توطئة

الثقة هي إحدى القيم الإنسانية الجوهرية التي يفهمها كل إنسان مثلها مثل الحب والحرية . وهي كذلك حتى يأتي وقت تصبح فيه موضوع بحث فيكون قد آن أوان انتقالها إلى مجال المزاولة والتطبيق. وحينئذٍ يميل المفكرون حتى أكثرهم بياناً إلى استعمال الصيغ المألوفة من أمثال («الثقة مهمة» «الحب جميل» «عش حراً أو مت») كل امرئ يعرف أن الثقة مهمة. المسألة هي كيف نفهم الثقة وأهم من ذلك كيف نستطيع أن نبني الثقة بدلاً من أن نؤكد أهميتها ببساطة.

إن بناء الثقة يبدأ بالفهم الصادق الأمين للثقة، ولكنه يتطلب أيضاً أنساقاً رتيبة وممارسات يومية. من دون هذه الممارسات لا يصل الفهم إلى نتيجة. صار الآن أمراً مألوفاً لجوء الزوجين أو الشريكين إلى الانفراد معاً، أو السعي إلى ناصح أو مستشارٍ ذي أجر لمدة وجيزة من أجل تحويل علاقتهما أو ثقافتهما المشتركة إلى علاقة ثقة. ولكن مع أن مثل هذه النشاطات يمكن أن تحث

الناس على تعرّف الثقة وتقديرها، وتدفعهم إلى إرادة تغيير طريقة حياتهم وعملهم معاً، فإن برامج البناء الحافزة هذه والمنتظمة في عمل جماعي لا تؤدي في حد ذاتها إلى النتائج الدائمة المرغوب فيها. إن النتائج الثابتة الباقية تتطلب تجسيد الثقة في السلوك يوماً بعد يوم، نحن نحتاج أن نعانق الثقة ونصلها بأمزجتنا وخلقنا وبالبنية العاطفية لحياتنا. ولكن مفتاح الثقة هو الفعل وعلى وجه الخصوص إبرام العهود: عهود مبرمة وعهود محترمة.

هذا الكتاب هو حصيلة عقود من تجربة الاستشارات مع شركات ومع أزواج. برزت أثناء ذلك مشكلة الثقة بوضوح بصفتها المشكلة في العلاقات والمنظمات الإنسانية. لقد شهدنا متزوجين أنفقوا ثرواتهم الضئيلة كما استهلكوا مقداراً كبيراً من الطاقة العاطفية وهم قلقون من أدائهم الجنسي المشترك والفردي، ومن مقدرتهم على التواصل ومن عدم مقدرتهم على التوافق في المسائل المالية، ومن عدم رغبتهم مقاسمة الشريك تجارب العمل أو نشاطات الفراغ.

إن الأمر الذي لم يتم التوجه إليه هو الإخفاق الضمني، إخفاق الثقة. فعندما تفتقد الثقة بين شخصين يصبح من السهل جداً توقع ألا يثق أحدهما بالآخر جنسياً، (وهي مشكلة يتستر وراءها الكثير من الأزواج مع التوهم بأن مخاطر الجنس توفر إثارة حقيقة، أو بخلط السادومازوشية المعتدلة بالتعلق العاطفي الرومانتيكي). إذا لم يثق الزوجان أحدهما بالآخر من المتوقع

تماماً أن يصبح تواصلهما مضطرباً، وقد يحاولان أن يعزوا مشكلتهما إلى علاقات النجوم فيما بينها، وهو أمر موجود دائماً ولكنه مشكوك فيه (كأن يكون نجم أحد الزوجين مارس والآخر ڤينوس). والحقيقة الأرجح هي: انهما أخفقا في إبرام عهود مشرفة أحدهما للآخر، فأحالا بذلك حياتهما العاطفية المشتركة إلى حياة غير متناسقة وربما غير متماسكة.

يتجلى نقص الثقة هذا ذاته في الشركات أيضاً (مع جو أقل حميمية). تجهد الندوات والورشات المشتركة في إبراز جميع أنواع المهارات والمواقف الحافزة. ولكن الذي يجعل معظم الشركات تترنح وتتداعى . بالانفراد عن قوى السوق، وبالمنتجات السيئة وبالإدارة العاجزة غير الكفئة . هو نقص الثقة. إن الموظفين لا يثقون بالمشرفين عليهم ولا بالمديرين. وقد لا يثق أحدهم بالآخر. ويزاول المديرون فيما بينهم نفاقاً ودياً بشكل طبيعي وبدون جهد، وبالنتيجة لا يثق مدير بآخر ولو أحبه (وغالباً ما يختلط الحب بعدم الثقة). تلعب السلطات التنفيذية العليا على الأقل فيما بينها لعبة أكثر مكراً وحذقاً وخشونة. ومع ذلك فإن الشركات التي تعمل بشكل أفضل هي دائماً على الأغلب التي تنبثق الثقة والانسجام من سلطاتها العليا وتنساب في بقية أرجاء المنظمة. إن هدفنا هو أن نساعد الناس على بناء الثقة، تأسيس الثقة حيث لم تكن قط موجودة، ودعم الثقة حين ينتابها الاضطراب، وإعادة خلقها حين يبدو أنها

تهدمت تماماً. وللقيام بهذا من الضروري أن نحدد أول الأمر ما هي الثقة وما هو خلافها وما هو الدور الذي تقوم به في حياتنا. نجد الجواب ثانية في إبرام عهود مشرفة خاصة في السلطة العليا التي تخلق بدورها مزاج الثقة في أرجاء المنظمة بكاملها.

لا أخفي عليكم أننا عملنا مستشارَين في شركات لأكثر من أربعين عاماً. أحدنا فرناندو فلوريس هو رئيس جمعية تصميم الأعمال والمدير التنفيذي فيها ومكانها كاليفورنيا. وقد أنجز إعادة بناء شاملة وجذرية لأهم شركات أمريكا الشمالية والجنوبية وأوروبة. أما الثاني پوب سولومون فقد خطط برامج وسلّمها للكثير من أكبر الشركات العالمية وأكثرها نجاحاً في أمريكا وفي أوستراليا. نحن أيضاً فيلسوفان نحب الفلسفة. فرناندو يحمل شهادة الدكتوراه PHD في الفلسفة وفي علوم الكومبيوتر من جامعة بركلي، وپوب يعلم الفلسفة وإدارة الأعمال في جامعة تكساس في اوستن وحاز جوائز التعليم على مدى ثلاثين سنة. وكل منا كان له مدى حياته اهتمام بديناميكية العلاقات الإنسانية.

لقد أجرى فرناندو ورشات عمل ناجحة لمتزوجين مدة عقدين من الزمن. وأجرى بوب بانتظام ورشات في معهد ايسالين Esalen وفي ملتقيات أخرى تتصدى لمسألة الحب. وقد تم اللقاء بيننا قبل سنين كثيرة عندما كان فرناندو يقوم بورشة عمل للأزواج في نيويورك، رغم أن كل واحد منا كان يعرف عن عمل الآخر قبل عدة سنوات من لقائنا. وعندما التقينا كان

ذلك في نقاش عام أمام ورشة عمل من مئتي شخص. وتلا ذلك ورشات عمل أخرى وندوات ومناقشات. وجرى بيننا إبرام عهود تجريبية لأمد قصير. والخطط لوضع كتاب معاً حول الثقة لم تؤكد مسألة الثقة في المركز وحسب، بل كانت بمثابة اختبار حاسم لعلاقتنا الشخصية.

إن وضع كتاب أمر فيه تحد في كل الأحوال، ولكن وضع كتاب يتناول مسألة شخصية بالتعاون مع شخص لم تشترك معه في أي عمل مبتكر من قبل ما خلا يوماً كاملاً في الورشة إنه لأقصى اختبار. ليست المشاركة في الكتابة إنقاصاً من المسؤولية بل هي نوع خاص من التعهد الشخصي الذي يتطلب نوعاً خاصاً من الثقة.

قد تعتبر الكفاية هنا أمراً مسلماً به، ولكن الذي لا يمكن أن نأخذه أمراً مسلماً به هو الاستمرار في مواجهة الخيارات والتحديات والانهيارات والإحباطات والقرارات ووثبات الإيمان وهي التي تشكل الثقة الأصيلة. ولكن أحد أبرز مظاهر الثقة أنها كما يبدو تكشف ما كان حاضراً وممكناً طوال الوقت. في حالة تأليفنا الكتاب أن مفهوم الثقة الأصيلة ذاته الذي كنا نجاهد لإيضاحه. ففي نهاية العملية وعندما أوشكت المخطوطة أن تكتمل أصبح جلياً واضحاً أن الأطروحة المركزية في هذا الكتاب كانت البصيرة الثاقبة التي جعلت فرناندو يبدأ هذا المشروع: ليس الكتاب في حد ذاته هو المهم المهم هو بناء العلاقة.

إننا نصل إلى قضية الثقة بطرق مختلفة. كانت خطوات فرناندو في هذا الموضوع صعبة وجارحة. لقد تمرن مهندساً، ولكن في سن التاسعة والعشرين من عمره غدا وزيراً للمالية في حكومة سلفادور اللندي في شيلي. وعندما قُتل اللندي سنة 1973 في انقلاب على حكومته وجد فرناندو نفسه مخدوعاً ومضللاً به في بلاد أحبها وخدمها. وقد أُرسل إلى السجن دون محاكمة. وواجه عقوبة الإعدام عدة مرات بينما كانت زوجته وأطفاله الخمسة ينتظرون بقلق وإشفاق.

من الصعب تصور تجربة تتحطم فيها الثقة أكثر من هذه التجربة. ولكن فرناندو وهو في السجن ومع احتمال إعدامه الوشيك، أدرك أن أول وأهم مكونات الثقة هي الثقة بالنفس، والثقة التي لا تتذبذب ولا تتردد هي ثقة الأشخاص المقربين بك وثقتك بهم. بعد ثلاث سنوات وجد فرناندو نفسه وأسرته في المنفى. جاؤوا خاليي الوفاض تماماً ليس معهم شروى نقير إلى كاليفورنيا مع إلمام ضئيل باللغة الإنكليزية. ولكن خلال عقد واحد حصل فرناندو على درجة الدكتوراه في علوم الكومبيوتر والفلسفة وجعل من نفسه مقاولاً ناجحاً. ومن خلال أذى صدمة الخيانة والسجن والمنفى مع جروح ثقته بنفسه، وبمعونة أسرته المتفانية ومهارات عمله في المقاولات استطاع أن يقدّر بأكثر الطرق العملية تصلباً وعناداً، ديناميكية الثقة وعدم الثقة. واليوم وهو في عمله مستشار عالمي يجد أن موضوع الثقة

وعدم الثقة أهم شأن في الأعمال الناجحة (سواء عرف الناس ذلك أم لم يعرفوه) وسواء كانت تلك الأعمال لشركات ضخمة أو لشركات صغيرة كمشاريع المقاولات. لقد أصبح خلق الثقة أول هدف له في ممارسته الأعمال.

أما پوب فقد عانى أذيات أقل بكثير في حياته. لم يصب بخيانات مأساوية كهذه ولم يكن بحاجة إلى وثبات في الإيمان تتطلبها الثقة أحياناً. الثقة كانت بالنسبة له كما هي بالنسبة لمعظم الناس وسيطاً خفياً يتخذها ببساطة في حياته الشخصية وفي معظم علاقاته المهنية. إنه لم يصل إلى تقدير الثقة حق قدرها على طريق الخيانة، بل بلغة افتتانه بالعواطف الإنسانية وبتعقيدات العلاقات الحميمة.

عارض پوب النظرة المعتادة إلى العواطف على أنها تمزيق للحياة العقلية وتطفل عليها، وبرهن مطولاً أن موقفنا العاطفي هو الذي يجعلنا كائنات إنسانية، وهو الذي يحدد أموراً كثيرة في عالمنا لا معتقداتنا المجردة أو قدراتنا في الحساب والتفكير والتنظير. لقد وقع خاصة في أسر غرام رومانتيكي بكافة مظاهره، ومعه الديناميكية العملية للعلاقات. إن التفكير في الحب يقود بشكل طبيعي إلى التفكير في الحميمية والإخلاص والغيرة والثقة. في غضون ذلك كان كاتباً ومستشاراً لمديرين تنفيذيين حول مسائل الاستقامة والثقة، وأصبح يرى أن المشاكل التي التمسها في العلاقات الشخصية والمواقف التي جابهها في

مجال الأعمال متصلة فيما بينها. وقدّر مثل فرناندو أن الحب وحياة الأعمال والسياسة ليست مجالات منفصلة بعضها عن بعض بل هي أبعاد عملية لعالَم اجتماعي واحد مفرد، العلاقات الإنسانية فيه أولوية أساسية وما يربط أفضل وأقوى العلاقات فيما بينها هو ما سوف ندعوه الثقة الأصيلة.

نحن مدينون في أفكارنا هنا للكثير من الأشخاص بمن فيهم الفيلسوف الألماني مارتن هيدغر وعدد من المحللين المعاصرين. ولكننا كتبنا حول الثقة، لا كما فكر الناس الآخرون حولها، ولذلك احتفظنا بالمراجع وأشرنا إلى عدم موافقتنا بأدنى حد ممكن. نحن كذلك مدينون لعدد كبير من الناس الذين حضروا ورشات عملنا وندواتنا، وللشركات التي أولتنا ثقتها لندلف إليها وننقب في أعمق شؤونها. ولأسباب ائتمانية ولاجتناب أي سوء فهم وحفاظاً على المبادئ قررنا ألا نذكر أسماء الشركات (أو الأسماء الحقيقية للأزواج) في هذا الكتاب. لقد اعتُمدت الأمثلة ولكن دون تحديدها كحالات أصيلة (وقد حصلنا عليها من عشرات الشركات المختلفة والكثير منها لديها مشاكل متشابهة)، وأخيراً نود أن نقدم شكرنا الخاص على المساعدة والتشجيع إلى بيتي سو فلاورز Betty Sue Flowers وهوبرت دريفوس Hubert Dreyfus وشارليس سبينوسا Charles Spinosa وكيلي كوري Kelly Curry وجوان سيولا Joanne Ciulla وكاتلين هيغنز Kathleen Higgins.

مقدمة

عندما سُئل القديس اوغسطين أن يُعرّف الزمن وجد نفسه مرتبكاً وفي حيرة. كان يعرف تماماً ما هو الزمن إلى أن طُرح عليه السؤال. ولكن ما أن سئل عنه حتى شعر أنه لا يمتلك فكرة عن الجواب. وكذلك كان الأمر في شمالي أفريقية في أيام مفترض أنها أيام استرخاء عندما لم يكن هناك مشكلة كسب الوقت ـ كما هو في عالم اليوم الذي يهتم بجزء من بليون من الثانية ـ كان الزمن هناك ـ شئت أم أبيت ـ موجوداً دون أن يدرك معناه.

مشكلة الثقة فيها أمور مشابهة وأمور مختلفة. إذا سُئلنا ما هي الثقة نجد أنفسنا مرتبكين حيارى. وقبل أن نُسأل كنا نعرف ماذا كانت الثقة أما الآن فنجد أنفسنا نتلمس الأجوبة تلمساً ـ «إنها شعور لا أستطيع وصفه» «إنها معرفتك (أو توقعك) أن الشخص الآخر سيقوم بكل شيء من أجلك». ولكن الأهم من ذلك أننا لا نعرف كيف نخلق الثقة أو كيف نبنيها في ظروف

عدم الثقة، على انقاض ثقة لقيت خيانة لتوها. قد يتفق زوجان أو جماعة في منظمة على قضاء وقت انفرادي معاً يستمتع كل واحد منهم بصحبة الآخر، ويعلنون هواجسهم وظنونهم حول كيفية عملهم معاً في العالم الواقعي ويتخذون كل أشكال القرارات ليفهم كل واحد منهم الآخر ويثق به في المستقبل. ولكن عندما يعودون إلى العمل وإلى الحياة اليومية تعود الأمور إلى سابق عهدها بنماذج العنف والكلمات اللاذعة وسواها.

لكي نفهم الثقة ينبغي أن نكون قادرين على بنائها في ممارساتنا اليومية وعلاقاتنا، وأن نطور مؤسسات تكون فيها تلك الممارسات والعلاقات ليست ممكنة وحسب بل إلزامية. وليس في هذا الأمر ما يدعو للاستغراب. نحن لا نتحدث عن خلق الثقة بين الصرب وسكان كوسوفا في وسط الحرب العرقية. نحن نتحدث ببساطة عن الثقة العادية في المنزل وفي المكتب حيث تكون المحادثات وحدها وليست الأسلحة هي الوسائل التي نحتاجها. ولكن يجب أن تكون محادثات صحيحة لا نفاقاً ودياً ولا نوعاً من الريبة والاذعان الذي يجهر به كل فرد بالشكوى ولكن دون أن يكون هناك ما يمكن عمله.

قد تكون مشكلة الثقة قبل كل شيء مسألة فهم، ولكن ذلك الفهم ليس له معنى إلا بمتابعة تطبيقه يوماً بعد يوم في رتابة الحياة (روتينها)، إنه طريقة في الوجود ـ أو هو عند المنظمات والأمم تطوير مؤسسات الثقة. يشتبك معظم الناس في

علاقات سواء كانت علاقات صداقة أو زواج أو شراكة عمل أو قضايا حب عادي، وبعد فترة من التودد والملاطفة يجدون أنفسهم مغمورين بالثقة بشكل مريح كأنما يأخذ كل منهم الآخر أمراً مسلماً به (على الأقل إلى بعض الحدود) حتى دون التفكير بالأمور الفظيعة التي يمكن أن يقترفها أحدهما تجاه الآخر.

إذا سألت زوجين أو حبيبين إن كان يثق أحدهما بالآخر يكون الجواب جاهزاً «نعم». إذا سألت عن معنى ذلك قد يجيبون بشيء مثل: «حسناً طبعاً أنا أثق بسالي أنا أحبها» أو: «نعم حتى أني لم أفكر في هذا الأمر مطلقاً» أو ببساطة «طبعاً لقد عشنا معاً أكثر من عشر سنوات». ولكن هذه الجمل لن تكون كافية حين تُنتهك هذه الثقة أو تُخان. فعندما تبدأ المهمة الشاقة في إعادة بناء الثقة يكفّ كثير من الناس عن الكفاح ويستسلمون بشأن علاقة كانت نابضة بالحياة بتسليط الضوء على مصاعب المستقبل فيها: «لا أستطيع الحياة أو العمل معه بعد الآن لأني أصبحت لا أثق به» بكلمات أخرى عندما تصبح الثقة موضوع خلاف يميل أغلبنا بسهولة إلى الاستسلام في موضوعها والأمر على هذا النحو غالباً في المنظمات والمؤسسات السياسية. الناس في هذه الأيام أكثر تشوقاً إلى الموافقة على أن الثقة أمر جوهري من أجل عمل هادئ جيد وثقافة مشتركة مجدية. وهم بمثل هذا التشوق لتثبيت الثقة التي تمتد ضمن المنظمات. ولكن إذا سُئلوا أن يحددوا بالضبط مم تتألف هذه

الثقة يفاوضوننا على صيغ مألوفة وأشكال من سوء الفهم. وبعد اندلاع الخلاف بين هؤلاء الأشخاص بقليل، يكون أسوأ الأمور ما نسميه النفاق الودي: فبسبب الولاء أو الخوف يصبح لدى الناس في المنظمات ميل قوي لادعاء أن هناك ثقة حيث لا وجود لها. ويكونون غاية في التهذيب تحت راية الانسجام في حين أن الشك والارتياب سموم فعّالة تلتهم وجود المنظمة بحد ذاته.

في مثل هذه الظروف بدلاً من أن تكون المناقشات واللقاءات منابر لمواجهة المشكلات، ومقابلة النقد تكون مؤلمة باحتشام متوتر، وعزم مثبط لأنها تخفق في توفير الفرصة لبناء الثقة، وحل المشاكل بطريقة المناقشة اللطيفة التي تطلق النسغ المبدع لدى الناس، وتوسع إحساس التضامن في الوقت نفسه. بدلاً من ذلك يصمت الناس عن عرض أفكارهم (إن كان لديهم شيء منها ضمن أجواء الشغب والغيظ والإحباط الذي يحيط بهم) ويمسكون عن النقد (لا سيما نقد رؤسائهم) ويوافقون بأدب على خطط يعلمون حق العلم أنها قد تكون غير صالحة. وبعد اللقاءات وخارج القنوات التي تكون فيها الاعتراضات مجدية وفعالة يتدفق النقد الساخر في القيل والقال، وفي مهاجمات تمس المشاعر والأهواء لا العقل وفي التهكم اللاذع. ولكن هؤلاء الموظفين والإداريين والمديرين التنفيذيين أنفسهم الذين يلحّون على الثقة ضمن المنظمة يقلبون ظهر المجن،

وينصرفون تماماً عن الثقة وأسوأ من هذا الأمر أنهم يجعلون بناء الثقة من أصعب الأمور.

تستطيع السلطات التنفيذية العليا أن تتوقع عادة الاحترام الصريح والطاعة من الموظفين والإداريين لديها. وبعد فإن هذه السلطات لديها القدرة على طردهم من العمل، ولكن إن كان الرؤساء يحظون بثقة العاملين لديهم أم لا فإنه موضوع آخر، والتنفيذيون يجهلون ذلك الفرق وبذلك يخاطرون بأنفسهم. من دون الثقة تتقلص الجماعة المشتركة إلى مجموعة من العبيد الأجراء الممتعضين، ومديرين مدافعين، إن لم يكونوا طامعين. يقوم الناس بأعمالهم ولكنهم لن يقدموا أفكارهم أو حماستهم أو أرواحهم. من دون الثقة لا تغدو الشركة جماعة بل حالة طبيعة فظة. إنها حرب الكل على الكل يميل فيها الموظف إلى أن يكون بغيضاً فظاً أحمق قصير الأفق. ومع ذلك ينتظر من السلطة التنفيذية العليا أن تقول بشكل رتيب (روتيني): «أجل الأفراد في هذه الشركة يثق أحدهم بالآخر». إن مثل هذا القول أسهل بكثير من تعرّف المشكلة وإصلاحها.

ليست الثقة دائماً أمراً جيداً. قد تكون الثقة غبية بسيطة ساذجة عمياء. ولا ينبغي أن تؤخذ الثقة أمراً مسلماً به. ولهذا نلح على أن الموضوع هو بناء الثقة ـ ومعنى ذلك خلق الثقة والحفاظ عليها وترميمها إن فُقدت أو خُدعت. نود أن نقترح أن هذا يتطلب إعادة نظر جذرية لمفهومنا عن الثقة. وأطروحتنا

ببساطة هي أننا حين نثق فذلك أمر نفعله بشكل فردي وأحياناً نصنعه ونبدعه ونبنيه، ونحافظ عليه وندعمه بوعودنا وتعهداتنا وعواطفنا وشعورنا باستقامتنا. ليست الثقة ـ كما كتب بعض المؤلفين ـ وسيطاً أو جواً أو «مزلّقاً» أو «صمغاً» اجتماعياً، أو حظاً سعيداً يناله مجتمع أو آخر، أو «متاعاً»[1] اجتماعياً غامضاً. الثقة هي اختيار، هي اصطفاء. إنها جزء فعّال في حياتنا، وليست شيئاً ينبغي أن يكون موجوداً من البداية أو أمراً مسلماً به. إنها تتضمن مهارات وعهوداً لا مجرد حظ جيد وتفاهم متبادل.

إن مركز الثقة أو ما سندعوه (الثقة الأصيلة) ليس مجرد عقد الأمل على نتيجة هذا الحادث أو ذاك أو نتيجة تعامل أو إجراء. الثقة ليست مجرد اتكال وتوقع أو ما يفهم أحياناً أنه جدارة الثقة. إن الثقة هي العلاقة بين ما بنيت الثقة عليه من أساس وبين ما تعين الثقة على إيجاده. إن الثقة الأصيلة لا تقتضي بالضرورة إبعاد عدم الثقة. على العكس إنها تستوعب احتمالات عدم الثقة وخيانتها كأنها جزء من الثقة. ولكي نكون

---

(1) أخذت هذه الاستعارات من الحائز على جائزة نوبل الاقتصادي كينيث ارو Kenneth Arrow («مزلّق»). ومن أستاذ الأعمال في جامعة كولومبيا جون ويتني John Whitney («صمغ») ومن الفيلسوف سيسيلا بوك Sissela Bok («جو») ومن المعلق الاجتماعي صاحب الكتب الأكثر مبيعاً فرانسيس فوكوياما Francis Fukuyama («وسيط») ومن عالم الاجتماع برنارد باربر Bernard Barber («سقط المتاع ـ العَرَض»).

جازمين ونحن نصف الثقة وصفاً مبدئياً نقول: إنها تستتبع احتمال الخيانة. إن فقد الثقة ليس مجرد خيبة، ولهذا السبب غالباً ما تكون الثقة واضحة جلية عندما تتحطم فقط. إنها كالحب أكثر ما تكون ملموسة محسوسة عن التصدع والقطيعة («إنك لا تفتقد الماء إلا حين يجف البئر») وبناء الثقة يعني التوصل إلى تفاهم مع احتمال التصدع والخيانة.

تتضح مقارنة الثقة بالحب بطرق كثيرة، فالثقة كالحب قد تبدو في البداية إعجازاً خارقاً، وفي الوقت نفسه تبدو طبيعية تماماً. إنها «تحدث» لنا أو «نقع فيها». وفي آخر الأمر نأخذها أمراً مسلماً به ولكنها حينئذٍ تتألم من نقص الانتباه وتتفجر أذى متقداً من عدم التفاهم ومن الخيبة بل ومن الخيانة. الثقة كالحب تبدو وكأنها خذلتنا، ولكن الحقيقة أننا نحن الذين نخفق في الثقة وفي الحب. بعد ذلك نصبح أكثر تكلفاً وحنكة، ونتعلم أن الثقة كالحب مهارة عاطفية، تتطلب حكماً. تتطلب انتباهاً يقظاً. تتطلب عملاً حي الضمير. إنها تشمل جميع التبادلات الصعبة في العلاقة الإنسانية (حتى في الحالات التي تبقى فيها غير متبادلة «ومن طرف واحد»). وأياً كان وصف الزواج (عقداً، مؤسسة، جوازاً للجنس، أوجاً للغرام، انطلاق أسرة، ترتيباً اقتصادياً، بنية للمجتمع) فإنه يتطلب في الثقة أعمق أنواع اليقظة[2].

(2) الأدب الحديث في موضوع الزواج والعلاقات غالباً ما يعكس اتجاه =

علاوة على ذلك فإن الثقة كالحب إحدى الأشياء الغريبة في الحياة التي نشعر أننا نعرفها جيداً إلى أن نحاول تعريفها. وفي الواقع إنها أمر نظن جميعاً أننا نعرف كيف نفعله «بشكل طبيعي». ولكن الثقة كالحب يجب أن تُعلّم وتُدرَسْ. بل يمكن أن «يخصص لها مؤسسات تعليمية» (مثلما كان الحب يُدرّس في مؤسسات عصرية تعلم شؤون الغرام والزواج في الغرب مدى عدة قرون سابقة)[3]. إننا نميز بين الحب الساذج (أي «غرام المراهقة») وبين الحب الناضج الذي اكتسب الحكمة بالإضافة إلى العاطفة. وعلى هذا المنوال سوف نميز ما ندعوه الثقة الأصيلة عن مجرد الثقة «البسيطة»، وعن الثقة العمياء التي تختلط بها غالباً. فبواسطة ثقة أصيلة كما هو الحال في «حب حقيقي» يبني الإنسان ويُوجد علاقات واحتمالات جديدة ـ حتى «عوالم جديدة» ـ على رغم العقبات والشك في عدم الثقة، وعلى رغم أذى الخيانة وذلك من خلال الاهتمام والتعهد.

الثقة كالحب مهارة عاطفية، إنها مظهر للعلاقة ديناميكي

= التشكيل (الصوغ)، مقترحاً أن الزيجات والعلاقات هي/أو يجب أن تكون مبنية على «الشراكة» كما هو الحال في مجال الأعمال. نحن لا نوافق على ذلك ونظن أن هذا الرأي يخفق في تقدير ما هو أهم شيء في الزواج: علاقة الوثوق. وهو أيضاً يخفق في تقدير ما هو أهم شيء في مجال العمل المشترك: الوثوق والعلاقة الخارجة عن العقود.

(3) Robert C. Solomon, About Love (Lanham, Md.: Rowman and Littlefield, Madison Books, 2000).

متطور نام. نحن لا نقع في الحب وحسب، نحن نقرر أن نحب، نقرر أن نتبع الحب وأن نثابر عليه. والأمر على هذا النحو في الثقة. نحن لا نجد أنفسنا ببساطة واثقين بعد شهور وربما سنين من الألفة المريحة. نحن نتخذ قراراً بأن نثق نقطع وعوداً ونضمن عهوداً ملموسة. وندرك مرامي ذلك تماماً. ونحصل من الآخرين على آمال فيها ونستجيب لتحقيق هذه الآمال أو لإحباطها. الثقة ليست شيئاً «عندنا» نمتلكه أو وسيطاً أو جواً نعمل فيه. الثقة أمر نفعله أمر نصنعه. إن خيارنا المتبادل للثقة مع الآخر يحدد لا أقل من نوع وجودنا الذي نحن عليه ونوع الحياة التي سنعيشها معاً.

يمكن أن تقارن الثقة بالحرية أيضاً، وهي إحدى المصالح الإنسانية. وفي الواقع نريد أن نقول أن الثقة هي نوع من الحرية ليست فقط تحرراً من الشك وعدم الثقة بل هي حرية إدراك جميع أنواع الاحتمالات وخاصة مع الأشخاص الآخرين. نحن نعتبر الثقة على أنها «تصفية» في حياتنا، يكون ممكناً فيها جميع أنواع التعاون أو خلافه من الفعاليات المحفوفة بالمخاطر. إن قائمة الرئيس نيكسون السوداء (الرديئة السمعة) «قائمة الأعداء» أثّرت في تولّي منصبه السيء الطالع. لقد مُنع أعضاء في إدارته من التحدث إلى الصحفيين والسياسيين المندرجين في القائمة، ونتيجة لذلك ضيّق كثيراً نطاق سلطته الإدارية في ممارسة السياسة، فأصبحت الرئاسة في خلل وظيفي قبل وقت طويل من

كشف فضيحة ووترغيت. ماذا كان باستطاعة الرئيس فورد أن يفعل أكثر مما فعل وهو إنهاء موضوع «كابوسنا الوطني الطويل»، وذلك بالصفح عن نيكسون وكان واضحاً أنه لم يحرر فروع الحكومة الثلاثة وحسب والتي كانت عاجزة عن التقدم مدة شهور ومتوقف نشاطها، بل نشر روح الانفتاح التي كانت فرجاً وارتياحاً لكل أمريكي، وللملايين من الدبلوماسيين غير الأمريكيين ومن رجال الأعمال ومن السياسيين أياً كان اتجاههم السياسي.

كل من اختبر الاضطراب الانفعالي والإحباط في «سياسة المكتب»، يعرف جيداً كيف يحد فقد الثقة من قدرة الإنسان على العمل وعلى الكلام، وحتى من قدرته على التنفس بهدوء وإنجاز عمله. إن قرار الشك المتبادل وعدم الثقة أي التحرر من سياسة المكتب (كأن يذهب المرء إلى عمله «من أجل نفسه» وهو خيار يتخذه سنوياً ملايين من العمال الأمريكيين المتبرمين) لهو حرية ولعلها واحدة من أهم الحريات غير السياسية التي يمكن للمرء أن يتمتع بها. (ينبغي الإشارة هنا إلى أن الحريات السياسية تتضمن درجة ما من الثقة أيضاً. إن حرية الكلام هي خيار فارغ إذا لم تتضمن إمكانية وجود من يستمع إلى الكلام ويأخذه على محمل الجد، أو إذا كانت هذه الحرية مهددة باستمرار بالدعاوى القضائية والعنف الشخصي، وغير ذلك من الأصداء وأشكال الجزاء، ومثل ذلك الحرية الدينية التي يمكن أن تصبح دعوة للصراع الطائفي إذا لم يصاحبها التسامح والثقة).

إن الحرية التي توفرها الثقة هي الحرية التي تقضي بتعهد خطط مشاريع لا يستطيع ولا يريد أن يقوم بها شخص واحد بمفرده. إن الحرية التي توفرها الثقة هي حرية الاقتراب من الغرباء والارتباط معهم، وهم أناس لا يستطيع المرء أن يغفل عن مراقبتهم أبداً كما هي الحال في الاقتصاد التجاري الخارجي المتعاظم. إن الحرية التي توفرها الثقة هي حرية تفكير الإنسان في نفسه وأن يعرب صراحة عن أفكاره. وهي تتضمن في نتيجتها (لا ثمنها) ولكن ـ حرية التعرض للسؤال والانتقاد ـ والحق بأن يعترف الإنسان بذلك ويكافأ (إن كان أهلاً) للمكافأة.

هذا ما تجعله السياسة البيروقراطية أمراً مستحيلاً. ذلك أنه إذا كوفئت المساعي لأسباب سياسية بدلاً من الأهلية والاستحقاق فتقديم المرء «رأياً صائباً» يذهب جانباً. وكذلك إذا جوزي التقرب الوثيق من الغرباء «بالفسخ» فلا يدل هذا على أبعاد تأسيس عمل مع أولئك الذين لا تعرفهم وحسب بل يعني أن حرية السوق تعرضت للشبهة والخطر. وإذ كنت لا تستطيع أن تثق بزملائك للتعاون على خطة مشروع (لأنهم مثلاً قد يسرقون أفكارك وينسبوا الفضل لأنفسهم) فمعنى ذلك أن الحرية الأساسية في مجال الأعمال ـ المقاولة ـ قد تصدعت.

تتصل السياسة البيروقراطية بنوع من الصراع الرخيص مع الأعداء، ومع الذين يطعنون في الظهر ومع التخريب المخبأ بالاختصار مع تحطيم الثقة. لا شيء أقوى على الإخضاع مثل

الصراع، ومتى نشب الصراع في المخادع الضيقة غدا الجوار يدافع مخاطر أدهى من دفاعه عن النوعية وعن حصة السوق اللتين ترتبط الشركة بأكملها بهما. يشكو كل امرئ بادئ ذي بدء ثم يوافق قائلاً: «دعونا نتخلص من السياسة التي حولنا». ولكن التطبيق المجدي للسياسة حتى السياسة البيروقراطية ضرورية من دون ريب عند غياب ديكتاتور (رئيس مرهوب). والكثير من مشاريع الأعمال التي انصرفت عن طريق الأوامر القديمة وضبط النموذج انتهت إلى العودة إلى ذلك النموذج لأن موظفيها ومديريها لم يعرفوا كيف يمارسون السياسة مع ثقافة الثقة.

الثقة أمر يجب تعلمه. إن غياب الصراع ليس سلاماً بعد، ولكن بدلاً من الصراع يمكن أن يوجد الحوار والصدق والكفاح المتبادل على الطريق إلى اقتسام العهود التي هي أساس الثقة. إن بناء الثقة هو أمر أساسي. وفي غياب ثقافة الثقة، من جهة أخرى، تتحول السياسة إلى صراع، ويكون هناك قليل من الرابحين وعدد كبير من الخاسرين. إن الشركة التي تحكمها السياسة البيروقراطية هي شركة فيها الكثير من الخاسرين.

ألح عالم الاجتماع الألماني نيكلاس لوهمان Niklas Luhmann على أن الثقة هي طريقة للتعامل مع التعقيد في مجتمع يزداد تعقيداً[4]. يوجد حقيقة عميقة في هذا القول. لا

(4) Niklas Luhmann, Turst and Power (New York: Wiley, 1980).

يوجد مثال للثقة في بساطة علاقة مألوفة. بل المثال موجود في التعقيد الجديد الذي طرأ على العالم وعلى الاقتصاد العالمي. ولا تدعنا الثقة نزيد التعقيد في حياتنا وحسب (وهي تبسّط حياتنا في الوقت نفسه)، ولكنها أيضاً تغيّر حياتنا بطرق درامية، وذلك حين تتيح لنا أن نتحرى في اتجاهات جديدة، نختبر أنفسنا ونعبر عنها في علاقاتنا بطرق لم نكن لنفكر بها لولا الثقة. وهي تتيح لنا أن ننمو ونتغير ونصبح ليني العريكة وعميقين في جميع النواحي التي كانت تحرّفها وتشوهها فينا الثقة الساذجة البسيطة وعدم الثقة.

الثقة هي أيضاً شكل من أشكال الحرية في العلاقة سواء كانت صداقة أو غراماً رومانسياً أو زواجاً ثبت لمدة طويلة. إذا لم تثق امرأة بزوجها مثلاً في مجال تدبير المال يصبح أمراً ضرورياً عندها أن تصرف وقتاً طويلاً في الإشراف والنصح والسؤال والتحدي والمجادلة حول قراراته المريبة في الاستثمارات والبيع سواء كانت ضخمة أم ضئيلة. الإنسان الذي لم يمر أبداً بمثل هذه التجربة (ولا حتى بتخيلها) هو وحده الذي يمكن ألاّ ينظر إلى هذا الوضع على أنه شرك وهدر للوقت وللطاقة وسبب للغضب والغيظ لا مناص من أن ينسحب على العلاقة بأسرها. هناك أيضاً زوج أخذت تنهشه الغيرة من شخصية زوجه المغناج (وهي على الأغلب من أسباب اجتذابه للزواج منها) سرعان ما يجد نفسه يلعب دور التحري الخاص

المدعي الملزِم يستجوبها في كل حركة تقوم بها ولا ترد إلى ذهنه إلا أفكار الغيرة. عندما تغيب ويبالغ في تفسير أي تعليق أو أية إيماءة. إن القيود التي يفرضها هذا السلوك على حياة البعض واضحة كما هو واضح الشعور الهائل بالحرية الذي يصاحب نتائج مثل هذا الشك (وهذا يظهر بشكل جلي في كوميديات التلفزيون).

تقول إحدى الخرافات البارزة في مجتمعنا إن الحرية تنتمي في جوهرها إلى ما هو فردي، وإن المجتمع الحر هو ذلك الذي يدع الفردي موجوداً فيه. ولكن بالإضافة إلى الاعتراضات المعتادة حول أهمية الجماعة وفراغ حرية لا يكون فيها شروط ضرورية وخدمات تتعلق بالناس الآخرين (العناية الصحية، التعليم، البيئة النظيفة، الشوارع الآمنة، الثقافة المنشطة المنعشة مقابل الثقافة المتداعية). على المرء أن يلاحظ أن مثل هذه الفردية العنيفة المتطرفة تتجاهل مدى اعتماد حتى أكثر أبطال الفردية ـ كالمقاول ـ على شبكة من الناس لتثمير أفكاره ولبيع منتجاته أو خدماته وللحفاظ على سمعته فتستطيع شركته الجديدة أن تنمو وتزدهر. وأكثر من ذلك فإن الاحتفال بالأبطال الأمريكيين غالباً ما يتجاهل كيف يفتتح كل واحد منهم المقابلات بسرعة ويقول: «أنا مدين بكل هذا لزوجتي الحبيبة ولأمي ولأبي ولأطفالي ولأستاذي».

نحن لم نولد في هذا العالم وحيدين. ومعظمنا نادراً ما

يكون وحيداً في أي مجال مهم. الحياة مركبة من الصداقات والمشاركات والزيجات والجمعيات والمنظمات والمؤسسات والمعارف. وكل تصور لحياة جيدة تدع جانباً أهمية العلاقات الإنسانية هو تصور مرضي وغير واقعي (ما عدا تصور حياة ناسك نادر أو جبلي منعزل) وجميع تلك العلاقات تقتضي الثقة[5]. لقد حاول الفلاسفة طويلاً أن يرسموا الحياة الجيدة باللجوء إلى مبادئ عامة (بل «مطلقة»)، ولكن حتى حين تخضع العلاقات لمبادئ عقلية ودينية فإنها لا تعرّف بتلك المبادئ، وكذلك قراراتنا لا نتخذها باللجوء إلى مبادئ تتجاوز الأشخاص[6] ـ مثل هل نثق بصديق نودع عنده مدخراتنا مدى الحياة أم لا نثق؟ هل نقبل على الزواج أو لا نقبل؟ نحن نقرر

---

(5) Annette C. Baier, Moral Prejudices (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1995).

(6) إحدى الطرق التي تتحطم عليها الثقة في الحياة المدنية المعاصرة هي في الواقع من خلال الاختلاف حول بعض الموضوعات الأخلاقية المثيرة للجدل (الإجهاض، الموت الرحيم، حكم الإعدام، الجهد الفعال لتحسين فرص العمل والتعليم لأعضاء الأقليات والنساء) ـ أو أسوأ من ذلك الاختلاف حول المنزلة المجردة لمبادئ الأخلاق (هل هي نسبية أم مطلقة) ـ حتى عندما يكون هناك مقدار كبير من الاتفاق على الأسس «الكلية الشاملة» للسلوك الأخلاقي المحتشم. إن الذي يبدو أن المناقشات المستقطبة حول الأخلاق تتجاهله هو أن الثقة (أو نقص الثقة) بين المتناقشين أكثر منه في مصطلحات المناقشة وفي نتيجتها التي تحدد نمط الحياة في نظام الحكم وفي العلاقات التي تنظمه.

هل نثق أو لا نثق؟ وعندما نفعل ذلك أو لا نفعله نصل إلى نتائج درامية. ولهذا السبب من الضروري أن نبدأ الوثوق بالثقة ذاتها ومن دون ذلك تسقط دعوات الطيبة والصلاح في دعوى صلاح ذاتي (يكون الإنسان براً في عين نفسه ويعتقد أنه أقوم أخلاقاً من الآخرين) واغتراباً ووحدة.

تؤلف الثقة الأساس أي الشرط الأساسي الديناميكي في كل نظام حر للمشاريع. وهذا يعني أن قوام الحرية ليس فقط تقديم الوعود (للشراء والإنتاج والبيع والتأجير والدفع وأن يقدم أحد الناس عمله ويقدم آخر خبرته) بل هو أيضاً وبنفس الدرجة من الأهمية مسؤولية حفظ الوعود ومتابعة العروض وإنجاز العهود التي قطعها المرء على نفسه. إن المقاول الفرد شأنه شأن الشركة الضخمة يعتمد على الثقة ـ ومنها الثقة بالنفس ـ من أجل أن ينشط في مجال الأعمال. برهن فرنسيس فوكوياما أن الثقة هي الشرط الأساسي للازدهار، وأننا في خطر إضاعتها شيئاً فشيئاً[7]. لقد بيّن أن المجتمعات التي تتمتع بدرجة عالية من الثقة تكون بارزة في امكانها تشكيل شراكة تعاونية ناجحة واسعة الانتشار. وعلى عكس ذلك فإن المجتمعات ذات الثقة المنخفضة غالباً ما تميل لأن تكون مناطق تدهور اقتصادي وتكون بالتأكيد أماكن رهيبة للعيش.

---

(7) Francis Fukuyama, Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity (New York: Free Press, 1996).

توفر الثقة أيضاً الشروط الأساسية لمجتمع مدني. ومعنى مدني هنا لا يقتصر على معنى «الانسجام أو الفلاح» بل معناه أقوى بكثير إنه المعنى القديم لكلمة دولة، ونظام حكم Polity أي جماعة منظمة متناسقة. (من الأفضل أن ينظر إلى الشركات مثلاً لا على أنها هيئات اعتبارية بل على أنها جماعات متناسقة)[8]. ولكن الثقة في السياسة أمر يدعو إلى ضرب من الفضول في مدى أحقيتها. والتاريخ مليء بشعوب وثقت بأشنع المسوخ المخيفة (هتلر مثل واضح وموسوليني الذي تجاوز صلاحياته ففرض أن تسير القطارات في وقتها المحدد وسلوبودان ميلوسوفيك الذي خسر الكثير في حرب واحدة. ولكن لأمريكا تاريخاً طويلاً كما أن لها ايديولوجية (عقيدة) في فقد الثقة بالحكومة («الحكومة الكبيرة») كما يسمونها. إلا أن الأمريكيين يظهرون مقداراً كبيراً من الثقة بشكل تقليدي. وترجع شكاوى الأمريكيين من أقل تقصير يبدر من الحكومة المحلية إلى أنهم ينظرون إلى مشروعية عملياتهم كأمر مفروغ منه. تأخر البريد مثلاً مدعاة للشكوى بشكل عام ولكنه يشير ببساطة إلى أن الناس يثقون عادة بأن عمال البريد يسلّمون البريد في وقته مع قليل من المراقبة أو لفت الانتباه أو من دون ذلك.

---

(8) See Robert C. Solomon, A Better Way to Think about Business (New York: Oxford University Press, 1999).

إن إيديولوجية فقد الثقة بالحكومة التي غدت الآن جزءاً من الخرافة الأمريكية تفهم على نحو سخيف أحمق. كتب جيمس فالوز Fallows قبل وقت قصير في Us News and world report يقول: «هناك لحظات في التاريخ ننظر فيها إلى الوراء ونقول: فيم كان هؤلاء الناس يفكرون؟ وبعد جيل من الآن سوف ينظر الناس إلى الوراء نحونا، ويعجبون كيف كنا نفكر في موضوع خلاف أساسي هو دور الحكومة وغايتها. لم يقم الديمقراطيون إلا بالقليل في سبيل تحدي اقتراح الجمهوريين الذي يرى أن الحكومة هي ببساطة رديئة شريرة، ومعنى ذلك أنها متلاف (مسرفة) جائرة مضللة وغير مجدية»، ولكن ما يقوله الناس عن الثقة ليس دائماً (ولا غالباً) دلالة جيدة على ثقتهم. ويلزم أن نضيف من أجل قياس صحيح إن نقص ثقتهم في الحكومة يمكن أن يكون خطراً كخطر إيلائهم الحكومة ثقة عمياء. وفي الواقع من دون الثقة لا يمكن وجود حكومة ولا نظام حكم على الإطلاق.

بالنسبة لنا جميعاً في حياتنا الخاصة والمهنية في أدوارنا التي نقوم بها كمواطنين ومستهلكين، في أدوارنا كرؤساء أو أعضاء في عالم الجماعة «يجب أن نتعلم كيف يثق أحدنا بالآخر»، هذا ما قاله لشعبه مدافعاً ڤاكلاف هاڤل Vaclav Havel في خطاب متقد ملتهب بعد ثورة Velvet التي أنهت خمسين سنة من الشيوعية والرعب في تشيكوسلوفاكيا. ونحن أيضاً يدافع كل

منا عن الآخر في عالم يبدو على نحو ما وكأنه بدأ لتوه. كتابنا هذا هو التماس لبناء الثقة في وجوه حياتنا حيث بدأت الثقة لتوها، أو ربما حيث لا تزال مجهولة أو حيث كانت موجودة وأصيبت بالخيانة وسحقت وبدت مهدمة.

كل هذا الذي نقول أمر فلسفي على نحو واعد واضح. ولكن ينبغي أن يعلم القارئ تماماً ماذا نقدم في هذه الصفحات التالية. نحن قصدنا أن يكون هذا الكتاب عملياً ولكن هذا لا يعني أننا نقدم فيه وصفة أو خطة من عشر مراحل لبناء الثقة في شركة أو في زواج أو في مجتمع. إن ما نحاول تقديمه فعلاً هو رؤية للثقة وفهم لها مما يجعل بناء الثقة ممكناً وعملياً. إن الحديث عن الثقة بسهولة بالغة قد يميل إلى الابتذال كأن نقول مثلاً: «الثقة مهمة» ويزداد خطر هذا الميل إذا أضفينا على هذا الابتذال تعابير مهنية. لنبدأ إذن فنجمل بمصطلحات مباشرة صريحة ما يعد غير موائم للنظرة إلى الثقة التي نعززها في هذا الكتاب.

- سوف تساعدنا الثقة، بالمقارنة مع الحب والحرية، على اجتناب السلبية المتضمنة في نظرة شائعة واسعة الانتشار (وإن لم يعترف بها) ترى أن الثقة في جوهرها مخاطرة واتكال. إن الثقة انفتاح على العالم وليست انقاصاً له.
- مع أن الثقة غالباً ما تكون غير مرئية («شفافة» إذا نظر إليها أمراً مفروغاً منه) فإنها حصيلة يقظة مستمرة ونشاط. ولكن

ما إن تتأسس الثقة حتى تتسرب بسهولة إلى الخلفية، إلى ما هو مألوف، ولذلك لا تكاد تكون شعورية في مجموع العادات والتطبيقات. ولكن ينبغي ألا تختلط الثقة مع منزلتها الخلفية تلك. تصبح الثقة غالباً مرئية (في حال الاسترجاع) عندما تُجابه وتُنتهك.

- ليست الثقة «وسيطاً» أو «صمغاً» يشد أواصر العلاقات والمجتمعات معاً. وليست هي «مزلّقاً» للعلاقات الاجتماعية وليست هي «جواً محيطاً». إنها ليست «بعض المتاع».
- الثقة ديناميكية إنها جزء من حيوية العلاقات وليست الأساس الجامد فيها. إنها تتضمن مسؤولية شخصية وتعهداً وتغيراً.
- الثقة هي ممارسة اجتماعية وليست مجموعة معتقدات إنها «كيف العمل» لا «معرفة أن» إنها مظهر للثقافة ونتاج التهذيب والرعاية وليست مجرد علم نفس فردي أو موقف.
- يجب ألا تختلط الثقة بالممارسة السامة التي نسميها نفاقاً ودياً. النفاق الودي ادعاء وزعم للثقة دفاعي وهو موافقة على إخفاء الغيظ الذي يجعل الاتصال الصادق الأمين غير ممكن.
- ليست مشكلة الثقة تحليلية أو نظرية وحسب إنها مشكلة عملية: كيف تخلق الثقة وتحافظ عليها، كيف تنتقل من عدم الثقة إلى الثقة، كيف تنتقل من تصدع الثقة إلى الشفاء.

نستطيع بهذا أن نميز الثقة البسيطة مما ندعوه الثقة الأصيلة.

- إن التفكير في الثقة والحديث عنها لن يؤثرا في معتقداتنا وحسب بل هما يغيران أيضاً سلوكنا في العالم وسلوك كل منا تجاه الآخر.
- إن طريقة تفكيرنا في الثقة (هل نخلط بينها وبين الضبط الكلي أو بينها وبين الثقة العمياء أو الثقة البسيطة أو بينها وبين الاتكال، المخاطرة، الاحتمال) تجعلها إما ممكنة وإما صعبة وإما مستحيلة. تتضمن الثقة (شأنها شأن الحب والحرية) عدداً غير محدد من التوقعات حول تعزيز النفس والدفاع عن النفس.
- لا تدل تصدعات الثقة على انتهائها. إن هذه التصدعات هي جزء من عملية الوثوق (يوجد أنواع كثيرة لتصدعات الثقة تتراوح بين الأخطاء والخيانة والغدر. ومن المهم عدم الخلط بين هذه الأنواع أو الادعاء أن جميع التصدعات هي خيانات).
- الثقة هي قضية النقاش (وليست جدارة الثقة). والسؤال الجوهري هو كيف نثق لا كيف نكون أهلاً للثقة (فالثقة لا تُكتسب فقط بل ينبغي أن تُعطى وتوهب).
- الثقة هي مسألة علاقات متبادلة وليست توقعاً أو مخاطرة أو اتكالاً.
- الثقة تحويلية. فالمسألة ليست إعطاء الثقة أو الحصول عليها، بقدر ما هي مسألة تغيير كل واحد للآخر ضمن علاقة الثقة.

وهذا ما نعنيه عندما نتحدث عن «العلاقات الديناميكية».

- الثقة هي مسألة قطع العهود والالتزام بها ومشكلة الثقة ليست إضاعة الاعتداد أو الائتمان ولكنها الإخفاق في رعاية العهود المبرمة.
- التعهدات لا تحد الحرية بل هي الشرط السابق للحرية والتعبير عنها.
- الثقة هي مسألة مهارات مزاجية وانفعالية، هي وظيفة الخيال بقدر ما هي نتاج تفاوض وتفهم.
- إن أمزجتنا وانفعالاتنا هي ارتباطات في هذا العالم. إنها ممارسات ماهرة وليست مجرد «مشاعر» إنها لا تحدث لنا بالمصادفة ونحن لسنا ضحايا وحسب.
- تتغير أمزجتنا وانفعالاتنا مع ممارساتنا. الثقة تاريخية ولكنها ليست مرتبطة بالماضي كثيراً بقدر ما هي واعدة بالمستقبل.
- يمكن لممارساتنا الانفعالية أن تتغير وتصبح متعهدة مصقولة. نحن نستطيع (وينبغي علينا) أن نتعلم الثقة.
- عندما ميز فرنسيس فوكوياما تمييزه الشهير بين المجتمعات «العالية الثقة» والأخرى «المنخفضة الثقة» كان يُرجع في النهاية إلى الممارسات الانفعالية التي تستطيع أن تحدث التغيير وتكون متعهَدة مصقولة. وبالتالي ليست المجتمعات العالية الثقة والمنخفضة الثقة أقداراً ثابتة أو ضرورات تاريخية.

- تتضمن الثقة الإخلاص والأصالة والاستقامة والفضيلة والشرف (وجميعها قضايا أخلاقية). إنها لا تتصف بسمةِ «حيادية» وليست نموذجاً ثقافياً وحسب كما أنها ليست مسألة «حكم جيد» فردي. إنها ليست مسألة عادة دون تفكير (ثقة بسيطة) ولكنها مسألة استقامة بضمير حي، إنها الثقة الأصيلة.
- إن ألد أعداء الثقة الريبية والأنانية والفهم الساذج للحياة حيث يتوقع الإنسان أن يحصل على أكثر مما يريد أن يقدم، وتكون النتيجة الغيظ وعدم الثقة وعدم الأصالة.
- الثقة بالنفس هي أوطد أسس الثقة وأكثر أشكالها إهمالاً على الأغلب، وعدم الثقة هو غالباً انعكاس لفقد الثقة بالنفس.
- تسير الثقة مع الصدق يداً بيد، والكذب هو دائماً تصدع ثقة.
- والضرر في الكذب أنه بدوره يصدع الثقة. قول الصدق أمر واجب «إلزام مطلق» سواء كان يلبي أفضل المنافع لأكبر عدد من الناس أم لا، وسواء كان يشف جيداً عن فضيلة أو صفة في الفرد أم لا يشف. إن قول الصدق يدعم الثقة والكذب يزعزعها.
- لا يمكن أن تؤخذ الثقة الأصيلة أمراً مفروغاً منه، بل يجب رعايتها وصقلها باستمرار بواسطة العهود وقول الصدق.
- القيادة الحقيقية أياً كانت لا يمكن أن تقوم على أمر آخر غير الثقة.