

1

الوثوق بالثقة

obeikandi.com

obeikandi.com

إلى أي حد يثق أحدنا بالآخر؟ إن العالم يتقلص وعوالمنا الفردية تنمو. هل تستطيع الأقليات والبلاد الصغيرة أن تثق بالأكثريات الحاكمة وبالقوى الاقتصادية الكبيرة الجبارة والعكس بالعكس؟ هل يستطيع فقراء العالم وعماله أن يثقوا بأولئك الذين يحددون لهم حياتهم وأرزاقهم وأسباب عيشهم؟ هل نستطيع أن نثق بأن الأوربيين الشرقيين سوف ينظمون بلادهم ويرتبون أحوالهم؟ هل نستطيع أن نثق بأننا نحن أنفسنا سنفعل الأمر ذاته لأنفسنا؟ هل نستطيع أن نثق بقادتنا وأنهم سوف يخدمون مصالح الشعب في أوقات يزداد فيها الشك والارتياب؟ هل نستطيع أن نثق بالسوق - أو بالأحرى بزعماء أكبر شركاتنا - وبأنهم سوف يتصرفون وفق المنفعة العامة؟ أم أن كل شيء يقوم

على معاملة تعاقدية ينتفع منها فقط أولئك الذين يستثمرون وأولئك الذين يستهلكون؟ هل نستطيع أن نثق بجيراننا سواء كانوا ملاصقين لبيوتنا أو في وسط المدينة أو في وسط البلاد أو في منتصف الطريق الذي يدور حول الكرة الأرضية؟ هل نثق بالناس الذين نعمل معهم ونعمل من أجلهم أم أننا نستهلك طاقاتنا بدلاً من أن نحمي أنفسنا ونتلافى هشاشتنا وعدم حصانتنا؟ نأمل أننا نستطيع أن نثق بجميع هذه الأمور ولكن ينبغي ألا نأخذ الثقة أمراً مسلماً به.

يُقترح غالباً أن فقد الثقة الواسع الانتشار هو الذي يحرض الاهتمام الجاري في موضوع الثقة. نحن نظن أن الثقة مسألة أكثر دقة وأهمية: إذ يوجد في العالم اليوم من الثقة أكثر مما كان في العهود السابقة كما أن الاتكال العالمي عليها يزداد لأمرين معاً: فائدتنا منها وحاجتنا إليها. في الأحوال التي تفتقد فيها الثقة لا يتكلم الناس عليها أبداً بل بالأحرى يطورون استراتيجيات كي يتلاءموا مع غيابها وفقدانها.

هكذا كان واقع الحال في كتلة الاتحاد السوفيتي القديم. لم يكن أحد يتكلم عن الحاجة إلى الثقة وقتذاك في وضع كان فقد الثقة يتولى حصصاً من الكابوس هناك⁽⁹⁾. وفي مقابل ذلك

(9) خذ بعين الاعتبار ما كتبه ميلان كونديرا: Milan Kundera الكوميديا السوداء حول براغ في الستينيات، ربما مع قليل من أدب كافكا Kafka كفاتح مر للشهية. ميلان كونديرا Milan Kundera كتاب الضحك والنسيان.

كان الأمريكيون يظهرون درجة عالية من الثقة في حكومتهم وبمستوى عملي من يوم إلى يوم، وهم متأهبون حالاً للرد حتى على أقل حد من الخيانة. إن ما يقوله الناس عن الثقة يختلف عما يوحي به سلوكهم.

نحن بشكل عام نثق بمشرياتنا، نخاطر بحياتنا دون تفكير من أجل شرائها (سيارات، أدوية، أطعمة معلبة، طائرات، مظلات، حبال ذات خطافات)، ونحن نثق أيضاً بالناس الذين يقدمون لنا خدمات حتى دون أن نتقصى إن كانوا أهلاً لاعتمادنا عليهم، (هل نظر أحدنا مرة إلى الشهادة المهنية لطبيب أو طبيب أسنان نتردد عليهما؟ ما الذي يدريك إن لم تكن مضيضة الطائرة قد بصقت في صحن الحساء الذي تقدمه لك، أو لم تكن قد أسقطت شطيرتك أرضاً وهي آتية بها من المطبخ. كم من الناس من يتثبت مرتين من الحبوب التي يصرفها له الصيدالو؟ كيف نعلم أننا لم نستأجر في حالة الطوارئ بدائل أو ثلاثة أشخاص إمرة بدلاً من عمال الكهرباء وعمال الإطفاء الحقيقيين. إلا إذا كانت الفاجعة واضحة؟) بالرغم من المخادعين والدجالين رديئي السمعة يظل موقفنا في التعامل صادراً عن الثقة الممزوجة بمقدار ما من الحذر. وإذا قبل أحدهم التخدير حقاً «أنت تشتري على مسؤوليتك» (دع المشتري على علم) يصبح من الصعب عليه أن يكون زبوناً على الإطلاق.

الثقة عند الاختبار

الثقة. تؤكد لنا جماعة الروك الغنائية التي تدعى (ميتالिका) في أغنية شعبية «لا شيء غيرها مهم». هذه العاطفة كانت سنة 1990 النسخة المعدلة لأغنية في عهد فرقة البيتلز سنة 1960 وهي تأسست على آثار جملة قديمة تقول: «إن ما تحتاجه هو الحب» (سرعان ما أوضحت الحركة النسائية الناشئة إن البيتلز كانوا على خطأ)⁽¹⁰⁾. فالحب جميل ولكن الاحترام والاستقلال الذاتي والرواتب المناسبة والمواطنة الكاملة هي أيضاً ضرورية.

الأمر كذلك في الثقة. الثقة مظهر جوهرى في العلاقات وفي الأعمال وفي السياسة، ولكنها ليست الجواب الشافى لجميع أمراضنا⁽¹¹⁾. وإذا استعدنا الأحداث ونظرنا إلى دائرة KGB وقد تكشفت للعيان غب الحرب الباردة في السنين الأخيرة نجد أن استراتيجية الحكمة التي تقول «لا تستطيع أن تثق بالسوفييت» أثبتت صحتها. إن السلوك الذي تم تعقبه هو فقد الثقة وليس

(10) سَوَّقت فرقة البيتلز أغان كثيرة عن الثقة مثل أغنية: «تعرفين أنى لا أجيء بسهولة».

(11) Daryl Koehn, "Should We Trust Trust?" American Business Law Journal 34, no.2 (1996): 184-203 (a reply to Fukuyama).

أشار كوهين مثلاً إلى أن اثنين من أمثلة فوكوياما الثلاثة عن المجتمعات الرفيعة الثقة (ألمانيا واليابان والولايات المتحدة) أنتجتا أكثر الحكومات العسكرية المخربة التوسعية في التاريخ الحديث.

الثقة. حتى في السياسة المحلية الداخلية هناك دائماً مكان للشك والارتياب. ففي مجال العمل ينبغي دائماً أن تكون الثقة مُتعهدة بعناية ومُثمنة بحذر. ومجرد الثقة برجال الأعمال لم يعد بعد موجوداً في مجال الأعمال، بل وحتى لو وجدت الثقة فإنها تُدعم بالعقود المناسبة التي تكون ضرورية غالباً، إن لم يكن من أجل التنفيذ فمن أجل توصيف الالتزامات (العهود) والتوقعات.

في الزواج أيضاً قد يدعي الأزواج والزوجات أنهم يثقون بعضهم ببعض تماماً حين يكونون أبعد ما يكونون عن الثقة، وذلك لأن بدائل الثقة - الشك وعدم اليقين والمواجهة والطلاق - هي أمور مؤلمة حين التأمل وإمعان التفكير. ولكن ثمن ادعاء الثقة هذا هو النفاق الودي الذي هو نوع من السم يتلف العلاقات رغم أنه يبدو في الظاهر وكأنه يقيها متماسكة. النفاق الودي نفسه تقريباً نجده في المنظمات حين يخفي التهذيب الزائف الزائد وما يدعى «روح الفريق» أشكال الغيظ وانعدام الكفايات التي تدمر الشركة بأكملها.

كم يثق كل منا بالآخر؟ يوقع زوجان لهما دخل عالٍ ما يدعى «اتفاقات ما قبل الزفاف» بشكل روتيني وهما في فورة الحب الذي سرعان ما ينتهي إلى الانفصال والطلاق. ينتهي ثلثا عقود الزواج عندنا بالطلاق مما يوحي بأن إحساسنا بالتعهد والالتزام وما يتلوها من ضمان الثقة أصبح متدنياً وليس كعهدنا السابق به حتى في أكثر العلاقات حميمية.

وكذلك يوحى تفشي دعاوى المسؤولية القانونية بأن روابط الثقة السوية (التي هي خارج التشريع) قد تحطمت أيضاً. ودون أن نلج أدغال البراهين المشتبكة التي تتعلق بالأضرار والمنافع في نظامنا الراهن نستطيع أن نقول مع بعض الجرأة واليقين أن الزيادة الدرامية في عدد الشكاوى التي تعرض في قاعات المحكمة تصوّر بشكل ملحوظ عدم التفاهم الذي يسري بين المواطنين والمؤسسات فيما يخص توقعات الحياة اليومية. وفي الشركات بلغ وباء تخفيض الحجم وإعادة تشكيل البنية مداه. وصار يقال غالباً أن الولاء أو الإخلاص أمر غير مناسب أو هو فضيلة غبية، وإن فقد الثقة واتخاذ موقف الدفاع أفضل من الهدف المشترك، وهذا خرب الأخلاق تقريباً في الكثير من الشركات الضخمة.

في الواقع أصبح السير في الشارع في مدينة غريبة - أو حتى في إحدى مدننا - اختباراً للثقة. إن التهافت المتزايد على وضع نظم الإنذار من السطو الليلي والأجهزة المضادة للسرقة في السيارات والتحسين الدائم لنظم الأمان في الكومبيوتر كل هذا يشير إلى انتشار عدم الثقة بين المواطنين. وفي العقدين الماضيين بلغ عدم ثقتنا بالأطباء والمحامين والاقتصاديين والمهنيين الآخرين والخبراء مبلغاً درامياً مؤسفاً، بل كان أمراً جارحاً بالنسبة للممارسين الذين يتمتعون بضمير حي في هذه المهن. وقد أدى ضياع الثقة بالموظفين الرسميين - أمثال موظفي

الكونغرس الأمريكي والرئاسة والمحكمة العليا وما شابهها من مؤسسات في بلاد العالم - إلى انتشار الارتياح وإلى بعض أعمال العنف المخيفة. (تجلى أقصى الأمثلة في إلقاء القنابل على السفارات وفي حادثة المبنى الفدرالي في مدينة اوكلاهوما).

تتطلب هذه الحقول المختلفة للثقة وعدم الثقة أساليب فهم تتفاوت إلى حد بعيد. وبهذا المعنى نقول إن الثقة ليست أمراً واحداً بل هي عدة أمور. إنها توجد برمتها في مفرداتها أو خصوصياتها في كل لحظة من لحظات ممارستها، وفي جميع تلك اللحظات لا يوجد شكل أفلاطوني أو مثال للثقة ولا حالة نموذج واحد، ومع ذلك يستطيع المرء أن يقوم ببعض التعميم فيما يتعلق بها. إحدى هذه الملاحظات هي أن الارتياح قد أحاط بطبيعة الثقة بسبب اجتياح وباء ظاهري واضح من عدم الثقة. إلا أن الجانب المقابل من تلك الملاحظة هو أن الثقة لم تكن في يوم من الأيام أكثر لزوماً وأهمية منها الآن. والسبب الدقيق لبروز الثقة كمسألة مهمة هو أنها في مجتمع حر وفي نمو اقتصاد السوق الحرة هي الأمر الجوهرى المعتمد لعيش كريم ولإمكان الوصول إلى «النظام العالمى الجديد». وإذا قُيِّض لذلك النظام العالمى الجديد أن يكون أكثر من مجرد تمزيق لسلطات العالم القديم فينبغى أن يقوم على بناء الثقة بين البلاد كافة، وبين الزبائن والشركات الذين يخدمونهم وبين النقابات المتزايدة ذات الصولة ومواطنى العالم أجمع.

أصبحت كلمة «ثقة» في كثير من مواضيع الأدب الراهن تبعث الأسى وتثير الحنين وتذكر بالأيام البسيطة الخوالي عندما كان الأمريكيون ينامون دون أن يفتلوا أبوابهم، وعندما كانوا يلتقطون رواد الآفاق من المسافرين على الطرقات ويتحدثون ويسامرون الغرباء. كان الناس في ذلك العهد يهتمون بالعبادات والسلوك الحسن أكثر من اهتمامهم بالتأمين على محافظ جيوبهم أو بالمخاوف على مصالحهم ورفاهيتهم. ذاك كان عصر سابق (لاتفاقيات ما قبل العرس) ولدعاوى المسؤولية القانونية وللمناداة التي لا تنقطع بالدعاوى القضائية ومقاضاة إخفاء سلاح اليد. كان ذلك عالماً يعتبر الزواج فيه عهداً والتزاماً يدوم مدى الحياة عندما كانت «كلمة الإنسان رابطة» عندما كانت الأعمال تدار بمجرد المصافحة، وإذا أعطى سياسي وعداً يؤخذ بكل جدية وقد تطوفت في أذهان المنتخبين شكوك في أن هذه الوعود قد لا تنجز. إن وعد السياسي اليوم أقل قيمة من ورقة الصحيفة القديمة التي نشرته، ولا تدار الأعمال إلا بتوكيل المحامين أو برعاية فريق قانوني مع تهديد بالمقاضاة حاضر وملمس دائماً. أصبح الطلاق مسألة حق بل هو أمر ملائم إنه حالة أو شأن من الشؤون، وجعله بحق كثير من المعلقين بمنزلة الالتزام الضعيف وإليك عن مجتمعنا أيتها الثقة⁽¹²⁾.

See, e.g., Barbara Dafoe Whitehead, *The Divorce Culture* (New York: (12) Random House/Knopf, 1996).

لا ريب أن المرء يستطيع أن يجد أخطاء خطيرة في طرق الحياة القديمة وفي التفكير وتناول الأمور آنذاك. فالكثير من الزيجات التي دامت طويلاً كانت جحيماً خالصاً، ولو حصل طلاق لكان أفضل للزوجين وللأولاد. ولكن هل حقاً أن الثقة تتناقص في العالم كما يقولون؟ أم أنها نقلت فقط إلى مؤسسات جديدة وإلى فئات من الرؤساء وأصحاب المشاريع؟ نحن نميل إلى التفكير في الثقة وكأنها شيء مثبت متمكن شيء نأخذه ببساطة أمراً مفروغاً منه لا سيما بين أصدقائنا وأسرتنا وجيراننا. ولكن تجاه عالم القرن الواحد والعشرين السريع التغير ينبغي أن يعاد فهم الثقة في ضوء التغير السريع هذا، ولم شمل المجتمعات في سوق عالمية تجاه عالم ربما لأول مرة يصنع تاريخه وهو واع لنفسه كل الوعي وشاعر بها كل الشعور.

بدائل الثقة: الخوف، الضبط (السيطرة)، السلطة

يتحدث مديرو الأعمال التنفيذيون في هذه الأيام كثيراً عن الثقة. بصورة رئيسية يتحسرون على غيابها في شركاتهم. فقد بلغ تخفيض حجم الشركة مداها. لقد غدا ولاء الشركة شيئاً من الماضي ووصل التخريب في العمل إلى معدلات تآزمية. وكل فرد أصبح يوافق على أن الحاجة إلى الثقة باتت أكبر وأن فقد الثقة باهظ التكلفة وغير مجد إن لم نقل أنه غير مرضٍ مطلقاً ومذل في بعض الأحيان. ولكن عندما يصل الأمر إلى الشروع

في بناء الثقة وخلق ثقة أكبر ومحااربة فقد الثقة بالثقة تبدو البراهين والحجج وكأنها وصلت إلى طريق مسدود. ذكر أحد زملائنا وهو أيضاً يعمل مستشاراً في شركات كبيرة أنه بعد إلقائه محاضرة أمام عدة مئات من مدراء تنفيذيين في واحدة من أكبر الشركات الأمريكية، وتناولت المحاضرة موضوع أهمية الثقة بالموظفين كان أول سؤال تلقاه بعد المحاضرة: «ولكن كيف نستطيع ضبطهم؟». إنه سؤال معبر، سؤال يدل على أن السائل (وربما معظم المديرين الحاضرين في القاعة) لم يفهم لا أطروحة المحاضرة ولا طبيعة الثقة. وربما كانت تلك أصعب نقطة ينبغي اجتيازها - وهي أنه لا يجوز الخلط بين الثقة والضبط. وزيادة الثقة ضمن شركة لا يزيد الضبط فيها. بل إن تخفيف زمام الضبط يحسن فعالية وجدوى العمل والتعاون فيه وبث روح الفريق، وشحذ أخلاق الموظفين وتوفير فرص النجاح في عالم تتفاقم فيه المنافسة.

لقد أعطانا نيكولو مكيافيلي نصيحة شهيرة في كتابه (الأمير) فقد سأل ببلاغة: هل من الأفضل [للرئيس] أن يكون محبوباً أم مرهوباً وأجاب على نحو بين لا لبس فيه: الأفضل أن يكون مرهوباً لأن ذلك «آمن» له. ولم تكن حجته تملقاً يقول: «إذ قد يقال عن الرجال بوجه عام أنهم عاقون (منكرون للجميل) متقلبون مرآؤون يروغون من الخطر وجشعون للكسب وما دمت تغدق عليهم المنافع فهم رجالك ... [ولكن] الرجال

هم أقل تردداً في إيذاء من جعل نفسه شخصاً محبوباً من الذي جعل نفسه شخصاً مرهوباً. لأن الحب مقيد برابطة الالتزام، وما دام الجنس البشري سيئاً فإن هذه الرابطة تتحطم في كل مناسبة تكون فيها مصلحة المقيد بها في تحطيمها»⁽¹³⁾.

بمعنى آخر لا يمكن أن يكون الناس موضع ثقة بل يجب أن يكونوا منضبطين ومهددين. ولا يستطيع القادة أن يثقوا بشعوبهم إلا بقدر ما يحكموا ضبطهم بالترهيب. لقد خمد هذا المشهد لحسن الحظ في معظم المساكن بعد أن كانت السلطة الأبوية مصدر رهبة للزواج والأسرة، ولكن بقايا من المشهد ما تزال موجودة يؤيدها وجود ولد جامع في الأسرة، أو زواج فاشل سيء، أو خوف تبتعثه في قلوب الرجال نساء اتخذن الحرية الكاملة ديدناً والاستقلال مذهباً. أما في الشركات فقد غدا الحكم بالترهيب «شريعة الغاب» مهما بلغت سياسة الشركة من اللطف والإنسانية، (لقد أسهم التعبير المجازي لكلمة حرب ووحشية في إذكاء وباء عدم الثقة أكثر من نزعة الكلام الأدبي في معظم الشركات الكبيرة)⁽¹⁴⁾. وترى شخصاً مارس العمل عشرين عاماً وليس له ضمان في هذا العمل أكثر من زملاء له مأجورين جدد، ولا يأبه التخفيض الذي تقوم به الشركة لا

Niccolò Machiavelli, *The Prince*, translated by Christian E. Detmold (New York: Airmont, 1965). (13)

See Solomon, *A Better Way to Think about Business*, chapter I. (14)

بالجدارة ولا بإتقان العمل الشاق. وليس من المستغرب أن اسم مكيافيلي ما زال طافياً في أدبيات الإدارة إلى جانب آتيليا قائد الهون وجنكيزخان وحكام العالم الآخرين⁽¹⁵⁾.

إن الاقتراح الذي يقول إن الشعب ليس أهلاً للثقة كان يمكن أن يصيب بالصدمة الجماعة التي تميل إلى المسيحية في أوائل القرن السادس عشر، والتي نشأت وترتبت على فلسفة الحب، وكانت قد جددت معرفتها بأرسطو الذي كان يلح على موضوع الفضيلة. كان أرسطو يعتقد أن الأساس المتين لجماعة سياسية محتشمة أن يتحلى الشعب فيها بالفضيلة، ويثق كل فرد بالآخر في السياسة وفي التجارة كما في المعركة. حتى عصر النهضة في أوروبا اعتمد على شكل جديد للثقة - ثقة بالإنسانية ثقة بالآداب الإنسانية، ثقة بالقدامى ثقة كل إنسان بالآخر والاستمرار في الثقة بالله. يحلو للمرء أن يتتبع، ربما بشيء من الحنين، تحول النظرية السياسية منذ تصور أرسطو المترع بالثقة لرجل السياسة ذي النبل المتأصل والاتجاه المدني إلى مفهوم

(15) See, for example, Anthony Jay, Machiavelli and Management (New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1968), and its feminist counterpart, Harriett-Rubin, The Princessa (New York: Doubleday, 1997). See also wes Roberts, Leadership Secrets of Attila the Hum (New York: Warner Books, 1989). For a critique of such models, see Solomon, A Better Way to Think about Business.

مكيا فيلي عن السياسيين كأناس يخدمون أنفسهم بشكل أساسي ويعيشون فساداً بسياسة تعتمد الشك بدلاً من سياسة تكون استمراراً للفضيلة الشخصية وللأخلاق.

تخللت التاريخ الإنساني أفكار ريبية مشابهة في زمن اليونان وعند الرومان وعند بعض أتباع كونفوشيوس (مثل كزونسي Xiunzi في الصين القديمة). والافتراض الأساسي في هذه الأفكار هو وجود طبيعة بشرية ثابتة جوهرها الأنانية. ولذلك تملي الاستراتيجية الحذرة فقد ثقة معمماً. وعلى خلاف ذلك الثقة هي محض غياب، وفي عالم كهذا العالم ليس للثقة مكان مرموق حساس. والطريق الوحيد للتقدم إنما يكون بالقوة، ويمكن أن ينظر إلى الكلام عن الثقة أو مجرد ذكر موضوعها على أنه فعل تلاعب وخداع وحسب. وعندما يتكلم مستشارون ومدراء تنفيذيون عن تفويض (أو منح السلطة) - وهو عرض ظاهري للمفاوضة على تقاسم السلطة من أجل العودة إلى الثقة - يستجيب الموظفون بمتهى الحذر والشك. إذ غالباً ما يعني هذا التفويض مزيداً من المسؤولية واللوم بدون إعطاء أية سلطة حقيقية أو استقلال ذاتي. وعندما تكون الثقافة المهيمنة في الشركة هي ثقافة إصدار الأوامر واعتماد الضبط تكون النتيجة فقد ثقة ضخم وريبية.

الثقة والضبط متعارضان لأن لبّ الثقة يتضمن الحرية. والثقة بالناس هي الاعتماد على شعورهم بالمسؤولية (أو ربما

شعورهم بالاستقامة). وهي الإيمان بأنهم سوف يختارون أن يسلكوا سلوكاً جيداً بالثقة، مع إدراك احتمال أنهم قد يختارون خيانة الثقة. أن نثق بشخص معناه أن نتوقع أن هذا الشخص سوف يتفهم آمالنا فيه ويكتشف طريقة للتغلب على العقبات. ولكن الثقة بسبب اتصالها الجوهري بالحرية فإنها دائماً تتضمن المخاطرة. إنها دائماً سريعة العطب ولذلك فإن أولئك الذين هم في الحكم يفضلون أن يأمرؤا مستخدمى ذلك الحكم من دون أن يعتمدوا على الثقة. وتتطلب اللغة الجديدة في مجال الأعمال تمويه هذا الأمر فيكون فرض الحكم غالباً تحت ستار من الثقة. ولكن أن ينتظر من الموظفين أن يقوموا بما يطلب إليهم تحت طائلة التهديد والعقاب ليس معناه وضع الثقة فيهم ومثل ذلك الزوج الذي يسجن زوجته في المنزل ويدعى أنه يثق بها. ولكن قد يثار جدل حول هذا الموضوع. لم يجب على المرء أن يقبل مخاطرات الثقة وشكوكها بدلاً من أمان الحكم؟ بمعنى آخر لم يقبل الثقة ويرفض الحكم؟

يمكن تفهم الحكم بطريقتين مختلفتين (مع أنهما مترابطتان) الأولى بمعنى القوة المحضة كتهديد من خلال فرض الرهبة، والثانية بمعنى السلطة أى الحكم الشرعى الحكم الذى اكتسب اكتساباً (كأن يصبح شخص «حجة فى أدب شكسبير») حكم يعترف به ويحترمه المحكومون. الحكم بمعنى القوة المحضة لا يؤدي إلا إلى الخوف والهدم. أما الحكم الذى بُنى

في موازاة خطوط السلطة التي بنيت الثقة فيها مسبقاً - الثقة بكفاءة الرئيس وباندماجه الوثيق بما فيه من خير للشركة، والثقة بأن هذا الرئيس يعي أن سلطته هي أكثر من مجرد التهديد بالحكم والقوة والقسر. وبهذا المعنى نثق بأطباء أسرنا لا لأن صحتنا بين أيديهم، ولكن لأننا نقر بمعرفتهم وسلطتهم واهتمامهم بصلاح حياتنا ووجودنا.

من الخطأ أن نفكر في الثقة وكأنها ضرورة لا دخل للإرادة فيها كأن يثق المرء حين لا يكون لديه خيار آخر. إن الثقة التي يكون وراءها روادع شديدة القسوة يصعب أن تسمى ثقةً. قد يجادل المرء أنه حتى في مثل هذه الظروف فإن الثقة هي دائماً خيار، ولو كان بديلها أي عدم الثقة يقتصر على تمييز المرء غيضاً في مواجهة الضرورة، ولكن بالتأكيد إنها هنا ثقة بمعنى واهن هزيل إلى أقصى حد. قد تكون الثقة وقرار الثقة ما يزالان في ذواتنا مع أن قرار الثقة ربما يكون في مواجهة القوة عملاً يائساً أو عمل قديسين أولياء. ومن جهة أخرى فإن الثقة التي تأتي عن طريق السلطة تختلف عن التعاون القسري بواسطة الإكراه وعن الطاعة بواسطة الخوف والرهبة (بل هي النقيض تماماً).

ومع ذلك ففي معظم مراحل التاريخ الإنساني كانت أفكار مكيا فيلي هي التي حكمت عملياً. فأثناء الحرب الباردة كانت السياسة تقريباً تناقش حصراً بتعابير الاستراتيجية والقوة المحضة. (يثق) أحد الأطراف بحلف يقوم على تصريحات مناسبة تتعلق

بتفاهم مؤقت تجريبي وإذا بحملة دموية تحدث لتقضي على قوة مناهضة للشيوعية بين المواطنين المحليين. كان يحدد السياسة في تلك الآونة الرادع النووي وليس الثقة. وكانت تتصف ديناميكية العلاقات في الحرب الباردة بالحماسة العسكرية يحتفى بها في الأدب وفي الأفلام. كانت الأفلام تعرض صور جواسيس مغامرين جريئين، وجواسيس من الطرف المقابل وعملاء مزدوجين من أمثال كيم فيلبي (الحقيقي) وإيان فليمنغ في قصص جيمس بوند. والأشباح نصف الخيالية عند جون لوكاريس. وفي عالم كهذا يكون الحكم ذا معنى حزين بديلاً للإبادة. والمثل المشهور: «أفضل للمرء أن يموت من أن يكون أحمر» مبالغ فيه ولكنه يشف عن مشاعر اليأس في تلك المواجهة. ومهما كانت كلمات حركة السلام اللطيفة موحية فقد عانت فكرة نزع السلاح من جانب واحد - وهي ربما آخر كلمة في الثقة - من أوقات عصيبة ريثما وجدت مكاناً لها في عالم وصف بتوازن القوى⁽¹⁶⁾.

ولكن ذلك الحكم الذي يعتمد التهديم والإرهاب في القضايا الإنسانية يتبدى واضحاً في العلاقات الاجتماعية الحزينة

(16) ولكن تلك الأيام ولّت والآن أصبح لفكرة نزع السلاح النووي فرصة جديدة للنشاط والحياة انظر مثلاً جوناثان شيل Jonathan Schell's في دفاعه عن نزع شامل للأسلحة في Jonathan Schell's plea for universal

والمأساوية غالباً التي تنجم عن سياسة ذلك الحكم. لقد حجز الأسلوب السوفيتي في الحكم أوروبا الشرقية في الظلام لسنين طويلة وهو يقوم على سحق الحريات والعلاقات المقوضه والثقة المختنقة وقتل التجارة والأدب كليهما معاً. ولكي لا نتباهى ونكون معتدين بأنفسنا من الناحية الجغرافية السياسية نقول إن أسلوب الأمريكيين في الحكم أيضاً قائم على القوة والإرهاب أسلوب ساند أشد النظم الفاشستية قساوة، وأبقاها متماسكة في أماكنها ولا سيما إعلان الولايات المتحدة عن نفسها بأنها ذات نفوذ على نصف الكرة الأرضية⁽¹⁷⁾. وها قد تم الآن الاعتراف بأن الشركات التي تعول على سلطات الحكم تنتهي بأن تكون عاجزة وغير فعالة وهي غالباً أمكنة فاسدة مربكة للعمل، كما أن الحركة النسائية (بل والحركة المضادة لها) أزاحت إطلاق العنان للسلطة الأبوية في معظم بيوت الطبقة المتوسطة في أكثر المجتمعات الصناعية تقدماً.

(17) إن التمييز بين الفاشستية anuthoritarian والديكتاتورية totalitarian أن الأولى تشير إلى الوحشية والاستغلال، والثانية تضيف إلى ذلك الأفكار السياسية الأيديولوجية. هذا التمييز كان واضحاً في كتاب السياسة الأمريكية من تأليف جين كركباتريك Jeanne Kirpatrick الذي بدأت به ارتقاءها بلمح البرق إلى الشهرة في سياسة العالم الخارجية. ودون التوجه لبيان الفرق بين الوحشية والوحشية التي تحرضها الأيديولوجيا يمكن للمرء أن يلاحظ أنهما كليهما مخربان للجماعة وللتجارة كما هما مخربان للاستقلال الشخصي وللحرية.

في ثقافة بنيت على علاقات القوة يكون للعهود والوعد
معنى مختلف عن معناها عندما تكون في سياق يقوم على الثقة
المتبادلة. ففي الحالة الأولى يتوقع المرء أن تُحترم تلك الوعد
أيضاً ولكن فقط بسبب الخوف من العقوبة إذا لم تتحقق تلك
الوعد، أو لأن الشخص الذي أخفق في إنجاز وعده ربما يجبر
على توضيحات جُلَى. وهاتان الإمكانيتان لا تنفي إحداهما
الأخرى. ولنضرب مثلاً على ذلك ضابط شرطة فاسد في مهنته
ربما يتغاضى عن جريمة ما لأنه يخاف أن يقع أذى على أسرته،
ولكن بعد أن يتغاضى عن عدد كبير من مثل هذه الجرائم قد
يشعر أنه يتحتم عليه أن يستمر في ذلك، لأن له سجلاً طويلاً
الآن في التغاضي عن الجرائم وسوف يفتضح هذا السجل إن
هو توقف: يوجد دائماً في السياق الذي يحدده الحكم حافظ
أقصى. وفي مثل هذا السياق تكون الثقة حساباً للمنفعة
الشخصية. والولاء هو استراتيجية الالتصاق بالحزب الأقوى. وقد
يصبح الضعفاء في علاقات القوة - كما كتب نيتشه عن العبيد
الممتعضين - ماهرين جداً ولا مناص من أن يصبحوا متآمرين.

ولكن حساب المنفعة الشخصية والمهارة والتآمر تقوض
منظمة أو مجتمعاً بأسره. إنها ليست فضائل بل هي رذائل مخربة
حتى عندما - خاصة عندما - تصبح حذرة وضرورية. حين يكون
الهم الرئيسي للعامل تجنب العقاب الذي ينزل به بسبب الإخفاق
أو إمكان دفع ثمن عدم الإدعان لن تكون القوة الحافزة في

المنظمة هي التعاون - مع أن ضرورة المشاركة قد تظهرها بمظهر التعاون سيكون هناك شك وعدم ثقة يقاومهما إيمان الفرد بقدرته على المناورة والخداع وبذلك يصنع (أفضل) وضع سيء.

وأكثر المظاهر ضرراً وأذى في ثقافة القوة هذه - وهو أيضاً أمر خفي غير مرئي - هو ضياع الإبداع. فالأشخاص المستبدون الميالون إلى الضبط يرون في الإبداع تهديداً، وإذا افتقدوه تماماً حاولوا أن يتكلفوه عنوة فيفشل لا محالة. إن الفضيلة الجوهرية في الثقة هي انفتاحها واحتفاؤها بمختلف الإمكانيات. وهذان توصدهما القوة والخوف، ولا ريب في أن كل نظام استبدادي لا يخلو من عبقرية تعرض بين حين وآخر، وتتمثل في فنان أو كاتب ينسل متجاوزاً أجهزة الحكم الظالمة الجائرة ليقدم أعمالاً - غالباً ما تدان - وتنال الاعتراف بها في مكان آخر، حيث تكون القيم والحرية والإبداع معززة مكرمة. إلا أن قدر الإبداع مثله مثل قدر الحرية هو الانهيار على يد قوى البغي والإرهاب. في ثقافة القوة يميل الناس إلى اعتبار أنفسهم ملتبين لمطالب الآخرين. وهم بفعل ذلك لتجنب عقوبة الإحجام أكثر اهتماماً منهم بتقدم المنظمة إلى الأمام.

لنتأمل زواجاً، أحد الزوجين فيه يلقي الرعب في قلب الزوج الآخر جسماً وعاطفياً. إن الشخص الخائف في هذا الزواج سيرى دوره برمته في تلك العلاقة قائماً على لغة تجنب وغيظ وإرضاء لمطالب الآخر بسبب الخوف منه، وهو لا يجرؤ

مطلقاً على إبداء إيماءة واحدة من ألوف الإيماءات الصغيرة التي تعزز وتقوي الحب والزواج وتربط أواصر الحميمية.

في جميع هذه العلاقات سواء كانت في الشركة أو في حكم فاشستي أو في زواج - يشعر الناس أنهم مبعدون عن أعمالهم التي لا يشعرون بالمسؤولية فيها إلا بقدر ما يتطلبه خوف العقاب من الإخفاق، أو في أحسن الأحوال ما يتوقعونه من بعض المكافآت. وبسبب الإلحاح المبالغ فيه على النجاح (بالأصح على عدم الإخفاق) يحصل تجنب يائس للمخاطر والعقبات التي يمكن أن تزيد احتمال الإخفاق. وحتى إثارة موضوع احتمال الإخفاق في ثقافة القوة - كأن يحاول المرء أن يشرح صعوبات المهمة لرئيسه - هو في حد ذاته دليل على الإخفاق يلزم تجنبه.

عندما يجري الأمر على نحو خاطئ يكون هناك ميل قوي إلى الكذب أو إلى التحايل على اللوم. ولكن لا ينبغي أن ينظر إلى الأخطاء على أنها تستحق اللوم والعقاب بل يجب أن ينظر إليها على أنها وسائل للتطور والنمو. وقد قال اندرو غروف Andrew Grove من شركة انتل Intel وهي إحدى أكثر الشركات الأمريكية ديناميكية للعمال القدماء لديه: «إذا لم ترتكبوا أخطاء فمعنى ذلك أنكم لم تبذلوا جهداً كافياً» ولكن في منظمات القوة وعلاقتها غدا القصاص بسبب الكذب أكثر شدة من القصاص بسبب الإخفاق، وهذا زاد فقط من الخوف ومن الحذر في

تجنب المخاطر. وأضاف إلى المدير أو الموظف الشعور بالمسؤولية وذلك بزيادة إحساسه بالهشاشة والوقوع في الشرك. وجعل النفاق الودي في النهاية سبيلاً لاستمرار العيش.

إن الأفضلية العظمى لثقافة الثقة على ثقافة القوة هي في القدرة - الحاجة - على تقدير ظروف الآخرين ووجهات نظرهم. ثمة كثير من الحديث حول «التنوع» في هذه الأيام، ولكن معظم المناقشات تدور حول موضوعات بهيجة وحول العمل الإيجابي. وهي موضوعات مهمة بلا ريب إلا أنها تغفل أموراً جيدة تأتي من الناس وتعبر عن قيمهم وأهوائهم بحيث يعرض كل امرئ وجهة نظره فيؤدي ذلك إلى مناقشة مثمرة ونقد تصحيحي والحاجة الملحة لتقاسم الإرادات الطيبة من أجل تحري إمكانيات جديدة.

ثمة مقدار كبير من الحديث هذه الأيام عما يسمى «الزبون الموجّه» في مجال الأعمال، ولكن بقدر ما يظل الزبون «موضوعاً» أو «هدفاً» في التسويق، فإن مثل هذا الحديث يخطئ المرمى إلى حد بعيد وهو دفاع عن النفس. ويفضل بدلاً من ذلك أن يصبح الهدف مألوفاً (معروفاً) بالتعامل مع الزبائن ومعرفة حاجاتهم ووجهات نظرهم وتأسيس علاقات تكون فيها الثقة لا الاتكال هي الرابطة الحاسمة معهم. مثل هذه الثقة ومثل هذا الانتباه يجعلان الابتكار ممكناً وإن الابتكار هو الذي يربح اليوم.

تم التركيز على أهمية التواصل في الزواج ولكن هذه الجملة لا ينبغي أن تُفهم بمعنى تبادل المعلومات الرتيب (الروتيني)، أو حتى تبادل المعلومات حول المشاعر الشخصية. والحق الذي يبينه البحث والذي لا ريب فيه هو أن الزوجين لا يقضيان وقتاً كافياً في تبادل الحديث ليتقاسما بشكل كامل لا تفصيلات وشكاوى حياتيهما وحسب بل رؤاهما واهتماماتهما. ولكن الأمر الجوهرى هو الثقة. والهدف هو أن يفتح كل منهما نحو الآخر لا بالتعبير المفرط عن المشاعر بقدر ما هو في التقدير المتبادل وتقاسم المشاعر النهائي. ليس التعبير هو المهم. إن الوصول إلى مشاطرة الآخر وجهة نظره في الحياة وفي العلاقة أهم بكثير من أن يظهر كل واحد عواطفه وشكواه للآخر (مع أنه من الواضح أن كلا من هذين الأمرين يمكن أن يوفر مطية للآخر). وتلك المشاطرة ليست أمراً غامضاً سرياً إنها وضع العهود (الالتزامات) التي يفهمها بوضوح كلا الشريكين (والحفاظ عليها).

لنقارن بين الألاعبب والمراوغات الرومانطيكية لمستهتر ومغناج - وهما ماهران في إثارة المشاعر عند الآخرين - وبين السلوك الجميل لزوج محب أو زوجة محبة. ربما لا يكون الزوج (أو الزوجة) المحب بارعاً جداً وربما لا يمتلك أية استراتيجية. ولكن لا مجال للمقارنة بين الحميمية والتبصر والابتكار - التي تعني التحرك بالعلاقة قُدماً وبين إظهار أحابيل

وإثارات صغيرة وحسب - إن المحب المتلاعب له قدرة على الآخر ولكن الثقة المغروسة تتقوض مباشرة بالخيانة.

عندما نحاول أن نراقب بدلاً من أن نحترم ونثق ويلهم أحدنا الآخر فإن النتائج ستكون دائماً متوترة والعواقب وخيمة مشؤومة. إن أي أستاذ في مدرسة ثانوية دون أن يكون قوياً كأن يحمل حزام حمل الأثقال الأسود في الكاراتيه يستطيع أن يخبركم أن حفظ النظام بالتهديد وحده لا يجلب في أحسن مظاهره إلا الكرب والمخاطر، ثم إن الاتكال على القوانين الصارمة والعقوبات القاسية، علامة لا على مجتمع غير متمدن بل على مجتمع لم يتمدن بعد. وكذلك تخبركم أية بائعة في مخزن أن استعمال التهديد لزيادة جدوى العمل هو في النهاية تجارة فاشلة ويساعد على أداء منخفض المستوى بل على التخريب.

إن الاتكال على الإرغام وفرض العقوبات هو ناقوس الموت يعني علاقة أو مشروعاً أو مجتمعاً. واستعمال التهديدات في علاقة حميمية يعلن انتهاء تلك الرابطة. وبشكل عام توفر القوة في أفضل أحوالها تضامناً كاذباً وحميمية زائفة في مظهر وقتي للمشاركة في القيم والتعاون. ولكن مع أن الثقة ليست قوة فبفضل الثقة نكتسب أعظم قوة: لا قوة نمارسها على الآخرين بل شيء أهم من ذلك بكثير ألا وهو إمكانية أن يحقق كل واحد منا وجميعنا كامل طاقاتنا (معاً).

إننا لا نعني بهذا أن المجتمع أو علاقة الثقة تحتاج أن تبعد القسر والخوف كلية ففي بعض الأحيان يكون الخوف من الإكراه ضرورياً في الترتيبات الاجتماعية. والوضع «الطوعي» في مسألة المشاركة في الدخل القومي (للدولة) هي حالة وثيقة الصلة بهذا الموضوع، وكل زواج حتى أكثر الزوجات ثقة يحمل ضمناً شيئاً من التهديد والعقوبات. ولكن حين يقوم المجتمع أو تقوم العلاقة على الثقة فإن النجاح حليفها والإكراه والخوف لا قيمة لهما ولو وجدا.

عدم الثقة: بارانويا وارتياب

ليس عدم الثقة مقابلاً للثقة إلى درجة كبيرة كما لو أنه «الطرف الآخر» منها (مثل الوجه الآخر للنقود إنك لا تستطيع أن تأخذ وجهاً دون وجه) ولكن لأننا غالباً نأخذ نموذجنا «الثقة البسيطة» - الثقة الشفافة التي تؤخذ أمراً مسلماً به - تبدو الثقة وعدم الثقة أشد ما يكونان تقابلاً. الثقة مستقيمة صريحة في حين عدم الثقة - لأسباب لا تخفى - متعرجة مراوغة. تتطلب الثقة درجة ما من التفاهم والتعاون المتبادلين (حتى في - أو خاصة في - المناسبات التنافسية)، أما عدم الثقة فهو مناوئ حتى عندما لا يكون منافساً. توحى الثقة بإرادة التصديق وعدم الثقة تتطلب الشك. وفي هذا التقابل يكون عدم الثقة أكثر درامية وأقدر على تأليف القصص، وهو في الوقت نفسه أكثر تشخصاً وتعقيداً من

الثقة. وعلى ذلك هو موضوع دراما في حين أن من عادة الثقة أن تصبح درامية فقط في لحظات حادة من عدم اليقين عندما يعمر رأسها عدم الثقة. ولكن الثقة الأصيلة تجسد احتمال عدم الثقة، و عدم الثقة لا يمكن تصوره من دون تلك الثقة الأصيلة. ولا تبقى هذه الثقة بعد ذلك «بسيطة» ولكن متكلفة متحذقة ومجربة. وفي أفق الثقة الأصيلة هناك الظل الناقص (شبه الظل) لعدم الثقة ويحددان معاً ديناميكية العلاقات.

في زواج ما على سبيل المثال يعبر عن عدم الثقة بشكل درامي في تلك اللحظات التي يدب فيها الرعب وعدم اليقين: الزوج المراوغ العسير السريع الغضب هو مشكلة خفية تنهي الزواج سلفاً. ولكن عدم الثقة يتسرب في كل زواج، فبقدر ما يكون المرء عارفاً بمصادفات الحب المحتملة (وممتناً لها) يكون عارفاً أن الحب لا يمكن أبداً ضمانه.

وفي العالم المعاصر لم تعد الزيجات محمية بالعقوبات الاجتماعية وهي في صميم طبيعتها موضوع لتقلبات العواطف والقدر. ولكي يحب المرء حقاً، يجب ألا يغيب عن باله أن حبه ليس أمراً مسلماً به، وأنه شيء ثمين وقابل للزوال. ينبغي أن تدرك - في مقابل الحدود الدفاعية لتخيلك المذعور - أن المحبوب قد يحب شخصاً آخر، قد يعيش حياة أخرى قد ينقلب عليك، إما بسبب مكائد مؤذية من شخص رخيص (مثل ياغو في مسرحية عطيل)، أو (وهذا أرجح) بسبب قلة

حساسيتك وسوء أفعالك. ولكن نخلص إلى القول أن الزيجات (وجميع علاقات الحب) هي دائماً في خطر الانجراف نحو السلبية. إن الحب والزواج يفتحان عوالم من الاحتمالات الجديدة لأنهما على وجه الدقة يتضمنان العزم المتبادل على الثقة، مع إمكان وقوع أشد المخاطر بالرغم من وجود أعمق الحميمة وبسببها.

مع أننا نتكلم عن «الثقة غير المشروطة» (كما نتكلم عن الحب غير المشروط) فإن الثقة (كالحب) على وجه التقريب دائماً لها حدودها. ومعرفة تلك الحدود أمر جوهري للثقة وما وراء حدود الثقة يتربص عدم الثقة أو على الأقل الاحتمال المستمر لعدم الثقة. الثقة دائماً تتضمن المخاطر. والرهان على العاقبة يمكن فهمه بلغة معرفة العواقب البديلة⁽¹⁸⁾. ولكن إطالة المكوث على الثقة كأنها مخاطرة هو فقد للنقطة الرئيسية فيها: وهي أنها تفتح الباب نحو عواقب إيجابية ربما تكون مستحيلة

(18) أصرت كارين جونز Karen Jones على نقطة جيدة ولكن منطقية دقيقة بإفراط، وهي أن الثقة وعدم الثقة متضادان أكثر منهما متناقضان، معنى ذلك أن الإنسان لا يحتاج إلى اختيار إما الثقة وإما عدم الثقة. يمكن للإنسان أن يبقى لا مبالياً أمام النتيجة وحسب. أو ربما يكون لديه «مشاعر ممزوجة» أي أن الإنسان يمكنه أن يثق ولا يثق بنفس الشخص في نفس الوقت (وحتى في نفس النواحي)

من دونها. أطروحتنا هنا تشبه ما اقترحه دستوفسكي (وكثيرون غيره) فيما يتعلق بالإيمان الديني وهو القول أن الإيمان ليس إيماناً حقيقياً إلا إذا قاطعه الشك، بل وربما خالطه. لكن الشك ليس في حد ذاته قلب الإيمان. إنه فقط جانبه الأكثر ظلاماً. وبناء على ذلك يكون الإيمان شكلاً من أشكال الانتصار على النفس. ولا يُظن أنه مجرد قبول ساذج غير مفكر فيه بل أن يكون إيماناً «أعمى».

وعلى نحو مماثل ليست الثقة الأصيلة مجرد ثقة عمياء ولكنها شكل من الانتصار على النفس، وما يلزم الانتصار عليه هو عدم الثقة (ولكن لا ينكر وجوده بسبب ذلك). إن الثقة الساذجة (أو «البيسطة») الثقة التي لم تُناقش ولم تُسأل (كما يكون الإيمان عند طفل أحسنت تربيته) يظل اسمها ثقة، ولكن لهذه الأسباب نميزها بدقة عن الثقة الناضجة «الأصيلة» المتسقة الواضحة المدروسة بعناية. يفترض الكثير، من تفاسير الثقة، أن الثقة مجرد عاطفة أو إحجام عن النظر في الأدلة المعاكسة والبيّنات، وعلى هذا يطلق عليها صفات متنوعة إنها ذاتية غير مثبتة عمياء غير عقلية. ولكن الثقة عقلية (أو يمكن أن تكون عقلية) ويمكنها أن تأخذ في حسابها جميع الأدلة والبيّنات المتوافرة. وهي ليست ذاتية بقدر ما هي أمر يسري بين العقول الواعية أي بين الذات والذات - وهذا منوط بالعلاقات الاجتماعية وبالاستجابات المتبادلة وبمعنى ما لا تدور الثقة حول

الدليل والبيئة والعواقب مطلقاً إلا في اهتمامات تالية. إن الثقة الأصلية في جوهرها تدور في النهاية حول العلاقات وما يلزم لإيجادها وللحفاظ عليها ولإصلاحها.

ولكن قولنا أن الثقة تدور حول العلاقات لا ينفي أن الانتصار على عدم الثقة ربما كان حصيلة لقوى اجتماعية واسعة ومجهولة (لا شخصية) مثل الضغط الضخم على الأسر في ثقافتنا، إعادة البناء وازدياد المنافسة في الكثير من مجالات عالم الأعمال الحديثة، فوضى واختلاط الثقافات المتنوعة والمجابهات في النظام العالمي الجديد. يبدأ بناء الثقة الشخصية غالباً بتفهم أصول عدم الثقة الفوق شخصية. ففي مجال الأعمال ربما لم يعد الناس يشعرون بأنهم يفهمون أدوارهم في شركاتهم وقد يشعرون بالخوف من أجل أمان وظيفتهم مع اعتقادهم أنهم يقومون بها خير قيام. وإن انضمام الضغوط التنافسية والخوف أسفر عن تدنٍ في الأخلاق وفي جدوى العمل وكذلك تهاوي الولاء والإخلاص. وربما كان الأمر أكثر درامية أن تدني الكثير من سلطات الشركات والتركيز الجديد على التقاطع الوظيفي أي «الزبون يعدل نظر البائع» جذبا الناس من مختلف أجزاء تلك المنظمات إلى تركيز غير مسبوق على عمل فريق الشركة وعلى الثقة، ولكن أوجدا في الوقت نفسه سياقاً منحرفاً فاسداً لعدم الثقة. كيف نستطيع أن نوجد السابق في حين نتجنب اللاحق؟ ولكن ربما ليس هذا هو السؤال الصحيح. بالأحرى نسأل كيف

نجسد عدم الثقة في شكل أصيل من الثقة؟ لننظر إلى الاقتصاد العالمي إذا شئنا مثلاً بارزاً فهو يوفر هدفاً مناسباً لنلقي عليه باللوم. التحدي هنا في فهم الطرق التي يهدم فيها هذا الاقتصاد هو الافتراضات القديمة في الثقة وتطبيقاتها ليوحد أخرى جديدة.

بعد أن توجد الثقة تميل إلى أن تُعزز وتدعم بعملية الوثوق عندما نثق بالناس نبحت بإمعان عن أسباب أخرى لنثق بهم ونجد عادة تلك الأسباب. ولكن عدم الثقة أيضاً لديه طبيعة الإبداع والتثبيت الذاتيين. وجميعنا يعرف اللولب المألوف لعدم الثقة والذي يدعى فانديتا أي الثأر (للقتل بقتل قاتله وأنسبائه) وهو دورة شائنة من تصاعد الانتقام مستوطنة حول البحر الأبيض المتوسط. وقد يتضمن لولب عدم الثقة عنفاً عاطفياً أكثر على الأغلب من العنف الجسمي (مع أن هذا الأخير قد يكون عاقبة للأول)، ولكن منطق الشك والتثبيت يشبه كثيراً منطق الخيانة والانتقام. قد يبدأ اللولب عندما تلاقي علاقة أو مجتمع نفحة من عدم الثقة مدفوعة بشيء من الدليل، ويحرض هذا مزيداً من الجد والشك فيكشف عما يبدو دليلاً أوضح، ويوجد عدم الثقة مسافة والتعبير عن عدم الثقة هذا يولد مسافة أبعد هي تحول في العاطفة وهذا بدوره يثير الغيظ والاستياء، ويسرع غالباً الخيانة وهي التي كانت مصدر خشية وخوف في المقام الأول. وكل خيانة توحى بأخرى، وتصاعد عدم الثقة - وما يجره من استياء وغيظ وانتقام - يؤدي لا محالة إلى عدم ثقة

أعمق إن لم يؤد إلى العنف العاطفي والجسمي.

هذه حبكة معيارية نجدها في المسرح وفي الأفلام، وفي الكوميديا (حيث ينكسر اللولب في النهاية ويزول الشك) وفي التراجيديا (حيث لا يتم ذلك). والكثير من مسرحيات شكسبير تحوي هذا النموذج (الليلة الثانية عشرة ومكبث وغيرها) وبنهج هتشكوك في رواياته وتمثلياته القصيرة على منوال لولب الشك. ويحل الموضوع (أحياناً بشكل غير قابل للتصديق) في آخر دقائق من الفلم. وتقدم «المجتمعات المتخلفة المنحلة» أمثلة حية في دراسات الانتروبولوجيين والمؤرخين، ولننظر في الصورة التي قدمها فرانسيس فوكوياما والتي استعارها من ادوارد بانفلد Edward Banfield لبلدة صغيرة في الجنوب الايطالي وهي تعتبر رسماً توضيحياً مخيفاً يبين كيفية عجز مجتمع تنخفض فيه الثقة عن القيام بأدنى أشكال التعاون المشترك⁽¹⁹⁾.

تميل كل من الثقة وعدم الثقة إلى تأكيد ذاتها ومن السهل أن نعرف السبب. إذا وثق شخص بآخر فإن هذا الآخر يعرف أنه نال الثقة ويصبح من المرجح أن يكون أهلاً للثقة وهذا يؤكد ويثبت ثقة الشخص الأول به. إن المكافأة النفسية للثقة هي شعور الشخص بالرضا لكونه موثقاً به ويكون الرضا أعمق عند

(19) Edward Banfield, *The Moral Basis of a Backward Society* (Glencoe, Ill.: Free Press, 1958), quoted in Fukuyama, *Trust*, 97.

الشخص الذي يثق. إن الثقة تدل على الاحترام والثقة توجد الرابطة (وإن كانت في البداية رابطة الثقة وحدها). إن المشكلة في التفكير في الثقة كموقف تجاه الناس الآخرين أن هذا التفكير يتجاهل الطبيعة المتبادلة للثقة. يستجيب معظم الناس للثقة بأن يكونوا أنفسهم أهلاً لها، وهذا يرجح ازدياد الثقة (وهذا يفسر البغضاء التي نكثها نحو فناني الدجل والاحتيال، ونحو آخرين ممن يبنون الثقة فقط لكي يخونوها. نحن متسامحون مع أولئك الذين لا نثق بهم حقاً. إننا لا نتوقع شيئاً منهم. أما تجاه أولئك الذين خانوا ثقتنا بهم فإننا نشعر تجاههم بالحنق فقط ومسامحتهم أمر صعب). ونحن أيضاً نفسر الدليل أو البيئة الواضحة بطريقة تثبت أننا إنما وثقنا بهم بحكمة. وإذا وثقنا بالناس نميل أكثر إلى تفسير سلوكهم التالي بشكل مؤيد ومحب، ونتبنى تلك النظرة التي تدعم اعتبارنا لهم بأنهم جديرون بالثقة⁽²⁰⁾.

هذا الميل إلى التوكيد الذاتي يكون أكثر وضوحاً في أدنى مستوى من لولب عدم الثقة. فما أن نفقد الثقة بالناس حتى يقل احتمال أن نشئ أي نوع من الاعتماد عليهم أو أية علاقة تعاون معهم مما كان يمكن أن يخولهم البرهان على جدارتهم بالثقة. وسوف نفسر سلوكهم (كما يحلو لنا) ونبحث عن البيئة التي

تثبت عدم جدارتهم بشكل يؤيد أن حذرنا ورفضنا الثقة بهم كان أمراً حكيماً له ما يبرره. وأسوأ من ذلك أن عدم الثقة يثير الغيظ والاستياء والجفاء والتحول والشك عند الشخص الذي لم يحظ بالثقة. وهذا يرجح أن يحاول هذا الشخص الذي لم يحظ بالثقة أن يردد أموراً غير مستحبة لعله (بالمكابرة والعناد) يثبت نفسه شخصاً أهلاً للثقة لمجرد النكاية. قال نيتشه: «إن ما نميزه في شخص نؤججه فيه أيضاً»⁽²¹⁾. وأسوأ من ذلك أن هذا الشخص الذي لم يحظ بالثقة قد يقوم بجهد ليثبت أنه ليس أهلاً للثقة. حتى في ميادين صراع أخرى لم تكن في السابق مجالاً للخلاف.

والدرجات القصوى لعدم الثقة أكثر ما تكون وضوحاً في المفهوم الدارج العامي (مقابل العيادي أو السريري) الذي يدعى البارانونيا (جنون الاضطهاد، جنون الارتياب)، وهي حالة عقلية (ووضع مرضي في الدرجات الحادة منها)، وفيها ينظر المصاب إلى الناس على أنهم عدائيون وربما متآمرون عليه⁽²²⁾. وفي السياسة خاصة تستحق البارانونيا وقفة خاصة. ذكر في كتاب

(21) Friedrich Nietzsche, Thus Spoke Zarathustra, translated by W.Kaufmann (New York: Viking, 1954).

(22) نريد أن نؤكد أن المعنى العادي لمصطلح بارانونيا هو الذي يهمننا هنا حتى في حالته «المرضية». يتكلم بعض الشراح الاجتماعيين والكتاب على الارانونيا بأنها العقلية المسيطرة في السياسة الحديثة. وما يتكلمون عنه ليس شيئاً مماثلاً للفصام (السكيزوفرنيا).

حديث أنها «فكرة مهيمنة متكررة في الحياة السياسية» وأنها «المرض السياسي الرئيسي»⁽²³⁾، ولكن عُرِّفَتْ كثيراً بأنها خلل عقلي يصاحبه ضلال يوهم بصور غير موجودة وغير صادقة كما يصحبه ارتياب بالآخرين. هذه الرؤى المتفرقة للبارانويا تفتقد بصيرة النكته المألوفة التي تقول: «حتى المصابون بالبارانويا لهم أعداء حقيقيون». لا تحتاج البارانويا أن تكون تزييفاً أو حيلة لتسويغ وهم مؤوَّل لا يصدق، قد تكون قابلة للتصديق تماماً بالرغم من نظرة تهديم ذاتي إلى الأشياء كما هي في الواقع. (لقد ثبت تماماً في أدبيات علم الاجتماع أن الناس الذين قدرُوا لأنفسهم بدقة أرجحية الإخفاق والخيانة يكون أداؤهم في عملهم أدنى بكثير من الناس «المتفائلين بإفراط»⁽²⁴⁾. إن المصابين بالبارانويا يكونون حبيسي رؤية، ولو كانت صحيحة، تجعل صنع حياة جيدة وعلاقات إنسانية مزدهرة أمراً مستحيلًا. وكذلك في حياة شركة أو منظمة تتكفل البارانويا بنشر الضياع وعدم النجاح واحتمال التخريب. يصف اندرو غروف Andrew Grove وهو مدير تنفيذي في شركة انتل Intel بلهجة حادة ولاذعة القلق والارتياب في سوق التكنولوجيا العالية وذلك في

Robert S. Robins and Jerrold M. Post, Political Paranoia: The Psychology of Hatred (New Haven: Yale University Press, 1997). (23)

See Martin Seligman, The Optimistic Child (Boston: Houghton Mifflin, 1995). (24)

كتابه الواسع الانتشار: «فقط المصاب بالبارانويا يستمر بقاؤه في العيش»⁽²⁵⁾. ولكن داخل الشركة وبين الشركة وزبائنها تتكفل مثل هذه البارانويا بوقوع كارثة. فالرؤساء الذين يؤمنون بأن الخوف هو المحرك المجدي في الشركة إما أنهم لا يطلبون أي شيء من موظفيهم إلا الطاعة العمياء، وإما أنهم قاصرون بشكل يرثى له في فهمهم للسلوك الإنساني.

وهذا يؤدي بنا إلى الترجمة الواسعة الانتشار والمسوغة اجتماعياً للبارانويا وهي الارتياب⁽²⁶⁾. لقد أصبح مجتمعنا مجتمعاً ارتيابياً فيما نقول وتدرجياً فيما نعمل، مجتمعاً أصبح فيه موقف عدم الثقة إلزامياً في برنامج تلفزيوني شعبي عُرض حديثاً شكوا بعض الناس «كأن أمراً دهاك إن كنت متفائلاً وتشعر شعوراً طيباً نحو الأشياء». إن الارتياب هو رفض الثقة (وبهذا هو مختلف عن الشك الصحي الذي يقول «دعنا لا نكون بلهاً سهلاً خداعنا») إذا كانت الثقة تفتح أبواب عوالم جديدة فإن عدم الثقة يغلقها.

الارتياب هو سياسة إغلاق الباب، وهو مع حليفه المظلم

Andrew Grove, Only the Paranoid Survive (New York: Bantam Books, (25) 1999).

We refer the reader to Peter Sloterdijk, Critique of Cynical Reason (26) (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1987), for an elaborate if difficult discussion of this social phenomenon.

الذي هو الغيظ يسمم الاحتمالات المتطورة كما يعوق الاحتمالات الجديدة. كتبت ديورا تانن Deborah Tannen منذ عهد قريب أن مجتمعنا أصبح مجتمعاً جاهلياً، مجتمعاً يشجع العدوان ويستقطب التنافس في حين ينبغي لنا أن نفكر بلسان المناقشات المفتوحة والتفاوض والتسوية (التفاهم)⁽²⁷⁾. إن الارتياح لا يوصد النقد النزيه الأمين وحسب، بل يُوصد الأمل في مجال الأعمال كما في السياقات المدنية. والادعاء أن الأمور لن تتحسن يمكن أن يهدم أي مشروع ناشئ، ومع أن الارتياح نادر ما يؤدي مباشرة إلى التخريب فإن الفساد الأخلاقي الذي يحمله في طياته له مفعول تخريبي، إن الارتياح يستطيع أن يوصد الثقة حتى حيث يرجح أن تزهر وتزدهر.

لوحظ غالباً أن الارتياح والانخداع السهل سيران يداً بيد. وقيل أيضاً أن الارتياح ليس أكثر من واجهة باردة تحاول أن تخفي وراءها إرادة اعتقاد غاضبة غير معقولة. وكلا المحادثة الجارية حول الثقة والاعتقاد بعدم الثقة الواسع الانتشار يقترنان في أغرب الأمثلة وأكثرها انتشاراً عن الثقة البلهاء - هنالك مثلاً المنظمات السياسية المعتوهة (الغربية) ومثلها الحركات الدينية المعتوهة والأئمة المحرضون Gurus رؤساء متعصبون عند الهنود وفي أديان أخرى) وخطوط الاتصال النفسية المباشرة. يقدم

Deborah Tannen, The Argument Culture (New York: Ballantine, 1999). (27)

التلفزيون في آخر الليل عدداً غير مسبوق من الخطط من أجل الإثراء السريع والتي تجلب الثراء فقط لمخترعيها. وفي البانيا البلاد المعروفة بكونها فقط مصابة بالبارانويا تجاه الغرب على مدى نصف القرن السابق، انهيار اقتصادها تحت وطأة خطط هرمية محلية (زيادة الأسعار والأجور)، وتركت عقود زمنية من الارتياح بالرأسمالية مواطنين فيها بلا حماية تماماً تجاه أقدم قانون مخادع تم تسجيله حتى الآن. هذا التوافق المرضي بين الثقة البلهاء وأقصى عدم الثقة (بالإضافة إلى انعدام تجربة عميقة وسوء فهم لطبيعة المشروع الحر) أدى إلى كارثة اجتماعية اقتصادية. وعلى هذا فإن عدم الثقة يضعف بالأحرى ولا يقوي حدة الذهن والحس السليم في عملية الوثوق ويميل إلى أن يكون شريكاً طوعياً في أسوأ مخاوف هذه العملية.

النفاق الودي يغذي الارتياح وهو بدوره يتلقى أساسه المنطقي من الارتياح. إنه يتبنى الموقف الذي يقول: «هذا عديم الجدوى فالحال لن يتغير أبداً». هذا الموقف يعزز النفاق الودي سبيلاً لأقل حد من المقاومة. ولكنه أيضاً تكهن يحقق نفسه. ولا توفر الاحتجاجات الصامتة توجهها إلى التحسن. وتؤدي الأفكار السيئة التي تمتدح بدون إخلاص (بمراءة) إلى توجه خاطئ. ولا يوفر عدم الثقة الذي لم يفصح عنه منبراً لبناء الثقة لأن بناء الثقة يتطلب التحدث حول الثقة. وبناء الثقة يتطلب عملاً أيضاً.

ولكن من الضلال الاعتراض بأن العمل وحده هو المهم للثقة. صحيح أن الحديث دون العمل يؤدي فقط إلى عدم الثقة وأن العمل الصامت هو أحياناً فصيح حقاً. ولكن جوهر بناء الثقة هو التعهدات والتعهدات التي ليس فيها كلمات نادرة. وفي الواقع أن صنع تعهدات مشرفة يتضمن بدقة توافق الكلمات والعمل الذي يبني الثقة. إن بناء الثقة يتطلب الحديث حول الثقة والحديث حول الثقة - الحديث بأمانة حول الثقة - يهدم الارتياح ويؤدي إلى إنهاء عدم الثقة.

يوجد دائماً دليل واضح يغذي عدم الثقة ويشبهه. وعلى نحو مشابه، الثقة تغذي الثقة وتثبتها. ولأن الثقة تتضمن المخاطرة دائماً، فلا يوجد أبداً أي برهان محكم (خال من الضعف) في حكمة عملية الوثوق. ولكن ليس هذا في حد ذاته سبباً وجيهاً لعدم الوثوق⁽²⁸⁾.

لا يمكن لهذه النقطة أن تتم على نحو مؤكد ولافت خاصة في مواجهة الإلحاح أن على الناس أن يربحوا ثقتنا. إذا ألحنا على أن الآخرين برهنوا على استحقاتهم الثقة قبل أن نثق بهم فإن عدم ثقتنا - أياً كان ترده - يرجح أن يثير لولب عدم الثقة النازل مما يسمح بوجود مكان لبناء الثقة، الثقة ينبغي أن تبدأ بالثقة.

الثقة الأساسية

نحن نبدأ بالثقة، نتعلم أن نثق منذ الطفولة ونحمل شعور الثقة هذا معنا طوال مسيرة حياتنا. ولذا ينبغي أن نبدأ بمفهوم الثقة كما دعاه عالم التحليل النفسي اريك اريكسون «الثقة الأساسية»⁽²⁹⁾. الثقة الأساسية هي أساسية بفضل طبيعتها التأسيسية. إنها توجه عام نحو العالم، مجموعة مواقف وممارسات أولية ترسخت في الطفولة المبكرة. بل إن الثقة الأساسية ربما كانت وراثية وفطرية، جزءاً من مزاج المرء الجبلي. من الواضح أن معظم المواليد منذ لحظاتهم الأولى هم أكثر أو أقل ثقة بالناس الذين يحملونهم. ويبدو آخرون حذرين محترسين حتى قبل أن يكون من المعقول أن لديهم أية «معرفة» بالأشياء التي ينبغي أن يكونوا حذرين منها⁽³⁰⁾. بعد أن نكبر قد يتعزز شعورنا بالثقة الأساسية أو يتقوض تبعاً لتجاربنا مع الآخرين من الناس.

إذا أصيبت الآمال بالإحباط وتُركت الحاجات دون تحقق

(29) Erik Erikson, *Childhood and Society* (New York: Norton, 1993).

(30) وفقاً للنمو الإنساني يقول المنظر جوزيف كامبوس Joseph Campos من جامعة كاليفورنيا في بركلي: «وكما هو الأمر في جميع مظاهر الطفولة فإن الاستعداد النفسي للثقة لا يظهر كله فجأة. بالأحرى يوجد تراكم تدريجي ينضاف إلى الصميم الذي هو بمعنى ما فطري حاضر منذ الولادة» (رسالة إلى سولومون أكتوبر/ تشرين أول 1997).

وهُدّد الأمان وانتهك فمن الطبيعي أن يصبح الوليد فاقداً للثقة. وعدم الثقة هذا يصبح موقفاً معمماً يدخل الطفل منه إلى العلاقات الجديدة وإلى الأوضاع والأحوال (وإلا يرفض الدخول مطلقاً). وأسوأ الأمور على الإطلاق حالات الأطفال المظلومين الذين هم في سن البراءة، وقبل أن يكون لهم إدراك راسخ لما يجب أن يتربوا من الواقع يجدون أنفسهم وقد جرحوا من نفس الذين يقومون برعايتهم والعناية بهم، والذين يحتاج الأطفال أن يرسوا دعائم الثقة الأساسية معهم. وسوف يستطيع قلة من هؤلاء الأطفال أن يختبر الثقة الأساسية ولكن بصعوبة بالغة فقط - تلك الثقة التي تتلامح في القابلية والرغبة في لقاء الناس دون شك جامع، والقدرة على التحدث معهم بارتياح والتعامل مع الأشخاص الغرباء والرغبة في الدخول في علاقات حميمة. وكما كتب اريكسون: «ربما يظهر في يوم من الأيام رأي حصيف مطلع بل هو اقتناع عام متحمس بأن أكبر الخطايا المميتة المحتملة هو تشويه روح الطفل لأن ذلك التشويه سوف يصرم حياة مبدأ الثقة».

إذا وُجد استعداد فطري سابق للثقة، بوسع المرء أن يعتمد تفسيراً تطورياً، فمع المساوئ الاجتماعية الضخمة والفردية من عدم الثقة الواسع الانتشار، والنزوع إلى ضرر متبادل عند المخلوقات التي لا يثق واحدها بالآخر فإن الاضطفاء الطبيعي قد يفضل أولئك الذين يثقون ويتعاونون على الذين لا يقومون

بذلك. هذه النقطة تناولها غالباً علماء البيولوجيا الاجتماعية فيما يخص تطور الغيرية ولكن اعتبارات مماثلة تكفي من أجل تحليل تطور الثقة. بل قد يصطفي التطور الاجتماعي علاوة على ذلك في موضوع هذه الصفات نفسها إقصاء أولئك الذين يخونون ثقتهم ويصرمونها وتشجيع الآخرين على الثقة. يقترح روبرت اكسيلرود مبتكر نموذج التعاون المسمى (جزاء بجزاء أو مثل بمثل) في الكومبيوتر. يقترح معتمداً على أساس استراتيجي صارم أن هناك ميزة تطويرية متميزة في افتراض ثقة منضمة إلى الرغبة في الانتقام كرد فعل تجاه الخيانة⁽³¹⁾. الأطفال الصغار هم أضعف بكثير من أن ينتقموا وليسوا أكفاء لذلك، ولكن لا يبحث المرء كثيراً حتى يجد تصرفات طفولية معادلة للانتقام (الصراخ، رفض الطعام، إلقاء الطعام على الأرض وأمور مشابهة).

توفر الثقة الأساسية أساساً لشخصية المرء بأكملها ولتصرفه تجاه العالم. إنها لا تهتم بأمان الجسم فقط وحاجاته بل أيضاً بما دعاه ر.د. لينغ «الأمان الاونطولوجي أي الوجودي»⁽³²⁾ وهو الأمان بوجود الإنسان نفسه ومكانته في العالم. بعض علماء النفس الذين يهتمون بنمو الأطفال ابتكروا فرضية مساعدة على العمل فيما يخص التوقعات الاجتماعية للوليد الذي تجعله

Robert M. Axelrod, The Evolution of Cooperation (New York: Basic Books, 1984). (31)

R. D. Laing, The Politics of the Family (London: Routledge, 1999). (32)

التجربة أكثر حنكة عندما يصبح طفلاً ثم مراهقاً⁽³³⁾. يتغير النموذج المساعد على العمل مع الزمن ولكن الشكل الأساسي منه يتم تأسيسه مبكراً وعندما يتعلم الطفل أن يثق يطور مجموعة ممارسات وطرق تتعلق بالأمان الأساسي والحاجات الأساسية والرضا الأساسي في الحياة ونماذج معمة للأمال والمخاوف والتوقعات والمؤهلات. ولكن الأسرة هي أساس مهم ليس فقط في الثقة البسيطة - الثقة التي تقوم على الألفة وتقبل أمراً مفروغاً منه - بل الثقة الأصلية التي تتركز على العلاقات لا على المعاملات والنتائج وحدها.

إن الثقة التي تنشأ في الأسر قد تترافق أو لا تترافق مع ميل متم نحو عدم الثقة عند أفرادها تجاه من هم ليسوا من الأسرة. هذا الميل يحدد ما كان يدعوه فوكوياما: «المجتمعات المنخفضة الثقة» وهي مجتمعات تعطي فيها الثقة للأسرة وحدها دون الآخرين. ولكن بعد الأسرة من الواضح أن الثقة ينبغي أن تُكتسب والإنسان يتعلمها ويكتسبها من مواقف أسرته قبل كل شيء. فالأسر التي تنعدم فيها الثقة تميل إلى تنشئة أولاد عديمي الثقة. والفرد قد يتعلم مع الزمن - أو مع الأجيال - أن الأسر الأخرى يجب ألا تعطى الثقة، أو قد يتعلم هذا من خلال نوع الاستدلال التالي:

لاحظ ادوارد بانفيلد في دراسته في جنوبي إيطاليا أن «الاستنتاج» هناك هو كما يلي: يعرف الشخص أنه يفضل أسرته كثيراً ولذلك يستدل أن الأشخاص الآخرين يفضلون أسرهم أيضاً بطريقة مماثلة⁽³⁴⁾.

ولكن بالرغم من أن مفهوم «الدم» يسود في مثل هذه الأحوال (إنها ملاحظة ثمينة معرفة أية مجتمعات تضيي قيمة عالية على علاقات الدم وأية مجتمعات لا تفعل ذلك) فإن شعور المرء بالأسرة لا يعتمد على الدم أو على الجينات أو أية معرفة بيولوجية مباشرة. هنا مفهوم الألفة يتخذ المعنى الحرفي والأصلي للكلمة. إنها الأسرة قبل كل شيء هي المألوفة وهي أساس كل مألوف يأتي بعد ذلك. ويقترح تشخيص فوكوياما للمجتمعات المنخفضة الثقة انه في معظم المجتمعات ترتبط الثقة بالمألوف وعدم الثقة بغير المألوف، وان المجتمعات الصناعية المتقدمة قد لا تشجع اتساع الأسر ولكنها تشجع بصورة علنية أنواعاً من التجمعات الصناعية والجمعيات الوسيطة (التي تصلح ذات البين) والتي يعلنها فوكوياما مفتاحاً للثقة الراقية الرفيعة والمجتمعات المزدهرة⁽³⁵⁾.

Banfield, The Moral Basic of a Backward Society.

(34)

See also Robert Putnam on intermediary associations and their importance for "civil society" in "Bowling Alone: America's Declining Social Capital," Journal of Democracy 6 (1995): 65-78.

(35)

إن الثقة الأساسية بطبيعتها هي نسبياً غير محددة / وغير مميزة ولذلك تستطيع الثقة الأساسية أن تكون معادلة لما يدعوه برنارد باربر Bernard Barber: «الثقة الأساسية في النظام الأخلاقي الاجتماعي»⁽³⁶⁾. بمعنى واحد تكون بنية الثقة الأساسية سلبية إلى حد بعيد وهو الوثوق بأن الأمور السيئة لن تحدث. الثقة الأساسية هي ثقة الناس أن بوسعهم أن يمشوا في الطرقات المجاورة دون أن يهاجمهم أو يشتمهم أحد. وما دامت الثقة أساسية وليست حصيلة تمارين فنون حربية أو خفارة شرطي أو دراسة كثيفة لخرائط الأمان والسلامة في المنطقة فإن التهديد بهجوم لا ينظر إليه بعين الاعتبار. إن الشارع يشعر بالأمان لأنه يشعر بالألفة. والعدد اللامتناهي من الأمور السيئة التي ربما تحدث لنا أثناء سيرنا في شوارعنا هي بالنسبة لأكثرنا ترجع إلى أفلام عيد الهالويين والمسرحيات الهزلية التي يشاهدها الناس وقوفاً. وعلى خلاف ذلك لم يكن الرعب في ساراجيفو مجرد قسوة حرب عرقية. وإنما كان هناك جماعة متنوعة الثقافات متجانسة شهيرة، وقد انقلبت عملياً بين عشية وضحاها من جوار مألوف إلى منطقة خطيرة تثير القلق حتى أصبح سير الإنسان في شارع مسألة رعب لا يُدرك غوره.

Bernard Barber, *The Logic and Limits of Trust* (New Brunswick, N.J.: (36) Rutgers University Press, 1974).

من دون الثقة الأساسية والتسوية والترتيب الروتيني لتلك الثقة الأساسية تصبح الحياة مخيفة حقاً. ولسوء الطالع أن خمس سكان الولايات المتحدة ونسبة أعلى بكثير من سكان العالم الثالث لا يمتلكون مثل هذه الثقة ولا السبب لامتلاكها. لقد حث الرئيس الشهير وودرو ويلسون أمريكا (عند دخوله الحرب العالمية الأولى) أن: «تجعل العالم آمناً من أجل الديمقراطية». ولكن لكي نقوم بذلك من الضروري أن نجعل العالم أكثر أماناً من أجل الثقة الأساسية.

الثقة بالغرباء: المجتمع العالمي

قد توفر ثقة أساسية القاعدة النفسية والثقافية للثقة، ولكن لا يجوز دمجها مع الثقة الأصيلة التي هي نوع من الثقة التي تحصل نتيجة تجربة وتصميم وتعهد. قد يكون أمراً طبيعياً تماماً أننا نميل إلى الشعور بالارتياح أكثر مع الناس الذين نعرفهم ومع الآخرين الذين يبدو كأنهم «يخصوننا»، وربما كنا لا نعرفهم ولكنهم ليسوا «غرباء» عنا. ولكن في عالم اليوم لا يمكن أن تكون الثقة مقتصرة على الذين نعرفهم. (فوكوياما) على حق بالتأكيد حين يقول إن المجتمعات المنخفضة الثقة تميل إلى أن توصل الباب على نفسها أمام أية أحلاف تعاونية تجعل الازدهار ممكناً في عالم اليوم.

بأية حال إنها مسألة حكم سابق بسيط وهي أن بعض

الشعوب تميل إلى عدم الثقة بالشعوب التي تختلف عنها ولكن الحضارة كانت تتطلب دائماً التكيف وقبول الغرباء (كان اليونانيون القدماء يعتبرون أنفسهم مجتمعاً «متحضراً» - وقد وضعوا معيار المجتمع الغربي - لأنهم على وجه الدقة كانوا يلحون على معاملة الغرباء معاملة مناسبة. وقد أرسى كونفوشيوس نفس المعيار في آسيا القديمة).

إن الإلفة بالطبع هي أول خطوة بعد الأسرة، وهي تتضمن شعوراً بعلاقة تم تشكيلها سابقاً. ولذا هي أسهل وطبيعية إلى أقصى حد مع أولئك الذين نعرفهم والذين أرسينا معهم قواعد الثقة من قبل. ولكن عالمنا لم يعد عالم أسر قبائلية وعالم أولئك المألوفين من الناس. معظمنا أصبح لا يعيش أو يعمل مع، حتى ولا بقرب، آبائنا وأصدقاء طفولتنا. وصارت الزيجات على الأرجح تحصل بين أناس من مدن مختلفة أكثر من الزيجات من «شاب أو فتاة يقطنان الدار المجاورة». يصبح الغرباء حميمين بسرعة أكثر الآن مما كان يحصل في السابق حين كانت الأفضليات تقتصر على القبيلة أو القرية المجاورة. وتنشأ أحياناً صداقات حميمة وصلات مهمة بعد أخذ مشروب أو قهوة. وتحصل قصص الحب بشكل تلقائي في رحلات القطار ومن خلال الانترنت. ويجد الأزواج المطلقون أنفسهم فجأة في مواجهة عالم جديد مختلف، عليهم فيه أن يبنيوا الثقة مع الغرباء.

إننا نقود سياراتنا على الطرقات السريعة وفي الشوارع ونحن محاطون بالغرباء. وتتم صفقات تجارية من محادثات عادية في ملاعب الغولف أو مجازات البولنغ (لعبة الكرات الخشبية)، وينتقل مدراء الشركات مع أسرهم عبر البلاد. ونحن نغير وظائفنا كما تقتضي الحاجة أو يشاء الحظ والصدفة، واضعين حياتنا بين أيدي أناس نعرفهم فقط لشهرتهم (هذا في أحسن الأحوال)، أو نتوظف بناء على مقابلة أو رسالة. معظمنا يعيش في مدن تغص بالغرباء. نشترى حاجاتنا من مخازن حيث تكون أقوى علاقة حميمة مع شخص بائع يقف في الطرف الآخر من النضد (المنضدة)، ويأتي عندما نمد له يدنا ببطاقة الائتمان. وطريقة الشراء باتت تتم أكثر فأكثر لا في ركن المخزن بل على الشبكة العالمية العريضة WWW في الكمبيوتر مع أناس أو شركات لن نراهم أبداً. المزارعون في ولاية ايوا عليهم أن يجدوا زبائن في آسيا وحتى أكثر المستهلكين احتراساً يشتري المنتجات من غرباء لم يرههم أبداً وعن طريق الإنترنت. ليست التحالفات الدولية سائدة الآن بين الشركات المتعددة الجنسيات الضخمة وحسب بل أيضاً بين الشركات الصغيرة بين الناس في كل مسالك الحياة وبين المنظمات غير الحكومية.

نحن محاطون في حياتنا اليومية بالغرباء الذين نثق بهم ضمناً لأنه يتحتم علينا فعل ذلك. نحن أناس في حالة تنقل من مكان إلى آخر. نحن مواطنون في المجتمع العالمي ومستهلكون

فيه. نقابل الغرباء ونعمل معهم طوال الوقت. وأغلب مما قد ننتبه فإننا نثق تمام الثقة بالغرباء بأن يكونوا عادلين وأمناء ومنطقيين في تعاملهم معنا. ونثق بأنهم يفعلون ما وعدوا بفعله، أو ما هو متوقع منطقياً أنهم يستطيعون فعله. وإذا لم يقوموا بذلك نشعر أننا مهانون مخونون. ولكن في معظم الوقت يقوم الناس بما هو متوقع منهم ليس لأن عليهم فعل ذلك أو لأنهم يشعرون بأنهم ملزمون بذلك ولكن لأنهم يعرفون (دون أن يشعروا أنهم يعرفون) بأنهم مشاركون في شبكة الثقة. تصبح الحياة عسيرة لا يمكن العيش فيها إذا لم تكن جزءاً من هذه الشبكة. الحياة والنمو والسعادة كلها تكون ممكنة فقط ما دامت الثقة تعمر قلوبنا. نحن نثق إلى حد ما بسبب شعارات حصينة (مثل الشيفرات المدونة في بطاقة ائتمان المعاملات في الكومبيوتر) المرجعيات والسمعة وأسماء الماركات أو العلامات التجارية التي هي أهل للثقة. من دون الثقة لن يكون هناك مجال أعمال ومن دون الثقة بين الغرباء لن يكون هناك مجال للاقتصاد العالمي (بل حتى للاقتصاد القطري).

كانت الأعمال والعلاقات الشخصية والسياسية دائماً تتطلب الثقة. ولكن الذي يجعل عصرنا مختلفاً هو أن حاجتنا للثقة بالغرباء هي في ازدياد وفق دالة أسية (حسب التعبير الرياضي) كانت في السابق معظم مجالات الأعمال عندنا - ومجموع معاملاتنا الاجتماعية - تحدث ضمن الجماعة المحلية. إن

التكنولوجيا الجديدة تعني أن عوالم جديدة تظهر طوال الوقت، وأولئك الذين يريدون أن «يقفوا في قمة الأشياء» يحتاجون إلى الثقة. ليس فقط ثقة بالتكنولوجيا بل ثقة بأنفسهم وبالعالم الجديد الذي كان يُخلق وعلى خلاف رأي اندرو غروف لا يتطلب البقاء (الاستمرار في العيش) ما يدعى بالبارانويا بل يتطلب نقيضها - التعاون والتنسيق - وكلاهما يعتمد الثقة.

إن سرعة خطوات العالم الجديد تجعل من الصعوبة بمكان أن يكون لدينا الوقت الكافي ليعرف كل منا الآخر. فالألفة بذلك المعنى المألوف لم تعد ممكنة ولا ضرورية على مقياس كبير. إن الشركات التي لا تستطيع إرساء الثقة لن تكون قادرة على المنافسة. وعالم الأعمال في المستقبل - في الحقيقة عالم الأعمال في الحاضر - يعتمد على شبكة ثقة مجردة عملياً من التواريخ الشخصية والعلاقات. والاستثناءات الواضحة من ذلك هي تواريخ أولئك الذين اشتهروا بتعامل مشبوه ووعود نكثوا بها. في عالم الثقة الجديد من السهل أن يُعرف المرء فوراً إذا كان شخصاً غير موثوق به. في حين يتطلب بناء الثقة الكثير من الزبائن والكثير من المعاملات والكثير من العهود والآمال المنجزة. في غياب الألفة لا شيء أكثر أهمية من السمعة الطيبة - بل السمعة التي لا تشوبها شائبة.

إن الحاجة الجديدة إلى الثقة خلّدت وراءها الكثير من شركاتنا القديمة جزئياً. لأن القدرة والسلطة التي كانت تتصف

بها هي غالباً أشكال مؤسساتية من عدم الثقة. «الإدارة» في أغلب تجسدها هي شكل مؤسساتي من عدم الثقة. ولذلك السبب أصبح الكثير من مدراء اليوم يضعف صلاحهم بالتردد لتبوء الأدوار القيادية في عالم يتغير بسرعة. والشركات التي تتصف بعدم الثقة المؤسساتي تتحرك ببطء شديد في المنافسة، وهي تفقد الفرص التي لا يستطيع انتهازها إلا الثقة. أن تثق معناه أن تخاطر والمخاطر يجب أن تؤخذ بحكمة. ولكن أن تثق معناه أيضاً أن تفتح عوالم جديدة.

إذا فكرنا بالثقة مبدئياً بمعنى الهشاشة سوف تبدو لنا حمقاء. إنها ضعف أكثر منها قوة، عائق أكثر منها ذخراً ثميناً قيماً. ولكن ما أن نفكر بالثقة على أنها انفتاح وأساس لإمكانيات جديدة وربما إمكانيات لا يتصورها الخيال حتى تأخذ الثقة مظهراً مختلفاً. تصبح الثقة بالغرباء قلب الحكمة النابض قوة أكثر منها حمقاً وغباء، استثماراً واعداءً في المستقبل أكثر منها عائقاً. إن ثمن الثقة قد يكون أحياناً مدمراً ولكن الثمن الباهظ لعدم الثقة حتمي في الواقع.

الحديث عن الثقة

نحن نقترح أن بناء الثقة يبدأ بالحديث عن الثقة، حديث ينضم إليه العمل بلا ريب ولكن الحديث قبل كل شيء. نحن مخلوقات نتحدث، ولذلك نحن نفكر. نحن مخلوقات مولعة

بالتأمل والتفكير. نحن لا نقرّ فقط بثقتنا بل نتفحصها ونستطيع بذلك أن نوجدها ونبنيناها.

ولسوء الحظ أن المناقشات التي تتناول الثقة كأنها خير مطلق كامل تميل لأن تكون مبتذلة وخالية من المضمون، والحق أن الحديث عن الثقة أمر مزعج فيه مشقة. ففي مجال الأعمال يعبر المدراء التنفيذيون بحماسة عن مواقفهم قائلين - «نعم نحن نحتاج إلى مقدار أكبر من الثقة» (ربما لأن الثقة في الكثير من الشركات منخفضة دائماً) ولكن هؤلاء المدراء يلتفتون بعدئذ بعصبية إلى موضوعات أخرى. ويعترف الأزواج بالحاجة إلى الثقة وبمتعة عملية الوثوق؛ ولكن بعد ذلك يتجنبون بحياء الخوض في المجالات التي تكون فيها الثقة مشكلة حقيقية. والأفضل أن «يثق كل واحد بالآخر بمنتهى البساطة» بدلاً من الحديث في مثل هذه الأمور.

لا مناص من أن يقترح الحديث عن الثقة أن على المرء أن يفعل شيئاً. ووفقاً لذلك نحن نفضل أن نتظاهر بالحديث عن الثقة مستعملين هذه الكلمة في حين نكون في الواقع منهمكين في النفاق الودي، أو بمحادثة عن اللوم والشكوى: «كيف أستطيع أن أثق به وهو غير جدير بالثقة مطلقاً»، «لماذا أصبحنا هذه الأيام لا يثق أحدنا بالآخر». أو إذا قلنا بضعة كلمات جيدة عن الثقة نظن أن الموضوع قد غُطي تماماً. ومع ذلك إذا وثق المرء لم يبق هناك ما يقال فوق ذلك ومن الأفضل جداً ألا يُقال

شيء. حتى ابتدار السؤال «هل تثق بي؟» أو «هل أستطيع أن أثق بك؟» إنما لا يدل على عدم الثقة وحسب - بل على أنه فعلياً يحرض على عدم الثقة. إذا لم يثق المرء لا يتم إنجاز الكثير بقول ذلك إلا ربما تصاعد خلاف موجود من قبل أو إبداء إهانة أو تعزيز محك أو اختبار («إذا كنت تطلب مني وجوب الوثوق بك فإنك كاذب على نحو مضاعف»). والسياسي أو القائد الذي يقول: «ثقوا بي» يعرض نفسه لخطر كبير. لأن الذين يؤيدونه سوف يعجبون من قوله ويتسرب الشك إلى نفوسهم، والذين كانوا يشكّون فيه من قبل سوف تثبت شكوكهم بإطلاقه ذلك الأمر⁽³⁷⁾.

إن الحديث عن الثقة كالحديث عن الحب متناقض على نحو معذب. يقترح صاحب الحكيم الفرنسي فرانسوا لاروشفوكولد ببصيرته النافذة أن القليل من الناس لم يقعوا في الحب أبداً لأنهم لم يسمعوا بهذه الكلمة مطلقاً. إن الحب إلى حد ما ظاهرة لغوية، لغة - مبدعة لعلاقة عاطفية. يوجد جميع أنواع الارتباطات العاطفية بين مختلف الأنواع من الكائنات حتى أطفال الجنس البشري الذين لا يستعملون اللغة. ولكن الحديث عن الحب ونسج قصص حوله والاعتراف به جميعها أعمال لا تصف مشاعرنا وتعلق عليها وحسب، بل هي إلى حد كبير

Dick Morris, Behind the Oval Office (New York: Random House, 1997). (37)

تخلقها وتصوغها. وليس تعبير «أحبك» وصفاً دقيقاً للمشاعر بقدر ما هو فعل محرض يدعو أو يطلب تغييراً في العلاقة، يحركها إما قدماً نحو قصة غرامية وإما تراجعاً إلى الفسخ والإبطال.

ومثل ذلك تعبير «أثق بك» فهو ليس مجرد وصف بل فعل خلاق - يهدف إما إلى التلاعب والمناورة وإما إلى بث الطمأنينة ثانية في قلب الشخص الآخر. علاوة على ذلك عندما يقول أحدهم: «أنا أثق بك» فإن التعبير هذا يمكن أن يفرض عبئاً نفسياً غير مرغوب فيه قد يكون من نتائجه الشعور بالذنب أو الغيظ والحنق. أما قول «أنا لا أثق بك» فهو لن يكون أبداً مجرد وصف لحالة نفسية. إنه إما خطوة مهمة في تحريك علاقة غير موثوقة نحو أشكال عهود كي تجعل منها علاقة موثوقة، وإما أنه قول يدعو إلى القطيعة وصرم العلاقة. وقول «لا تثق بي» هو فعل غاية في الأذى والإزعاج هو طريقتة تلوح بالتخلص من المسؤولية (والانتهاء منها)، ولكنه أيضاً عميق التناقض (لماذا علي أن أثق بإيعازك لي ألا أثق بك؟). «ثق بي» هو مسمار مثبت في عجلة أداء الثقة، وهو متضمن في كل وعد وفي كل تأمين وفي كل تصريح وفي كل بيان أياً كان. (ثق أن ما أقوله حقيقة) ولكن كونه متضمناً يجعله يبدو زائداً أو مثيراً للشك حين يصرّ عليه القائل ويعتبره أساسياً.

في فيلم بليز Blaze تحذر والدة بليز ستار ابنتها الغانية التي

كانت تمارس التجرد من الثياب أمام النظارة قائلة لها (وذلك في بداية علاقة الفتاة الطويلة الفاضحة مع حاكم لويزيانا هيولونغ): «لا تثقي بأي رجل يقول: ثقي بي» ظهر الفلم في الأربعينيات ولكنه يصور موقفاً ما زال سائداً حتى الآن. إن تعبير «ثق بي» في زواج ناجح مثلاً هو إما تعبير زائد لا لزوم له وإما تلميح بصعوبات قادمة. وقد يكون هذا التعبير في صفقة تجارية عادية دلالة على موقف خداع وتملق أو أدب وتهذيب ولكنه تأكيد غير ضروري إذ بدون الثقة ما كان للاتفاق أن يحدث أصلاً.

جميعنا يعرف أهمية الثقة ومزاياها وجميعنا يعرف كيف يمكن أن تكون الحياة مخيفة بدونها. ولكن حين يأتي أوان وضع هذه المعرفة في العمل نصبح شبيهين بغطاس الجو (هو رجل يقوم بحركات في الجو قبل أن يفتح مظلة النجاة) وهو يكون قد قرأ بتشوق كل الأدبيات المشجعة على أشكال الإثارة في تلك الرياضة، وأصغى بانتباه إلى كل التعليمات والإرشادات وإذا به يسأل بشك واستهجان: «تريدوننا الآن أن نقفز من الطائرة؟».

أن يثق المرء معناه أن يأخذ على عاتق مسؤوليته الشخصية إنشاء عهد واختيار مسار العمل، وهو بذلك يختار نوع العلاقة هذا النوع أو ذلك. والثقة تستلزم نقصاً في الضبط ولكنها تعني الدخول في علاقة لا يعود الضبط فيها هو القضية الأساسية. ليس ثمة حاجة لطرق موضوع الثقة مع أناس أو أشياء نستطيع ضبطهم تماماً.

قد تبدو الثقة قفزة من طائرة ارتيابنا العادي الداكنة في سقوط حر لا يطاق من الاعتماد والتعويل ولكننا نعذب أنفسنا بأفكار خاطئة عن التعويل في حين أن ما تجعله الثقة ممكناً هو التعويل المتبادل وهو أكثر جدوى بشكل بارز: إنه تعاون وتوسيع للإمكانيات. إنه دائماً وإلى حد ما، ما دعاه الفيلسوف الدانمركي الشهير سورين كيير كغارد «قفزة الإيمان». ومع ذلك لا شيء أكثر ضرورة من قفزة إلى الثقة. قد تبدأ هذه القفزة بتعلم الحديث عن الثقة وبإنشاء وعود والتزامات تأمر بالثقة وتضعها في التطبيق وتجعلها بأكملها جلية وكما لاحظ كيير كغارد أيضاً أن ما ابتدعناه من خلال هشاشتنا هو أمان صلب لعلاقتنا.

ليس الحديث عن الثقة مسألة «هل نثق أو لا نثق» «هل يجب علينا أو لا يجب علينا» «كيف سنكون». هذا لا ينفي أن الثقة بأحدهم لا سيما في ضوء بيئة تنطوي على اتهامه أو بتاريخ له ينضح بالخداع والخيانة هو أمر صعب حقاً. لا يمكن أن يقال للفلسطينيين والإسرائيليين، لصرب البوسنة والمسلمين، لأصحاب البنوك وزيائتهم المفلسين، للأزواج المسرعين نحو الطلاق أن يلقوا ارث ماضيهم ومخاوفهم وشكوكهم بعيداً. ولكن الحديث عن الثقة والإيمان بأن الثقة ممكنة - حتى في مواجهة أقصى وأعنف حالات عدم الثقة - هو الخطوة الأولى الجوهرية. قد يبدأ الحديث بالغل والحقد والاتهامات المتبادلة ولكن

الاتهامات التي تتسم بالنية الطيبة أو بالوساطة الجيدة يمكن أن تؤدي إلى المفاوضات. والمفاوضات يمكن أن تؤدي إلى التعهدات المتبادلة، تكون صغيرة في البداية وتبني الثقة. إن التعهدات المتبادلة وإنجازها قد لا تضع أبداً حداً لعدم الثقة ولكنها تبني الثقة - الثقة الأصيلة الثقة بعينها الواسعتين المفتوحتين.

إن الثقة الأصيلة هي دمج حكيم للثقة وعدم الثقة. وهي أرفع منزلة من الثقة العمياء، التي هي غبية وهي غبية على وجه الدقة لأنها لا تدخل عدم الثقة في الاعتبار. ولكن الحديث عن الثقة هو الاعتراف قبل كل شيء وفي المقام الأول أننا (شئنا أم أبينا) معاً في هذا الأمر، سواء كان هذا «الأمر» زوجاً أو علاقة عمل أو شركة أو جماعة أو قارة أو العالم بأسره. إن علاقة الثقة وإن كانت محاولات تجريبية هي دائماً أفضل من الحرب.

بناء الثقة

يتطلب بناء الثقة الحديث عن الثقة والتفكير فيها. إذا لازمنا فكرة أن كل ثقة ينبغي أن تكون مثل الثقة الأساسية أي أولية ودون تفكير ومجردة من الشك فإننا لن نصل أبداً إلى الثقة الأصيلة. وإذا تمسكنا بنموذج الثقة على أنها ألفة (زواج، صداقة، شراكة مستديمة) فإننا لن نستطيع أبداً أن نتصور نموذجاً يتضمن بناء الثقة مع الغرباء. ولكن الحديث عن الثقة والتفكير فيها سواء داخل علاقة حميمة أو داخل شركة أو بين غرباء في

معاملة عالمية ليس كافياً. إن بناء الثقة يبدأ بتقدير الثقة وفهمها ولكنه يتطلب أيضاً الممارسة والتطبيقات.

وبدون التطبيقات لا يصل التقدير والفهم إلى شيء. المطلوب هو وضع نظم تجعل لها صفة مؤسساتية، سواء في طقوس زواج يوماً بعد يوم أو في روتين منظم جداً لشركة عالمية. في منتصف التسعينيات قاد كونغرس الولايات المتحدة الممزق انسحاباً حظي بدعاية كبيرة في مدينة هيرشي في بنسلفانيا والهدف إبداء اللطف والتعاون والثقة بين الحزبين. وقد عبر النواب عن حماسة كبيرة وكالوا المديح للطريقة التي تعاملوا بها فيما بينهما أثناء الانسحاب. وانهمرت الدموع وتجلى العناق وملامح الصداقة واتخذت قرارات لإصلاح أساليبهم. وبالرغم مما عُرف ودُعي بـ «روح هيرشي» فإن الانسحاب تلاه مباشرة بعض أصعب وأعنف المعارك الحزبية منذ سنوات كثيرة وظل الكونغرس عاجزاً لا جدوى منه وبعيداً عن التهذيب إلى أقصى حد لقد كان تشريعاً هاماً ضعف ومات. وبلغت المعارك الضروس أوجها في اتهام كلينتون حيث انشق الاقتراع في صفوف الحزب وأصاب الشلل الحكومة الفدرالية ما يقرب من سنة. وأثناء هذه الفترة ذاتها قاد الكونغرس انسحاباً آخر. وأحرز نجاحاً باهراً ثانية فيه حسب قول المشاركين ولكنه لم يحدث فارقاً ملحوظاً في قيادة مجال الأعمال يوماً بعد يوم. هذه هي الأسئلة التي تتعلق ببناء الثقة: كيف نستطيع أن ننقل ما نعرفه

عن الثقة إلى قلب العلاقة أو المنظمة؟ كيف نستطيع أن نخلق ثقافة الثقة ونحافظ عليها؟ كيف نستطيع أن نخلق تلك الثقة بين الغرباء تلك التي عرّفها فوكوياما بأنها «الحب العفوي لمخالطة الآخرين» الثقة التي تتجاوز حدود الألفة؟

اهتم فوكوياما بالدرجة الأولى بالفروق بين الثقافات، واهتم خاصة بالثقافات التي تشجع وتدعم مثل هذه التحالفات الخارجة عن مدار الأسرة (اليابان، الولايات المتحدة، ألمانيا)، وتلك التي لا تفعل ذلك (الصين إيطاليا فرنسا). نحن أكثر اهتماماً بتحدي التغيير الذي لا يكون كبيراً في الثقافات مثلما يكون في العلاقات وفي الشركات. يمكن للمرء أن يتحدى ادعاء فوكوياما فيما يخص بعض الثقافات (مثلاً: في ضوء انهيار البنوك في اليابان ونجاح هونغ كونغ الملحوظ)، ولكن المهم في إلحاحه هو قوله إن الاقتصاد ليس سوى «بنية فوقية» مبنية على قاعدة الثقافة (وهو بذلك يقلب بنیان الماركسية الذي يعتبر الاقتصاد بنية تحتية ويشارك في هذا الرأي جميع الاقتصاديين تقريباً).

أن نقل نقاش الازدهار العالمي إلى عالم الثقافة مع التأكيد الخاص على الثقة هو خطوة هائلة إلى الأمام. ولكن من الضروري الانتقال من الثقافة إلى عالم العلاقات ومن بنية الثقافات المحددة إلى الطبيعة الخلاقة للعلاقات والمنظمات. وربما كان خطأ من فوكوياما أنه ركّز اهتمامه على المنظمات الواسعة النطاق بدلاً من الظاهرة الأكثر تنوعاً والتي هي الثقة بين

الأشخاص، ولكن على الأقل تحرك تسليط الضوء مبتعداً عن «سحر السوق» الذي لا يمكن تفسيره أو عن أسرار «قوى السوق العالمية» إلى العالم المشخص للعلاقات الإنسانية.

ليست الثقافة والعلاقات الإنسانية قطرات غير متبلورة من الأعراف والعادات. إن لها بنى وتطبيقات منتظمة وأخذ وعطاء في الأسئلة والطلبات والعهود وتتطلب المزيد منها. كل مجتمع مر بأدوار من عدم الثقة البالغة ومن البارانونيا والعداء الداخلي. لقد عشنا مخاوف ورعباً في حربنا الأهلية مع ما تلاها من الآثار الكارثية التي لا ينساها الكثير من الجنوبيين ولا يغفرونها. معظم المجتمعات - تلك التي بقيت واستمرت في العيش تسير قدماً وتتعلم الثقة ثانية. ومع وجود جيوب التعصب وعدم التسامح فقد انزاح صراعنا بين الشمال والجنوب نحو عوالم أطف من السخرية والمنافسات الرياضية. إعادة توطيد الثقة معناه توطيد بنى جديدة وإصلاح التطبيقات الاعتيادية وإعادة تنظيم التفاعلات. لقد حلّ التلفزيون وسرعة التنقل والاتصالات السريعة والمنافع التجارية والانترنت الآن محل الموالاة القديمة المحلية للاهتمامات الوطنية والدولية. (ربما تكون هناك مساحة من العنصرية في القول إن بعض المجتمعات هي حالات ميؤوس منها في حين بعض المجتمعات الأخرى مباركة ومنعم عليها بالفضيلة المدنية وبالازدهار). ليست الثقة في المجتمع هبة مقدمة إنها حصيلة عمل جماعي يعي ذاته.

لم يعد بناء الثقة مسألة إيجاد بنى وتطبيقات داخل ثقافة وحيدة. إن الثقة العالمية تصدّرت الآن وصارت في الطليعة ولا يمكن لثقافة وحيدة أو تطبيقاتها أن تحدد طبيعة الثقة. علاوة على ذلك، من وجهة النظر العالمية يبدو الأمر أكثر وضوحاً من أي وقت مضى بأن بناء الثقة لا يمكن أن يكون مسألة تنفيذ من الأعلى - مع أن هناك أمثلة عن قادة عالميين ومحليين ونماذج قامت بأدوار وكانت دائماً ناجحة ومجدية. إن الثقة تُبنى خطوة خطوة تعهد خلف تعهد في كل مستوى. لا يمكن أن يترسخ السلام بين الإسرائيليين والفلسطينيين أو بين الكاثوليك والبروتستانت الأيرلنديين باتفاقات في مستوى القمة مهما كانت متفشية ومفروضة بالقوة. السلام يأتي مع الثقة التي سوف تنمو بفضل جهود متواصلة باتجاه تفاهم متبادل وتجارة، وزيجات على طريقة روميو وجولييت ومحادثات ومفاوضات وتعهدات شخصية. لقد شهدنا في البوسنة وفي كوسوفو خدعة الاتفاقات التي تقتصر على المستوى العالمي وحده.

والنتائج المتجمعة من مثل هذه المحادثات والمفاوضات والتعهدات هي الديناميكية المتطورة التي نسميها «الثقافة» (وعلى مستوى أعرض نسميها «الحضارة»). إن تعريفات الثقافة تؤكد بشكل نموذجي على القيم المشتركة والطقوس والمعتقدات. ولكن الذي يعطي تعريفاً دقيقاً للثقافة - أو للحضارة المتنوعة الثقافات - إنما هي الثقة. وصحيح - ما كان اليونانيون يحبون

التنبه إليه وهو كيفية تصرف الشعب في موضوع الثقة، هل يثق كل فرد بالآخر أم لا يثق به، له أهمية كبيرة في الثقافة جملة وفي المناخ الذي يسود في المجتمع. ولكن في الوقت نفسه الثقافة والمناخ هما نتاج للثقة ولا يمكن أن تتأسس الثقة بمرسوم أو بأمر. يجب أن تبني الثقة خطوة في كل مرة (أحياناً تبدو مثل خطوة عملاق في الواقع) بواسطة مواجهات بين الأشخاص ومواثيق متبادلة بواسطة عهود ووعود عروض وطلبات.

بناء الثقة معناه التفكير بالثقة بطريقة إيجابية. إذا نظر إلى الثقة من جهة أنها مغامرات وهشاشات وحسب فلا يتوافر الحافز لها. صحيح أن الثقة تحمل معها بالضرورة عدم اليقين ولكن ينبغي أن نجبر أنفسنا على التفكير في عدم اليقين هذا على أنه إمكانية أو مناسبة لا على أنه عائق. وهذا معناه الوثوق بالثقة والذي يعني بدوره الثقة بالنفس. لقد حلل عدد كبير جداً من الفلاسفة الثقة بمصطلحات المعرفة والمعتقدات - أي على اعتبارها مجموعة من حسابات الاحتمال المستندة إلى معرفة المكافآت والعقوبات - أو من حيث حفظ المرء عهوده أو نكوته، ومن حيث تناول شخصية المرء الذي وثق به وسجل حياته وإلى ما هنالك. ولكن هذه الطريقة السريعة جداً تؤدي إلى تأكيد بالغ على المخاطرة وعلى لوحة اختيار محدودة. إن الثقة تفتح إمكانيات جديدة وإمكانيات لم يتصورها الخيال. ليست الثقة شديدة الارتباط بالمعرفة مثل ارتباطها بالحرية والانفتاح

على المجهول. وهذا يعني التحرك إلى ما وراء عالم معرفة ما نعرف إلى عالم أغنى: عالم معرفة ماذا لا نعرف بل إلى عالم أكثر غنى أيضاً إلى المناسبات المثيرة في تعلم حتى عالم ماذا لا نعرف اننا لا نعرف، وهذا عالم لا يستطيع الكثير من بيننا الدخول إليه منفرداً. نستطيع أن نصل إليه فقط مع الآخرين أو من خلال الآخرين، ولكن علينا من أجل ذلك أن نقب بهم.

في عالم الأعمال تكون احتمالات الثقة مفتوحة خاصة من خلال المقابلة. المقابلة في أدبيات الأعمال، هي الاسم المفضل الذي يطلق على الومضة التي تخلق أعمالاً جديدة وتجعلها تنمو، ولكن المقابلة ليست قدرة على الابتكار وحسب كما أنها ليست مجرد خلق لأفكار جديدة. إن المقابلة هي قبل كل شيء طريقة لخلق شبكات من الثقة والمشاركة فيها. ستيفن جوبس Steven Jobs هو واحد من الشركاء الذين أسسوا شركة ابل Apple وشرع بثورة الكمبيوتر الشخصي، لم يخترع الكثير من الأشياء بقدر ما أنشأ عالماً جديداً جاء الناس فيه ليضعوا ثقتهم بتكنولوجيا غريبة سابقة وجسّدوها في حياتهم وفي أعمالهم وفي شعورهم بهويتهم. الثقة بمثل هذه التكنولوجيا لا تعني مجرد اكتشاف آلة يعول عليها. إنها تعني الوثوق بكل جديد وبالعالم العلاقات الاجتماعية الذي لم يُعرف بعد والذي أوصلتنا إليه التكنولوجيا.

لقد خلق جوبس وشريكه ستيف ووزنياك Steve wozniak

أكثر من مجرد كومبيوتر شخصي. لقد أزاخا نموذج العمل على الكومبيوتر من عالم سري يتعذر الوصول إليه مكتظ بخبراء يرتدون معاطفهم المخبرية، إلى عالم مترع بالأدوات المفيدة المفهومة والألعاب التي يستطيع أن يلعب بها تقريباً أي إنسان. ودون أن يشعرا أججا ثورة في منظمة المكاتب وفي دور أأمينات السر (السكرتيرات) وفي اضطلاع الإنسان بطبع كتابته بنفسه وفي طريقة الأعمال التجارية الصغيرة وكما شاهدنا في الطرق التي تقاد فيها الأعمال. ورغم تقلص دور شركة أبل الحالي فإنها ما تزال تقدم أفضل مثال للمقاولة في أيامنا هذه. ولكن إذا شئنا أن نقول أن الشركات ينبغي أن تتعلم كيف تكون مقاولة - وهذه إحدى تجسيدات الاستشارة الإدارية في هذه الأيام - فذلك إلحاح على ألا يكون الناس مبتكرين مستقلين بل عليهم أن يعملوا على تطوير روابط الثقة الداخلية والخارجية مع المنظمة. وهي خطوة صحيحة نحو الاختراع في الاقتصاد العالمي.

تستطيع الشركات أن توفر رموزاً للثقة الجديدة: روابط حميمة وشاملة من الثقة النابعة من أمور جديدة ومعظمها بين الغرباء الذين يشعرون بالحاجة إلى تأسيس تعاون وجمع عقول منفردة أو أن يعودوا إلى الوراء إلى العصر الجوراسي في الإدارة القائمة على القوة والضبط كثوابت جاهزة للقيام بالمهام لا على الثقة. ولكن في الألفية الجديدة سيكون عدم الثقة مهلكاً بينما تصبح المخاطر وثمان الثقة جزءاً روتينياً من القيام بالأعمال.