقت الذي فيه نتعلّم تفويض المرأة لتولي المناصب العمومية التي تقود مع السلطة الرسمية.

ومع ذلك، يبقى السؤال، "هل يمكن لشخص ما أن يمارس القيادة من آخر الطاولة، أو حتى من خارج الأسرة-دون أية سلطة رسمية أو غير رسمية؟" أعتقد أن الجواب نعم، وبطرق مختلفة. يقود بعض الناس، مثل غاندي المجتمعات بدون شغل مناصب رسمية من أي نوع. والأكثر شيوعًا، وجود قاعدة من السلطة الرسمية لدى الناس داخل الفريق الفرعي الخاصة بهم، مثل "ليخ فاونسا" (Lech Walesa) رئيس حركة التضامن (Solidarity) في "بولندا الشيوعية"، ومارتن لوثر كينغ باعتباره مؤسس "مؤتمر القيادة المسيحية الجنوبية، أو مارجريت سانجر (Margaret Sanger) باعتبارها رئيسة لما أصبح [يُعرف] تنظيم الأسرة (Planned Parenthood). وبالإضافة إلى ذلك، لديهم شبكة واسعة من السلطة غير الرسمية في المجتمع بوجه عام، كما فعل غاندي. ولكن هؤلاء الناس لا يقودون فقط داخل حدود المجتمعات التي تفوضهم بشكل رسمي وغير رسمي، ولكن أيضا عبر تلك الحدود، ويصلون إلى المجتمعات المحلية حيث أن كلماتهم وأفعالهم لها تأثير في قطاعات من المجتمع الأوسع التي يؤثر هؤلاء القادة فيها على الرغم من عدم وجود أي تفويض لهم. فهم يفتقرون إلى كلا النوعين من السلطة. في معنى من المعاني، إنهم يقودون عبر حدين هما: خط حدود

xiv دخلت هيلاري كلنتون في منافسة مع أوباما لتكون مرشحة الرئاسة عن الحزب الديمقراطي عام (2008) وكذلك دخلت سارة بالن كمنائب لمرشح الحزب الجمهوري عام (2008)-المترجم

منظمتهم الرسمية، إذا كان لديهم واحدة، و خط حدود مُحدّد بواسطة شبكة أوسع من الناس الذين اكتسبوا معهم السلطة غير الرسمية (الثقة والاحترام والإقناع الأخلاقي).

في الواقع، كثير من الناس يتجاوزون يوميا توصيف وظائفهم والتوقعات غير الرسمية التي يحملونها داخل منظمتهم، ويعملون ما ليسوا مفوضين للقيام به. كحد أدنى يمارس هؤلاء الناس القيادة لوهلة من خلال إثارة إعجاب المجموعة، وأحيانا التعبير بقوة عن فكرة تضرب على وتر حساس وهي الحاجة إلى إيلاء الانتباه إلى وجهة نظر مفقودة. سوف تتكلم مساعدة إدارية في اجتماع على الرغم من أنها لا تملك سلطة للقيام بذلك. أو شخص ما سوف يقوم بعمل تجربة غير مصرح بها، وبعد ذلك يعلن النتائج. أو في الساعات الأولى من وقوع الكارثة، بعض الناس سوف يتقدمون خطوة إلى الأمام ويحركون الآخرين للمواجهة والتصدي للأزمة. على الصعيد العام، سوف تنشر راشيل كارسون (Rachel Carson) الربيع الصامت (*Silent Spring*).

وعلاوة على ذلك، في تاريخ الولايات المتحدة، قام العديد من الناس بأشكال مختلفة من العصيان المدني لتعبئة العمل التكيّفي بين المجتمعات التي كانت غير مبالية أو معادية. وأولئك الذين قادوا عبر الحدود الرسمية وغير الرسمية لم يُمنحوا أي سلطة على الإطلاق، وبالتأكيد ليس في المراحل المبكرة لجهودهم.

ص 186

الناس الذين قَادُوا تَعَلَّمُوا وغيروا طرقهم على مَضُض. وفي القرنين الماضيين، كان صمويل آدامز (Samuel Adams)، هنري ديفيد ثورو (Henry David Thoreau)، إليزابيث كادي ستانتون (Elizabeth Cady Stanton)، وسوزان ب. أنتوني (Susan B. Anthony) ليسوا سوى عدد قليل.

في الحالات المتطرفة، كانت الحرب قد استُخدمت كوسيلة لتعبئة العمل التكيّفي. عندما ذهب أبراهام لينكولن (Abraham Lincoln) للحرب مع الجنوب، فإنه بوضوح لم يكن لديه في نظر الجنوبيين الانفصاليين أي سلطة رسمية أو غير رسمية. وفي الواقع، في عام 1860 لم يفز في عشر ولايات بالأصوات الشعبية نظراً لأنه حتى لم يطرح على قائمة الاقتراع. وقاد عبر الحدود المُشكّلة

حديثاً، مُتحدياً الجنوبيين بحلّ المشكلات بدلاً من الفرار منها لتسوية الخلافات داخل الاتحاد الذي لعب أسلافهم أدواراً مهيمنة في صنعه³. وهكذا، عندما نتكلم عن القيادة بدون سلطة، نحن نشير إلى مجموعة كبيرة جداً من المواقف، بدءاً من الشخص الذي يعمل من هامش المجتمع وصولاً إلى الشخص في السلطة العليا الذي يقود إلى ما هو أبعد من سلطته الشاحبة، متحدياً توقعات دائرته الخاصة أو إشرارك الناس عبر حدود منظمته الذين بالعادة أو على وجه التفضيل لا يكثرثون به.

بمرور الزمن، الإنسنة التي تبدأ بدون سلطة أو التي تقود خارج السلطة أياً كانت فإنها قد تضطر إلى بناء، تدعيم، وفي بعض الأحيان توسيع قاعدتها السلطوية غير الرسمية من أجل الحصول على مزيد من النفوذ. وهي قد تجد أن المبادرة في عمل بقيادة متمرده، تضعها في موقف سلطة غير رسمية التي تتطلب الثقة والاحترام، والقوة الأخلاقية بغية الحفاظ على التقدم. مثلما كانت بدايات كِنغ، وغاندي، وسانجر (King, Gandhi, and Sanger). وقد يحتاج قائد ناشئ قاعدة يمكنه من خلالها التحدث عن القضايا الصعبة بدون أن يتم تجاهله أو يُستبعد كلياً. وعلاوة على ذلك، لإشراك الفصائل ذات الصلة في المجتمع، فهي قد تحتاج من الناس عبر الحدود إلى أن يعتقدوا بأنها تمثل شيئاً كبيراً، وأنها تجسد وجهة نظر جديرة بالانتباه. وعندما يحدث ذلك، عليها احترام كل من الموارد والقيود التي تأتي مع السلطة، وتكون رسمية من مجموعتها الخاصة، وغير رسمية من خارجها. وكما تتطلب القيادة مع سلطة حماية أصوات المعارضة، سوف يكون على القائدة بدون سلطة أخذ "استشارة" من خصومها، دامجة إياها في استراتيجيتها مهما كان نوع حكمتهم وارتباطها بمقولتها المركزية⁴.

ص 186-187

وحالما هي تسعى للسلطة غير الرسمية من أولئك عبر الحدود التنظيمية أو الفصائل، عليها أن تضع قضيتها في سياق القيم المعارضة لها. وبالإضافة إلى ذلك، فهي قد تتعلّم من خصومها من أجل تصحيح أي ضيق ممكن في وجهات نظرها. وهي لا تقوم بمجرد التعليم؛ بل إنها يتم تعليمها. وهكذا، تموضع كِنغ وستانتون وأنتوني وغاندي وسانجر وجاءوا لفهم نضالهم في سياق القيم والانتباهات السائدة اليوم. تحدث كِنغ عن المساواة والحرية، وتعلّم طريقة عمل النظم القانونية والسياسية والاقتصادية التي يسيطر عليها

المجتمع الأبيض لبناء حركة وطنية لمكافحة العنصرية. تذرع كلا من ستانتون (Stanton) وأنتوني (Anthony) "بإعلان الاستقلال" في المطالبة بالحقوق المتساوية للمرأة، واستوعبا تزلزلت وجرأة، وصلابة الذكور في المجتمع في بناء تقليد للنساء للدفاع عن أنفسهن ضد الهيمنة. تكلم غاندي عن الحرية وتقرير المصير، واكتشف تكتيكات للاحتجاج على قوة "الجيش البريطاني" ووحشيته لإضعاف سيطرة بريطانيا في الهند. وضعت سانجر (Sanger) تحديد النسل في ظروف الفقر والنمو السكاني غير المسيطر، وصحة الأسرة، والسياسة الاستيعابية وطب وسائل منع الحمل، والقانون للنهوض بما يبدو لها حقوقا واضحة في تحديد النسل التي لا تتطلب أي مبرر قانوني أو طبي.

تماما مثلما كان بارسونز وركيلشاوس وليندون جونسون عليهم تقوية روابط الثقة لتعزيز سلطتهم الرسمية وجذب انتباه الناس ، وفي كثير من الأحيان على الناس بدون أي سلطة وضع مساهماتهم داخل التقاليد الجارية أو المنظمة التي توفر وعاء من الثقة لاحتضان المحنة التي ينتجونها. وحيث أن لديهم قوة أقل لتشكيل البيئة الحاضنة، يجب عليهم أن يستفيدوا من استخدام الوعاء الموجود هناك.

فوائد القيادة بدون سلطة

[مصطلح] القيادة، كما هو مستخدم هنا، يعني إشراك الناس لإحراز تقدم بشأن المشكلات التكوينية التي يواجهونها. لأن إحراز تقدم بشأن مشكلات التكويف يتطلب التعلّم، فمهمة القيادة تتكون من تصميم (choreograph) وتوجيه عمليات التعلّم في المنظمة أو المجتمع. وغالبا ما يتطلب التقدم الأفكار الجديدة والابتكار. وكذلك، غالبا ما يتطلب التغييرات في مواقف الناس وسلوكياتهم. ويتكون العمل التكويني من عملية اكتشاف تلك التغييرات وصنعها. وتتطلب القيادة، مع أو بدون سلطة، استراتيجية تربوية⁵.

ص187-188

عموما تشمل السلطة العليا القوة لإدارة البيئة الحاضنة وتوجيه الانتباه، وجمع تدفق المعلومات والتأثير عليها، وتأطير شروط المناقشة، وتوزيع المسؤولية وتنظيم الصراع والمحنة وبُنية عمليات اتخاذ القرار. ومن ثم فالقيود التي تفرضها السلطة تشير إلى أنه قد تكون هناك أيضا فوائد للقيادة بدون سلطة.

أولاً، نظراً لغياب السلطة يمكن أن يحيد شخص ما عن قواعد صنع القرار الرسمي. وبدلاً من تقديم إجابات تهدئة، فالشخص لا يمكنه بسهولة إثارة الأسئلة التي تزعج أكثر. ليس على الشخص إبقاء السفينة على سطح مستو. على الشخص امتلاك المزيد من الحرية للانحراف الإبداعي.

ثانياً، تسمح القيادة بدون أو خارج سلطة الشخص التركيز الجاد على قضية واحدة. وليس على الشخص أن يتحدى تماماً الوفاء بتوقعات متعددة للدوائر الانتخابية المتعددة وتوفير البيئة الحاضنة للجميع. ويمكن أن يكون لدى الشخص تركيز على قضيته.

ثالثاً، العمل مع سلطة ضئيلة أو بدون سلطة يضع الشخص أقرب إلى تجارب تفصيلية من بعض أصحاب المصلحة في الموقف. قد يفقد الشخص المنظور الأكبر ولكن الحصول على التفاصيل عن آمال الناس، وآلامهم، وقيمهم، وعاداتهم وتاريخهم. الشخص لديه معلومات من الخط الأمامي.

على سبيل المثال، من حيث مدى حرية العمل، حيث كان لدى كِنغ المرونة في تهويل القضايا بطرق لا يستطيعها جونسون. استطاع كِنغ يُنظم المظاهرات أو عصيان القانون المحلي كوسيلة لجلب وحشية العنصرية إلى غرف معيشة الناس. تَخِيلُ للحظة بأن جونسون كان قد ذهب إلى سلما في آذار/مارس ليتظاهر بدلاً من كِنغ. ومن المشكوك فيه أن الشرطة ستكون وحشية مع وجود الرئيس على رأس المسؤولية. على الأرجح، أن الشرطة المحلية وشرطة الولاية "أحبت أن يُهزَم جونسون" بنفس طريقة تفكير الشرطة على نحو استراتيجي أكثر في ألباني، جورجيا (Albany, Georgia)، "إذ أحبت أن يُهزَم كِنغ" أثناء مظاهراته هناك في أواخر عام 1961. وعلى نفس المنوال، كان لدى كِنغ أيضاً مدى حرية العمل لاستخدام نفسه كتجسيد لهذه القضية. عن طريق الذهاب إلى السجن، استخدم شخصه نفسه لتحويل قمع العنصرية. بكتابة رسالته "رسالة من سجن برمنغهام (Birmingham)"، أصبح مثلاً حياً لأوجه الإجحاف لمعركته⁶. وخدم السجن بمثابة استعارة أخرى وفرصة لمخاطبة صراع القيم في البلاد.

من حيث التركيز على القضية، كان على جونسون أن يشغل نفسه لكونه "رئيساً لجميع الناس". ومع قيادته من موقع السلطة، لم يكن بمقدوره أن يجسد قضية واحدة بدون تهديد تلك السلطة وقدرته على قيادة العديد من القضايا الأخرى.

ص189

كان عليه أن يقوم بالمقايضة بين القضايا، وتمييع القضايا، وفي بعض الأحيان قبول أدنى قاسم مشترك. وفي المقابل، استطاع كِنغ أن يركّز على الحقوق المدنية. وفي الواقع، لطالما حافظ على ذلك التركيز، كان بإمكانه أن يصل إلى جمهور كبير ومتنوع من الأميركيين السود والبيض، مع آراء متباينة حول العديد من القضايا الأخرى. على سبيل المثال، لم يكن على كِنغ المخاطرة بتقسيم مؤيديه باستعداد أولئك الذين شعروا بقوة لصالح الشيوعية أو ضدها. وضغط "ج. إدغار هوفر على الرئيس كينيدي والنائب العام روبرت كينيدي (Robert Kennedy)، لإخبار كِنغ أن يناهض بنفسه عن أقرب معاونيه، الذين كانوا من اليساريين، ولم يذعن كِنغ لذلك⁷. وسار هذا تماما ضد قيمه، ولكن الشيوعية لم تكن قضيته. وعلاوة على ذلك لم يكن كِنغ أحادي التفكير في الحفاظ على تركيزه، كما كان يجب أن يكون. وباكتسابه السلطة المعنوية على نطاق واسع، شعر أنه مُجبر على التحدث علنا في حرب فيتنام. وما إذا كان هذا [الموقف] ساعد قضيته هو سؤال خارج نطاق عملنا، ولكن يتعين على المرء أن ينظر في إمكانية أن عباءة سلطته غير الرسمية، أصبحت في جزء منها، قيوداً على قدرته على التركيز على قضية واحدة من الحقوق المدنية.

من حيث معلومات الخط الأمامي، عرف كِنغ بعمق عادات مجتمعه ومواقفه بطريقة يمكن أن يتصورها جونسون فقط عن بُعد. عرف [كِنغ] الذل والخوف والغضب والتعب. عرف ما الذي حرك الناس ومن هو الذي حرك الناس. بالتأكيد، كان لجونسون مزاياه فيما يتعلق بالمعلومات، ولكن هذه استكملت ميزة كِنغ بدون أن تحل محلها.

وتوضح حالات القيادة الثلاث التالية هذه الفوائد بشكل أكثر اكتمالا.

مهاتما ك. غاندي في الهند

تعلّم كِنغ دروسه من غاندي الهندي، الذي بدوره أخذ دروسه من البهاغافاد غيتا (Bhagavad Gita)، عيسى المسيح (Jesus)، ثورو (Thoreau)، وتولستوي (Tolstoy)، وهؤلاء غيض من فيض،⁸ طور غاندي أسلوب العصيان المدني اللاعنفي وصقله ليوضح للرأي العام البريطاني التناقضات الأخلاقية في سياساتها الاستعمارية. المظاهرات الحاشدة والضرب الوحشي والإضرابات على الصعيد الوطني، وصيام الجوع وسنوات في السجن كانت جميعها قد عنت أن تُمسرح / تُهول dramatize للبريطانيين الفجوة بين ما يعتنقونه من القيم-

العدالة وحق تقرير المصير الذاتي - وبين سلوكهم الاستعبادي/ الازدالي subjugation. وحاول غاندي لفرض الانتباه لهذا , وهو ما أراد عدد قليل جداً في بريطانيا أن يولونه انتباههم. وحدد التحدي التكيّفي واستخدم أساليب مختلفة من الانحراف الإبداعي للحصول على مواجهة الناس لذلك.

ص190

اكتسب غاندي سلطة غير رسمية من جزء كبير من سكان الهند وقاد الهند باستخدام الموارد لتلك السلطة غير الرسمية. في الوقت نفسه، أنتج أيضاً عملاً تكيّفاً بين البريطانيين الذين لم يكن يمارس عليهم حتى أقل سلطة غير رسمية . لم يطلب البريطانيون منه أن يُمثّل تناقضاتهم الداخلية. وإذا كان حصل لاحقاً على السلطة المعنوية في عيون بعضهم، كان هذا نتيجة لنشاطه، ليس متطلباً أساسياً. وجزء كبير من حياته المهنية، قاد البريطانيين كمرحّض. بافتقاره إلى السلطة مع البريطانيين، استخدم غاندي نفسه لتحويل القضايا. إنه تجسّد القيم البريطانية وطالب البريطانيين أن يعيشوا بها. وعندما صام من أجل العدالة، بدأ الناس الانتباه، ليس لشخص آخر كان على وشك أن يموت من الجوع ولكن لأن غاندي مارس ما بشر به. إذا كان هو ودائره الانتخابية على استعداد لتقديم تضحيات شخصية للقيم تلك التي يتمسكون بها بصدق في بريطانيا ، ثم ربما عمال مصنع القطن في لانكشاير (Lancashire)، بانكلترا، كذلك سيفعلون ذلك⁹.

أساساً، استخدم غاندي استراتيجية لإثارة التعلّم مُستهدفاً قيم خصمه ومواقفه، وعاداته. فعل هذا كذلك مع الشعب الهندي. كان للهند قدر كبير من العمل التكيّفي الخاص بها للقيام به، على الرغم من أن ليس كل من المتعاونين معه لاحظوا أن المشكلات التي تواجه الدولتين كانت غير فنية. العديد من نشطاء "سيادة الوطن" "Home Rule" في السياسة الهندية اعتبروا الاستعمار مشكلة من النوع الأول - محددة بجلاء واضح - مع حل واضح. ينبغي على البريطانيين أن يغادروا، وتنتهي القصة. ورأى غاندي ما تحت سطح المشكلة. كان الاستعمار وسيلة للحياة ليس فقط في بريطانيا لكن للهند أيضاً. وتحطيم طريقة الحياة هذه تتطلب أعمال تكيّف هائلة. يمكن أن يترك البريطانيين الهند، كما أنهم في نهاية المطاف فعلوا ذلك، ولكن الحصول على استعدادهم لترك [الهند] وجعل الهند على استعداد لحكم نفسها كانت تحديات تكيّفية من المقدر الأول . كانت بريطانيا ستواجه فقدان الإمبراطورية والثروة، التي تتطلب إعادة بناء للهوية استناداً إلى قيم أخرى، وإعادة بناء الاقتصاد استناداً إلى وسائل أخرى. وسيتعين

على الهند أن تبني هوية وطنية (هندوسية أو مسلمة أو كليهما)، وتشكيل حكومة وطنية (ديمقراطية أو اشتراكية)، واقتصاد فعال (صناعي أو زراعي، محمي أو منفتح، مخطط له أو يحركه السوق). ولم يكن هناك شيء واضح المعالم حول التعلّم المطلوب من الأطراف من أصحاب المصلحة في هذه المعضلة¹⁰.

ص191

استغرق غاندي طيلة حياته ، أكثر من خمسين عاماً من حياة نضوجه ، كي يُعبئ العمل والرأي في بريطانيا، والهند، وجنوب أفريقيا. ولم يتبوأ خلال كل تلك السنوات، أي سلطة رسمية. وفي الواقع، أنه نأى بنفسه عن تَوَلّي منصب سواء في الحزب السياسي المهيمن، حزب المؤتمر، أو في الحكومة الجديدة نفسها عندما تم تشكيلها أخيراً في عام 1947. وأعرب عن اعتقاده أنه كان لديه مزيد من الحرية للعمل بدون السلطة الرسمية. ويمكنه تحدي الناس بالطرق التي قد تكون صعبة لمسئول رسمي اهتمامته الأساسية التي يجب أن تنتقل إلى تماسك الحزب والحكومة معاً، للسعي إلى توازن.

ومع ذلك اكتسب غاندي سلطة غير رسمية غير عادية. يتطلع الشعب في جميع أنحاء الهند إليه برهبة كبيرة، وثقة، وخوف، ومشكلاً الرهبة. ولقبوه "ماهاتما العظيم". عمل غاندي أكثر من السلطات الرسمية في الهند، كبؤرة انتباه للأمة. صيامة كان يهتم لأنه، ولما يزيد عن مدى ثلاثين عاماً أصبح التجسيد الشخصي لآمال البلاد وآلامها. ومنحه الهنود وغير الهنود سلطة معنوية، ليس فقط لأنه استخدم ذاته لتمثيل القضايا ولكن لأنه كان لديه القدرة الاستراتيجية أن يمسرح /تهويل dramatize ، مرارا وتكرارا، تطلعات شعبه لتنسجم مع الأسس الأخلاقية للغرب.

واستخدم هذه السلطة غير الرسمية بمهارة بارعة. نظم معها مستويات من اختلال التوازن الاجتماعي التي نشأت بواسطة الحركة السياسية من أجل الاستقلال. كان يدعو لمظاهرة ثم يهدئ المشاعر عندما اعتقد أن التوترات غير المسيطر عليها قد تصبح مدمرة. على سبيل المثال، في عام 1921، عشية أول جهد له في عصيان مدني جماهيري، الذي حدّده بمدينة واحدة بدلاً من امتداده على الصعيد الوطني، كما طالب زملاؤه السياسيون فقد قام الغوغاء الهنود بقتل مجموعة من رجال الشرطة البريطانية. رداً على ذلك، دعا غاندي

لوقف الإضراب كله. و بالنسبة له كان الاندلاع عرضاً من أعراض عدم جاهزية الجمهور للقيام بحملة غير عنيفة، والمزيد من العنف سوف يعيق التقدم¹¹. " العلاقة الخاصة المشخصة التي قام بتطويرها مع الجمهور العام أعطته القوة لتأطير وتركيز الانتباه على القضايا، وتحريك الناس للعمل، وتبطينهم¹². "إنها قَدِّمت له أيضا التأثير المهيمن مع كبار السياسيين الهنود في الحركة من أجل الاستقلال، الذين لا يمكنهم المساعدة لكنهم يستجيبون لسمعة غاندي الواسعة النطاق.

ص193

واستطاع أن يقوم بتنسيق الصراع وتوجيهه ، ليس فقط بين الهنود و البريطانيين ولكن بين الفصائل داخل الهند وكذلك بين [الفصائل] المسلحة و[الفصائل] غير العنيفة، والمسلمين والهندوس. وبالتأكيد أعطته السلطة الرسمية البريطانية قدرا عظيما من السلطة لتنظيم الاختلال. وفي حدود واسعة، فإنهم سيطروا على كيفية استجابة النظام: مع [استخدام أسلوب] الجزر والعصي، والبُنية؛ الذي كانوا يقومون به لعدة قرون. ولكن السلطة غير الرسمية لغاندي منحتة سيطرة محورية على كيفية تحدي النظام، ومدى سرعته وصلابته.

لم يكن لدى غاندي دائماً سلطة غير رسمية حتى مع شعبه نفسه. كان غاندي في الحملات المختلفة للعدالة، سواء في الهند أو في سنواته السابقة في جنوب أفريقيا، كان غاندي نكرة يتحدث جهارا ويثير الأسئلة الصعبة وفشل في كثير من الأحيان. ومنحه افتقاره للسلطة متسعا أكبر لهذه التجربة بالخروج عن المعايير. واكتسب السلطة غير الرسمية فقط كاستراتيجية له بمرور الوقت ، وبدأ العمل من خلال التجربة والخطأ ، . وحالما أنه حقق مكاسب صغيرة، استحق الاحترام والثقة والانتباه، التي أصبحت أدوات لتطبيق الحملة التالية. وجاءت السلطة غير الرسمية كمنتج ثانوي مفيد لقيادته الاستراتيجية، النمو، والتناقص [لاستراتيجيته] مع المكاسب والخسائر التكتيكية ، ولكن معظمها يرتفع بمرور الزمن وتزوده بالموارد لنشاط القيادة أوسع نطاقا وأكثر استدامة.

عندما عاد غاندي إلى الهند في 9 يناير 1915، بعد عشرين سنة من النضال في جنوب أفريقيا، عاد منتصرا بعد استخدامه العصيان المدني اللاعنفي المعلن على نطاق واسع والناجح لتغيير القوانين القمعية ضد "أبناء

جنوب أفريقيا من أصول هندية . لكن بدلاً من استثمار نجاحه في جنوب أفريقيا مقابل السلطة داخل البنى السياسية الأصلية الناشئة في الهند، شرعَ غاندي، بناء على توصية قوية من معلمه ، الأستاذ غوخالي [Professor Gokhale]، المبنية على إعادة اكتشاف الهند على المستوى الشعبي، القرى في الهند. لماذا؟ بالبقاء على مقربة من خط المواجهة للحياة في الهند، تَعَلَّمَ غاندي حول طبيعة وجسامة العمل الذي تواجهه بلاده. إنه تَعَلَّمَ حول قيم قومه، والترتيبات الاقتصادية، والعادات المتأصلة للعبودية والفقير، ووحشية التعصب فيما بينهم، والجهل، والألم¹³.

وبالمقابل، تعمل السلطات الرسمية، على مسافة من خط المواجهة. على الرغم من وجود وجهة نظرها الخاصة مع طريق الوصول عبر منطقة بأسرها من المنظمة أو المجتمع أو النظام الاجتماعي، كان الأشخاص في السلطة مدينين بالفضل لمؤسسيهم للحصول على المعلومات. ميزة المواقف الرسمية للسلطة هي في اتساعها. والعيب فيها هو أنها عن التفاصيل الخام وذات الصلة.¹⁴

ص193

وتوضح الرئاسة الأمريكية معضلة المعلومات هذه. وكما يقترح ريتشارد نيوستات (Richard Neustadt)، "إنها ليست نوعاً من المعلومات العامة التي تساعد الرئيس.. لا الملخصات، ولا الدراسات المسحية، ولا مزيج رقيق منها. بل هي البقايا من التفصيل الواقعي، التي يتم تجميعها معاً في ذهنه، وتُلقي الضوء على الجانب الخفي من القضايا المطروحة أمامه... وليساعد نفسه، يجب عليه الوصول إلى أوسع نطاق يمكنه الوصول إليه لكل ذرة من الحقيقة، و من الرأي، و من القيل والقال، التي تؤثر على مصالحة وعلاقاته كرئيس. أنه يجب أن يصبح المدير الخاص لمركز استخباراته الخاصة به.¹⁵

فهم غاندي أن العمل التكيّفي تَطَلَّبُ فُهْمًا حميماً للمجتمع الهندي- مواطن القوة التي على أساسها يمكن أن يُبنى مستقبل الهند اعتماداً على الذات، ومواطن الضعف التي تعيق التغيير. على سبيل المثال، اللاعنف لدى غاندي، أساساً-فكرة هندية ضربت على وتر الاستجابة الحساس في جميع أنحاء الريف لأن الفكرة نفسها لها جذورها هناك. وتَبَنَّت المسيحية أيضاً بعض الدرجة من اللاعنف مما مَكَّنَ غاندي من الربط بين القيم الهندية والبريطانية وحرّك واحدة [من القيم] لتكون وسيلة للانتقال إلى الأخرى.

وأعطاه هذا الارتباط استراتيجية. ومن بعد فهذه القيم المشتركة أيضا أقلت الضوء كذلك على الضعف في الهند. وكما رأها غاندي حركة سياسية مستندة إلى مبدأ العدالة و الكرامة للجميع لا يمكنها معاقبة النظام الطبقي التقليدي، أو التحيّز بين المسلمين والهندوس. وكما لخصّ كاتب سيرته من أول خطبة له "للمؤتمر الوطني الهندي": "قد يذهب البريطانيون، ولكن هل سيساعد ذلك الخمسين إلى ستين مليون من المنبوذين "المحظور مسّهم" ، ضحايا ضروب التمييز الهندوسي ؟ يجب أن يعني الاستقلال أكثر من [أن يحل] شاغلو المناصب الهندية في أماكن وقصور شاغلي المناصب البريطانيين¹⁶. بالنسبة لغاندي تطلّب تحدي هذه الطرق من الحياة معرفتهم بعمق، وبالتجربة، وعن طريق العمل قريبا من خط المواجهة، حيث يعيش فيها أصحاب المصلحة في الهند. كان باستطاعة غاندي التحدث إلى الناس، لآمالهم، ومخاوفهم، ونقاط ضعفهم، واحتياجاتهم لأنه قضى الوقت في معرفتهم. كان باستطاعته تحريك مشاعر الناس وإلهامهم، لأنهم حرّكوا مشاعره وألهموه.

ص193-194

هل لو أن غاندي استلم المكتب السياسي، حتى في نهاية حياته المهنية، كان باستطاعته أن يتنازل عن هذه الفوائد. وكان منصب الرئيس أو رئيس الوزراء في الهند، بسهولة في متناول يد غاندي ، كان باستطاعة غاندي أن يأخذ موقع المركز. وفي المركز، كان سيصبح المُستأمن في جميع مصادر التوتر المتعارضة داخل من البلد الذين يتوقعون منه تلبية احتياجاتهم وتخفيف المحنة. لا محالة، كان سيشعر بالقيود الناجمة عن الدور الذي أُجبر عليه ليصبح نوعا من "مجموع الاتجاهات" للقوى المتصارعة للسير في طريق وسط. خارج المركز، كان لغاندي الحرية في تقديم رسالة مُركّزة و متماسكة، ولتجسيدها. إنه كان عليه فقط الوفاء بتوقعات أولئك الذين آمنوا به بالفعل، ووفروا قاعدة لتحديه للأمة ولبريطانيا.

مارغريت سانغر (Margaret Sanger) في الولايات المتحدة

ربما كانت مارغريت سانغر أكثر من أي شخص آخر في هذا القرن [العشرين]، حرّكت الناس في الولايات المتحدة وفي الخارج لمواجهة العلاقة بين الفقر، والسكان، ووضع المرأة، وحاجة المرأة لحريتها في التخطيط، وتحديد حجم عائلتها.¹⁷ وبدأت حياتها المهنية كممرضة في منعطف القرن

العشرين، شهدت سانجر أول الأمر محنة النساء في الجانب الشرقي السفلي من نيويورك وهن يكافحن مع أطفال أكثر مما يمكنهن أن يقدمن لهم الرعاية المالية أو العاطفية ، واستنفدن أنفسهن، معرضات أنفسهن للخطر على حياتهم بعد عمليات الإجهاض غير القانونية، أو الوفاة أثناء الولادة. لقد رأت والدتها التي عملت أكثر من طاقتها لتموت صغيرة في حين كانت ترعى أحد عشر طفلاً. في أيامها، كانت العديد من النساء في أمريكا يائسات من وجود وسيلة آمنة لمنع الحمل، ومع ذلك كان تحديد النسل من أي نوع غير قانوني. وفي الواقع، حتى الكتابة حول تحديد النسل تندرج ضمن قوانين ضد الفحش في قوانين الولايات و القوانين الاتحادية.

كما روت سانجر القصة، جاءت صحتها بينما كانت تعتني بشابة مهاجرة يهودية تدعى سادي ساكس (Sadie Sachs) في مسكنها في الجانب الشرقي السفلي . كانت السيدة ساكس تعاني من الإصابة بالعدوى بعد عملية الاجهاض الذاتية، وقد استجاب طبيبها لندائها من أجل منع حمل موثوق بإسداء المشورة لها بأن تقول لزوجها، جيء، "أن ينام على السطح". وقالت سانجر للسيدة ساكس عن الواقي الذكري وجماع العزل، حيث كانت وسائل منع الحمل هذه أمراً شائعاً في تلك الأيام، على الرغم من أن سانجر وجدتها غير مقبولة نظراً لأنها تنازلت للرجال عن سلطة تحديد النسل. وعندما عادت بعد ثلاثة أشهر وجدت السيدة ساكس تموت من انتشار العدوى الواسع ، وقررت ترك " مهنة التمريض المسكنة للألم سعياً إلى تحقيق التغيير الاجتماعي الأساسي ". 18

ص 195

و بدأت حياتها المهنية العامة في عام 1910 بإلقاء الخطب في الدوائر الاشتراكية الصغيرة حول حياة المرأة المهاجرة الفقيرة وكتابة الأعمدة الخاصة بالتربية الجنسية والصحية يوميا للجريدة اليومية الشعبية الاشتراكية "كاو" (*The CaU*). في عام 1914 بدأت مجلتها التحريضية ودعتها "المرأة المتمرده" (*The Woman Rebel*)، حيث أنها واصلت تحدي الفيكتوري للحظر المفروض على مناقشة دور المرأة واستخدام وسائل منع الحمل تحت سيطرة المرأة. ، ولكن بعد صدور أعداد قليل من "المرأة المتمرده" (*The Woman Rebel*)، وفي آب/أغسطس 1914، ألقى القبض عليها لإرسالها موادا "غير لائقة" من خلال البريد. بدلاً من الإعداد للمحاكمة، ومع ذلك، كتبت كراسه "

محدودية الأسرة " (Family Limitation) ، التي شرحت فيها بطريقة واضحة وبسيطة للأشكال الشائعة من وسائل منع الحمل. على الرغم من أن ملايين الأمريكيين يقومون باستخدام هذه الأساليب في السر، فإن التحريم the taboo ضد مناقشتها أبقى المرأة في حالة من الجهل القسري لاستخدامها السليم. وبعد إعداد الكتيب للنشر، هربت سانجر من البلد إلى أوروبا. ومن على متن السفينة، طلبت من مطبعتها في نيو جيرسي للإفراج عن 100,000 نسخة من الكتيب، الذي قد كان جاهزا للتوزيع.

في حين أنها كانت هاربة في الخارج، اعتقلت الشرطة زوج سانجر في شقتها في نيويورك لتسليم نسخة من محدودية الأسرة " (Family Limitation). اعتنى الأصدقاء والأقارب بأطفال سانجر الثلاثة - في حين أمضى والدهم ثلاثين يوما في السجن. وحكم القاضي بـ: " جريمته ليست فقط انتهاكا لقوانين الإنسان ، ولكن لشريعة الله، وكذلك، في مخطئك الخاص لمنع الأمومة. بالنسبة لأشخاص كثيرين جدا لديهم فكرة أنه من الخطأ أن يكون لديهم أطفال. بعض النساء أنانيات جدا حتى أنهن لا يردن أن ينزعجن منهم. إذا كان على بعض الأشخاص أن يفعلوا شيئا عليهم أن يحثوا النساء المسيحيات أن ينجبن الأطفال، بدلاً من إضاعة وقتهم على حق المرأة في الاقتراع ، ستكون هذه المدينة والمجتمع أفضل حالاً ".¹⁹ عندما سمعت سانجر عن مصير زوجها، عادت للوطن كي تُحاكَم.

ص195-196

الهروب إلى أوروبا، والكتيب، و سجنُ زوجها، وقرار المحكمة الواضح جميعها خدمت لجلب انتباه الرأي العام للمرة الأولى لقضية تحديد النسل. فجأة، قامت جرائد ومجلات مرموقة -بكتابة قصص حول هذا الموضوع. في عام 1914 نشرت نيويورك تايمز ثلاث مقالات فقط حول تحديد النسل، وفي عام 1915 نشرت أربعة عشر، وفي السنتين التاليتين، تسعين. وحالما بدأت القضية إنشاء قاعدة من الدعم أوسع بكثير، سلّطت سانجر بلاغتها الراديكالية ، وبدأت لتأطير المناقشة في طرق أكثر فهما لجمهور أوسع. والتتمت سلطة غير رسمية واسعة. و قدمت تمييزا مطلقا بين وسائل منع الحمل والإجهاض، والدعوة فقط إلى السابقة [وسائل منع الحمل]، وفصلت نفسها عن مجموعة كبيرة من المسائل الأخرى التي كان لديها فيها مصلحة، من المسالمة في مواجهة الحرب

العالمية الأولى إلى أجندة الاشتراكية الواسعة . كما أنها الآن تضعها بطريقة أطف، إعطاء المرأة السيطرة على خصوبتها أمسكها "المفتاح لتحقيق الشخصية عن طريق الزواج والأمومة، وتحقيق الذات المستقلة... النساء يجعلن من أنفسهن أدوات التجدد الاجتماعي...-إنهن سوف يُعدن تشكيل الأسرة، تلك الوحدة الأساسية في الحياة الجماعية، بما يتسق مع الصرامة والانضباط في العالم الحديث المطلوبة في جميع أبعاد النشاط البشري." ²⁰ ومع ذلك، هذه ليست استراتيجية ساخرة؛ نمتُ وُجّهات نظر سانجر الخاصة حالما بدأت بمشاركة وُجّهات نظر أخرى بجدية، وفي المقابل، كانت هي نفسها قد أخذت على محمل الجد. وعلى ما يبدو، أنها تعلّمت من إشرارك نطاق أوسع من الجمهور. واتخذت القرار الاستراتيجي لتكرس جهودها منفردة لتحديد النسل. والعمل بدون سلطة، وكان باستطاعتها أن تقوم بالتركيز.

وبحلول موعد محاكمتها في شباط/فبراير عام 1916، كان الرأي العام بدأ في التحول. سانجر، ارتدت الحزام ، ووقفت في وضع لصور فوتوغرافية معها اثنين من أبنائها لإزاحة صورتها باعتبارها راديكالية / جذرية؛ ونسقت حملة من الرسائل الداعمة التي أغرقت مكاتب القضاة والمشرعين. والواقع أن قائمة من المثقفين البريطانيين المرموقين الذين صادقهم سانجر خلال سنة هروبها، بما في ذلك الكاتب الشهير بالفعل ويلز (H.G. Wells)، كتب رسالة إلى الرئيس وودرو ويلسون (Woodrow Wilson). ربما كان لمزاج الجمهور تأثيره، فقد أسقطت التهم عنها. انتصار سانجر قادها إلى الشعبية -والقاء الخطب عبر البلاد.

وعلى الفور، بدأت أول عيادة تحديد النسل على مستوى الأمة واقعة في الواجهة الأمامية لمبنى في بروكلين، على غرار نظام العيادة قد رأتها في هولندا. ومن الجلي أنها أرادت أن تصنع مثالا لأمريكا. ولأنها غير قادرة على تأمين طبيب كمدير طبي (للعيادة)، وطلبت من شقيقتها، إثيل بيرن (Ethel Byrne)، وهي ممرضة مُسجّلة، لتشغيل العيادة. لكن خلال أسابيع اعتُقلت كلتاها ووضعتا في السجن.

ص196-197

اغتنمت سانجر الفرص التي تتيحها الأزمة الجديدة. ذهبت إثيل في إضراب عن الطعام، مما أنتج فائدة أكثر من الإشهار وجذب انتباه الحاكم. وبعد قضاء عقوبتهما، استأنفت سانجر الدعوة أملا في الحصول على حكم قضائي

يؤكد على الأقل حق الأطباء في وصف منع الحمل في حالة حاجة طبية. ثم يمكن أن يحدد الأطباء حاجة المريض بشكل عام بناء على حكمهم الاحترافي. ورات سانجر ومحاميهما أن هذه هي الفجوة المحتملة فقط في القانون التي قد تمكنهم من إنشاء عيادات تحديد النسل قانونيا في جميع أنحاء البلاد. في 8 يناير 1918، حصلت على ما كانت تحتاجه. وأيدت "محكمة الاستئناف ولاية نيويورك" إدانة سانجر بموجب قانون الفحش في الولاية يحظر على الرجال العاديين والمرأة من توزيع معلومات وسائل منع الحمل، ولكنها قدمت تفسيراً الذي منح ترخيصاً محدداً للأطباء لوصف وسائل منع الحمل.

ومع ذلك، يبدو أن السعي إلى إقامة شراكة مع شخص ذكر من مهنة الطب، كان خطأ كبيراً لبعض زملاء سانجر الناشطين. الرابطة الطبية الأمريكية كانت مؤيدا قويا للقوانين التي جعلت المناقشات حول وسائل منع الحمل غير قانونية. ، من جانب كبير، كان الأطباء عائقا. سانجر، ونساء أخريات من ذوات الخبرة ربما يعرفن أكثر عن فنيات تحديد النسل من الأطباء الأمريكيين في ذلك الوقت. علاوة على ذلك بالنسبة لسانجر، أن تجر مهنة الطب، والسماح لهم بلعب دور الخبراء كان تنازلاً تكتيكيا لازماً لبنيّة السلطة في المجتمع. مكن ذلك من إنشاء عيادات قانونية بدون الحاجة أولاً لتغيير أي من القوانين. وعلاوة على ذلك، انسجمت سانجر مع بعض القيم الرئيسية الموجّهة لمهنة الطب. وأرادت أن تضع التحكم في الولادة كأمر علمي قدر الإمكان، بينما يتم تشجيع البحث في الأساليب الجديدة التي قد تكون أكثر أماناً، وأكثر موثوقية، ويمكن الوصول إليها بسهولة أكبر.

ص197-198

من الآن فصاعداً، سيكون حشد تأييد الأطباء لجهودها مركزياً. في عام 1921، حالما أنشأت منظماتها الوطنية لعيادات تنظيم الأسرة، الذي أصبح فيما بعد الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، أصرت على أن يكون التعاقد مع الأطباء كمديري الدوائر الطبية للعيادات. ولكن حتى تنازلاتها لمهنة الطب والانتصار القانوني اللذين جعلوا الأمر ممكناً للأطباء للمشاركة لم يجعل من السهل الحصول على دعمهم الرسمي.

اضطرت سانجر إلى إيجاد سبل لجذب الانتباه من المهنة. وقد شجب رئيس "جمعية أمراض النساء الأمريكية"، الدكتور روبرت لاتو ديكنسون (Robert Latou Dickenson)، جهود سانجر الرامية إلى بدء التحكم في الولادة في

العيادات. ولكن عندما استأجرت سانجر طبيبها الأول في عام 1923، الدكتورة دوروثي بوكر (Dorothy Bocker)، أخذ ديكنسون ملاحظة، وتم التدقيق على العيادة والمدير الطبي الجديد، وانتقدت نوعية بحوثها في المجلة الأمريكية لأمراض النساء والتوليد (*American Journal of Obstetrics and Gynecology*). وكانت سانجر مستاءة من اهتماماته المهنية. ثم سألت ديكنسون ماذا عليها اتخاذ كي تجعله يعمل مع العيادة في تصميم بحوثها، حيث قدم عدة مطالب ، بما في ذلك استبدال الدكتورة بوكر (Bocker).

وافقت سانجر، ولو أن ديكنسون لم ينضم رسمياً إلى " مكتب " سانجر لبحوث عيادة تحديد النسل إلا بعد عدة سنوات، في عام 1931، أصبح تدريجياً مؤيداً قوياً لعملها ومدافعاً رئيسياً داخل الدوائر الطبية القائمة لتحديد النسل، والبحوث. كذلك سعت سانجر [للحصول على] حلفاء بين الأطباء الآخرين ، وبعد عدة سنوات من الجهد، نجحت ديكنسون وهؤلاء الحلفاء الآخرون في جعل الرابطة الطبية الأمريكية تتراجع عن موقفها والموافقة على وسائل منع الحمل. في عام 1937 وضعت الرابطة معياراً جديداً لنفسها: "تحديد الأسرة الطوعي يعتمد إلى حد كبير على الحكم ورغبات كل مريض على حدة".²¹

ص 198

خلال عقود العشرينيات، والثلاثينيات، والأربعينيات، والكثير من الخمسينيات، وصلت سانجر بإصرار إلى كل الدوائر الانتخابية التي يُحسب لها حساب في حشد النساء في جميع أنحاء العالم والرجال مع السلطة ليس فقط في مجال العلوم الطبية ولكن في السياسة، ورجال الأعمال، والعمل. عن طريق الكتابة، والسفر، والتحدث في كل مرة بدون توقف تقريباً بخطى محمومة لسنوات ، فقد علّمت، وحفّزت، ونظّمت النساء والرجال لمعرفة الروابط السببية بين الفقر والنمو السكاني والصحي للأسر ووضع المرأة والقدرة على تحديد حجم أسرتها. وطالبت بصراحة الجمهور حول جانب من جوانب الحياة التي لا توصف حتى الآن ولا يمكن إنكارها وهي حاسمة لوجودنا.

كانت حياة سانجر مليئة باليأس والإنجاز. ولمدة سنوات في كل مرة، وشعرت أنها مُحرجة. الكساد العظيم و الحرب العالمية الثانية وضع العديد من جهودها في الانتظار. حتى مقاربة روزفلت للصفقة الجديدة (the New Deal) كان لها متسع ضئيل لهذه القضية. إنه لم يستطع أن يسيء إلى الكنيسة الكاثوليكية. كذلك، عزي بعض الاقتصاديين المرموقين الكساد إلى

الانخفاض المطرد في عدد السكان ، وحثوا ضد تحديد النسل. ومع ذلك فهي لم تتوقف. استخدمت سانجر هذه السنوات لبناء شبكة دولية، ولترسيخ منظماتها الأمريكية. وأخيراً، في أواخر الخمسينيات، لأسباب تشمل التقدير المتزايد للارتباط بين السكان والفقير، وتطور حبوب تحديد النسل التي مولت بدعم الذي رتبته سانجر - أصبح تخطيط الأسرة فكرة مقبولة. عاشت سانجر طويلاً بما يكفي فقط لترى في عام 1965 المحكمة العليا تضمن الحماية للاستخدام الخاص لوسائل منع الحمل في قضية جريسولد (Griswold) ضد ولاية كونيتيكت.

ص-199

حدّدت مارغريت سانغر تحدي التكيف - التناقض الداخلي في أمريكا. كان الملايين من الناس يستخدمون تحديد النسل قبل نهاية القرن، مع أن القوانين تحظر مناقشتها، والبحث فيها ، وتقديم وصفة طبية. الأمة التي تُقدّر قيمة الاعتماد على الذات والاستقلالية وقدمت نصف سكانها تابعين وهم خارجون عن السيطرة. الأمة التي فيها كانت المرأة تدخل قوة العمل بالملايين رفضت مواجهة التنازلات [المقايضات] الضرورية والتعديلات في حجم الأسرة. الأمة الملتزمة بالحد من الفقر المحلي والدولي لم تفعل شيئاً للحد من النمو السكاني. وبعرض هذه التناقضات الداخلية بين القيم والسلوك، اكتسبت سانجر النفوذ على انتباه ومشاعر الناس .

على مدى عقود بنت سانجر شبكة واسعة من علاقات السلطة غير الرسمية مع الحركات النسائية والمتعاطفين معها حول العالم أجمع. و استخدمت هذه السلطة لوضع الاستراتيجية، وتوجيه الانتباه، وتأطير القضايا، وتنسيق الصراع داخل الحركة. ولكن معظم الناس الذين قادتهم لم يقدموا لها أي سلطة غير رسمية على الإطلاق. بالنسبة لهم كانت مصدر إزعاج مستمر. وفي الواقع أن التغيير الاجتماعي في قضية حميمة جداً وأساسية مثل بُنية الأسرة، واستقلالية المرأة في الإنجاب تقريباً تتحدّى جميع من في السلطة: المحاكم، السياسيون ورجال الأعمال، والكنيسة الكاثوليكية والمهنة الطبية. كان لدى سانجر حرية العمل لمخاطبة القضايا التي لا أحد قد طلب منها أن تفعل ذلك. الطلب يُؤدّ التوقعات، والتوقعات تخلق الحدود. كانت المحاكم مقيدة بالقانون، والسياسيون [مقيدون] بمشاعر ناخبهم، ورجال الأعمال [مقيدون] من شركائهم و عملائهم، والمسؤولون الكاثوليك [مقيدون] بروما،

والأطباء [مقيدون] بنقابتهم. وسانجر كانت غير مقيدة. وكان لديها حرية العمل لتحطيم المحرمات ومناقشتها.

ومن ثم كي تُغيّر سانجر المعايير والقواعد الأولية ، كان عليها توسيع نطاق قاعدتها للدعم والبحث عن حلفاء بين هذه السلطات. ولم يكن باستطاعتها أن تعزل نفسها في هذه النقطة، للسماح للصراع أن يُطرح كما لو أنه كان أساساً نزاعاً بين بُنية متجانسة و عدد قليل من النساء المتمردات. تعبئة/ تحريك العديد من أقسام المجتمع للتغيير يعني إشعال التوترات السياسية الداخلية داخل كل قسم. من ثم، كل واحد من تلقاء نفسه ، يُولد الأفكار والسياسات الجديدة في محاولتها الطبيعية لتصحيح التنافر الداخلي. بتشجيع الحلفاء داخل كل قطاع من المجتمع، فالصراع الكامن بين معارضة الفصائل في كل جزء سوف يظهر حياً . وسوف يتم تعزيز المناقشة. والقضية هذه ستنضج.

ص-200

سيصبح ديكنسون وحلفاؤه دعاة إقناع للأطباء الآخرين؛ السلطات الدينية ستثير السلطات الدينية الأخرى؛ وحلفاء الأعمال سيشركون رجال الأعمال الآخرين؛ والحلفاء السياسيون سوف يتعاملون مع سياسيين آخرين.

في الأساس، استخدمت سانجر استراتيجية تربوية- لتحريك كلا من النخب والرأي العام. وهكذا، بإنشاء شبكة وطنية من العيادات ليس فقط لتوفر الخدمات الطبية والتعليمية لأولئك الذين هم بحاجة إليها، بل إنها قد أثرت على الجمهور العام . وفي رأيها، الجهود الرامية إلى تغيير القوانين، إلى حد كبير هي غير مجدية في حد ذاتها، فقط يصبح لها معنى إذا كانت أثارت مشاركة الجمهور بالقضايا. وتغيير القوانين كان منتجاً للتعلّم الاجتماعي. عندما كتبت، أذهبت إلى السجن، أومارست الضغط على الكونغرس، أو سافرت لمقابلة غاندي، هدفت سانجر إلى تحفيز النقاش العام²². عن طريق الانحراف الإبداعي ، حثت أولئك الموجودين في السلطة الاستمرار في النقاش. ومثل غاندي وكِنغ، أصبحت خبيرة في استخدام الصحافة. سافرت دائماً ومعها آلتها الكاتبة.

وركزت سانجر. في قضية واحدة. واكتسبت سلطة غير رسمية لأنها عرفت قضية واحدة بالكامل، وكانت منضبطة للبقاء بعيداً عن تشتيت الحجج حول المشكلات الكبرى الراهنة، بما في ذلك الحرب والسلام، والشيوعية. وعلى الرغم من أنها اهتمت بعمق[بالمشكلات الكبرى] وكانت ذات آراء قوية حولها،

أبقت دورة التحدث عن المشكلات الأخرى فقط عن تلك التي قد تتصل بمشكلاتها. وفي هذا الطريق، وفرت سياقاً واضحاً لأعمالها وأصبحت أكثر تفهماً من قبل مجموعة أوسع من الناس. وفي الواقع، أنها أصبحت وربما أيضاً بارعة في تأطير قضية تحديد النسل في ضوء الاهتمامات والقيم مهما كان نوع الجمهور الذي صادفته. في حديثها إلى صناع السياسة الاجتماعية، تحدثت عن تخفيف الفقر؛ مع المحافظين من الرجال والنساء، ركزت على الحاجة إلى تعزيز الأسر المثقلة بإعطائهم الموارد للتخطيط لأسرهم وفقاً لقدراتهم؛ وتحدثت مع النساء التقدميات، علنا عن الارتياح الذي قد يكون من السيطرة على أجسادهن؛ ولكن مع كثير من المثقفين الذين، ما قبل هتلر، شهدوا علم تحسين النسل كوسيلة لتحسين الجنس البشري، تحدثت عن الحاجة إلى تحديد النسل بين الفقراء وغير المؤهلين، حتى على الرغم من نبذ العنصرية.

وعلى الرغم من وضع شهرتها وجهودها مع كثرة الأسفار (globe-trotting) عملت سانجر في خط المواجهة. منذ البداية كمرمضة، عبر سنوات تشغيلها "لمكتب البحوث السريرية في تحديد النسل" (Birth Control Clinical Research Bureau) في مانهاتن (Manhattan)-عيادة تنظيم الأسرة النمطية- وحتى [بلوغها] سن الشيخوخة عندما تلقت واستجابت لعدد كبير من رسائل النساء في جميع مناحي الحياة لمست سانجر، بحميمية تجارب حياة النساء. وعرفتتهن، وعملت معهن، ولم تنس أبداً أنهن كُنَّ دائرتنا الأساسية.

ص- 201

مُلازمان في فيتنام Two Lieutenants in Vietnam

الافتقار إلى السلطة قد يُوفّر مصادر خاصة وفرصاً متاحة للقيادة، ولكن فقط لأولئك الذين يعترفون بها ويفهمونها. فيما يلي هنا قصتان توضحان نوعاً من التحدي الذي يواجهه كل يوم العديد منا في منظماتنا: مواجهة العادات العرفية والإجراءات التي تعيق عمل التكيف²³.

حالما بلغت الحرب في فيتنام ذروتها، أصبحت مهمات قذف القنابل فوق فيتنام الشمالية روتينية. ومن بعد بدأ لفتنانا القوة الجوية تشاك آدمز (Chuck Adams)، وهو طيار قاذف قنابل، لاحظ وجود نمط غريب من الطائرات المفقودة. كل ذلك في كثير من الأحيان أن قاذفة القنابل ستنفجر في السماء بينما ما تزال عالية فوق متناول نيران مضادات الطائرات. استنتج آدمز السبب المحتمل. وحيث أنه لا خسائر للطائرات عالية الارتفاع التي جرت في السنتين السابقتين لإدخال هذا النوع الجديد

من القنابل المصممة لتنفجر على علو مبرمج مسبقاً، استنتج آدامز أن القنابل كانت خاطئة. وناقش هذه النظرية مع ضابطه الأمر وزملائه الطيارين. الضابط الأمر نحى النظرية جانبا، ولكن الطيارين الذين يخلقون بالطائرات اعتقدوا أنها ذات معنى - على الأقل لها معنى بما يكفي لوقف استخدام القنابل الجديدة حتى يمكن أن يتم إجراء تحقيق . أخذوا قضيتهم إلى الضابط المسؤول/الأمر ، الذي أولاً طلب إخصائيا أمرا ordinance لإبداء رأيه. ومع عدم العثور على أي دعم رسمي للنظرية، رفض القائد قضية الطيارين وأمرهم بالطيران.

كان آدامز وزملاؤه الطيارون يواجهون ما يواجهه المرؤوسون غالباً في المنظمات المدارة باحكام : المقاومة من قبل السلطة، لأسباب مفهومة. على امتداد سلسلة القيادة، كان من المتوقع من الناس الذين يمتلكون درجات متفاوتة من السلطة أن يحققوا مجموعة من توقعات الأداء، بناء على جدول زمني. الضابط المسؤول/الأمر عن آدامز لم يكن مختلفاً. وإذا كان سيحيد عن خطة إلقاء القنابل اعتمادا على حدس طياريه، وبدون دعم من خبيره في الأسلحة ، أنه سيعرض نفسه للتوبيخ من رؤسائه. كان لديه مهمة لإنجازها وجدولاً زمنياً للإستمرار في محاربة عدو صعب ، وتغيير أو تأخير تلك المهمة ينبغي عدم الاستخفاف بها.

ص- 202

كان آدامز يفهم أن ضابطه المسؤول مُقيدٌ بالتوقعات التي صاحبت منصبه. كان على آدامز نفسه أن يخاطب التوقعات المتضاربة المرتبطة بموقعه من السلطة²⁴ . تطلع إليه طاقمه [طياروه] في رحلة الطيران لحمايتهم من خطر لا داعي له. باتباع آدامز للأوامر ، نظراً لحدسه فإنه سوف يخاطر بأرواح رجاله لأسباب التي سيكون من الصعب تبريرها. وهذا ذهب ضد تيار السلطة غير الرسمية التي منحها إياه طاقمه . إذا كان آدامز لن يفعل شيئاً، نظراً لشكوكهم الجادة حول الخطر، فإنه سيقبل من ثقة طاقمه تماماً مثلما تضاءلت ثقته في الضابط المسؤول/الأمر عنه.

إذا فشل آدامز في اتباع الأوامر، سيعرض سلطته الرسمية كضابط عسكري للخطر - سيعرضُ وظيفته وفرصه في الترقية. هل ينبغي عليه الرضوخ ، أو ارتكاب العصيان استنادا إلى الحدس؟ وشعر آدامز أنه عالقٌ في الوسط بين الضابط ورجاله، وأنه لا يمكنه العثور على أي خيار وسط. كما رأى الخيار إن كان واضحاً: الطاعة أو العصيان. إنه لا يرى أي مجال للانحراف. إنه لم يرَ أي خيارات للقيادة. كان كل ما لدى آدامز وجهة نظر شخص ما في خط المواجهة يرى الأشياء أكثر حدة من أولئك الأكثر بُعداً، وكان لا يعتقد أن ذلك كاف.

عندما طُلب منه أن يطير، طار، وصلّى. ألقى آدامز باللائمة على الضابط المسؤول/الأمر لجعله يطير ، مما خفض خسارته من سلطته غير الرسمية على طاقمه. وكانوا محظوظين. ولكن طائرة أخرى، لم يحالفها الحظ، انفجرت غضون أشهر. عندئذ فقط أمر الضابط المسؤول/الأمر بوقف استخدام القنابل الجديدة، ريثما ينتهي التحقيق مرة أخرى في كاليفورنيا في موقع مصنع الإنتاج. وكما اتضح، أن القنابل كانت في الواقع معيبة.

ص 202- 203

بمراجعة الموقف بعد عشرين عاماً، آدامز الآن برتبة عقيد يمكنه أن يرى وباستعادة الحوادث الماضية مجموعة كاملة من الخيارات للقيادة ما بين الطاعة والعصيان. وأنه كان يجب أن يدفع مجموعته من زملائه الطيارين وطواقمهم للأفكار حول كيفية عمل قضية ضد القنابل المعيبة. وأنهم كان يجب أن يجدوا باحترام ولكن بكل قوة، طريقة لدفع قائدهم، إلى إيلاء انتباه أوثق للأدلة وراء حدسهم . على سبيل المثال، بعد اطمئنان القائد أنهم في نهاية المطاف سوف يستجيبون لأوامره، كان يجب أن يخبروه أنهم لا يميلون أن يترك منصبه إلى أن يتأكدوا من أنه كان قد وزن بالكامل الأدلة ضد الآلية المسببة المشتبه بها. كان يجب عليهم أن يطلبوا منه التحقيق في سلسلة القيادة عما إذا كان هناك أي حدوس أخرى من هذا النوع . مع مزيد من الدعابة، كان يجب عليهم درجة قنبلة داخل مكتبه لتحويل القضية. أيضاً كان يجب عليهم أن يطلبوا منه لمعرفة ما إذا كانت خطة المهمة لهذا الأسبوع كانت حاسمة: هل كان هناك مجال للتأجيل حتى يمكن أن يكون هناك أكثر موثوقية بالقنابل؟ وكم من الوقت سوف تأخذ؟ و هل كان هناك شيء يمكنهم القيام به لتسريع أن تكون القنابل جديرة بالثقة؟

باستعادة الحوادث الماضية ، من الصعب أن نعرف ما إذا كانت محادثة من هذا القبيل قد تمت في أي مكان. ولكن إذا كان آدامز قد نسق عملية العمل بين زملائه ومع رؤسائه، كان يجب عليهم اكتشاف طريقة للخروج من المعضلة. ومع ذلك، لم يرَ آدامز، خيار تنظيم العمل، حتى عندما كانت حياته مُعرضة للخطر. إنه لم يمارس القيادة نظراً لأنه لم يرَ أي طريق وسطية في ذلك الوقت لتحدي السلطة، على التوالي.

ولنأخذ في الاعتبار جندياً آخر في فيتنام. الملازم جون ريتشاردز (John Richards) اللفتنان في الجيش الذي وجد نفسه في الأيام الأخيرة من الحرب مُتهما بالقيام بمهمات يومية خطيرة للبحث عن العدو وتدميره. حتى الآن كان هو وفصيله

يقاتلون في وقت كانت فيه معظم القوات الأمريكية قد انسحبت بالفعل والجنود على أرض الواقع كان يمكنهم أن يروا أن الحرب، كاستراتيجية للسياسة الخارجية، قد تم خسرانها.

بالنسبة لريتشاردز، كانت هذه فترة أشهر مجنونة. اتُّباع الأوامر يعني الموت المحتمل لبعض من رجاله، بدون أي سبب واضح. وخلافا لبعض الملائمين الآخرين الذين كانوا في دورية يحرسون محيط القواعد الأمريكية، كان يمكنهم القتال من أجل هدف حماية جنود آخرين، كان باستطاعة ريتشاردز أن يجد مبررا ضئيلا للمخاطرة بأرواح رجاله. وكان التحدي الآن في مواجهة الهزيمة الاستراتيجية خفض الخسائر الأمريكية.

وهكذا واجه ريتشاردز بحدة التوقعات المتضاربة . تفويضه الرسمي من ضباطه الأمرين طلب منه مواصلة مهماته الخطيرة. وسلطته غير الرسمية من رجاله تطلبت منه حمايتهم من خطر لا داعي له.

فكّر ريتشاردز ملياً بالمشكلة و ناقشها علنا مع قواته. وكان أحد الخيارات عصيان الأوامر. وكانوا يعرفون أن بإمكانهم أن يفعلوا ذلك بطرق خفية بدون تحمل مخاطر محكمة عسكرية. ولكن بالنسبة لعدد من الجنود، بمن فيهم ريتشاردز، عدم إطاعة الأوامر لم يكن خياراً مقبولاً. تتطلب المنظمات العسكرية الانضباط ، واحترام سلسلة الأوامر مما كان حاسماً بالنسبة للسلامة طويلة الأجل للمؤسسة التي التزم بها ريتشاردز، وآخرون.

ص 203-204

يعلم الجندي الذي ينضم للجيش أن الكل أعظم من الأجزاء و ستكون التضحيات الفردية من الطراز الأول مطلوبة ، ليس فقط بحكم الضرورة العسكرية ولكن أيضا من خلال عدم الكفاءة والخطأ. ومع ذلك، كان بعض الرجال، في المقام الأول المجندين، ليس لديهم مصلحة في المخاطرة بحياتهم من أجل المؤسسة ورمزها .

وجد ريتشاردز، من خلال النقاش الجاد والحماسي مع رجاله، وسيلة لاستيعاب كل من الطاعة والعصيان، ليقود خارج سلطته الرسمية. سمح لفصيله الانقسام إلى مجموعتين ، فصيل ملتزم بالعسكرية واحترام قواعده، والفصيل الذي لم يفعل ذلك. واصلت المجموعة الملتزمة، برئاسة ريتشاردز، القتال والمخاطرة بحياتهم. ظلت المجموعة غير الملتزمة ، بمساعدة تلك التي تقاتل، خارج نطاق القتال قدر استطاعتهم. كل مجموعة احترمت اختيار الأخرى . وعاد معظمهم الى وطنه.

تشارك آدمز و ريتشاردز (Adams and Richards) في مواقف متشابهة الى حد ما . كان لدى الملائمين السلطة الرسمية وغير الرسمية ، وفي كلتا الحالتين كان التفويض جزئيا في الصراع. مصادر سلطتهما الرسمية- سلسلة من الأوامر- أرادت

إنجاز المهمة. استدعت مصادر سلطتهما غير الرسمية -الطاقم المهاجم والجنود المشاة- الحماية من الخروج في مهمة معيبة . في كلتا الحالتين ، كان لدى المُلَازمين المعلومات من الخطوط الأمامية التي استدعت أن تكون المهمة في موضع سؤال. وتتطلب التحدي الذي حدده تغييرا في القواعد و الإجراءات.

ومع ذلك، كانت المواقف مختلفة هيكليا . كان على آدامز (Adams) ممارسة القيادة حسب تسلسل القيادة ، في حين كان يمكن لريتشاردز (Richards) من الأعلى حماية فصيله في الميدان ، على الرغم من بعض المخاطر. ربما هذا جعل الأمر أقل صعوبة على ريتشاردز لمعرفة إمكانية القيادة أبعد من [حدود] سلطته. اتبع آدمز الأوامر لأنه لا يمكنه تصور وسيلة لتحدي السلطة العليا مع وجود كل من القوة والاحترام. وبدا الاثنان يستبعد أحدهما الآخر. في ذلك الوقت ، فإنه لم يرى خيار القيادة ولم يحشد زملاءه لابتداع خيار. في المقابل، رأى ريتشاردز هذا الاحتمال. من خلال العمل مع أصعب القضايا مع فصيله و تقييم وجهات نظر متضاربة في داخلها ، فقد ولد الحل الذي كرمّ الولاء المؤسسي والفروق الفردية في نفس الوقت. كان لدى آدمز و ريتشاردز كلاهما معلومات من الخطوط الأمامية و قضية واضحة . و يكمن الفرق بينهما في رؤية واغتنام الفرصة للانحراف الإبداعي.

ص - 205

تأسيس معايير القيادة بدون سلطة

على مدى فترة حياتهما الوظيفية (مهنتهما) ، اكتسب غاندي (Gandhi) وسانجر (Sanger) سلطة غير رسمية ، ولكن قضى كلاهما سنوات عديدة القيادة بدونها ، بتعبئة الجماهير الذين ليس لديهم مصلحة في إيلاء الانتباه إليهما. في الواقع ، كانت قطاعات واسعة من الجماهير عدائية التي رغبا في إشراكها (انخراطها). عندما حصلنا على السلطة غير الرسمية من بعض هذه الجماهير ، لم تكن شرطا مسبقا للقيادة ولكنها كانت نتاج القيادة . على الرغم من أن القيادة المكتسبة توفر الأدوات فإنها تصرف أيضا بمثابة القيد(العقبة). وبدورها فقد خدمت القيود على حد سواء باعتبارها الحد وباعتبارها حائة / محفزة نحو الإبداع . وحالما أصبحا مصادر بارزة للمعنى داخل مجتمعاتها، بدأ غاندي وسانجر تحمّل التوقعات المتداخلة والمتضاربة ولمكونات دوائرهم المختلطة، والضغط عليهم باتجاه التسوية (الحل التوفيقى) والابتكار. ابتكر غاندي الاستراتيجية للعصيان المدني اللاعنفي لمخاطبة بريطانيا مع السلطة المعنوية/ الأخلاقية. وأنشأت سانجر نظاما لعيادات طبية مزودة بالموظفين

التي تخدم المرأة بينما كانت تخاطب مهنة الطب، كلاهما قام بإنشاء سلطة لنفسه بدءاً من لا شيء.

واجه الضابطان في فيتنام آدمز وريتشاردز مشاكل تكيف محددة في لحظة واحدة في الوقت المناسب بدلاً من التحدي المستمر للتكيف الاجتماعي . حتى الآن، و كما هو الحال مع غاندي وسانجر ، استعدت الفرصة للقيادة تجاوز سلطتهما- وبشكل خاص، سلطتهما الرسمية. وللقيام بذلك ، واجه ريتشاردز مخاطر جسيمة ، ليس فقط لمسيرته الوظيفية ولكن أيضا لفصيله . واقتادته التوقعات المنافسة نحو الابتكار. ولكن ربما كانت ابداعيته خطأ ، بل كادت أن تؤدي للزيادة في فقدان الرجال وليس النقصان . كان عليه أن يتحمل عدم اليقين من بدون دعم من رؤسائه.

ص 205-206

التمييز بين القيادة والسلطة هو أكثر من أداة تحليلية واستراتيجية. بل هو أيضا وسيلة لوصف تجربة شخصية للقيادة. ونحن غالبا ما نختبرها في الوقت الحقيقي، والقيادة تعني تحمل المسؤولية للمشاكل الصعبة مما يفوق كل توقعات أي شخص . ومن المفارقات، أن كثيرا من الناس لكي يقودوا ينتظرون حتى يحصلوا على السلطة، رسمية أو غير رسمية .، فهم يرون السلطة كشرط مسبق. ومن بعد فإن أولئك الذين يقودون عادة ما يشعرون بأنهم اتخذوا إجراءات تتجاوز أي نوع من السلطة التي لديهم. كيف يشعر غاندي وسانجر وريتشاردز نحو القيادة ، حتى بعد حصولهم على سلطة غير رسمية من بعض مكونات الهنود القوميين، المتعاطفين لمناهضة للاستعمار والحركات النسائية، أو أعضاء من الفصيل ؟ وأظن أنهم استمروا في ممارسة القيادة كنشاط بدون سلطة، يفوق التوقعات. إنهم لم يكونوا في انتظار دعوة المدرب.

ص 325-328

الحواشي - الملاحظات

الفصل الثامن

الانحراف الإبداعي على خط المواجهة

Notes 8. Creative Deviance on the Frontline

1. The NIMBY syndrome has been well studied in an array of public policy areas, from finding hazardous waste disposal sites to siting low income housing projects, airports, and prisons.

وقد درست متلازمة NIMBY جيدا في نظام مجالات السياسة العامة ، من إيجاد مواقع

التخلص من النفايات الخطرة إلى تحديد مواقع مشاريع الإسكان ذات الدخل المنخفض ، والمطارات، والسجون. انظر:

See Lawrence Bacow, Michael O'Hare, and Debra Sanderson, *Facility Siting and Public Opposition* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1983); and The Advisory Commission on Regulatory Barriers to Affordable Housing, *Not In My Backyard: Removing Barriers to Affordable Housing*, Report to President Bush and Secretary Kemp (Washington, DC: U.S. Department of Housing and Urban Development, 1991).

2- يميز روبرت سي. تاكر (Robert C. Tucker) بين القادة "المعيّنين" (الشرعيين) والقادة "غير المعيّنين" غير الرسميين الذين أصفهم في هذا الكتاب بالقادة مع أو بدون سلطة.

See his *Politics as Leadership* (Columbia: University of Missouri Press, 1981), pp. 77-113. Tucker's distinction points primarily to the differences between leading with and without *formal* authority, hence the term "constituted." This points in the right direction. I believe we also need to acknowledge the power of informal authority alone and the exercise of leadership with it, as well as leadership without either formal or informal authority.

تميّز تاكر يشير أساساً إلى الاختلافات بين القيادة مع سلطة رسمية وبدونها ، ومن ثم مصطلح "المعيّن" هذا يشير إلى الاتجاه الصحيح. وأعتقد أننا نحتاج أيضاً إلى الاعتراف بالسلطة غير الرسمية وحدها وممارسة القيادة معها، وكذلك القيادة بدون سلطة رسمية أو غير رسمية.

326 / Notes to Page 186

3. كان واشنطن (Washington) وجيفرسون (Jefferson) ماديسون (Madison) مونرو (Monroe) ليسوا إلا عدداً قليلاً من مؤسسي الجنوب للأمة، وجميعهم ما عدا واشنطن (Washington) كانوا أشخاصاً شامخين في خلال وقت مبكر في حياة لينكولن (Lincoln). . يتم الكشف عن التواريخ وحدها عندما نحاول أن نتخيل كيف كانت الأفكار طازجة وحية التي قدمها الاتحاد خلال نمو لينكولن وتطوره المهني. ولد أبراهام لينكولن عام 1809. وكان توماس جيفرسون الرئيس من 1801-1809 وعاش حتى عام 1826، عندما كان لينكولن ابن سبع عشرة سنة. وكان الرئيس من 1809-1817 جيمس ماديسون وعاش حتى عام 1836، عندما كان لينكولن ابن سبعة وعشرين سنة. وكان جيمس مونرو الرئيس من 1817-1825 وعاش حتى 1831، عندما كان لينكولن ابن اثنتي وعشرين سنة.

326/ملاحظات صفحة 186

4. وعموماً، بقيت بعيداً عن مصطلح القائد في هذه الدراسة، مفضلاً استخدام عبارة نشطة وهي "ممارسة القيادة"، إلا عند استخدام الكلمة العامية في سياق استخدامها من قبل شخص آخر في دراسات الحالة هذه. وأميل إلى تجنب مصطلح القائد نظراً

لأنه عموماً يتضمن شخصية في السلطة (قائد الفرقة) أو مجموعة محددة من الصفات الشخصية (إنه قائد حقيقي). بدلاً من ذلك، أود أن يبقى لدينا التركيز الأساسي على نشاط القيادة، وليس على دور السلطة أو الصفات الجوهرية لأي شخص. في بعض الأحيان، ومع ذلك، سوف استخدم مصطلح القائد كاختصار بسيط للإشارة إلى الشخص الذي يمارس القيادة أو الذي يعتزم ذلك. أنا استخدم مصطلح القائد أساساً في مناقشة القيادة بدون سلطة لأنه لا يوجد في هذا السياق اسم يشير إلى الفاعل الفردي بالطريقة التي استعمل بها عبارة الشخص في السلطة *authority figure*. وربما لاحظ القارئ أنني أيضاً قد طرحتُ جانباً حتى بالكامل كلمة التابع *follower*. يبدو لي أن كلمة التابع *follower* توقعنا بشكل يائس في شرك العقد الاجتماعي غير الملائم والمنطق غير الملائم.

على الرغم من أن الاستخدام المشترك للغة يجعلنا نفكر أن هناك حقيقة لتلازم الاثنين القائد-التابع، تماماً كما نفعل مع أزواج مثل أعلى-أسفل وجيد-سيئ، وأعتقد أنه ليس هناك حقيقة هنا، مجرد عادة. والواقع أن كلمة التابع، تتضمن إلى حد ما السلوك الطائش، مثل سلوك حيوان اللاموس (*lemming*)، يفشل في اقتراح كيف يشعر وماذا تعني التعبئة للقيام بأعمال التكيف. كعضو في المجتمع، المشاعر الأقل "تسير جنباً إلى جنب مع" مما يصفه برنارد باس (Bernard Bass) تحفيزاً في كتابه القيادة والأداء الذي يفوق التوقعات (New York: *Leadership and Performance beyond Expectations* (Free Press, 1985)). على سبيل المثال، عندما حفزَ مارتن لوثر كينغ المواطنين المحافظين البيض تخيلاً التوازن المختلف بين القيم والسلطة، فقد قادهم، وتغيروا أثناء هذه العملية؛ ولكنهم لم يتبعوه. كانوا قد تحفّزوا على التفكير والشعور بأفكار جديدة، لكنهم لم يكونوا على الأقل هم أتباعه. وكذلك مكونات كُنغ من السود، تم تحفيزهم وتمكينهم لإعادة التفكير في قيمهم والصور الذاتية لهم، وعاداتهم. ومع ذلك، أن ندعوهم الأتباع لا يلتقط على الإطلاق دورهم في تشكيل عملية التغيير في أمريكا أو الطريقة التي خيروا بها هذا الدور.

ملاحظات الصفحات 187-327/193

5.- حتى الثوريين مثل ماو تسي تونج (Mao Zedong) بنوا حركاتهم وفلسفاتهم على القيم والتقاليد الأساسية لمجتمعاتهم. ماو (Mao) قد رفض الفضيلة الكونفوشيوسية من السلوك، لكنه تبنى القيم الصينية الأساسية عندما هاجم الإمبريالية، وأنه تحدث عن معايير الكونفوشيوسية الأساسية العالية في سلوك أشخاص السلطة عندما هاجم الفساد وأمراء الحرب والفتوات المحليين ونبلاء الشر. انظر:

See James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper Colophon, 1978), pp. 228-240.

6. See Taylor Branch, *Parting the Waters: America in the King Years: 1954- 1963* (New York:

Simon and Schuster, 1988), chaps. 18-20.

7. Ibid., pp. 837, 838, and 850.

8. يتم وصف استراتيجيات غاندي وجذوره فلسفته على حد سواء في كتاباته وفي مجموعة متنوعة من جهود السيرة الذاتية. انظر :

. See Mohandas K. Gandhi, *An Autobiography: The Story of My Experiments with Truth* (Boston: Beacon Press, 1957); Gopinath Dhawan, *The Political Philosophy of Mahatma Gandhi* (Ahmedabad, India: Navajivan Publishing House, 1946); and Louis Fischer, *The Life of Mahatma Gandhi* (New York: Harper and Row, 1950). For a psychological interpretation of Gandhi's political behavior, see Erik Erikson, *Gandhi's Truth: On the Origins of Militant Nonviolence* (New York: Norton, 1969).

9. لتقدير زيارة غاندي إلى مصنع لانكشاير للقطن في عام 1931، وبعد عشر سنوات من بدء غاندي المقاطعة الهندية لنسيج القطن البريطاني مع حرق الملابس ، انظر: see William L. Shirer, *Gandhi: A Memoir* (New York: Washington Square Press, 1979), pp. 182-186.

10. See Fischer, *The Life of Mahatma Gandhi*, pp. 123-137,

انظر فيشر، حياة المهاتما غاندي، ص 123-137، ل لفهم غاندي لتحدي التكيف في الهند لدى عودته إلى الهند وخطبته الرئيسية الأولى لذوي السلطة والنفوذ حيث يصف تحدياً التناقض بين القيم المتبناة والحقيقة الملموسة.

11. See Fischer, *The Life of Mahatma Gandhi*, pp. 184-198.

هناك العديد من هذه الأمثلة، بما في ذلك صيام غاندي في عام 1932 من السجن احتجاجاً على نظام الطبقات والنبذ. وعند الإعلان عن أن الانتخابات سوف تُعقد وأن المنبوذين سيصوتون بشكل منفصل عن بقية السكان، تعهد غاندي بالصوم حتى الموت. لم يكن جمهوره المستهدف من البريطانيين ولكنهم كانوا الهنود. وحقق نتائج مذهلة. في غضون خمسة أيام أنجز ما نظر إليه العديد بأنه "معجزة" عبر إثارة الهندوس في جميع أنحاء الهند بفتح المعابد للمنبوذيين والبدء في انهيار المحرمات القديمة. انظر:

See Willner, *The Spellbinders*, pp. 189-191.

12. Fischer, *The Life of Mahatma Gandhi*, pp. 123-133.

328 الحواشي للصفحات 193-208

13. "الغرض الأساسي من التسلسل الهرمي لمنع وصول المعلومات من وإلى طبقات أعلى. وهو يعمل كعامل تصفية للمعلومات، وهناك سلات مهملات صغيرة على طول الطريق.

Kenneth Boulding, from a speech reported in *Business Week*, February 18, 1967, p.202; cited in H. Edward Wrapp, "Good Managers Don't Make Policy Decisions," in *Harvard Business Review: On Human Relations* (New York: Harper and Row, 1980), p. 75.

لإجراء تحليل لهذه وغيرها من المشكلات الاستراتيجية، انظر:

see Jeffrey Pfeffer, "Political Strategy and Tactics," in *Power in Organizations* (Boston: Pitman, 1981), chap. 5; also see James Bruce, *The Intuitive Pragmatist: Conversations with Chief Executive Officers* (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1986).

15. Richard E. Neustadt, *Presidential Power and the Modern Presidents: The Politics of Leadership from Roosevelt to Reagan*, third edition (New York: Free Press, 1990), p. 129.

16. Fischer, *The Life of Mahatma Gandhi*, p. 131.

17. The following account of Sanger's life is taken from Ellen Chesler, *Woman of Valor: Margaret Sanger and the Birth Control Movement in America* (New York: Simon and Schuster, 1992).

18. Ibid., p. 63.

19. Ibid., p. 127.

20. Ibid., pp. 131-132.

21. Ibid., p. 374.

22. "لأن [سانجر] رأت المسؤولين المنتخبين كمنسجمين الذين أعربوا عن المشاعر العامة، ' لذا ركزت على تغيير الرأي العام أولاً والقانون في وقت لاحق. عندما قامت بالضغط من أجل تغيير القانون، فقد توقعت أن لا تفوز، ولكنها هدفت الحصول على المزيد من الدعاية وإثاره نقاش عام أكثر. " المرجع السابق، ص 144-145. Ibid., pp. 144-145.

23. أسماء أطراف النزاع في هاتين الحالتين في فيتنام تم تغييرها لحماية الخصوصية.

24. في أثناء الحرب العالمية الثانية، درس صمويل ستوفر (Samuel Stouffer) بتوسع تنافس مصادر السلطة الرسمية و السلطة غير الرسمية (توقعات) في ضباط الجيش ، بما في ذلك رُتَب ضباط الصف والرُتَب المتوسطة، والتوتر /الإجهاد المتولد عن توقعات الدور المتضارب . انظر:

See " Attitudes toward Leadership and Social Control," in Samuel A. Stouffer, Edward A. Suchman, Leland C. DeVinney, Shirley A. Star, and Robin M. Williams Jr., *The American Soldier: Adjustment during Army Life* (Princeton, Princeton University Press, 1949), vol. 1, chap. 8, esp. pp. 401-410.

الفصل التاسع :

تحويل، تعديل الإستفزاز

مبادئ القيادة التي كنا قد ناقشناها--تحديد التحدي التكييفي ، والحفاظ على المحنة في نطاق منتج ، وتوجيه الإنتباه إلى إنضاج القضايا بدون عمليات التسريب وإرجاع العمل إلى الناس، وحماية أصوات القيادة في المجتمع- وهي جميعاً تنطبق على القادة مع سلطة أو بدونها. ومع ذلك، بسبب اختلاف الفوائد والقيود، فإن أولئك الذين يقودون بدون سلطة يجب عليهم تبني الاستراتيجيات والتكتيكات التي تكون أكثر جراءة وبراعة في الوقت ذاته.

أولاً، بدون السلطة، يكون الشخص لديه القليل جداً من السيطرة على بيئة الاحتضان. يمكن أن يشكل للشخص الحافز، ولكن لا يمكنه إدارة الاستجابة : لا يمكن للشخص إرساء بنية تنظيمية ، واختيار جانب مُغر للقضية ، وتأمين معيار جديد أو توفير وجود هادئ. يمكن للقائد بدون سلطة أن يشعل شرارة النقاش، لكن لا يمكنه تنسيقه . بدون سلطة، يجب على القائد تنظيم المحنة بتحويل الإستفزاز.

وعلاوة على ذلك، بدون سلطة قد يكون الشخص الذي لديه خط المواجهة يشعر بقضية واحدة في العمق، ولكن ليست بإحساس واسع للتحديات المتعددة التي تواجه المجتمع التي تؤثر على موقفه بشأن أي قضية معينة. وهذا قد يجعل القائد بدون سلطة أقل وعياً بالمشكلات الهامة الأخرى التي تواجه المجتمع و نضوج قضيته فيما يتعلق بالقضايا الملحة الأخرى التي قد تحتاج إلى أن تأخذ الأولوية.

ص- 207-208

على أي قائد في رصده مستويات المحنة، إيجاد مؤشرات لمعرفة على حد سواء متى يُعزز قضية غير ناضجة وكذلك عما إذا كانت الضغوط التي يُولدها بالتدخل يندرج ضمن نطاق إنتاجي لهذا النظام الاجتماعي في ذلك الوقت. سيكون لجمعيات ومنظمات مختلفة مصادر مختلفة ومستويات من المرونة، ويتطلب كل نظام اجتماعي تحليلاً جاداً. ولكن كقانون عام ، القائد الذي يعمل بدون سلطة يُمكنه أن يفسر الشخص في السلطة كمقياس لنضوج القضية والتوتر المنتظم لأن النظم الاجتماعية عموماً تُحمّل الأشخاص في السلطة بوظيفة معينة لحل القضايا الناضجة. 1

ثانياً، على القائد الذي ليس لديه سلطة أن يجذب الانتباه إلى القضية وتوجيهها، وأن يأخذ في الاعتبار الضعف الخاص ليصبح مانعاً للصواعق. وبدلاً من تنسيق المناقشة بين الفصائل المتنافسة، يصبح الشخص فصيلاً جاهزاً مستهدفاً للهجوم. وبطبيعة الحال ، كذلك فإن الأشخاص في السلطة كثيراً ما يُهاجمون ، ولكن الموارد المتاحة لهم لصرف الانتباه والسماح للآخرين أن يتحملوا اللوم أو الانتقادات الثقيلة غالباً ما تكون غير متاحة للقادة بدون سلطة.

وثالثاً، تماماً كما ينظر الناس إلى السلطة لحلّ المشكلات ، عادة ما يقترف القادة بدون سلطة الخطأ بافتراضهم أن الأشخاص في السلطة فقط يتمتعون بسلطة التأثير على التغيير. وكنتيجة لذلك هناك إغراء قوي لتحديد الشخص في السلطة كجمهور للعمل: "إذا كنا فقط يمكن أن نجذبه حولنا، فأى شخص آخر سوف يتحرك في الاتجاه الصحيح". بشكل عام. وعلى أية حال يغير الناس في السلطة طرقهم عندما تُغير مصادر سلطتهم من توقعاتها. أن سلوكهم هو تعبير عن المجتمع الذي يفوضهم. وهكذا، قد تكون الاستراتيجية التي تُعبئ أصحاب المصلحة في المجتمع من المرجح قليلاً أن تنجز العمل أكثر من استراتيجية "تحدي السلطة".

سِلْمَا، 1965 Selma

ولقد رأينا قصة سلما من منظور قيادة الرئيس جونسون من منصب عال . الآن فلننظر في نفس القصة ' من منظور أولئك الذين قادوا من خط الجبهة/المواجهة
frontline ²

ص 208-209

حدثت الإثارة الأولى لحركة حقوق التصويت في سلما في عام 1961، عندما قرأ القس فريد ريس (Reverend Fred Reese)، مدرس علوم في مدرسة هدرسون الثانوية والرئيس المنتخب حديثاً لمنظمة المعلمين السود المحلية، بياناً في اجتماع لجميع المعلمين والإداريين المحليين حاثاً السود على المحاولة للتسجيل للتصويت في مقاطعة دالاس. وخوفاً من تبادل الاتهامات، انتبه قلة من المدرسين السود لريس (Reese). ومع ذلك، كان قد زرع البذور لحركة حقوق تصويت في الطبقة الوسطى من السود في سلما.

بحلول كانون الثاني/يناير 1963، عندما سجّل من السود حوالي 125 للتصويت في المحافظة، بدأت ماري فوستر (Marie Foster)، [وهي تعمل] إخصائية صحة الأسنان، شعرت بأنه ينبغي القيام بشيء لتصحيح انخفاض معدل تسجيل الناخبين السود. كان مكتبها للأسنان يقع تماماً فوق "منظمة ناخبي مقاطعة دالاس" الصغيرة

، وهي منظمة الحقوق المدنية للسود الوحيدة في المدينة (حيث كانت منظمة الرابطة الوطنية لتقدم الملونين NAACP قد حُظرت في ولاية ألاباما)، وأصبح لها اتصال يومي مع سام واميليا بوينتون (Sam and Amelia Boynton) ، الناشطين السابقين في منظمة NAACP التي كانا يديرانها . مع تشجيعهما، أمضت فوستر ما يقرب من عشر سنوات في محاولة للتسجيل، وتفشل دائماً في [الإجابة على] " سؤال أو أكثر من الأسئلة ذات الصلة،" كما أخبرها نموذج الرفض ، قبل الحصول على التصويت: 3 وهي مشحونة بالطاقة أرادت أن تفعل المزيد. وكما تصف ذلك بقولها:

ذات يوم كنت جالسة حول بيتي عندما أصبحت غاضبة لأنه يبدو أن الزنوج لا يحصلون على أي موقع في سلما. والغريب أنه سجل منهم في ذلك الوقت فقط مئة و عشرون- في جميع المقاطعة. و سلما هي تماما أكبر مدينة في المقاطعة. ولكن كان هناك الكثير من الزنوج في أجزاء أخرى من البلاد. وكل مرة يذهب شخص منا إلى مبنى المحكمة للتسجيل، سيكون المسجل بها قد خرج لتناول طعام الغداء، أو كان يقول أنه اليوم قد أغلق [التسجيل] أو كان يجب عليك الإجابة على أسئلة وهو يعرف أنك لا تستطيع الإجابة عليها. وكان من أسئلتهم المفضلة " كم عدد الفقاعات في قطعة للصابون"؟

وهكذا كنت أفكر حول كل هذا وأصير أكثر غضبا في كل لحظة. لذا دعوت صديقتي، إميليا بوينتون (Amelia Boynton)، التي هي الآن إميليا بيليبس (Amelia Billips). وكانت ناشطة في حركة الحقوق المدنية وسألتهما ما الذي يمكن عمله حيال ذلك. لقد أنهينا الحديث عمّا كان يحدث هنا. لم يكن لدينا أي نوع من التحرك ثم أو أي جهد رئيسي للتسجيل . استغرق الأمر سنوات لكي يسجلوني، ولكن كلانا السيدة بوينتون وأنا كنا مسجلتين في ذلك الوقت، الذي كان فصل الشتاء لعام 1963. على أية حال، لقد ناقشنا القيام بإدارة صف لتعليم الناس السود كيفية تعبئة الطلبات وكيفية التصرف بمجرد وصولهم إلى مبنى المحكمة. كما ترون، موقف يمكن أن يحدث فرقا. كان عليهم تسجيل الزنوجي منذ الآن وهكذا الذين سجلوا كان لديهم المواقف الصحيحة. وهكذا كانت الأشياء من هذا القبيل ' لقد أردنا أن يعرف الناس.

ص-210

بحلول شباط/فبراير 1963 بدأت ماري فوستر إدارة صف تسجيل الناخبين. وأبقت قائمة يومية للذين حضروا الدروس والذين اجتازوا الاختبارات التي أعطتها هي

والمدربين الآخرين. في صيف عام 1963 التقت مساعد المدعي العام جون دووار (John Doar)، رئيس "شعبة الحقوق المدنية" في "وزارة العدل الأمريكية"، الذي كان يعمل في دعوى تصويت ضد مقاطعة دالاس. وبناء على طلب من دووار (Doar)، سمحت له أن يأخذ قائمتها لواشنطن. وأوضح، "أنه أراد أن يدع الناس في واشنطن يعرفون أن أمورا قد أنجزت في مجال التصويت في أماكن معينة في ألاباما". وما يزال، سير نشاط التسجيل بطيئا؛ على مدى عامين من العمل، تم تسجيل في المقاطعة فقط زيادة 175 من السود.

في شباط/فبراير نفسه الذي بدأت فيه فوستر فصول تسجيل الناخبين، جاء إلى سلما، برنارد لافاييت (Bernard Lafayette) وعمره 22 سنة، طالب الجامعي ومن ناشطي الحقوق المدنية ركاب الحرية فريدم رايدر^{xv} (Freedom Rider)، مدعوما من جهود فوستر للتنظيم. مثل لافاييت "لجنة تنسيق اللا عنف الطلابية" (Student Non-Violent SNCC Coordinating Committee)-المقربة من منظمة كينغ (King)، مؤتمر القيادة المسيحية الجنوبية (Christian Leadership Conference SCLC)، في أتلانتا. بطريقة جادة وبدون إكراه، وبمنهجية، أمضى لافاييت أشهرها في الحديث مع السود من جميع الرتب في مجتمع سلما. ولكن، حسب ج. ل. شستنت (J. L. Chestnut)، المحامي الأسود الوحيد في سلما في ذلك الوقت، "كان برنارد سينجح مع معظم الوُعَاظ، والمعلمين، والطبقة المتوسطة. من الناحية النظرية، وهؤلاء هم الأشخاص الذين سوف يقودون ويوظفون جهود تسجيل الناخبين. ولكن روابط التسلسل الهرمي لحكم البيض- في العلاقات التي أسستهم كقادة- جعلتهم المجموعة الأقل احتمالاً للمشاركة على الإطلاق. كان لديهم أفضل الوظائف، وأكبر المنازل، والأكثر هيبة -ولذا- كانوا الأكثر صدارة في أن يخسروا."

كما عبر عن ذلك ج. هـ. اوينز (J. H. Owens)، رئيس جامعة سلما [ذات الطلبة السود فقط]، "لا يمكنك في يوم أن تسير مع الناس البيض ثم في اليوم التالي تتوسل إليهم التبرع بالمال لمدرستك". أخذ معلم مدرسة ثانوية مرموق جهود لافاييت بطريقة مماثلة: "إنها ليست سوى حالة من الفوضى. وينبغي على الفتى العودة إلى بلده. سيعمل على إثارة جميع الناس البيض، ثم يعود سريعا مرة أخرى إلى أتلانتا ونحن سوف نعمل على تحسين الوقف."⁴

^{xv} كان ركاب الحرية هم ناشطو الحقوق المدنية الذين استقلوا حافلات عبر الولايات على الطريق السريع جنوب الولايات المتحدة لتحدي العزل العنصري في عام 1961 والسنوات التالية كان لتحدي عدم إنفاذ قرارات المحكمة العليا في الولايات المتحدة التي حكمت أن الفصل العنصري في الحافلات العامة غير دستوري. (المترجم)

لعدة أشهر، كان لافاييت غير قادر على عقد حتى اجتماع جماهيري واحد. ومع إجازة تقدم ضئيل مع الكبار، من ثم فقد تحول لافاييت لتنظيم الطلاب، معتقدا بأن الآباء والأمهات سوف ينخرطون في المشاركة عندما يرون أبناءهم على المحك.

ص-211

وبنجاح كانت منظمة كِنغ قد استخدمت نفس التكتيك في برمنغهام في الربيع نفسه، حيث أن مجتمع السود الخائف والذي يغط في سبات عميق قد دبَّت فيه الحياة عندما أطلق بُل كُونور (Bull Connor)، رئيس شرطة سيئ السمعة، خرطوم المياه على أطفالهم وأرسلهم إلى السجن. وكان لافاييت، هو نفسه شاب، له طريقته [في التعامل] مع الأشخاص الأصغر سنا. وكانوا جاهزين للعمل. وكما أشار شِستْنَت (Chestnut)، "لم يكن لديهم وظائف، أو منازل، أو رهون عقارية، أو علاقات مع بُنية سلطة البيض".

في أوائل أيار/مايو 1963 تُوفي بوينتون سام (Sam Boynton)، - نصير الرابطة الوطنية لتقدم الملونين (NAACP) ومنظم ورئيس "تحالف الناخبين" (Voters League).- واستغل لافاييت صلاة ذكراه كمناسبة لعقد أول تجمع جماهيري لتسجيل الناخبين. جاء ثلاثمئة وخمسون شخصا، ثلثهم من المراهقين والطلاب، جنبا إلى جنب مع الصحافة المحلية والشريف كلارك (Sheriff Clark)، والعديد من نوابه. وصل من أتلانتا جيمس فورمان (James Forman)، رئيس لجنة تنسيق اللا العنف الطلابية (SNCC)، وألقى خطابا دنيويا وجريئا، واستفزازيا حول "كيف أن السود كانوا قد ملّوا وتعبوا من أخذ المساعدة (الشفقة) من البيض، " وقائلا لهم " ليخرجوا في العلن معبرين عن وجهات نظرهم بشأن الحرية وأن يذهبوا بأنفسهم إلى مكتب التسجيل في الأسبوع القادم التعجيل بيوم الحساب ". "صاح الناس، قلها " و "أمين". الآن، كان كل الناس البيض والسود في سلّما قد أصبحوا متنبهين⁵.

في وقت لاحق بعد شهر واحد، في 12 حزيران/يونيو، في الليلة بعد وقوف والاس في "باب المدرسة" في جامعة ألاباما، هاجم رجلان من البيض لافاييت وضرباه بكعب بندقية. مع انتفاخ وكدمات في العينين والوجه، ومع الدم يغطي قميصه، رأى لافاييت ذلك فرصة أخرى. وقال "هذا هو الرمز الذي نحتاجه". وأمضى أسابيع في ارتداء ذلك القميص، الذي أصبح، كما يستذكر شِستْنَت (Chestnut)، "نوعا من نقطة تحول من حيث تعاطف الجمهور في سلّما للسود. حتى السود الذين كانوا أكثر قلقا عليه لم يستطيعوا مساعدته ولكنهم احترمو التزامه وشجاعته، وإنهم بالتأكيد لم يذهبوا لأي شخص قام بضربه. كان الناس معجبين به لأنه لم يغادر المدينة."⁶

بعد أن عاد لافاييت إلى الكلية استمر كل من ماري فوستر (Marie Foster)، وفريد ريس (Fred Reese) وأميلييا بوينتون (Amelia Boynton) وغيرهم من الناشطين السود في تحالف الناخبين في سلما في عقد اجتماعات جماهيرية. وساعد في هذا الجهد بديل عنه جاء من لجنة تنسيق اللاعنفة الطلابية (SNCC). ماري فوستر التي تستذكر ما حدث أثناء الاجتماعات :

ص 211-212

كان الشريف جيم كلارك ونوابه يأتون لمراقبة فقط اجتماعاتنا والحفاظ على ما يسمى بالنظام . بطريقة ما نحن لم نرغب في وجودهم هناك، كونهم حاولوا أن يحطوا من قدرنا. وبطريقة أخرى، كنا سعداء لأنهم جاءوا لأننا يمكن أن نحتويهم والتحدث إليهم. قد كان المنظمون يطلبون مني طرح موضوع في تاريخ السود كل ليلة، كما تعلمون، لجعل الإنسان الأسود يعرف بأنه شخص له اعتباره، وأن له قضية عادلة ليرفع رأسه... وسأقف في المنبر و أقول لهم، "أنت تعرف أنني أعتقد أنه كان من المفترض أن يكون لدى الناس البيض الكثير من المنطق"-وسأنظر بحق إلى كلارك أو رجاله" لكن يبدو أن أهل سلما البيض ليس لديهم كثير من المنطق. أنا متعبة من الذهاب إلى هذه المتاجر وصرف مئتين إلى ثلاثمائة دولار . أنت تقصد أن تقول لي أن أموالنا جيدة ولكن نحن لسنا جيدين بما يكفي لأن ندعى بالسيد براون أو الأنسة جونسون. " وسوف تذهب الحشود مصفقة و هاتفة وموافقة [على ما أقول].

وأخيراً، في تموز/يوليه من عام 1964، تدخلت السلطات. أقنع جيم كلارك الشريف مقاطعة دالاس قاضي المحكمة الدورية جيمس هير (James Hare) في ولاية ألاباما لحظر المواطنين السود في سلما من الاجتماع في مجموعة أكثر من خمسة أشخاص⁷. بعد فترة من الوقت ابتداءً السود في سلما الاجتماع سراً، وسرعان ما قرروا بأنه لا بد من كسر الأمر القضائي. في أواخر صيف عام 1964 اتصلوا بالدكتور كينغ في المقر الوطني لمؤتمر القيادة المسيحية الجنوبية (SCLC) في أتلانتا بجورجيا،⁸ وقد قام هو وموظفوه بمناقشة إمكانية إجراء حملة حقوق تصويت. لقد علموا في أعقاب "قانون الحقوق المدنية" لعام 1964، أن قضية حقوق التصويت لم تحن بعد. وقد أخبرهم الرئيس جونسون أن الأمر سيستغرق بضع سنوات قبل أن يكون أي شخص جاهزاً لتميرير المزيد من تشريعات الحقوق المدنية⁹. لكن الحركة لم تكن على وشك التوقف عن الضغط. على العكس من ذلك، عززت الانتصارات في تلك السنة تصميمهم على الكفاح من أجل أن يكون لهم الحق في التصويت. إذا كانت هذه القضية لم تنضج بعد،

فأنهم ينضجونها. لا مزيد من الانتظار. وأوضح كِنغ في العام السابق موقفهم في "رسالة من سجن برمنغهام". وفي رد على ثمانية قساوسة بيض كانوا نشروا بياناً أدانوا أنشطة كِنغ "غير الحكيمة وفي غير أوانها"، وطلبوا في البيان من كِنغ الانتظار وإعطاء حكومة المدينة الجديدة في برمنغهام فرصة، كتب كِنغ:

ص212-213

ربما كان من السهل القول، "الانتظار". على أولئك الذين لم يسبق لهم أن شعروا بسهام الفصل اللاذعة ولكن عندما كنتم ترون الغوغاء الشرسين يقتلون ويغرقون أمهاتكم وأباءكم في الآبار ويجرّون أخواتكم وإخوانكم على هواهم؛ عندما كنتم ترون لعنة رجال الشرطة المليئين بالكراهية، يركلون وحتى أنهم يقتلون إخوانكم وأخواتكم السود؛ عندما ترى الغالبية العظمى من الـ 20 مليون زنجي من إخوانكم يختنقون في قفص الفقر المحكم في وسط مجتمع رغيد الحياة؛ عندما تجد فجأة لسانك ملتويًا وتتلعثم في كلامك حينما تسعى إلى الشرح لابنتك البالغة من العمر ست سنوات لماذا لا يمكنها أن تذهب إلى مدينة الملاهي العامة والتي تم الإعلان عنها على شاشات التلفزيون، وترى عينيها مغرورقة بالدموع عندما قيل لها أن مدينة ملاهي فنتاون Funtown مغلقة للأطفال الملونين، ورؤية الغيوم تنذر بالسوء من الدونية التي تبدأ بالتشكل في سماء عقلها الصغير، وترى بداية التشويه لشخصيتها بتطوير مرارة لا واعية تجاه الناس البيض؛ عندما يكون عليك تليفق جواب لابن عمره خمسة أعوام الذي يسأل: "بابا، لماذا يُعامل الناس البيض الناس الملونين بحقارة شديدة؟"؛ عندما تقود عبر البلاد وتجد من الضروري أن تنام ليلة بعد ليلة في الزوايا غير المريحة في سيارتك لأنه لن يقبل أي فندق بك؛ عندما يتم إذلاك كل يوم صباحًا ومساءً بالإشارات المزعجة "البيض" و "الملونون"؛ عندما يصبح اسمك الأول "زنجي"، الاسم الأوسط يصبح "صبي" (مهما كان عمرك) ويصبح الاسم الأخير "جون"، وأبدأ لم تُمنح زوجتك وأمك احترامًا لقب "السيدة."؛ عندما كُنْتَ تُستدعى على وجه السرعة في النهار و تُطارَد بالليل لحقيقة كونك زنجيا/ نيجرو، وتعيش باستمرار في موقف على أطراف أصابعك [من الخوف] ، أبدأ لا تعرف ما يمكنك توقعه بعد ذلك، وتعاني من المخاوف الداخلية والاستياء الخارجي؛ عندما كنت دوما

تُقاتِل إحساسا بالانحطاط، بأنك لا أحد "نو بودينيس" - "no-bodiness"
-ثم سوف تفهم لماذا نجد أنه من الصعب أن ننتظر¹⁰.

بالنسبة لكِنغ وزملائه، كان على البلاد أن تواجه تناقضها الداخلية : الفجوة بين ما " قالته وما فعلته. هل ستعيش وفقا لقيمها المعلنة في تكافؤ الفرص؟ وكان التحدي الاستراتيجي بالنسبة لكِنغ تهويل هذا السؤال على نطاق البلاد كلها. إذا كانت الحركة يمكن أن تجد وسيلة لحمل الناس على نطاق البلد لمواجهة هذا التناقض، ربما سيتم تغيير السياسات. وكما رأوها، سيكون عليهم تماما فضح أكثر الوحشية المخفية للعنصرية. لإجبار البلد على إيلاء الانتباه، عليهم أن يَخَلُّوا بالتوازن اليومي لحياة الناس وَجَرَّ الناس إلى التركيز على التكلفة القاسية لسياسات التصويت العنصرية . ولكن الحروف والكلمات وحدها لن تفعل ذلك. وقت الدعوة من سلما، بالفعل قرر كِنغ واستراتيجيوه اتخاذ إجراءات وقد تم البحث في الجنوب من أجل تحديد المدن المحتمل فيها أن يتم الرد بوحشية على مظاهرات السود السلمية.

ص-214

الآن، مع هذه الدعوة، بدت سلما وكأنها المكان المناسب. ومع جيم كلارك (Jim Clark)، كانت لدى مقاطعة دالاس عمدة من النوع المناسب تماما. ومع جورج والاس (George Wallace)، كانت ولاية ألاباما لديها حاكم من النوع المناسب تماما.. وكان سود سلما مستعدين لاتخاذ إجراء. ووصف رالف ابيرناثي (Ralph Abernathy)، المؤسس المشارك لمؤتمر القيادة المسيحية الجنوبية (SCLC)، تفكير المنظمين.

ونحن قد كنا نحوم حول سلما، نحاول أن نقرر أو لا فيما إذا كان يمكننا إثارة المتاعب بما يكفي لإجبار الحكومة الاتحادية للعمل حول استمرار إنكار حقوق التصويت للسود في الجنوب. لعدة أسباب [سلما] بدت وكأنها.. مكان جيد لإِتخاذ موقفنا.

أولاً، كان رجال السلطات المحلية غير منطقيين ومتعنتين.. إنهم غير مستعدين لتقديم أي تنازلات، وبدا أنهم على الأرجح سيستجيبون بتدابير قمعية إذا تم تحديهم . كان للشريف كلارك مزاج يمكن أن يضعه في المشكلات ، مزاجٌ كنا نُعوّل عليه، لأنه عندما كان يغضب، فإنه يمكنه استخدام قوته مهما كانت النتيجة. وهكذا يمكننا أن نحصل على مواجهتنا على شاشة التلفزيون، هذا النوع من الصراع

البصري الذي سيكون أفضل تعريف للجمهور بمشاهدة ما كنا نقف ضده.

وثانياً، كانت كنائس السود المحلية قوية، وكان هناك العديد من القادة الذين يمكن أن نعتمد على دعمهم... ثالثاً، تطلبت قضية التصويت نفسها من الحركة التأكيد في هذه المرحلة بالذات ولا يوجد مجتمع بكل وضوح [كسلاً] عكس الحاجة إلى التدخل في هذا الموضوع¹¹.

وأعلنوا أن الحملة ستبدأ في 1 يناير 1965، وذلك بعد مئة واثنين سنة من سريان نفاذ "إعلان لنكولن لتحرير العبيد".

ورد مسؤولو المدينة والمقاطعات في سلما على الأخبار بمحاولة الحفاظ على الوضع الراهن، ولكن جهودهم كانت تعقدت بالانقسام في بنية السلطة. وكانت سلما مقر مقاطعة دالاس، بولاية ألاباما، وأخذ تسجيل التصويت مكانه داخل مبنى محكمة المقاطعة الذي يقع في وسط المدينة. وهذا كان يعني أن شرطة المقاطعة لديها الولاية القضائية على مبنى المحكمة نفسها، بينما شرطة المدينة لديها ولاية قضائية على بقية المدينة. انها تشارك نفس الهدف رداً على المظاهرات، ولكن كان لها استراتيجيات متباينة بشكل حاد. وكرد فعل حاول مسؤولو المقاطعة قمع الاحتجاج؛ وحاول مسؤولو المدينة استيعاب ذلك.

ص 214-215

وكانت سلما قد انتخبت للتو عمدة جديداً، جو سميثيرمان (Joe Smitherman)، وهو بائع أجهزة الذي كان قد أطاح بالرئيس الحالي مع تعهد بإحضار صناعة جديدة، مما يعني أيضاً الحفاظ على السلام والاستقرار في المدينة. وهذا يعني عدم عرض للعنف العام مثل ذلك الذي جلب السمعة السيئة إلى برمنغهام ورئيس شرطتها. ونتيجة لذلك، عين سميثيرمان التقدمي نسبياً ويلسون بيكر (Wilson Baker) ليترأس إدارة الشرطة. وكان بيكر، يُعَلِّمُ إنفاذ القانون لمدة ست سنوات في جامعة ألاباما وقد درس التفاعل في العقد الماضي بين حركة الحقوق المدنية، والشرطة، أملاً في نزع فتيل أي احتجاجات بتلبية بعض المطالب للمتظاهرين بهدوء:

"إذا كنت تُعطي قليلاً، لن تضطر لأن تُعطي الكثير،" إنه نصح بذلك. "واسمحوا لهم بالمظاهرة وأنها سوف تتلاشى." ¹² في أواخر تشرين الثاني/نوفمبر، بمجرد أن سمع عن خطة كِنُغ للقيام بمسيرة في سلما، طار إلى واشنطن لإقناع وزارة العدل لجعل كِنُغ يقوم بتأخير المسيرة ستة أشهر، وهو الوقت الذي قال

أنه به سيحصل بهدوء من إدارة مسجلي مجلس المقاطعة على تسجيل أعداد أكبر من السود¹³.

ورأت وزارة العدل في واشنطن في خطة بيكر وسيلة لمنع المزيد من اضطرابات الحقوق المدنية. لقد عاشت الوزارة اضطرابات على مدى سنوات ، وكانت وبشجاعة تماما مرارا وتكرارا حامية ناشطي الحقوق المدنية في الجنوب. ولم تكن تواقة للمزيد من الاضطراب. وكان بيرك مارشال (Burke Marshall)، رئيس "شعبة الحقوق المدنية"، الذي أقنع من قبل بيكر، الذي كان لا يشبه القانونيين الجريئين والبلطجية وهو ما كان معروفا أحيانا في الجنوب. وهكذا دعا مارشال الدكتور كينغ في أتلانتا، وطلب منه [التأجيل]. ولكن كِنغ رفض ذلك. وقال مارشال " سبق السيف العذل ،". "أنهم قادمون لسلمنا في كانون الثاني/يناير." ثم، لما كان بيكر يستعد للمغادرة، وتكلم روبرت كينيدي، النائب العام المنتهية ولايته الذي كان يجلس في الاجتماعات، وقال لبيكر: "تعلمون"، "إذا كنت ذكيا بما يكفي، يمكنك التغلب عليه [كِنغ] في لعبته."¹⁴

وكان بيكر ذكيا بما يكفي. استراتيجيته للتهدئة كانت بسيطة. وكان يعلم أن المظاهرة ستسترعى انتباهاً قليلاً إلا إذا قد تم مقاومتها. ولم يخطط بيكر لمقاومتها. وفي الواقع، أنه خطط لحماية المشاركين في المسيرة من أي اضطرابات يمكن أن يسببها غضب المواطنين البيض. كان بيكر سيحافظ على التوازن بالسماح للمتظاهرين بتأكل أنفسهم. طالما كانت استجابة المدينة سلمية، فإنه سيفوز، قد تكون هناك اعتقالات لمخالفة أمر [القاضي] هير (Hare)، ولكن بلا مشاهد.

ص- 215-216

كانت سلطة بيكر الرسمية، ومع ذلك، محدودة بولايته القضائية. انه لا يستطيع السيطرة على ما قد يحدث في محكمة المقاطعة نفسها أو على الجانب الآخر من جسر إدموند بيتوس (Edmund Pettus Bridge)، باجتياز خط المدينة. كانت مشكلة بيكر ليست فقط مواطني سلما البيض الغاضبين ولكن أيضا العمدة جيم كلارك من شرطة المحافظة والعقيد آل لينغو (Al Lingo) من جنود ولاية ألاباما. سوف لا يحتملان أي عصيان للقانون من جانب السود . في روح "بول كونور" (Bull Connor)، "السبيل الوحيد لايقافهم هو ايقافهم."¹⁵ كان هدف كلارك ولنغو إبقاء السود في مكانهم بأي تكلفة.

في البداية ظهر أن بيكر يفوز في منافسة الإيرادات. وقام مرارا وتكرارا بنزع فتيل مظاهرات الحقوق المدنية اليومية في كانون الثاني/يناير ومطلع شباط/فبراير بالحفاظ على السلوك المتحضر. ورد كِنغ باتخاذ تدابير أكثر مأساوية لحفز الإنتباه . وعمل على أن يودع في السجن وكتب ل "صحيفة نيويورك تايمز": "هذه هي سلما،

بألاباما. هناك المزيد من الزنوج معي في السجن أكثر مما هناك في قوائم الاقتراع.¹⁶ ولكن الرسالة لم تصل تماما لأن بيكر منع العنف، وهكذا أحبط السمعة السيئة. وقف بيكر، سريعا على قدميه، وناور كلارك وكِنغ إلى حد كبير. وفي الواقع، قبل شباط/فبراير بدأ كِنغ واستراتيجيوه للشك في جدوى سلما لإظهار قضية حقوق التصويت.

ولكن في 18 شباط/فبراير ، بعد ذلك فض جنود الولاية مسيرة تسجيل في ماريون (Marion) بولاية ألاباما المجاورة. بدأ أحد الجنود بضرب امرأة مسنة بالهراوة ، وعندما تدخل جيمي لي جاكسون (Jimme Lee Jackson) حفيدها البالغ من العمر سبع عشرة سنة، وأطلق الجندي النار على جاكسون في معدته¹⁷. توفي جاكسون بعد ذلك بأربعة أيام، وبدأ الناس في الجنازة يقولون، "اللعة ، يجب علينا أن نحمل جسده إلى جورج والاس في مونتغمري." 18

استولى كِنغ على هذه الفكرة والمأساة كوسيلة لتصعيد الحملة. إنهم سوف يتحركون عبر خط المدينة. أعلن عن خطط للسير من سلما إلى مبنى كابيتول الولاية في مونتغمري على بعد خمسين ميلا. واعتزم كِنغ للذهاب حول بيكر وتحدي المقاطعة والولاية . ونجحت الاستراتيجية.

صباح يوم الأحد، 7 آذار/مارس، حالما عبرت المسيرة خط المدينة، صاروا تحت اختصاص الشريف كلارك والعقيد لنغو . بعد شهرين من الإحباط المكبوت ، ليس فقط مع ناشطي الحقوق المدنية ولكن أيضا مع نجاح ويلسون بيكر في الحجر عليهم، أطلق كلارك ولنغو العنان لخيولهم، والغاز المسيل للدموع، والهراوات القصيرة بينما كانت الأمة تشاهد في رعب. وفورا خسر بيكر وكلارك، ولنغو. وكان كِنغ والمتظاهرون قد فازوا¹⁹.

ص-217

العمل خارج سلطة الفرد

كان الناس الذين لأول مرة مارسوا القيادة في سلما لم يكن لهم أي سلطة لتنظيم حقوق التصويت. كان لدى فريد ريس (Fred Reese)، رئيس جمعية المعلمين السود ، السلطة الرسمية للمسائل المتصلة بالمدارس، لكن لا توجد له سلطة رسمية على المسائل المتعلقة بتسجيل الناخبين. وإلى حد كبير تم تجاهل توسلاته للمعلمين السود . وأعطته سلطته الرسمية بصفته رجل الدين والمعلم، وعضو من طبقة الوسطى من السود في سلما الحد الأدنى من الموارد للقيادة: مكان ما من خلاله يمكنه

أن يقف ويتدخل. والآن لم تأخذ سلطته الرسمية بعيداً لأنها لم تنطبق على مسائل الحقوق المدنية؛ إنه لم يكن لديه سجل حافل. كان موضع ثقة واحترام باعتباره رجل دين ومعلم، وليس كمحام أو ناشط سياسي. وتحدث القس ريس خارج حدود سلطته الرسمية وغير الرسمية. ولم يفعل معظم الدعاة في سلماً ذلك. وعلى الرغم من أن قلة استمعوا مباشرة إلى ريس، فإنه زرع البذور التي نبتت. وحالما نبتت، فإنه بدأ في تراكم السلطة غير الرسمية وقوتها. عندما انضم المعلمون السود أخيراً إلى المظاهرات، استغرق تعبئة السود في سلماً قفزة كبيرة إلى الامام.

كذلك قادت ماري فوستر (Marie Foster) بدون سلطة مثل القس ريس . إخصائية صحة الأسنان، لا توجد لها سلطة رسمية في مجتمع السود في مجال الحقوق المدنية. وتشكلت لها سلطة غير رسمية من الاحترام الذي جاء من كونها محترفة من الطبقة الوسطى من السود. التي منحها عضوية في المجتمع ومكانا للوقوف، ولكن ليس أكثر. لم ينظر المجتمع إليها للتعبير عن آرائهم، ومع ذلك فعلت ذلك. متحدياً أسلوب حياة عانوا منه لأكثر من مئة سنة، ودفعت شعبها للعيش في منطقة قلق وخطر جديد من التحدي السافر. وكانوا بالكاد حريصين على تحمل الإذلال العلني، وفقدان فرص العمل، الاعدام من غير محاكمة. عندما ناقشت تطلعات مجتمع السود والتزامه، فقد وضعت نفسها ومجتمعها المحلي في خطر.

ومن الطبيعي تماماً، أنها بدأت بالتحول بإتجاه شخصية لها بعض السلطة غير الرسمية في الحقوق المدنية، وهي إميلييا بوينتون (Amelia Boynton) . وقد ابتدأتها معا في تثقيف المواطنين السود للتسجيل للتصويت. تتطلب القيادة التعلم، وليس فقط من البيض ولكن من السود كذلك. أعطت الحملة التعليمية فوستر وبوينتون جمهوراً جديداً، ونظرا لأنهما خاطبتا التطلعات التي قمعت منذ فترة طويلة والتي أحسوا بها بعمق، إنهما جمعتا سلطة غير رسمية. وبدأ السود في سلماً للبحث لأنفسهم عن التوجيه والحماية، والنظام في تنظيم حقوق التصويت.

ص- 218

وضع برنارد لافاييت نصب عينيه على سلماً نظراً لأنه رأى تفاني ريس وفوستر، وبوينتون وعمليتهم الصغيرة، " تحالف الناخبين" ... وحصل على دعمهم، مما وفّر قدراً ضئيلاً من السلطة غير الرسمية، وكانت قاعدة سلطته الرسمية، لجنة تنسيق اللا العنف الطلابية (SNCC)، التي يمكن أن توفر له المشورة التكتيكية والتشجيع المعنوي. ومع ذلك كانت لجنة تنسيق اللا العنف الطلابية، لا تعني سوى القليل إذا كانت تعني أي شيء لأي شخص في سلماً، وكان عدد قليل من الناس يتوجهون ليطلبوا نصيحة "

تحالف الناخبين ". بالنسبة للجزء الأكبر، زاول لافاييت أنشطة غير مصرح بها تماما، تحدث مع الناس عشرين ساعة يوميا الذين ألقوا له بالأ بقدر ضئيل . حتى الآن فإنه أرسى الأساس للكبار والشباب على حد سواء. عندما توفي سام بوينتون (Sam Boynton) ، رأى لافاييت الفرصة لتحويل وفاة أكثر الناشطين بروزا في سلما إلى حدث تحفيزي. وعندما قام بتحويل جسده المضروب إلى توضيح متنقل للقضية ، فقد حفز التغيير في تفكير السود واكتسب القوة التي تأتي من الاحترام. وبدأت اجتماعات جماهيرية تحدث أسبوعيا.

وكان كِنغ خلافا للناشطين في سلما، لديه قدر كبير من السلطة. في حين أنه كان له قاعدة صغيرة من السلطة الرسمية كرئيس مؤتمر القيادة المسيحية الجنوبية (SCLC)، وكانت معظم سلطة كِنغ غير رسمية. ومنذ مقاطعة حافلة مونتغومري عام 1956، أصبح هو المستأمن المفرد ' لتطلعات وآلام مجتمع السود، لا سيما في الجنوب. وقد حصل على الإعجاب والثقة بسبب شجاعته ومهارته في حشدهم. وقدموا له مصدرا أوليا للقوة. ولكن ربما كان ذا أهمية كبيرة التقدير الذي أحاطه به ملايين الأمريكيين البيض في التعاطف معه. وتحدث و مثل قيمهم في العمل، حتى لو أنهم لم يبدأوا بجعل سلوكهم يُحقق الانسجام مع تلك القيم. ولقد حرّكهم، وأعطوه السلطة غير الرسمية - السلطة المعنوية. وفي الواقع، في عام 1964 أعطاه عالم البيض جائزة نوبل للسلام.

سلطة كِنغ غير الرسمية، مثل غاندي، منحه الموارد الرئيسية: الإنتباه والقدرة على تأطير القضايا وبعض السلطة وإسراع خطى العمل، لرفع الحرارة [العمل] أو خفضها. إنتبه له الناس في كل مكان لأنه كان يمثل تهديدا أو تحديا جديرين بالانتباه. كان الناشطون في سلما يعولون على الإنتباه الذي سيجلبه معه بغية احتواء العداوة المحلية: الوحشية تتجنب الأضواء.

ص/219

في الوقت نفسه، قد يجبر الانتباه الذي يمكن أن يجلبه كِنغ على تعبير أكثر وضوحا من الوحشية لتكون في دائرة الأضواء ، حيث ستكون المعايير المحلية تخضع للفحص من جانب المجتمع الأكبر، وسينظر إلى العنصرية لما كانت عليه. وعلاوة على ذلك، قدمت سلطة كِنغ غير الرسمية له سلطة تحديد الإطار للعمل، سواء كانت الحافلات المندمجة / الموحدة أو حقوق التصويت. مكّنته تحديد شروط الجدل/ الحوار من تركيز الإنتباه على القضايا التي يعتقد أنه قد نضجت، وتأطيرها بطريقة تجعلها مفهومة لجمهور واسع من المتلقين . وأعطى معنى للحوادث. عندما بدأ البيض يتنازلون قليلاً وأراد السود في سلما قبول العرض والتراجع عن المظاهرات، وكان لديه

السلطة لتذكيرهم "إبقاء [أعينهم] على الجائزة: هذه الحركة [هي] حول الفوز بمواطنة للسود في أمريكا، وليست للقيام بمسيرة في سلما²⁰. كان قادراً على الحفاظ على الحرارة [القضية].

ومع ذلك، لم تكن سلطة كِنغ ، مطلقة في أي حال من الأحوال. بعد سلما، بمجرد تم إطلاق العنان لمعاناة السود وتطلعاتهم ، حتى كِنغ لم يكن لديه السلطة غير الرسمية لتوفير البيئة اللازمة للاحتضان وتوجيهها على نحو مثمر. وهذا أصبح واضحاً بعد ستة أشهر في آب/أغسطس عام 1965 عندما اندلعت في لوس أنجليس أعمال شغب واطس (the Watts riots) ، وذلك بعد أسابيع فقط من صدور "قانون حقوق التصويت". ومن المؤكد أنه كان لكِنغ قوة كبيرة. أنه يمكنه أن يدعو للمظاهرات والسيطرة عليها ، كما فعل في سلما، ولكن حتى سلطته داخل مجتمع السود ذات حدود واضحة.

قراءة الشخص في السلطة باعتباره مقياساً

عندما تظاهر كِنغ في سلما، فإنه أقلق الأمة. اضطر الملايين من الأميركيين إلى مواجهة تواطؤهم مع الحقائق القاسية للعنصرية. ولكن لأنه قاد الناس الذين لم يُطلب منهم أن يُقادوا، ذاهبا إلى ما هو أبعد من السلطة التي كان بعض الأميركيين قد منحوها له، لم يكن لدى كِنغ السيطرة على مرونة النظام. كان يمكنه ضبط مستوى التحدي، إلا أنه لا يمكنه زيادة قدرة النظام على التسامح مع ذلك. في قيادته للناس الذين لم يقدموا له أي سلطة، يتوقف نجاحه واستمراره على حساسيته لشدة التوتر الذي أنتجه وسرعة الخطى الذي يقوم به. يجب أن تأخذ تدخلاته في الاعتبار مستوى المحنة التي يمكن أن يصمد النظام الأوسع أمامها.

ص/220

يحتاج القائد إلى المؤشرات. ولكن لأنه يميل إلى التركيز على قضية واحدة، فالشخص الذي يقود متجاوزا سلطته غالباً ما سيكون لديه سوى القليل من المعلومات عن مصادر التوتر الأخرى في النظام. أنه قد يتحدى النظام بعيداً جداً وأيضاً سريعاً جداً ويدعو بنفسه لقمعه. ولذلك عليه فهم أنماط استجابة المجتمع الذي يتدخل فيه. حتماً ، أنه يكسب هذا الفهم من خلال التجربة والخطأ في العمل، من خلال تحليل مصادر جراحه حالما تحدث له. ولكن هل هناك طرقاً أخرى، أفضل للقادة الذين يعملون خارج سلطتهم لمعرفة متى تمادوا بعيداً جداً؟ على سبيل المثال، ماذا كان على الطلاب الصينيين ان يعرفوا في ساحة تيانانمين (Tiananmen) قبل أن يدفعوا بالحكومة بعيداً في ربيع عام 1989 لتحطمهم وليتجنبوا القضايا التي تعرضوا لها؟²¹

مقياس الشخص للمحنة المنتظمة/ المنهجية هو سلوك الناس في المناصب العليا للسلطة. مع الارتباط بالعديد من القضايا التي تواجه المجتمع بأسره، تميل السلطات العليا إلى الاستجابة باعتبارها كمجموع القوى المؤثرة. فهم مدعوون إلى العمل حين يتطلع المجتمع المجهد إلى الأعلى للتوجيه والحماية والنظام. وهم غالباً ما يتفاعلون مع هذه النداءات باتخاذ الإجراءات اللازمة لاستعادة التوازن، ويشير رد الفعل ذاك عندما يكون المجتمع قد وصل إلى حدود التسامح -على الأقل في نظر الأشخاص في السلطة.

وبطبيعة الحال، في نفس مواقع السلطة، سوف يعمل ناس مختلفون بطرق مختلفة. سيكون لدى كل منهم أنماطهم المتميزة، و الشخصية الخاصة بهم؛ وفي حين أن بعضهم سوف يشجع ناخبهم لمواجهة التغيير، سوف يتمسك الآخرون بالحقائق القديمة. ولكن إذا كانت السلطات دائماً لا تقود ، فإنها تتصرف على الدوام تقريبا عند نقطة معينة للحد من التوتر، وهم بارعون في إدراكه. وبصفة عامة، السلطات هي حساسة بشكل رائع لمخاوف وتطلعات أولئك الذين يفوضونهم، فعليهم العمل على إبقاء النظام للحفاظ على وظائفهم. تكون السلطات جزئياً على الأقل تفاعلية: إنها قد تكون دُمي بقدر ما هي مُحركة لها، حيث قد توفر الدُمي، تلميحات مفيدة لأولئك الذين يقودون بدون سلطة.

وهكذا، كان يجب على كِنغ أن يُبقي عينية على جونسون، وكان يجب على الناشطين المحليين في سلما إبقاء عيونهم على جو سميثيرمان ، و ويلسون بيكرووجيم كلارك ، وجورج والاس. كان على استراتيجية وتكتيكات الحركة أن تأخذ في الحساب هذه الشخصيات والضغوط الناجمة عن مواقفها والدوائر الانتخابية. الهجمات من جانب السلطة ستكون أعراضاً للمحنة المنهجية/ المنتظمة. وبالتالي، أصبحت القيادة بدون السلطة، نوعاً من [رقص]الباليه الحديث --فشلت إلى حد ما، في جعل بعض العامة كجمهور لها.

ص/221

وحالما ارتفع مستوى تطلعات السود وخطابهم في سلما، بدأ الناس البيض يشعرون بالتحدي. وبدأ الشريف كلارك يظهر في اجتماعات السود. وكان حضوره في هذه الاجتماعات مقياساً للتوتر الذي تسببوا فيه. من ثم عندما قام بعدسنة بترتيب أمر من المحكمة الذي يحظر الاجتماعات لأكثر من خمسة أشخاص، فإنه قدّم إشارة

أخرى لتكثيف الضغط في المجتمع البيض. وقد ذهب نظام السلطة إلى العمل على استعادة التوازن.

وهذا يعني أن القرارات الاستراتيجية للناشطين ستبدأ لتشمل مخاطر أعلى بكثير. في الماضي، كان العاملون في مجال الحقوق المدنية كثيراً ما تراجعوا عند هذه النقطة في العملية خوفاً من قمعهم بوحشية. وكان مُتَوَقَّع من مجتمع البيض المحلي، الذي ضُغِط عليه بما يتجاوز حدوده في التسامح ، لارتداد بأقصى طريقة. وفي الواقع، لو تُركت سِلما لأجهزتها الخاصة بها بدون وجود [الحكومة] الاتحادية وإهتمام ووسائل الإعلام، كان بالتأكيد ستقمع تحدي السود.

ولكن سِلما لم تكن وحدها. وبحلول عام 1965 تَعَلَّمَ الناشطون في مجال الحقوق المدنية على مدى العقود الماضية كيفية استخدام الحكومة الاتحادية لاحتواء الاختلال المحلي الذي أنتجوه. وهكذا، كان القرار الاستراتيجي لريس وفوستر وبوينتون هو هل يتم نقل القضية أم لا إلى الساحة الوطنية، باستخدام إنتباه وسائل الإعلام والسلطة الاتحادية لمنع الوحشية "حل سريع" لاستعادة النظام المحلي بواسطة السلطات المحلية.

وقرروا دفع سِلما لعبور نقطة الانهيار ، وهذا كان يعني أنه على الأمة والحكومة الاتحادية توفير بيئة الاحتضان. و أيضا كان يعني ذلك أن الناس قد يموتون. وإلى أقصى حد ممكن سيكون على الإهتمام الوطني ، والقوة الاتحادية احتواء المِحْنة والسيطرة عليها في سِلما وإمكاناتها للعنف. ريس ، فوستر، وبوينتون طلبوا من كِنْغ (King) أن تتحول سِلما رمزاً وطنياً للظلم.

الآن كان كِنْغ هو التحدي الاستراتيجي . هو واستراتيجيوه كان سيتعين عليهم رصد مستوى المِحْنة التي قد تولد. على الصعيد المحلي، فأنهم استهدفوا تجاوز الحد الأقصى من التسامح من أجل إثارة تجنب هذا النوع من الأعمال الوحشية التي سوف توقظ الضمير الوطني. ولكن على الصعيد الوطني، سيكون عليهم الحفاظ على المِحْنة في المدى المناسب -فوق العادة - بخبرة لتحفيز المشاركة العامة والسياسية، مع هذه المسألة، ولكن أقل من نقطة الانهيار.

ص- 222

أرادوا تفادي تجنب العمل على الصعيد الوطني ، مهما كان الثمن ، الذي كان قد يحدث إذا كان لدى الناس ذريعة لتبرير العنصرية، ووحشية الشرطة. ونتيجة لذلك، حاولت منظمة كِنْغ ، مؤتمر القيادة المسيحية الجنوبية (SCLC) ، حاولت جاهدة بقوة كبح جماح القوى المسلحة داخل مجتمع السود.عندما جاء مالكولم اكس (Malcolm X)

لسلماً في مطلع شهر شباط، فعل استراتيجيو كِنُغ كل ما بوسعهم للحفاظ على سيطرتهم على المظاهرات، على الرغم، كما اتضح، لم يعمل مالكولم اكس شيئاً مهيجاً²². وحين كانت الأمة تشعر بأنها مهددة أعلى من الحد الأقصى من التسامح، قد يفقد كِنُغ وحركته الحملة برمتها.

رصد كِنُغ ومؤتمر القيادة المسيحية الجنوبية (SCLC) مدى صعوبة أن تدفع الأمة برصد تصرفات الرئيس. باعتباره الشخصية العليا في السلطة للأمة، ستشير استجابات الرئيس جونسون جيداً إلى المدى الذي يمكن فيه عامة الجمهور أن يتسامحوا مع تحدي التكيف الصادر من سلماً. حالما بدأت القضية في التسخين، بدا كل شيء جيداً. في خطابه عن حالة الاتحاد الذي ألقاه في منتصف كانون الثاني/يناير، تحدث جونسون بإيجاز عن الحاجة إلى قانون جديد لحماية حقوق السود في التصويت. في أوائل شباط/فبراير، بينما بقي كِنُغ لوقت قصير في سجن سلماً، أصدر جونسون بياناً كرر فيه دعمه لحقوق التصويت. داخل وزارة العدل، قام جونسون بإعادة تنشيط خطط لصياغة مشروع قانون حقوق التصويت. ثم طلب كِنُغ، بعد الإفراج عنه من السجن، عقد اجتماع في البيت البيض مع جونسون وترك شعوراً مشجعاً حول نية الرئيس لتقديم تشريع قوي لحقوق التصويت.²³ حتى الآن، لم يبدو جونسون خائفاً من المظاهرات. ومن ثم تابع جونسون للتعبير عن الشك حول التوقيت. أن الأمة والكونغرس لا يبدوان مستعدين لتمرير مشروع قانون مع فاعلية حقيقية التي تعطي مسؤولي الحكومة الاتحادية السيطرة على عملية تسجيل الناخبين.

ومن ثم رفع كِنُغ الحرارة في 22 شباط/فبراير، معلناً خطته لمسيرة الخمسين ميلاً إلى مونتغومري. وبدأ الكونغرس قبل مطلع آذار/مارس، لتليين موقفه. في 2 آذار/مارس خرج "إيفرت ديركسن" (Everett Dirksen) مؤيداً التشريعات المتعلقة بحقوق التصويت. ولكن في اليوم التالي، صوتت "لجنة القوانين في مجلس الشيوخ" على عدم التوصية بإجراء تغيير بإغلاق مجلس الشيوخ نقاش القوانين (Senate's cloture rules)، الأمر الذي جعل سن تشريع قوي أقل بكثير من المحتمل.

كنتيجة لذلك، تمسك كِنُغ بثبات بخطته للمسيرة. وفي يوم الجمعة، 5 آذار/مارس، اجتمع كِنُغ مع الرئيس جونسون مرة أخرى. على ما يبدو، لم يقل جونسون شيئاً لكِنُغ للحد من المظاهرات²⁴. ولكنه أيضاً لا يمكنه أن يقدم وعداً بأن قانون حقوق التصويت سيتضمن المواد التي يعتقد كِنُغ أنها حاسمة لنجاحه. استخدام المسجلين الاتحاديين في تلك المقاطعات التي تنكر تصويت السود. إذا كان كِنُغ يقرأ جونسون

كمقياس على مدى صعوبة الضغط، كان كِنُغ يضغط بمقدار مناسب : ليس كثيراً، ولكن ليس قليلاً جداً.لم يكن جونسون منزعجا على نحو غير ملائم ولا جاهزا للعمل.

ص/223

جرت المسيرة يوم الأحد، 7 آذار/مارس. بعد وحشية ذلك اليوم، وارتفع مستوى اختلال التوازن الوطني بشكل حاد. أطلقت وسائل الإعلام عليه يوم الأحد الدامي. فجأة، اهتم آلاف الناس بهذه القضية. كان البيض يتظاهرون في المدن الكبرى عبر البلد، ويطلب الملايين من جونسون والكونغرس القيام بإجراء²⁵. كان الناس على ما يبدو يتعلمون. وتمسك كِنُغ بثبات، ومن حسن الحظ، كذلك فعل جونسون. وفي مساء الأحد، أعلن كِنُغ مسيرة أخرى يوم الثلاثاء ودعا رجال الدين من الطوائف كافة في أنحاء البلاد للانضمام إليه.

ولكن بدأ التفاوض وراء الكواليس، حالما بلغت المحنة مستوى ذروتها. في يوم الاثنين، 8 آذار/مارس، ناشد المحامون من مؤتمر القيادة المسيحية الجنوبية القاضي الاتحادي فرانك جونسون الابن(Frank Johnson Jr) لأمر تقييدي مؤقت لمنع كلارك ولنغو من التدخل في مسيرة يوم الثلاثاء. اعتقد كِنُغ وابيرناثي (Abernathy) أنه يكفي سفك الدماء وتسجيل نقطة للأمة. كان جيمي لي جاكسون أول شخص قد قُتِل أبدا في حملة مؤتمر القيادة المسيحية الجنوبية²⁶. لم تحتاج حركة الحقوق المدنية ضربا وحشيا آخر أو وفيات أكثر لتميرير وجهة نظرها. إنها ببساطة كانت لازمة للحفاظ على إنتباه الأمة مركزة على القضية.

على الرغم من التعاطف مع قضية الحقوق المدنية، كره القاضي جونسون فكرة مسيرة جماهيرية في وقت قريب بعد يوم الأحد. بدلاً من كبح كلارك ولنغو، فإنه سأل الناشطين تأخير مظاهرتهم حتى يستطيع سماع قضية الولاية يوم الخميس 11 آذار/مارس. ولعل القاضي تعاطف مع فزع الجمهور المنتشر على نطاق واسع إزاء آفاق مسيرة الخمسين ميل ذات التخطيط الضعيف ، مع عدم وجود ضمانات حقيقية ضد العنف. حتى وجود قانون (أمر) تقييدي اتحادي لا يمكنه أن يضمن حقا رحلة آمنة. رأى القاضي جونسون أنه لا حاجة للاستعجال²⁷.

ومع ذلك، رفض كِنُغ ، طلب القاضي بالتأخير. إنه أراد الحفاظ على الزخم. ردا على ذلك، حوّل القاضي طلبه إلى أمر،²⁸ الآن، كان القاضي الاتحادي قد رسم الخط. إنه ألزم مؤتمر القيادة المسيحية الجنوبية ألا يتظاهروا إلا بعد جلسة استماع يوم الخميس. وهذا عنى أن المظاهرة سوف تخالف ليس فقط قانون الولاية لكن كذلك القانون

الاتحادي . كان كِنغ خارجاً ضد حدود الأمة - حدها في التسامح. كَسَرَ القانون الاتحادي لن يكون مقبولاً بسهولة من الكونغرس والجمهور.

ص-224

في ليلة الاثنين أرسل الرئيس جونسون وسيطا على متن " طائرة من القوات الجوية" للتفاوض مع كِنغ لتأخير المسيرة. وهذا دلُّ بوضوح أن كِنغ (King) قد وصل إلى الحد الأقصى مع الرئيس جونسون. إذا كانت مظاهرة يوم الثلاثاء تحولت إلى مشهد دموي آخر، الأمة ستلوم الرئيس جونسون، وليس فقط الولاية والمسؤولين المحليين، لفشلهم في التدخل.

وعلاوة على ذلك، لم يستطع جونسون أن يجلس مكتوف الأيدي في مواجهة أمر من المحكمة الاتحادية. سوف يذهب كِنغ بعيداً جداً إذا تظاهر مرة أخرى، بإطلاق العنان للعنف. بحلول مساء الاثنين لم يكن كِنغ و ابيرناثي متأكدين مما يجب فعله. سافر آلاف الناس إلى سلما ذلك اليوم للتظاهر معهم يوم الثلاثاء. هل يمكنهم ببساطة إلغاء الامر كله؟ وإذا استطاعوا، وإن كانوا يستطيعون ذلك هل سيتحملون جميع الضغوط من الكونغرس والأمة؟

لي روي كولينز (LeRoy Collins)، مبعوث الرئيس جونسون كرئيس جديد "دائرة خدمة علاقات المجتمع" في وزارة العدل، أيقظ كِنغ و ابيرناثي مبكراً صباح يوم الثلاثاء لعمل صفقة. بدلاً من القيام بالمسيرة إلى مونتغمري، اقترح أن يقوموا برحلة رمزية، واستعاد حوادثاً ماضية ليوم الأحد الدامي والتوقف عند نقطة على جسر إدموند بيتوس التي جرت فيها عمليات الضرب. وقال كولينز أنه سيجعل كلارك ولنغو يتفقدان.

عَنَتُ القيادة بالنسبة لكِنغ و ابيرناثي، الحفاظ على الاضطرابات داخل النطاق الذي يمكن أن يتسامح جونسون معه. ومن ثم سارا مع آلاف يغنون، "لن أسمح لأي أحد أن يغيّر رأيي" ("Ain't Gonna Let Nobody Turn Me Round."). وعندما وصلوا إلى منتصف الجسر، توقف كِنغ و ابيرناثي وأقاموا صلاة، وثم استداروا. وقد تم تسجيل نقطة. وقد وصلت المحنة إلى حد التسامح، وقد احتفظ الضغط أقل من ذلك الحد حالما شاهدت الأمة المسيرة وحبست أنفاسها.

أن تصبح مانعاً للصواعق للإنتباه

كان للإنتباه تكاليفه ومنافعه. الأشخاص في السلطة، مثل غوريلا الظهر الفضفي في الغابات الجبلية، لفت الانتباه بحكم ارتفاعه، وموقعه. بالنسبة لهم، كونه

مركز الانتباه ليس بالضرورة خطيرا. الجماعات ميالة إلى حماية أشخاصها في السلطة لفترة طويلة، وبحكم العادة بقدر ما هو خوف من الارتباك.

ص/225

ولكن بدون سلطة، يقف القائد نسبيا عاريا أمام الناس، يظهر عادة ليس فقط كمعرّف لمشكلة محزنة ولكن أيضا كمصدر للمحنة نفسها. كل العيون تتجه إلى الشخص الذي يثير أسئلة مقلقة، وتكون بعض تلك العيون معادية. يمكن للمجموعات تجنب المشكلات ، مؤقتاً على الأقل، بإطلاق النار على الرسول. وهكذا، على الرغم من أن الإنتباه أداة رئيسية للقيادة، فهو أيضا يجعل الشخص هدفا محتملا للهجوم. إذا كان شخص ما يفتقر إلى السلطة، يأخذ الناس القضية بحيث لا تقتصر على جوهر وجهة نظره ولكن مع حقه في إثارتها. في الواقع، أنهم غالباً ما يهاجمون الحق ويتجاهلون المضمون.

الآليات لقتل الرسول متنوعة ودقيقة اعتماداً على الثقافة، والمنظمة، والمشكلة. من ثم فغالباً ما تتبع الهجمات نمطاً عاماً: أولاً، شخص أو فصيل يثير سؤالاً صعباً الذي يولد بعضاً من المحنة بالإشارة إلى أي صراع محتمل حول القيم والهدف، والمعايير والعلاقات التنظيمية، والسلطة، أو الاستراتيجية.

ثانياً، رداً على ذلك، سوف يُحوّل أعضاء النظام المرتبكون نظراتهم إلى الشخصية العليا في السلطة، ويتوقعونه أن يستعيد التوازن. أخيراً، اضطر الشخص في السلطة، بضغط من هذه التوقعات لخفض المحنة، بشعور عاطفي اضطر إلى العمل، وذلك بتحبيد أو إسكات "مشكلة فصيل" ، بشكل مباشر أو غير مباشر. تحدث هذه التحركات سريعاً. قد لا يكون الشخص في السلطة على علم بالطريق الذي وضعه فيه الآخرون لأداء دور الجلاد باسمهم.

ولذلك، هناك تحد كبير للقيادة، هو لفت الانتباه و ثم صرفه إلى المشكلات والقضايا التي يتعين مواجهتها. للقيام بذلك، يتعين على المرء أن يوفر إطاراً للعمل. ويحتاج الجمهور فهم غرض السلوك المنحرف أو غير العادي بسهولة حيث أنه يركز أقل على السلوك نفسه، أو الشخص ، ويركز أكثر على معناه.

وأصبح مارتن لوثر كينغ مانع صواعق الإنتباه للحقوق المدنية. أصبح كل تحرك وسلوك له يخضع للتدقيق، ليس ببساطة عن طريق وسائل الإعلام والجمهور ولكن أيضا عن طريق بنية السلطة. مثلما جلس الشريف كلارك في اجتماعات حقوق التصويت المبكر في سلما، تنصت إدغار هوفر (Edgar Hoover) مدير مكتب

التحقيقات الفدرالي على محادثات كِنغ الهاتفية اليومية، جامعا البيانات التي من شأنها تشويه سمعته إذا تم نشرها. عرف كِنغ بالتنصت عليه؛ وعرف المخاطر التي يديرها بالعمل كنقطة محورية.

ص 226

دائماً، كان عرضة للوقوع في أخطاء سواء الأخطاء الشخصية ، مثل الجنسية الطائشة، والأخطاء التكتيكية، التي يوجد منها الكثير²⁹. تعرض كِنغ (King) مرارا وتكرارا لخطر التعرض العام والإذلال. ويمكن استخدام أدنى خطأ ضده. وكونه مانع صواعق للإنتباه يعني أن كثيرا من الناس يجدون السقوط المذل مسليا.

إلا أنه لا يمكنه الإختفاء من التمحيص وما يزال يحتفظ بالضغط على ضمير الأمة. وكان الحل لكِنغ على حد سواء الإخلاص، والاستراتيجية، ليصبح تجسيدا لمعيشة هذه القضية التي يريد أن يوجه الإنتباه إليها. حَوْل كِنغ المعضلة لأن تصبح مانعة الصواعق لمصلحته. وحتما توجه الإنتباه نحوه ثم من بعد سيتم توجيهه نحو القضايا المتعلقة بالحقوق المدنية. وأعطيت الحوادث الشخصية معاني أكبر.

واتخذ برنارد لافاييت الخيار نفسه عندما أمضى ثلاثة أسابيع يتجول في قميص ملطخ بالدماء. وكذلك فعل غاندي بغزله القطن كل يوم ويرتدي مئزرا تقليديا وشالا من نسيج بيتي ، بل [يرتديه] أثناء زيارته للملك في قصر باكنغهام³⁰. كذلك فعلت سانجر عندما رفضت السلطات المدنية في بوسطن حقها في الكلام في عام 1929. وقفت صامتة أمام حشد من الناس في "المنتدى قاعة فورد" مع عصابة من الشريط تلصق عبر فمها بينما مؤرخ جامعة هارفارد آرثر شليسنجر الأب (Arthur Schlesinger Sr.) قرأ بيانا مقتضبا: "كرائدة تقاتل من أجل قضية، أنا أعتقد في حرية التعبير. كدعائي ، أرى مزايا هائلة في تكميم الفم. إنه يسكتني. ولكنه يجعل ملايين آخرين يتحدثون ويفكرون في القضية التي أعيشها فيها.³¹

كذلك، سيكون على كِنغ، تجسيد هذه القضية شخصيا التي وقف لأجلها. وهذا يعني أن عليه أن يكافح باستمرار مع نفسه للعيش وفقا لمجموعة معايير عالية جداً. في أعقاب الحوادث التي وقعت في سلما، كان ريس وفوستر وبوينتون لديهم نفس التحدي القاسي الشخصي. أصبح جميعهم أهدافا للتمجيد والتمحيص. لا يمكن لقيادتهم أن تأخذ مكانا وراء الكواليس- مثل قيادة الرئيس جونسون في حقوق التصويت. وهكذا، كان على كِنغ استخدام شخصه كأداة درامية. وفي الواقع، ابيرناتي (Abernathy) ، والبعض الآخر عمدا وضعوه في النقطة المحورية في أيامه الأولى من مقاطعته [ركوب] الحافلة عام 1956 في مونتغمري لأن كِنغ كان قادما جديدا إلى

المدينة، كان على استعداد لتحمل الحرارة وكان لديه المهارات البلاغية التي يستخدمها.

ص 226/227

ولكن مع ذلك جَسَدَ كِنُغَ كثيرا الحقوق المدنية، ولكنه لم يصبح ابدأ القضية. والتمييز مهم. ومَثَّلَ كِنُغَ فقط القضية، و أعتقد معظم الناس أنه يمكنهم أن يلمسوا الفرق. كان السياق لنشاطه واضحا . القليل من الناس اعتبروا كنج بانه كان مصدر فكرة الحقوق المدنية حتى لو كانوا يعتبرونه المتحدث والاستراتيجي الرئيسي. عندما وضع نفسه في السجن، كان المغزى صراحة رمزيا. عندما قُتِل، عدد قليل ظنوا أن قضية الحقوق المدنية ماتت، حتى لو كانت من الناحية الاستراتيجية وصلت إلى طريق مسدود. وفي الواقع، حتى بعد وفاته تابع ليمثل الحقوق المدنية لأن القضية كانت تعيش مع الآخرين.

ويوضح سلوك الرئيس جونسون الجانب الآخر من التمييز. ذهب جونسون أبعد بكثير من تمثيل قضية حرب فيتنام. وبمقتضى أخذه دور صانع القرار الانفرادي، أصبح هو القضية- حكمه على الأمور وخيانة الأمانة، وأسلوبه. وأصبحت هي حرب جونسون لأنه لم تكن هناك طريقة أخرى واضحة لتجعل معنى للحوادث ما عدا نسبتها له. ونتيجة لذلك، عندما انسحب جونسون في آذار/مارس عام 1968 من دخول الترشيح مرة أخرى لمنصب الرئيس، اعتقد كثير من الناس أن الحرب قد انتهت. لقد فشلوا في رؤية أنه كان دمية بمقدار ما كان محركاً للدمية. ومَثَّلَ استمرار الحرب ليس مجرد تصرفات الرئيس ولكن الاتجاهات القوية والمنظورات المتصارعة داخل النظام السياسي الأمريكي. وبدلاً من أن يُنَسَّقَ هذه الصراعات، وقف جونسون بمفرده، ليجعلها تظهر أنه وحده كان القضية. وعلى النقيض من ذلك، في الحقوق المدنية، كما هو الحال مع الكثير من برامج المحلية، أرجع جونسون العمل التكميلي إلى المجتمع.

وكذلك فعل كِنُغَ عندما أنتج مشهد الشرطة يضربون المسيرة للعيون التي تشاهد التلفزيون الوطني . قد حاول المعلقون الساخرون تصوير مسيرة السود كالدمى الحمقى الذين يتلاعب بهم كِنُغَ. لكن لوي الحقائق هذه لا يمكنه أن يفسر بعيداً الصور التلفزيونية لجنود الولاية ورجال الشرطة وهم يضربون الناس العُزْلَ الذين طلبوا أن يكون لهم الحق في التصويت. بتحويل قوة التناقضات داخل الأمة، جعل كِنُغَ الناس يشعرون بالتناقضات في المواقف الخاصة بهم. وبهذه الطريقة، فإنه حَرَفَ الانتباه من نفسه إلى القضايا، ونشر مسؤولية العمل من خلالهم. لايمكن للأمة أن تنسب التناقضات إلى كِنُغَ بسهولة.

تعبئة أصحاب المصلحة

القادة بدون السلطة،- المنحرفون، كما ينظر إليهم غالبا -عليهم التفكير مليا إلى أين يوجهون تحدياتهم.في الواقع، كلما كانت نوعية حجتهم أفضل ، على الأرجح أنها سوف ستلمس التناقض الداخلي في المجتمع وهكذا تُثير أو تُفاقم الصراعات التي من ثم تستدعي الجهود السلطوية الرامية إلى استعادة النظام. ومن ثم فالقائد الذي يدفع الشخص في السلطة لمحاولة حل مشكلات هامة يجب أن يتوقع من شخصية السلطة بالرد مرة أخرى، ليس بالضرورة من دوافع شخصية بل من ضغط المجتمع عليه للحفاظ على التوازن.

ويمثل رفض السلطة للتحدي دينامية معقدة. وببساطة يمكن للقائد بدون السلطة التهوين بتعقيد الوضع وذلك بتفسير الرفض كدليل على تقديم معيب أو حجة غير كافية، أو التحيز الشخصي لهذا الشخص في السلطة. بالتأكيد، قد تكون هناك بعض الحقيقة هنا وتوجد الدروس المهمة لاستنباط الخطوة التالية. ومع ذلك، ينشأ الرفض عموما مع مجتمع أصحاب المصلحة بمقاومة الإخلال في التوازن. والسلطة هي التي تنوب عنهم.في الواقع، يجوز لمن في السلطة أن يكون متعاطفا شخصيا ولكن قد لا يرى أي خيارات، نظراً للتوقعات التي يحملها. وهكذا، العودة إلى الشخص في السلطة مع "نسخة عرض محسنة" التي تأخذ تحيزه في الاعتبار وغالباً ما تقود إلى لامكان³².

يجب على أي تحدٍ أن يقوم بتعبئة أصحاب المصلحة الحقيقية، وليس فقط وكلائهم. ويبدأ الشخص مع أربعة أسئلة: من هم أصحاب المصلحة الأساسية في هذه القضية، وكيف أنهم قد يحتاجون إلى تغيير طرقهم؟ ما هي توقعاتهم من سلطتهم؟ كيف يمكن أن يبدأ الشخص في السلطة لإعادة تشكيل تلك التوقعات لتزويد نفسه بحرية اختيار اتخاذ الإجراءات؟ وماذا يمكن للمرء ، الذي يقود بدون سلطة القيام به ، لإعادة تشكيل تلك التوقعات لتمهيد الطريق له؟

توضح الحوادث التي وقعت في سلما مبدأ تعبئة أصحاب المصلحة. لم يتسلم فريد ريس وماري فوستر واميليا بوينتون وبرنار لافاييت نظام السلطة في سلما مباشرة. أخذوا من تلقاء أنفسهم المواطنين السود المعنيين الذين امتثلوا مع النظام مما ساعد لإبقائه قائما . لا يمكن أن تسبق صحوة المواطنين البيض صحوة السود للوقوف وراء طموحاتهم الخاصة. لو نظم أي شخص من هؤلاء الناشطين الأربعة

مظاهرة وحيدة على درجات مبنى المحكمة، لكان العمدة كلارك تخلص منهم بسهولة، بينما شاهد المواطنون البيض والسود على حد سواء، العديد منهم مع الغبطة، والعديد منهم مع اليأس، في عبثية الفعل.

ص 228, 229

وبالمثل، لم يتحدى ابيرناثي، وكُنغ الرئيس مباشرة. ويصف ابيرناثي لحظة الحساب الخاصة بهم صباح يوم الثلاثاء بعد الصلاة على جسر إدموند بيتوس. أخيراً عندما انتهت [من الصلاة] ورفعت رأسي، والتفت. كانت فرقة الخيالة قد اختفت. وقد تراجعت إلى جانب وتركت أمامنا الطريق السريع فارغاً، طريق مستقيم نحو مونتغومري، الأسفلت يتلألأ زاهياً كطريق "الطوب الأصفر". كان يبدو كما لو كنت قد صليت لهم للخروج من طريقنا..

نظرتُ إلى مارتن [لوثر كينغ] و نظرفي وجهي. للحظة كنت متأكداً من أنه سيقع لإغراء الانزلاق في تلك الفجوة [الفخ]، مع وجود أعضاء فرقة الخيالة على جانبي الطريق. وربما هذا ما أراده جورج والاس وجيم كلارك منا القيام به. وهل كان علينا كسر كلمتنا وانتهاك الأمر القضائي، أننا كنا في لعبة عادلة. كان يمكنهم القبض علينا جميعاً - أو العديد ممن يمكن يسحبوهم بعيداً - ونحن كنا سوف نفقد مصداقيتنا لدى كل شخص في السلطة. وحتى ليندون جونسون كان يمكن أن يدافع عن أعمالنا، إذا كان حقاً يريد ذلك. ونحن لا يمكننا ابداً أن ننظر مرة أخرى في عيني كولينز.³³

تجنب ابيرناثي وكُنغ فخ توجيه تحديهم نحو الشخص في أعلى السلطة. بدلاً من ذلك، انهما استهدفا الأمة، وبطريق غير مباشر [استهدفا]، الكونغرس. كان يُتَوَقَّع من الرئيس أن يتصرف في الحقوق المدنية فقط بقدر ما أعطاه ناخبوه حرية التصرف. ربما سيكون الأفضل للرئيس التمسك بثبات بينما الضغط على الأمة وعلى الكونغرس ازداد - بينما أصبحت القضية أولوية عامة. من ثم إذ كان من شأن حرية عمل الرئيس أن تتسع فيمكنه أن يرعى تشريعات الحقوق المدنية الجديدة من خلال الكونغرس. وكان سلوك السلطة سيتغير حالما المشاعر الاجتماعية تغيرت.

في الواقع، كانت هذه الاستراتيجية العامة لقادة الحقوق المدنية لعدة سنوات. وقد استخدموها من قبل. عقب مظاهرات متواصلة في برمنغهام وفي التحضير للمسيرة في واشنطن في آب/أغسطس 1963 للضغط من أجل تشريع الحقوق المدنية، على

سبيل المثال، فقد استهدف كِنُغ وزملاؤه الجمهور، وليس الرئيس كينيدي. نتيجة لذلك، كان لكينيدي الحرية لمساندتهم في خطابه السريع والمرتب لكن الرسمي والدرامي عن الحقوق المدنية في حزيران/يونيه 1963.³⁴ وللتأكد قام كِنُغ وابيرناثي بالضغط ورصد أولئك الذين هم في السلطة، ولكنهما استهدفا بأفعالهما الجماهير ذات الصلة الأكبر: مجتمعات السود التي تحتاج إلى التشجيع والانضباط، والتنظيم، و مجتمعات البيض عبر البلاد، الذين أمكن إقناع العديد منهم لتشجيع الحقوق المدنية- إذا أُجبروا على الاعتراف بأن نظمهم القانونية خانت قيم القانون التي كان من المفترض أنها تُمثله. وأوضح كِنُغ الاستراتيجية في "رسالة من سجن برمنغهام" في نيسان/أبريل 1963:

ص. 230 ص. 231

ربما تتساءلون أيضا: "لماذا العمل المباشر؟ لماذا الاعتصامات والمسيرات وما إلى ذلك؟ أليس التفاوض هو أفضل سبيل؟" أنت على حق تماما في الدعوة إلى التفاوض. والواقع أن هذا هو الغرض الأساسي من العمل المباشر. يسعى العمل المباشر اللاعنفي إلى خلق مثل هذه الأزمة وتشجيع مثل هذا التوتر الذي فيه رفض المجتمع المحلي باستمرار سيجعل التفاوض مُضطراً لمواجهة هذه القضية. ويسعى حتى إلى تهويل القضية التي لم يعد من الممكن تجاهلها. وقولي بخلق التوتر كجزء من العمل المقاوم غير العنيف قد يبدو إلى حد ما صادما. ولكن يجب أن اعترف بأنني لست خائفا من كلمة "التوتر". أنا عارضت بجدية التوتر العنيف، ولكن هناك نوع من التوتر البناء، غير العنيف الذي يُعدُّ ضروريا للنمو³⁵

لاستخدام هذه الاستراتيجية، كان على كِنُغ ومعاونيه أن يصبحوا خبراء في استخدام وسائل الإعلام للاتصال بالجمهور. ومع ذلك ارتجلوا تكتيكاتهم، كانوا دراميين في تشكيل لحظات التعليم لجماهيرهم، أن تكون [التكنيكات] هي المسيرات، الخطب، الاعتصامات، المسيرات، المقاطعة، ورسائل من السجن، أو مسيرات الحرية. في نهاية اليوم، قد يكون بعض الناس قد ضُربوا أو يموتوا، ولكن التعلم حصل. وتغيرت المواقف والعادات. تم توضيح القيم وأصبحت السلوكيات أكثر اتفاقا معهم. يصف ج. ل. شِسْتْنُت (J. L. Chestnut) محامي سلما مستذكرا رد فعله على حقيقة أن تسعة آلاف شخص أسود سجلوا أسماءهم للتصويت في ستة أشهر فقط: أن أقول أنني قد تأثرت فهذا تصريح بخس. كنت بجانب نفسي. وكان هؤلاء الناس هم الذين قيل لهم لأجيال أن التصويت هو

من أعمال البيض، ابقَ بعيداً عن مبنى المحكمة، ولا تستعدي الناس البيض. لقد جئنا من لامكان إلى مكان ما في فترة زمنية قصيرة فظيعة. شعب بدون تصويت يائس ، وقد انتقل في غضون أشهر إلى موضع تقريبا كونه قادراً على انتخاب قادة خاصة بنا ، حكم أنفسنا... وكان هذا إنجازا هائلا وسِلما لا يمكن أن تكون هي نفسها مرة أخرى.

بعد قرون من المراوغة والتهرب، قد خرج السود من القمقم--وقد أحبوا [تنشق] الهواء. قوم ما يزالون قلقين على وظائفهم، والرهون العقارية والقروض المصرفية، ولكن تم رفع غطاء الخوف من إزعاج أي شخص أبيض. انتهى عهد الرعب... هذا هو كل شيء عن أمريكا - حرية التنفس، التحرر من الخوف. كان ذلك أمرا أساسيا. وكثيراً ما قال كِنغ "التصويت ليس لعبة الكرة ، ولكنه يدخلك داخل ملعب الكرة." وهذا الذي كنا فيه في نهاية عام 1965. ونحن قد دخلنا في الملعب. الآن علينا أن نتعلم أن نلعب اللعبة³⁶

ص. 329 ملاحظات الفصل التاسع

الملاحظات على صفحات 208-220،

9. Modulating the Provocation

1. على الرغم من أن حالة سلما استخدمت لاحقاً في هذا الفصل لتوضح كبار الأشخاص في السلطة الرسميين باعتبارهم بارومتيرات للتوتر/ إجهاد المنتظم ، هذه الفكرة يمكن أيضا تطبيقها على أشخاص كبار السلطة غير الرسمية في حدود دائرتهم الانتخابية غير الرسمية. سوف يتوقع ناخبوهم غالباً منهم تقديم التوجيه والحماية والنظام بنفس الطريقة كما هي في الدوائر الرسمية.

2. Parts of the following account are based on J. L. Chestnut Jr. and Julia Cass, *Black in Selma: The Uncommon Life of J. L. Chestnut, Jr.* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 1990). In addition, parts are taken verbatim from excerpts of the teaching case prepared by James Henderson, Philip B. Heymann, Richard E. Neustadt, William Mates, and Mark H. Moore, "The Voting Rights Act of 1965 (A): The Selma Campaign" (Cambridge: John F. Kennedy School of Government Case Program, Harvard University, 1977), Case #C14-75-113. Quotations are from this teaching case, except where otherwise noted.

3. Chestnut and Cass, *Black in Selma*, pp. 135-136.

4. Ibid., pp. 153-154.

5. Ibid., pp. 160.

6. Lafayette quoted in *ibid.*, p. 166.

7. بناء على شِسْتَنْت Chestnut، كان القاضي هار (Hare) صانع القرار في مجتمع البيض، وجاءت المبادرة لقمع المظاهرات منه، وليس من الشريف كلارك في المقام الأول

"Judge in a Nutshell," in Chestnut and Cass, *Black in Selma*, chap. 10.

8.Ibid., p. 188. (The excerpts from "The Voting Rights Act of 1965 [A]: The Selma Campaign" end here.)

9.Chestnut and Cass, *Black in Selma*, p. 212.

10. Martin Luther King Jr., *Why We Can't Wait* (New York: Mentor, 1963), pp. 81-82.

11.Ralph David Abernathy, *And the Walls Came Tumbling Down* (New York: Harper and Row, 1989), pp. 297, 300, 393.

12. Chestnut and Cass, *Black in Selma*, pp. 260, 194.

13. Charles E. Fager, *Selma: The March that Changed the South* (Boston: Beacon Press, 1985), pp. 3-11.

14. Ibid., p. 7.

15. Chestnut and Cass, *Black in Selma*, p. 194.

16. Chestnut and Cass, *Black in Selma*, p. 191.

17. "Chronology of Events at Selma, Ala.," *The Washington Post*, March 22, 1965, p. A9; and Abernathy, *And the Walls Came Tumbling Down*, p.325.

18. Chestnut and Cass, *Black in Selma*, p. 204.

19. ووفقا لابيرناثي ، كان والاس الحاكم قد هندس تحطيم المسيرة بحيث تحدث فقط داخل حدود مدينة ، وبالتالي يمكن أن تنسب إلى كلارك وليس له. ثم التقى والاس بكلارك و "عَنَفَه بغضب لسماحه بعنف يوم الأحد.

Tumbling Down, p. 326; also see Fager, "Abernathy, *And the Walls Came Tumbling Down*, p. 101.

Chestnut and Cass, *Black in Selma*, p. 198.

20. For an analysis of the parallel problem of hasty economic reform, see Shang-Jin Wei, "Gradualism Versus Big Bang: Speed and Sustainability of Reforms," Working Paper Series #R93-2 (Cambridge: John F. Kennedy School of Government, Harvard University, March 1993).

22. Fager, *Selma*, p. 57.

23. Abernathy, *And the Walls Came Tumbling Down*, pp. 322-323; Henderson et al., "The Voting Rights Act of 1965 (A): The Selma Campaign," p.5.

24. "Dr. King Sees Johnson, Asks U.S. Registrars," *The Washington Post*, March 6, 1965, p. A2.

25. "Demands Rise across U.S. for Selma Action," *The Washington Post*, March 13, 1965, p. A8.

26. Abernathy, *And the Walls Came Tumbling Down*, p. 325.

27. ومع مرور الوقت ، الأمر التقييدي جنبا إلى جنب مع كل من التخطيط وحماية الحرس الوطني ستثبت أنه لا يمكن أن تضمن السلامة عند حصول مسيرة الثلاثة أيام إلى مونثغومري التي بدأت بعد أسبوعين، في 21 آذار/مارس. السيدة فيولا ليوزو (Viola Liuzzo) ، ربه منزل من ديترويت بيضاء، وقتلت بالرصاص في سيارتها بينما كانت تنقل المتظاهرين في جولات مكوكية

إلى سلما في نهاية المسيرة .

"Mother of 5 Slain after March," *The Washington Post*, March 26, 1965, p. A 1. See also Henderson et al., "The Voting Rights Act of 1965 (A): The Selma Campaign," p. 14; Abernathy, *And the Walls Came Tumbling Down*, pp. 335-342.

28. Fager, *Selma*, p. 101.

29. For accounts of some of King's personal and strategic mistakes, see Abernathy, *And the Walls Came Tumbling Down*; and Branch, *Parting the Waters*.

30. William L. Shirer, *Gandhi: A Memoir* (New York: Washington Square Press, 1979), p. 167.

31. Chesler, *Woman of Valor*, pp. 219-220.

32. I mentioned one such example in Chapter 7, when Undersecretary of State George Ball rewrote numerous critical memos on Vietnam policy to President Johnson, less alarming and more palatable, to no avail.

33. Abernathy, *And the Walls Came Tumbling Down*, p. 342.

34. See Taylor Branch, *Parting the Waters*, p. 824.

35. King, *Why We Can't Wait*, p. 79.

36. Chestnut and Cass, *Black in Selma*, p. 235.

ص-233

ممارسة القيادة بدون اجابات سهلة

الجزء الرابع :

البقاء على قيد الحياة

الفصل العاشر : الإغتيال

الفصل الحادي عشر : التحدي الشخصي

الفصل العاشر: الاغتيال

القيادة أمر خطير، مع سلطة أو بدونها ، لأن ضغوط العمل التكيفي يمكن أن تكون قاسية. إسأل رجلاً أبيض أو امرأة بيضاء في سلماً للتخلي عن الطريقة الوحيدة للحياة التي عرفها، التي ورثها عن والديهم وتم تعزيزها من خلال المدرسة والصدقات، وأطلب منهما أن يخضعا لفترة متواصلة من الارتباك والمحنة. ويمكن أن تجعل المحنة الشديدة الناس قاسين، ويتم التضحية بالتعاطف والشفقة ، والمرونة الذهنية لحساب رغبة النظام اليائس.

في كثير من الأحيان يحمل الأشخاص الذين يقودون ندوبا من جهودهم الرامية لحوادث التغيير التكيفي. غالباً ما يتم إسكاتهم. وفي بعض الأحيان، فإنهم يُقتلون. إذا كانت القيادة يجب أن تتطلب دوماً تضحيات شخصية كبيرة، من ثم يجب أن تنتظر مجتمعاتنا ومنظماتنا بطلاً مفاجئاً عرضياً. وكثيرون منا في الواقع ينتظرونه. ولسوء الحظ، ضغوط التكيف علينا لا تنتظر أحداً. إذا كنا نريد توليد مزيد من القيادة في مجتمعنا، يُوجد لدينا خياران. أننا يمكن أن نشجع عدداً أكبر من الناس تجاه الجهد البطولي، ويمكننا البحث عن طرق للقيادة التي تقلل من احتمال الإصابة الشخصية، حتى بالنسبة للبطل، وهكذا يمكن للمزيد من الناس أن يدخلوا إلى المعركة. على الرغم من أن هذه الوسائل لا يستبعد بعضها البعض الآخر، فإننا نتابع الطريق الثاني هنا. وللقيام بذلك، علينا أولاً التحقيق في السؤال، لماذا القيادة خطيرة؟

ص 236 - 236

يخيب القادة دائماً أمل شخص ما. مع سلطة أو بدونها ، هناك شخص يمارس القيادة سوف يتحمل آلام المجتمع وتطلعاته ويحبطون على الأقل بعض الناس داخلها. وكثيراً ما يتطلب العمل التكيفي الخسارة. و حتى وجود ابتكار جديد مشرق أو اكتشاف علمي سيلاقيان المقاومة من أولئك الذين يشعرون بأنهم مهددون. في أفضل الأحوال، سوف تكون الخسارة المؤقتة أكثر مدعاة للتصور من الواقع. قد يكون المستقبل أفضل، ولكن يجب أن يتحمل البعض المخاطرة¹. يمثل المعلمون السود من سلماً، الطبقة الوسطى السوداء الصغيرة، الذين قاوموا بشدة الانضمام إلى مظاهرات الحقوق المدنية في عام 1965 خوفاً من أنهم سوف يفقدون قدراً من الاحترام والسلطة والأمن مما عملوا جاهدين لتحقيقه. في نهاية المطاف، لم يكن عليهم مواصلة تلك للخسارة ،

ولكن في لحظة اتخاذ القرار، الانضمام أو البقاء بعيداً، شكّلا المخاطر المتصورة للخسارة قوة سلوكهم.

وفي الواقع، تطلب التغلب على الخوف من الخسارة جهوداً بطولية من جانب عدد قليل من المعلمين الناشطين ومُنظّمي الحركة. إنهم لم ينكروا الخطر، ولكنهم عملوا على التخفيف من إدراك المخاطر بشرحهم للمعلمين لماذا قد تنجح استراتيجية الحركة، وألهموا المعلمين وعبأوهم لتحمل المخاطر بمخاطبة غضبهم وإحباطهم، وآمالهم، إذا لم يكن ذلك لأنفسهم، من ثم فإنه للشباب في فصولهم.

غالبا، ومع ذلك، تكون الخسارة حقيقية ومستدامة؛ التكيف لبعض الناس يعني قبول الخسارة، وتحديد المشكلات الناشئة عن الخسارة وحلها، واستخراج الأفضل منها بإيجاد الفرصة القادمة. الخسائر بالنسبة لستيف بوكانان وأسرته كانت واضحة. وكانت خسائر عمال مصنع نحاس أساركو في تاكوما فقط صارخة أقل قليلاً. إنهم فقدوا وظائفهم؛ وكان عليهم أن ينشطوا ويعثروا على عمل جديد. بالنسبة للبعض، هذا يعني اقتلاع منازلهم وأسرهم. وواجه البيض في سلّما، ألاباما خسائر من حيث الهوية والبُنية الاجتماعية، وتعني السلطة السياسية. الحقوق المدنية تغييرا في أسلوب حياتهم...

مهاجمة قادة وأشخاص في السلطة تم، ورُفضوا وأُسكتوا، وفي بعض الأحيان اغتيلوا لأنهم يمثلون خسارة حقيقية أو متصورة لأعضاء المجتمع الذين يشعرون بأنهم قد حصلوا، أو قد يحصلوا على نهاية سيئة للصفقة. حتى إذا كان الناس يأملون في التوصل بالإجمال إلى نتيجة إيجابية، فإن الخوف يثير الدفاع، لا سيما إذا كانت الرهانات مرتفعة. في هذه الأوقات، الحصول على السلطة نفسه محفوف بالمخاطر، سواء كان يمارس الشخص القيادة معها أم لا يمارس. واحد مخاطر الوظيفة هي السمعة، وربما الحياة.

ص / 237

لوصف مخاطر السلطة (مع القيادة أو بدونها)، سأعود مرة أخرى إلى التمييز بين السلطة والقيادة. يصبح الأشخاص في السلطة مستودعات للأمل بحكم توليهم مهام مناصبهم. طالما أنها تلبّي التوقعات، ربما عن طريق تغيير تلك التوقعات كما فعل بارسونز وروكيلشاوس، تحتفظ السلطات الإرادة الطيبة لهيئاتهم. بل أنها أصبحت أيضا مستودعات إحباط لتلك التوقعات التي كانت قد فشلت. في الفترات الزمنية المستقرة نسبيا، قد لا تكون هذه الإخفاقات على قدر كبير من الأهمية والتعاطف، ويمكن ان تبقى شخصية في السلطة بدون الكثير من البلى والتأثر. بالطنين

المرافق للمشكلات الروتينية، يمكن أن يعمل الناس وفقاً لإجراءات مفهومة جيداً بدون قدر كبير من خيبة الأمل.

في الأوقات غير المستقرة، على أية حال، عندما تتحطم المعايير والإجراءات، تكون ضغوط التكيف مرتفعة، ويكون اختلال التوازن في صعود، وكذلك تبنى التوقعات والاحباطات المرافقة للسلطة. في تلك الأوقات، تُعتبر الشخصية في السلطة، حتى ذلك الذي لا يمارس القيادة-الشخص الذين يتواطأ مع مجتمعه في تجنب العمل التكيفي في محاولة لاستعادة التوازن - سوف يخاطر بأن يتم الهجوم عليه ويخسر منصبه. وحالما تزداد المشاعر في المجتمع، وحالما تفشل الآليات المستخدمة لاستعادة التوازن، يصبح الشخص في السلطة هو كبش الفداء المحتمل. في الحد الأدنى، يتوقع الشعب منه الحفاظ على التوازن في الأوقات العصيبة. وإذا تَعَدَّر ذلك، فإنه يصبح ممثلاً لخسارة الاستقرار.

ممارسة القيادة في هذه الأوقات، قد تكون هي طريق هذا الشخص في السلطة الأكثر احتمالاً للبقاء. إذا كان لا يمكن بإصرار تجنب تحدي التكيف - باستخدام الإنكار، والتحويل، وكبش الفداء، والعدو الخارجي، أو ما شابه-من ثم سوف يدفع الشخص في السلطة ثمن عواقب وجود فشل في إعداد المجتمع للأزمة الحالية. إنه سوف يكون الملام، وفي كثير من الأحيان، يسقط. وأن يكون موضوع الفحص من جانب المجتمع هو أقل بكثير من درجة أن يكون الشخص في السلطة قد تم التآمر عليه، في بعض الأحيان عن غير قصد، مع تجنبه للمشكلات المزمنة. تستند شعبيته على توائمه. ولكن لا يلوم أفراد المجتمع أنفسهم. ويتحمل الشخص في السلطة اللوم.

وأن يصير الشخص في السلطة كبش فداء بالتأكيد هو أمر غير عادل. غالباً ما تعطي المجتمعات لشخص ما السلطة لتوفير التوجيه والحماية والنظام، إلا أنها تقاوم نوع القيادة من جانب الناس في السلطة التي تعيد التحدي المتمثل في تغيير التكيف مرة أخرى لأنفسهم.

ص 237-238

يتم وضع الشخص في السلطة في مأزق مزدوج، إنه [يقع في] ظرف صعب²² عند الالتقاء مع مشكلات التكيف، لا يزال الشخص في السلطة، يحمل التوقعات للتوجيه، ويتم الضغط عليه لا لتقديم التوجيه الذي يولد الألم أو الخسارة الذي يميل إلى مرافقة التكيف. إنه متوقع منه أن يحمي، لكن ليس إذا كانت الحماية تعني التحدي.

أن تكون السلطة كبش فداء أيضا غير منتجة. وتعزز الدينامية الميل الاجتماعي في أوقات المحنة لتتهرب من مسؤوليتها الواسعة لممارسة العمل التكيفي. ما دام المجتمع ما زال يضع عبئا على كاهل السلطة، مهملا مواجهة الحاجة للتغيير، ثم إنه قد يتدهور ببطء ، كما قد تكون الحال في بعض المجتمعات، أو دوامة في سلسلة من الثورات التي بها يتم استبدال ديكتاتور بآخر، وكل شخص ينظر بشكل مختلف تماما حالما أنه أسس "نظاما جديدا": لكن الثقافة السياسية للتبعية لا تتغير.²

لا يأخذ سقوط السلطة على هواء مقدس شكلا غير مألوف. وصفت كورازون أكيينو (Corazon Aquino) اقضاء فرديناند ماركوس (Ferdinand Marcos) "في الواقع معجزة... رمز لمحبة الله والمهمة التي كلفنا القيام بها."³ الإطاحة بماركوس للجرائم التي ارتكبتها مهمة للغاية. وهي لم تكن دائما كذلك. وأثناء الأوقات الأكثر استقرارا، كان لفساده قوة قليلة جداً لجذب الانتباه أو تقليص مناشدته ؛ في وقت لاحق، في أوقات الضغوط التكيفية الملتهبة، كانت خطاياه تتطلب التكفير . كما يصف أحد مؤرخي الدين، التضحية "هي محاولة للقيام ببداية جديدة بواسطة إقصاء تراكم الشر بعيداً الذي يُعيق الخير الإلهي".⁴

ومع ذلك، في كثير من الأحيان فإن القوة التعويضية للتضحية تكون وهمية. وبمواصلة العمل كما لو كانت الأزمة تشكل مشكلة فنية فقط ، يبحث الناس عن الحل الفني -بعزل الشخص في السلطة. ولكن عندما يذهب، ما تزال المشكلات قائمة. المنقذ الجديد الذي يحل محله لا بد له أن يخيب. (في وقته قد تم اعتبار ماركوس منقذاً أيضا).⁵

ص 238/239

لا يتواجد تراكم الشر ابدأ في شخص واحد في القمة لأنه لا أحد يصل القمة بدون تمثيل مصالح الفصائل المهيمنة في النظام. يعيش الشر، إذا كان هو شر مطلق ، بالطرق الروتينية التي بها يتواطأ الناس في جميع أنحاء النظام في الحفاظ على الحالة القائمة للاختلال الوظيفي. يتطلب تغيير الحالة القائمة دائماً أكثر من مجرد تغيير لشخصية المرء الذي في السلطة. ويتطلب العمل التكيفي التعديلات والتعلم، والحل الوسط من جانب الكثير فيما بين المهيمنين، والراضين عن الذات، والمحاصرين. تغيير الشخصية في السلطة ربما قد يؤدي الى حقبة جديدة ، لكن فقط إلى الحد الذي كانت فيه في الاتجاه المعاكس وتمارس القيادة، أو أنها تمثل نتائج عملية التكيف ويجسد اختيارها تغييرا في توجيه المجتمع نحو مشكلاتها.

في أوقات المحنة ، غالبا ما تكون عقول الناس متباينة حول التغيير. إنهم بحماسة يريدون تغيير حياتهم وهم يتطلعون إلى شخصيات السلطة لاتخاذ إجراءات

جريئة لتوجيه التغيير. ومع ذلك فإنهم يريدون أن يجري التغيير مع الحد من خسارتهم وهم يتطلعون إلى السلطة للحماية. نتيجة لذلك، السلطة في موقف أكينو تواجه معضلة كبرى: كان يجب عليها أن تُلبي التوقعات العامة لعمل درامي، بينما تتخذ إجراءات تؤدي إلى تغيير حقيقي. ويتطلب التغيير الحقيقي توقع الناس المحبطين أن السلطة البطولية الجديدة يمكنها أن تحقق عصرا جديدا بمعجزة بدون وجود ألم على نطاق واسع. وبالتالي لدينا المبادئ المتنافسة في العمل: الحفاظ على القوة الحاضنة لسلطة شخص ما، التي تتطلب الوفاء بالتوقعات لاتخاذ إجراءات جريئة، إضافة إلى الحماية، وتعزيز العمل التكيفي، الأمر الذي يتطلب مشقة متوقعة أو حقيقية.

الحل المشترك لهذه المعضلة الاستراتيجية يقرن الجرأة بالحماية -على سبيل المثال، بالتصرف بجرأة في القضايا الجانبية أثناء استعادة/ إقرار النظام . في المدى القصير والذي يبدو فيه الحل أقل مخاطرة لأنه يعرض الصورة المنشودة بدون التسبب في الكثير من الفزع. وعلى أية حال ،يتطلب النجاح التكيفي مع مرور الوقت، اقتران الجرأة مع التحدي، أكثر من الحماية- هو مخاطرة مصدر واحد من السلطة غير الرسمية للحصول على [نجاح تكيفي] آخر في شكل نتائج مثمرة. في حالة أكينو، فأنها قد تصرفت بجرأة لتأسيس السياسات الاقتصادية والاجتماعية التي تم تجنبها خلال نظام ماركوس لكنها مجربة في العديد من البلدان الحديثة العهد بالتصنيع: الحاجة إلى الحد من التوزيع غير العادل للثروة من خلال إصلاح الأراضي وغيرها من الوسائل، والانفتاح الاقتصادي أمام المنافسة الدولية، والحد من الفساد والنفوذ الشخصي كتداول رئيسي للسلطة،⁶

ص 239-240

سياسة الإدماج الاجتماعي

ليست سياسة الإدماج هي الجهود المترددة الرامية إلى جعل الجميع سعداء بما فيه الكفاية. ويعني الإدماج أكثر من مراعاة آراء الشعب في تحديد المشكلة⁷. وقد يعني إدماج تحدي الناس ، بصلابة وثبات ، لمواجهة وجهات نظر / منظورات جديدة بشأن المشكلات المألوفة، ولترك الأفكار القديمة وأساليب الحياة المقدسة منذ فترة طويلة. وهكذا، لا يعني الإدماج أن كل طرف سوف يجد طريقه. يمكن حتى معظم الجهود التي صيغت بعناية الرامية إلى الإدماج نادراً ما يمكنها منع تجربة الخسارة من البعض. كنتيجة لذلك، غالباً لا يمكن لشخص ما حماية نفسه من غضب هؤلاء الأطراف الذين يجب أن يواجهوا الخسارة وغير مستعدين للتغيير.

وعلاوة على ذلك، من وجهة نظر استراتيجية، كثيراً ما يجب أن تُستبعد بعض الأطراف من عملية حل المشكلة. إنهم يولدون الاضطراب أكثر مما يمكن احتوائه فعلياً بالبيئة الحاضنة - شبكة الروابط المتماسكة وعلاقات السلطة بين أعضاء المجتمع. هذه واحدة من تجارب القيادة. في بعض الأحيان يقوم شخص باستبعاد الناس ووضع وجهات نظرهم جانبا ، بغض النظر عن صحتها. ويسكتهم، بفعالية أو من خلال التواطؤ. وبمعنى من المعاني، كما في الغالب ما تكون اختُبرت من قبل أولئك الذين لا تسمع أصواتهم، شخص ينفذ اغتيالات صغيرة متعددة، إذا لم تكن مادية، من ثم اغتيال الشخصية أو القدرة.

الأخذ في الاعتبار في تشكيل "دستور الولايات المتحدة" خلال "المؤتمر الاتحادي" لعام 1787 و قضية الرق. خلال ذلك الصيف، كان يجب حل العديد من القضايا الخلافية من قبل واضعي الدستور ، الذين يمثلون وجهات نظر مختلفة جداً حول طبيعة الحكومة والتوازن المطلوب بين الحرية والقانون والرقابة المحلية والوطنية، والتقسيم وتقاسم الصلاحيات. ولمنع تجزئة [البلاد] إلى شمال وجنوب، اتخذ واضعو الدستور قراراً مدروساً تماماً لتجنب موقف قوي في مؤسسة الرق. ورأوا أن من شأنه أن يفكك النسيج الكامل [للمجتمع]، وسوف لا يتشكل الاتحاد إذا تقرر مستقبل الرق في ذلك الحين⁸

بيد أن هذا القرار كان قاسياً في آثاره، ولكن كان له معنى والشعور حتى لبعض الذين يمتنون الرق . كان الاتحاد يهمهم أكثر ، وعندما ألغي الرق أخيراً ، اختُبر الاتحاد بالحرب وكان قويا بما فيه الكفاية للبقاء على قيد الحياة. لكن تجربة الحرب الأهلية توضح أيضاً المبدأ القائل بأن وضع قضية على الرف لفترة طويلة جداً يمكن أن تنفجر. على الرغم من أنها يمكن أيضاً أن تغيب مؤقتاً، بعيداً على القائد أن يستمر في تتبع هذه القضية نظراً لأنها يمكن أن تولد أزمة مقبلة. من منظور استراتيجي، في كثير من الأحيان يقود قرار تكتيكي لتفادي قضية أو استبعاد أحد الأطراف المعنية على أساس القدرة الاستيعابية للبيئة الحاضنة إلى انخفاض مؤقت في التوتر الذي يمكن تهدئة الناس في إحساس زائف بالأمن.

ص/241

إدارة ذلك الخطر قد تكون ضرورية. ولكن عندما زادت القدرة على التكيف ، و تناولت المؤسسة بنجاح مجموعة أولية من مشكلاتها ، كان يجب على القائد النظر في إعادة تقديم القضايا المهملة. ربما قام السياسيون بذلك أكثر قوة وفعالية في العقود الأولى من هذه الأمة، وقبل أن يصبح القطن مركزياً لاقتصاد الجنوب والحياة الاجتماعية والثقافية كان يمكن تجنب الحرب الأهلية. بحلول أيام أبراهام لينكولن،

عنت سياسة الإدماج الذهاب إلى الحرب. كان لا يوجد في الدستور شرط جزائي ؛ كان من المفترض أن الاختلافات عملت في إطار الاتحاد. وسوف يُضَمّ الجنوب بالقوة. ولكن قيادة الأمة لمواجهة هذا التحدي مثّلت مثل هذه الخسارة الفادحة أن القيام بذلك كلف لينكولن حياته.

سرعة العمل

ومن الواضح تحدي الناس لمواجهة الحقائق القاسية/ الواقع المؤلم يمكن أن يكون عملاً وحشياً. عندما طلب كِنُغ وغاندي (Gandhi) من الناس للذهاب إلى الشوارع مع مخاطر الضرب على أيدي الشرطة، فإنهما قاما بطلبات وحشية. وعندما طلب روكيلشاوز (Ruckelshaus) من عمال أساركو (Asarco) الاختيار بين أسلوب حياة وبين حالة سرطان الدم سنوياً، وضع طلباً وحشياً. وسؤال الأميركيين أن يختاروا بين القتال أو الخروج من فيتنام يدفعهم نحو نتيجة وحشية، وفي كلتا الحالتين، إلى الكيان السياسي. وعندما يقوم أي سياسي في التسعينيات الذي يذهب إلى وطنه ليخبر الناس بـ "أخبار جيدة" حول نهاية الحرب الباردة وأثارها على وظائفهم وأسلوب الحياة وسوف يطلب منهم لمواجهة الحقائق الحلوة والمُرّة. إخبار الناس لمواجهة الألم يمكن الإحساس به وكأنه وحشية ، خصوصاً عندما لا يكون لدى أحد إعطاء جواب وإنما يكون لديه الأسئلة فقط، والمنظورات، وبعض الحقائق الثابتة.

تستحق آلام التغيير الاحترام. ويمكن للناس فقط تحمّل كمية من الخسارة في وقت واحد. تطالب القيادة احترام حاجة الشعب الأساسية للتوجيه والحماية والنظام في أوقات المحنة . وتتطلب القيادة الرحمة لمحنة التغيير التكيفي، وذلك لأن الرحمة هي الفضيلة الخاصة بها، وأيضاً لأنها تعمل على تحسين شعور الفرد بالتوقيت. . ومعرفة مدى صعوبة الضغط ومتى يتوقف هي محور القيادة.

ص- 241-242

وهناك طرق عديدة لوتيرة العمل، وإننا رأيناها بالفعل تعمل في سياقات مختلفة. تعزيز البيئة الحاضنة تؤثر بطريقة غير مباشرة على سرعة الخطى لأنه يزيد من تسامح المجتمع للتوتر . وهكذا، فإن إنشاء مجموعة من العلاقات الجديرة بالثقة ، كما رأينا في حالات بوكانان وتاكوما، سواء بين أشخاص في السلطة وأصحاب المصلحة وبين التحالفات الناشئة، يزيد من قدرة الناس على التكيف. اتخاذ قرار بشأن ما هي القضايا التي تركز الانتباه على كيفية إدارة تدفق المعلومات ، وكيفية تأطيرها، جميعها آليات مباشرة لتحديد السرعة. وأسلوب آخر هو استبعاد أصوات تمثل القضايا التي تكون استفزائية جداً، مثل أصوات العبيد في عام 1787. وأخيراً، يوفر اختيار عملية

صنع القرار وسيلة وتيرة العمل لأنه يحدد على السواء اتساع نطاق المشاركة ويحدد أين يقع ثقل المسؤولية. وتعطي العملية الاستبدادية أو الاستشارية عبئاً أقل على الناس من الأسلوب التفاوضي أو التوافقي للتشغيل.

وهكذا، يستمد المرء الأسئلة التي عليه أن يسألها في سرعة العمل من مخاوف مألوفة. أولاً، كم حجم المعاناة الذي يثيره السؤال أو المشكلة؟ كم هي الخسارة التي تنطوي عليها؟ ثانياً، كم هي مرونة الناس الذين يتعرضون للتحدي؟ هل اعتادوا على التعلم أو هل يحتمل أنهم يصلون بسرعة إلى آلية التَّجُنُّب لاستعادة التوازن معها؟ ثالثاً، كم هي قوية أو اصرر السلطة التي توفر صلاحية التمسك بانتباه الناس للأسئلة الصعبة الوحشية؟

في كل مجتمع و منظمة، سيكون لدى الناس تحملاً مختلفاً لضغوط أعمال التكيف، وسوف تُولّد حالات مختلفة مستويات للمحنة وأعراض مختلفة لها. وتتطلب القيادة معرفة النظام الاجتماعي جيدة بما يكفي للتنبؤ كيف سيكون ضغط التحدي الذي يواجهه وكيف سوف تمتص / تستوعب القدرة التوتر. وإذا كانت المنظمة قد عاشت في بيئة مستقرة لثلاثين عاماً، مع بنية سلطة مستقرة يرأسها الشخص نفسه، فحدوث مثل هذا التحول في السلطة قد يثير توتراً من مستوى معتدل إلى مستوى عالٍ من التوتر. إذا كان التحول مفاجئاً، سيكون التوتر أكبر. وإذا كانت فترة التحول طويلة في حصولها وتم إعدادها جيداً فإن الضغط سيكون أقل. إذا كانت هناك ثورة سياسية واقتصادية، تغير بيئة التشغيل جذرياً كما هو الحال في وسط وشرق أوروبا، سيكون التوتر قاسياً⁹.

ص 242- 243

تعمل القيادة ضمن عوالم خاصة وتتطلب وجود عقلية تجريبية - الرغبة في العمل عن طريق التجربة والخطأ- حيث ستزود ردود فعل المجتمع في كل مرحلة الأساس لتخطيط الإجراءات في المستقبل. ويتسم البحث عن كل سياق معين بأهمية حاسمة، ولكن لا يستطيع أي تحليل أو كتالوج أن يكون بديلاً لمهارات القائد الارتجالية. وهكذا، يبقى قائد ما مستمراً ليس من قبيل. "العبها بأمان" ولكن من خلال اتخاذ مخاطر مدروسة على أساس التقييم المستمر لها على المنطقة، مع العلم أن الإجراءات التصحيحية على الدوام سوف تكون تقريبا ضرورية. إنه يجازف في تحدي الناس، بشكل مباشر أو غير مباشر، ببطء أو بسرعة، بلين أو بقسوة، مسترشداً بفهمه وحساسيته للتغييرات التي على الناس أن يفعلوها في حياتهم كما أنها تأخذ في الحسبان الأسئلة التي يثيرها. وكما أوضح مارتن لوثر كينغ لجمهوره الأسود الغاضب،

أن حركة الحقوق المدنية بحاجة إلى التعاطف حتى تجاه الناس البيض العنصريين. أنه لم يرى أي هدف في إخافتهم خارج حد تسامحهم. لو أثارت الحركة موقفا صارما للدفاع ضد التغيير بين البيض، فإنها قد لا تكون أنجزت أي تغيير للسود. للدرجة التي بها أطلق العنان لتطلعات السود والغضب الذي غمر قدرة الأمة على التكيف أثناء أعمال الشغب التي وقعت في الصيف من تلك السنوات، لربما كانت قضية الحقوق المدنية قد انتكست مرة أخرى.

من ثم فالتعاطف، كما وصفه كِنغ، نادراً ما يكون ليئلاً. غالباً يكون الاحترام المطلوب في القيادة هو الحد - يضع الحب الذي يعطي الناس فسحة صغيرة لتحويل عيونهم من العمل الصعب. ولكن القسوة / الخشونة ليست نفس الشيء كإساءة جذلي لاستعمال السلطة، أو فرحة الانتقام. وعندما تحدى ليندون جونسون زملاءه البيض الجنوبيين ومكونات ناخبه للتوصل الى تفاهم مع الحقوق المدنية، لم يكن له مصلحة في إهانتهم. ونجحت تكتيكاته لأنه يعرف دفاعاتهم واحترمهم في الوقت نفسه الذي تحداهم فيه.

وكان على القائد في سرعة العمل، أن يأخذ في الاعتبار قوة استحواده على انتباه الناس والتزاماتهم. إذا كان لديه السلطة في النظام الاجتماعي، ثم يكون لديه بعض النفوذ على البيئة الحاضنة. إنه يمكن أن يُقلل من المحنة بأن يكون مفوضاً ومع وجود الأمل، وتقديم توجيهات واضحة والحماية، وتوجيه الناس لأسباب خضوعهم للمصاعب، مضيفاً البنى الداخلية والسيطرة على الصراع وتأطير النقاش بطرق أقل صعوبة. وعلى العكس من ذلك، أنه يحفز المحنة عندما يضع ضغوطاً على أصحاب المصلحة، ويطلق العنان للصراع، ويضمّن أصوات الاستفزازية، ويؤطر المناقشة بجلاء أكثر. وهكذا، يجب على القائد رصد سلطته غير الرسمية مرارا وتكرارا في المجتمع لما كانت تتذبذب / تتقلب. ويمكنه مع قبضة قوية، أن يولد ببطء إنتاجية أكثر..

ص- 244

على سبيل المثال، لعله قد كان لدى ليندون جونسون ما يكفي من السلطة غير الرسمية قبل وبعد انتخابات عام 1964 لاستخدام نهج أمامي أكثر تحدياً للأمة بالنسبة لفيتنام. وعاد وليام روكيلشاوس إلى وكالة حماية البيئة في عام 1983 في دور المنقذ، مما منحه ما يكفي من السلطة غير الرسمية لإجراء تجربة تاكوما في المداوات العامة. واستندت باربرا بارسونز إلى علاقة عشر سنوات مع أسرة بوكانان عندما قالت أنها بدأت لجذب انتباههم إلى العمل التكيفي الذي يواجههم. وقد تكون لدى كورازون أكينو، مع ولاية عامة استثنائية / غير عادية، ما يكفي من النفوذ في البداية لإصلاح النخبة الفلبينية بدلاً من التحدي في المقام الأول لبقايا ماركوس.

على النقيض من ذلك، عندما يكون للقائدة قليلاً من السلطة في النظام أو لا سلطة فيه، فإنها فقط يمكنها التحكم بقسوة تحديها. ولا يمكنها أن تحتوي المحنة بهيكل العملية، أو احتضان أصحاب المصلحة في اجتماع، أو إصدار بيانات مهدئة. وعلى سبيل المثال، يبدو أن استراتيجيي الحقوق المدنية، كثفوا التوتر الذي أنتجوه بينما يبدو أن المجتمع يتحرك ويستجيب لجهودهم. أنهم لم يأخذوا على عاتقهم القضية الأولى المثيرة للقلق أكثر من قضية حقوق التصويت؛ وأخذوا على عاتقهم الوصول إلى التعليم وحرية الركوب في الحافلات العمومية بدون تمييز. فقط بعد أن عالجت الأمة تلك المشكلات والعديد غيرها، وبعد أن أصبحت معتادة مع تحديات مثل هذه، لقد واجهت حركة الحقوق المدنية مباشرة توزيع السلطة السياسية.

يجب أن يتحمل القائد مخاطر العمل عندما يكون غير متأكد من مستوى المحنة ومدتها المناسبين. حتى عندما يجب أن يكون تنظيم السرعة مرتجلاً. على سبيل المثال، هل سوف تتعلم الأمم مثل بولندا، روسيا، والصين، أفضل بالحفاظ على ألم شديد لفترة قصيرة، أو الألم المعتدل على مدى فترة زمنية أطول؟¹⁰ عندما بدأ واطس (Watts) الحرق في آب/أغسطس 1965، بعد أسابيع من صدور "قانون حقوق التصويت"، وكما يصف كاليفانو (Califano)، كان جونسون، "مُضطراً لمواجهة حقيقة أنه قد يخسر سباقه ضد عقارب الساعة التي تدق بالتوقعات ووعده بالإنجازات التشريعية وبلاغته هي التي عبّأت الساعة".¹¹

وخلافا لحالات التعلم عن ظهر قلب التي بها يتم توفير الإجابة، مع أنها ذات الخطى على الوتيرة ذاتها، من قبل المعلم، تتطلب حالات التعلم التكيفي أن يكتشف الناس ويخترعوا، ويتحملوا المسؤولية. القيادة هي نوع خاص من التعليم حيث فيها يثير المعلم المشكلات، والأسئلة والخيارات والتفسيرات والمنظورات، غالباً ما تكون بدون إجابات، بينما يعمل على قياس متى يدفع بها و متى يتمسك بها.

ص/245

ويوضح سقراط هذا النوع من التدريس وشرك تنظيم وتيرة العمل بسرعة كبيرة جداً. تحدّى سقراط الناس في السوق، طارحاً الأسئلة تلك التي كان يظن أنها تمتلك الحكمة. إنه قام بالتعليم من خلال التحقيق، وأقلق الناس. وبقدر ما نعرف من تلميذه أفلاطون، استهدف سقراط في أسئلته النقاط العمياء في مجتمعه. إنه لم يفترض أن لديه الإجابات أو أن لديه ثباتاً على الحقيقة. بل إنه أيضاً لم يفترض أن لدى الناس حكمة أو معرفة واسعة ببساطة لأنهم كانوا يُعتَبَرُونَ من الخبراء في مجال

تخصص واحد. قد يعرف الطبيب الماهر القليل عن الأمور العاطفية للقلب، تحدى سقراط، في استخفافه باليقين في عالم يتوق له، الناس للعيش مع الشك.

في عام 399 قبل الميلاد، أدانت هيئة المحلفين الأثينية [سقراط] وهي مكونة من 501، بفارق 30 [صوتاً]، بتهمة إفساد الأطفال الأثينيين من خلال تعاليمه. ثم حكمت هيئة المحلفين على سقراط بالإعدام بالسوم¹². " هل كان باستطاعة سقراط أن " ينجح في مهمته بدون أن تُسبب في موته؟ ربما كان ذلك. على الأقل، وفقاً لدرامية أفلاطون كان لدى سقراط احترام هائل للجدل والاستقصاء المنطقي، ولكن يبدو أنه كان أقل احتراماً لدفاعات الإنسان العادية، والدفاعات العاطفية، التي تحمي التوازن الذي يحاول الناس بجدية شديدة إنشائه في منظماتهم و نظمهم العقائدية. سار سقراط بخطى تحديه بسرعة أقل على أساس ما يمكن لمعارضيه هضمه عاطفياً أكثر مما هو على أساس مدى سرعة المنطق الذي يمكن أن تتحمله الحجة¹³. وإذا كانت الصلات المنطقية للحجة طويلة وشاقة، ثم ستكون هكذا وتيرة المناقشة. وإذا كان يمكن لسقراط جعل الصلات أكثر سرعة، ثم فالحجة ستتحرك بسرعة.

كنموذج للقيادة، فإن هذا يتجاهل الحقائق البشرية. ولإنجاز أعمال التكيف التعلّم المطلوب ببساطة هو ليس مفاهيمياً. الحجة المنطقية نادراً ما تكفي. من خلال غربلة القديم وتشكيل شيء جديد يحتاج إلى عمل عاطفي. لتحريك سرعة وتيرة المنطق وحده، يحتاج الناس مستوى مرتفعاً غير عادي من العقلانية والتحرر الفكري من العادات والتقاليد والفخر. وعلى القائد كمرّب إشراك الأطراف في عملية التحقيق / الاستفسار التي تشكل خوفهم أو ألمهم، إذا أريد للتعلّم أن يكون منتجاً. بعدم تحديد سرعة العرض الذي قدمه لفهم جمهوره، شجع سقراط الناس على تركيز الانتباه عليه بدلاً من التركيز على الأسئلة التي طرحها.

ص-245-246

مرة أخرى، عبّر جونسون بشكل بليغ: "الكونغرس هو مثل شارب الويسكي يمكنك وضع كمية ضخمة من الويسكي لرجل إذا كنت فقط تسمح له برشفه، ولكن إذا كنت تحاول إفراغ زجاجة كاملة في حلقه في وقت واحد، فإنه سيستفرغها". فهم جونسون المُشرّع هذا المبدأ، ولكن، بصورة مأساوية، كانت وتيرة جونسون الرئيس في قدرة البلاد على التكيف أقل من قيادته العاجلة لإنجاز الكثير. والطموح الذي أطلقه بلا حدود، لكسب الرئاسة، جرى جامحاً. وكما يصف كالفانو (Califano): "بمقدرته

الفردية الخاصة بسنّ العديد من القوانين والبرامج قاده ذلك إلى المبالغة في تقدير قدرات الحكومة في الإدارة و قدرات الأمة على استيعاب الكثير بهذه السرعة.¹⁴

إغراء الاستشهاد

في ممارسة القيادة، غالبا ما ينجذب الناس إلى اتخاذ مواقف شجاعة. في الواقع، قد تتطلب القيادة استعدادا للموت. في بعض الأحيان، ومع ذلك، يخلط الناس بين الشجاعة مع إغراء الاستشهاد. الاستشهاد قد يعد بديمومة كلمات الشخص، أو يجوز لأحد أن يتصور أن الصمود سوف يُلهم الأجيال التالية. على وجه الخصوص، لدى الاستشهاد جاذبية قوية للأشخاص ذوي التطلعات الكبرى باستثمار أحلام الآخرين ومعاناتهم ، وبخاصة عند مواجهة مقاومة لا تنضب، وعندما تفلت من أيديهم المكاسب السابقة التي تحققت بشق الأنفس.

لا ينشأ الاستشهاد من طبيعة شخص الشهيد أو أفعاله وحدها. إنه يستمد من المعنى الذي يعطيه الناس له ولأفعاله. الاستشهاد بدوره تم إنشاؤه بواسطة المجتمع. وهكذا، قد لا يصبح الأبطال الذين يموتون في مشروع خطير شهداء. الملايين من الجنود الذين لقوا حتفهم بطوليا في الحروب من أجل وطنهم لكنهم عادة لا يُسمون شهداء^{xvi}. الناس الذين لقوا حتفهم ولم يخلقوا لهم دورا من هذا القبيل. خلافا للاستخدام الشائع، الفرد لا يمكنه أن يجعل من نفسه "الشهيد" ، على الرغم من أنه يُضحي بحياته، إلا إذا كانت المجموعة تجعله شهيدا. الأكثر شيوعاً، الاستشهاد هو دور محفوظ، للسلطات الكاريزمية الذين يتم اغتيالهم في خدمة قضيتهم.

كما رأينا، خلال أوقات المحنة تُؤدّ المجتمعات السلطة الكاريزمية عندما يبحث الناس بشدة عن شخص ما للتخفيف من آلامهم. وغالباً ما تترك علاقة سلطوية قوية نتائج، غير رسمية، عندما يخطو الفرد إلى الأمام مع وعد عظيم. وتنبع الكاريزما ليس فقط من مهارات الشخص وشخصيته والتفاني ولكن أيضا من استثمار المجتمع فيه. وكما هو الحال في هوليوود، تخطو النجمة في الدور الذي صنعه الجمهور. حتى الأحلام والأوجاع غير المحققة للناس المرتبطة بالمثلة الطموحة، تجعلها مجرد فرد موهوب آخر مع آمال خاصة¹⁵

^{xvi} في الإسلام يعتبرون شهداء (المترجم)

التحدي طويل الأجل للقيادة هو لتطوير قدرات تكيف الناس للتصدي للتيار المتواصل من المشكلات الصعبة. هذه النقطة ليست لتعزيز التبعية بل للتصدي للإعتماد غير المناسب على السلطة في تلك المحنة التي تسعى إلى إنتاج حالات التكيف. ومن ثم في الممارسة الفعلية للقيادة، يجب أن تزداد التبعية وتتضاءل. الناس بحاجة إلى إلقاء وطأة أعبائهم على كاهل شخص ما. كم منا يتدبر أمره بدون أمل في أن يكون محميا أو يُمكن إنقاذه في أوقات المحنة؟ وتتطلب القيادة حمل هذا العبء، الذي يحتوي على المحنة، لفترة، في بعض الأحيان تأخذ وقتاً طويلاً، بينما يتكيف الناس بما فيه الكفاية باعادة السيطرة عليها.

خصوصا في المراحل الأولى من عملية التكيف، تكون السلطة الكاريزمية موردا كبيرا جداً للقيادة. شاهد روزفلت في بداية توليه الرئاسة، أو تشرشل في بداية الحرب، أو كِنغ أثناء حركة الحقوق المدنية. يمكن أن توفر الكاريزما سيطرة قوية جداً على انتباه الناس بينما هم يمرون بفترة من المحنة المستمرة والتعبئة، والإبداع، والتغيير. ومع ذلك، فإن شرك الكاريزما، هو التبعية التي لم تُحل بعد. ويمكن أن يفشل الناس في المضي قدما، لاكتشاف "سحرهم" وقدراتهم الذاتية على [تحمّل] المسؤولية. إنهم قد لا يتطورون لتحقيق قدرتهم على الحكم الذاتي. بدلاً من إنشاء معايير جديدة، والتفاهات، والبنى السلطوية، إنهم قد يركزون أنظارتهم وطاقاتهم على شخص كاريزمي واحد. لا أحد يستطيع مقارنته به. ويطور الشخص الكاريزمي وهيئاته المكونة [جمهورية] علاقة التي فيها يتم عزل الوعود مقابل المحنة التي تواجه المشكلات. بالنسبة للشخصية الكاريزمية، فإنها تشعر بالارتياح لأن تكون مثالية. و بالنسبة لهيئاتها المكونة، فإنها تشعر بالارتياح لأن لديها شخصا ما الذي يضمن خلاصا في الأجل الطويل، ويوفر في الأجل القصير التسيير، والحماية، والتوجيه، والسيطرة على الصراع، والمعايير الواضحة¹⁶.

في بعض الأحيان ولفترة طويلة من الزمن، قد تعمل هذه الروابط الكاريزمية جميعها على تماسك المجتمع معا في إطار جهودها لمواجهة تغيير رئيسي. إذا لم تبرز الشخصية الكاريزمية، فالناس قد يكونون حقا محرومين ويضيعون في بحر من القوى والضغوط التي تتجاوز قدرتهم على التكيف. قد يموت المجتمع. وإذا ما ظهر شخص [كارزمي]، فقد يعزو الناس صعوده لأسباب مفهومة إلى "النعمة الإلهية". وفي الواقع، إذا كان [شخص كارزمي] يمارس القيادة، فإنه قد يحفظ مجتمعه جيدا ويساعده

على تجديد نفسه. أولاً، إنه يربط الناس معاً بقوة التعبير عن قيمهم وآمالهم، وآلامهم. وثانياً، إنه ينسج هذه الآمال نحو صورة للمستقبل. وثالثاً، إنه يوفر الطاقة، والاستراتيجية، والإيمان بأن الرؤية يمكن تحقيقها. وفي تعبئة مجتمعه، تعزز ثقته وقوته التبعية الضرورية التي يمكن تفكيكها فقط بمرور الوقت. ومن ثم للحفاظ على التغيير التكييفي، على المجتمع في نهاية المطاف اكتشاف وتطوير قدراته للقيام بالعمل، بما في ذلك القدرة على تفويض غيرهم من المواطنين بدون أن يتوقع المعجزات.

بعد ذلك ماذا يحدث، عندما يتم قتل شخص كاريزمي في السلطة؟ في بعض الأحيان يمكن أن يخدم الشهيد كنموذج، مصدراً مستمراً للإلهام، الذي التصق بالذاكرة للثمن الذي دفعه. ولكن [القتل] قد يكون يوقف أيضاً عملية تطوير القدرة على الحكم الذاتي، وربما لفترة طويلة. ونحن نسمع من المكومين، "لو أنه كان لا يزال على قيد الحياة!" كما لو كانت قوة المجتمع التكييفية تعتمد أساساً على فرد واحد. وقد تم وضع الشخصية الكاريزمية في مكان أبدي بينما فعل القتل نفسه يأخذ هالة سحرية، جاذبا الناس إلى مشهده للأجيال التي تجدد الصلة¹⁷. هكذا، في عام 1991 فتح متحف الحقوق المدنية (Civil Rights Museum) أبوابه على موقع اغتيال كينغ. أو قد ينتظر الناس عودة الشهيد في تجسيد المستقبل. وقد يعني حدث وفاته أكثر من حياته.

الاستشهاد يمكن أن يُبقي الناس منتظرين. إذا كان هدف شخص ما تخليد نفسه في ذاكرة المجتمع وثقافته، من ثم فالاستشهاد هو الاستراتيجية الصحيحة. ولكن الاستشهاد يمكنه أن يوقع الناس الذين هم بحاجة إلى تعبئة. وتصبح الكلمات الحية شريعة جامدة. وهنا يكمن عدم جدواها المحتمل. مع مرور الوقت، على القائد مساعدة الناس بان يدعهم يطلقوا عنانهم. عندما يتم قتل سلطة كاريزمية، قد تتوقف عملية اطلاق العنان.

يصبح الإغراء الشخصي للاستشهاد قويا بشكل خاص عندما تصل المشكلة إلى تعقيدها الكامل، بإغراق القدرة الكاريزمية بحفاظها على الوهم بأن لديها الأجوبة. في تلك اللحظة، تنمو الرغبة في الهروب من العذاب الذي أنتجه حمل تطلعات الشعب، مع عدم التمكن من الوفاء بها. وتنضاف سنوات من التعب إلى رغبتهم. ومع ذلك، فإن خيار التصعيد ببساطة ينخفض، اجتياز العباءة، يذهب ضد التيار كلا من العظمة والكاريزمية الخاصة، و تشبث تبعية المجموعة.

أحس مارتين لوثر كنج الابن بوفاته، وأشار إليها في خطاب ألقاه في الليلة قبل اغتياله عام 1968. ومن المفارقات، أنه قد أراد ذلك العام القيام بإجازة. شعر بالقنوط الذي تنتجه الشكوك حول فعالية حركة الحقوق المدنية، الشغب العنيف الذي لا يمكنه السيطرة عليه، وشحن الانقسامات داخل المجتمع الأسود، وتضائل الانتباه الوطني. ولكنه شعر بأنه مقيد بتبعية هيئاته المكونة [جمهورية] ، الذين توقعوا منه أن يستمر في حمل الصليب. أندرو يونغ (Andrew) وكوريتا سكوت كينغ (Coretta Scott King) اعتبر أن فكرة التفرغ "مستحيلة". وكما عبّر ديفيد جارو (David Garrow) كاتب سيرة كنج بقوله ، "الدور الذي كان قد حوَصر فيه [وقع في شركه] حتى أنه لا يسمح له بالتخلي عن المسؤولية التي تقع على كتفيه¹⁸. من ثم قد يكون الاستسلام لهذه الضغوط خطأ، ليس فقط لأنه أدى إلى وفاته ولكن أيضا لأنه لا يشجع المجتمع على الاعتماد على الذات. لو كان كنج ينظر إلى نفسه كمقياس لهذه الضغوط، ربما يكون يأسه قد قَدّم أدلة صالحة مما يوحي بأن التبعية قد نمت قوية جداً-بشعور ساحق- وأنه بحاجة إلى إفساح المجال للآخرين. إجازة طويلة قد تكون تكتيكا مفيداً للغاية. وقد قال كنج : "لقد نلتُ ما يكفي. لقد أخذتكم بقدر الكيفية التي أعرفها. لقد ذهبنا بعيدا معا ، ولكن هناك ما هو أبعد كثيرا للذهاب إليه. ولدينا العديد من القادة الموهوبين، لذلك أنا ذاهب إلى المنزل لفترة من الوقت جيدة. والباقي متروك لكم".

ص = 330

10. هوامش الفصل العاشر: الاغتيال Assassination

1. للحصول على نموذج اقتصادي لهذه المشكلة، انظر: see Raquel Fernandez and Dani Rodrik, "Resistance to Reform: Status Quo Bias in the Presence of Individual-Specific Uncertainty," *American Economic Review*, vol. 81, December 1991, pp. 1146-1155.
 2. وفي تحليله للقيادة السياسية بعد الحرب العالمية الثانية، يقترح "شانون جاسبر" (Jasper Shannon) بأن الناس كانوا ميالين على مرّ التاريخ إلى منح سلطاتهم السياسية هدايا سحرية، من المجتمعات التقليدية إلى الحديثة. حتى في المجتمعات الديمقراطية، " اتجاه المبدأ.. وربما الاعتقاد الساذج ، قام بالدعاية عمدا من قبل السياسيين أنفسهم للحصول على أصوات، وهؤلاء القادة مسؤولون عن الشر أو الخير للمجتمع.
- Jasper B. Shannon, "The Study of Political Leadership," in Jasper B. Shannon, ed., *The Study of Comparative Government* (New York: Greenwood, 1949), p. 322. Aaron Wildavsky attributes this dynamic to the stability of political cultures that routinely interpret their problems in a characteristic way: "for or against existing authority." See Aaron Wildavsky, "A Cultural Theory of Leadership," in Bryan D. Jones, ed., *Leadership and*

Politics: New Perspectives in Political Science (Lawrence, KS: University Press of Kansas, 1989), pp. 98-100.

3. Quoted in Stanley Karnow, "Cory Aquino's Downhill Slide," *The New York Times Magazine*, August 19, 1990, p. 25.
4. Edwin O. James, "Expiation and Atonement," in *Sacrifice and Sacrament* (New York: Barnes and Noble, 1962), chap. 5, p. 106.

5. ووصف أماندو دورنيلا (Amando Doronila)، رئيس هيئة تحرير مانيليا كرونكل (Manila Chronicle)، ثورة "سلطة الشعب" باعتبارها "محدودة للغاية ومعيبة" التي "بالعودة إلى أمراء الحرب السياسيين أو السياسة القبلية تهيمن عليها الأسر الحاكمة وتنذر بإعادة فرض توجهات القلة في السياسة الفلبينية. ويحاجج دورنيلا بالقول أن التحالف للإطاحة بماركوس "لا يوجد له دافع إيديولوجي لتغيير البنية الاجتماعية وبنية السلطة؛ إنها سعت فقط إلى تغيير الحكام بدون إعادة بناء المجتمع.

"David Joel Steinberg, *The Philippines: A Singular and a Plural Place*, second edition (Boulder, Colorado: Westview Press, 1990), pp. 147-148.

زودتنا المحادثات مع البروفيسور جون توماس (John Thomas) في معهد هارفارد "للتنمية الدولية" بنظرة ثاقبة للحكومة الانتقالية في الفلبين. وفي الولايات المتحدة، يبدو أن سقوط نيكسون لا يحل المشكلة الأساسية المتمثلة في التحول من سلطة الكونغرس إلى الرئيس. انظر :

See Gordon Silverstein, "Constitutional Constraints: How Constitutional Interpretation Shapes the Making of American Foreign Policy" (Ph.D. diss., Harvard University, 1991).

6-وكما يشير شتاينبرغ (Steinberg)، "هناك لحظات فريدة من نوعها في التاريخ عندما يكون ممكناً إعادة تنظيم التسلسل الهرمي الاجتماعي وإعادة توزيع السلطة. كان لدى وليام هوارد تافت (William Howard Taft) فرصة من هذا القبيل في منعطف القرن [عندما أصبحت الفلبين مستعمرة أمريكية]. دوغلاس ماك آرثر (Douglas MacArthur)، باعتباره القائد الأعلى لقوات الحلفاء في اليابان، مارس تلك الفرصة لكي يغير في طرق أكثر عمقا في نسيج وبنية المجتمع الياباني. وخلال الفترة عندما كان لدى الرئيسة أكينو (Aquino) سلطة لا حدود لها تقريبا تحت دستور الحرية، سنحت لها فرصة هائلة ' لمعالجة وجهها لوجه التناقضات والتوترات الاجتماعية الاقتصادية لأمتها "

Steinberg, *The Philippines*, pp. 150-152. .

7. إجراء تحليل لنقاط القوة والضعف للتحالف—بناء نمط القيادة، انظر

see Kerry Mullins and Aaron Wildavsky, "The Procedural Presidency of George Bush," *Political Science Quarterly*, vol. 107, spring 1992, pp. 31-62.

إنهما يقترحان بأن "التحالفات هي أسلوب بوش المفضل لحل المشكلة. ويؤكد مشاركة جميع الأحزاب ، بما في ذلك أولئك الذين يختلفون معه، خصوصا عندما تواجه قضايا صعبة . نهجه للإصلاح التعليمي يطالب "جميع اللاعبين- المسؤولين الإداريين والمجالس المدرسية، وقادة الأعمال التجارية المحلية، والآباء والأمهات والمعلمين والنقابات-للجلوس حول طاولة والعمل معا. " سياساته حول البيئة ، وتعاطي المخدرات، ونظام النقل، جميع المشكلات تتحدى القرار السهل ، أيضا الدعوة للمشاركة على نطاق واسع على جميع المستويات. وفي الواقع، أنها لم تكن سياساته إلى أن انبثقت عملية الوعي من هذا الإجماع . جزء كبير من هذا التشاور يمكن أن يعزى إلى رغبته في إدماج أوسع نطاق ممكن. ولكنه أيضا يخدم كبدل للالتزام الإيديولوجي القوي ورؤيته كيف أن هذه المشكلات

يجب حلها " (ص 42).

وأتفق مع مولينز وويلدافسكي (Mullins and Wildavsky) ذلك ببساطة أن جر التحالف معا غير كاف لإحراز تقدم بشأن المشكلات الصعبة. من وجهة نظري، يجب أيضا (1) ربط محكم للأطراف في مواجهة المشكلات، و(2) الحصول على فكرة موضوعية حول كيف تكون الأطراف بحاجة إلى التحدي. إذا كان هذا ما يعنيه مولينز وويلدافسكي بالرؤية، من ثم فالرؤية يجب غالباً أن تتخذ شكلاً ليس للأجوبة ولكن للأسئلة الصعبة التي تتطلب القرار. وبخلاف ذلك، غالباً ما تنتهي لائتلافات بتجنب الألم للتغيير وتنتج القاسم المشترك؛ ويأخذ صنع القرار شكل " تجزئة الفرق"، و ليس هناك الكثير من العمل التكيفي الذي يجب عمله .

8. اعتقد معظم المشرعين أنه يمكنهم أن يقوموا بالتصدي للعبودية بدون خسارة الولايات الجنوبية

كان ذلك بإعطاء الكونغرس سلطة لحظر استيراد العبيد بعد 1808. حتى ذلك التاريخ كان حلاً

وسطاً. وقد حددوا في البداية عام 1800، ولكن ممثلي الجنوب طلبوا التأجيل لسنة. على أي حال،

البند الدستوري يعني القليل. بحلول المؤتمر الاتحادي، كانت فيرجينيا وميريلاند قد سبق ان

أوقفتا استيراد العبيد بسبب ولادة العبيد الأمريكيين أثبتت أنها كافية لأهدافهما الاقتصادية. انظر

See James Madison, *Debates in the Federal Convention of 1787*, vol. 2 (Buffalo: Prometheus, 1987), Sessions of August 21,22, and 25, 1787, pp. 442-447, 467-469.

9. See Milton Friedman, "Using the Market for Social Development," *Cato Journal*, vol. 8, winter 1989, pp. 567-579.

Notes to Pages 244-249 / 333

10. على سبيل المثال، استخدمت الصين تأسيس نهج إصلاحي زراعي تدريجي في عام 1979، وبعد

خمس سنوات تلتها الإصلاحات الحضرية والصناعية. وكان هذا النهج ناجحاً، في جزء منه، نظراً لأنه

أبقى مستوى الصراعات المتولدة عن التغيير ضمن مستويات مستدامة اجتماعياً وسياسياً. على

الرغم من أن الإصلاح الزراعي أثار استياء العمال الحضريين والبيروقراطيين لأن ذلك يعني زيادة

في أسعار المواد الغذائية، أثار الإصلاح سرور غالبية السكان، الذين كانوا في المناطق الريفية. ثم،

عندما تم سن الإصلاحات الحضرية والصناعية، فقد استفاد المزارعون، على الرغم من أنهم

ساورهم قلق من ارتفاع تكلفة المدخلات (الجرارات، الأسمدة)، فعلا من الإصلاحات. ، فإنهم

قاموا بتطوير موقف مناسب تجاه حزمة الإصلاح بأكملها ومن ثم تجاه الإصلاح الصناعي المقبول.

لو أصدرت الحكومة الصينية كل الإصلاحات في وقت واحد، على كل حال، مما كان سيثير غضب

كل من المزارعين وسكان الحضر، فإن الحزمة بأكملها قد تكون "أسقطتها المظاهرات في الشوارع

أو بأشكال أخرى من الاضطرابات."

Shang-Jin Wei, "Gradualism Versus Big Bang: Speed and Sustainability of Reforms," Working Paper Series #R93-2 (Cambridge: John F. Kennedy School of Government, Harvard University, March 1993), p. 3.

11. Califano, *The Triumph and Tragedy of Lyndon Johnson*, p. 209.

12. See Plato, *The Last Days of Socrates*, trans. Tredennick (New York: Penguin, 1969), pp. 45-76.

13. For example, see Socrates' trial defense in "The Apology," in Plato, *The Last Days of Socrates*, pp. 45-76.

14. Califano, *The Triumph and Tragedy of Lyndon Johnson*. Johnson quote, p. 142; Califano quote, p. 338.

15. See Sidney Hook, *The Hero in History* (New York: John Day, 1943), chap. 1.

16. تحلل أن روث "ويلنر (Ann Ruth Willner) علاقات مؤشرات السياسية الكاريزمية في ثلاثة

أبعاد: (1) الصور المثالية للشخص، (2) القبول غير المشروط، (3) والالتزام العاطفي الكامل للشخص و "بالتمديد، لرؤيته، أو إلى الأمر الذي قد صنعه." انظر:

See Willner, *The Spellbinders*, pp. 18-29. Also see Robert C. Tucker, "The Theory of Charismatic Leadership," *Daedalus*, vol. 97, summer 1968, pp. 742-753. For Freud's analysis of charismatic dependency, see Sigmund Freud, *Totem and Taboo*, written in 1913, trans. Strachey (New York: Norton, 1989); and Sigmund Freud, *Group Psychology and the Analysis of the Ego*, written in 1921, trans. Strachey (New York: Norton, 1959).

17. هناك العديد من الأمثلة على هذه المرفقات الكاريزمية المستمرة، حتى عندما لا يقتل الشخص الكاريزمي. وبالرغم من أن لينين لم يُقتل، سيطرت عبادة لينين بعد وفاته المبكرة وأصبح ضريحه مزارا وطنيا رئيسيا. انظر.

See Tucker, "The Theory of Charismatic Leadership," p. 754. As Willner describes, "The image of a past and even of a defeated charismatic leader may serve as a standard of measure against which those who succeed him are viewed." Willner, *The Spellbinders*, pp. 199-200.

18. David J. Garrow, *Bearing the Cross: Martin Luther King, Jr., and the Southern Christian Leadership Conference* (New York: Vintage, 1988), p. 603; see also pp. 577-617.

□ الفصل الحادي عشر:

التحدي الشخصي

لماذا (القيادة) هي منفردة في القمة ؟ لأن أولئك الذين يقودون يتحملون مسؤولية بيئة الاحتضان في المؤسسة. إنهم هم أنفسهم لا يتوقعون أن يُحتَضَنُوا. إنهم يقومون بالاحتضان ، في كثير من الأحيان يكونون وحدهم تماما. إنهم يديرون مخاطر الأسف الأخلاقي.. ووصف ماكس وبير (Max Weber) أخلاقيات المسؤولية هذه في ختام الحرب العالمية الأولى في كلمة ألقاها في جامعة ميونيخ: "أنها تتحرك كثيرا عندما يكون الإنسان الناضج -لا يهم سواء كان عجوزا أو شاباً في عمره- على وعي بالمسؤولية لعواقب سلوكه ويشعر حقاً بمثل هذه المسؤولية بقلبه وروحه. ثم يتصرف باتباع أخلاقيات المسؤولية وفي مكان ما يصل إلى النقطة حيث يقول: ' هنا أقف؛ لا أستطيع أن أفعل أي شيء آخر.'¹

ومع ذلك كثيرا ما تخفق أخلاقيات المسؤولية. ومنذ سنوات، بعد فترة وجيزة من [تخرجي من] كلية الطب، عملت كطبيب فاحصا أعلى المدراء التنفيذيين في إحدى العيادات الطبية الأنيقة في مدينة نيويورك. وكجزء من رزمة الحوافز، مُنِحَ هؤلاء المدراء التنفيذيون فحصا طبيا سنويا؛ وكُنْتُ واحداً من ستة أو سبعة من طاقم الأطباء. وليس من المستغرب، أن أكثر من نصف مئات من الناس الذين فحصتهم بدوا مثقلين بالتوتر الذي كانوا يحملونه. وتَجَلَّى التوتر بطرق مختلفة، من اعتياد التدخين والشراب إلى القرحة وأمراض القلب، وسوء التغذية، والمشكلات الأسرية. لماذا كانوا متوترين/ مجهدين ؟ بالنسبة للجزء الأكبر ، قام هؤلاء الناس بتحمل عبء هموم أشخاص آخرين وإحباطاتهم، ورغباتهم. إنهم لم يكن مسموحاً بأن يكون لهم أزماتهم الخاصة بالثقة؛ كان من المفترض أن يعرفوا ما كانوا يفعلون. إنهم تقريبا أخفوا دائما مخاوفهم عن الآخرين، وفي كثير من الأحيان عن أنفسهم،

ص-251

إنهم يميلون إلى القليل من التبصر في استثماراتهم الخاصة في تحمل العبء، ومع الثقة في منصب الطبيب غالباً ما بدأوا بالكشف عن العبء. وفي الواقع، تحدثوا بسهولة، مما يدل على الحاجة الملحة المكبوتة لهواجسهم/ شكوكهم . إلا أنهم لم

يتحدثوا للخارج. كانت الحدود بين زملائهم (أعضاء المجلس، وكبار الموظفين، والإدارة العليا) وبينهم تقريبا لا تسمح بنفاذمشاعر الشك².

أسطورة القيادة هي أسطورة المحارب الوحيد: الشخص الانفرادي الذي تُمكنه البطولة والتألق أن يقود الطريق. وتعزز هذه الفكرة العُزلة . ومن وجهة نظر الفرد الذي يقود مع السلطة، الهيئات المكونة [جمهورهم] تمنح السلطة مقابل تخلصها من المشكلات . وإذا أظهر ترددا أو ضعفا في تحمل العبء، فأنهم غالباً ما سيشعرون بالخيانة، وأنه سوف يحط من قيمته في عيونهم. عندما انهار الرئيس كارتر من التوتر بسبب الحرارة بينما كان يركض في سباق في الشهر التالي لخطابه "الشعور بالضيق" ، الصور المرئية التي بُثَّت على مستوى الأمة عززت شُبُهات كثير من الناس في أن كارتر ليس لديه ما يكفي للسيطرة على الشؤون العامة. عندما مرض الرئيس بوش خلال عشاء في ذروة رحلته إلى اليابان عام 1991 ، في اليوم التالي شعر قليلا جدا من الضغط للتعبير عن صورة له تمتلك القوة والمرونة ، على الرغم من أن أي شخص آخر معه الإنفلونزا ذاك الموسم يبدو أنه يبقى في السرير لمدة أسبوع³ . وإذا كان الأمر، كما اشتبه بعض الأطباء ، لم تكن الإنفلونزا ولكنها نوبة إغماء، هل يمكن أن يقول الرئيس ذلك؟ عندما أصيب الرئيس ريغان برصاصة في صدره في عام 1981، اتزانته ودعابته على حد سواء قبل وبعد الجراحة لم تُهدئ الأمة فقط التي اهتمت به ولكنه أعطى الناس صورة من الشجاعة التي أرادوها. وخلال الكساد المعوق (crippling depression) في الثلاثينيات من القرن العشرين، فإن تمكُّن فرانكلين روزفلت من شل الأطفال جعله يرمز إلى انتعاش الأمة وحيويتها اللذين اشتتهما.

إن التحدي الاستراتيجي هو أن تُرجع العمل للناس بدون التخلي عنهم. بتحميل الأثقال عليهم سوف يتجنَّبون التعلم. والتخفيف عنهم سوف يجعلهم ينمون تابعين أو بالرضا عن الذات أيضا أكثر مما ينبغي ،.. وهكذا، على السلطة تحمل ثقل المشكلات ، لفترة من الوقت. وهذا يشكل عبئا حقيقيا جداً. [مصير] تفريغ هذا الثقل على الناس غير المستعدين للاستجابة سيكون الإهمال. تحمل عبء الآلام وعدم التيقن لمؤسسة ما وخصوصا في أوقات المحنة يأتي مع وظيفة السلطة. إلا أنه يمكن أن يتم فقط تجنُّبه عند وقوع خطر على المؤسسة.

ص/252

أولئك الذين يقودون بدون سلطة أيضا يجب أن يتحملوا عبئا ثقيلا. بينما يصبح أشخاص السلطة مستودعات للأمل بفضل توليهم المنصب، الناس الذين يقودون بدون سلطة يتحملون ما يعتبرونه احتياجات المجتمع والفرص المتاحة له نظراً

لأنهم يتحملون مسؤولية شخصية لتأطير الأسئلة الصعبة حول الأهداف والإمكانات. بتماهي أنفسهم مع تلك الأسئلة، فإنهم غالباً ما يستثمرون حُبهم وألمهم وغضبهم. وإن حياتهم تكون أقل إرهاقاً إذا كانوا لا يباليون. ثم، حالما أنهم بنوا هيئاتهم المكونة [جمهورهم] ، وأصبحوا معروفين، فإنهم في بعض الأحيان يكتسبون السلطة الرسمية وغير الرسمية والبدء في حمل طموحات الناس الآخرين ومشاعرهم كذلك. وحالما أنهم يبدأون في اقلاق راحة الناس إلى ما هو أبعد من حدود جمهورهم المتعاطف ، فإنهم يولدون التوتر في النظام الأكبر. وعليهم هضم تداعيات تلك المحنة في الوقت نفسه الذي فيه حرضوا عليها. ولا يمكنهم أن يتوقعوا أن يُقيّموا بشكل صحيح من السلطات في النظام الذي يتحدونه، على الأقل ليس في الأجل القصير. إنهم لا يتوقعون أن يتم احتضانهم.

أن تقود ومن ثم الحفاظ على الضغوط / التوترات الشخصية التي تأتي مع القيادة يتطلب الانضباط الداخلي. وحتى الآن، قد ركّزنا على الاستراتيجية لإدارة البيئة الاجتماعية. وفي ختام هذه الدراسة، بنفس القدر نتناول بإيجاز القدرات الحاسمة على إدارة الذات. من ثم، ما يتبع هي سبعة اقتراحات عملية لتحمل المسؤولية التي تأتي مع القيادة بدون فقدان الفرد لفعاليته أو أنه ينهار تحت الضغط. وهي: (1) الحصول على على شرف، (2) تمييز الذات عن الدور، (3) إظهار الصراع كعنصر خارجي ، (4) استخدام الشركاء، (5) الاستماع، استخدام الذات كبيانات، (6) البحث عن ملجأ، (7) الحفاظ على الإحساس بالهدف⁴

الحصول على شُرفة

القيادة تكون على حد سواء نشطة و تأملية/ انعكاسية. ويتعين على المرء أن يبادل / يناوب بين المشاركة والمراقبة. والت يتمان (Walt Whitman) وصفها ، بكونها "سواء داخل اللعبة وخارجها". على سبيل المثال، عظمة ماجيك جونسون (Magic Johnson) في قيادة فريقه لكرة السلة في جزء منها جاءت من قدرته على اللعب الصعب مع الأخذ في الاعتبار وضع المباراة بأكملها، كما لو كان واقفاً في المدرجات [بين الجماهير]. بوبي أور (Bobby Orr) ولعبَ الهوكي بنفس الطريقة⁵ . وعلى الرغم من أنه قد يكون من السهل استيعاب المبدأ، لكن الممارسة ليست كذلك . بدلاً من الحفاظ على وجهة نظر للحوادث التي تحيط بنا وتشملنا، نحن غالباً ما نحصل على اجتياحها لنا. او الأخذ في الاعتبار تجربة الرقص على حلبة رقص حيث تتناقض مع الوقوف على شرفة ومشاهدة الناس الآخرين يرقصون. في المشاركة في الرقص، يكاد يكون من المستحيل الحصول على الإحساس بالأنماط التي قدمها الجميع على

الأرض [حلبة الرقص]. الحركة تجعل من الصعب المراقبة. وفي الواقع، أننا كثيراً ما نسترسل بعيداً في الرقص. يتم أسر انتباهنا بالموسيقى، وبشريكنا، وبال حاجة إلى الإحساس بالقرب من فضاء رقص الآخرين للابتعاد عن أصابع أقدامهم. لتمييز أنماط أكبر في حلبة الرقص - لمشاهدة من الذي يرقص مع من ، وفي أي مجموعة ، وفي أي موقع، ومن هو الذي يجلس خارج أي نوع من الرقص - علينا أن نتوقف عن الحركة و الوصول إلى الشرفة.

ص 252- 253

ما سمح لليندون جونسون إدارة الأزمة في سلماً بنجاح كان قدرته على الوصول إلى الشرفة. إنه تفهم بشكل حميم عن ماذا كانت الأزمة تدور. وحافظ على وجهة نظر في ديناميات النظام الاجتماعي باعتبارها تحتج بقضية صعبة. وأدرك الجهود التي تغريه، في السلطة المركزية، لتوفير حل سريع، وكان يعلم بحكم خبرته أن طلب حل موثوق كان فذاً. تعبئة الحرس الوطني في ألاباما كان سيسمح لوالاس (Wallace) والأمة الهروب من المسؤولية. مكنت الشرفة جونسون من تفسير الاتجاهات التي بخلاف ذلك كانت ستدفعه بعيداً.

ولكن في شنه حرب فيتنام ، حوَصر جونسون في رقص غير مألوف في السياسة الخارجية وأبداً لم يصل إلى الشرفة. تم محاصرته من قبل التوقعات - توقعاته في واشنطن، و جمهوره الأمريكي - شارك جونسون في الصراع في البلاد بدون أن يقوده إطلاقاً. بدلاً من ذلك، أدار سياسياً المشاكل الفنية والتقنية في صنع الحرب. ويبدو أن جونسون افتقر إلى فلسفة واعية للقيادة - مجموعة محددة بوضوح من المبادئ التوجيهية والأسئلة. عندما نجح في الحقوق المدنية، نجح بفضل تجربة تحولت إلى غريزة سياسية. عندما أفلتته تجربته ، كما فعلت في فيتنام، بدا أن ليس لديه أسلوباً في اكتساب وجهة نظر. في غياب نقاط مرجعية مألوفة، ودون إطار من المبادئ والأسئلة، قادته غرائزه إلى ضلال.

كيف يمكن لشخص الوصول إلى الشرفة ، لا سيما في حالة غير مألوفة، عندما تكتسح موسيقى سريعة الجميع في الرقص؟ على الرغم من أنه لا يوجد إطار يمكن أن يكون بديلاً لهذا النوع من المعرفة الحميمة التي كانت لدى جونسون في السياسة الجنوبية، ويمكن أن تساعد الأسئلة الصحيحة المرء أن يقطع شوطاً بما فيه الكفاية فوق الشجار لرؤية الأنماط الرئيسية.

ص-254

يلخص إطار التشخيص التالي المنطق خلف المبادئ الاستراتيجية للقيادة التي استكشفتها: تحديد التحدي التَّكْيُفي، وتنظيم المِحْنة وتوجيه الانتباه المنضبط للقضايا، وإرجاع العمل إلى الناس.

تحديد التحدي التَّكْيُفي. كما شهدنا، يتكون تحدي التَّكْيُف من وجود فجوة بين القيم المشتركة التي يعتنقها الناس و بين واقع حياتهم، أو الصراع بين الناس في المجتمع على القيم أو الاستراتيجية. وفي كلتا الحالتين، من المحتمل أن تولد هذه التناقضات الداخلية المِحْنة . وهكذا، يمكننا أن نقدم مبدأ التشخيص بأن المِحْنة نفسها، إذا كان لا يمكن تخفيفها من خلال تطبيق الدراية التقنية والإجراءات القائمة ، ويقدم فكرة عن ما هو تحدي التَّكْيُف. على الرغم من أن المِحْنة لبعض الناس قد توحى في بعض الحالات بأنها أكثر مدعاة للتصور من الواقع، وكما اكتشف زملاء فريد ريساناند (Fred Reeseand) في تعبئة الطبقة الوسطى السوداء الخائفة في سلِّما، فإن اختبار التصورات وتغييرها غالباً ما تكون في قلب التغيير التَّكْيُفي.

في العادة لن تكون المشكلة التي تسبب المِحْنة على السطح. على الرغم من أن الصراع السطحي قد يكون فوق الإجراءات، والقوة والجدول الزمني، والبُنية وخطوط السلطة، وهذه على ما يبدو قضايا تقنية كثيراً ما تعمل كوكلاء للصراعات الكامنة في طرق الحياة. وعلى سبيل المثال، مَثَل النزاع بين جورج والاس، وليندون جونسون حول قضية حقوق الولايات الدستورية، صراعاً أساسياً حول صور متنافسة حادة للمجتمع الأميركي وقيمه.

هذه الفكرة قلبت الفكرة الأكثر شيوعاً بأن القضايا الهامة في الحقيقة بدائل للصراعات على السلطة. في كثير من الأحيان، عندما نرى شخصين يتصارعان ، نحن نفسر الصراع كنزاع القوى الشخصية وإغفال وجهات النظر التي يمثلها كل منهما⁶. على الرغم من أن اكتساب ميزة في صراع القوة / السلطة قد يحفز بعض الأفراد لاتخاذ مواقف معينة في قضية ما، ومن وجهة نظر الأنظمة ، لا يمكن تحقيق مصالح القوة / السلطة للشخص إلا إذا كان يمثل المشاعر ووجهة نظر فصيل في المجتمع. باعتبارها مسألة تشخيص، ذلك أن الفرد يرى الميزة الشخصية في تبني وجهة نظر موضوعية/ فنية معينة تشير إلى الدعم في المجتمع لوجهة النظر تلك. وهكذا، فإن تشخيص الصراع أساساً فيما يتعلق بحصص القوة / السلطة بين الأفراد سيفتقد صراع القضية الأساسية بين الفصائل في المجتمع.

وفي اجتماع مع والاس في المكتب البيضاوي، قدّر جونسون تماماً مصالح والاس في تمثيل دائرته الانتخابية المحلية، وكذلك قيم أكبر الدوائر المكونة الأمريكية التي قد يرغب والاس مخاطبتها، نظراً لطموحاته السياسية الوطنية، في المستقبل القريب. وتطلب التفاوض على القوة /السلطة معرفة ديناميات القضية في المجتمع الأساس الذي تقوم عليه المصلحة الشخصية .

بلا شك أن الشخصية الفردية للشخص تشكل أفعاله بشكل هائل. ومع ذلك، كما هو الحال مع القوة فالدوافع، والأفعال الفردية ذاتها تتشكل بقوة من قبل السياق الاجتماعي وضغوطه وحوافزه. في الواقع، تشخيصات الشخصية عموماً لها قيمة عملية ضئيلة تذكر ما لم يحدد الشخص أيضاً القضايا التي يمثلها الشخص في دوره التنظيمي والقوى المؤثرة عليه نتيجة لذلك. والقفز إلى تفسيرات شخصية، مثل القفز إلى تفسيرات القوة /السلطة ، كثيراً ما سيغفل الأسباب المنهجية للمشكلة.

على سبيل المثال، كثيراً ما سمعت هذا التشخيص، "المشكلة هو أن جاك (Jack) احترق"، أو "المشكلة أن جاك يشرب أكثر من اللازم"؛ ومن ثم أولئك الذين يجرون الكثير من التقييمات غير مبرمجة لا يقومون بتحليل الضغوط التنظيمية التي تزيد من حدة إرهاق جاك أو شربه. وما هي الضغوط التي يتحملها بسبب الدور الذي يلعبه ووجهة النظر التي يمثلها بشأن القضايا الصعبة في المنظمة؟ غالباً ما يكون سلوك جاك أعراضاً ليس فقط للضغوط /التوترات في حياته الشخصية ولكن أيضاً للمشكلات المنتظمة /المنهجية في المؤسسة.

البناء على مبدأ أن الناس يمثلون القضايا، فالصراعات بين الأشخاص فيما بين الناس الذين يكونون مع سلطة رسمية أو غير رسمية يمثلون صراعات القضية بين هيئاتهم المكونة [جمهورهم] ، ونحن كذلك يمكننا أن نقترح بأن تلك المشكلات في عملها على نحو فعال داخل منظمة ما غالباً ما ستعكس المشكلات في المجتمع الأكبر التي تهدف المنظمة إلى حلها. سوف تحاكي المنافسات الداخلية، وسوء الفهم، وأنماط الازدراء الأنماط في البيئة الاجتماعية. إنها كما لو كان الطبيب يتبنى مشكلات المريض. وهكذا، على سبيل المثال، في جامعة هارفارد، كل مدرسة [كلية] مهنية عن غير قصد تتبنى مواطن القوة والضعف في المجتمع المهني الذي تستهدف تحسينه. وتبدو الديناميات التنظيمية داخل مدرسة إدارة الأعمال (Business School) مماثلة لتلك التي لمجتمع الأعمال، وحل النزاعات داخل مدرسة القانون يحاكي المهنة القانونية، وهكذا دواليك بالنسبة لمدارس [كليات] اللاهوت، والتربية، والتصميم، والطب والصحة العامة والحكومة. إن نجاح هذه المدارس في تحسين مهنتها يتوقف إلى حد كبير على قدرتها على أن تنتبه وتصحح هذه الأنماط بدلاً من أن تقع فريسة للتكرار.

ص-256

تكون آلية التكرار في أي منظمة إلى حد ما مباشرة. الأعضاء إما أن يتماثلوا/ يتماهوا مع فصيل غير رسمي في المجتمع أو يمثلوا صراحة فصيلا من خارج نطاق المجتمع. جزئيا ربما كانت هذه الهويات الشخصية ما وجهتهم في البداية إلى وظيفة في منظماتهم⁷. بالإضافة إلى العمل في المنظمة على مر الزمن مما يثير الميل الخاص بكل عضو للتماهي / التماثل مع بعض الجوانب من القضايا وليس مع غيرها، ومع بعض الفصائل في البيئة الخارجية وليس مع آخرين. رجع الصدى مع وجهة نظر معينة لفصيل خارجي ، من ثم فكل عضو يجلبها إلى المنظمة .⁸ ونتيجة لذلك، فإن أنماط السلوك غير القادرة على التأقلم في الداخل قد تنبع من قضايا العمل واجتناب العمل في الخارج. وستُهول المنظمة الديناميات الخارجية في كثير من الأحيان عن غير قصد تماما.

هذا الانعكاس(النسخ المتطابق)غير دقيق كما كان يجب أن يكون، ويقدم أدلة تشخيص لفهم أوجه الخلل والمعوقات في المجتمع الخارجي التي تحتاج المنظمة إلى مخاطبتها. وفي الواقع، إذا كان يمكن للمرء الوصول إلى الشرفة بدلاً من الوقوع في إعادة إنشاء المشكلة داخليا، يمكن للمرء اغتنام فرصة استخدام المنظمة كمثال على ذلك -مختبر- لتحديد التحديات وابتكار الخيارات لاتخاذ إجراءات في الخارج، التي كانت الهدف الأصلي للمنظمة⁹. لنأخذ في الاعتبار القصة التالية.

عندما دُعي كيفن جاكسون(Kevin Jackson)، وهو مبتدئ في جامعة ييل(Yale)، لتمثيل كليته في المؤتمر السنوي لمجلس التعليم العالي في أمريكا، شعر بالتكريم والتوقع الكامل¹⁰. جاكسون، هو شاب أسود من هارلم، كان النجم في أسرته. لم يكن أحد في الأسرة قد تخرج من الكلية من قبل، وأنهم كانوا جميعا في غاية الفخر لنجاحه. عندما غادر للمؤتمر، الذي انعقد ذلك العام في ولاية كاليفورنيا، شعر بأن كل شيء يجري في سبيله. لكن بحلول الوقت الذي فيه انتهى المؤتمر شعر بالتعرض للهجوم الشديد عليه حتى أنه عانى تجربة الصداع الساحق حتى في ذكرى المؤتمر لسنوات عدة.

تم تقسيم المؤتمر إلى مجموعات مع مهام منفصلة " المستحقة قبل نهاية الاجتماع لمدة أربعة أيام، كان من المفترض أن تدرس مجموعة جاكسون قضايا متنوعة ، بما في ذلك العمل الإيجابي.

ص /257

سار كل شيء في مجموعة جاكسون بسلاسة في الأيام الثلاثة الأولى ؛ في الواقع أنه أخذ مرة أخرى دور "النجم". الرئيس المعين كان امرأة سوداء، ولكن سرعان ما اكتسب جاكسون سلطة غير رسمية لتوجيه النقاش. على الرغم من أنه شعر ببعض التوتر ينمو داخل المجموعة، وقد تجاهل أهميتها. في يوم العمل الرابع والأخير، ومع ذلك، تطورت مواجهة حادة بين ثلاثة طلاب بيض وبينه. وقد تحول موضوع المناقشة أخيراً إلى العمل الإيجابي، وكان جاكسون هو الطالب الوحيد الذي صوت لدعم ذلك. بدأت المواجهة على مستوى فكري، وأصبح تدريجياً أقل فكرية، وتحول في نهاية المطاف إلى هجمات شخصية. جاكسون أخيراً ترك الموقع.

في حالة عقله المصدوم خلص جاكسون إلى أنه كان ضحية لجنة ذات دوافع عنصرية- في غرفة الإعدام الغوغائي. بمرور الوقت، على كل حال، بدأ يعترف بأنه كان هناك أشخاص آخرون في الغرفة، بما في ذلك بعض الطلاب السود. وكان على جاكسون أن يتساءل لماذا بقية المجموعة، بما في ذلك الأعضاء السود، في الواقع، كانوا قد تواطأوا في ما حدث له.

في وقت لاحق، أدرك جاكسون أنه أصبح باعتباره سلطة غير رسمية في المجموعة، مانعة الصواعق للتوترات التي تراكمت. وماذا كانت هذه التوترات؟ وبدت المجموعة بالنسبة لجاكسون، سلبية في السماح له بتحديد جدول الأعمال. من جانبه، أساء جاكسون تفسيره للسلبية كمساندة له. انه لم يسبر أصول الصمت الطويل في بداية الاجتماعات. ربما كان أعضاء المجموعة متناقضين حول السماح لجاكسون للعب دور مهيمن ولكنه شعر بأنهم غير قادرين على تحدي رجل أسود.

ولعل هذه التوترات لم تظهر لو أن المجموعة لم تقم بتعيين المهمة الخاصة لمناقشة العمل الإيجابي. ولكن نظراً لتلك المهمة، على ما يبدو أن المجموعة حولت جاكسون إلى تجسيد شخصي للقضية: هل جدارة "جاكسون" لكونه في جامعة ييل، أو قيادته مناقشة الفريق؟ بدلاً من تشخيص الصعوبات التي تخاطب العمل الإيجابي في مجتمع مختلط عرقياً، فإن المجموعة هوّلتها. لا أحد كان لديه اعتبار لتحليل التوترات واستخدامها. بدلاً من ذلك، أنهم سمحوا لجاكسون أن يتحمل اللوم / الانتقادات ويعاني من الصراع حول هذه القضية.

ص 257-258

ولو كان جاكسون أكثر خبرة كان يجب عليه أن يلاحظ من الشرفة أن كلا فريق عمل المؤتمر ومجموعته المتحفظة اختاروا أشخاص سلطة سود، والآن تفجرت المجموعة فيما يتعلق بقضية العمل الإيجابي.ربما كان فريق العمل والمجموعة قد تصرفوا بالصيغة الخاصة بهم للعمل الإيجابي باختياراتهم، أو أنهم كانوا يشعرون

بالقلق إزاء التصور الذي فعلوه. بدلاً من أن اعتبار ذلك شخصياً، كان على جاكسون تفسير "الإعدام" كعلامة على كيفية كان شاقاً مرهقاً على كل من المجموعة والمجتمع للعمل على هذه القضية. إنه قد كان يجب عليه توفير سياق للصعوبات التي يواجهونها من قبل مما يدل على أن المجموعة تعلمت من صراعاتها الخاص بها من أجل استخلاص الدروس حول ديناميات القضية في المجتمع الأكبر.¹¹ على سبيل المثال، قد كان يجب عليه أن يقول، "مهلاً، انتظروا لدقيقة. بعض منا يتحمسون للغاية حول هذه القضية، وذلك لسبب وجيه: نحن نهتم كثيراً بالقيم التي على المحك. كل واحد منا هو مثال حي لهذه القيم. إننا نفخر بإنجازاتنا الفردية، بينما نحن نهتم بالعدالة الاجتماعية. ومن الواضح، لن نفعل خيراً لأي شخص إذا أعدنا هنا المشكلة التي عملت الأمة معها على التعامل مع هذا الصراع. ماذا يمكننا أن نتعلم من كفاحنا لمناقشة هذه القضية؟ ما هي التوصيات التي يجب أن نعملها ليس فقط حول جوهر قضية العمل الإيجابي، ولكن أيضاً حول العوائق التي يواجهها الناس في العمل على هذه القضية والعملية التي قد تستخدم للقيام بذلك بشكل أفضل؟"

يوضح تحليلنا لحالة جاكسون هذه المبادئ للتشخيصات المختلفة أثناء العمل. ويمكننا منها استخلاص مجموعة من الأسئلة الأساسية للحصول على وجهة نظر للشرفة:

1. ما الذي يسبب المحنة؟
- 2- ما هي التناقضات الداخلية التي تمثل المحنة؟
3. ما هي تواريخ هذه التناقضات؟
4. ما هي وجهات النظر والمصالح التي بها أنا والآخرون نقوم بتمثيل مختلف شرائح المجتمع التي الآن هي في صراع؟
5. بأي طرق نحن في المنظمة أو الفريق العامل ينسخون بشكل متطابق ديناميات المشكلة في المجتمع؟

ص 258/ 259

تنظيم المحنة. وقد بحثنا في المبدأ الذي يقول بأن المحنة التي أنشأها تحدي التكيف يجب أن تحتوى في حدود النظام من أجل إنتاج التقدم، وقد وصفت بيئة الاحتضان كوعاء من الداخل حيث يواجه الناس أعمال التكيف ويمكن إنجاز التعلم اللازم. وعاء الاحتضان مكون من أنواع شتى من الصمغ: بنية السلطة، والأهداف المشتركة، والهوية المشتركة، والجمعيات المدنية، والمؤسسات الجديرة بالثقة، والروابط الأخرى في المجتمع.

وكما شهدنا في بداية التسعينيات، لا سيما في الكتلة السوفياتية السابقة، عند ارتفاع مستويات المحنة تطغى مصادر التماسك، وفي كثير من الأحيان يحاول الناس استعادة نوع من التوازن الشخصي والاجتماعي بتضييق انتسابهم إلى حجم أصغر ولكن لهوية أكثر تحديدا لفصيل من المجموعة والقتال من أجل الموارد مع الفصائل الأخرى التي عززت الفصائل الحديثة حالما انفصل المجتمع ككل عن بعضه البعض إلى أجزاء. ومن الواضح أن هذا ليس كله سيئا. إحرار التقدم لحساب أي شخص قد يستغرق في بعض الأحيان شكل الطلاق. مثل هذا كان "إعلان الاستقلال الأمريكي" عن إنكلترا. وعلى كل حال، يمكن أن تقود قوى التفكك أيضا إلى الفوضى المزمنة والراسخة، والصراع الذاتي الدائم والصدمات الذاتية، فضلا عن موت المجتمع أو المؤسسة أو ركودهما.

وهكذا، تكون الأهمية الحيوية في تعبئة الناس لتلبية تحدي التكيف هي وظيفة تنظيم مستوى إختلال التوازن، إلى أقصى حد ممكن. ويمكن من موقع السلطة، أن يعني هذا استخدام الصلاحيات والنفوذ الممنوحة رسميا والمترجمة في شكل غير رسمي واستراتيجيا يقود إلى تأطير القضايا، وتدبير الصراع، وتطوير البنى والعمليات، وتوفير قدر من التوجيه والحماية، والحفاظ على تلك المعايير التي ينبغي أن تدوم. باختصار، يتعين على المرء أن يسرع وتيرة العمل. وفي العمل بدون سلطة، يتعين على المرء قياس متى وكم يكون من الصعب الضغط على الناس للانتباه للقضايا التي قد يكون عليهم خلافاً لذلك تجنبها.

وسيكون لكل مجتمع و كل ثقافة مصادرها الخاصة بهما للتماسك وحدود التسامح للمحنة المنتجة، وسيكون لكل منهما أساليبه المميزة لتحويل المحنة و استعادة التوازن. هكذا، لإبقاء الناس داخل منطقة غير مريحة منتجة، وبوضوح يتعين على المرء أن يعرف الأعراض المحلية للمحنة والعادات المحلية للاستجابة. يجب على المرء أن يعرف التاريخ المحلي لحل المشكلة.

ص 259-260

لتحديد النطاق المسموح به من المحنة، وتمييز كيفية تنظيم مستواها ضمن إعداد معين، نضيف مجموعة أخرى من الأسئلة لإطار العمل:

6- ما هي خصائص ردود / استجابات المجتمع لإختلال التوازن- نحو الارتباك بشأن اتجاه المستقبل، ووجود تهديد خارجي، والارتباك في ما يتعلق بدور العلاقات بالنزاع الداخلي، أو كسر المعايير؟

7. في الماضي متى كانت المحنة يبدو وصولها إلى النقطة الفاصلة /الانهيار- حيث بدأ النظام الاجتماعي في الانخراط في السلوك المدمر للذات، مثل الحرب الأهلية أو الاغتيال السياسي؟

8-ما هي الإجراءات التي قام بها كبار المسؤولين في السلطات تقليديا لاستعادة التوازن؟ ما هي آليات تنظيم المحنة التي توجد حاليا [داخل]سيطرتي ، نظراً لسلطتي ؟

ص/260

توجيه منضبط للانتباه للقضايا. وقد درسنا مبدأ أن النظم الاجتماعية كثيراً ما تحاول استعادة التوازن بالحد من المظاهر العلنية لتوتراتهم الداخلية. في البداية، سوف يحاولون تطبيق أساليب حل مشكلاتهم الحالية. عند ما يظهر أن هذه لا تعمل ويستمر الإختلال، غالباً ما سيستخدم النظام آليات تجنّب العمل للحد من تعميم المحنة . إذا كان تجنّب العمل فعالاً، يحول الانتباه بما يكفي لجعل الناس ينسون مؤقتاً المشكلات الحقيقية التي أدت إلى إختلال التوازن في المقام الأول.

وهكذا تكون مهمة التشخيص الرئيسية من الشرفه هي لتحديد أنماط تجنّب العمل حيث أنه عند استئناف العمل، يمكن للفرد إعادة توجيه الانتباه للمزيد من القضايا. وفي القيام بذلك، فمن المفيد أن نفترض أن جهود الناس التي تُبدّل لاستعادة التوازن على حساب مواجهة المشكلات الصعبة غالباً ما تكون غير واعية أو متعمدة. وغالبا، ما تكون [جهود الناس] إساءة تشخيص مريحة للحالة. على سبيل المثال، عندما يقول الناس لأنفسهم، "لو كان لدينا القائد المناسب سيتم حل مشكلاتنا"، إنهم لا يبنون تجنّب العمل. وهم غالبا ما يؤمنون بهذه العبارة لأنها تناسب طريقتهم في فهم السبب من المشكلات ¹².

وعلاوة على ذلك، إذا كنا نقترح أن تجنّب العمل والصراع المدمر بأنها أعراض تنافس الناس، ومع ذلك بلا فعالية، مع تحد تكيّفي، من ثم فالمهمة على حد سواء هي لمواجهة هذه السلوكيات وفي الوقت نفسه نجد أن شخصا ما يؤكد أهمية القضايا ورهاناتها. على سبيل المثال، بدلاً من القول، "نحن نتجنّب القضايا هنا،" التي سوف تزعج الناس إلى ما لا نهاية، قد يقول شخص ، "إننا نعمل، وربما أيضا بطريق غير مباشر، على قضية صعبة؛ دعونا نخطبها أكثر مباشرة،" مما يؤكد الجهد.

إذا كان تجنّب العمل هو أحد أعراض تحدي التكيّف ، من ثم يمكن أن توفر أنماط تجنّب العمل أدلة لقضية العمل نفسها. عندما يتحرك فهد خلال الغابة بعد المطر، يمكن لعائمة الأحياء تتبع أثره بسهولة أكبر مما يمكنها من تتبع الفهد .

وبالمثل، عندما يأخذ تَجَنُّبُ العمل شكل كبش فداء، على سبيل المثال، الفصيل أو الشخص الذي يكون كبش فداء يقدم أدلة حول قضية العمل. والسؤال هو: ما هي وجهة النظر المؤلمة التي يمثلها فصيل أو شخص في المنظمة¹³؟

ص -261

وعلاوة على ذلك، كنا قد اقترحنا أن أشخاص السلطة هم بارومترات، ذلك أنهم يوفرون أيضا دلائل للقضايا . إذا كان شخص ما يمكنه استخدامهم كبيانات، أو يستخدم ردود الفعل الخاصة لشخص ما للحالات باعتبارها بيانات عندما يكون في موقع السلطة، من ثم فالإجراءات التي يتخذها الشخص في السلطة ، حتى بتَجَنُّبُ العمل ، قد تشير إلى الكثافة وطبيعة القضايا التي تسبب المِحْنة . على سبيل المثال، قد يسأل المرء نفسه في اجتماع ما هي القضية المطروحة عندما تدخل الشخص في السلطة وكبت تقرير شخص ما ، أو أوقف المحادثة عن طريق الدعوة لاستراحة قبل الوقت المحدد؟

وكما سيكون لدى كل مجتمع و لكل ثقافة استجاباتهما الخاصة والمميزة للمِحْنة ، كذلك أيضا سيكون لهما أنماطهما الخاصة لتَجَنُّبُ العمل. سوف يكون البعض أكثر ميلا لإظهار العدو كعنصر خارجي ، في حين أن البعض الآخر قد يميل على الدوام إلى إعادة التنظيم أملا في إصلاح بُنيوي، ولوم السلطة، وكبش الفداء، أو ما شابه. ومن الواضح، أنه على المرء أن يصبح على دراية بالأنماط المحددة التي يضحى بها مجتمع ما بحل المشكلة لاستعادة التوازن.

إجراء الرقص داخل المنظمات والمجتمعات يتم أكثر تعقيدا لأنه في العادة هناك العديد من مشكلات التكيف تتحدى النظام في الحال. ويبدو الأمر كما لو كانت عدة فرق تعزف موسيقى الرقص في الوقت نفسه. ونتيجة لذلك، هناك مهمة تشخيصية رئيسية أخرى هي التمييز بين نضج القضايا وعدم نضجها. ويتطلب كل منها استراتيجية مختلفة. حفزت القضايا الناضجة بالفعل الانتباه وأنشأت المطالب الملح في نسبة حاسمة من المجتمع. من ثم التحدي هو للحفاظ على تركيز الانتباه على أبعاد هذه المشكلة التي تتطلب عمل التَكْيُف من الأطراف المهمة. ومع ذلك، تستحوذ قضية غير ناضجة، عادة انتباه أقلية صغيرة في المجتمع، والمهمة بالنسبة لهم للفت الانتباه إلى هذه القضية ، وغالبا ما يكون لها اهتمامات أخرى في مواجهة المقاومة من جانب المجتمع الأكبر. لقد شهدنا عملية الإنضاج التي مورست في حالة حقوق التصويت.

من أجل تحديد القضايا التي تحتاج إلى حضور ومواجهة أنماط من تَجَنُّب العمل،
نسأل الأسئلة الإضافية التالية:

- 9- ما هي أنماط العمل و تَجَنُّب العمل الخاصة لهذا المجتمع؟
10. إلى ماذا يشير نمط تَجَنُّب العمل الحالي حول طبيعة وصعوبة تحدي التَكْيُف
الحالي ومختلف قضايا العمل التي تُشكِّلها؟

ص / 262-263

- 11- ما هي القرائن التي يقدمها الأشخاص في السلطة ؟
12. أي من هذه القضايا هي التي قد نضجت؟ ما هي الخيارات المتاحة لمواجهة
القضايا الناضجة، أو لإنضاج قضية لم تثبت في أذهان الناس؟

إرجاع العمل للناس. وقد كنت اقترحت أن مجتمعا ما يمكن أن يفشل في التكيف
عندما ينظر ناسه بجدية إلى سلطاتهم لمواجهة التحديات التي تتطلب تغييرات
بطرقهم الخاصة. وفي الواقع، فإن المحن الأعلى والأكثر ثباتا المصاحبة لمشاكل
التكيف تؤكد على ديناميكية التبعية. وغالبا ما يستجيب الأشخاص في السلطة
بتوظيف تَجَنُّب العمل أو بالتواطؤ معه مما يقي الناس من المسؤولية والألم.
وهكذا، ما يلاحظه الشخص من الشرفة يجب أن يأخذ في الاعتبار تنسيب/
تموضع (placement) المرء في قاعة الرقص من حيث السلطة الرسمية وغير
الرسمية. ويتعين على المرء تقييم الضغوط التي يمكنها عن غير قصد السيطرة على
سلوك الفرد. لأنه غالبا ما تتطلب القيادة السير عكس تيار التوقعات، ويتعين على المرء
أن يدرك بشكل حاد ما هي تلك التوقعات التي هي من أجل وضع استراتيجية. إذا كان
شخص في موقع السلطة، ما هي على الأرجح الإغراءات المحتملة؟ إذا كان شخص
يعمل بدون السلطة أو خارجها، ما هي أنواع عمليات التسريب التي على المرء
توليدها، على سبيل المثال، عن طريق الانخراط في منافسة مباشرة مع الأشخاص في
السلطة أو عندما يصبح مانعا للصواعق؟

وقد درسنا المبدأ القائل بأن إرجاع العمل مرة أخرى إلى الناس كثيرا ما يأخذ
شكل الصراع المنسق . وغالبا ما يتطلب العمل التَكْيُف مشاركة الأطراف ذات المصالح
المتنافسة، وفي قيادة مصالح المجتمع على الشخص فهم المخاطر والخسائر المحتملة
داخله. وفي الأساس، يتكون تحديد القضايا من الاعتراف بأنواع التغييرات التي على
العديد من الناس أن يفعلوها من أجل تحقيق التقدم المشترك. وتطلب تطوير

استراتيجية لجعلهم ينجزون التغيير، وربما يدركون الخسائر أو ينشئون حلولاً مفيدة، معرفة مع بعض الحميمية لنسيج المصالح في حياة الناس.
من أجل تحديد الأطراف ذوي الصلة، وطبيعة عملهم التَّكْيُفي، و فحاح حمايتهم من المسؤولية، فإننا نسال هذه الأسئلة:

ص-263

- 13- في أي من القيم أو المعتقدات أو السلوكيات توجد التغييرات التي ستسمح بالتقدم بشأن هذه القضايا؟
14- ما هي الخسائر المعنية ؟
15- و نظراً لدوري، كيف يكون على الأرجح أن يتم استدراجي إلى تجنُّب العمل ؟

دون القيام بمهمة التحليل من الشرفه، يصبح الشخص بسرعة كبيرة جداً موضوعاً لقاعة الرقص. حتى الآن، مهما كانت أهمية الشرفه، فهي ليست مكاناً للتراجع. المقصود بالتشخيص تمكين العمل. ويتيح التقييم في منتصف المدة تصحيحاً في منتصف المدة. في مشاهدة العمليات الاجتماعية من الشرفه، يصبح المرء مجرد مراقب مؤقت قبل الجولة التالية. عملياً، هذا الانتقال ذهاباً وإياباً بين التحليل والعمل ليس مهمة سهلة. وتشمل المهارات التي لا تأتي غالباً بشكل طبيعي. وهناك عدد من العوائق البشرية المشتركة علينا تقديرها. فيما يلي مناقشة لبعض هذه المهارات والعوائق.

التمييز بين الدور / والذات

تتطلب ممارسة القيادة وتحمل المسؤولية الشخصية رؤية الفرق بين ذات الشخص ودور الشخص. يجب على الشخص الذي يقود تفسير استجابات الناس لأفعاله كاستجابات للدور الذي يلعبه، ووجهة النظر التي يمثلها. على سبيل المثال، يعرف معظم الآباء والأمهات أنه عندما ينتقدوا ابنهم المراهق الذي يغلق الباب بعنف في وجوههم، فهو يعمل بناءً على مهمة الفصل التي ترافق نموه. على الرغم من أنهم قد ينعجوا من سلوكه، فإنهم عادةً سوف يعرفون أفضل من اعتبار الأمر شخصياً. غضب ابنهما منهما كأفراد هو أقل من كونه غضب من الدور الذي يلعبانه باعتبارهما والدين. في الواقع، يواجه العديد من آباء وأمهات المراهقين غضباً مماثلاً، مع ذلك ربما في لغة مختلفة. إذا كان الآباء والأمهات أخذوا الغضب شخصياً، ستكون استجاباتهم على الأرجح بعيدة عن الهدف. قد يصرخون مرة أخرى، ينكدون، أو يحمون أنفسهم. استناداً إلى إساءة تفسير سلوك الابن (هو غضب منّا)، فهم لن يكونوا قادرين على تقديم ما يحتاجه ابنهما فيما بعد.

ليس تمييز الدور من الذات وصفه طبية لحفظ العواطف - القيم و المشاعر - على مسافة ومميزا للعب دور. بل أنه يتيح للفرد أن لا يندفع بعواطفه بأخذ العبارات/ البيانات والحوادث على أنها موضوع شخصي والتي قد لا يكون لها علاقة به. ويوفر رد فعل كيفن جاكسون نحو مجموعته العاملة في العمل الإيجابي مثالا على ذلك. وهنا مثال آخر.

ص - 264

في تشرين الأول/أكتوبر 1962 تجنّب العالم الحرب النووية جزئيا بسبب أن الرئيس جون ف. كينيدي (John F. Kennedy) امتلك القدرة على التمييز بين الدور والذات خلال أزمة الصواريخ الكوبية. عندما جاءه "مكجورج بندي" (McGeorge Bundy) ، مستشاره للأمن القومي، بأول تقرير ذلك أنه قد تم رصد الصواريخ الهجومية السوفياتية في كوبا، أخذ كينيدي الأمر على أنه شخصي. وراجع مرارا وتكرارا السجل، مؤخرا، قبل تقرير بندي (Bundy) بشهر واحد، أوضح بأنه لن يسمح وضع أسلحة هجومية في كوبا ، وكان خروشوف (Khrushchev) قد أكد له مرارا وتكرارا أن شيئا من هذا القبيل لن يحدث. وكنتيجة لذلك، شعر كينيدي بخيانة شخصية وأنه شخصا هو المستهدف. بعد مُضي ثمانية عشر شهرا فقط على عملية خليج الخنازير (Bay of Pigs)^{xvii} وانتخابات الكونغرس التي بقي عليها أقل من شهر، أنه لا يمكنه أن يتحمل فشلا ذريعا آخر للسياسة الخارجية.

كان كينيدي الغاضب يميل إلى أن يأمر بغارة جوية فورا على كوبا لتدمير هذه الصواريخ، وطلب من أعلى مستشاريه تحديد الجدوى من القيام بذلك¹⁴. ولكن مستشاريه شعروا بغضب شخصي أقل، وأخذوا التفكير أكثر بلا انفعال حول الأزمة، وبدأوا بوزن سلسلة من البدائل للغارة الجوية، بما في ذلك احتجاز السفن السوفياتية التي تحمل معدات عسكرية إلى كوبا. حاولوا معرفة لماذا وضع خروشوف الصواريخ، وطبعا لا أحد يعتقد أن لها أي علاقة مع كينيدي كشخص. حتى لو أراد السوفيات تحميل كينيدي العار واحراجه، وهذه ربما لم تكن الحالة، التي من شأنها قد شكّلت تحركا استراتيجيا مما أعطى لكينيدي الدور وليس هجوما شخصيا¹⁵.

^{xvii} كان غزو خليج الخنازير لكوبا في 17 نيسان 1961 غزوا عسكريا فاشلا قامت بها وكالة المخابرات المركزية التي ترعاها المجموعة الفرقة 2506 شبه العسكرية. ومع تدريب ألف عسكري مضاد للثورة وبتمويل من وكالة الاستخبارات المركزية (CIA)، لواء 2506 واجهته الجناح المسلح للجبهة الديمقراطية الثورية (DRF) وتهدف إلى الإطاحة بالحكومة اليسارية الثورية. انطلقت من غواتيمالا، وهزمت القوة الغازية في غضون ثلاثة أيام من قبل القوات المسلحة الكوبية، تحت القيادة المباشرة لرئيس الوزراء فيدل كاسترو.(المترجم)

خلال الأزمة، استعاد كينيدي بسرعة وجهة نظره. بالفعل، وحالما تم تسخين الموقف، القدرة على التمييز بين الذات والدور أعطاه المرونة الذاتية تخيل نفسه في مكان خروشوف كرئيس للوزراء، مما مكنه بعد ذلك من تفسير والاستجابة بصورة أكثر واقعية لسلوك خروشوف بدون أن يقود ذلك إلى تفاقم الأزمة. في ذروة التوتر، تلقى كينيدي رسالتين مختلفين جداً، كلاهما من خروشوف، خلال مدة أربع وعشرين ساعة. بدت الأولى عاطفية ومعذبة، من ثم كان عاقلاً في استعداده للمساومة والتنازل. والرسالة الثانية بدت جامدة ورسمية. وأنتج التناقض الكثير من الذعر بين مستشاري كينيدي. كيف كان ينبغي أن يستجيبوا؟ في تصنيفها، كينيدي، ومع بصيرة شقيقة روبرت، قاما بافتراض حاسم أن الرسالة الثانية هي نتاج للسياسة البيروقراطية والضغط على خروشوف كرئيس للوزراء. وعرف كينيدي، كسياسي، جيداً مثل هذه الضغوط. من ناحية أخرى، افترض أن الرسالة الأولى، العاطفية، عبرت عن مشاعر خروشوف الشخصية. لذا اختار كينيدي تجاهل الرسالة البيروقراطية. استجاب للنوع الأول، والشخصي في لهجته وعلى استعداد للمساومة. وقد نجح. وتم التوصل إلى اتفاق. وحلَّت الأزمة¹⁶.

ص / 265

إظهار الصراع كعنصر خارجي

عندما تبدو الانتقادات المتناقضة تلعب أيما ما كان يفعله الشخص، فالتمييز بين الدور والذات يمكن أن ينقذ الحياة¹⁷. القيام بالتمييز يُمكن الشخص من تخريج الصراع [إظهار الصراع كعنصر خارجي]، وبالتالي تركيز الانتباه على القضايا ويعيد الصراع إلى أصحابه الحقيقيين. كما رأينا، عندما شعر الرئيس جونسون أنه لا توجد خيارات في فيتنام، قد يكون انتقل إلى تخريج الصراع عمداً. وبدلاً من ذلك، أنه استدخل ذلك، جاعلاً منه خاصته. على مستوى المجموعة الصغيرة، فقد فشل للتأكد من أن مستشاريه في السياسة يستمعون إلى بعضهم البعض بشكل منهجي. نتيجة لذلك لم يتم إعداد الحجج كاملة ابداً أمام الرئيس. لقد سُمح لشخصيات أكثر قوة مع قدر أكبر من السلطة المؤسسية للسيطرة على الباقيين¹⁸. وعلى المستوى المؤسسي، فقد أنتج توافقاً زائفاً- في آراء الكونغرس بـ "الطوارئ" بتمرير قرار خليج "تونكين". حمى عدم المناقشة أعضاء الكونغرس عن غير قصد من التصارع مع القضايا التي تواجه الأمة. وضع جونسون القضايا بعيداً عن متناول أيديهم؛ قام بتهوين الصراع الخارجي، والمناورة بقبول قراراته الشخصية. وعلى الصعيد الوطني، بعدم امتلاك الجمهور الوقائع، فإنه لا يستطيع مواجهة الحقائق التي تُشكل مصيرهم. وعن طريق

اختياره اتخاذ القرارات ومن ثم إقناع الأمة، دعا جونسون الناس ضد الحرب ليركزوا على المعارضة عليه.

ص / 265-266

وفي المقابل، قام مارتن لوثر كينغ إظهار صراع الحقوق المدنية كعنصر خارجي . لم تحل استراتيجيته بدون اغتياله، ولكن خلال حياته فإنه أبقى انتباه الجمهور حيث ينتمي إليه . وعزز كينغ مرارا وتكرارا الرسالة أن الصراع ليس بين الأمريكيين البيض وبينه، ولا حتى بين الأمريكيين السود والبيض. إنه كان صراعاً بين القيم الأميركية والواقع الأمريكي. فعل روكيلشاوس شيئاً مماثلاً في دحر النزاعات البيئية في المجتمعات المحلية في رستون وتاكوما ورفض أن يستند قراره على الخبرة التقنية لوكالة حماية البيئة. وكذلك فعلت سانجر عندما أنشأت لها حلفاء داخل مؤسسات مسؤولة، مثل الطب، وأثارت النزاع فيما بين أعضائها بشأن العلاج الطبي للنساء.

يسبب استيعاب الصراع (إدخاله في الذات) صعوبات خطيرة. إذ يقود إلى خطأ في التشخيص. تصبح القضية بسهولة أمراً شخصياً، ويتم تفسيرها كمشكلة شخصية حتى عندما لا تكون كذلك . وعلاوة على ذلك، فإنها تنتج تجنب العمل نظراً لأنها تسمح للناس بصرف انتباههم عن القضية لتتوجه إلى الشخص، وتحويل المسؤولية إليه. وعلاوة على ذلك فالشخص الذي يتحمل اللوم / الانتقادات من الصراع المشخص كثيراً ما يرى أنه مجبر للرد مع دفاع شخصي، مما يمكن من إدامة الدينامية.

وعندما بدأت الصحافة في مهاجمة المرشحة لمنصب نائب الرئيس عام 1984 جيرالدين فيرارو (Geraldine Ferraro) لتعاملات زوجها المالية، استوعبت الصراع بداخلها. استجابت مع دفاع شخصي، وعقدت مؤتمراً صحفياً طويلاً جداً التي فيه فتحت جميع الملفات، وردت على جميع الأسئلة¹⁹. بقيامها بذلك، أعربت عن أملها لوضع حد للهجمات على أفراد أسرتها. ولكن الإجابة التفصيلية على الأسئلة أثارت المزيد من الأسئلة. أعطى الدفاع الشخصي جداً انتباهها متزايداً في الاتهامات وكشف المزيد من نقاط الضعف، واستمرت القصص حولها وحول زوجها. حتى الآن لم يكن أساساً الهجوم شخصياً. بعد كل شيء، كان لدى وسائل الإعلام سوقاً للتقارير حولها فقط لأنها كانت مرشحة. ولم تكن الهجمات على الشخص المرشح، ولكن على الدور الذي لعبته.

في وقت لاحق، أحد الطرق لتفسير التغطية الصحفية لها تكون برؤيتها باعتبارها من عمل وسائل الإعلام القلقة على إيجاد أي مرشح بارز يكون مذنباً بشيء مخجل. قد تكون القصص [الإخبارية] أيضاً ملامة للبحوث السلبية من قبل المعارضة.

حتى الآن كما نعلم من أيام رونالد ريغان لطلاء تفلون، ليس كل الطين يلصق. عندما تفعل ذلك، فإنها تقترح أن لها هناك جمهوراً ، وبحث الناس عن الأسباب لتأكيد شكوكهم. في حالة فيرارو، ماذا يمكنها أن تكون قد شاهدت من الشرفة؟

وبغية تمييز الذات عن الدور، كان على فيرارو أن تسأل: ما هو التحدي الذي أمثله بالنسبة للناس الذي يُولد ما يكفي من عدم الراحة في نفوسهم حيث أنه يشوه سمعتي ويولد اهتمام الأخبار بي؟ إن الإجابة على هذا السؤال كان واضحاً، قبل كل شيء لها. وكانت فيرارو امرأة تسعى إلى دور السلطة السياسية ما قبل الأخيرة في البلاد. تفرض تلك الحقيقة تحدياً تَكْيُفياً رئيسياً للرجال والنساء في جميع البلاد.

ص 267

وبعد تحديد المشكلة الحقيقية، كان على فيرارو أن تختار من مجموعة متنوعة من الردود المناسبة. كان نوع واحد من الاستجابات هو لإعادة توجيه الانتباه إلى القضايا. ، كان على فيرارو أن تشرك الناس في النظر في مواقفهم تجاه دور المرأة ومن وجهة نظرهم. ومن الواضح، أن هذا كان صعباً. وفي كل فرصة، كان يجب عليها ان تقوم بتشتيت تركيز الانتباه على شخصها والأسرة والعودة مرة أخرى إلى الأسئلة الأساسية. " بالطبع، دفاتر حساباتنا المالية مفتوحة ليراها الجميع. ولكن هذه ليس القضية الحقيقية ". قد لا تتوقف الهجمات ، بل كان يمكن تأطير المناقشة بحيث تعطي السياق لترشيحها.

في الأساس، وضعتها الأمة في دور يمثل قدرة المرأة ووجهة نظرها. وكانت لا تستطيع الفرار من ذلك الدور. وكانت تستطيع أن تستوعب صراعات القضية بداخلها فقط أو إظهار الصراعات كعنصر خارجي التي تمثلت بذلك الدور. بالنسبة لمعظم الحملة، فعلت الأمر السابق ، وسواء كانت تدافع عن نفسها، أو تخاطب القضايا "الوطنية" (سباق التسلح النووي ، والوظائف، والتعليم) مطولا حول قدرة المرأة على السلطة وآراء معينة بشأن القضايا الوطنية التي ستجلبها إلى البيت الأبيض. باعتبارها امرأة.

فقط في الأيام الأربعة الأخيرة من الحملة ثبتت فيرارو وراء "نفسها"، أو بأكثر دقة، أوضحت بثبات التحدي الذي مثَّله في دورها الفريد . في محاولة أخيرة لكسب أصوات المرأة ، وأخيراً خاطبت مباشرة القضايا التي جسدتها. وبدلاً من احتضانها للقضايا عن قرب فإنها وضعتها في الساحة العامة.

ويمكننا الفوز بميدالية ذهبية أولمبية ويمكننا أن نُدرّب بنات فريقنا لكرة القدم. يمكننا السير في الفضاء ومساعدة أطفالنا ليخطوا خطواتهم الأولى. يمكننا التفاوض بشأن الاتفاقات التجارية وإدارة ميزانيات الأسرة. ويمكننا أن نكون مدراء تنفيذيين للشركات، وأيضا أن نكون زوجات وأمّهات. ويمكننا أن نكون أطباء وأيضا نخبز البسكويت مع علماء المستقبل أطفالنا ذوي الست السنوات. الخيارات غير محدودة. ويمكننا أن نكون كل هذه الأشياء. لكن لا يجب أن نكون أيا منها... ترشيحي ليس هو لي فقط، إنه للجميع. إنه ليس مجرد رمز. إنه اختراق /انطلاقة. إنه ليس مجرد بيان. إنه رباط بين النساء في جميع أنحاء أمريكا. وترشيحي يقول أن أمريكا تؤمن بالمساواة. وقد حان الوقت لتلك المساواة²⁰.

ص- 267-268

وهكذا، كان إظهار الصراع كعنصر خارجي بالنسبة لفيرارو يعني شيئين: إعادة توجيه الانتباه من شخصها إلى القضايا التي مثلتها في الدور الذي أعطاها إياه الجمهور كمرشحة، وتأطير الصراع حيث سيفهم الناس أنه ليس مجرد صراع بين وجهات نظرهم ووجهة نظرها ولكن بين وجهات النظر المتعارضة داخل نظام الحكم. هل لدى المرأة القدرة على ممارسة القيادة والسلطة؟ هل ينبغي أن تعمل المرأة أساسا في المنزل؟ ماذا نعني بالمساواة؟ كانت مهمة فيرارو تربية؛ للنظر بجدية لترشيحها، بوضوح احتاج الأميركيون التفكير مليا في هذه الأسئلة.

وكي تُتقّف كان على فيرارو، التحدث بطريقة أكدت فيها وجهات النظر المختلفة حتى عند استجوابهم. وضّح مارتن لوثر كينغ الابن هذا أيضا. وبينما يؤكد المثل التقليدية-الحرية والمساواة-أنه تساءل عن تحقيقها. بالقيام بذلك، حصل على السلطة في نظر أولئك الذين تحداهم، من ثم زاد قدرته على إثارة الأسئلة. إظهار الصراع كعنصر خارجي مكّنه من الحفاظ على يديه طليقتين لقيادة المناقشة العامة تجاه توليفة جديدة. فعلت فيرارو هذا، كما رأينا، إلى حد ما وأخيراً في نهاية الحملة. وخاطبت المثل العليا الأمريكية للمساواة والإنصاف، وحرية التعبير للفرد؛ والمعركة التاريخية ضد التحيز؛ وحقيقة أن النساء يتحملن السلطة في الوظائف والأسر كل يوم.

الحصول على وجهة نظر استراتيجية هي ضرورة للبقاء على قيد الحياة لفترة أطول. لكن كيف يميز الشخص الذات من الدور إظهار الصراع كعنصر خارجي في

خضم العاصفة، عند الإلقاء في البحر، والتهديد بأسماء القرش، ويكون على وشك الغرق؟ المرء يحتاج إلى شركاء.

الشركاء

حتى إذا كان ثقل حمل آمال الناس وآلامهم قد يقع أساسا، لبعض الوقت، على عاتق شخص ما، فالقيادة لا يمكن أن تُمارَس وحدها. نموذج المحارب الوحيد في القيادة هو انتحار بطولي. كل واحد منا لديه بضع عمياء التي تتطلب الرؤية من الآخرين. كل واحد منا لديه المشاعر التي تحتاج إلى الاحتواء من قبل الآخرين. أي شخص يمكن أن يفقد القدرة على الصعود على الشرفة، لا سيما عند ترتفع الضغوط. كل شخص يقود يحتاج إلى مساعدة في التمييز بين الذات وبين الدور وتحديد القضايا الأساسية التي تولد الهجوم²¹.

ص- 268-269

يأتي الشركاء في نوعين عامين: المؤتمن والحليف. المؤتمن هو الفرد الذي يمكن للشخص أن يبكي معه ويشكوله. يمكن أن يوفر المؤتمن بيئة حاضنة للشخص ما الذي يكون مشغولا باحتضان الجميع. الناس الذين يحاولون القيادة بحاجة إلى شركاء الذين يمكنهم أن يضعوهم معا مرة أخرى في نهاية الأمر. وهؤلاء الشركاء، غالباً هم الأصدقاء أو الأزواج، أو العشاق أو الزملاء المقربين، الذين يزودونه بوجهة نظر. إنهم يساعدون الشخص في التسلق للوصول إلى الشرفة لفهم ماذا حدث. فهم يساعدون في طرح أسئلة مثل، "ماذا يحدث هنا؟ ما هي المحنة؟ ماذا يمكن تعلمه من الخطأ؟ ما هي الخيارات المتاحة لاتخاذ إجراءات تصحيحية؟"

وكان لدى جون كينيدي هذا النوع من الشريك متمثلاً في شقيقه روبرت. في بداية "أزمة الصواريخ الكوبية"، روبرت جعل الرئيس كينيدي يتوقف ويتأمل بتمرير ملاحظة له: "أنا أعرف الآن كيف شعر توجو (Tojo) عندما كان يخطط لبييرل هاربور." ليس لروبرت أي مصلحة في رؤية أخيه سيسجل في التاريخ كتوجو آخر - يعمل بدون تحذير، والمخاطرة ببدء الحرب،²² وعندما وصل من خروشوف رسالتين، ساعد روبرت شقيقه في الوصول إلى الشرفة لرؤية نفسه في دور خروشوف.

النوع العام الثاني للشريك هو الحليف. الحليف هو شريك وعادة ما يعمل عبر خط السلطة أو الحدود التنظيمية. على الرغم من أن الحلفاء سوف يشاركونه قيمة أو وجهة نظر وفي كثير من الأحيان يثق كل واحد في الآخر حول مسائل استراتيجية محددة، وجود حد بينهم سيحد من المعلومات التي تتدفق بينهم²³.

تعمل التحالفات على الأقل في ثلاثة طرق أساسية: عبر مختلف المنظمات، وداخل منظمة ما، من الصغار في السلطة الذين ينظرون إلى أعلى ومن الكبار في السلطة الذين ينظرون إلى أسفل. عبر مختلف المنظمات، قد يكون أحد الحلفاء لديه سلطة من الكبار أو المتساوين ، أو الصغار، ولكن الأهم أن الحلفاء ليس لديهم أي سلطة مباشرة على بعضهم البعض. ولا يتشكل التحالف بقوى قوية التي تؤثر على علاقات السلطة داخل وحدة تنظيمية ولكن في كثير من الأحيان علاقة السلطة غير المباشرة الأكثر ليونة يتم تعريفها بموقف كل فرد في منظمته الخاصة والعلاقة بين منظماتهم.

ومن الواضح أن هذه الأنواع من التحالفات شائعة جداً في الحكومة، وبين الحكومة والحركات السياسية وجماعات المصالح، وعبر الأقسام داخل الشركات الكبيرة حيث المهام المشتركة والمتداخلة تتطلب إشراك الناس في أماكن مختلفة. على سبيل المثال، كان لوليام روكيلشاوس حلفاء ليس فقط داخل وكالة حماية البيئة ولكن أيضاً في الصناعة، و "نادي سييرا". وفي القضايا الداخلية، كان لدى ليندون جونسون الحلفاء عبر كل الحدود الممكنة.

ص- 270

ليست التحالفات بالضرورة واضحة. غالباً ما يعمل القادة عبر السلطة أو الحدود التنظيمية سراً لأن إنشاء التحالف العلني يمكن أن يخلق تشتيتاً للعمل الذي في متناول اليد. على سبيل المثال، مكالمة الرئيس جونسون الهاتفية لروي ويلكنز، لتشجيعه على البدء في ممارسة الضغط على الكونغرس، كانت سرية. ونتيجة لذلك، كان ويلكنز أكثر قوة مع أعضاء مجلس الشيوخ وأعضاء الكونجرس لأنهم رأوا ويلكنز مناسباً كممثل لمصالح السود، بدون الخلط بين جهود ويلكنز مع مصالح جونسون . كان باستطاعة جونسون أن يلعب أفضل من جانبه من وراء الكواليس.

لعب تشكيل التحالفات مع مختلف الأشخاص في السلطة - من موقف بسلطة ضئيلة أو بلا سلطة - دوراً مركزياً في استراتيجيات غاندي وسانجر، وكينغ. وفي المقابل، لم يجد تشاك آدمز (Chuck Adams) طريقة لدفع المزيد مع رؤسائه في قضية خلل القنابل في فيتنام. يحتاج القائد من القاعدة أو من خارج بنية السلطة إلى الحماية والتشجيع والتحذير. إنه يجب أن يسعى إلى الحصول على كبار الحلفاء، ومع ذلك فإنه سوف يشعر بدون داع بالإحباط والخيانة إذا كان نسي أن الحليف الموثوق أكثر عليه أن يتعامل مع دائرة أكبر من التوقعات والضغط.

كما رأينا مع جونسون في سلّما، يحتاج القائد الذي يعمل من فوق إلى حلفاء قريبين من خط المواجهة. حيث يرى الناس هناك التحديات التي لا يستطيع أن يراها كبار [المسؤولين] من الناس. وعلاوة على ذلك، قد يكون لديهم مزيدا من الحرية لإثارة الأسئلة الصعبة. وعلاوة على ذلك، غالباً ما تكون مشاركتهم ضرورية لتحديد المشكلة وحلها. ولن يكون لديهم فقط المعلومات ووجهات النظر التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار لتأطير المشكلة، ولكن سوف يتكون الحل غالباً من التغييرات التي يجب أن تُنفَّذ.

ومن الواضح أن الحلفاء الصغار قد لا يتفقوا مع وجهة نظر كبار [المسؤولين] في السلطة. حتى عند الخلاف المفتوح ، وعلى كل حال يمكن للحلفاء الصغار أن يخففوا بعض العبء عن كاهل الكبار [المسؤولين] ومنع إغلاق سابق لأوانه للقضايا. ون موقع كبار المسؤولين داخل المؤسسة، دعم وحماية الانحرافات في الرتب الدنيا (سواء اتفق شخص أم لا مع الموقف المنحرف) فإنه يجوز أن يُبقي الصراع المنتج على قيد الحياة. وفي الواقع، قد يوفد شخص مستقل صغير إلى اللجنة لهذا الهدف.

ص 270/271

وهذا منسجم مع مبدأ أن أولئك الذين يقودون من المناصب العليا يجب أن يحموا أصوات القيادة بدون سلطة. ومن ثم، كيف يمكن لشخص في السلطة أن يعترف بهذه الأصوات؟ وأقترح ما يتعارض مع الإدراك السليم للقواعد البديهية/العامة. لأن الضغوط التي تمارس على السلطة هي لاستعادة التوازن، إذ أن كثيرا ما يكون الدافع العاطفي لشخص هو دحض لأولئك الذين في المجتمع يثيرون أسئلة مقلقة. وبناء على ذلك، ينبغي على الشخص في السلطة حماية الذي يريد أن يصمت. والانزعاج غالباً ما يكون إشارة للفرص. ويمكنه بتقييد نفسه ودراسة القيمة المحتملة لجعل الناس يخاطبون القضايا الإستفزازية المثارة، أن ينظر إلى ماضي نمطه الشخصي. ما هي وجهة النظر التي يمثلها الشخص المنزعج؟ قد يكون المنشقون هم أفضل مصادر القيادة العليا.

الاستماع (الاصغاء): استخدام الذات كبيانات

ليست الشرفة فقط هي وجهة نظر نفسية لمراقبة الآخرين منها، وهي أيضا وجهة نظر نفسية ليتم من خلالها مراقبة الذات و الطريقة التي بها الشخص يستمع. لتفسير الحوادث، يحتاج الشخص الذي يقود إلى فهم طرقه الخاصة لمعالجة وتشويه ما يسمع. من أجل استمرار توترات القيادة، فهو يحتاج إلى معرفة ما يكفي عن تحيِّزه لتعويضهم. إذا كان يستجيب تلقائياً برفض النصيحة عند إعطائها له التي تظهر بطريقة متعالية، على سبيل المثال، هو يحتاج إلى الوعي بما فيه الكفاية مع رد الفعل

ذاك بأنه يمكنه الاستماع والاستجابة بمرونة، وفقا لاحتياجات الحالة. ويتطلب التعويض الانضباط الداخلي بالرجوع خطوة إلى الوراء، واختبار دقة التصورات الذاتية ومدى ملائمتها لرد الفعل. الاستماع هو عملية التجربة والخطأ مما يجعل التفسير يرى أين يقع التقصير ويتم مراجعته. لكي يستمع المرء ، يتعين عليه أن يعيش مع الشك.

التعلم حول ضبط أوتار الهارب (harp strings) الخاص به، وكيف يميل المرء أكثر إلى صدى لمواضيع معينة أكثر من غيرها، هي عملية مستمرة. حتى البرامج الأكثر كثافة للفحص الذاتي لا توفر فهما كاملا للذات. الأرجح، إذا نجح ، فمثل هذا البرنامج يوفر المهارات والشجاعة لمواصلة التعلم على مر الزمن. عندما وصف سقراط نفسه، رسم تمييزا حاسما بين الحكمة والشغف بالحكمة. وامتلاك الشغف بالحكمة تجاوز بلوغ الحكمة. وكان حُبُّ الاستطلاع فضيلة. وفي الواقع، أنه اعتبر فقط حياة الدراسة المستمرة جديرة بأن تعاش.

ص- 271- 272

كيف يحافظ الناس على مستوى كاف من الفحص الذاتي؟ على الرغم من أن الناس المختلفين قد يحتاجون إلى أساليب مختلفة، ينطبق مبدأ أن عامان. أولاً، علينا أن نتعلم التفكير بالأعمال اليومية، والنجاح والفشل، من أنفسنا ومن الآخرين. على وجه الخصوص، يمكننا أن نتعلم من تلك العادات التي تُوَقِّعنا في مآزق مرارا وتكرارا ، ومن تلك السلوكيات المفاجئة لنا. غالبا ما توفر القرائن لشبكتنا الغريبة [المكونة] من الدوافع الداخلية والقوى الاجتماعية. ويمكننا أن نسأل أنفسنا، "ما الذي جعلني أن أتصرف بشكل غير لائق في هذا الوضع؟" أو، "هذا السلوك من أين أتى؟"²⁴ وثانيا، يمكننا استخدام الشركاء كسياج ضد خداع النفس. قد يكونون هم الشركاء الرسميون المعينون لهذا الهدف، مثل مستشار، أو مدرب، أو الطبيب المعالج. في كثير من الأحيان، سيكونون شركاء غير رسميين الذين، عندما يسمح لهم للقيام بهذه المهمة لاستخلاص المعلومات لنا، يمكنهم أن يعززوا الاستبطان reflection لأنهم هم الناس الذين عادة يمكننا أن نتحدث معهم علنا.

في حالات التكيُّف، حيث أن الارتجال \ البديهة هو المعيار، يسير الاستماع والتدخل جنبا إلى جنب. كل عمل يجب أن يُنظر إليه باعتباره تجربة. ويتطلب الارتجال التقييم المستمر. في الممارسة العملية، الإنسانة التي تقود يجب أن تتدخل وثم تحافظ على ثباتها، مستمعة لتأثيرات التدخل. ويجب عليها أن تنتقل من الشرفة إلى ساحة الرقص ، ذهابا وإيابا. ويجب عليها السماح للصمت. ويعطي المحافظة على ثباتها النظام وقتاً للرد على تدخلها. كما أنه يعطيها الوقت للاستماع. وعن طريق الاستماع،

فإنها تنقح تفسيرها للحوادث وتقوم بإجراءات تصحيحية. وبناء على ما تسمعه، فإنها تتدخل مرة أخرى. وبهذا النهج، ببساطة لا تكون التدخلات حلاً مقترحة ؛ التدخلات طرق تهدف الى جس النبض ، وجمع المعلومات لتحسين الاستراتيجية.

إذا كانت تعرف نفسها، يمكنها الاستماع باستخدام نفسها كأداة. وكعضوة في النظام الاجتماعي، حتماً فإنها تُردّد صدى مختلف القضايا والاتجاهات والمواضيع في المجتمع. ويمكنها أن تدّعي كونها لاعبا منفرداً، لكن لا يمكنها أبداً في الواقع أن تصبح منفردة. بمقتضى القيام بدور، فإنها تصبح خاضعة للقوى الاجتماعية والتوقعات. وفي أحسن الأحوال، يمكنها أن تتجاوز بشكل متقطع التأثيرات عن طريق الوصول إلى الشرفة.

ومع ذلك، حتى من الشرفة، فالناس الذين يقودون حقاً لم يحصلوا ابداً على صورة موضوعية نظراً لأنهم ابداً لم يستغنوا كلياً عن عوامل التصفية التي من خلالها يرون الحوادث. ولا يمكن أن يكونوا في أي وقت متحررين تماماً من مجال قوة المجتمع. ولكن يمكنهم التعلم حول مرشحاتهم /فلاترهم والتحيزات واحتسابهم في تفسيراتهم. ثم يمكن الاستماع إلى أنفسهم عن أدلة لما يمكن أن يحدث حولهم. ترديد الصدى ، لأفكارهم الخاصة والمشاعر مع النظام الاجتماعي في آن واحد تشير إلى شيء ليس فقط عن أنفسهم ولكن أيضاً حول البيئة.²⁵

ص /273

على سبيل المثال، كانت كارول لويس ، مديرة شركة الكمبيوتر، تشعر بشكل روتيني بالانزعاج كلما كان شخص مُحدد يتكلم في اجتماعات الموظفين الأسبوعية. وتحدث دائماً بعاطفية شديدة ، وأنه كان يبدو أنه يستمتع بالعمل وارتداء الملابس بشكل مختلف. وكانت ترى في كثير من الأحيان أنها مضطرة لإسكاته ، وفعّلت ذلك لعدة أشهر . ولكن بعد التفكير لاحظت أنه بعد أن تسكته أكثر، كان [يثار] عاطفياً أكثر وقبل الأوان ينفجر غضبه. وعلاوة على ذلك، كان يبدو أن هذا الشخص دائماً يمثل وجهة نظر مختلفة عن بقية المجموعة. مع بعض التدقيق أثناء الاجتماعات، كانت بدأت رؤية ذلك، على الرغم من أن وجهات نظره تتعارض مع الاتجاهات السائدة في الدائرة التي ترأسها ، وكانت [وجهات نظره] في بعض الأحيان وثيقة الصلة تماماً بأداء مهامها. بدلاً من كونها رمزاً لاستعادة التوازن، أصبح إزعاجها تدريجياً دليلاً لبحثها عن وجهات نظر متضاربة لاختبارها ضد الاتجاهات السائدة. الحصول على الإزعاج أشار إلى الحاجة إلى الاستماع.

وبالمثل، عندما شعر جون كينيدي بالغضب والخيانة عند علمه بالصواريخ السوفييتية في كوبا . وقدمت مشاعره دليلاً على مشاعر الأمريكيين بشكل عام التي من المرجح أن تكون لديهم عند اكتشافهم لها [الصواريخ السوفييتية]. كان على استراتيجيته أن تتجاوز مع هذه المشاعر في المجتمع. نظراً للمخاطر إنه كان سيتعين عليه التعبير عن الغضب، من خلال الكلمات والعمل، استراتيجياً وليس كرد فعل.

العثور على ملاذ

يتطلب الاستماع إلى الذات مكاناً حيث يمكن للفرد سماع تفكيره الذاتي . العمل وسط تنافر النعمات المتعددة [الصادرة] من الفرقة في قاعة الرقص، يجعل المرء يحتاج ملاذاً لاستعادة الإحساس بالهدف، طرح قضايا في وجهة نظر، واستعادة الشجاعة والقلب. وعندما تخدم كمستودع للعديد من التطلعات المتناقضة، يمكن أن يفقد الشخص ذاته في الدور بعدم التمييز بين صوته الداخلي وأصوات هذا الصخب الذي يجلب الانتباه للخارج. وإلى حد كبير، يمكن أن يساعد الشركاء كما يمكن [أن يحقق ذلك] الركض أو نزهة هادئة، أو صلاة لكسر موجة الهيجان في قاعة الرقص. ونحن بحاجة إلى ملاذات.

لممارسة القيادة، يتعين على المرء أن يتوقع الحصول على اكتساحه بالموسيقى. وعلى المرء أن يخطط لها وتطوير الفرص المُجدولة التي تتوقع الحاجة لاستعادة وجهة نظر. تماماً كما تتطلب القيادة استراتيجية لحشد الناس، فإنها تتطلب وضع استراتيجية لنشر واستعادة الموارد الروحية الخاصة للشخص.

ص- 274

الحفاظ على الإحساس بالهدف

تكون القيادة في كثير من الأحيان نشاطاً عاطفياً ومستغرقاً. يحتاج الناس إلى الإلهام وإلى محرك للخروج إلى فراغ الذي فقط يُعترفُ به في وقت لاحق كمكان للإبداع والتطوير. تكون عواطف القيادة قوية جداً، إنها يمكن أن تطفئ على الشخص الذي لم يتطور لديه بما فيه الكفاية إحساس واسع بمعنى الهدف. في هذه الدراسة لقد قمنا بتحليل وظيفة القيادة واستراتيجيات التغلب على عقباتها وتحمل الأمها. ومن بعد تتطلب ممارسة القيادة ، ربما أولاً وقبل كل شيء، الإحساس بالهدف، والقدرة على البحث عن القيم التي تجعل المخاطرة ذات مغزى. وهذا هو حيث ابتدأ هذا الكتاب، بإجراء اسقصاء للقيم التي توجه الشخص الذي يقود.

الإحساس بالهدف ليس هو مثل الهدف المحدد بوضوح. ينتج الإحساس بالهدف أهدافاً محددة داخل سياق معين بطرح هذه الأسئلة البسيطة: ما هي الفرصة الآن؟ ماذا ينبغي أن يكون هدفنا؟ المنظمات والجمعيات مليئة بالأهداف المحددة جيداً، وهي

أساسية. الأهداف المحددة هي أهم مصدر مفرد للتوجيه للقيام بالعمل التقني والعمل التَّكْيُفِي على حد سواء، مثل توجيه بوصلة السفينة في عرض البحر. ولكن حتى أثنى من أي هدف محدد هو الإحساس بالهدف الذي يستطيع أن يُمَكِّن المرء من أن يخطو إلى الوراء وإعادة النظر، ربما مع الشك، ربما مع البهجة، في القيم الموجهة المضمنة في أي مهمة معينة.

مع مرور الوقت، قد لا تعود أهداف محددة تستحوذ على الواقع الحالي أو تأخذ في الحساب الطريقة التي بها تطورت القيم. على سبيل المثال، ظلت القيمة الدستورية لضمان الهدوء المحلي هي الشيء نفسه على مدى مئتي عام ، ولكن كانت الأهداف البرمجية قد تغيرت في ضوء التجارب التي أوضحت تطبيق هذه القيمة في ضوء القيم الثمينة الأخرى. وقبل الحرب الأهلية كان ضمان الهدوء المحلي يعني عودة العبيد الذين لاذوا بالفرار إلى أصحابهم؛ في عام 1957، كان يعني استخدام القوات الاتحادية للاندماج في المدرسة الثانوية في ليتل روك.

ص 274/275

هذه التغييرات ربما أكثر ما تتضح في هذه الأيام في مجال الأعمال التجارية، حيث تواجه الشركات ذات التاريخ الطويل والأهداف المتمرسنة الأسواق التي لم تعد تدعمها. العديد من الشركات تتجه إلى التراجع إلى المراكز لإعادة صياغة أهدافها التي، قد تم حفرها على الحجر لعدة عقود، وقد فقدت حيويتها وأهميتها. . على نحو ما، كان الإحساس بالهدف مفقودا في بيئة السوق السابقة، فقط يمكن استعادته من خلال التجربة الصعبة. وبدلاً من الحفاظ على روح الاستقصاء / التحقيق وذلك بأن تكون عين واحدة على واقع السوق وأخرى على قيم المؤسسة، فذلك من شأنه أن يولد التغيير التَّكْيُفِي المستمر ، وبدء الشعور بالرضا.

يصبح التغيير التَّكْيُفِي مؤسسة عالية الخطورة، ومع ذلك، عندما نؤجله طويلاً تصبح الثورة ضرورية. قد تموت الشركات بدلاً من ذلك. وقد تتفسخ المجتمعات. عند إلقاء نظرة واحدة تجاه روسيا وجيرانها ستجعلنا حذرين من أي اعتقاد راسخ بأن أعمال التَّكْيُفِي يجب أن تكون عملية متقطعة. وتُبين الحالات التي كنا قد درسناها هنا كيف أن التقدم في الواقع يمكن أن يكون تدريجياً وتطورياً. ومع ذلك، تكون نقطة الارتكاز، هي الإحساس بالهدف الذي يُبقي الناس يطرحون السؤال، لا سيما في أوقات الوفرة، "ما هو تحدينا التَّكْيُفِي القادم؟"

يساعد الحفاظ على الإحساس بالهدف المرء على تحمل النكسات والإخفاقات في خطى سريعة. وتتطلب القيادة الشجاعة لمواجهة الإخفاقات اليومية. وبخلاف ذلك، لا

يمكن للمرء اتخاذ إجراءات تصحيحية. وعلاوة على ذلك، يساعد الإحساس بالهدف أن يُؤدَّ الحرية لتغيير مواقع القيادة ، عندما يرى المرء بعد المحاكمة المتكررة، أنه لا توجد خيارات لاتخاذ مزيد من الإجراءات. أحياناً يتعين على المرء أن يتخلى تماماً عن حاله التنظيمية أو السياسية. على كل حال بدون الحرية الشخصية في التغيير، فإن فقدان الوظيفة النفيسة والمألوفة والتوجيه يمكن أن يقود إلى الإرتباك واليأس. وغالباً، لتجنب الخسائر، بدلاً من ذلك نحن نحد من رؤيتنا ، والبقاء في المكان، والتخلي عن القيادة. تراكم الجراح ولا يضيق نطاق عملنا. وعلى المدى القصير، يتم استعادة التوازن الشخصي ، لكن مع مرور الوقت تأكل الروح يمكن أن يستقر كما يفقد الناس الإلهام الذي يأتي من وضع حياتهم في إطار أكبر. ويوفر الإحساس بالهدف قدرة مستمرة على توليد إمكانيات جديدة.

ص 275-276

تجري القيادة كل يوم. وهي ليست مزايا للقلة، أو حدث نادر، أو فرصة لمرة واحدة في العمر. في عالمنا، في حياتنا السياسة والأعمال التجارية، نواجه تحديات التكيّف طوال الوقت. في كل مرة نحن نواجه صراعاً بين القيم المتنافسة، أو نواجه وجود فجوة بين قيمنا المشتركة، والطريقة التي نعيشها، إننا نواجه الحاجة إلى تعلم طرق جديدة.

عندما يُطلب من موظف عمومي مواجهة الطموحات المتعارضة، يواجه هو ودائرته (جمهورية) الحاجة للتساؤل عن افتراضات غالية. عندما ترى مسؤولية تنفيذية لمشكلة ما، حلاً تقنياً في نواح كثيرة إلا أنه يتطلب تغييرات في المواقف والعادات للمرؤوسين، فإنها تواجه مهمة تربوية. عندما يرى مرؤوس قريب من خط المواجهة فجوة بين الأهداف التي تُطلب منه تنفيذها والوقائع التي يراها في ضوء هدف المنظمة، فإنه يواجه مخاطر وفرص القيادة بدون سلطة.

في ضوء ذلك، ينظر إلى القيادة بأنها تتطلب استراتيجية تُعلّم. فعلى القائد إشراك الناس في مواجهة التحدي، وتعديل قيمهم ، وتغيير وجهات نظرهم، وتطوير عادات جديدة من سلوكهم. وبالنسبة لشخص في السلطة الذي يزهو بقدرته على معالجة المشكلات الصعبة، فإن هذا قد يأتي بمثابة يقظة مباغتة. ولكن ينبغي أيضاً التخفيف من عبء معرفة الأجوبة وتحمل عدم اليقين . وبالنسبة للشخص الذي ينتظر إما أن يتلقى "الرؤية" ليقود أو يتلقى دعوة المدرب، فهذا قد يبدو أيضاً خليطاً من الأخبار الجيدة والسيئة. وتستدعي

المتطلبات التَّكْيُفِيَّة لمجتمعاتنا القيادة التي تتحمل المسؤولية بدون انتظار الإلهام أو طلب. وربما يقود شخص ما بوجود ليس أكثر من سؤال في متناول اليد.

هوامش الفصل الحادي عشر The Personal Challenge

1. Max Weber, "Politics as A Vocation," in H. H. Gerth and C. Wright Mills, eds., *From Max Weber: Essays in Sociology* (New York: Oxford University Press, 1946), p. 127, italics in the original.

2. يقترح ارجيريس (Argyris) أيضا بأن الشعور بالوحدة في القيادة العليا هو منتج ديناميكية الانعزال التبادلية للانطواء بين المرؤوسين، والسلطة التنفيذية. انظر:

See Chris Argyris, *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning* (Boston: Allyn and Bacon, 1990), p. 73. For an account of how several CEOs view their "loneliness," see James Bruce, *The Intuitive Pragmatist: Conversations with Chief Executive Officers* (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1986). Also see Jeffrey Lynn Speller, *Executives in Crisis: Recognizing and Managing the Alcoholic, Drug Addicted, or Mentally Ill Executive* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989).

3. "Stunned Japanese Offer Sympathy as Some Are Struck by Symbolism," *The New York Times*, January 9, 1992, p. A8.

4. تتبع هذه الأفكار جزئيا من البحوث التي يقوم بها أعضاء معهد (A. K. Rice Institute) وعن المنظمة الأم، معهد تافيستوك (Tavistock Institute for Human Relation) في لندن، إنجلترا. القارئ الراغب في متابعة تطوير بعض هذه المهارات الشخصية في حلقات العمل التجريبية قد يرغب في استكشاف "مجموعة مؤتمرات العلاقات" التي ينتجها معهد رايس Rice : المكتب الوطني في جويتر ، فلوريدا. -انظر لوصف معمق لحلقات العمل هذه وتلك النظرية التربوية ،

see A. K. Rice, *Learning for Leadership: Interpersonal and Intergroup Relations* (London: Tavistock, 1965). For conceptualizations of group dynamics within the Tavistock tradition, see Jonathon Gillette and Marion McCollom, eds., *Groups in Context: A New Perspective on Group Dynamics* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1990); Kenwyn Smith and David Berg, *Paradoxes of Group Life: Understanding Conflict, Paralysis, and Movement in Group Dynamics* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987); Edward R. Shapiro and A. Wesley Carr, *Lost in Familiar Places* (New Haven: Yale University Press, 1991); and the two edited volumes published by the A. K. Rice Institute: Arthur D. Colman and W. Harold Bexton, eds., *Group Relations Reader* (Sausalito, CA: GREX, 1975); and Arthur D. Colman and Marvin H. Geller, eds., *Group Relations Reader 2* (Washington, DC: A. K. Rice Institute, 1985).

5. عن مهارة التفكير في العمل، انظر:

see Donald A. Schon, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (New York: Basic, 1983); and Weber's "Politics as A Vocation." The Whitman quotation is from "Leaves of Grass," verse 4, in Wait Whitman, *Leaves of Grass*, original edition (New York: Viking Compass, 1959), ed. Malcolm Cowley, p. 28. Athletic examples courtesy of Professor Michael O'Hare, University of California, Berkeley.

Notes to Pages 254-260 / 335

6. يصف نيوستادت (Neustadt) هذا كضرورة لتحديد الاحساس بمسؤولية الأفراد التي يجب على العناصر المكونة أن يجيبوا عليها. "جوهر المهمة المقنعة للرئيس ، مع أعضاء الكونجرس وأي شخص آخر، هولحملهم على الاعتقاد بأن ما يريده منهم هو تقييم مسؤولياتهم الخاصة التي تتطلب منهم القيام بما يحقق مصالحهم ، وليس مصالحه.

." Richard E. Neustadt, *Presidential Power and the Modern Presidents: The Politics of Leadership from Roosevelt to Reagan*, third edition (New York: Free Press, 1990), p. 40.

7. النتائج الطبيعية، درست جيدا في مجال العلوم الاجتماعية، وهو أن الناس مع شخصيات معينة ينجذبون للأدوار مع الخصائص ذات الصلة بها. وهكذا، سلوك الفرد في دور معين يقول الكثير حول الدور والتوقعات المؤسسية التي تشكلها كما تفعل ذلك للشخص. انظر :

See Glenn D. Paige, *The Scientific Study of Political Leadership* (New York: Free Press, 1977), pp. 109-113 .

8. وفكرة أن الناس يجسدون بشكل روتيني القضايا، والنتيجة الطبيعية لذلك، أن الناس يناقشون بشكل روتيني العمل والقضايا ليس كتحديد ولكن باستخدام "اللاعبين الذين يشاركون كوكلاء"، له

جذوره في نظرية علاقات المجموعة، وكذلك في العلوم السياسية. انظر : See Wilfred R. Bion, *Experiences in Groups* (New York: Basic Books, 1961); and Aaron Wildavsky, "A Cultural Theory of Leadership," in Bryan D. Jones, ed., *Leadership and Politics: New Perspectives in Political Science* (Lawrence, KS: University Press of Kansas, 1989), pp. 97-100. For an analysis of the mirroring dynamic and how people import views from the task environment, see "Contextual Influences: The Process of Importing and Exporting Frames of Reference," in Smith and Berg, *Paradoxes of Group Life*, chap. 8.

9. See Shapiro and Carr, *Lost in Familiar Places*, pp. 111-122, 137-143.

10. This case has been altered to protect privacy.

هذه الحالة تم تغييرها لحماية الخصوصية.

11. See Pierre M. Turquet, "Leadership: The Individual and the Group," 111 Colman and Geller, eds., *Group Relations Reader 2*, pp. 71-87.

12. See Sonja M. Hunt, "The Role of Leadership in the Construction of Reality," in Barbara Kellerman, ed., *Leadership: Multidisciplinary Perspectives* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984), pp. 157-178; and Bobby J. Calder, "An Attribution Theory of Leadership," in Barry M. Staw and Gerald R. Salancik, eds., *New Directions in Organizational Behavior* (Chicago: St. Clair, 1977), chap. 5. For an overview of attribution theory, see Michael Ross and Garth Fletcher, "Attribution and Social Perception," in Gordon Lindzey and Elliot Aronson, eds., *The Handbook of Social Psychology*, third edition (New York: Random House, 1985), pp. 73-122. For a prescriptive view on testing and evaluating attributions, see Chris Argyris, *Strategy, Change, and Defensive Routines* (Boston: Pitman, 1985).

13. See Chapter 1 for a discussion of scapegoating in the Nazi context.

14. Tape Recording and Transcripts of the Cuban Missile Crisis Meetings, Presidential Recordings, October 16, 1962, John F. Kennedy Library, Meeting #1, p. 27.

من الصعب، بالطبع، أن ننسب حالة عاطفية معينة ، مثل الغضب، إلى شخص آخر عن بعد. وما يبدو في الحد الأدنى واضحا من تسجيلات الشريط هو تصميم كينيدي القوي جداً على اتخاذ إجراءات. ما سمعته، بدا لي استجاباته بشكل منضبط جداً من الغضب. يصف روبرت كينيدي المشاعر المهيمنة كـ " مفاجأة مذهلة " و " التشكك بالصدمة " . Robert Kennedy, *Thirteen Days: A Memoir of the*

Cuban Missile Crisis (New York: Norton, 1968), pp. 2, 5.

In their Afterword to *Thirteen Days*, Richard Neustadt and Graham Allison interpret President Kennedy's feelings as startled and personal anger of the form: "He can't do that to me" (p. 122).

15. ووفقا لصانعي القرار للاتحاد السوفياتي، وضعت الحكومة السوفياتية القذائف في كوبا لتحقيق

التكافؤ الاستراتيجي ولردع غزو أميركي محتمل لكوبا للإطاحة بنظام كاسترو. انظر

See James G. Blight and David A. Welch, *On the Brink: Americans and Soviets Reexamine the Cuban Missile Crisis* (New York: Hill and Wang, 1989), pp. 238-239.

16. Kennedy, *Thirteen Days*, pp. 64-88.

17. لاستعراض المصادر حول الدور – الذات وحول الدور – صراع الدور ، انظر :
see "Conflict and Legitimacy in the Leadership Role," in Bernard M. Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, third edition (New York: Free Press, 1990), chap. 15.
18. John P. Burke and Fred I. Greenstein, *How Presidents Test Reality: Decisions on Vietnam, 1954 and 1965* (New York: Russell Sage Foundation, 1989) See John P. Burke and Fred I. Greenstein, *How Presidents Test Reality: Decisions on Vietnam, 1954 and 1965* (New York: Russell Sage Foundation, 1989).
19. Geraldine A. Ferraro with Linda Bird Francke, *Ferraro: My Story* (New York: Bantam, 1985), pp. 155-180.
20. Speech at Valley College, Van Nuys, California, November 1984, in Geraldine Ferraro, *Ferraro: My Story* (New York: Bantam, 1985), p. 292, italics in the original.
21. وبالنسبة لتحليل الشراكات وأهميتها في سياق عسكري، انظر :
, see Major General Baron Hugo von Freytag-Loringhoven, "The Power of Personality in War," in *Roots of Strategy: 3 Military Classics*, Book 3 (Harrisburg, PA: Stackpole, 1991), pp. 326-341.

22. وفيما يتعلق بمذكرته، أنظر

- see Kennedy, *Thirteen Days*, p. 9. Robert Kennedy does not explain exactly what he :
meant to communicate by his note. I am inferring these meanings, as have other scholars,
including Robert C. Tucker, in *Politics as Leadership* (Columbia: University of Missouri
Press,
23. See Allan R. Cohen and David L. Bradford, *Influence without Authority* (New York:
Wiley, 1989).
24. Margaret J. Rioch, "'All We Like Sheep-' [Isaiah 53:6]: Followers and Leaders," in
Colman and Bexton, eds., *Group Relations Reader*, p. 170.
25. See Wilfred R. Bion, "Selections from: *Experiences in Groups*," in Colman and
Bexton, eds., *Group Relations Reader*, pp. 11-20; Shapiro and Carr, *Lost in Familiar
Places*, pp. 78-94; and Larry Hirschhorn, *The Workplace Within: Psychodynamics of
Organizational Life* (Cambridge: MIT Press, 1988), pp. 110-113.

ثبت تعريفي بالمفاهيم

1. **الإحساس بالهدف:**
أهداف إنتاج محددة داخل سياق معين تمكّن المرء من أن يخطو إلى الوراء وإعادة النظر في القيم الموجهة المضمنة في أي مهمة معينة.
2. **اختلال التوازن في النظام الاجتماعي :**
هو الحالة التي عندها لا تقدم المشكلة الحالية تحديًا جديدًا واستجابة من المرجعية /ذخيرة repertoire الحالية مما قد يستعيد التوازن بنجاح.
3. **استراتيجيات التأقلم،: Coping strategies :**
هي جهود محددة، سلوكية أو نفسية، التي يستخدمها الناس للسيطرة والتحمل، والحد من، أو التقليل من المحن والحوادث المجهدة.
4. **استراتيجيات حل المشكلة :**
هي الجهود المبذولة لفعل شيء فعال للتخفيف من وطأة الظروف العصبية.
5. **الاستراتيجيات العاطفية:**
الجهود الرامية إلى تنظيم الآثار العاطفية للحوادث المجهدة أو يحتمل أن تكون مرهقة.
6. **إظهار الصراع كعنصر خارجي externalize :**
هو تركيز الانتباه على القضايا وإعادة الصراع إلى أصحابه الحقيقيين بالقيام بالتمييز بين الدور والذات مما يُمكن الشخص من تخريج الصراع [إظهار الصراع كعنصر خارجي]،.
7. **إغلاق النقاش Cloture:**
هو إجراء برلماني الرامي إلى وصول النقاش إلى نهاية سريعة . ويسمى أيضا الإغلاق (closure) أو يسمى بشكل غير رسمي، وقت محدد (guillotine) .
8. **آليات تجنب العمل :**
هو لجوء الناس بالتمسك بالافتراضات السابقة عندما يفشلون في تصوّر التهديد بسبب المحنة و فشلهم في تطوير القدرة أو إيجاد الوسائل لضبط التكيف على

نحو ملائم، مثل إلقاء اللوم على السلطة، وكبش الفداء، والعدو الخارجي، وإنكار المشكلة والقفز إلى استنتاجات أو إيجاد قضية لتشتيت [الانتباه]

9. بيئة الاحتضان للطفل, Holding Environment :

هي بمثابة بيئة الاستجابة والتنشئة وهي الوعاء الذي يحتوي على خطوات النمو، والمشكلات والأزمات للطفل النامي ضمن السيطرة الأبوية بما في ذلك الاحتضان المادي فضلا عن دور الأم كمانحة رعاية رئيسية للطفل وقدرتها على تهدئة طفلها الرضيع ، وراحته، والحد من توتره.

10. بيئة الاحتضان في العلاج النفسي :

هي مكان فحص وإحراز تقدم بشأن المشكلات الصعبة، الذي يوفر أجواء الراحة أو الوضع العلاجي مما يسمح للمريض بتجربة الأمان في علاقته بالطبيب المعالج .

11. بيئة الاحتضان التكيفي :

هي أي علاقة ذات مهمة أو فرصة نمو / تطويرية فيها طرف واحد لديه القدرة على احتضان انتباه الطرف الآخر وتسهيل عمل التكيف.

12. التحدي الاستراتيجي:

هو إرجاع العمل للناس بدون التخلي عنهم. حيث أن تحميل الأثقال عليهم يجعلهم يتجنبون التعلم. و التخفيف عنهم يجعلهم ينمون تابعين أو بالرضا عن الذات أيضا اكثر مما ينبغي.

13. التحدي التكيُّفي:

يتكون تحدي التكيُّف من وجود فجوة بين القيم المشتركة التي يعتنقها الناس و بين واقع حياتهم، أو الصراع بين الناس في المجتمع على القيم أو الاستراتيجية.

14. التكيُّف:

هه عملية تطويرية دينامية تؤدي إلى تكيف /التأقلم مع بيئات مختلفة، ويكون بالاستجابة للظروف المفروضة في الحالة الراهنة موضع التكيف .

15. تموضع الذات:

هو الموقف الذي فيه يجب أن يُقرر أي شخص في السلطة المكان الذي يضع نفسه فيه فيما يتعلق بقضية ما وحيث يقوم الشخص بتحليل

سياق الحوادث العامة الكبرى ويكون المكان الذي تعمل به الحوادث كخلفية في تشكيل الشخصية الفردية أو التنظيمية..

16. التوازن:

وهو الاستقرار الذي فيه لا تتزايد مستويات التوتر في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع.

17. الحتمية البيولوجية Biological Determinism

هي الفرضية القائلة بأن العوامل البيولوجية مثل الجينات الفردية للكائن الحي (في مقابل العوامل الاجتماعية أو البيئية) تحدد تماما كيف يتصرف نظام ما أو يتغير على مر الزمن.

18. السلطة authority :

هي القوة الممنوحة لأداء الخدمة. حيث يمكن أن يتم منحها [لشخص] ويمكن أن تُؤخذ منه ويمكن أن تُمنح السلطة كجزء من [عملية] تبادل. ويعني عدم الوفاء بشروط التبادل خطر فقدان شخص ما سلطته .

19. السلطة العليا :

السلطة العليا هي القوة لإدارة البيئة الحاضنة وتوجيه الانتباه، وجمع تدفق المعلومات والتأثير عليها ، وتأطير شروط المناقشة، وتوزيع المسؤولية وتنظيم الصراع والمحنة وبُنية عمليات اتخاذ القرار.

20. الشخصية الكاريزمية :

هي شخصية ذات مهارات شخصية والتفاني بالتعبير عن قيم الناس وآمالهم، وآلامهم. وتمتلك الرؤية الطاقة، والاستراتيجية، والإيمان بأن الرؤية يمكن تحقيقها وتعمل على تعبئة المجتمع وربط الناس معاً.

21. العمل التكيفي :

هو الجهود الرامية إلى سدّ الفجوة بين الواقع ومجموعة من القيم التي لا تقتصر على البقاء على قيد الحياة. وينشأ العمل التكيفي من التعلم المطلوب لمعالجة

الصراعات في قِيم الأفراد التي يعتنقونها، أو التقليل من الفجوة بين قيم الأفراد التي يدافعون عنها والحقيقة التي يواجهونها.

22. القيادة :

نشاط يقوم به مواطن لتحريك الأفراد على مواجهة المشكلات وفعل شيء في أي منحى من مناحي الحياة المختلفة.

23. القيادة بدون سلطة :

هي مجموعة كبيرة من المواقف يتجاوز فيها كثير من الناس يومياً توصيف وظائفهم والتوقعات غير الرسمية التي يحملونها داخل منظماتهم، ويعملون ما ليسوا مفوضين للقيام به.

24. المعايير norms :

هي الأعراف، والعادات، والقيم المقبولة عموماً، وفي بعض الأحيان، تكون هي القواعد الرسمية والإجراءات التي تحكم السلوك في المنظمة أو المجتمع.

25. مقارنة التفاعلات Transactional Approach :

تقوم العملية على مبدأ التبادلية (المعاملة بالمثل). لا يؤثر القادة فقط في الأتباع لكنهم يقعون تحت تأثيرهم كذلك.

26. مقارنة الميزة / السمة Trait Approach :

الإفتراض بأن خصائص شخصية "الرجال العظماء" و الصعود إلى السلطة متجذرة في "البطولة heroic" وهي مجموعة من المواهب والمهارات الشخصية، أو الخصائص الجسدية.

27. المقارنة الوضعية/الظرفية Situational Approach :

تعني أن أفراداً معينين يخرجون إلى الصدارة لأن العصر والقوى الاجتماعية استدعتهم لذلك. فالعصر ينتج الشخص، وليس العكس. فإنها تقترح أن الأوضاع المختلفة تتطلب شخصيات مختلفة وتدعو لسلوكيات مختلفة. وتضع تأكيداً على القوى المؤسسية التي تؤثر في سلوك القيادة.

28. نظرية الطوارئ contingency theory:

تفترض أن النمط المناسب للقيادة مرهون بمتطلبات الوضع الخاص. وهي تبحث في أي نمط لصنع القرار يناسب الطوارئ الظرفية لتمكين صانع القرار من المحافظة على السيطرة على هذه العملية.

29. الوقت الحقيقي Real Time :

الوقت الحقيقي في أنظمة تشغيل الكمبيوتر هو استجابة النظم للمدخلات فورا. فهي تستخدم لمهام مثل التصفح navigation ، والتي يجب أن يستجيب فيها الكمبيوتر إلى تدفق مستمر من المعلومات الجديدة بدون انقطاع. ويشير الوقت الحقيقي أيضا إلى الحوادث محاكاة عن طريق جهاز كمبيوتر في نفس السرعة التي يمكن أن تحدث في الحياة الحقيقية.

مسرد تعريفي للأعلام

أبراهام لينكولن Abraham Lincoln (12 فبراير 1809 - 15 أبريل 1865) حيث تم

اغتياله) الرئيس السادس عشر للولايات المتحدة الأمريكية من 1861 إلى 1865. بالرغم من قصر الفترة الرئاسية للرئيس لينكولن إلا أنه استطاع قيادة الولايات المتحدة الأمريكية بنجاح بإعادة الولايات التي انفصلت عن حكمه بقوة السلاح، والقضاء على -الحرب الأمريكية الأهلية-. تشمل جهوده إصدار إعلان تحرير العبيد في عام 1863 ، ومساعدة الكونغرس على تمرير التعديل الثالث عشر لدستور الولايات المتحدة، الذي حرر العبيد تم اعتبار الرئيس الأمريكي ابراهام لينكولن واحد من أفضل ثلاثة رؤساء أمريكيين إلى جانب جورج واشنطن وفرانكلين روزفيلت وذلك من قبل الباحثين الأكاديميين

أدولف ألويس هتلر Adolf Alois Hitler (20 أبريل 1889 - 30 أبريل 1945)

سياسي ألماني نازي، ولد في النمسا، وكان زعيم حزب العمال الألماني الاشتراكي الوطني (الحزب النازي). تولى أدولف هتلر حكم ألمانيا حيث شغل منصب مستشار الدولة في الفترة ما بين عامي 1933 و1945 ، حيث عمل على إرساء دعائم نظام تحكمه نزعة شمولية وديكتاتورية وفاشية. وانتهج هتلر سياسة خارجية للاستيلاء على ما أسماه بالمجال الحيوي وتوجيه موارد الدولة نحو تحقيق هذا الهدف. وقد قامت قوة الدفاع التي أعاد بنائها بغزو بولندا في عام 1939 مما أدى إلى اندلاع الحرب العالمية الثانية، وخلال ثلاث سنوات، احتلت ألمانيا ودول المحور معظم قارة أوروبا (عدا بريطانيا) وأجزاء كبيرة من أفريقيا ودول شرق وجنوب شرق آسيا والدول المطلة على المحيط الهادي ، وثلث مساحة الاتحاد السوفياتي (من الغرب حتى مدينة ستالينغراد). وفي عام 1945، نجحت جيوش الحلفاء في اجتياح ألمانيا من جميع جوانبها وحتى سقوط برلين.

جون إدغار ج. هوفر John Edgar Hoover (1 يناير 1895-2 مايو 1972) كان

فعالاً في تأسيس مكتب التحقيقات الفيدرالي (FBI) في الولايات المتحدة في عام 1935 كان أول مدير له حيث بقي مديراً له حتى وفاته في عام 1972. وينسب لهوفر بناء مكتب التحقيقات الفدرالي كأكبر وكالة مكافحة للجريمة، وقد استخدم مكتب التحقيقات الفدرالي لمضايقة المعارضين السياسيين والنشطاء، وتجميع ملفات سرية عن القادة السياسيين، وجمع الأدلة باستخدام أساليب غير قانونية ونتيجة لذلك جمع قدراً كبيراً من السلطة وقد تمكن من ترهيب وتهديد الرؤساء.

بل كونر Bull Connor (11 يوليو 1897 - 10 مارس 1973). كان مفوض السلامة العامة لمدينة برمنغهام، ألاباما، خلال حركة الحقوق المدنية الأمريكية أعطته وظيفته مسؤولية الإشراف الإداري على إدارة مطافئ برمنغهام وإدارة شرطة برمنغهام. من خلال إجراءات سرية فرض التفرقة العنصرية وإنكار الحقوق المدنية للمواطنين السود، وجه استخدام خراطيم المياه و كلاب الشرطة المدربة على الهجوم ضد المتظاهرين السلميين، بما في ذلك الأطفال وأصبح كونور رمزا دوليا للعنصرية. سيئ السمعة.

بوبي أور Robert Gordon Orr (من مواليد 20 مارس 1948) الكندي هو لاعب محترف سابق لهوكي الجليد. لعب أور في دوري الهوكي الوطني (NHL) لمدة عشرة مواسم مع بروينس بوسطن ، وانضم إلى بلاك هوك شيكاغو لمدة أكثر . وهو واحد من أعظم لاعبي الهوكي.

تشارلز روبرت داروين، Charles Robert Darwin, FRS (12 فبراير 1809-19 أبريل 1882) كان عالم طبيعة إنجليزي وجيولوجي، المعروف بإسهاماته في نظرية النشوء والارتقاء. رأى أن جميع أنواع الحياة قد انحدرت على مر الزمن من أسلاف مشتركة، ويرى أن التطور هو نتيجة للعملية التي دعاها الانتقاء الطبيعي، حيث الصراع من أجل الوجود له تأثير مماثل للانتقاء الاصطناعي المتضمن في التكاثر الانتقائي. نشر داروين عام 1859 نظريته في التطور في كتاب "حول أصل الأنواع On the Origin of Species".

توماس كارلايل Thomas Carlyle (4 ديسمبر 1795 – 5 فبراير 1881) كان فيلسوفا اسكتلنديا، وكاتبا ساخرا، ومؤرخا و معلما خلال العصر الفيكتوري . وكتب مقالات "لموسوعة في أدنبرة"، وأصبح أحد المعلقين الاجتماعيين المثيرين للجدل . قدم نمطا لادعا في النقد الاجتماعي والسياسي والأسلوب الأدبي مثل عمله: "الثورة الفرنسية": "لمحة تاريخية" (1837).

تيودور روزفلت الابن Theodore Roosevelt, Jr. (27 أكتوبر 1858-6 يناير 1919) كان رئيس الولايات المتحدة السادس والعشرين (1901-1909). وعرف بشخصية مندفعة متفائلة ، وقيادته "الحركة التقدمية"، وكذلك له شخصية "رعاة البقر" والرجولة القوية. كان زعيما للحزب الجمهوري. اتسمت سياسات روزفلت على المسرح العالمي، بشعار له، "تكلم بهدوء واحمل عصا كبيرة". روزفلت كان القوة الدافعة وراء إنجاز قناة بنما؛ إرسال "الأسطول الأبيض العظيم" في جولة عالمية لإظهار القوة الأميركية؛ والتفاوض بشأن وضع حد "الحرب" الروسية-اليابانية، مما سبب فوزه ب "جائزة نوبل للسلام".

جورج ووكر بوش George Walker Bush (6 يولييه في نيو هيفن، كونيتيكت 1946) هو سياسي أمريكي ورجل أعمال كان الرئيس 43 للولايات المتحدة الأمريكية في الفترة من 2001 إلى 2009 وكان "حاكم تكساس" من عام 1995 إلى عام 2000. بعد إعادة انتخابه،

تلقي بوش انتقادات ساخنة على نحو متزايد من مختلف ألوان الطيف السياسي لتعامله مع "الحرب على العراق"، وإعصار كاترينا، والعديد من الخلافات الأخرى. في كانون الأول/ديسمبر 2007، دخلت الولايات المتحدة في أطول ركود اقتصادي بعد "الحرب الثانية"، مما سبب الأزمة المالية العالمية في عام 2008. مما دفع "إدارة بوش" سن العديد من البرامج الاقتصادية التي تهدف إلى الحفاظ على النظام المالي في البلاد.

جون فيتزجيرالد كينيدي، John F. Kennedy (29 مايو 1917-22 نوفمبر 1963)، الرئيس ال الخامس والثلاثين للولايات المتحدة، خدم من عام 1961 حتى اغتياله في 22 نوفمبر 1963. وكان الرئيس الوحيد الذي فاز بجائزة بوليتزر وشملت الحوادث خلال رئاسته غزو خليج "الخنزير"، أزمة الصواريخ الكوبية، وبناء جدار برلين، وسباق الفضاء وحركة الحقوق المدنية الأفارقة الأمريكيين والمراحل المبكرة من حرب فيتنام، زاد كينيدي من عدد المستشارين العسكريين وقوات العمليات الخاصة، وطائرات الهليكوبتر في فيتنام في محاولة للحد من انتشار الشيوعية في جنوب شرق آسيا.

جيمس إيرل "جيمي" كارتر، الابن James Earl "Jimmy" Carter, Jr. (من مواليد 1 أكتوبر 1924) شغل منصب الرئيس التاسع والثلاثين للولايات المتحدة (1977-1981)، ومنح في عام 2002 "جائزة نوبل للسلام"، وهو من الحزب الديمقراطي، وخدم فترتين كعضو مجلس الشيوخ في ولاية جورجيا و "حاكم جورجيا" (1971-1975) تابع كارتر "اتفاقات كامب ديفيد"، ومعاهدات قناة بنما، والجولة الثانية من "محادثات الحد من الأسلحة الاستراتيجية" (سولت الثانية)، وأعاد منطقة قناة بنما إلى حكومة بنما.

جيمس نوكس بولك James Knox Polk (2 نوفمبر 1795 - 15 يونيو 1849)، الرئيس الحادي عشر للولايات المتحدة الأمريكية من 4 مارس 1845 إلى 3 مارس 1849. أصبح عضوا لمجلس النواب من تينيسي . وفي عام 1835 أصبح رئيسا لمجلس النواب الأمريكي حتى عام 1839 ثم أصبح حاكماً لولاية تينيسي حتى 1841 . أعلن الحرب على المكسيك عام 1846 وقعت المكسيك معاهدة جوادالوبي هيدالجو (Treaty of Guadalupe Hidalgo) بموجبها تنازلت المكسيك عن كاليفورنيا و نيومكسيكو ونيفادا و يوتا و اريزونا وجزء من أراضي كولورادو و وايومنغ مقابل 15 مليون دولار.. ومن أهم انجازات الرئيس بولك الحرب الأمريكية المكسيكية وأنشاء نظام الخزانة المستقلة و الغى عقوبة الإعدام وهو من وضع حجر الأساس لنصب واشنطن التذكاري . أشرف على افتتاح الاكاديمية البحرية الأمريكية ومؤسسة سميثسونيان، وإصدار الطوابع البريدية الأولى في الولايات المتحدة.

دوايت د. أيزنهاور Dwight D. Eisenhower (14 أكتوبر 1890 - 28 مارس 1969، دينيسون، تكساس) ، وكان دوايت ديفيد "إيك" الرئيس الرابع والثلاثين للولايات المتحدة من عام 1953 حتى عام 1961. وكان جنرالاً من فئة الخمس نجوم في "جيش الولايات المتحدة" أثناء الحرب العالمية الثانية، وخدم باعتباره القائد الأعلى للجيش..

روبرت كينيدي Robert Kennedy (20 نوفمبر 1925 - 6 يونيو 1968) كان عضواً في مجلس الشيوخ عن نيويورك في الفترة من 1965 حتى اغتياله في 1968. وكان في السابق المدعي العام الأمريكي 1961-1964 ، خدم مع شقيقه الأكبر ، الرئيس جون ف. كينيدي وخليفته الرئيس ليندون ب. جونسون. وكان رمزاً لليبرالية الأمريكية الحديثة وعضواً في الحزب الديمقراطي ، وكان أحد أبرز المرشحين للفوز بترشيح الحزب الديمقراطي في انتخابات عام 1968.

رونالد ريغان Ronald Reagan (6 فبراير 1911-5 يونيو 2004) كان الرئيس الأربعين للولايات المتحدة (1981-1989). وقبل ذلك، كان "حاكم كاليفورنيا" 33 (1967-1975) وعمل ممثلاً في الإذاعة والسينما والتلفزيون. و نفذ ريغان مبادرات جديدة سياسية واقتصادية. أطلق على سياساته الاقتصادية اسم "الريغانوميكس Reaganomics"، دعت إلى تخفيض معدلات الضرائب ورفع القيود الاقتصادية وتخفيض الإنفاق الحكومي لحفز النمو الاقتصادي، نجا من محاولة اغتيال في أول دورة رئاسية له ، اتخذ موقفاً متشدداً ضد نقابات العمال، أعلن حرباً جديدة على المخدرات، وأمر بغزو غرينادا. وأمضى فترته الأولى بالتخلي عن استراتيجية الانفراج وأمر بحشد عسكري ضخم في سباق للتسلح مع الاتحاد السوفياتي. تميزت ولايته الثانية أساساً بالأمور الخارجية، مثل انتهاء الحرب الباردة، وقصف ليبيا، عام 1986 والكشف عن فضيحة إيران-كونترا. أيد الحركات المناهضة للشيوعية في جميع أنحاء العالم.

ريتشارد نيكسون Richard Nixon (9 يناير 1913 - 22 أبريل 1994). كان الرئيس السابع والثلاثين للولايات المتحدة من 1969 إلى 1974 ، وانتخب في مجلس النواب في عام 1946 و مجلس الشيوخ في عام 1950 عن كاليفورنيا . ومنصب نائب الرئيس 1953-1961. أنشأ سمعته كقائدٍ مناهض للشيوعية. في البداية ساهم في تصعيد اشتراك الولايات المتحدة في حرب فيتنام، بعد ذلك أنهى تورط الولايات المتحدة بحلول عام 1973.. في عام 1972 فتحت زيارة نيكسون إلى جمهورية الصين الشعبية العلاقات الدبلوماسية بين البلدين، وبدأ الانفراج ومعاهدة الصواريخ المضادة للصواريخ الباليستية مع الاتحاد السوفياتي في العام نفسه. وتبنت إدارته محلياً مبادرات لمكافحة السرطان والمخدرات غير المشروعة، والرقابة على الأسعار والأجور المفروضة ، إلغاء الفصل العنصري القسري في المدارس الجنوبية وتنفيذ الإصلاحات البيئية ، وتشريعات لإصلاح الرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية. شهدت

ولاية نيكسون الثانية سلسلة متواصلة من الكشف عن فضيحة ووترغيت، وتصاعدت الفضيحة، ، و 1974، استقال من منصبه بدلا من مواجهة التقصير والعزل من منصبه.

ماجيك جونسون الابن Magic Johnson (ولد في 14 أغسطس 1959) لاعب كرة السلة محترف متقاعد لعب لفريق ليكرز (Lakers) لوس انجليس للرابطة الوطنية لكرة السلة (National Basketball Association (NBA)). وكان جونسون داعية للوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز والجنس الآمن، اختارته مجلة الأبنوس باعتباره واحدا من رجال الأعمال السود الأكثر تأثيرا في أميركا في عام 2009.

سبيرواغنيو، Spiro Agnew (9 نوفمبر 1918-17 سبتمبر 1996) ، خدم حاكما لميريلاند من عام 1967 إلى عام 1969. و شغل منصب نائب الرئيس ريتشارد نيكسون من عام 1969 إلى عام 1973 . وكان اغنيو نائب الرئيس الثاني فقط في تاريخ الولايات المتحدة الذي يستقيل وهو الوحيد الذي يستقيل بسبب تهم جنائية تنبع من مزاعم الرشوة.

سوزان براونيل أنتوني، Susan Brownell Anthony (15 فبراير 1820 – 13 مارس 1906) كانت زعيمة أمريكية بارزة في مجال الحقوق المدنية لعبت دوراً محورياً في حركة حقوق المرأة في القرن التاسع عشر لإدخال المرأة حق الاقتراع في الولايات المتحدة. وشاركت مع "إليزابيث كادي ستانتون" في تأسيس "حركة الاعتدال".

فاتسلاف هافيل Václav Havel (5 أكتوبر 1936 - 18 ديسمبر 2011) ، سياسي ومنتشق ورئيس تشيكي سابق . وكتب أكثر من 20 مسرحية والعديد من الأعمال غير الروائية، وترجم دوليا. وبعد إسقاط الشيوعية في تشيكوسلوفاكيا السابقة إبان "الثورة المخملية" في تشرين الثاني/نوفمبر من العام 1989. تولى رئاسة تشيكوسلوفاكيا من 29 ديسمبر 1989 وحتى 20 يوليو 1992 ثم رئاسة جمهورية التشيك في 2 فبراير 1993 وحتى 2 فبراير 2003. وحاز على جائزة غاندي للسلام الرفيعة، نظراً لإسهاماته حيال السلام العالمي والتزامه بحقوق الإنسان .

فرانكلين ديلانو روزفلت Franklin Delano Roosevelt (30 يناير 1882-12 أبريل 1945)، المعروف بالأحرف الأولى له، FDR ، هو الرئيس الثاني والثلاثين للولايات المتحدة (1933-1945)، الرئيس الأمريكي الوحيد الذي عمل لأربع دورات لمدة 12 عاماً حتى وفاته في عام 1945، وكان شخصية مركزية للحوادث العالمية خلال منتصف القرن العشرين، وقاد الولايات المتحدة خلال فترة الكساد الاقتصادي والحرب العالمية وأسس "تحالف الصفقة الجديدة a New Deal Coalition" التي تنظم السياسة الأميركية بعد عام 1932، كما أن سياساته الداخلية حددت الليبرالية الأميركية في منتصف ثلاث القرن العشرين.

فريدريك ويليم دي كليرك، Frederik Willem de Klerk (18 مارس 1936 في جوهانسبرغ) ، هو سياسي ومحامي جنوب أفريقي . هو رئيس الدولة السابع والأخير الأبيض لجنوب أفريقيا في عهد الفصل العنصري .امتدت ولايته من سبتمبر 1989 إلى مايو 1994. ودعم تحول جنوب أفريقيا إلى دولة

ديمقراطية متعددة الأعراق. قام فريديرك بعدة تعديلات أدت إلى إنهاء أبارتيد سنة 1991 كما قاد عدة حوارات مع المجلس الإفريقي القومي بقيادة نيلسون مانديلا أدت إلى تشكيل أول حكومة متعددة الأعراق في تاريخ البلاد. أدت هذه العوامل إلى حصوله على جائزة فيليكس هوفويه بوانييه للسلام عام 1991 ، و جائزة أمير أستورياس في عام 1992 وحصوله على جائزة نوبل للسلام مناصفة مع نيلسون مانديلا سنة 1993. لدورهما في إنهاء الفصل العنصري.

ليخ فاونسا Lech Walesa (29 سبتمبر ، 1943) هو سياسي بولندي وناشط في مجال حقوق الإنسان و كان من مؤسسي و رئيس نقابة العمال (نقابة تضامن) من سنة 1980 و لحد 1990 و كان رئيس بولندا من سنة 1990 لحد 1995 ، وحاز على جائزة نوبل للسلام سنة 1983 . يعتبر من اهم انجازاته ، انه شارك في تحويل بولندا لنظام ديموقراطي راسمالي .

ليندون بينز جونسون Lyndon Baines Johnson (27 أغسطس 1908-22 يناير 1973)، كان الرئيس السادس والثلاثين للولايات المتحدة (1963-1969)، وهو ديمقراطي من ولاية تكساس، وانتخب في مجلس النواب من عام 1937 إلى عام 1949 و عضو في مجلس الشيوخ من عام 1949 إلى عام 1961. تولى جونسون الرئاسة بعد اغتيال جون كينيدي في 22 نوفمبر 1963، وكان مسؤولاً عن تصميم تشريع "المجتمع العظيم" الذي تضمن القوانين التي أيدت الحقوق المدنية والبعث الإذاعي العام، والرعاية الطبية، والمساعدة الطبية، والحماية البيئية، والمعونة للتعليم، و "الحرب على الفقر". وصعد جونسون التورط الأمريكي في حرب فيتنام، كما ارتفعت الخسائر الأمريكية، وتعثرت عملية السلام.

مارتن لوثر كينغ، Jr. Martin Luther King, Jr. (15 يناير 1929 – 4 أبريل 1968) هو قس أمريكي أسود، ناشط وزعيم في "حركة الحقوق المدنية الأفارقة الأمريكيين". وهو معروف لدوره في النهوض بالحقوق المدنية باستخدام العصيان المدني اللاعنفي. وقد أصبح كينغ رمزا وطنية في تاريخ أمريكا التقدمية، وكان أول رئيس لمؤتمر القيادة المسيحية في الجنوب في عام 1957. وتلقى كينغ في 14 أكتوبر 1964، "جائزة نوبل للسلام" لمكافحة عدم المساواة بين الأعراق عن طريق اللاعنف. مُنح كينغ الوسام الرئاسي للحرية، وميدالية الكونغرس الذهبية بعد اغتياله في 4 أبريل 1968، في ممفيس، تينيسي.

ماكس فيبر، Max Weber (21 أبريل 1864 – 14 يونيو 1920) عالم اجتماع واقتصاد سياسي وفيلسوف ألماني، أثرت أفكاره في النظرية الاجتماعية والبحث الاجتماعي وفي علم الاجتماع . أفضل اطروحة لفيبر هي المعروفة بالجمع بين علم الاجتماع الاقتصادي، وعلم اجتماع الدين، وجاءت بالتفصيل في كتابه "الأخلاق البروتستانتية" و "روح الرأسمالية"، أكد فيبر أهمية التأثيرات الثقافية كجزء لا يتجزأ من الدين كوسيلة لفهم نشأة الرأسمالية. وقدم

فيبر أيضا تحليلا للحادثة والعقلانية أثرت إلى حد كبير بالنظرية النقدية المرتبطة بمدرسة فرانكفورت.

موهاننداس. غاندي Mohandas Karamchand Gandhi (2 أكتوبر 1869-30 يناير 1948) كان الزعيم البارز للقومية الهندية في الهند الخاضعة للحكم البريطاني. استخدم العصيان المدني غير العنيف، وقاد غاندي الهند إلى الاستقلال وألهم الحركات من أجل الحقوق المدنية والحرية عبر العالم. و دعا غاندي البريطانيين إلى "الانسحاب من الهند" في عام 1942. سجن لسنوات عديدة، في كل من جنوب أفريقيا والهند. وحاول غاندي ممارسة اللاعنف والحقيقة في جميع الحالات.

ميخائيل غرباتشوف Mikhail Gorbachev (2 مارس 1931)، شغل منصب رئيس الدولة في الاتحاد السوفييتي السابق بين عامي 1988 و1991 ورئيس الحزب الشيوعي السوفييتي بين عامي 1985 و1991. كان يدعو إلى إعادة البناء أوالبريسترويكا. شارك رونالد ريغان في إنهاء الحرب الباردة وحصل على جائزة نوبل للسلام عام1990.

نيلسون روليهلاهلا مانديلا Nelson Rolihlahla Mandela (18 يوليو 1918- 5 ديسمبر 2013) هو سياسي ثوري قومي أفريقي وديمقراطي اشتراكي مناهض لنظام الفصل العنصري في جنوب أفريقيا وألقي القبض عليه واتهم بالاعتداء على أهداف حكومية. مكث مانديلا في السجن 27 عاما وانتشرت حملة دولية من أجل إطلاق سراحه، الأمر الذي تحقق في عام 1990 وسط حرب أهلية متصاعدة. شغل منصب رئيس جنوب أفريقيا 1994-1999. وكان أول رئيس أسود لجنوب أفريقيا. ركزت حكومته على تفكيك إرث نظام الفصل العنصري من خلال التصدي للعنصرية المؤسسية والفقر وعدم المساواة وتعزيز المصالحة العرقية. سياسيا، شغل منصب رئيس المؤتمر الوطني الأفريقي(African National Congress : ANC) في الفترة من 1991 إلى 1997. كما شغل دوليا، منصب الأمين العام لحركة عدم الانحياز 1998-1999. تلقى أكثر من 250 جائزة، منها جائزة نوبل للسلام 1993 و ميدالية الرئاسة الأمريكية للحرية ووسام لينين من النظام السوفييتي.

نيكيتا خروشوف،Nikita Khrushchev (15 أبريل 1894 – 11 سبتمبر 1971) قاد الاتحاد السوفياتي خلال جزء من الحرب الباردة. شغل منصب السكرتير الأول للحزب الشيوعي في الاتحاد السوفيتي في الفترة من 1953 إلى 1964، ورئيسا لمجلس الوزراء من 1958 إلى 1964. كان خروشوف مسؤولاً جزئياً عن التبرؤ من ستالينية الاتحاد السوفياتي، دعم التقدم في برنامج الفضاء السوفياتي المبكر، وعدة إصلاحات ليبرالية نسبيا في مجالي السياسة الداخلية. أزاحه زملاؤه في الحزبمن السلطة في عام 1964.

وليام ج. فولبرايت، Fulbright, J. William (9 أبريل 1905 – 9 فبراير 1995) عضو مجلس الشيوخ في الولايات المتحدة من عام 1945 إلى عام 1975. وكان فولبرايت "الديمقراطي

الجنوبي" من الذين أيدوا إنشاء الأمم المتحدة ورئيس لجنة العلاقات الخارجية في "مجلس الشيوخ". وكان أيضا داعية للفصل العنصري الذي وقع "البيان الجنوبي". وعارض المكارثية ولجنة الأنشطة غير الأميركيين ، وفي وقت لاحق أصبح معروفا لمعارضته للتدخل الأمريكي في حرب فيتنام. أدت جهوده لإقامة برنامج تبادل دولي في إنشاء برنامج الزمالة الذي يحمل اسمه، "برنامج فولبرايت".

وليم روكيلشاوز، William Ruckelshaus (24 يولييه 1932) هو محامي أمريكي وأول رئيس لوكالة حماية البيئة (EPA) في عام 1970، في وقت لاحق عمل قائما بأعمال مدير مكتب التحقيقات الاتحادي، و ثم نائب المدعي العام للولايات المتحدة. وعاد خلال عامي 1983 - 1985 للعمل مديرا لوكالة حماية البيئة.

ويليام ويستمورلاند، William Westmoreland (26 آذار/مارس، 1914-18 July, 2005) كان جنرالا "في الجيش الولايات المتحدة" قاد العمليات العسكرية الأمريكية في ذروة حرب فيتنام (1964-68)، بما فيها خلال "هجوم الفيتكونغ". اعتمد استراتيجية الاستنزاف ضد الفيتكونغ والجيش الفيتنامي الشمالي. خدم في وقت لاحق رئيس أركان "الولايات المتحدة" من عام 1968 إلى عام 1972.

Index الفهرس

- Abernathy, Ralph, 214, 223, 224, 228-229
Absolute good concept, 85
Adams, Chuck, 201-204, 205, 270
Adaptation, 5, 8, 28, 69, 237; biological, 3, 28-29, 30-31; social, 3-4, 30, 32-33, 205; cultural, 31; failure of, 37; response, 44-45, 126; leadership with authority and, 126-129. *See also* Challenge(s); Work, adaptive
Aggression, 51-53
Agnew, Spiro, 171
Anthony, Susan B., 186, 187
Aquino, Corazon, 238, 239, 244
Asarco copper plant. *See* Tacoma case
Assassination of leaders, 248
Attention: control and direction of, 103, 113-114, 139, 188, 199; structuring of, 50; lightning rod of, 94, 114, 208, 224-227; to the issues, 141-142, 208, 218, 223, 225, 226, 260-263, 267
Authority, 1, 2, 3, 8, 15, 100, 108, 205, 236-237; relationships, 4, 49, 64, 66, 69-70, 71, 73, 85; trust as, 4, 101, 106; formal, 13, 15, 56, 83, 101-103, 111, 117, 123, 128, 161, 173, 185-186, 202-203, 262; informal, 13, 56, 83, 101-103, 106, 111-112, 117, 128, 156, 185-186, 200-203, 257, 262; in adaptive work, 26, 126, 185, 187; constraints on, 26, 88, 98, 125, 188, 205; defined, 57; dominance and, 57-61; loss of, 57; coercion and, 59, 105-106; culture and, 61-64; social functions of, 62, 66; capabilities under, 103-104, 114-115, 218-219; resistance to, 118, 201-202; of women, 184-185, 267-268; boundaries of, 185-187, 217-219; moral, 189, 191, 218; risks of, 236-237, 246-247; institutional, 265. *See also* Direction; Leadership; Order; Protection
Authority figure(s), 6, 48, 59, 128-129, 220, 225, 229; stress and, 48, 251; response formulation by, 87; access to information, 114-115, 192-193; expectations of, 125; placing of, 166-170; actions beyond boundaries, 205,

217-219; systematic stress and, 219-224, 261; protection of, 224-225; dangers to, 236-238; deposition of, 238-239; work avoidance and, 261, 262.
See also Leadership

Autocratic actions and processes, 155-163, 172, 225, 242

Autonomy, 158, 175

Avoidance. *See* Work, adaptive: avoidance of

Baker, Wilson, 215-216, 220

Ball, George, 168

Barnes, Ernesta, 91, 124

Bias, 3, 5

Birth control and abortion issues. *See* Sanger, Margaret

Boundaries of authority, 185-187, 205, 217-219

Boynton, Amelia, 209, 211-212, 217-218, 221, 226, 228

Boynton, Sam, 211, 218

Brady, Nicholas, 3

Buchanan case, 76-84, 102, 106, 187, 236, 237, 244; adaptive work in, 76-84, 86-88, 102, 103, 104, 106, 107-109; leadership expertise, 84-86; implications, 86-88; authority issues, 103, 104, 107-109, 242; holding environment in, 104-110; attention shifts, 113-114; framing the issues, 115-116; orchestration of conflicts, 117-118; decision making strategy, 122-123

Bundy, McGeorge, 156, 264

Burford, Anne Gorsuch, 97, 102

Bush, George, 1, 8, 40, 251

Cambodia, 170, 171, 175. *See also* Vietnam war

Carlyle, Thomas, 16

Carter, Jimmy, 178-180, 251

Challenge(s): adaptive, 3, 5, 8, 28, 64, 65,

Challenge(s): to equilibrium,

Challenge(s):; rejection of, 228

Change, adaptive, 75, 85

Charismatic authority, 53, 64-66, 246-248, 249

Chestnut, J. L., Jr., 210, 230-231

Civil disobedience, nonviolent, 191, 192,

193, 205
 Civil Rights Act, 131, 134, 139
 Civil Rights Bill, 135
 Civil rights movement, 143-144, 147, 148,
 265. *See also* King, Martin Luther, Jr.
 Clark, Jim,
 Clean Air Act, 88-89
 Clinton, Bill, 117
 Coercion, 58, 59, 60, 105-106, 112
 Collins, LeRoy, 224, 229
 Community, 26, 27, 70, 259
 Competition, 62, 63
 Conference, of power, 59
 Conflict(s), 26, 64; of values, 3-4, 5, 23,
 25, 31, 33, 138-139, 188, 275; resolu-
 tion, 5, 121, 188; orchestration of, 22,
 103-104, 113, 117-121, 165, 192, 199;
 in social systems, 33-35; internal, 62, 63,
 69, 266, 267; over power, 254; group,
 257-258; destructive, 260; externalizing,
 265-268
 Con nor, Bull, 211, 216
 Contingency theory, 17, 18, 19
 Coping strategies, 3, 26, 27. *See also* Adap-
 tation
 Creativity and innovation, 6, 26, 66, 88,
 187; deviance, 183-206; improvisation,
 272
 Culture, 61-64

 Darwin, Charles, 54
 Decisionmaking, 104, 111, 112, 113;
 group, 119-120, 122; choice of process,
 121-124; autocratic, 121-123, 150, 160,
 161-162, 164-166, 178, 227. *See also*
 Johnson, Lyndon
 Deference, 54, 55, 56, 60; habitual, 58-59
 Denial, 79, 82
 Dependenc~ 70-72, 83-84, 98, 247, 248,
 262; mutual, 106
 Determinism, biological, 54
 Deviance. *See* Creativity and innovation
 Dickenson, Robert Latou, 197-198, 199-
 200
 Direction, 69, 74, 79, 107, 114, 125, 241;
 in voting rights case, 139, 218; in Viet-
 nam war case, 160; leadership and, 184,
 220, 237
 Dirksen, Everett, 131-132, 222
 Disequilibrium, 28, 120, 122, 139, 223; dy-

namics, 35-40; social, 127, 191; regulation of, 140, 192
 Disrespect, 255
 Distress. *See* Stress
 Distrust, 107
 Diversification, 94-95, 96, 123
 Doar, John, 210
 Dominance, 15, 70; in primate societies, 50-53; deference and, 54, 55, 56; in children, 55-56; authority and, 57-61
 Eisenhower, Dwight, 134, 142, 160, 171, 178
 Ellsberg, Daniel, 172
 Environment, S, 28-29, 32, 97, 99, 100, 252, 265-266. *See also* Holding environment; Tacoma case
 Environmental Protection Agency (EPA), 88, 90-110, 111-113, 120, 244, 266, 269
 Equilibrium, 28, 51, 275; restoration of, 42, 65, 220-221, 237, 259, 260, 271
 Evolution, 30-31
 Ferraro, Geraldine, 266-268
 Focus. *See* Issue(s)
 Forman, James, 211
 Fossey, Dian, 51
 Foster, Marie, 209, 210, 211-212, 217-218, 221, 226, 228
 Framing strategy. *See* Issue(s)
 Friendship, 105
 Fulbright, J. William, 162-163
 Gandhi, Mohandas K., 183, 186, 187, 200, 226, 241; leadership without authority, 184, 189-194; informal authority, 190, 191, 205, 218, 270
 Goldwater, Barry, 152, 168
 Goodall, Jane, 52
 Gorbachev, Mikhail, 59-60
 Great-man theory of history, 16, 17-18
 Great Society, 151, 153, 156, 163, 167, 169. *See also* Johnson, Lyndon
 Group(s), 56-57; factions, 118-119, 124, 186, 255-258; decisionmaking, 119-120, 122; protection of authority figure, 224-225; stress, 256-258
 Gulf of Tonkin Resolution, 152, 153, 168, 169, 265
 Hare, James, 212, 215
 Hierarchy, in primate societies, 51-56
 Hitler, Adolf, 18, 23-25, 65-66

Ho Chi Minh, 163, 168, 170

Holding environment, 66, 103; leadership capabilities for, 103-104, 128; management of, 104-113, 207, 243-244; in Tacoma case, 110-113, 120; in civil rights case, 130; in Vietnam war case, 162, 170, 173, 179; leadership without authority and, 187-188; voting rights case, 221; defined, 240; pacing the work and, 241-242; stress of, 243-244; responsibility for, 250

Hoover, J. Edgar, 189, 225

Inclusion, 239-241

Influence, 14-19, 26

Information, 103, 106, 160, 272; management of, 103, 109, 113, 114-117, 188, 242, 269; authority figures and, 114-115, 192-193; lack of, 118; frontline, 188, 200

Innovation. *See* Creativity and innovation

Intelligence, 29

Issue(s), 266; framing of, 103, 113, 115-117, 141-142, 168, 188, 199, 218, 267, 270; sequencing of, 109, 116, 123, 164; ripening of, 116, 117, 129, 168, 170, 207, 208; focus on, 188-189, 260-263; dramatization of, 190; attention to, 208, 260-263, 267; representation of, 226-227; dynamics, 255

Jackson, Jimmie Lee, 216, 223

Jackson, Kevin, 256, 264

Johnson, Lyndon, 46, 180, 189, 245-246, 269; leadership strategy for civil rights, 130-131, 133-138, 166, 243; leadership strategy for voting rights, 133-149, 179, 212, 222, 224; leadership strategy for Vietnam war, 150-170, 175, 227, 244, Johnson, Lyndon (*continued*) 253, 265; informal authority, 156; formal authority, 161, 187

Justice, 189, 190, 193

Kennedy, John E, 129, 130, 142, 157, 178, 189, 229; and Cuban missile crisis, 44, 264-265, 269, 273

Kennedy, Robert, 189, 215, 264-265, 269

Khrushchev, Nikita, 264-265, 269

King, Martin Luther, Jr., 130, 133-136, 141, 144, 187, 200, 210-213, 241, 247;

informal authority, 183, 185, 186,218, 219, 270; focus on issues, 188-189; Selma march for voting rights, 213-216, 218; Montgomery march for voting rights, 220, 221-223, 226, 228-229; assassination, 248, 265; dependency of followers on, 249. *See also* Civil rights movement; Voting rights King, Rodney, 1, 3

Lafayette, Bernard, 210-211, 218, 226, 228
Leadership, 1, 7-9, 13-15, 26, 42, 205, 236-237, 275-276; challenge of, 2, 225, 247; in crises, 2, 125; power and, 4, 24, 101; values, 4, 13-14, 16-19; defined, 15, 18, 19-27, 85; goals, 20-21, 22, 23; adaptive work and, 22, 24-25, 26, 126-129; failure of, 24, 72-73, 275; principles, 128,207; autocratic, 158, 175, 251; presidential, 177-180; options, 202-204; danger/risk of, 235-239, 243, 244; martyrdom and, 246-249; overall perspective, 253-263; partners in, 268-271, 272, 273; sanctuary for, 273-274. *See also* Authority; Pacing the work; Protection

Leadership with authority, 8,49-50, 101, 113, 126, 173-177, 188-189; Buchanan case, 87, 103-104; Tacoma case, 102, 103; civil rights case, 129-132; voting rights case, 132-138; principles of, 13 8-144

Leadership without authority, 8, 183-189, 220-221; norms of, 205-206; control of holding environment, 207; mobilization of stakeholders, 227-231; stress of, 252
Learning, 30, 187, 200, 244-245, 251

Lewis, Carol, 273

Lincoln, Abraham, 186,241

Lingo, AI, 216, 223, 224

Listening, 271-273

Malcolm X, 222

Management: stress, 35, 139-141, 207-208,221-222,223; risk, 97, 99,100; of holding environment, 104-113, 207, 243-244

Mansfield, Mike, 135, 156, 162, 163

Marcos, Ferdinand, 238, 239, 244

Marshall, Burke, 215

Martyrdom, 246-249

McNamara, Robert, 153, 155
 Medical example. *See* Buchanan case
 Meredith, James, 134
 Mobilization, 191; of adaptive response, 126, 185, 259; without leadership, 184, 185, 199; of stakeholders, 227-231
 Montgomery march. *See* Voting rights
 Muskie, Edmund, 172-173
 NAACP, 131
 Nixon, Richard, 44, 46, 170-175
 Norms, 25, 26, 63-64, 71-72, 200, 219; implicit, 14; in decisionmaking, 121-122; deviance from, 192, 201-204; military, 204; of leadership without authority, 205-206
 Order, 1, 69, 74, 79, 83, 107, 114, 125, 139, 160, 218, 241; without leadership, 184; with leadership, 220, 237
 Organization of support services, 109, 118
 Owens, J. H., 210
 Pacification, 215
 Pacing the work, 39-40, 46, 241-246, 259; mobilization of adaptive work, 80, 82, 83, 109; work avoidance and, 163-165; in voting rights case, 218; in holding environments, 241-242
 Parsons, Barbara. *See* Buchanan case

Partners, 268-271, 272, 273
 Power, 4-5) 60, 105; leadership and, 4, 14, 21, 101, 112; authority and, 70, 101; conflicts, 254
 Primate societies, 50-53, 54
 Problem(s), 2, 5, 22; technical, 8, 71-72, 87, 88, 95, 175; defined, 74, 75, 86; solving, 74, 118-119, 121; authoritative action and, 87-88
 Process expertise, 84-86, 104
 Protection, 69, 74, 79, 107, 114, 125, 214, 218; in voting rights case, 139, 218; of voices of leadership, 144, 186, 207, 270-271; in Vietnam war case, 160; of voters, 183; without leadership, 184; with leadership, 220, 237; of authority figures, 224-225
 Provocation, 207-208
 Public opinion, 172-173, 174-175, 179, 100, 130
 Purpose, 274-275

Racism, 1,54,135,137,141-142,147,
 200, 219, 222, 243. *See also* Civil rights
 movement; Voting rights

Reagan, Ronald, 40-42, 45-48, 97, 251,
 266

Reality testing, 22-23; concept of leader-
 ship and, 24, 26, 163; for adaptive work,
 31, 35, 113; disequilibrium and, 38-39;
 by authority figures, 114-115; political,
 175,178

Reeb, James J., 136, 137

Reese, Fred, 208-209, 211-212, 217; 218,
 221,226,228,254

Responsibility, 6, 60, 66,188,247,276; ac-
 ceptance of, 5, 26, 44; for actions, 20,
 139; diffusion of, 86-87; given back to
 the people, 119-120, 121, 123, 148-149,
 207, 251, 262-263; shared, 121; for
 adaptive work, 237, 238; ethic of, 250

Richards, John, 203-204, 205

Ripening concept. *See* Issue(s)

Risk: management, 97-99, 100; of leader-
 ship, 235-239, 243, 244

Role(s), 125, 126, 194; *Isself* distinction,
 163-165, 266-267, 268

Roosevelt, Franklin, 23, 46,65, - 105,122,
 162, 180, 198, 247, 251

Roosevelt, Theodore, 157

Ruckelshaus, William, 88-100, 110-112,
 114, 116-120, 167, 237, 241, 244, 265-
 266; formal authority, 123-124, 187; al-
 lies of, 269

Russell, Richard, 131

Sanger, Margaret, 183, 185, 186, 187,205,
 226, 270; leadership without authority,
 194-201

Scapegoat & 2, 38, 97, 126, 147, 260-
 261; of authority figure, 237-328

Schaller, George, 51

Schlesinger, Arthur, Sr., 226

Self: deception, 46; determination, 189; gov-
 ernment, 247-248; observation by lead-
 ers, 271-273

Selma march. *See* Voting rights

Sequencing. *See* Issue(s)

Situationalists, 16-17

Situation types, 74-76, 84, 86, 88, 104, 190

Skills, predictable, 107-108

Smitherman, Joe, 214-215, 220

Society, 4, 61, 66; stress of, 26, 65; social

systems, 29-35, 39, 86, 118, 184, 208, 242, 253; primate, 50-53; dominance hierarchy patterns, 51-53; human, 54-57
 Southern Christian Leadership Conference (SCLC), 210, 212, 222
 Spencer, Herbert, 16
 Stability. *See* Equilibrium
 Stanton, Elizabeth Cady, 186, 187
 Strategic Defense Initiative, 40-48
 Stress, 1, 4, 22, 66, 239; of adaptation, 3, 103, 104, 105, 109, 121; social, 26, 65; equilibrium and, 35; management, 35, 139-141, 207-208, 221-222, 223; response to, 38-39, 57, 72, 250-251, 259-261; authority and, 48, 64-66, 220-224; regulation, 86, 99-100, 164, 175, 188, 258-260; holding environment and, 104-113, 243-244; changed into work, 113, 259; systemic, 208, 219-224, 254-255; tolerance, 242; personal, 250-251, 252, 254; of leadership, 252, 271
 Student Non-Violent Coordinating Committee (SNCC), 210, 211, 218
 Support services, 109, 118
 Symbolism, 64
 Tacoma case (Asarco copper plant), 236, 241, 242; mobilization of adaptive work, 88-95, 110; implications of, 95-100; holding environment, 110-113, 120; attention shifts, 118; factions, 119-121
 Technical work, 254; problems, 8, 71-72, 87, 88, 95, 175; vs. adaptive work, 35, 73-76, 85, 87, 98-99, 126; dependence, 83; expertise, 84-86, 104, 121, 178, 266; autocratic actions and, 159-163; foreign policy and, 174
 Teller, Edward, 40, 41, 45
 Tradition, 33-34, 64
 Traits, 16, 17, 19, 20
 Truman, Harry, 157, 178
 Trust, 4, 100, 102, 122; authority as, 4, 101, 106; holding environments and, 105, 106, 113; relationship of authority derived from, 106-108, 109, 111; loss of, 108; in authorities, 101, 164, 172-173; violation of, 173-175
 Types, situational, 74-76, 84, 86, 88, 104, 190
 Unpredictability, 107-108
 Values, 18, 148; conflicts and clarification,

3-4,5,23,25,31,33,138-139,188, 275; explicit, 4; implicit or hidden, 4-5, 14, 16-19; of leadership, 13-14, 18, 19-20, 26; in adaptive work, 23, 35; cultural, 25; traditional, 33-34; mix, 35; predictable, 107-108; shared, 121, 193, 254, 275

Vietnam war: Johnson's strategy, 151-155, 165-170,227,244, 253, 265; sources of autocratic action, 155-159; technical reasons for autocratic actions, 159-163; holding environments, 162, 170, 173, 179; pacing vs. work avoidance, 163-165; Nixon's strategy and loss of power, 170-177; bombing mission example of lack of leadership, 201-204

Voting rights, 132-138, 244; principles of leadership (Selma march), 138-144, 179; frontline perspective (Selma march), 208-216; holding environment, 221; Montgomery march, 222, 223-224

Voting Rights Act, 149, 244

Voting Rights Bill, 154-155

Vulnerability, 40-48

Walesa, Lech, 185

Wallace, George, 133, 137,211, 214, 220, 229, ,253, 255; economic and social reform strategies, 130, 143-144; on segregation, 133

Watergate, 172-173, 176-177, 178

Weber, Max, 64, 250

Weiner, Ruth, 97

Westmoreland, William, 154

Wilkins, Roy, 131, 270

Wilson, Woodrow, 162

Women's rights, 194-201. *See a/so* Sanger, Margaret

Work, adaptive

conflicts of values and ; avoidance of defined,

22; leadership and, 129; authority factor in, 26, 126, 185, 187; vs. technical work, 35, 73-76, 85, 87, 98-99, 126; holding environment and, 105-106; short-run solutions, 129; orchestration of, 180; given back to society, 227; responsibility for, 238-239; stress of, 242, 247