

الفصل الثامن

بناء الثقة في مفاوضات الجماعات المتباينة

تحديات وفرص للقادة المبدعين

رودريك إم. كرامر

كلية الأعمال، جامعة ستانفورد

يواجه القادة غالباً مهمة دقيقة حافلة بالتحديات، ألا وهي تسهيل بناء الثقة بين الجماعات التي يمثلونها. وتزداد هذه المهمة صعوبة، ولا سيما عندما تتقاسم هذه الجماعات تاريخاً حافلاً بغياب الثقة والشك العميق. ويركّز هذا الفصل تحديداً على قضايا رئيسة متعددة، يتعيّن على القادة إدراكها ومعالجتها؛ إذا كانوا يرغبون في بناء الثقة بين الجماعات التي يمثلونها بنجاح. أولاً، كيف يجب تحديد مفاهيم الثقة في سياق علاقات الجماعات المتباينة؟ وبتعبير آخر، ما عناصر الثقة الخاصة أو المميّزة المؤثّرة في مستوى الجماعات المتباينة؟ ثانياً، ما العوائق التي تحول دون بناء الثقة في سياقات من هذا القبيل؟ أو بتعبير مختلف بعض الشيء، أين تكمن الصعوبة في رعاية الثقة وتعزيزها بين الجماعات؟ ثالثاً، كيف يستطيع القادة التعامل بإبداع مع تشجيع بناء الثقة بين الجماعات المتباينة، ولا سيما عندما تسود أجواء من الشك وغياب الثقة؟

سأتناول هذه الأسئلة المهمة في هذا الفصل بتركيز الانتباه على طرق تسهيل بناء الثقة التي يستطيع القادة المبدعون ذوو الحيلة الواسعة استخدامها في أوضاع التفاوض بصورة خاصة. وأشدّد على هذه الأوضاع؛ لأنّ التفاوض يُعدّ، منذ أمد بعيد، إحدى الآليات الرئيسة المتاحة أمام

القادة لإدارة الصراع في حال غياب الثقة بين الجماعات. (1) فعلى سبيل المثال، أدت عمليات التفاوض دوراً رئيساً في مساعي إدارة جورج دبليو بوش الأخيرة لإقامة علاقات بناءة مع الصين وكوريا الشمالية وغيرها من الدول. (2)

ولعلّ التفاوض يكون فاعلاً - بصورة خاصة - في معالجة مشكلتين مألوفتين - في الأقل - في صراعات الجماعات المتباينة. أولاً، يساعد التفاوض القادة على التوصل إلى اتفاقيات مقبولة بصورة مشتركة، ويجنبهم الوصول إلى طرق مسدودة باهظة الثمن، أو إلى تصعيد مدمر حين تنزلق جماعتان أو أكثر إلى صراعات على موارد أو قضايا متنازع عليها. (3) ثانياً، لعلّ التفاوض يكون مفيداً عندما يرى قادة جماعات تربطها علاقات اعتماد متبادل فرصةً لتحقيق كسب مشترك، ولكنهم يفترون إلى مجموعة من التفاهات المشتركة، أو إلى قواعد قرار لإقامة تعاون مثمر. (4)

تحديد مفاهيم الثقة في مفاوضات الجماعات المتباينة

اعترف الباحثون منذ زمن طويل بدور الثقة المركزي في المفاوضات الفاعلة. (5) فمثلاً، تبين أن الثقة تُسهّل التوصل إلى نواتج مساومة مُرضية أكثر، وأن غياب الثقة يعيق التوصل إلى هذه النواتج. (6) ولكنّ تصوراً هسّاً لثقة من هذا القبيل يطرح بعض الصعوبات. ومع أن علماء الاجتماع أولوا تعريف الثقة اهتماماً كبيراً، فإن مهمة إيجاد تعريف موجز مقبول عالمياً بقيت مهمة عسيرة. (7) ونتيجة لذلك؛ استُخدم مصطلح الثقة في العلوم الاجتماعية بطرق مميزة شتى، ليست متناغمة على الدوام.

فمن جهة، هناك الصياغات التي تسلط الضوء على الاعتقادات الصريحة والافتراضات الضمنية، التي تُسهّم في تكوين فهم الناس للثقة. فعلى سبيل المثال، وصف أحد الباحثين الثقة بأنها مجموعة «التوقعات المعلومة والمؤكدة اجتماعياً، التي يحملها الأشخاص تجاه الآخرين، وتجاه المنظمات والمؤسسات التي يعيشون فيها، وتجاه الأنظمة الاجتماعية الطبيعية والأخلاقية التي تحدّد المفاهيم الأساسية في حياتهم». (8) ومن جهة أخرى من طيف التعريف، هناك مفاهيم تشدّد على أبعاد الثقة الإستراتيجية أو الحسابية. وقد عرّف برويت وروبين الثقة - مثلاً - بأنها - ببساطة - توقُّع أن الآخر معنيّ إيجابياً بمصالحنا. (9)

اختلف الباحثون أيضاً في قضية تصوير الثقة بصفاتها سمة فردية نفسية في المقام الأول، أو بصفاتها جانباً من العلاقة الاجتماعية بين طرفين (أو أكثر) تربطهما علاقات اعتماد متبادل. لذا، تعامل بعض الباحثين معها بوصفها متغيراً مزاجياً، أو سمة شخصية للأفراد.⁽¹⁰⁾ وفي المقابل، فسرها آخرون بأنها خصلة علائقية (مرتبطة) متأصلة بين الأطراف.⁽¹¹⁾ وسواء وُصفت بأنها خصلة مزاجية للاعبين اجتماعيين أو مزية ناشئة لعلاقتهم، تُجمع هذه المفاهيم المتنوعة على أنّ الثقة، بصرف النظر عن محتواها، تُعدّ توجُّهاً أو حالة نفسية للاعب اجتماعي (واثق) تجاه لاعب آخر أو أكثر (موثوق به، أو بهم).

وإذا كانت الثقة عُرِّفت بأنها توجّه أو حالة نفسية، فقد عُرِّفت أيضاً بأنها عمليات معرفية مترابطة متعدّدة. بدايةً، تُورث الثقة حالة من الحساسية أو الخطورة الملموسة، المنبثقة من شكّ الأفراد بالدوافع والنيات والأعمال المرتقبة للآخرين الذين تربطهم بهم علاقة اعتماد متبادل. وعلى نحوٍ مشابه، رأى لويس وويجريت أنه يمكن وصف الثقة بأنها «سلوك مسار عمل خطير في ضوء توقع واثق أنّ جميع الأشخاص المعنيين بذلك العمل سيتصرفون بكفاية والتزام».⁽¹²⁾ وتقتضي ثقة من هذا القبيل - في سياق مفاوضات الجماعات المتباينة - مجموعة متنوعة من التصورات، تشمل توقع تعاون الطرف الآخر، واستعداده للمشاركة في إيجاد حلٍّ جادٍّ وبنّاءٍ للمشكلة.⁽¹³⁾ يمكنني باستقراء هذه الاختلافات المتنوعة، تحديد مفهوم الثقة - في سياق مفاوضات الجماعات المتباينة - بأنها مجموعة افتراضات واعتقادات وتوقعات مفاوض (أو مفاوضين) من جماعة ما بشأن رجحان أن تكون أعمال مفاوض (أو مفاوضين) من جماعة أخرى، مفيدة ومواتية، أو غير ضارّة بمصالحه في الأقل.

فوائد الثقة في مفاوضات الجماعات المتباينة

تدعم مجموعة متنوعة من الدراسات الافتراض القائل إنّ الثقة تدعم عمليات المساومة التكاملية ونواتجها. فقد بيّنت الدراسات مثلاً أنّ الثقة تُسهّل تبادل المعلومات المفيدة بين المفاوضين. ووُجد أيضاً أنّها تُسهّل التوصل إلى اتفاقات بشأن العروض المقترحة.⁽¹⁴⁾ وأثبتت بحوث أخرى أنّ الأفراد، على الأرجح، يسلكون سلوكاً تعاونياً عندما يتقنون بالآخرين.⁽¹⁵⁾

من شأن الثقة أيضاً أن تؤثر في السلوك التكاملي في أثناء التفاوض، بتأثيرها في إستراتيجيات المساومة التي يتبعها القادة عند محاولتهم التأثير في الطرف الآخر. فقد أكد روثبارت وهولمارك مثلاً، الفرق بين إستراتيجيات المساومة التوفيقية والإكراهية المستخدمة في مفاوضات الجماعات المتباينة؛ إذ تستدعي الإستراتيجيات التوفيقية استخدام حوافز إيجابية؛ من أجل انتزاع استجابات تعاونية من مفاوض الطرف الآخر.⁽¹⁶⁾ في حين تستدعي الاستراتيجيات الإكراهية استخدام التهديدات والروادع؛ من أجل دفع طرف متمرد - على ما يبدو- إلى الإذعان.

أضف إلى ذلك أن ثقة القائد بالطرف الآخر قد تؤدي دوراً مهماً في هذه الخيارات الإستراتيجية؛ ذلك أن اختيار إستراتيجية التأثير يتأثر بافتراضات القائد بشأن تقبل الطرف الآخر أو تجاوبه مع إستراتيجية ما. ويرجح مثلاً أن يقع اختيار المفاوضين على إستراتيجيات التأثير الإيجابي عندما يكون تجاوب الطرف الآخر كبيراً. وفي المقابل، فمن المرجح أن يلجؤوا إلى إستراتيجيات أكثر إكراهاً إذا كانت ثقتهم بالطرف الآخر متدنية كثيراً، لدرجة اعتقادهم أنه قد يستغل أيّ بادرة توفيقية أو تعاونية.⁽¹⁷⁾

وتخلص بحوث أخرى في علم النفس الاجتماعي إلى أن تأثير الثقة لا يقتصر على توقعات المفاوضين قبل التفاوض، وعلى سلوكهم خلاله فحسب، بل يشمل أيضاً الإسنادات التي يصنعونها بعد انتهائه. وحين تكون الثقة كبيرة، يرجح أن يحسن الأفراد الظنّ بالطرف الآخر. وفي المقابل، فمن المرجح أيضاً أن يسيئوا الظنّ بالسلوكات والنواتج نفسها، وأن ينظروا إليها بعين الشك، عندما تكون الثقة متدنية.⁽¹⁸⁾

العوائق التي تعترض سبيل الثقة في

مفاوضات الجماعات المتباينة

يتعيّن على القادة لبناء الثقة في سياقات تفاوض الجماعات المتباينة، إدراك العوائق النفسية والاجتماعية التي تعيق بناء مثل هذه الثقة. وقد حدّد الباحثون - في هذا الصدد - مجموعة متنوعة من العوامل التي من شأنها أن تعيق بناء الثقة.⁽¹⁹⁾ ولخدمة أهداف هذا التحليل،

يمكن مناقشة هذه العوامل من منظور العمليات النفسية التي تقوّض الثقة أولاً، ومن منظور العوائق الاجتماعية ثانياً.

وأما ما يتعلّق بالبعد النفسي، فقد أولى علماء السلوك مسألة تحديد العمليات المعرفية الفاعلة، التي تُضعِف أداء المفاوض، اهتماماً كبيراً. وعلى نحوٍ مشابه، أثبتت البحوث وجود مجموعة متنوعة من العمليات الحكيمة التقييمية وانحيازات القرار التي تؤثر سلباً في المساومة التكاملية.⁽²⁰⁾ أمّا تحديد العمليات المعرفية، التي تقوّض بناء الثقة بين الجماعات، فقد درست أكثر البحوث توسّعاً حتى اليوم آثار التصنيف الاجتماعي الضارة بالتصور والحكم الاجتماعي.⁽²¹⁾ وأثبتت بحوث قديمة عن تحيُّز جماعة نحن وجود اتجاه راسخ وسائد بأنّ الأفراد يحملون وجهات نظر إيجابية نسبياً عن جماعتهم الخاصة وأعضائها، ووجهات نظر سلبية نسبياً عن الجماعات الأخرى وأعضائها. وبيّنت بحوث لاحقة أنّ مجرد تصنيف بعض الأفراد تصنيفات اعتباطية، لكنّها مميّزة، يؤدي إلى آثار حكيمة منهجية، حتى في سياقات التفاوض.⁽²²⁾

وتشير بحوث إنسكو وسكولر عن أثر الانقطاع إلى استنتاج مشابه.⁽²³⁾ فقد قدّم هذان الكاتبان أدلة على وجود مخطّط جماعة أغيار سلبي، من شأنه أن يفقد المفاوضين الثقة، وأن يثير شكوكهم بأعضاء هذه الجماعة، ويجعلهم أيضاً يتوقعون سلوك مساومة أكثر تنافساً منهم. ووفقاً لماريلين بروور وروبرت براون، يتألّف مخطّط جماعة الأغيار هذا من مكونين مهمين اثنين.⁽²⁴⁾ الأول، هو غياب الثقة المستندة إلى مخطّط، التي تُمثّل «الاعتقاد أو التوقع المكتسب أنّ العلاقات بين الجماعات المتباينة تنافسية، وهذا يتطلب عدم الثقة بجماعة الأغيار، وحماية مصالح جماعة نحن». والثاني، تولّد هذه المنافسة المتوقعة دينامية تُغذي نفسها بنفسها. وكما أشار براون وبروور: «عندما يعتقد المرء أنّ لدى الطرف الآخر نية تنافسية، فالعمل المعقول الوحيد هو منافسة الذات بهدف تجنّب خسارة محتملة».⁽²⁵⁾ وتعدّ درجة استجابة الطرف الآخر للبادرات التعاونية أو التوفيقية مظهرًا من مظاهر هذه التوقعات الوقائية المتضائلة التي تقحمها انحيازات من هذا القبيل في عملية التفاوض، وتغلّف بها اعتقادات الأطراف المتفاوضة. وقد وجد روثبارت وهولمارك أنّ من عواقب التصنيف الاجتماعي ميل الأفراد إلى الاعتقاد أنّ أعضاء جماعة نحن أكثر تجاوباً مع إستراتيجيات التأثير التوفيقية، وأنّ أعضاء جماعة الأغيار أكثر تجاوباً مع الإستراتيجيات الإكراهية.⁽²⁶⁾ ومن المرجّح أن تدفع افتراضات مسبقة من هذا القبيل

المفاوضين إلى تفصيل إستراتيجيات إكراهية بإفراط عند محاولة التأثير في خصم من جماعة أخرى يُفترض أنه مقاوم. ونظراً إلى أن الطرف الآخر يحكم أيضاً على دوافع هذا المفاوض ونيّاته من خلال أعماله، فإن النتيجة تكون سلسلة من الأعمال الهدّامة؛ أي دورات من ردّ الفعل، حيث يستجيب كل طرف بما يُعدّه أسلوباً دفاعياً مبرّراً بسبب أعمال الطرف الآخر التهديدية والاستفزازية. (27)

أمّا في حال تساوي العوامل الأخرى جميعها، فقد يبدو استمرار هذه التشوهات الحكومية المختلفة أمراً صعباً، ولا سيما إذا توافر لدى المفاوضين دليل داحض. ولسوء الطالع، ثمّة ديناميات نفسية كثيرة تزيد من صعوبة تصحيح تصورات مغلوطة من هذا القبيل، ولا سيما في مفاوضات الجماعات المتباينة. ومن القابل للجدل والمناقشة القول إنّ سمات غياب الثقة والشك القائمة بذاتها هذه، تنشأ بسبب ما يواجهه الملاحظ المرتاب من صعوبات في التعلّم من تجارب متعلّقة بالثقة، ومن صعوبات في إنتاج تجارب (تشخيصية) مفيدة. ومن المشكلات التي يواجهها المفاوض الشكّك أنّه – منذ البداية – يطعن في صلاحية القيمة التشخيصية المتصورة لأيّ دليل يُثبت جدارة الطرف الآخر بالثقة؛ لأنّه يفترض مسبقاً عدم جدارة الطرف الآخر بالثقة، وأنّ وراء الأكمة ما وراءها. وإنّ التلميحات التشخيصية جميعها قابلة للفساد بطبيعتها، على نحو ما علّق ويك في هذا الصدد. (28) وقد ساق مثلاً مثيراً من التاريخ لإيضاح هذه المسألة: فقُبيل هجوم اليابانيين على بيرل هاربور بيوم واحد، أعلم الملحق البحري الأمريكي واشنطن أنّه لا يعتقد أنّ اليابانيين ينوون شنّ هجوم مفاجئ وشيك؛ لأنّ الأسطول لا يزال راسياً في قاعدته الرئيسة. وقد أشار إلى أنّه رصد حشوداً ضخمة من البحّارة، وهم يتجولون كيفما اتفق في شوارع طوكيو، بوصف ذلك دليلاً على هذا الاستنتاج. ولكنّ الأمر الذي غفل عنه الملحق أنّ هؤلاء البحّارة كانوا في حقيقة الأمر جنوداً يابانيين متكرّين بزّيّ بحّارة؛ لإخفاء حقيقة أنّ الأسطول الياباني قد أبحر مسبقاً. ومن وجهة نظر اليابانيين، فقد كانت هذه الخدعة مثلاً بارعاً عمّا يدعوه خبراء الاستخبارات العسكرية بالتضليل الإستراتيجي. ويمكن استخدام تمويه إستراتيجي من هذا القبيل في التفاوض وغيره من أوضاع الصراع الأخرى؛ لتضليل العدو بشأن قدرات الطرف الآخر أو نيّاته الحقيقية. وبالتوسّع في الحديث عن عواقب هذه الحادثة، نجد أنّ من سخريّة القدر – مثلما لاحظ ويك – أن بحث الملحق عن دليل دامغ جعله أكثر عرضة للاستغلال. وعلّل ويك ذلك قائلاً: «حقيقة أنّ المراقب يجد نفسه يُعدّ دليلاً محدّداً نوعاً من التحقّق الذي لا يرقى إليه الشك ممّا هو

قابل للفساد، أو ما يمكن أن يكون كذلك؛ هو السبب نفسه الذي يدعوه لأن يكون مرتاباً بهذا الدليل؛ لأنّ الدليل الأفضل بالنسبة إليه هو أيضاً الدليل المرشّح أكثر من غيره لأن يجري التلاعب به».⁽²⁹⁾

ناهيك عن إضعاف قدرة القادة على التعلّم مباشرة من خبراتهم، فقد تحدّد الأوضاع التي تهيئُ لسيادة أجواء غياب الثقة، من قدرة القادة على استخلاص المعلومات التشخيصية التي يتطلبها جدارة الطرف الآخر بالثقة تقيماً دقيقاً. وتستلزم معرفة مدى جدارة طرف ما بالثقة الإقدام على شيء من المخاطرة.⁽³⁰⁾ لذا، يتعيّن على الأشخاص الانخراط في تجارب مع الآخرين، إذا أرادوا التوصل إلى البيانات التشخيصية اللازمة لمعرفة الجدير بالثقة من بينهم، ودرجة ذلك. وتتطلب تجارب من هذا القبيل أن يعرّض الأفراد أنفسهم إلى إمكانية وضع ثقتهم في غير محلها، وحجب ثقتهم من دون وجه حقّ.

وممّا لا شكّ فيه أنّ أيّ انحياز منهجي في إنتاج عينات البيانات، يؤثّر في الاستنتاجات التي تتمخض عنها هذه التجارب. وعلى نحوٍ مشابه، حاول المنادون بالثقة، مثل هاردين وغامبيتا، إثبات أنّ التباينات في الثقة المفترضة للأفراد الذين يبدؤون بمستويات ثقة منخفضة أو مرتفعة، قد تؤثّر بصورة متباينة في تكرار إنتاجهم لفرص تعلّم مفيدة.⁽³¹⁾ ومن شأن هذه التباينات أن تؤثّر أيضاً في قدرة الأفراد على استخلاص استنتاجات موثوقة من هذه الفرص التي ينتجونها. وكما لاحظ غامبيتا في هذا الصدد، فمن الصعب استعادة الثقة عن طريق التجربة؛ لأنّ ذلك «إمّا أن يمنع الأفراد من الانخراط في التجارب الاجتماعية الملائمة، أو الأسوأ من ذلك، أنّه يؤدي إلى سلوك يكرّس غياب الثقة».⁽³²⁾ وبناءً على ذلك، يرجّح أن يتحوّل غياب الثقة المفترض إلى غياب ثقة دائم. إضافة إلى هذه العوامل النفسية، فقد تسهم الديناميات الاجتماعية في تباين الأحكام بشأن الثقة وغيابها في مفاوضات الجماعات المتباينة. فمثلاً، قد تعيق ديناميات الجماعات المتباينة بناء الثقة. لقد تحرّى إنسكو وسكولر آثار مناقشات جماعة نحن حيال الأحكام المتعلقة بالثقة.⁽³³⁾ وطلباً من بعض الحكام تشفير (ترميز) مناقشات مسجلة لبيانات صريحة وأخرى غير معلنة عن غياب الثقة. وقد أظهرت النتائج وجود بيانات غياب ثقة أكثر في المناقشات بين الجماعات قياساً على المناقشات بين الأفراد. إضافة إلى وجود ارتباط سلبي وثيق بين مستوى غياب الثقة المسجل في هذه المحادثات والسلوك التعاوني اللاحق.

يوجد عائق اجتماعي كامن آخر، يحول دون إنتاج تجارب بناء الثقة، يمكن اشتقاقه من مآزق مختلفة تظهر بذاتها، ويجابها المفاوضون بوصفهم ممثلين لجماعاتهم. ومثلما لاحظ كريسييل، «فقد يتعرض المفاوضون إلى ضغوط من ناخبهم كي يصروا على مطالبهم بشدة، وألا يتراجعوا عنها قيد أنملة، في حين أنّ خصومهم عبر طاولة المساومة يتوقعون منهم التزام جانب الاعتدال والتسوية».⁽³⁴⁾ وهكذا، يرجح ألا تقتصر مبالاة الأفراد - حين يشعرون بالمسؤولية تجاه الآخرين - على مسألة تحقيق نواتج موضوعية فقط، بل تتعدى ذلك لتشمل نظرة من يشعرون بأنهم مسؤولون أمامهم عن هذه النواتج، وعن كيفية تقييمها. وقد بيّنت بحوث عن آثار المحاسبة المتصورة في أحكام المفاوض وقراراته أنّ للمشاكل التي تظهر بذاتها أثراً مهماً في حكم المفاوض وسلوكه.⁽³⁵⁾

ما الذي يستطيع القادة فعله لبناء الثقة وتعزيزها في مفاوضات الجماعات المتباينة؟

يبدو أنّ العوائق النفسية والاجتماعية التي تناولناها في القسم السابق تعطي الثقة شيئاً من التفاؤل؛ بأن تكسب ولو موطئ قدم قابل للحياة، ناهيك عن صمودها، في حال مفاوضات الجماعات المتباينة. وقد أثبتت مشكلة بناء الثقة وتعزيزها أنّها، من دون أدنى شك، مخيفة لكثير من القادة. فقد جرى تصوير الصعوبة، كما خبرها المفاوضون أنفسهم، بصورة لطيفة في البلاغات الرسمية التي أرسلها رئيس الاتحاد السوفييتي نيكيتا خروشوف إلى الرئيس الأمريكي جون إف. كينيدي، في خضم مفاوضاتهما المتوترة إبان أزمة الصواريخ الكوبية. وقد حذر خروشوف كينيدي - حينئذٍ - من أنّ تصعيد الصراع بين بلديهما يمكن تشبيهه بحبل معقود في المنتصف، قائلاً: «كلّما جذبنا بقوة أنا وأنت صارت هذه العقدة [الحرب] أشدّ إحكاماً. وقد يأتي وقت تصبح فيه هذه العقدة محكمة، لدرجة أنّ من عقدها لا يعود قادراً على حلّها قطّ».⁽³⁶⁾

وعلى الرغم من أنّ العوائق التي تحول دون بناء الثقة هائلة، فإنّ ثمة أدلة على أنّها ليست بالعوائق التي لا تقهر. وبناءً على هذا، سنتحوّل الآن إلى مناقشة كيفية بناء الثقة، والتخفيف من إحكام عقدة غيابها، ناهيك عن حلّها نهائياً. وسندرس، أولاً، المبادرات الأحادية الجانب التي قد يطرحها أحد الأطراف المتفاوضة نفسها، ثمّ تنتقل بعد ذلك إلى مناقشة المنهجيات البنيوية لبناء الثقة. من الواضح على صعيد المبادرات الأحادية الجانب التي يطرحها المفاوض، أنّ القادة

قد يحاولون التأثير في انطباعات الطرف الآخر وسلوكاته، عندما ينزلقون إلى صراع أو أزمة. وقد يشمل هذا العمل جهوداً لإيجاد جوٍّ من الثقة المتبادلة، عن طريق تشجيع الطرف الآخر على التعاون، ومحاولة إعطاء انطباع عن جدارتهم بالثقة واستعدادهم للتعاون. علماً أنّ الدافع إلى كثير من أديبات عملية بناء الثقة هذه، كان الاعتراف بالعلاقة المعقدة غير المباشرة بين الثقة والتعاون؛ إذ من المرجح أن تولد الثقة تعاوناً، وأن يولد التعاون مزيداً من الثقة.⁽³⁷⁾

ولعلّ أبسط الطرق وأكثرها مباشرة لإطلاق تغيير بناء من هذا القبيل في العلاقة بين جماعتين متفاوضتين متحفظتين؛ هي أن يتقدّم أحد المتفاوضين ببادرة ترمي إلى كسر حالة الجمود. لكنّ الدراسات السابقة التي ناقشت هذه الفكرة لم تخرج بنتائج مشجعة؛ فالتعاون الثابت أو غير المشروط يثير حيرةً واستغراباً لدى المتلقين، والتوجّه هو أن يجري استغلاله.⁽³⁸⁾

ومع أنّ إستراتيجيات التعاون غير المشروط تحصد نتائج مخيبة للأمال، فقد أثبتت المبادرات، التي تحمل في طياتها تعاوناً مشروطاً، أنّها أكثر فاعلية في استخلاص السلوك التعاوني وتعزيزه.⁽³⁹⁾ لقد حدّدت دراسات في هذا المنحى نماذج محدّدة لخطوات متبادلة مؤثّرة في مواقف من هذا القبيل. وكانت إستراتيجية أو سفود للخطوات المتبادلة التدريجية في تخفيض التوتر (GRIT) نموذجاً سباقاً من تلك النماذج.⁽⁴⁰⁾ وقد تمثّل جوهر رؤية أو سفود في أنّ تسلسلاً من الإشارات المتدرّجة والواضحة قد يُطلق عملية مستدامة من التعاون والثقة المتبادلة. وفي المثال الذي غالباً ما يجري الاستشهاد به، استخدم إيتزيوني إطار عمل الخطوات التدريجية المتبادلة في تخفيض التوتر (GRIT)، لتفسير سلسلة الخطوات التوفيقية المتبادلة التدريجية بين الرئيس كينيدي والرئيس خروتشوف في مطلع ستينيات القرن العشرين.⁽⁴¹⁾

استناداً إلى هذه الفكرة، أجرى ليندسكولد وآخرون برنامجاً مدعماً من بحوث مخبرية حيال ديناميات بناء الثقة وتطويرها.⁽⁴²⁾ وخرج هذا العمل بتوصيات عدّة؛ أبرزها أنّه من المفيد أن يعلن المفاوضون ما ينوون القيام به مقدّماً، وأن ينفذوا المبادرات كما أعلنوا عنها. واقترح أيضاً أنّ المبادرات التوفيقية يجب أن تكون غير مشروطة، ولا يمكن الرجوع عنها؛ فهذه الطريقة، ستُعَدُّ جهوداً لحلّ الصراع، لا شيئاً مقابل آخر. ويجب أن تكون مكلفة أو خطيرة للطرف المبادر، والألقَسَر على أنّها خدعة رخيصة أو فخ. إضافة إلى استمرارها مدّة من الوقت، للضغط على الطرف الآخر وحفزه إلى القيام بخطوة مماثلة، ومنحه وقتاً كافياً لإعادة التفكير في سياسته.

من جانب آخر، تتبنّى إستراتيجية الخطوات التدريجية المتبادلة في تخفيض التوتر، منطلق البدء بشيء صغير بهدف إطلاق عملية تصاعديّة لبناء الثقة. ويشمل ذلك إستراتيجية بديلة، وهي إستراتيجية تظهر المنطق قليلاً، حيث يحاول فيها أحد الأطراف كسر إطار غياب الثقة والشك بصورة أكثر إثارة وسرعة، عن طريق الشروع بمبادرة توفيقية كبيرة. ولما كانت مبادرة كبيرة (خطيرة) تستلزم نفقات سياسية باهظة وواضحة يتكبّدها المفاوض الذي يقوم بالمبادرة، فمن الصعب الانتقال من أهميتها أو تجاهلها. ومن الأمثلة الجديرة بالذكر، الرحلة التي قام بها الرئيس المصري أنور السادات إلى القدس عام 1978م، وهي خطوة عبّدت طريق السلام بين مصر وإسرائيل.⁽⁴³⁾ يُذكر أنّ هذه الإستراتيجية ليست فاعلة من دون قيد أو شرط، وقد ينجم عنها آثار غير مقصودة. وتخطّر مبادرات من هذا القبيل بإقصاء ناخبين مهمين، وقد تقوّض مصداقية المفاوضات وفاعليته مع الناخبين. ومثلما برهنت تجربة السادات، فربّما تكون مبادرات شجاعة من هذا القبيل قاتلة.

وعند الانتقال إلى خطط محكمة البناء يستطيع القادة استخدامها في بناء الثقة، فإنّنا نجد كمّاً ضخماً من النظريات والبحوث التي تتناول الخطط المؤسّساتية التي يستطيع القادة استخدامها في بناء الثقة المتبادلة وتعزيزها.⁽⁴⁴⁾ وتوضّح اللجنة الاستشارية الدائمة (SCC) كيف يستطيع القادة المبدعون استغلال البنى المؤسّساتية لتحسين الثقة وتأمين استقرارها في مفاوضات معقّدة متكرّرة خطيرة، ولا سيما عندما تسود أجواء من غياب ثقة أحد الطرفين بالطرف الآخر.⁽⁴⁵⁾

كانت هذه اللجنة ثمرة محادثات الحدّ من الأسلحة الإستراتيجية بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفييتي، التي بدأت عام 1969م. ومن ثمّ، فقد كان إنشاؤها نتيجة مباشرة لتفاوض محدّد (معاهدة الصواريخ المضادة للصواريخ عام 1972م)، ولكنّها هدفها كان أشمل؛ إذ كان هدف الهيئة الإسهام في ضمان فاعلية الاتفاقيات التي يجري التفاوض عليها، ومنحها الدعم اللازم لمواصلة الحياة، عن طريق حلّ مسائل التفسير والمخاوف المتعلقة بالالتزام، إذا ظهرت أو عندما تظهر. وقد أفضى ذلك إلى إيجاد آلية مؤسّساتية أتاحت للقادة ومرؤوسهم التوصل إلى اتفاق أولي، حتى لو لم تنجز تفاصيل كثيرة على نحو يرضي الأطراف المعنية.

تشمل منهجية أخرى تجزئة الصراع عن طريق إعادة هيكلته أو تفكيكه إلى قضايا أصغر متعدّدة، بحيث تكون الخطورة المرافقة للتوصل إلى اتفاق بشأن أيّ قضية منخفضة نسبياً.⁽⁴⁶⁾

في أكثر أوضاع الحياة واقعيةً، يستطيع قائد مندفع يملك الحوافز القيام بخطوة تعاونية صغيرة، حتى لو كانت الثقة منخفضة، ثم ينتظر ليشاهد إذا كان الطرف الآخر يبادل له الأمر ذاته قبل القيام بالخطوة الصغيرة اللاحقة. ويستطيع قائدان - في بعض الأحيان - التوصل إلى اتفاق باستخدام هذه الإستراتيجية، بتقديم الطرفين تنازلات صغيرة متبادلة حتى يتوصلا إلى موقف مشترك. وعلى غرار الخطوات التدريجية المتبادلة في تخفيض التوتر، تقلل هذه الإستراتيجية كثيراً من الخطورة المتصورة لوضع ثقة في غير محلها. ولها أيضاً فائدة إضافية، مثل الخطوات التبادلية التدريجية، تتمثل في أنّ القادة يتعلمون أنّ التوصل إلى اتفاق هو أمر ممكن (أي، يمكن الوثوق بالطرف الآخر في بعض الأبعاد في الأقل، أو فيما يتعلق بمجموعة ما من القضايا). وقد يولد النجاح في هذه القضايا الأولية السهلة نسبياً بعد ذلك، زخماً وثقةً بشأن القضايا اللاحقة الشائكة أكثر، وهذا يؤدي - بمرور الوقت - إلى ثقة أكبر بين القادة.

خلاصة

كان الهدف الرئيس من هذا الفصل، هو رسم صورة بناءة متفائلة بشأن آفاق بناء الثقة وتعزيزها بين الجماعات. ومثلما هو واضح في هذه المراجعة للأدبيات الباقية، يملك القادة مجموعة واسعة من الإستراتيجيات والخطط الفاعلة لتعزيز الثقة بين الجماعات التي تتوجس خيفة من الطرف الآخر. ومع توافر مجموعة أدوات من هذا القبيل، يصبح بالإمكان القيام بدور واثق فاعل في تخفيض الارتياح والشك بين الجماعات التي تربطها علاقات اعتماد متبادل. لكن القيام بذلك يتطلب معرفة وإبداعاً. فقد تكون الثقة هشة، لكنها قابلة للحياة أيضاً.

Notes

ملحوظة من الكاتب: قُدمت نسخة تمهيدية من هذه الأفكار في مؤتمر عن قيادة الجماعات المتباينة، عُقد عام 2006م، ونظّمه تود بيتنسكي في مركز القيادة العامة (Center for Public Leadership)، في كلية جون إف. كينيدي للإدارة الحكومية بجامعة هارفارد. وأنا أشعر بالشكر الجزيل لتود بيتنسكي ومراجعين كثر لا أعرفهم على تعليقاتهم على تلك المسودة القديمة.

- (1) Robert Blake and Jane Mouton, "From Theory to Practice in Interface Problem Solving," in *Psychology of Intergroup Relations*, ed. Stephen Worchel and William Austin (Chicago: Nelson-Hall, 1986), 67-82.

- (2) Gerry Kessler, *The Confidante: Condoleezza Rice and the Creation of the Bush Legacy* (New York: St. Martin's Press, 2007).
- (3) Peter Carnevale and Dean Pruitt, *Negotiation in Social Conflict* (Buckingham, UK: Open University Press, 2000); Deepak Malhotra and Max Bazerman, *Negotiation Genius* (Boston: Harvard Business School Press, 2007); and Dean Pruitt and Jeffrey Rubin, *Social Conflict: Escalation, Statement and Settlement* (New York: Random House, 1986).
- (4) Robert Kahn, "Organizational Theory," in *International Negotiation: Analysis, Approaches, and Issues*, ed. PIN (Processes of International Negotiations) Project (San Francisco: Jossey-Bass, 1991), 148–163.
- (5) William Webb and Steve Worchel, "Trust and Distrust," in *Psychology of Intergroup Relations*, ed. Stephen Worchel and William Austin (Chicago: Nelson-Hall, 1986), 213–228.
- (6) Deborah Larson, *Anatomy of Mistrust: U.S.–Soviet Relations During the Cold War* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1997); and Roy Lewicki and Barbara Bunker, "Trust in Relationships: A Model of Trust Development and Decline," in *Conflict, Cooperation, and Justice*, ed. Barbara Bunker and Jeffrey Rubin (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), 131–145.
- (7) Bernard Barber, *The Logic and Limits of Trust* (New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 1983); Russell Hardin, "The Street-Level Epistemology of Trust," *Annals der Kritik* 14 (1992): 152–176; and John Lewis and Adam Weigert, "Trust as a Social Reality," *Social Forces* 63 (1985): 967–985.
- (8) Barber, *The Logic and Limits of Trust*, 164–165.
- (9) Pruitt and Rubin, *Social Conflict: Escalation, Statement and Settlement*.
- (10) Julian Rotter, "Generalized Expectancies for Interpersonal Trust," *American Psychologist* 26 (1971): 443–452.
- (11) Lewis and Weigert, "Trust as a Social Reality."
- (12) *Ibid.*, 971.
- (13) Carnevale and Pruitt, *Negotiation in Social Conflict*.
- (14) Svenn Lindskold and Gert Han, "GRIT as a Foundation for Integrative Bargaining," *Personality and Social Psychology Bulletin* 14 (1988): 335–345.
- (15) Morton Deutsch, "Strategies for Inducing Cooperation," in *Psychology and the Prevention of Nuclear War*, ed. Ralph White (New York: New York University Press, 1986), 41–68.
- (16) Mick Rothbart and Wendy Hallmark, "Ingroup–Outgroup Differences in the Perceived Efficacy of Coercion and Conciliation in Resolving Social Conflict," *Journal of Personality and Social Psychology* 55 (1988): 248–257.

- (17) Svenn Lindskold, "Trust Development, the GRIT Proposal, and the Effects of Conciliatory Acts on Conflict and Cooperation," *Psychological Bulletin* 85 (1978): 772–793.
- (18) Marilynn Brewer and Rupert Brown, "Intergroup Relations," in *Handbook of Social Psychology*, ed. Dan Gilbert, Susan Fiske, and Gardner Lindzey (Boston: McGraw–Hill, 1998), 554–594; and Roderick Kramer, "Paranoid Cognition in Social Systems: Thinking and Acting in the Shadow of Doubt," *Personality and Social Psychology Review* 2 (1998): 251–275.
- (19) Svenn Lindskold, "GRIT: Reducing Distrust Through Carefully Introduced Conciliation," in *Psychology of Intergroup Relations*, ed. Stephen Worchel and William Austin (Chicago: Nelson–Hall, 1986), 305–322; and Webb and Worchel, "Trust and Distrust."
- (20) For an extensive overview of this literature, see Malhotra and Bazerman, *Negotiation Genius*.
- (21) 21. Brewer and Brown, "Intergroup Relations"; and David Messick and Diane Mackie, "Intergroup Relations," *Annual Review of Psychology* 40 (1989): 45–81.
- (22) Marilynn Brewer, "Ingroup Bias in the Minimal Intergroup Situation: A Cognitive Motivational Analysis," *Psychological Bulletin* 86 (1979): 307–324; Messick and Mackie, "Intergroup Relations," *Annual Review of Psychology* 40; Jeffrey Polzer, "Intergroup Negotiations: The Effects of Negotiating Teams," *Journal of Conflict Resolution* 40 (1996): 678–698; and Leigh Thompson, Kathleen Valley, and Roderick Kramer, "The Bittersweet Feeling of Success: An Examination of Social Perception in Negotiation," *Journal of Experimental Social Psychology* 31 (1995): 467–492.
- (23) Chet Insko and Janet Schopler, "Differential Distrust of Groups and Individuals," in *Intergroup Cognition and Intergroup Behavior*, ed. Constantine Sedikides, John Schopler, and Chet Insko (Mahwah, NJ: Erlbaum, 1998), 75–108.
- (24) Brewer and Brown, "Intergroup Relations," 569.
- (25) *Ibid.*
- (26) Rothbart and Hallmark, "Ingroup–Outgroup Differences in the Perceived Efficacy of Coercion and Conciliation in Resolving Social Conflict."
- (27) Roderick Kramer, "Windows of Vulnerability or Cognitive Illusions? Cognitive Processes and the Nuclear Arms Race," *Journal of Experimental Social Psychology* 25 (1989): 79–100.
- (28) 28. Karl Weick, *The Social Psychology of Organizing* (New York: Addison–Wesley, 1979).
- (29) *Ibid.*, 172–173.

- (30) Hardin, "The Street-Level Epistemology of Trust"; Dean Pruitt, *Negotiation Behavior* (New York: Academic Press, 1981).
- (31) Hardin, "The Street-Level Epistemology of Trust"; Diego Gambetta, "Can We Trust Trust?" in *Trust: Making and Breaking Cooperative Relationships*, ed. Diego Gambetta (New York: Blackwell, 1988).
- (32) Gambetta, "Can We Trust Trust?" 234.
- (33) Insko and Schopler, "Differential Distrust of Groups and Individuals."
- (34) Keith Kressel, "Kissinger in the Middle East: An Exploratory Analysis of Role Strain in International Mediation," in *Dynamics of Third Party Intervention: Kissinger in the Middle East*, ed. Jeffrey Rubin (New York: Praeger, 1981), 227.
- (35) Peter Carnevale, Dean Pruitt, and Steven Seilheimer, "Looking and Competing: Accountability and Visual Access in Integrative Bargaining," *Journal of Personality and Social Psychology* 40 (1981): 111–120.
- (36) Robert Kennedy, *Thirteen Days: A Memoir of the Cuban Missile Crisis* (New York: W. W. Norton, 1969), 81.
- (37) Morton Deutsch, *The Resolution of Conflict* (New Haven, CT: Yale University Press, 1973); and Lindsold, "Trust Development."
- (38) Deutsch, "Strategies for Inducing Cooperation."
- (39) Deutsch, *The Resolution of Conflict*.
- (40) Charles Osgood, *An Alternative to War and Surrender* (Champaign: University of Illinois Press, 1962).
- (41) Amitai Etzioni, "The Kennedy Experiment: Unilateral Initiatives," *Western Political Quarterly* 20 (1967): 12–23.
- (42) See Lindsold, "Trust Development," and Lindsold, "GRIT: Reducing Distrust Through Carefully Introduced Conciliation," for a review.
- (43) Herbert Kelman, "Overcoming the Psychological Barrier: An Analysis of the Egyptian-Israeli Peace Process," *Negotiation Journal* 1 (1985): 213–235.
- (44) Lynn Zucker, "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure," in *Research in Organizational Behavior*, ed. Barry Staw and Larry Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, 1986), 53–111.
- (45) Kahn, "Organizational Theory."
- (46) Roger Fisher, "Fractionating Conflict," in *International Conflict and Behavioral Science*, ed. Roger Fisher (New York: Basic Books, 1964), 91–109.

