

الفصل الرابع عشر

لماذا تتخذ بعض المجتمعات

قرارات كارثية؟

خريطة طريق للنجاح ■ الإخفاق في التوقع ■ الإخفاق في الإدراك
سلوك سيء منطقي ■ قيم كارثية ■ حالات إخفاق غير منطقية أخرى
■ حلول غير ناجحة ■ إشارات أمل ■

التعليم عملية تتضمن مجموعتين من المشاركين يُفترض أن تؤدي دورين مختلفين: الأولى المعلمون الذين ينقلون المعرفة للطلاب، والثانية الطلاب الذين يتلقون المعرفة من المعلمين. في الواقع، كما يكتشف كل معلم منفتح الذهن، التعليم عملية ينقل فيها الطلاب أيضاً المعرفة إلى معلمهم، بتحدّي افتراضات المعلمين وطرح أسئلة لم يكن المعلمون قد فكروا فيها من قبل. اكتشفت ذلك مؤخراً من جديد عندما علّمت صفاً عن كيفية تأقلم المجتمعات مع المشكلات البيئية، لطلابي المتعطشين للمعرفة في مؤسستي، جامعة كاليفورنية في لوس أنجلوس. في الواقع، كان الموضوع يتمحور حول مادة هذا الكتاب، في وقت كنت قد وضعت فيه مسودة بعض الفصول، وبدأت أخطط لفصول أخرى، وما زال بمقدوري إجراء تغييرات جذرية.

كانت محاضرتي الأولى بعد اللقاء التعريفي مع الصف عن انهيار مجتمع جزيرة الفصح، موضوع الفصل 2 من هذا الكتاب. في المناقشات الصفية بعد الانتهاء مما أرغب بقوله، كان واضحاً أن السؤال البسيط الذي أذهل طلابي كان ذلك الذي لم أنتبه لتعقيده من قبل: كيف يمكن لمجتمع اتخاذ مثل ذلك القرار الكارثي بقطع كل الأشجار التي يعتمد عليها؟ سألت أحد الطلاب عما اعتقد أن الشخص الذي قطع آخر شجرة نخيل فكّر فيه أثناء قيامه بذلك. كان طلابي يطرحون أساساً السؤال نفسه مع كل مجتمع

استعرضته في محاضرات سابقة. طرحوا أيضاً أسئلة ذات صلة بالموضوع: كيف يقوم الناس غالباً بالتسبب بضرر بيئي عمداً، أو على الأقل وهم يعرفون عواقبه المحتملة؟ كيف يفعل الناس ذلك غالباً دون قصد، أو نتيجة جهلهم؟ تساءل طلابي إن كانت شعوب - إذا بقي أحد حياً بعد مئة سنة من الآن - القرن القادم ستصاب بالدهشة من جهلنا اليوم كما كان أهل جزيرة الفصح جاهلين فيما مضى.

أذهل هذا السؤال عن السبب الذي يدفع المجتمعات إلى تدمير نفسها باتخاذها قرارات كارثية ليس طلابي في جامعة كاليفورنيا فقط؛ وإنما مؤرخين وعلماء آثار مختصين. على سبيل المثال، ربما يكون أشهر كتاب عن الانهيارات المجتمعية هو انهيار المجتمعات المعقدة، من تأليف عالم الآثار جوزيف تينتر. في تقويمه للتفسيرات المختلفة بشأن الانهيارات القديمة، بقي تينتر متشككاً حتى بإمكانية أن تكون تلك نتيجة لاستنفاد الموارد البيئية، لأن تلك الخلاصة لم تكن تبدو مرجحة له على الإطلاق. إليكم الاستنتاج الذي توصل إليه: «ينبغي أن تكون إحدى افتراضات وجهة النظر هذه أن تلك المجتمعات وقفت مكتوفة الأيدي تراقب حالة الضعف الشديد التي وصلت إليها دون اتخاذ إجراءات تصحيحية. أجد في ذلك صعوبة بالغة. تتميز المجتمعات المعقدة بألية مركزية لاتخاذ القرارات، وتدفق كبير للمعلومات، وتنسيق كبير بين الأطراف، وقنوات رسمية للقيادة، والاشترك في الموارد. يبدو أن هذه الهيكلية تمتلك القدرة، إن لم يكن العزم والإرادة، على مقاومة التذبذبات والنقص في الإنتاجية. عبر هيكليتها الإدارية، وقدرتها على توزيع كل من العمالة والموارد، ربما يصبح التعامل مع المشكلات البيئية أحد الأشياء التي تبرع فيها المجتمعات المعقدة (انظر، مثلاً، إلى آيزبل [1978]). الغريب أن تنهار تلك المجتمعات عندما تواجه تحديداً تلك الظروف التي تكون مؤهلة للتعامل معها ... عندما يصبح واضحاً لأفراد أو مديري مجتمع معقد أن حالة إحدى الموارد تتدهور، يبدو معقولاً افتراض القيام ببعض الخطوات العقلانية لإيجاد حل. يتطلب الافتراض البديل - التكاسل في وجه الكارثة - قفزة إيمان ربما نتردد حقاً في الإقدام عليها».

هذا يعني أن الاقتراح المعقول لتينتر أن المجتمعات المعقدة لا تسمح على الأرجح لنفسها بالانهيار نتيجة إخفاقها في إدارة مواردها البيئية. على الرغم من ذلك، يبدو

واضحاً من كل الحالات التي ناقشتها في هذا الكتاب أن مثل ذلك الإخفاق تحديداً قد تكرر وقوعه. كيف استطاعت كل تلك المجتمعات ارتكاب مثل تلك الأخطاء؟

كان طلابي في جامعة كاليفورنية، وجوزيف تينتر أيضاً، قد رصدوا ظاهرة محيرة: إخفاق عملية اتخاذ القرار الجماعي على مستوى المجتمعات أو المجموعات الأخرى عامة. تتعلق المشكلة بالطبع بمشكلة الإخفاق في اتخاذ القرار الفردي. يتخذ الأفراد، أيضاً، قرارات سيئة: يرتبطون بزواج سيء، أو يُقدمون على استثمارات وخيارات عمل سيئة، أو تخفق أعمالهم، وهكذا. لكن بعض العوامل الإضافية تسهم في إخفاق عملية اتخاذ القرار الجماعي، مثل تضارب المصالح بين أعضاء المجموعة، ونشاطها. يبدو واضحاً أن هذا موضوع معقد لن يكون له إجابة واحدة تناسب كل الأوضاع.

ما سأقترحه بدلاً من ذلك هو خريطة طريق للعوامل التي تسهم في إخفاق عملية اتخاذ القرار الجماعي. سأقسّم العوامل إلى سلسلة غير متميزة المعالم من أربع فئات. أولاً: ربما تخفق مجموعة في توقع مشكلة قبل وقوعها. ثانياً: عندما تقع المشكلة، ربما تخفق المجموعة في إدراكها. ثم، بعد أن تدركها، ربما تخفق في محاولة حلها. أخيراً: ربما تحاول حلها لكن لا تنجح في ذلك. على الرغم من أن كل ذلك النقاش المتعلق بالإخفاق والانهيئات المجتمعية ربما يبدو مثيراً للإحباط، إلا أن الجانب الآخر منه مشجع؛ أعني اتخاذ القرار الناجح. ربما إذا فهمنا الأسباب التي تدفع غالباً مجموعة لاتخاذ قرارات سيئة، قد نستطيع الاستفادة من تلك المعرفة بوصفها دليل إرشاد للمجموعات لاتخاذ قرارات جيدة.

المحطة الأولى على خريطة الطريق التي وضعتها هي أن المجموعات ربما تفعل أشياء كارثية لأنها تخفق في توقع مشكلة قبل حدوثها، ويكون ذلك مرتبطاً بواحدة من أسباب عديدة. أحد تلك الأسباب أنه قد لا يكون لديها تجربة سابقة عن مثل تلك المشكلات، وهكذا ربما لا تكون مدركة لمثل ذلك الاحتمال.

مثال رئيس هي الفوضى التي وضع المستوطنون البريطانيون أنفسهم فيها عندما أدخلوا الثعالب من بريطانية إلى أستراليا في القرن السابع عشر. يتم اليوم تصنيف

ذلك على أنه واحد من أسوأ مثالين عن تأثير الأنواع الغريبة في بيئة لم تكن موطناً لها (انظر الفصل 13 للتفاصيل). يعد إدخال الحيوانات والنباتات الغريبة عن البيئة عملاً مأساوياً لأنه حصل عمداً وتطلب جهداً كبيراً، ولم يكن غير مقصود نتيجة انتقال بذور صغيرة في القش، كما حدث في العديد من الحالات التي أدت إلى انتشار الأعشاب الضارة السامة. افترست الثعالب وقضت على العديد من أنواع الثدييات الأسترالية الأصلية التي كانت تفتقر للخبرة في التعامل مع تلك الضواري، فيما استهلكت الأرانب الكثير من العلف النباتي المخصص للأغنام والأبقار، ونافست الثدييات العاشبة الأصلية، وأضعفت التربة عندما وطئتها بقوائمها.

مع هبة الإدراك المتأخر، نرى الآن أنه كان من الغباء الشديد أن يقوم المستوطنون عمداً بإطلاق نوعين من الثدييات الغريبة على أستراليا تسببا بأضرار وتكاليف للحد من أعدادهما تقدر بمليارات الدولارات. ندرك اليوم، من العديد من الأمثلة الأخرى، أن مثل عملية إدخال الأنواع الغريبة تلك غالباً ما تكون كارثية بطرق غير متوقعة. هذا يعني أنك عندما تذهب إلى أستراليا والولايات المتحدة بوصفك زائراً أو مقيماً عائداً، فإن أحد أول الأسئلة التي يطرحها عليك الآن موظفو الهجرة: هل تحمل أي نباتات، أو أعشاب، أو حيوانات؟ للتخفيف من خطر دخولها وانتشارها في البلاد. تعلمنا (غالباً ولكن ليس دائماً) من تجربة سابقة عميقة أن نتوقع، على الأقل، المخاطر المحتملة لإدخال أنواع غريبة. لكن ما يزال صعباً حتى لعلماء البيئة المتخصصين أن يتوقعوا أي تلك الأنواع سينتشر، وأي الأنواع التي تم إدخالها بنجاح ستكون كارثية، ولماذا تستقر بعض الأنواع المدخلة في مواقع معينة وليس في أخرى. لهذا ينبغي الألفاجاً لأن الأستراليين في القرن التاسع عشر، الذين كانوا يفتقرون لتجربة القرن العشرين في إدخال أنواع غريبة تسبب كوارث بيئية، أخفقوا في توقع تأثيرات الأرانب والثعالب.

كنا قد استعرضنا في هذا الكتاب أمثلة أخرى عن مجتمعات أخفقت في توقع مشكلة كانت تفتقر إلى تجربة سابقة بها. لم يكن اسكندنافيو غرينلاند، الذين استثمروا الكثير في صيد فيل البحر من أجل تصدير عاجه إلى أوروبا، يتوقعون أن تقضي الحملات

الصليبية على سوق عاج فيل البحر بعد أن استطاعت أوروبا الحصول مرة أخرى على عاج الفيلة الآسيوية والإفريقية، أو أن زيادة الثلج في البحر ستعوق حركة السفن إلى أوروبا. مجدداً، لأنهم ليسوا علماء تربة، لم يستطع المايا في كوبان توقع أن يؤدي التصحر على سفوح التلال إلى تعرية التربة عنها ونقلها إلى قاع الوديان.

حتى التجربة السابقة ليست ضماناً لأن يتوقع المجتمع حدوث مشكلة، خاصة إذا كانت التجربة قد حدثت قبل وقت طويل جداً وأضحت طي النسيان. تلك مشكلة المجتمعات الأمية بشكل خاص، التي تكون قدرتها على الاحتفاظ بذكرات تفصيلية عن الأحداث الموهلة في القدم أقل من المجتمعات المتعلمة، بسبب محدودية النقل الشفهي للمعلومات مقارنة بالكتابة. على سبيل المثال، رأينا في الفصل 4 أن مجتمع الأناسازي في وادي تشاكو نجا من عدة فصول جفاف قبل أن يستسلم لجفاف كبير في القرن الثاني عشر الميلادي. لكن فصول الجفاف الأولى كانت قد حدثت قبل وقت طويل من ولادة أي أناسازي تأثر بذلك الجفاف الكبير، ولهذا لم يكن بمقدور أحد أن يتوقع حدوثه لأن الأناسازي يفتقرون للتدوين. بشكل مشابه، استسلم المايا في السهول للجفاف الذي وقع في القرن التاسع، على الرغم من أن منطقتهم كانت قد تأثرت بالجفاف قبل عدة قرون (فصل 5). في تلك الحالة، على الرغم من أن المايا كان لديهم تدوين، إلا أنه كان يسجل أفعال الملوك والأحداث الفلكية وليس حالة الطقس، لهذا لم يساعد الجفاف الذي وقع في القرن الثالث المايا في توقع جفاف القرن التاسع.

يوجد في السجلات المكتوبة لمجتمعات متعلمة معاصرة موضوعات أخرى إلى جانب أنباء الملوك والكواكب، لكن ذلك لا يعني بالضرورة أننا ننتبه إلى التجارب السابقة المذكورة فيها. نحن، أيضاً، ننسى الأمور. طوال سنة أو اثنتين بعد نقص الوقود نتيجة أزمة نفط الخليج سنة 1973، ابتعدنا نحن الأمريكيين عن استعمال السيارات التي تستهلك كميات كبيرة من الوقود، لكننا نسينا بعد ذلك تلك التجربة وعدنا إلى استعمال تلك السيارات على الرغم من المجلات المطبوعة عن أحداث سنة 1973. عندما عانت مدينة توكسن في أريزونا من جفاف شديد في خمسينيات القرن العشرين، أقسم سكانها

المتأهبون آنذاك بأن يحسنوا إدارة مياههم بشكل أفضل، لكنهم سرعان ما عادوا إلى الإسراف باستعمال المياه في بناء ملاعب الغولف وري حدائقهم.

هناك سبب آخر لإخفاق مجتمع في توقع مشكلة ويتمثل في التشبيه الزائف. عندما نكون في وضع غير مألوف، نحاول تشبيهه بأوضاع قديمة مألوفة لنا. تلك طريقة جيدة للمضي قدماً إلى الأمام إذا كانت الأوضاع القديمة والجديدة متشابهة حقاً، لكن قد يكون الأمر خطيراً إذا كان الوضعان متشابهين ظاهرياً فقط. على سبيل المثال، وصل الفايكنغ الذين بدأت هجرتهم إلى آيسلندا نحو سنة 870 ميلادية من النرويج وبريطانية، اللتين تمتلكان تربتين غنيتين بالطمي الناتج عن الأنهار الجليدية. حتى إذا تمت إزالة الطبقة النباتية التي تغطي تلك التربة، تبقى التربة نفسها ثقيلة جداً ولا يمكن للرياح أن تذرورها. عندما وجد المستوطنون الفايكنغ في آيسلندا الكثير من أنواع الأشجار المألوفة لهم في النرويج وبريطانية، خدعهم التشابه الواضح في الطبيعة (فصل 9). لسوء الحظ، لم تتشكل التربة في آيسلندا من رواسب الأنهار الجليدية؛ وإنما من الرماد الخفيف الذي حملته الرياح من ثورات البراكين. حالما قام الفايكنغ بإزالة غابات آيسلندا لتحويل أرضها إلى مراعي لماشيتهم، أصبحت التربة الخفيفة مكشوفة أمام الرياح التي ذرتها مجدداً، وسرعان ما تعرض معظم سطح التربة للتعرية.

هناك مثال معاصر مأساوي عن التشبيه الزائف يتمثل في الاستعدادات العسكرية الفرنسية لمرحلة ما بعد الحرب العالمية الأولى. بعد حمام الدم المروع في الحرب العالمية الأولى، أدركت فرنسا حاجتها الملحة لحماية نفسها من احتمال غزو ألماني آخر. لسوء الحظ، افترضت هيئة أركان الجيش الفرنسي أن الحرب الآتية ستكون شبيهة بما حدث في الحرب العالمية الأولى، التي كانت الجبهة الغربية بين فرنسا وألمانيا قد بقيت أثناءها مسرحاً لحرب خنادق طوال أربع سنوات. كانت قوات المشاة الدفاعية التي تتمركز في خنادق محصنة تستطيع عادة صد هجمات المشاة، فيما كانت القوات المهاجمة قد نشرت الدبابات المبتكرة حديثاً كقوة دعم فقط للمشاة المهاجمين. لهذا قامت فرنسا ببناء نظام أكثر تطوراً وكلفة من التحصينات، ويدعى خط ماجينو، لحراسة جبهتها الشرقية من ألمانيا. لكن هيئة الأركان الألمانية، بعد هزيمتها في الحرب العالمية الأولى، أدركت

الحاجة لإستراتيجية مختلفة. استعملت الدبابات بدلاً من المشاة في الهجوم، ونظمتها في فرق مدرعة منفصلة، واخترقت خط ماجينو عبر تضاريس حرجية كانت تعد سابقاً غير مناسبة للدبابات، ومن ثم هزمت فرنسا في غضون ستة أسابيع فقط. باعتمادهم على مقارنة زائفة بعد الحرب العالمية الثانية، ارتكب الجنرالات الفرنسيون غلطة فادحة: يخطط الجنرالات غالباً لحرب قادمة كما لو أنها ستكون مثل سابقتها، خاصة إذا كانوا في الحرب السابقة على الجانب المنتصر.

المحطة الآتية على خريطة الطريق التي وضعتها، بعد أن يكون المجتمع قد توقع أو لم يتوقع مشكلة قبل حدوثها، هي إدراكه أو عدم إدراكه لوقوع المشكلة. هناك على الأقل ثلاثة أسباب لوقوع ذلك الإخفاق، كلها معروفة في عالمي الأعمال والتدريس.

أولاً: لا يمكن إدراك أصل بعض المشكلات بالحواس المجردة. على سبيل المثال، المواد المغذية المسؤولة عن خصوبة التربة غير مرئية بالعين المجردة، ولم يصح ممكناً قياسها بالتحليل الكيميائي إلا في الوقت الراهن. في أستراليا، ومنغريفيا، وأجزاء من جنوب غرب الولايات المتحدة، والكثير من المواقع الأخرى، كانت الأمطار قد أزلت معظم المواد المغذية من التربة قبل استيطان البشر فيها. عندما وصل الناس، بدؤوا زراعة المحاصيل التي سرعان ما استنفدت المواد المغذية المتبقية، وكانت نتيجة ذلك إخفاق الزراعة. على الرغم من ذلك، غالباً ما تحمل تلك التربة الفقيرة بالمواد المغذية طبقة نباتية بهية المظهر، وتكون معظم المواد المغذية في النظام البيئي موجودة في الطبقة النباتية وليس في التربة، وتذهب هدرًا إذا قام أحدهم بإزالة تلك الطبقة النباتية. لم تكن هناك طريقة أمام أوائل المستوطنين في أستراليا ومنغريفيا لإدراك مشكلة استنفاد المواد المغذية في التربة - كذلك لم يستطع المزارعون في مناطق تحتوي ملحاً على أعماق كبيرة في الأرض (مثل شرق مونتانا وأجزاء من أستراليا وما بين النهرين) إدراك مشكلة الملوحة - أو أن يتوقع عمال مناجم الكبريت أن النحاس السام والأحماض تتحلل في دورة مياه المناجم.

سبب شائع آخر للإخفاق في إدراك حجم مشكلة بعد وقوعها هو بُعد المديرين، وهذه قضية محتملة في أي مجتمع أو شركة كبيرة. على سبيل المثال، لا يقع مقر الشركة الخاصة التي تمتلك أكبر أرض لإنتاج الأخشاب في مونتانا اليوم داخل الولاية، وإنما

على بعد 400 ميل في سياتل، واشنطن. نتيجة ابتعادهم عن مكان العمل، ربما لا يدرك مسؤولو الشركة أن لديهم مشكلة أعشاب ضارة كبيرة في غاباتهم. تتفادى الشركات التي تتمتع بإدارة جيدة مثل تلك المفاجآت بإرسال مديريها بين الفينة والأخرى «إلى مواقع العمل» لمشاهدة ما يجري على أرض الواقع، وكان أحد أصدقائي عميد إحدى الكليات طويل القامة ويتدرب باستمرار مع طلابه في قاعات كرة السلة من أجل التواصل مع الطلاب ومعرفة طرق تفكيرهم. نقيض الإخفاق الذي ينتج عن بعد الإدارة هو النجاح نتيجة وجود المديرين في مواقع العمل. جزء من سبب نجاح أهل تيكويبا على جزيرتهم الصغيرة، وأهل هضاب غينية الجديدة، في إدارة مواردهم أكثر من ألف سنة هو أن كل من على الجزيرة أو في الوادي يعرف كل الإقليم الذي يعتمد عليه مجتمعه.

ربما تكون الحال الأكثر شيوعاً التي تخفق فيها المجتمعات في توقع مشكلة عندما تأخذ شكل نزعة بطيئة مخفية بتذبذبات كبيرة. المثال الرئيس في الوقت المعاصر هو ارتفاع حرارة الأرض. أدركنا الآن أن درجات الحرارة كانت ترتفع في العالم أثناء العقود الأخيرة، ويعود سبب ذلك إلى التغيرات الجوية التي تسبب بها البشر. على أي حال، ليس الأمر أن المناخ أصبح كل سنة أكثر دفئاً بمعدل 0.01 درجة عن السنة التي قبلها. بدلاً من ذلك، كما نعرف جميعنا، يتذبذب المناخ صعوداً وهبوطاً بشكل غير دقيق من سنة إلى أخرى: ترتفع الحرارة ثلاث درجات في أحد فصول الصيف مقارنة بالفصل الذي سبقه، ثم درجتين في الصيف اللاحق، تنخفض أربع درجات في الصيف الذي يليه، تنخفض درجة أخرى في موسم الصيف الذي يأتي بعده، ثم خمس درجات، وهكذا. مع مثل تلك التذبذبات الكبيرة وغير المتوقعة، تطلب الأمر وقتاً طويلاً لتمييز معدل النزعة التصاعديّة في الحرارة كل سنة التي تبلغ 0.01 درجة عبر تلك المؤشرات. لهذا السبب لم يقتنع علماء المناخ، الذين كانوا متشككين سابقاً بشأن ارتفاع حرارة الأرض، بتلك الحقيقة إلا قبل سنوات قليلة فقط.

في الوقت الذي كنت أكتب فيه هذه السطور، كان رئيس الولايات المتحدة جورج بوش ما يزال غير مقتنع بتلك الحقيقة، ويعتقد أننا بحاجة للمزيد من الأبحاث. واجه أهل

غرينلاند في القرون الوسطى صعوبات مشابهة في إدراك أن مناخهم كان يصبح أبرد تدريجياً، وكانت المشكلة التي واجهت المايا والأناسازي أن مناخهم أصبح أكثر جفافاً.

يستعمل السياسيون تعبير «التغير البطيء» للدلالة على مثل تلك النزعات التي تختفي ضمن تذبذبات كبيرة. إذا كانت حالة الاقتصاد، أو التعليم، أو الازدحام المروري، أو أي شيء آخر تتدهور ببطء، يصبح من الصعب تحديد أي من السنوات المتعاقبة أسوأ قليلاً من التي قبلها، لهذا يتغير المعيار الأساس لما يشكل «الحالة الطبيعية» بشكل تدريجي وغير متوقع. ربما يستغرق الأمر عدة عقود من سلسلة طويلة من التغييرات السنوية الصغيرة قبل أن يدرك الناس، بدهشة، أن الظروف التي كانت أفضل كثيراً قبل عدة عقود مضت، وأن ما كان مقبولاً بوصفه حالة طبيعية، قد تغير ببطء.

تعبير آخر يتعلق بالتغير البطيء هو «فقدان الذاكرة المتعلقة بالطبيعة»: نسيان كم كانت الطبيعة تبدو مختلفة قبل 50 سنة مضت، لأن التغير من سنة إلى أخرى كان تدريجياً. مثال على ذلك ذوبان أنهار مونتانا الجليدية وحقولها الثلجية بسبب ارتفاع حرارة الأرض (فصل 11). بعد قضاء صيفي سنتي 1953 و1956 في حوض الانهدام الكبير في مونتانا عندما كنت مراهقاً، لم أرجع إلى هناك إلا بعد 42 سنة، عام 1998، عندما بدأت أقوم بزيارة إلى هناك كل سنة. بين ذكرياتي الواضحة للانهدام الكبير مظهر الثلج يغطي قمم الجبال البعيدة حتى في منتصف الصيف، وشعوري بأن شريطاً أبيض منخفضاً في السماء يطوق الحوض، ورحلة التخييم في عطلة نهاية الأسبوع عندما تسلقت مع صديقين لي إلى أرض الثلج السحرية. لأنني لم أعش تذبذبات الطقس والتراجع التدريجي في ثلج الصيف أثناء الـ42 سنة التي لم أزر فيها المنطقة، أصبت بالذهول والحزن لدى عودتي إلى الانهدام الكبير سنة 1998 لأجد أن الشريط الأبيض يكاد يختفي، وأنه قد ذاب تماماً في الواقع سنتي 2001 و2003. عندما سألت أصدقائي المقيمين في مونتانا عن التغير، كانوا أقل إدراكاً له: كانوا يقارنون عن غير دراية شريط كل سنة (أو اختفاءه) مع سنوات قليلة سابقة. يجعل التغير البطيء أو فقدان الذاكرة المتعلقة بالطبيعة إمكانية تذكر الظروف التي كانت سائدة في خمسينيات القرن العشرين صعبة للغاية. تشكل مثل تلك

التجارب سبباً رئيساً لاحتمال إخفاق الناس في ملاحظة مشكلة أثناء تطورها، إلى أن يفوت الأوان.

أعتقد أن فقدان الذاكرة المتعلقة بالطبيعة يقدم جزءاً من الإجابة عن سؤال طلابي في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس: «ماذا قال سكان جزيرة الفصح الذين قطعوا آخر شجرة نخيل عند قيامهم بذلك؟». تخيل دون وعي تغييراً مفاجئاً: في إحدى السنين، تكون الجزيرة مغطاة بغابة من أشجار النخيل الطويلة التي يتم الاستفادة منها في إنتاج النبيذ، والحصول على الفاكهة، والأخشاب لنقل ونحت التماثيل؛ وفي السنة الآتية، لا يبقى سوى شجرة واحدة فقط، يتقدم أحد سكان الجزيرة لقطعها في عمل يضر به ويتسم بالغباء الشديد. على الأرجح أن التغيرات في غطاء الغابات من سنة إلى أخرى لم يكن ملحوظاً: نعم، نقطع هذه السنة بعض الأشجار هناك، لكن الشجيرات تبدأ النمو مجدداً هنا في موقع الغابة المهجور هذا. وحدهم سكان الجزيرة الشيوخ، الذين يعودون بتفكيرهم إلى طفولتهم قبل عقود مضت، يمكن أن يدركوا الفرق. لا يمكن لأولاد هؤلاء الشيوخ أن يفهموا حكايات آبائهم عن أشجار الغابة الطويلة أكثر مما يستطيع ابناي اللذان يبلغان من العمر 17 سنة أن يفهما الحكايات التي أقصّها زوجتي عما كانت عليه لوس أنجلوس قبل 40 سنة مضت. تدريجياً، أصبحت أشجار جزيرة الفصح أقل عدداً وأهمية، وأصغر حجماً. في الوقت الذي تُقطع فيه آخر شجرة نخيل كبيرة تحمل الثمار، لا يعود لتلك الأنواع أي أهمية اقتصادية. لا يترك ذلك سوى شجيرات نخيل تصبح أصغر فأصغر فيما يتم قطعها كل سنة، إلى جانب الأجمة والأعشاب. لم يكن أحد يستطيع أن يلاحظ سقوط آخر شجيرة نخيل صغيرة. في ذلك الوقت، تكون ذكرى غابة النخيل الثمينة قبل قرون عديدة قد أصبحت طي النسيان. على العكس، كانت السرعة التي انتشر بها التصحر في يابان توكوغاوا سابقاً قد جعلت إدراك الشوغن فيها لتغيرات الطبيعة والحاجة لاتخاذ إجراءات مضادة أمراً أكثر سهولة.

■ ■ ■ ■

المحطة الثالثة على خريطة الطريق التي وضعتها هي الإخفاق الأكثر تكراراً وإثارة للدهشة، ويتطلب نقاشاً مطولاً لأنه يتضمن أشكالاً متعددة. على النقيض مما قد يتوقعه

جوزيف تينتر وأي شخص آخر، تبين أن المجتمعات غالباً ما تخفق حتى في محاولة حل مشكلة كانت قد توقعت حدوثها.

تقع العديد من أسباب مثل ذلك الإخفاق تحت عنوان ما يدعوه الاقتصاديون وعلماء الاجتماع بتعبير «السلوك المنطقي» الذي ينتج عن التضارب في المصالح بين الناس. هذا يعني أن بعض الأشخاص ربما يعتقدون أنهم يستطيعون تحقيق مصالحهم الخاصة باعتماد سلوك يؤدي أشخاصاً آخرين. يدعو العلماء مثل ذلك السلوك «منطقياً» لأنه يتضمن تحديداً استنتاجاً صحيحاً وإن كان غير مقبول أخلاقياً. يعرف المذنبون أنهم سيفلتون دائماً بسلوكهم السيء، خاصة إذا لم يكن هناك قانون ضده أو لم يكن تطبيق القانون فعالاً. يشعر المذنبون بالأمان لأنهم قلة عادة (بالعدد) وتحفزهم إمكانية جني مكاسب معينة كبيرة وبشكل فوري، فيما ستتوزع الخسائر على مجموعة كبيرة من الأفراد. يجعل ذلك حافز الخاسرين ضعيفاً للدخول في مشاحنات لاسترداد ما خسروه؛ لأن كل واحد منهم لا يخسر سوى القليل، ولن يحصل إلا على أرباح صغيرة، تكون غير مؤكدة أو غير مباشرة. تتضمن الأمثلة ما يدعى المعونات الفاسدة: المبالغ الكبيرة من الأموال التي تدفعها الحكومات لدعم الصناعات التي ربما تكون غير اقتصادية دون تلك المعونات، مثل العديد من المسامك، والزراعة المتعلقة بإنتاج السكر في الولايات المتحدة، وزراعة القطن في أستراليا (تحصل على معونة غير مباشرة عبر تحمل الحكومة لكلفة مياه الري). يضغط الصيادون والمزارعون، الذين تكون أعدادهم صغيرة نسبياً، بقوة من أجل الحصول على المعونات التي تمثل معظم دخلهم، فيما يكون صوت الخاسرين (كل دافعي الضرائب) خافتاً لأنه يتم تمويل المعونة من مبلغ صغير يتم إخفاؤه في فاتورة ضرائب كل مواطن. يبدو أن اتخاذ إجراءات تنفيذ أقلية صغيرة على حساب أغلبية كبيرة أمر مرجح ضمن أشكال معينة من الديمقراطيات التي تتعمق بسلطة ترجيح الكفة» على بعض المجموعات الصغيرة: مثلاً، غالباً ما يمسك نواب من ولايات صغيرة في أمريكا، مجلس الشيوخ، أو أحزاب دينية صغيرة في «إسرائيل» بتوازن القوى إلى درجة نادرًا ما تكون ممكنة في ظل النظام البرلماني الهولندي.

هناك شكل متكرر من التصرف المنطقي السيء ويتمثل بمقولة: «جيد لي، سيء لك ولكل شخص آخر» - يمكن التعبير عن الأمر بفظاظة بكلمة «أناني». مثال بسيط عن ذلك، يصطاد معظم صيادي مونتانا السلمون. قام بعض الصيادين الذين يفضلون اصطياد الكراكي، وهو نوع أكبر من الأسماك التي تتغذى على الأسماك ولم يكن يوجد أصلاً غرب مونتانا، بإدخال ذلك النوع عمداً وبشكل غير قانوني إلى بعض بحيرات وأنهار غرب مونتانا، مما أدى إلى تدمير صيد السلمون بعد أن افترستها تلك الأسماك. كان ذلك جيداً لقلّة من صيادي الكراكي وسيئاً لعدد أكبر كثيراً من صيادي السلمون.

هناك مثال عن خاسرين أكثر عدداً وخسائر أكبر قيمة ويتمثل بقيام شركات التعدين في مونتانا، لغاية سنة 1971، بترك نحاس، وزرنيخ، وأسيد المناجم التي كانت تستغلها يتسرب إلى الأنهار، لأن ولاية مونتانا لم يكن فيها قانون يلزم الشركات بتنظيف المنجم بعد إغلاقه. في سنة 1971، أقرت ولاية مونتانا مثل ذلك القانون، لكن الشركات اكتشفت أنها تستطيع استخراج الفلز الثمين وإعلان إفلاسها قبل دفع تكاليف التنظيف. كانت النتيجة نحو 500.000.000 دولار من تكاليف التنظيف التي سيتحملها مواطنو مونتانا والولايات المتحدة. كان مديرو شركات التعدين التنفيذيون قد توقعوا محقين أن القانون يسمح لهم بتوفير المال على شركاتهم، وتقديم مصالحتهم الخاصة التي تتضمن رواتب ومكافآت عالية بإثارة الفوضى وترك العبء على المجتمع. يمكن إيراد أمثلة أخرى لا تعد ولا تحصى عن مثل ذلك السلوك في عالم الأعمال، لكنها ليست عالمية كما قد يتوقع بعضهم. سوف نستعرض في الفصل القادم كيف تظهر تلك النتائج من سعي الشركات لجني الأرباح بشكل تسمح فيه الأنظمة والقوانين الحكومية والرأي العام.

كان أحد الأشكال العملية لتضارب المصالح قد أصبح معروفاً تماماً باسم «مأساة الشيوخ»، التي تكون على صلة وثيقة بنزاعات أخرى تحمل أسماء «معضلة السجين» و«منطقية الفعل الجماعي». فُكر في وضع يقوم فيه الكثير من المستهلكين بالاستفادة من مورد مشاع، مثل الصيادين الذين يصطادون الأسماك في منطقة من المحيط، أو الرعاة الذين يأخذون أغنامهم إلى أحد المراعي. إذا أساء الجميع استغلال ذلك المورد، سيؤدي ذلك إلى استنفاده إما بالصيد أو الرعي الجائر وتراجع أو حتى اختفائه، وسيعاني كل المستهلكين. لهذا سيكون من صالح كل المستهلكين كبح جماح تلك العملية وليس إطلاقها

كيفما اتفق. لكن طالما لم يكن هناك نظام فعال يحدد الكمية التي يمكن لكل مستهلك الاستفادة منها، سيكون عندها لكل منهم الحق في القول: «إذا لم اصطد تلك السمكة أو اسمح لأغنامي برعي تلك الأعشاب، سيفعل ذلك صياد أو راعٍ آخر على أي حال، لهذا لا يبدو منطقياً لي الإحجام عن الصيد أو الرعي كيفما أشاء». يكون السلوك المنطقي الصحيح عندها الحصول على أكبر قدر من ذلك المورد قبل مجيء المستهلك التالي، على الرغم من أن النتيجة النهائية ربما تكون تدمير المشاع والإضرار بكل المستهلكين.

في الحقيقة، على الرغم من أن هذا المنطق كان قد قاد إلى إساءة استغلال الكثير من الموارد المشتركة وتدميرها، إلا أنه تم الحفاظ على موارد أخرى من الاستفادة مئات وربما آلاف السنين. تتضمن النتائج غير السعيدة الاستغلال الجائر وانهيار معظم المسامك البحرية الرئيسية، والقضاء على الكثير من الحيوانات الكبيرة (ثدييات ضخمة، وطيور، وزواحف) على كل جزيرة في المحيط أو قارة استوطنها البشر للمرة الأولى أثناء 50.000 السنة الماضية. تتضمن النتائج السعيدة الحفاظ على العديد من المسامك، والغابات، ومصادر المياه المحلية، مثل مسامك سلمون مونتانا وأنظمة الري التي وصفتها في الفصل 1. تقع خلف تلك النتائج السعيدة ثلاثة ترتيبات بديلة كانت قد تطورت للحفاظ على الموارد المشاع والاستمرار في الوقت نفسه بالاستفادة منها بشكل مستدام.

أحد الحلول الواضحة هو تدخل الحكومة أو قوة خارجية أخرى، مع أو دون دعوة من المستهلكين، وفرض نظام الحصص كما فعل الشوغن والديمو في يابان توكوغاوا، وأباطرة الإنكا في الإنديز، والأمراء والإقطاعيون الأثرياء في أمانية القرن السادس عشر فيما يخص قطع الأشجار. على أي حال، لا يكون ذلك عملياً في بعض الحالات (مثلاً: المحيط الشاسع)، ويتضمن تكاليف إدارية وأمنية مكلفة في حالات أخرى. هناك حل ثانٍ يتمثل في خصخصة المورد، أي تقسيمه إلى قطاعات يمتلكها أفراد ويكون كل منهم مسؤولاً عن حماية مصالحه/مصالحها الخاصة. كان ذلك الأسلوب مطبقاً في بعض الغابات التي تمتلكها القرى في يابان توكوغاوا. مجدداً، يستحيل تقسيم بعض الموارد (مثل الحيوانات المهاجرة والأسماك)، وربما يجد المالكون الأفراد أن إبعاد المتطفلين أصعب عليهم مما هي الحال لخضر السواحل أو الشرطة التابعة للحكومة.

الحل المتبقي لمأساة الشيوخ هو أن يدرك المستهلكون أن مصالحهم مشتركة، وأن يضعوا حصصاً لتوزيع الموارد يلتزمون بها بأنفسهم. يصبح هذا ممكناً فقط إذا تحققت سلسلة كاملة من الظروف: المستهلكون من مجموعة متجانسة؛ كانوا قد تعلموا أن يتقوا ويتواصلوا مع بعضهم؛ وأن يتوقعوا أن يشتركوا في مستقبل واحد ونقل المورد إلى ورثتهم؛ يمكنهم ويسمح لهم تنظيم أنفسهم وإنشاء قوة أمنية خاصة بهم؛ وأن تكون حدود المورد وعدد مستهلكيه معروفة جيداً. مثال جيد عن ذلك هو الحالة التي ناقشتها في الفصل 1، عن حقوق مياه الري في مونتانا. على الرغم من أن هناك قانوناً ينظم عملية توزيع تلك الحقوق، إلا أن المزارعين يطيعون هذه الأيام مفوض المياه الذي انتخبوه بأنفسهم، ولا يجعلون نزاعاتهم تصل إلى المحاكم لحلها هناك. تتضمن أمثلة أخرى عن مجموعات متجانسة تدير بحرص مواردها التي تتوقع أن تنقلها إلى أولادها كل من أهل جزيرة تيكوبيا، وأهل هضاب غينية الجديدة، وأعضاء الطبقات الهندية، ومجموعات أخرى استعرضتها في الفصل 9. كانت تلك المجموعات الصغيرة، إلى جانب أهل الجزر (فصل 6)، واليابانيين في حقبة توكاوغاوا الذين يشكلون المجموعة الأكبر، تمتلك الحافز للتوصل إلى اتفاقية في عزلتها الشديدة: كان واضحاً للمجموعة كلها أن عليها العيش بالاستفادة من مواردها فقط حتى المستقبل المنظور. وكانت مثل تلك المجموعات تعرف أنها لا تستطيع تقديم عذر «إنها مشكلة شخص آخر» على أنه وصفة لسوء إدارتها: «إنها ليست مشكلتي، إنها مشكلة شخص آخر».

يظهر تضارب المصالح الذي يستند إلى السلوك المنطقي عندما لا يكون لدى المستهلكين الرئيسيين اهتمام بعيد الأمد بالحفاظ على الموارد فيما يكون للمجتمع مثل ذلك الاهتمام. على سبيل المثال، تقوم شركات قطع الأشجار العالمية بمعظم عمليات حصاد الغابات المطرية الاستوائية اليوم، وهي تستفيد من عقود تأجير قصيرة الأمد لأرض في إحدى الدول، تقطع الغابة المطرية في كل الأرض التي استأجرتها في ذلك البلد، ثم تنتقل إلى البلد التالي. كان قاطعو الأشجار يدركون أنهم حاملوا يدفعون قيمة استئجارهم للأرض، يصبح من مصلحتهم قطع غابتها بأسرع وقت ممكن، ينفضون أيديهم من أي اتفاقيات لزراعة أشجار جديدة، ويغادرون. بتلك الطريقة، دمر قاطعو الأشجار معظم غابات السهول

في شبه جزيرة الملايا، ثم في بورنيو، وجزر سليمان وسومطرة؛ ويفعلون الشيء نفسه الآن في الفلبين، وسينتقلون قريباً إلى غينيا الجديدة، والأمازون، ووحوش الكونغو. لهذا ما يكون جيداً لقاطعي الأخشاب يكون سيئاً للناس المحليين، الذين يخسرون موردتهم من منتجات الغابة ويعانون عواقب تعرية التربة وتركز الرواسب في الجداول. يكون ذلك سيئاً أيضاً للبلد المضيف عامة، الذي يخسر بعضاً من تنوعه الحيوي وأسس بقاء غاباته. تتناقض هذه النتيجة من تضارب المصالح التي تتضمن استئجار الأرض مدة قصيرة مع النتيجة المعتادة عندما تمتلك شركة قطع الأشجار الأرض، تتوقع الاستفادة منها أكثر من مرة، وربما تعتمد وجهة نظر بعيدة الأمد لتأمين مصالحها (إضافة إلى مصالح السكان المحليين والبلد). أدرك الفلاحون الصينيون في عشرينيات القرن العشرين تناقضاً مماثلاً عندما قارنوا سلبيات تعرضهم للاستغلال من قبل نوعين من الإقطاعيين. كان صعباً أن يتعرضوا للاستغلال من قبل «الأمراء المقيمين»، أي الحكام المحليين، الذين كانوا على الأقل يتركون للفلاحين ما يكفي من الموارد لإنتاج ما يستطيع ذلك الحاكم الاستيلاء عليه في المستقبل. كان الأسوأ تعرضهم للاستغلال من قبل «الجوالين»، وهم حكام مثل شركات قطع الأشجار التي تبرم عقوداً قصيرة الأمد لاستئجار الأرض، ولم يكونوا يتركون شيئاً لفلاحي المنطقة وينتقلون لنهب فلاحي منطقة أخرى.

يظهر تناقض آخر للمصالح يتضمن سلوكاً منطقياً عند اختلاف مصالح نخبة السلطة التي تتخذ القرار مع مصالح باقي المجتمع. إذا كانت النخبة تستطيع بشكل خاص عزل نفسها عن عواقب أفعالها، ستقوم على الأرجح بأعمال تقيد بها أفرادها، بغض النظر عما إذا كانت تلك الأعمال تضر بأشخاص آخرين. تصبح مثل تلك النزاعات، التي جسدها الطاغية تروجيلو في جمهورية الدومينيكان والنخبة الحاكمة في هايتي، أكثر تكراراً في الولايات المتحدة المعاصرة؛ حيث ينحو الأثرياء للعيش ضمن مجمعاتهم المغلقة (صورة 36) شرب مياه معبأة في قوارير. على سبيل المثال، قَدَّر مديرو إينرون (شركة نفط) أنهم يستطيعون كسب مبالغ ضخمة من المال لأنفسهم بنهب صناديق الشركة ومن ثم إلحاق الضرر بكل المساهمين، وكادوا يفلتون بجريمتهم تلك.

عبر التاريخ الموثق، لطالما كانت أعمال أو إجحام الملوك، أو الزعماء، أو السياسيين المهتمين بأنفسهم عن القيام بشيء قضية تتكرر في الانهيارات المجتمعية، بمن فيهم ملوك المايا، وزعماء اسكندنافيي غرينلاند، وسياسيوروادة المعاصرون الذين ناقشت أوضاعهم في هذا الكتاب. كرّست باربرا توتشمان كتابها (مسيرة الحمافة) لأمثلة تاريخية شهيرة عن القرارات الكارثية، التي تتراوح من قيام سكان طروادة بنقل الحصان إلى داخل معسكرهم، وبابوات عصر النهضة (الكاثوليك) الذين أثاروا الخلاف مع البروتستانت، إلى قرار ألمانية تبني عمليات حربية غير محدودة باستعمال سلاح الغواصات في الحرب العالمية الأولى (مما أدى بالتالي إلى إعلان أمريكا دخولها الحرب سنة 1941. وصفت توتشمان الوضع ببلاغة: «أبرز العوامل التي تؤثر في الحمافة السياسية هي التعطش للسلطة، التي دعاها تاسيتوس: «الأكثر إثماً بين كل الرغبات»». نتيجة التعطش للسلطة، عمل زعماء جزيرة الفصح وملوك المايا على تسريع التصحر بدلاً من منعه: كانت مكابنتهم تعتمد على نحت تماثيل وصروح أكبر مما يفعله منافسوه. وكانوا عالقين في دائرة تنافسية، لدرجة أن أي زعيم أو ملك يقدم تماثيل أو صروحاً أصغر لإنقاذ الغابات سيكون عرضة للازدراء ويفقد منصبه. تلك مشكلة معتادة في المنافسات على المكانة، التي يتم الحكم عليها ضمن إطار زمني قصير.

على العكس، احتمال الإخفاق في حل مشكلات ظاهرة للعيان بسبب تضارب المصالح بين النخبة والعامّة أقل في مجتمعات لا يمكن للنخبة فيها أن تعزل نفسها عن عواقب أفعالها. سنرى في الفصل النهائي أن الوعي الكبير بالبيئة لدى الهولنديين (بمن فيهم السياسيون) يستند إلى حقيقة أن معظم السكان - من السياسيين والعامّة - يعيشون في أرض تحت مستوى سطح البحر، حيث لا تقف سوى سدود بينهم وبين الغرق، لهذا سيكون التخطيط السيئ للأرض من قبل السياسيين وبأء عليهم في المقام الأول. بشكل مشابه، يعيش وجهاء هضاب غينية الجديدة في النوع نفسه من الأكواخ التي يعيش فيها كل من سواهم، يبحثون عن الحطب وألواح الخشب في الأماكن نفسها مثل أي شخص آخر، ويكون حافزهم لهذا السبب كبيراً لسد احتياجات مجتمعهم بوجود غابات مستدامة.

توضح كل تلك الأمثلة في الصفحات القليلة الماضية أوضاعاً أخفق فيها المجتمع في حل مشكلات ظاهرة لأن الإبقاء على المشكلة كان أمراً جيداً لبعض الناس. مقارنة بما يدعى السلوك المنطقي، تتضمن حالات إخفاق أخرى لحل مشكلات ظاهرة للعيان ما يعده علماء الاجتماع «سلوكاً غير منطقي»: أي سلوكاً ضاراً للجميع. غالباً ما يظهر مثل ذلك السلوك غير المنطقي عندما تتنازع كل منا نحن الأفراد مجموعة من القيم: ربما نتجاهل وضعاً قائماً سيئاً لأنه يحمل قيمة نشبت بها بكل ما أوتينا من قوة. «الإصرار على الخطأ»، أو «العناد الشديد»، أو «رفض الاستدلال على نتائج من إشارات سلبية»، أو «الجمود أو الركود الذهني» بين العبارات التي وصفت بها باربرا توتشمان هذه السمة الإنسانية المشتركة. يستعمل علماء النفس تعبير «تأثير التراجع» على تلك الصفة: نشعر بالتردد للتخلي عن سياسة (أو بيع سلعة) نكون قد استثمرنا فيها كثيراً.

تحو القيم الدينية لأن تكون متأصلة بعمق ومن ثم تسهم في تبني سلوك كارثي. على سبيل المثال، كان لمعظم التصحر على جزيرة الفصح حافظ ديني: الحصول على الأخشاب لنقل ونصب التماثيل الحجرية العملاقة التي كانت موضع تجميل. في الوقت نفسه، لكن على بعد 9000 ميل وفي النصف المقابل من الكرة الأرضية، كان اسكندنافيو غرينلاند يلتزمون بقيمهم الدينية بوصفهم نصارى. كانت تلك القيم، وهويتهم الأوروبية، وأسلوب حياتهم المحافظ في بيئة قاسية حيث تخفق معظم الابتكارات في الواقع، ومجتمعهم التعاوني المشترك قد سمحت لهم بالاستمرار في العيش عدة قرون. لكن تلك الصفات الرائعة (والناجحة وقتاً طويلاً) منعتهم أيضاً من اعتماد تغييرات جذرية في أسلوب حياتهم وانتقاء ما يناسبهم من تقانة الأسكيمو التي ربما كانت ساعدتهم في البقاء مدة أطول.

يزودنا العالم المعاصر بأمثلة دنيوية كثيرة عن قيم رائعة يتشبث بها الناس في ظل ظروف لا يعود لها فيها أي معنى. جلب الأستراليون من بريطانيا تقليد تربية الأغنام للحصول على صوفها، وقيم الهضاب، وهوية بريطانية؛ وأنجزوا أخيراً بناء ديمقراطية عالم أول بعيدة عن أي ديمقراطية أخرى (عدا نيوزلندا)، لكنهم بدؤوا الآن يدركون أن تلك القيم مظاهر سلبية أيضاً. في الأوقات الراهنة، السبب الذي يدفع بأهل مونتانا

لتردد كثيراً في حل مشكلاتهم التي تنشأ عن التعدين، وقطع الأشجار، وتربية الماشية أن تلك الصناعات الثلاث كانت أعمدة اقتصاد مونتانا، وأنها أصبحت مرتبطة بروح وهوية مونتانا الرائدة. كان التزام أهل مونتانا الرائد بحرية الأفراد والاكتفاء الذاتي قد جعلهم أيضاً يترددون في قبول حاجتهم الجديدة للتخطيط الحكومي وتقييد حقوق الفرد. قاد تصميم قيادة الصين الشيوعية على عدم تكرار أخطاء الرأسمالية إلى استخفافها بالمخاوف البيئية لأنها مجرد خطأ رأسمالي آخر، ومن ثم أرهقت كاهل البلاد بمشكلات بيئية كثيرة. كان تفضيل الروانديين للعائلات الكبيرة مناسباً في أوقات شهدت تقليدياً ارتفاع نسبة وفيات الأطفال، لكن ذلك قاد إلى انفجار سكاني كارثي اليوم. يبدو لي أن الكثير من المعارضة القاسية للمخاوف البيئية في العالم الأول هذه الأيام تحمل قيمة تم اكتسابها باكراً في الحياة ولم يُعد النظر فيها من جديد قط: «بقيت الأفكار التي بدأ بها القادة وصانعو السياسة سليمة لم تمس»، لأفتبس من باربرا توتشمان مرة أخرى.

من الصعب جداً التوصل إلى قرار بالتخلي عن بعض القيم الجوهرية عندما تبدو لا تتوافق مع متطلبات الاستمرار في العيش. في أي مرحلة نفضل نحن الأفراد الموت على التسوية والحياة؟ كان ملايين الأشخاص في العالم قد واجهوا حقاً قراراً يتعلق بإنقاذ حياتهم لكنه يتضمن استعداداً لخيانة أصدقائهم أو أقربائهم، أو الإذعان لديكتاتورية شريرة، أو العيش مثل العبيد، أو الهرب من بلادهم. ينبغي للأمم والمجتمعات أن تتخذ أحياناً قرارات مشابهة بشكل جماعي.

تتضمن كل تلك القرارات نوعاً من الرهان لأن المرء لا يستطيع أن يكون متأكداً دائماً أن ثمن التمسك بقيم جوهرية سيكون فادحاً، أو (بالعكس) أن التخلي عنها سيضمن الاستمرار في العيش. في محاولتهم العيش بصفة مزارعين نصارى، كان اسكندنافيو غرينلاند يقررون في الواقع أنهم مستعدون للموت مزارعين نصارى وليس العيش على أنهم أسكيمو؛ وقد خسروا الرهان. بين خمس دول أوروبية شرقية واجهت القوة الهائلة للجيش الروسية، تخلى الأستونيون، واللاتفيون، والليتوانيون عن استقلالهم سنة 1939 دون قتال، وقاتل الفنلنديون سنتي 1939 - 1940 وحافظوا على استقلالهم، وقاتل

الهنغاريون سنة 1956 وخسروا استقلالهم. من بيننا يستطيع تحديد أي تلك الدول كانت أكثر حكمة، ومن كان يتوقع مقدماً أن الفنلنديين وحدهم سيفوزون بالرهان؟

ربما يكون جوهر نجاح أو إخفاق مجتمع في معرفته أي القيم التي ينبغي له التشبث بها، وأيها التي ينبغي التخلي عنها والاستعاضة عنها بقيم جديدة، عندما يتغير الزمن. أثناء السنوات الـ60 الماضية، كانت أقوى دول العالم قد تخلت عن قيم لظالما تشبثت بها سابقاً وكانت مركزية في صورتها الوطنية، فيما تبنت قيماً أخرى. تخلت بريطانيا وفرنسة عن دوريهما اللذين امتد اقرونأ بوصفهما القوتين الفاعلتين المستقلتين في العالم؛ وتخلت اليابان عن تقليدها العسكري وقواتها المسلحة؛ وتخلت روسية عن تجربتها الطويلة مع الشيوعية. كانت الولايات المتحدة قد تراجعت كثيراً (لكن ليس تماماً) عن قيمها السابقة في شرعنة التمييز العنصري، ورفض قبول مثلي الجنس، والدور التابع للنساء، والكبت الجنسي. تعيد أسترالية الآن تقويم مكانتها بوصفها مجتمعاً زراعياً ريفياً ذا هوية بريطانية. ربما يكون الأفراد والمجتمعات التي تحقق النجاح هي نفسها التي تمتلك الشجاعة في اتخاذ تلك القرارات الصعبة، ويحالفها الحظ للفوز بالرهان. يواجه العالم برمته اليوم قرارات مشابهة بشأن مشكلاته البيئية التي سوف نستعرضها في الفصل الأخير.

تلك أمثلة حول كيف منع - أو لم يمنع - السلوك غير المنطقي المترافق مع تضارب القيم مجتمعاً من حل مشكلات يعرفها. هناك حوافز غير منطقية شائعة أخرى للإخفاق في حل المشكلات منها أن العامة ربما لا يحبون على نطاق واسع أولئك الذين استطاعوا إدراك إحدى المشكلات ورفعوا صوتهم عالياً ضدها - مثل حزب الخضر في تسمانيا الذي كان أول المحتجين على إدخال الثعالب إلى الولاية. ربما يتجاهل العامة تحذيرات لأن أخرى سابقة كانت زائفة، كما توضح القصة المعروفة بشأن المصير النهائي للفتى الراعي الذي كان يصرخ باستمرار «ذئب!»، ولم يعر أحد اهتماماً لصرخات استغاثته عندما ظهر الذئب فعلاً. ربما يتهرب العامة من مسؤولياتهم بدعوى «أنها مشكلة شخص آخر».

غالباً ما ينتج الإخفاق غير المنطقي في حل مشكلات معروفة عن التضارب بين الحوافز بعيدة الأمد وتلك قصيرة الأمد للشخص نفسه. الفلاحون الروانديون والهايتيون،

ومليارات الأشخاص الآخرين في عالم اليوم، فقراء معدمون، ولا يفكرون سوى في طعام اليوم المقبل. يستعمل الصيادون الفقراء في مناطق الحيد المرجاني المداري الديناميت والسيانيد لقتل أسماك الشعب المرجانية (وقتل الحيد المرجاني عن غير قصد أيضاً) من أجل إطعام أولادهم اليوم، وهم يعرفون أنهم بذلك يدمرون أسباب رزقهم في المستقبل. تعمل الحكومات، أيضاً، بتركيز قصير الأمد؛ تستشعر خطر الكوارث التي توشك أن تحدث وتغير اهتماماً فقط للمشكلات التي توشك على الانفجار. على سبيل المثال، قال لي صديق يرتبط بعلاقات وثيقة مع الإدارة الاتحادية الحالية في واشنطن العاصمة إنه عندما زار واشنطن للمرة الأولى بعد الانتخابات الوطنية سنة 2000، وجد أن قادة حكومتنا الجديدة يعملون بما دعاها «تركيز 90 يوماً»: تكلموا فقط بشأن تلك المشكلات التي من المحتمل أن تسبب كارثة أثناء تسعين يوماً. يحاول الاقتصاديون تسويق ذلك التركيز غير المنطقي على الفوائد قصيرة الأمد «بالتقليل من أهمية» الفوائد المستقبلية. هذا يعني أنهم يجادلون بأنه سيكون من الأفضل استنفاد أحد الموارد اليوم على ترك بعض منه للاستفادة منه غداً، على أرضية أنه يمكن استثمار فوائد حصاد يوم واحد، وأن فوائد ذلك الاستثمار ستتراكم ما بين الآن ووقت الحصاد القادم في المستقبل مما سيجعل حصاد اليوم أكثر قيمة من حصاد المستقبل. في تلك الحالة، يتم نقل العواقب الوخيمة إلى الجيل القادم، لكن ذلك الجيل لا يستطيع التصويت أو التذمر اليوم.

تستدعي بعض الأسباب الأخرى المحتملة للرفض غير المنطقي في حل مشكلة معروفة إمعان النظر فيها. أحد تلك الأسباب ظاهرة معروفة جيداً في اتخاذ القرارات على المدى القصير وتدعى «نفسية الجمهور». الأفراد الذين يجدون أنفسهم أعضاء في مجموعة أو جمهور كبير متماسك، خاصة تلك التي تجمعها مشاعر مشتركة، ربما يندفعون لدعم قرار المجموعة، على الرغم من أن الأفراد أنفسهم ربما يرفضون مثل ذلك القرار إذا أمعنوا التفكير بتأنٍ وحدهم. كان الكاتب المسرحي الألماني شيلر قد قال: «يكون أي شخص يُنظر إليه بوصفه فرداً عقلاً ومنتظماً - وبوصفه عضواً في مجموعة، يصبح مغفلاً مباشرة». هناك أمثلة تاريخية عن نفسية الجمهور منها حماسة أوروبا في أواخر القرون

الوسطى للحملات الصليبية، والاستثمار الزائد في أزهار الخزامى في هولندا الذي وصل إلى ذروته بين سنتي 1634 و1636 («هوس الخزامى»)، والحملات الدورية لملاحقة السحرة مثل محاكمات سحرة سالم سنة 1692، وإثارة مشاعر العامة من قبل الدعاية النازية الماهرة في ثلاثينيات القرن العشرين.

ربما ينبثق شكل أهدأ وضيق النطاق من نفسية الجمهور في مجموعات اتخاذ القرار دعاه إيرفنج جانيس «تفكير المجموعة». عندما تحاول مجموعة متجانسة صغيرة (مثل مستشاري الرئيس كينيدي أثناء أزمة خليج الخنازير، أو مستشاري الرئيس جونسون أثناء حرب فيتنام) التوصل إلى قرار في ظروف ضاغطة، ربما يقود الضغط والدعم والتوافق المتبادلين إلى قمع الشكوك والتفكير النقدي، والاشترك في الأوهام، والاتفاق قبل الأوان، والتوصل أخيراً إلى قرار كارثي. ربما تتواصل نفسية الجمهور والتفكير الجماعي بالعمل ليس بضع ساعات فحسب؛ وإنما قد تمتد بضع سنوات: ما يبقى غير مؤكد هو إسهامها في اتخاذ قرارات كارثية بشأن المشكلات البيئية التي تظهر على مدى عقود أو قرون.

السبب الفكري الأخير الذي سأذكره للإخفاق غير المنطقي في حل مشكلة معروفة هو الإنكار النفسي. هذا تعبير تقني يحمل معنى محدداً بدقة في نفسية الفرد، وقد تم نقله إلى ثقافة البوب (الغناء الشعبي). إذا أثار شيء فيك مشاعر مؤلمة، ربما تكبت أو تتكر عن غير وعي أحاسيسك لتفادي الشعور بألم لا يُطاق، على الرغم من أن النتائج العملية لتجاهل تلك الأحاسيس ربما تكون كارثية في نهاية المطاف. المشاعر التي غالباً ما تكون مسؤولة عن ذلك هي الخوف، والقلق، والحزن. تتضمن أمثلة أنموذجية عن ذلك تناسي الذاكرة لتجربة مخيفة، أو رفض التفكير في احتمال موت أحد الزوجين أو الولد أو الصديق العزيز لأن الفكرة حزينة بشكل مؤلم.

على سبيل المثال، فكر في وادٍ نهري ضيق أسفل سدٍ عالٍ، وأن مثل ذلك السد قد انهار، ستؤدي مياه الفيضان الناجم عن ذلك إلى سحب الناس مسافة بعيدة أسفل النهر. عندما يسأل القائمون على استطلاعات الرأي الناس على مجرى النهر عن مخاوفهم

بشأن انهيار السد، ليس مفاجئاً ألا يكون ذلك الخوف واضحاً في المناطق البعيدة عن السد، وأن يزداد كلما اقتربت منازل السكان منه. المدهش أنه إذا ابتعدت بضعة أميال عن السد يكون الخوف من انهياره كبيراً، فيما يتراجع إلى الصفر عندما تصبح بالقرب من السد تماماً! هذا يعني أن الناس الذين يعيشون تحت السد مباشرة، الذين يكون غرقهم مؤكداً إذا انهار السد، لا يكثرثون للأمر. يعود ذلك إلى الإنكار النفسي: الطريقة الوحيدة للحفاظ على سلامة عقل المرء فيما ينظر كل يوم إلى السد هي بإنكار احتمال انهياره. على الرغم من أن الإنكار النفسي ظاهرة معروفة تماماً في نفسية الفرد، إلا أنها تطبق على ما يبدو على نفسية المجموعة أيضاً.

أخيراً، حتى بعد أن يكون المجتمع قد توقع، أو أدرك، أو حاول حل مشكلة، ربما يخفق مع ذلك لأسباب محتملة واضحة: ربما تكون المشكلة خارج نطاق قدراتنا الحالية على حلها، وربما يكون هناك حل لكنه مكلف للغاية، أو أن جهودنا ربما تكون ضئيلة ومتأخرة جداً. تخفق بعض الحلول في تحقيق المرجو منها وتجعل المشكلة أسوأ، مثل إدخال ضفادع قصب السكر إلى أستراليا لمكافحة حشرات المحصول، أو إخماد حرائق الغابات في الغرب الأمريكي. كانت العديد من المجتمعات السابقة (مثل آيسلندة في القرون الوسطى) تقتصر لمعرفة بيئية تفصيلية تسمح لنا الآن بالتأقلم بشكل أفضل مع المشكلات التي نواجهها. تستمر بعض تلك المشكلات في مقاومة الحلول حتى اليوم.

على سبيل المثال، عد من فضلك إلى الفصل 8 عن الإخفاق النهائي لاسكندنافي غرينلاند بعد أربعة قرون من عيشهم على تلك الجزيرة. الحقيقة القاسية هي أنه عبر 5000 السنة الماضية، كان مناخ غرينلاند البارد ومواردها المحدودة المتقلبة قد فرضا تحدياً صعباً لا يمكن قهره على الجهود البشرية في إقامة اقتصاد مستدام دائم. حاولت أربع موجات متعاقبة من الصيادين وجامعي الثمار الأمريكيين الأصليين تحقيق ذلك وإخفاقت قبل أن يخفق الاسكندنافيون. اقترب الأسكيمو من النجاح باعتماد أسلوب حياة مكتف ذاتياً في غرينلاند طوال 700 سنة، لكنها كانت حياة قاسية شهدت الكثير من الوفيات نتيجة الجوع. لم يعد الأسكيمو المعاصرون يرغبون باعتماد طرق عيش تقليدية مع أدوات حجرية، وزلاجات تجرها الكلاب، ورماح يدوية لصيد الحيتان من قوارب

جلدية، دون تقانة وطعام مستوردين. لم تطور حكومة غرينلاند بعد اقتصاداً مكتفياً ذاتياً مستقلاً عن المساعدات الخارجية. كانت الحكومة قد اختبرت مجدداً تربية الماشية كما فعل الاسكندنافيون، وتخلت أخيراً عن ذلك، وما تزال تقدم معونات لمربي الأغنام الذين لا يستطيعون تحقيق أرباح دون ذلك. يجعل كل ذلك التاريخ إخفاق اسكندنافيي غرينلاند في نهاية المطاف أمراً غير مفاجئ. ينبغي النظر إلى «إخفاق» الأناسازي النهائي في جنوب غرب الولايات المتحدة من وجهة نظر العديد من المحاولات «المخففة» الأخرى لإقامة مجتمعات زراعية دائمة في بيئة لا تناسب الزراعة على أنه مفاجئ.

من أكثر المشكلات تعقيداً يوماً تلك التي ترضها الأنواع الغريبة المدخلة، التي غالباً ما يكون القضاء عليها أو الحد منها مستحيلاً حالما تثبت أقدامها في موطنها الجديد. على سبيل المثال، تستمر ولاية مونتانا بإنفاق ما يزيد على مئة مليون دولار سنوياً لمكافحة نبات الحلبة وأنواع أخرى مدخلة من الأعشاب الضارة. لا يعزى السبب في ذلك إلى أن مونتانا لا تحاول مكافحتها، وإنما ببساطة لأنه لا يمكن القضاء على الأعشاب الضارة حالياً. تصل جذور الحلبة إلى عمق 20 قدماً، وهي طويلة كثيراً بحيث لا يمكن اقتلاعها باليد، وتكلف مبيدات الأعشاب الكيميائية ما يصل إلى 800 دولار لكل غالون. وكانت أسترالية قد جربت الأسيجة، والثعالب، وإطلاق النار، والجرافات، وفيروسات قاتلة في جهودها المستمرة لمكافحة الأرانب، التي ما تزال تعيش هناك مع كل ذلك حتى الآن.

ربما يمكن السيطرة على مشكلة حرائق الغابات الكارثية في مناطق جافة من الغرب الأمريكي الأوسط بتقنيات إدارية تستهدف تخفيف كمية الأوراق التي تشكل وقوداً جافاً، مثل إزالة الأعشاب الجديدة في طبقة التربة ورفع الأغصان الميتة عنها. لسوء الحظ، تنفيذ ذلك الحل على نطاق واسع مكلف للغاية. يوضح مصير طيور دوري الساحل في فلوريدا بشكل مشابه الإخفاق المرتبط بالكلفة، إضافة إلى عقوبة التأخير المعتادة («بعد أن يفوت الأوان»). عندما تراجعت حالة موطن دوري، تأخر العمل على إنقاذها بسبب الجدل المتعلق بمواطنها هل أصبحت صغيرة حقاً أم لا. في الوقت الذي وافقت فيه هيئة الحياة البرية والأسماك الأمريكية في أواخر الثمانينيات على شراء مواطنها الباقية بتكلفة كبيرة بلغت 5.000.000 دولار، كانت تلك الأماكن قد تراجعت إلى درجة اختفاء

الدوري منها. ثار جدال حينها بشأن جعل آخر طيور الدوري الموجودة في الأسر تتكاثر مع دوري من نوع سكوت، ثم انتقاء طيور دوري ساحل فلوريدا خالصة منها. في الوقت الذي صدر فيه الإذن بذلك أخيراً، لم تعد طيور الساحل تلك قادرة على الإنجاب لتقدمها بالعمر. كانت كلفة جهود الحفاظ على المواطن الأصلية ومحاولة جعل الطيور تتكاثر أرخص واحتمال نجاحها أكبر في حال كانت قد بدأت بوقت أبكر.

غالباً ما تتخذ المجتمعات البشرية ومجموعات أصغر قرارات كارثية لأسباب كثيرة: الإخفاق في توقع مشكلة، والإخفاق في الانتباه إليها حالما تقع، والإخفاق في حلها بعد الانتباه لها، والإخفاق في نجاح محاولة حلها. بدأ هذا الفصل بشكوك طلابي، وتلك التي أطلقها جوزيف تينتر، بأن المجتمعات تسمح للمشكلات البيئية بأن تتغلب عليها. الآن، في نهاية هذا الفصل، يبدو أننا تحركنا نحو الاتجاه المعاكس: كنا قد حددنا الكثير من الأسباب لإخفاق المجتمعات. فيما يخص كلاً من تلك الأسباب، يمكن لكل منا أن يستند إلى تجاربه الخاصة في الحياة ليفكر بمجموعات معروفة له كانت قد أخفقت في إنجاز مهمة ما لسبب معين.

لكن الواضح أيضاً أن المجتمعات لا تخفق دائماً في حل مشكلاتها. إن كان ذلك صحيحاً، سنكون جميعاً موتى الآن أو نعيش مجدداً في ظل ظروف العصر الحجري التي كانت سائدة قبل 13.000 سنة مضت. بدلاً من ذلك، حالات الإخفاق جديرة بالملاحظة بما يكفي لتسويغ تأليف هذا الكتاب بشأنها، كتاب محدود، عن مجتمعات معينة فقط، وليس موسوعة عن كل مجتمع في التاريخ. في الفصل 9، ناقشنا بالتحديد بعض الأمثلة التي استقيناها من أغلبية المجتمعات التي نجحت.

لماذا، إذاً، نجحت بعض المجتمعات فيما أخفقت أخرى، بالطرق المتنوعة التي ناقشناها في هذا الفصل؟ يعود جزء من السبب، بالطبع، إلى الاختلافات بين البيئات وليس بين المجتمعات: تفرض بعض البيئات مشكلات أكثر صعوبة كثيراً مما تفرضه أخرى. على سبيل المثال، كانت غرينلاند المعزولة الباردة تمثل تحدياً أكبر مما تمثله منطقة جنوب النرويج، إلى حيث ينتمي معظم مستوطني غرينلاند. بشكل مشابه، كانت جزيرة

الفصح الجافة المعزولة البعيدة عن خط الاستواء، منخفضة الارتفاع، تمثل تحدياً أكبر من تاهيتي الرطبة، والأقل عزلة، والاستوائية، والأكثر ارتفاعاً حيث ربما يكون قد عاش أسلاف سكان جزيرة الفصح في مرحلة ما هناك. لكن تلك نصف القصة فقط. إن كنت أستطيع الادعاء بأن مثل تلك الاختلافات البيئية كانت السبب الوحيد وراء اختلاف نتائج المجتمعات في النجاح أو الإخفاق، سيكون من العدل اتهامي بأنني من المؤمنين بـ«الحتمية البيئية»، وهي وجهة نظر غير مستحبة بين علماء الاجتماع. في الواقع، على الرغم من أن الظروف البيئية تجعل من استمرار مجتمعات بشرية أكثر صعوبة من مجتمعات أخرى، إلا أن ذلك يترك مجالاً للمجتمع كي ينقذ أو يدمر نفسه عبر ما يقوم به.

إن اختيار بعض المجموعات (أو القادة الأفراد) أحد الطرق المؤدية إلى الإخفاق التي ناقشتها في هذا الفصل، فيما لا تفعل أخرى ذلك، موضوع ضخم. على سبيل المثال، لماذا نجحت إمبراطورية الإنكا في تشجير بيئتها الباردة الجافة، فيما أخفق أهل جزيرة الفصح واسكندنافيو غرينلاندا؟ تستند الإجابة جزئياً على خصائص الأفراد والإرادة التي تتحدى التوقعات. لكنني ما زلت أمل أن فهماً أفضل لأسباب الإخفاق المحتملة التي ناقشتها في هذا الفصل ربما يساعد المخططين على استيعابها، وتقاديبها.

يأتي مثال صارخ عن وضع مثل ذلك الفهم موضع التطبيق من المقارنة بين النقاشات بشأن أزمته متعاقبتين بين كوبة والولايات المتحدة من قبل الرئيس كينيدي ومستشاريه. في بداية سنة 1961، قادت تلك النقاشات إلى اتخاذ قرار جماعي بشن عملية غزو خليج الخنازير، التي لقيت إخفاقاً ذريعاً، وقادت إلى أزمة الصواريخ الكوبية الأكثر خطورة. كان إيرفينغ جانيس قد أشار في كتابه (التفكير الجماعي) إلى أن نقاشات أزمة خليج الخنازير قد شهدت العديد من الخصائص التي قادت إلى اتخاذ قرارات سيئة، مثل الإحساس السابق لأوانه بالإجماع الظاهري، وكبت الشكوك الشخصية والتعبير عن وجهات نظر متناقضة، وتوجيه قائد المجموعة (كينيدي) للنقاشات بطريقة تقلل من الاختلافات. تفادت النقاشات اللاحقة التي تناولت أزمة الصواريخ الكوبية، التي اشترك فيها مجدداً كينيدي والعديد من المستشارين أنفسهم، تلك الخصائص ومضت

قدماً بدلاً من ذلك في عملية اتخاذ قرار بناءً، كما حدث عندما أمر كينيدي المشاركين بأن تساورهم الشكوك، سمح بأن تكون النقاشات حرة، وجعل المجموعات الفرعية تلتقي وحدها، وغادر بين الوقت والآخر الغرفة لتفادي تأثيره الشخصي في النقاشات.

لماذا أفضت عملية اتخاذ القرار في الأزمتين الكوبيتين إلى نتيجتين مختلفتين؟ السبب أن كينيدي نفسه اجتهد في التفكير بعد الإخفاق التام في خليج الخنازير سنة 1961، وطلب من مستشاريه الاجتهاد في التفكير، بشأن الخطأ الذي حدث في عملية اتخاذهم للقرار. بناءً على ذلك التفكير، غير عمداً الطريقة التي كان يدير بها النقاشات الاستشارية سنة 1962.

في هذا الكتاب الذي استعرض زعماء جزيرة الفصح، وملوك المايا، والسياسيين الحاليين في رواندا، وقادة آخرين انغمسوا في السلطة لدرجة نسوا معها الانتباه لمشكلات المجتمع الذي يحكمونه، ينبغي أن نذكر أنفسنا بقيادة ناجحين آخرين إلى جانب كينيدي كانوا قد سعوا لحل أزمتهم متفجرة، كما فعل كينيدي بكل شجاعة، ونالوا إعجابنا. مع ذلك، يتطلب الأمر قائداً يمتلك نوعاً مختلفاً من الشجاعة أو يمكنه أن يتوقع تصاعد مشكلة أو حتى احتمال وقوعها، وأن يتخذ خطوات جريئة لحلها قبل أن تصبح أزمة متفجرة. يعرض مثل هؤلاء القادة أنفسهم للانتقاد أو السخرية لتحركهم من أجل حل مشكلة قبل أن يصبح واضحاً للجميع أنه ينبغي القيام بعمل ما، وعلى الرغم من ذلك كان هناك الكثير من القادة الشجعان، والأقوياء الذين يتمتعون ببصيرة نافذة ويستحقون إعجابنا. من بين هؤلاء شوغن توكوغاوا، الذين كبحوا جماح التصحر في اليابان قبل أن يصل إلى مرحلة جزيرة الفصح؛ وجواكين بالاغور، الذي دعم حماية البيئة (مهما تكن دوافعه) على شطر الدومينيكان الشرقي من جزيرة هيسبانيولا فيما لم يفعل ذلك نظراً على جانب هايتي الغربي من الجزيرة؛ وزعماء تيكويبا الذين أشرفوا على قرار القضاء على الخنازير المدمرة على جزيرتهم، على الرغم من مكانتها العالية؛ وقادة الصين الذين أقروا تخطيط الأسرة قبل أن تصل الكثافة السكانية في الصين إلى مستوياتها في رواندا. من بين هؤلاء القادة الرائعين المستشار الألماني كونراد أديناور وآخرين من أوروبا الغربية

الذين قرروا بعد الحرب العالمية الثانية التضحية بمصالحهم الوطنية المنفصلة وإطلاق عملية الاندماج الأوروبي التي كان حافزها الرئيس التخفيف من خطر اندلاع حرب أوروبية أخرى. ينبغي أن نُعجب ليس بهؤلاء القادة الشجعان فحسب؛ وإنما بتلك الشعوب الشجاعة أيضاً - الفنلندية، والهنغارية، والبريطانية، والفرنسية، واليابانية، والروسية، والأمريكية، والأسترالية وأخرى - التي قررت أي القيم الجوهرية تستحق التثبيت بها، وأياً لم يعد لها معنى بعد الآن.

تمنحني تلك الأمثلة عن قادة شجعان وشعوب شجاعة الأمل. تجعلني أعتقد أن هذا الكتاب الذي يتناول في الظاهر موضوعاً يبعث على التشاؤم هو في الواقع كتاب يثير التفاؤل. بالتفكير ملياً في أسباب الإخفاق في الماضي، ربما نستطيع نحن أيضاً، مثل الرئيس كينيدي سنتي 1961 و1962، تعديل مسار دروبنا وزيادة فرص نجاحنا في المستقبل (صورة 32).