

# III

الثقة الأصيلة

obeikandi.com

obeikandi.com

إن مفهوم الثقة الأصيلة استعير من المرويات الوجودية خاصة من كييركغارد وهيدغر، مع أن ما نعنيه بـ «الأصالة» هنا يمكن أن يكون منفصلاً إلى حد بعيد عن السياق اللاهوتي والانطولوجي (الوجودي) الذي عرضها فيه. تتضمن الأصالة معرفة ممتازة بأمرين: بهوية المرء نفسه، وبالعلاقات مع الآخرين، ولكنها أيضاً تتضمن معرفة عميقة بأن الهوية الذاتية مائعة وغير مؤكدة، وأن هوياتنا تتغير حسب ظروفنا وحسب التزاماتنا مع الناس. وعلى هذا فإن الأصالة هي مفهوم عملي ولها علاقة بالأساليب التي نخترع بها معاً أنفسنا ونعيد اختراع عالمنا. إننا نشعر أن الأفراد الذين يثق أحدهم بالآخر بصورة أصيلة يعيشون في عالم أكثر حيوية ونشاطاً وأكثر جسارة ومغامرة من غيرهم

ممن لا يثقون ثقة أصيلة. والناس في المنظمات التي يثق فيها أحدهم بالآخر يعملون في محيط أكثر غنى وأكثر مرونة وأكثر ابتكاراً من غيرهم الذين لا يثقون. وتزدهر منظماتهم تبعاً لذلك. ولو تعلم السياسيون والشعب في النظام الديمقراطي أن يثق أحدهم بالآخر بصورة أصيلة لشكلوا مجتمعاً عادلاً ومتناسقاً (بقدر ما هو مزدهر).

### من الثقة البسيطة إلى الثقة الأصيلة

الثقة البسيطة غير تأملية، والثقة العمياء تخدع نفسها. أما الثقة الأصيلة فهي معاً تأملية وصادقة مع نفسها ومع الآخرين. جميع أشكال الثقة تتضمن الاعتماد على الأشخاص الآخرين ولأنها كذلك فإنها عرضة للخيانة. ولكن على حين أن الثقة البسيطة والثقة العمياء حين تجربان الخيانة تهتز الأرض تحتها فإن الخيانة ليست مفاجئة وليست مخربة في الثقة الأصيلة. جميع أنواع الثقة تتضمن الهشاشة والمخاطرة وما من شيء يعتبر ثقة إذا لم يكن فيه إمكانية للخيانة. ولكن على حين أن الثقة البسيطة خالية من عدم الثقة، والثقة العمياء تنكر إمكانية الخيانة فإن الثقة الأصيلة واضحة على نحو تعترف فيه بإمكانية الخيانة والخيبة. لقد أدخلت في الحسبان حجج عدم الثقة ولكنها مع ذلك حوّلت ذاتها إلى جانب الثقة. وعلى هذا فإن الثقة الأصيلة معقدة، إنها كل شيء ما عدا السذاجة والثقة الأصيلة ليست

معارضة لعدم الثقة بقدر ما هي جدلية معها. إن الثقة وعدم الثقة يعرّف كل منهما الآخر بتعابير الآخر.

كل أشكال الثقة تتضمن علاقات وتفاعلات مع الناس الآخرين (وبهذا تتميز عن الاتكال) ولكن في الثقة الأصيلة تكون العلاقة نفسها مركز الاهتمام. في الثقة البسيطة يميل المركز إلى أن يكون في أعلى درجة من الاطمئنان للشخص الموثوق وإلى النتيجة. وبذلك تأخذ على نحو نموذجي شكل التفاؤل المركز. وعلى نحو مغاير لذلك تكون الثقة الأصيلة مطمئنة إلى ذاتها أكثر من كونها متفائلة فقط. ويقع مركزها على مسؤوليات الشخص الخاصة في الوثوق. الثقة الأصيلة هي ثقة على دراية تامة بمجازفات الثقة وأخطارها وعوائقها ولكنها تحافظ على اطمئنانها الذاتي في أن تثق رغم كل شيء.

إن التمييز بين الثقة البسيطة والثقة العمياء والثقة الأصيلة مهم جداً كطريقة للتأكيد على الفضائل الخاصة بالأصالة التي تتعارض مع السذاجة ومع عناد خداع النفس. وهما غالباً معترف بهما ومشهوران على أنهما يدخلان في باب ثقة. وبرسم هذه التمييزات نحن لا نصور أنواعاً مختلفة من الثقة. لقد أصبح صوغ مثل هذه النماذج الرياضية المفضلة لدى المعلقين، لتأمل التمييزات الكلاسيكية عند برنارد باربر Bernard Barber بين الكفايات التقنية أو المهنية أي المسؤولية الائتمانية وبين الثقة الاجتماعية (الخلقية) المكتوبة بتبجح وتفاخر. ولنذكر باتريك

مورفي Patrich Murphy و غريغوري غندلش Gregory Gundlach بتميزهما خمسة أقسام للثقة وهي «الحسابية، القابلة للتحقق، المتبادلة، المكتسبة، العمياء» وهناك تمييزات أخرى مثل تمييزات شابيرو Shapiro وشيبارد Sheppard وشيراسكين Cheraskin للأجزاء الثلاثة للثقة وهي: ثقة ذات أساس حصين، وثقة ذات أساس معرفي، وثقة ذات أساس تعريفي<sup>(69)</sup>. نريد أن نلقي نظرة شك على كل مجموعات التمييزات هذه ليس فقط لأنها تميل إلى إدخال البيروقراطية على ظاهرة عضوية متشابكة، ولكن لأنها تميل أيضاً إلى تجاهل التفاعل الدرامي بين الذكاء والاستراتيجية وبين العاطفة والإدراك وبين الهشاشة والمخاطرة. صحيح أننا نتيح مساحة معينة للثقة البسيطة - عند الأطفال الصغار وبين الأسر - لكن مشروعنا كله مخصص لرفض معظم ما يسمى نماذج الثقة لأنها ليست ثقة على الإطلاق.

---

(69) Barber, Logic and Limits of Trust; Patrick E.Murphy and Gregory T. Gundlach, "A Typology of Trust in Business", New and Evolving Paradigms: The Emerging Future of Marketing, edited by Tony Meenaghan, American Marketing Association Special Conference Preocedings (1997): 596-98. Shapiro, Sheppard, and Cheraskin. "The Grammars of Trust". Academy of Management Review 23, no.3 (July 1998). See also Andrew Wicks, Shawn Berman, and Thomas M.Jones, "The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications", Academy of Management Review 24, no.1 (1998): 99-116.

الكفاية هي دائماً تقريباً إحدى المواد المقومة للثقة ولكنها في ذاتها مختلفة عن الثقة. الثقة يمكن أن تُربح، ولكن ربط الثقة ربطاً محكماً بجدارة الثقة وبالمعرفة وبالتحقق هو إزالة كل معنى من فعل الوثوق. إن الثقة الحسابية والثقة الحصينة والثقة الاستراتيجية هي نسخ مخادعة للثقة، ويرافقها عين طماعة تشد المنفعة إنها ليست ثقة حقيقية على الإطلاق. أما الثقة العمياء فتتسمي إلى عالم ظاهرة مختلف تماماً إنها ظاهرة خداع النفس.

تتألف الثقة الأصيلة من الشك واليقين وبالقدر نفسه من (الاطمئنان) والتفاؤل. هذه أطروحة دار عليها جدل عميق بالنسبة للإيمان الديني. ويمكن للمرء أن يقارن القديس أوغسطين وكيركغارد ودستوبوفسكي في آرائهم عن الإيمان. لقد عانى الثلاثة من فترات حادة من الشك واليأس ولكنهم انتهوا جميعاً إلى أن هذا ليس متناقضاً مع الإيمان بل هو أمر جوهرى فيه. بكلمات أخرى ليس الإيمان «بسيطاً» إنه قضية أصالة. والثقة الأصيلة مثل الحب الحقيقي والإيمان الأصيل هي ممكنة فقط في ضوء انهيار الثقة (أو الحب أو الإيمان). لا يستطيع المرء أن يثق ثقة أصيلة إلا إذا جرّب ولو بالنيابة أو بالخيال الخيبة والفقدان والخيانة. إن ما يجعل الإيمان البسيط بسيطاً أنه لم يمر بمثل هذه التجربة. وما يجعل الإيمان الأعمى أعمى أنه يرفض أن يضم هذه اللحظة من الثقة مع أية تجارب سابقة من الخيبة والفقدان والخيانة. («رئيستي مختلفة إنها لن تستطيع أبداً أن

تخون موظفيها» «ولكن سام ليس كالأخرين أنا أثق به تماماً!» لا يحتاج المرء في الواقع أن يقاسي من انهيار هذه العلاقة الخاصة من أجل أن تكون الثقة أصيلة. إن مجرد التفكير في خسران الحبيب أو الخيبة فيه ربما تثير الحب الحقيقي. ومجرد التفكير في الخيانة هو غالباً جوهري للثقة الأصيلة.

الثقة الأصيلة بوصفها معارضة للثقة البسيطة وللثقة العمياء لا تبعد أو تنكر عدم الثقة بل بالأحرى تقبله ثم تسعى للتعالي عليه بالعمل. حتى إن المرء يستطيع القول ان الثقة الأصيلة تتضمن عدم الثقة وتشمل إرادة التغلب عليه، وليس هذا مجرد قضية موقف ولكن قضية تفاعل عملي. تختلف الثقة الأصيلة عن الثقة البسيطة وعن الثقة العمياء بتحليلها بالإرادة - في الحقيقة بتحليلها بالضرورة - لمجابهة عدم الثقة. ويتم هذا عملياً بأن يجابه المرء الشخص الآخر. وكثير من الأدبيات التي تناولت الثقة تركز انتباهها على الثقة كموقف أو كوسيط اجتماعي بحيث تتجاهل أهم ملامح الثقة وهي المناقشة والتواصل والمفاوضة. وحتى في أصعب حالات بناء الثقة بين الأعداء العرقيين من كبار السن، أو زمر المنشقين المزمين فإن مفتاح الوصفة ليس بعض التحول السحري للموقف بقدر ما هو تطاول الملل المحتمل من السعي لجمع الأطراف من أجل إنشاء التزامات متبادلة ربما بالشروع بوعود صغيرة تبدو لا معنى لها في البداية. في فيتنام، في كوريا، في فلسطين، في البوسنة، في كوسوفو كانت دائماً

قصة أية محاولة لإرساء الصلح إيضاحاً لعدم الثقة ورفعاً للمظالم والمطامح وتبادل الاتهامات والتهديدات والتقارب البطيء نحو اعتراف متبادل، والمشاركة عملياً في تحديد الهوية وتبادل الاحترام. (لا تحتاج الثقة اتفاقاً إنها تحتاج تعهداً وأصالة. يغرم الدبلوماسيون بالقول: «ما داموا يواصلون الحديث...» لا لأن الحديث يمنع بالضرورة سفك الدماء ولكن لأنه ما دام هناك محادثة فثمة أمل بالثقة.

إن التفاعلات المشتبكة التي تقود إلى الثقة الأصيلة توحى بما هو ضروري من أجل التحرك من الثقة البسيطة إلى الثقة الأصيلة. هذه التفاعلات هي بكلمات قليلة التدقيق في الذات، والاهتمام بعلاقة طويلة الأمد لا بترقب النتيجة فقط، والمفاوضة والتفاهم المتبادل، والرغبة في إنشاء التعهدات والوفاء بها والمعرفة الحاذقة بالمخاطر والعوائق والاعتراف بأخذ هذه المخاطر والعوائق على مسؤولية الشخص.

### الثقة الأصيلة

أحد الموضوعات التي ناقشها الفلاسفة المهتمون بالثقة هي وزن وعقلانية الدليل الذي يسوّغ الثقة - وهو الدليل على جدارة الثقة عند الشخص الموثوق. موقفنا مغاير لذلك إذ نعتبر شأن هذا الدليل - بأفضل الأحوال - اهتماماً ثانوياً عندنا لأن الثقة تغير كلا الشخص الموثوق والشخص الذي يثق. الوثوق هو اختيار

هو قرار، والثوق الأصيل يأخذ في أول حساباته الطريقة التي سوف تتغير فيها العلاقة على أنها النتيجة لذلك الاختيار. فمثلاً: أب يثق بابنه الشاب بأن ينفذ مهمة لأول مرة. لا يوجد دليل على أن الابن هو كفؤ أو ناضج بما فيه الكفاية لعمل ذلك ولكن لكونه وُثق به فقد اكتسب الثقة والنضج معاً. وتتغير العلاقة بين الأب والابن بشكل واضح. فقد احترم الأب الابن وهذا الاحترام مختلف عما يكنه الأب من مجرد حبه له أو عاطفته تجاهه. وريح الولد القليل اليسير من الاستقلال عن أبيه ولكن ما هو أهم من ذلك هو أنه فهم رغبته الخاصة بأن يدخل السرور على نفس أبيه وأن يقوي علاقتهما على أسس جديدة. ولننظر بالمثل إلى رب عمل يثق بموظف جديد ويكلفه القيام بمشروع. إن لدى رب العمل إدراكاً عاماً لخلفية هذا الموظف وكفائته. ولكنه بإعطائه الموظف هذه المهمة فقد أسس معه علاقة جديدة. وأراد الموظف أن يقوم بالعمل خير قيام من أجل أمرين، من أجل شعوره هو بقيمته الذاتية ومن أجل أن يدخل السرور على قلب رئيسه.

وهكذا ينبغي أن نكون يقظين تلقاء الطريقة «البرهانية» لفهم الثقة. نفهم لم هذه الطريقة يمكن أن تكون جذابة ليس فقط للفلاسفة ولكن لأي شخص مكلف وعليه أن يقرر بمن يثق. إن الطريقة البرهانية تُعد بأن تجعل الثقة أكثر عقلانية. وعلى خلاف الثقة البسيطة تطلب مسوغات وأسباباً من أجل الوثوق. وعلى

خلاف الثقة العمياء تلح على ذهن مفتوح علمي يأخذ بعين الاعتبار كل دليل. ولكن الثقة هي دائماً أكثر من البرهان. إنها دائماً تسبق الدليل الذي عليها أن تسوغه عقلياً. ولا يعني هذا أن الثقة دائماً «لا عقلانية» إن العقلانية ليست موجودة فقط في تراكم الأدلة. إننا نجدها أيضاً متوحدة في كلمات هي: بم يهتم الإنسان في الواقع<sup>(70)</sup>. والثقة عقلانية أيضاً لأنها طريقة ابتكار العلاقات والحفاظ عليها وتعميقها وترميمها. ليست قيمة الدليل هي التي تجعل الثقة عقلانية أو غير عقلانية. إن المطلوب في النهاية هي العلاقة - وفي هذه الحال على الأقل الغاية تبرر الوسيلة.

لا تنمو الثقة الأصيلة من الموقف العلمي «انتظر وانظر» ولكن من خلال الارتباط بالعهد مع الشخص الآخر أو الناس. ولا ينمي الناس الثقة بتشكيل مواقف عاطفية أو معتقدات حول شخص آخر، ولكنهم ينمون الثقة من خلال تفاعل ومحادثة في علاقة كل منهما مع الآخر. هنا، كما يحدث غالباً، تميل المحاباة الفلسفية إلى صالح تشكيل المواقف والمعتقدات في ذهن الشخص «الواثق» حول الآخر «الموثوق به»، ولكن ينبغي أن تكون الثقة موجودة في التفاعلات وفي العلاقات لا في الموقف العقلي المعزول.

See. For example, Harry Frankfurt. The Important of What We Care (70) About (New York: Cambridge University Press, 1988), and Solomon, Joy of Philosophy, chapter 3.

الثقة الأصيلة هي بطبيعتها ثقة واضحة إنها ثقة «موضحة بتعابير لا لبس فيها» وبصفتها هكذا تصبح موضوعاً للبحث. ولهذا الأمر معنى مزدوج. فبالنسبة إلى الطرفين اللذين أصبحا عارفين لواجباتهما ومسؤولياتهما يكثف البحث في الثقة شعورهما بالتعرف المتبادل وبمعنى العلاقة لكل منهما. (يجب أن نلاحظ أن هذا لا يسير دائماً في مصلحة الثقة. إذ إن إدراك الشخص لالتزاماته ومسؤولياته ربما يولد الغيظ). والأمر الثاني المهم بنفس الدرجة هو أن جعل الثقة موضوعاً للبحث يتيح الحديث عنها والمفاوضة عليها. (الأمر مغاير لذلك في الثقة البسيطة إذ إن الدعوة للحديث عن الثقة فيها يُهمل وينصرف عنه: «آه طبعاً أنا أثق بك ولا يوجد شيء نتحدث عنه» وهذا صحيح أيضاً في النفاق الودي).

في سياق مجال الأعمال الثقة دائماً موضوع مطروح على بساط البحث. سواء في نوعية المنتج أو في الحث على تسليم البضاعة، وسواء في مجاملة الزبون أو في ولاء الموظف، وسواء في احترام المعلومات السرية أو في الحاجة إلى استراتيجية إضافية فإن موضوع الثقة سوف يوضح ويفاض عليه إما بشكل اتفاق كلامي وإما بعقد مكتوب. وهذا لا يعني أن الثقة دائماً في عالم الأعمال هي ثقة أصيلة. وفي الواقع أن الثقة الأصيلة نادرة ما دامت المواقف في عالم الأعمال تقليدية وتُملي فعلياً التركيز على الخط الأساسي أي نتيجة المعاملات

(التجارية). ولكن ما دام مجال الأعمال يأخذ بجدية وجه العلاقة في عملياته بأن يبنى العلاقات مع الزبائن والموظفين والمزودين والجماعة المحيطة فإن الثقة في الواقع تصبح الموضوع المركزي. ومثل هذه الأعمال تصبح أقرب إلى النجاح على المدى الطويل.

تتطلب الأصالة أيضاً نوعاً من التدقيق في الذات وهو ما يرفضه غالباً رجال الأعمال. وباسم الولاء للشركة وباسم التعريف المحدد لدور الشخص أو وظيفته («إنها ليست وظيفتي») وباسم المظاهر المالية للأعمال («محصي النقود») يأخذ جميع الناس غالباً أنفسهم - أي ذواتهم - والهوية الذاتية للشركة أمراً مفروغاً منه ولكن في عالم الأعمال الراهن يجب أن يكون واضحاً أن هويات الشركات وهويات الصناعات بأسرها، وبناء عليها هويات الناس الذين يعملون في تلك الشركات والصناعات هو أمر رهن التغيير والتبدل. فالكثير من الصناعات الرئيسية في عالم اليوم لم يعد لها وجود منذ سنين قليلة، أو منذ عقود ومعظم الشركات التي كانت في مجال الأعمال في ذلك الوقت غيرت هوياتها تغييراً جذرياً بناء على ذلك. (فكر في شركة [جنرال الكتريك GE و AT and T و IBM [International National Cash Register NCR و "Ma Bell"] Business Machines].

إن الثقة البسيطة، وهي الثقة التي توجد نموذجياً في العلاقات الأسرية يمكن أن تصبح أصيلة وغالباً ما تكره على أن

تصبح كذلك في مواجهة الأزمات والانهيارات في العلاقات الأسرية. إن الأسر التي عانت من مأس فاجعة بإدمان الخمر أو بتناول المخدرات، أو الأسر التي واجهت إفلاساً مالياً شديداً ونهاية جارحة مؤلمة لطريقتها المعتادة في الحياة، تكتشف أن الروابط التي بقيت لسنين عدة ضمنية ومأخوذة كأمر مفروغ منه يجب الآن أن تظهر وتصبح موضع بحث ومفاوضة - غالباً مع الكثير من الألم الانفعالي. يمكن الآن إعادة تكوين الثقة الأساسية لا كثقة بسيطة ولا كثقة عمياء بل كثقة أصيلة حقيقية. والأسرة التي تستطيع أن تنجو بنجاح من مثل هذا البلاء لا بد أن يبقى فيها ندوباً من آثاره. (الثقة الأصيلة هي أكثر أشكال الثقة دماثة ولطفاً على الإطلاق). ولكن يوجد صفاء يأتي مع القرار والتصميم، وهذا أمر يختلف تمام الاختلاف عن الشعور الزائف بالخير والرفاهية الذي يأتي من الجهل والسذاجة أو أي شيء - ما عدا - الصفاء وهذا الصفاء يُخمد الغم الذي يرافق خداع النفس والثقة العمياء.

الثقة الأصيلة موسومة بهذا الاطمئنان النفسي. يصبح الإنسان متحلياً بصفتين متيقناً من نفسه ومطمئناً إلى قدرته على التعامل مع النتيجة أياً كانت. الثقة الأصيلة على خلاف الثقة العمياء والثقة البسيطة لها علاقة قوية بإدراك النفس - معرفة من هو الإنسان وما شأن وجوده وهدفه - أكثر من علاقتها بالتوقع البسيط والاتكال. إن الأسر التي انتقلت من التحول إلى الأصالة

توصلت إلى تفاهم مع أنفسها على نحو (غالباً هو النحو الوحيد) الذي يسمح لها بالاستمرار كأسرة، ولما كان الكثير من هذه الأسر يشهد على صحة هذه الثقة فقد أصبحت هذه الأسر أقوى وأكثر حميمية من ذي قبل.

على أية حال لا يحتاج المرء أن يعيش مثل هذا الجرح من أجل أن تصبح الثقة أصيلة. في صميم الثقة الأصيلة توجد فكرة الالتزام بالوعي الذاتي. وهذا ما يجعل الثقة موضوع بحث وي طرح المسائل الأساسية عن الهوية الذاتية والعلاقات. ومع وجود التزامات ضمنية وملموسة فإن أمر حول هذه الالتزامات أو التعهدات أنها بالضرورة تتضمن التبادل والتواصل. ومع أن الالتزامات أو التعهدات يمكن الإشارة إليها دون كلمات (إيماءة حانية من الرأس تقوم بذلك) فإنها تحتاج إلى التواصل والتفاهم المتبادل.

ليس التعهد مجرد مجموعة من التوقعات. إذا أنا أبرمت تعهداً لتسليمك شحنة يوم الجمعة، أنت تستطيع أن تتوقع الشحنة يوم الجمعة ولكنك قد تتوقع الشحنة يوم الجمعة دون أي تعهد من طرفي (مثلاً لأنني أنا دائماً في عجلة من أمري لأفرغ حمولتي بأسرع وقت ممكن)، أو ربما ألبى توقعاتك لأنه اتفق إن كان مزاجي يروق له ذلك (وربما أنني أتطلع بفضول لأرى البهجة تغمر وجهك). الالتزام أو التعهد هنا تقريباً واضح ومفهوم بشكل متبادل. الثقة بالناس دون أن تعرفهم مثل حب

الناس دون أن تعرفهم هو ظاهرة ثانوية. والثقة كالحب هي بشكل مثالي مسألة علاقة لا مجرد موقف.

لما كانت الثقة تفاعلية على نحو غالب فإنها تتيح بالضرورة احتمال الخيانة. الخيانة تنتهك التفاهم المتبادل. (حين لا يكون هناك إلا سوء التفاهم فإن الاتهام بالخيانة يُنبذ). ولكن ليس أمراً لازماً أن تكون جميع سمات الثقة الأصيلة وظروفها كلها واضحة. فمن البين أنه يستحيل أن تتضح بتعايير لا لبس فيها الظروف الضمنية والاحتمالات في كل تفاعل (كما يعرف ذلك جيداً محاموا العقود). ولكن النقاط المركزية في الثقة، وهشاشتها المتنوعة وعوائقها وكذلك توقعاتها وظروف إرضائها ينبغي أن تكون إلى حد ما موضوع اطلاع فردي ومتبادل.

من المؤكد أن الثقة الأصيلة ليست «استراتيجية» مع أنها تقريباً دائماً هي الأفضل الأمثل في نتائجها على المدى الطويل. وهذا يمكن أن يفسر بأنه تناقض ظاهري: نحن نشق دون الاهتمام بمنفعتنا على المدى الطويل من أجل أن نربح منفعة طويلة الأمد<sup>(71)</sup>. ولكن في نقاشنا عن الثقة وجدارة الثقة كفضائل لاحظنا أن جميع الفضائل لها شكل التناقض الظاهري هذا:

(71) من أجل مناقشة جيدة لهذا التناقض الظاهري:

ليس هدفها أو غايتها المنفعة الشخصية ومع ذلك فإن وظيفتها وعاقبتها في أغلب الأحيان منفعة عظيمة للشخص (أو لكلا الشخصين). تقول عن إنسانة أنها كريمة لأنها تتحرك بدافع عهدها مع الآخر أو لأنها تشعر بالالتزام لتقديم المساعدة ولكن إذا فكّرت كثيراً (بما دعاه الفيلسوف برنارد وليامز Bernard Williams: «فكرة واحدة هي أفكار كثيرة») كيف أن هذا يعزز سمعتها أو كيف سيجعل المتلقي ممتناً لها ومديناً لفضلها فهذا لا يكون كرمًا على الإطلاق. نحن نثق لأن من الصحيح أن نثق لا لأننا نتبع منفعتنا الخاصة. ومع ذلك لا طريق أفضل لضمان منفعتنا من طريق الثقة، وللثقة فضائل ومنافع متميزة عن أي حساب للمخاطر والاحتمالات. ولو كانت الثقة مجرد حساب للمخاطر والمنافع المحتملة لما كانت ثقة أصيلة. وإذا أردنا أن نلعب لعبة النماذج قد نسمي هذه «الثقة المتعلقة أو المتدبرة» إنها تصور للثقة يبرز من نظرية اللعب أو نظرية الاختيار العقلي وما شاكل ذلك<sup>(72)</sup>. ولكن الثقة الأصيلة لا تهتم في المقام الأول بالمنافع مع أن التوقع الواسع النطاق للمنفعة المتبادلة العامة على المدى الطويل ربما كانت مقوماً مهماً في الحافز إلى تلك الثقة وفي تسويغها. ولوضع نهاية لهذا التناقص الظاهري

Hardin, "Trustworthiness". But see also Christopher Morris, "What Is (72) This Thing Called 'Reputation?'" Business Ethics Quarterly 9, no.1 (1999): 87-102.

(نقول): إن الثقة الأصيلة تهتم في المقام الأول بتكامل العلاقات لا بالمنفعة الشخصية سواء في المدى القصير أو في المدى الطويل. ومع ذلك فإن الثقة دائماً تقريباً هي شرط سابق للمنفعة الشخصية التي تنبت من العلاقة في المدى القصير أو الطويل.

إن مسائل تكامل العلاقات في مجال الأعمال - ولو أنها مفسرة على نطاق ضيق وهي علاقات قصيرة الأمد نسبياً - لها أهمية مركزية. لنفكر في شكل غير أساسي للضمان، نوع ضمان يحمل ذلك الاسم «الضمان» وهي كلمة غامضة مبهمة. إن الضمان نوعان: ملك يوضع رهناً عربوناً يدعو للاطمئنان من جهة، ومن جهة أخرى استثمار أو وسيلة مالية أو حصة في رأس المال أو رابطة مثلاً. ليس مهماً مدى سداجة المستثمر، المفروض هو أن مقداراً كبيراً من الاعتبار والاهتمام توجه إلى الاستثمار، وإن الثقة متضمنة في عدة مستويات. قد يكون عند المبتدئين في البورصة ثقة بسيطة أو حتى ثقة عمياء بسماستهم (أو وسطائهم)، ولكن المستثمرين أصحاب الخبرة يعرفون الأمور على نحو أفضل، وكونهم يبقون حذرين يقظين لا يعني أنهم أقل ثقة على أية حال. ولكنهم يثقون وهم متحلون بحكمة أكبر. إنهم يدركون الحاجة إلى مزج الثقة بالمعلومات وباليقظة والحذر وعلى هذا يتم افتراض وجود ثقة أصيلة واضحة لدى المستثمرين. لقد انطلق العمل مع هذا الافتراض من التحذير

الذي يقول للزبون: أنت تشتري على مسؤوليتك إلى توسم الفهم وغياب الإكراه والقسر الذي يبطن كل عقد من عقود العمل. ثانياً ينبغي أن يكون العقد في المقام الثاني والثقة في المقام الأول. لقد كان لادوارد ديمينغ Edward Deming هذه الثقة ولم يكن علمها لليابانيين عرضاً بشكل ناجح حين قال لهم: أنتم لا تقومون بالعمل أنتم تبنون علاقة بكلمات أخرى أنتم تنمون الثقة.

إن وزن الثقة وعدم الثقة كلاهما أمر جوهري من أجل الثقة في مجال العمل - ومن أجل الثقة الأصيلة - ذلك أن فكرة أن الثقة وعدم الثقة يمنع أحدهما الآخر بالتبادل لا معنى لها في سياق الأعمال. إن الثقة البسيطة غير ملائمة في مجال الأعمال (ولهذا السبب يعتقد الناس أحياناً في مجال العمل خطأً وعناداً أن الثقة غير مناسبة أيضاً). الثقة العمياء هي بصراحة غبية. والجملة الشائعة: «مجال الاعمال هو مجال الاعمال» تعني أن اليقظة دائماً قائمة. كل صفقة في مجال العمل تتضمن مخاطرة وكذلك كل صفقة في مجال العمل تتضمن شكلاً من الهشاشة (عادة شكلاً محدوداً). وما يجعله عملاً هو تقريباً الاختيار الحكيم للثقة وعدم الثقة، ولكن هذه لا يمكن أن تكون إلا الثقة الأصيلة وحدها، الثقة التي تعالت عن الثقة البسيطة

(73) وردت عبارة «الإيمان الحيواني» إلى الاستعمال الشعبي في حجة قوية =

الصبيانية أو ما يدعوه جورج سانتايانا الإيمان «الحيواني»<sup>(73)</sup>. والثقة الأصيلة تتضمن دراية بالمخاطر وبالهشاشة وتتطلب تخميناً حاذقاً (لا «حساباً») للشخص وللعلاقة وللحال وللدعم المالي وأهم شيء للمستقبل الغامض الذي سينكشف بالثقة. وعدم اليقين الأخير هذا هو الذي يجعل الثقة الأصيلة دائماً مسألة تعهد والتزام وليست البتة مجرد حساب.

وأخيراً إن الثقة الأصيلة تتضمن الاختيار لنفكر في امرأة واجهت دليلاً على أن زوجها ربما كان غير وفي جنسياً. في مثل هذه المواقف ليس من الممكن اتخاذ الثقة ببساطة. ينبغي للمرء أن يتخذ قراراً بشكل مباشر. كان على هذه السيدة أن تتخذ قراراً في مواجهة هذا الدليل، هل تستمر في إيلاء زوجها الثقة ام لا مع كل ما يتضمنه قرارها من عواقب. هذا يعني مثلاً أنها لن تتابع «الاستعلام» عنه ولن تسأله أسئلة سبر وتحقيق ولن تجيز لنفسها أن تنظر إليه أو تفتش وتعاین نشاطاته بتدقيق غير عادي. وهذا يعني أيضاً أنها ستمرن نفسها على خطط (مناورات) نفسية ربما تكون أكثر صعوبة - كأن لا تجيز لنفسها أن تكون نفوراً أو

= ذكرها سانتايانا بأن علاقات الوثوق - بما فيها الثقة بالله - ينبغي أن تُفهم على أنها شيء أكثر بدائية مما يريد أن يسمح به المفكرون الاجتماعيون وعلماء الأديان. وبتعبيرنا نحن ما كان يعتنقه كان إيماناً بسيطاً غير واضح وربما كان ترحيباً بترياق ضد المذهب الفكري المتطرف الذي كان يدأب على مهاجمته.

عدا ذلك أن تتأثر سلبياً بلمسه، ولا تجيز لنفسها أن تتهمكم كيفما اتفق في الأمور الأخرى أو تلجأ إلى استعمال المجازات والاستعارات في الاعتبار الرومانتيكية والجنسية في روابط الإخلاص. وقد يعني هذا اختياراً انتقائياً للأصدقاء أو على الأقل اختياراً بعناية لما سوف تصغي أو لا تصغي إليه وماذا تسمح لهم أن يقولوا أو لا يقولوا. ولا ريب أن هذا العرض صالح للتمثيل (كأنها) لا تزال تثق بزوجها. ولكن هذا التمثيل يُضفي على الثقة صفة الأصالة. ومن جهة أخرى بهذا السلوك التمثيلي يمكن للخيانة أن تتوكد وتُواجه.

لنفكر كذلك في شريك عمل راوده الشك أن واحداً من شركائه يسيء استعمال أموال المشروع ويستغلها لمصالحه الشخصية. قد يواجهه بالتهمة وهذا يغير العلاقة بشكل جدي وعلى الأغلب تنتهي المشاركة. أو أنه يبقى هادئاً ولكن يقرر مراقبة شريكه بعناية ولا يثق به ثانية مطلقاً. وهذا يذيب المشاركة كلها ولكن بشكل غير نافذ المفعول. أو ربما يذيع أن لديه (هموماً) ولكن يسلك طريقاً جانبياً بحذر يتجنب فيه توجيه أي اتهام ويدعو بوضوح ولكن بشكل ضمني صامت إلى نوع من تثبيت الثقة وتأكيدهما. وهنا يلوح التناقض الظاهري ثانية ليدخل في اللعبة. فهو يتصرف و (كأنه) يثق بشريكه لكي يرى إن كان يستطيع أن يثق بذلك الشريك أو إذا شئنا بشكل أوضح، إنه يتصرف كما لو أنه يثق بشريكه في الوقت الذي لا يثق به ولكنه

في الواقع ينصب له فخاً تنكشف فيه خيانه. ولكن هنا نجد ثانية الانقسام الحاد بين الثقة وعدم الثقة مشتقاً من نموذج الثقة البسيطة الذي يطلب كل شيء أو لا شيء. وهذا غير مناسب للثقة الأصيلة. الثقة الأصيلة على خلاف الثقة البسيطة متطورة ونامية إنها إيقاع ناعم متناغم للثقة وعدم الثقة معاً، إنها امتحان ومحكمة للالتزام إنها تدقيق حذر وإعادة تخمين للعلاقة.

هذا النموذج الوجودي للثقة الأصيلة المتمثل بسلسلة من القرارات له فائدة متميزة، وهي أنه يعيد الثقة إلى أيدينا ويجعلها أقل غموضاً وسرية، وأقل اعتباراً لها كضمير الغائب المجهول الذي يكون موجوداً وغير موجود كما يجعلها جزءاً من أمرين: استمرار علاقتنا مع الأشخاص الآخرين والطريقة التي نحدد فيها هويتنا مع هؤلاء الآخرين ومن خلالهم. إن فضيلة إعادة الثقة (وعدم الثقة) إلى أيدينا هي أيضاً إعاقتها، على أية حال يلوح الآن كأننا بتنا نستطيع أن نتخذ قراراً بأن نتق (ساعة نشاء). جميعنا يعرف كم من الصعب إذا لم يكن من المستحيل أن يتم هذا الأمر وخاصة بعد الخيانة أو في مواجهة شكوك وأدلة لا يمكن إنكارها. إننا لا نختار ولا نستطيع ببساطة أن «نختار» الثقة أو عدم الثقة وذلك جزئياً لأننا لا نستطيع دائماً أن نختار فرصنا أو الأشخاص الذين نصبح مرتبطين معهم أو تاريخ هذا الارتباط. ولا نستطيع أن نختار ببساطة علم النفس الخاص بنا ولا حاجاتنا الخاصة وردود أفعالنا وعاداتنا وإدراكاتنا ومواقفنا. نحن نبدو وكأننا أسرى أمرجتنا

ونظراتنا إلى العالم (التفاؤل والتشاؤم مثلاً) وهناك في الظاهر القليل مما نستطيع أن نفعله لتغيير كل هذه الأمور. (وهكذا أيضاً كتب فوكوياما أن الثقافات إذا كانت أسيرة في صفات الثقة المنخفضة / الثقة العالية فلا يوجد أي شيء يمكن عمله لتغيير هذه الصفات). ولهذا السبب ينبغي علينا في النهاية أن نصل إلى فهم الثقة بمعنى أن نتشبث بانفعالاتنا وأمزجتنا. الثقة الاصيلة هي في النهاية مهارة وخاصة مهارة انفعالية.

### الثقة بصفتها انفعالاً

كنا اقترحنا أن الثقة هي مسألة انفعال وقارناها بالحب. وليس معنى هذا القول أن الثقة تتألف من «مشاعر» متميزة - مع أن المشاعر كالعاطفة والقلق والاطمئنان والأمل والراحة وعرفان الجميل هي مظاهر مألوفة في تجربة الوثوق بشخص ما. (الحب أيضاً ليس شعوراً متميزاً كثيراً بحكم كونه موطناً ضخماً لمختلف الحساسيات والاستعدادات والممارسات والتعهدات). ويمكننا أن نضيف أن عدم الثقة أيضاً قد يرافقه مجموعة غنية من المشاعر نخص بالذكر القلق والغيبض والخوف. وفي الواقع إن ذخرنا الانفعالي السلبي أكثر تبلوراً وانتشاراً من انفعالاتنا الفقيرة الإيجابية. ليس ثمة صدمة أفظع من خيانة الثقة ما عدا ربما صدمة الحب المخون، لأن الحب نموذجياً، وربما ضرورياً يتضمن أعمق الثقة ولذلك ينشأ أعنف رد فعل حين

يتعرض للخيانة. إنها ليست مجرد كليشه (قول شائع) من نوع رومانطيكي ان الحب والكره هما انفعالان شقيقان من طبيعة واحدة وأن الحب المخون والانتقام يسيران يداً بيد. هذا هو منطق الانفعالات. وهدوء الثقة الساكن يجد نفسه أسيراً في قلب الأهواء العنيفة.

يمكن أن يسأل المرء إن كانت الثقة تعدّ انفعالاً فعلياً. فعلى خلاف الغضب والخوف والحب الاستحواذي لا تعرض الثقة أياً من العنف النفسي والانفجارات التي ترافق الانفعالات. وبالرغم من أن خيانة الثقة تربّي مثل هذه الانفعالات فإن الثقة في حد ذاتها تستمر بهدوء وصمت وتمتد مدى سنين أو عقود. ولكن هذا الوصف يظهر حكماً مسبقاً أو تحيزاً حول الانفعال (أو «الهوى») يرجع إلى عصور غابرة، وهو تصور يعني أن كل انفعال هو عنف بل هو «مجنون» وفكرة تعني أن الانفعالات هي اعتراضات أو تطفلات على الحياة العقلية أكثر من كونها أسساً عميقة للحياة. ليست كل الانفعالات عنيفة ومتفجرة وساحقة أو متطفلة. الثقة خاصة أكبر برهان بتواضعها بتعبيرها الهادئ بملاءمتها بسريرانها الحاذق. من دون الثقة نصبح «مجانين» تماماً ولكن هذا لا يعني أن الثقة ليست انفعالاً.

ليست الثقة كالغضب والغيرة (مع أن الهوية الذاتية الواضحة للغيرة بصفتها انفعالاً تدل على أن عدم الثقة على الأقل له قرابة انفعالية معها). الغضب والغيرة كلاهما انفعال

نوعي بصورة موثوقة مع أن لكل منهما تنوعاته وتطبيقاته ويمكن لكل منهما أن يتطابق بسهولة مع «مشاعر» معينة تماماً لا أن يرافقها فقط (مع أن هذه المشاعر قد تكون أكثر اشتباكاً من الوجهة المنطقية والاجتماعية من «الشعور بالغضب» المعروف الذي يوحي به الحديث). بالإضافة إلى ذلك، إن الكثير من المشاعر التي يحرضها أو يبعثها الغضب ليست هي في حد ذاتها «مشاعر غضب» (مثل الرغبة في الانتقام أو الشعور بالسخط والنعمة). إن الثقة من جهة أخرى ليس لها مثل هذه المشاعر الخاصة ولا تبدو أنها من نوع الأمور التي نسميها عادة «انفعالات». نحن نفكر في الانفعالات على أنها مفعمة بالضجيج وأنها اهتمياج وفوضى، واستعاراتنا في التعبير الانفعالي تصور غالباً بعض العنف - نقول مثلاً: «استشاط غضباً» أي أنه أصبح غاضباً جداً. ولكن لا تحتاج الانفعالات دائماً أن تكون مفعمة بالضجيج. قد يحب شخصان أحدهما الآخر بهدوء مدة عقود، وقد تحدث ديفيد هيوم مطولاً عن الأهواء وعن العواطف الأخلاقية التي تعتبر الثقة واحدة منها<sup>(74)</sup>.

قد يجادل المرء أن الثقة أثبت وأرسخ من الكثير من الانفعالات. وهي بذلك على خلاف نوبات الغضب وغصّات الغيرة مثلاً، إنها تدوم مع مرور الزمن. ولكن الحب يمكن أن

See, for example, Annette C. Baier, *A Progress of Sentiments: Essays on* (74) David Hume (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, (1995).

يدوم كذلك وحتى الانفعالات مثل الغضب والغيرة والأسى والحزن والغیظ والحسد قد تكون أيضاً ثابتة باقية وليس من السهل تحديدها في زمن ضمن تجربتنا. (الخيانة على خلاف ذلك يمكن أن تكون محددة بالدقيقة). وبهذا المعنى من الأفضل أن نفكر في الثقة وفي كل هذه الانفعالات الثابتة الراسخة كما فكر هيدغرو دعاها «مزاجاً» وهي طريقة يكون فيها الإنسان «متناغماً» في العالم<sup>(75)</sup>. وهكذا وبأعمق معنى ينبغي أن نعتبر الثقة انفعالاً لا لأنها نفسية فقط أو في معنى مضلل «داخلية» ولكن لأنها طريقة عميقة لتحديد علاقتنا بالعالم.

إن الثقة وجدارة الثقة كلاهما يعتمدان على مواقف انفعالية ولكنها مواقف مختلفة. تتضمن الثقة مشاعر التبادل والاعتماد والاعتداد (الاطمئنان) وليس مجرد مصادفة أن الوثوق بشخص يوصف غالباً بتعابير المشاعر. من جهة أخرى إن جدارة الثقة لا توصف بسهولة على أنها مشاعر. ومع ذلك فهي تتضمن بشكل نموذجي مشاعر الاحترام والالتزام والواجب والعاطفة والمسؤولية. ووضع هذه الأمور معاً يؤهلنا للقول أن كلا الثقة

(75) أن يكون الإنسان «متناغماً» هو مجاز اشتهر بأنه مرتبط بهيدغر الذي اقترح أن المزاج (Stimmung) هو خاصة طريقنا إلى «التناغم في» (Stimmen) العالم.

الأصيلة وجدارة الثقة الأصيلة تتضمنان مشاعر مشتقة من علاقة ما وموجهة نحوها، وفي هذا يوجد (مرة ثانية) الكثير من الحب. إن انفعالات المحب ليست الانفعالات ذاتها عند المحبوب. ولسبب معقول ظل الانتباه مركزاً لمدة طويلة (منذ أفلاطون على الأقل) على مشاعر المحب. وكذلك يكون اهتمامنا هنا بالانفعالات والأمزجة لدى الشخص الذي يثق أكثر من الشخص الذي يوثق به. وكما هو الأمر في الحب على أية حال الوضع المثالي (وهو أمر شائع) حين يكون كل شيء متبادلاً وكل شريك في العلاقة هو في الوقت نفسه محب ومحبوب وهو الواثق والموثوق.

ثمة مشكلة في التحدث عن الانفعالات في عالم الثقة والأخلاق البينشخصية (بين الأشخاص) بصورة عامة وهو موضوع البدائية التقليدية للانفعالات إذ ينظر إلى الانفعالات على أنها جملة بسيطة من المشاعر والأحاسيس، أو مجرد مواقف صامتة (غير مفكرة وغير مدركة). وهذا يؤدي بسهولة إلى نتيجة مفادها أن الثقة ما دامت ظاهرة انفعالية فهي لا شأن لها بالمعرفة والفهم إنها مجرد حدس و «مشاعر فجأة». وهذا يعيدنا إلى الثقة البسيطة، الثقة غير الواضحة، غير الممتحنة المقبولة ببساطة بقيمة ظاهرية. ولكن بالرغم من أن الثقة تتضمن بالضرورة الانفعالات، فإنها أيضاً مسألة معرفة وتعرّف، بل وتخطيط واستراتيجية. ليست الثقة مسألة مجرد إدراك - أي مسألة

تعرف مصادفات الحال والعلاقة واحتمالاتها. الثقة أيضاً تعني الاهتمام بها جميعاً. إن الاهتمام ربما كان أهم مقوم جوهري في الثقة الأصيلة ليس فقط الاهتمام بالنتيجة المباشرة ولكن الاهتمام بالعلاقة. ومن دون الاهتمام فإن ما يدعى بالثقة، لا يكون سوى توقع واتكال.

لقد أصبحت الانفعالات ذاتها الآن مفهومة بشكل عام على أنها ظاهرة إدراكية. إنها جزئياً مكتسبة بالتعلم (كما أنها جزئياً ردود فعل بيولوجية)، وهي لا تضم الإدراك وحده بل أيضاً تقييم الظروف وهي في حد ذاتها نموذج للفهم. الحب، مثلاً هو عارف بالمحبوب بشكل ممتاز رائع لا بسماته وتفصيلاته وتاريخه وحسب، بل أيضاً بأهميته بالنسبة إلى حياة المحب. إن الحب لا يجد القيم والفضائل وحسب بل يمنحها ويثمنها<sup>(76)</sup>. الحب يجعل المحبوب محبوباً. والثقة الأصيلة تشبه الحب كثيراً، وأهم نتيجة مزيدة لها أنها تمنح كما تمدح فضيلة الشخص الآخر. بكلمات أخرى الثقة بالناس - هي تماماً مثل حبهم - لا تقدر الآخرين وتعتمد عليهم فقط. إنما تغيرهم، وعادة تغيرهم إلى الأفضل.

(76) انظر كتاب ارفنغ سنغرز Irving Singer's الكلاسيكي في ثلاثة أجزاء عنوانه «طبيعة الحب» وفيه تحليل غني بالتفاصيل لفعلي المنح والتمين.

إن القول أن الثقة هي ظاهرة انفعالية وطريقة «تناغم» في العالم معناه أن مثل هذا التناغم هو أمر نستطيع أن نرعاه ونتعهد به بالعناية وإلى بعض الحدود نضبطه. ولا يكون لمثل هذا الكلام معنى إن بقينا تحت انطباع أن الانفعالات هي لا شيء سوى ظاهرة نفسية أو مشاعر جسمية. يوجد اعتقاد مر عليه عهد طويل وهو أن انفعالاتنا «صادف» أن كانت وراء عالم الاختيار ولذلك ظلت خارج عالم المسؤولية. هذا خطأ لعدة اعتبارات. أولاً نستطيع بالتأكيد أن نكون مسؤولين عن ضبط انفعالاتنا أو على الأقل عن ضبط تعبيراتنا عن الانفعال. علاوة على ذلك يمكن المجادلة في أننا يجب أن نحمل قدراً كبيراً من المسؤولية عن انفعالاتنا، لأننا غالباً نحن الذين نختار الأوضاع التي نجد أنفسنا فيها. إننا نجعل أنفسنا في أوضاع يكون من المرجح فيها أن انفعالاتنا أو آخر سوف يثار فيها ونحن غالباً نختار الناس الذين نقضي معهم وقتاً. بكلمة مختصرة نحن غالباً نقرر أسباب انفعالاتنا. علاوة على ذلك بوسعنا أن نقرر تغيير انفعالاتنا أو أمزجتنا - مثلاً بالتحدث مع شخص آخر. قد تبدو الانفعالات وكأنها أفخاخ أو (إشراك) إذا أمضينا وقتنا ونحن نحضنها (كما تحضن الدجاجة البيض). ولكن لننظر إلى مثال الغضب: إن تعبيرنا عن غضبنا أو مجرد سرده على مسامع الشخص الذي غضبنا منه سوف يبتدر بالتأكيد شيء من الحوار - ولو كان هذا الحوار خارج اللامبالاة أو المفاجأة فقط - وهذا الحوار بدوره

يغير الانفعال - ربما يفاقمه بدلاً من أن يحلّه ولكنه على أية حال يضعه (على الطاولة) ليبحثاه معاً.

إن ما نحب أن نقترحه هو أن الانفعالات عامة والثقة الأصيلة خاصة كلاهما من اختيار المرء وعلى مسؤوليته - أو من اختيار مجموعة من الناس وعلى مسؤوليتهم<sup>(77)</sup> أول اهتماماتنا هنا وأهمها أن الانفعالات يمكننا رعايتها وتعهدنا بعناية. وكذلك الثقة يمكن أن تكون مُستهلّة، محدثة، ومرقمة. نحن لا نستطيع أن نتخذ قراراً ببساطة بأن نثق أو عملياً بأن نشعر بأي انفعال آخر. إننا نادراً ما نستطيع أن نختار ببساطة فعل أي شيء، إن الاختيارات تتطلب الإنجاز والوسيلة (الأداة). بمعنى ما يكون الاختيار أول خطوة فقط (وبمعنى عادي أكثر الاختيار هو مجرى الحوادث الكلي الذي يبدأ بالقرار الأولي). ولكن المعنى المهم في دعوانا نحن أننا نختار أن نقع في الحب وأن نغضب وأن نشعر بالغيرة وأن نثق (عدم الثقة هو خيار أيضاً). قد يكون الدليل لصالح الثقة قاطعاً وفي تلك الحالة قد يكون الاختيار واضحاً حتى إنه لا يبدو وكأنه اختيار على الإطلاق.

(77) هذه الحجة طورها سولومون في كتابه الأهواء ومن أجل حجة بديلة

See Robert Gordon, *The Structure of Emotions* (Cambridge: Cambridge University Press, 1988); Jenefer Robinson, "Startle", *Journal of Philosophy* 42, no.2 (1995): 53-74; and Jon Elster, *Alchemies of the Mind* (Cambridge: Cambridge University Press, 1999).

ولكن الدليل هو على الأغلب متحيز مغرض فقط وثمة على الأقل نفحة من الشك. وذلك حين يصبح عنصر الاختيار أوضح ما يكون والحاجة إلى المناقشة ألزم ما تكون.

قد يجادل المرء بأننا لسنا مسؤولين عن معتقداتنا، ولذلك لا يمكن أن نكون مسؤولين عن انفعالاتنا التي تلزم عن تلك المعتقدات<sup>(78)</sup>. ولكننا مسؤولون عن معتقداتنا مع أننا لا نختار معتقداً كما لو كنا نختار أن نستأنس بفكرة. حتى لو كنا تشربنا بمعتقدات ونحن في أطوار نمونا (كالمعتقدات العنصرية مثلاً)، فإننا مسؤولون أن نتفحصها وندققها ومنتقدنا ونعتنق معتقدات بديلة إذا وجدنا بالدليل القاطع أن معتقداتنا القديمة فيها شيء من الخطأ<sup>(79)</sup>. وتكمن الثقة الأصيلة - إلى حد ما على الأقل - في قرارنا بماذا نعتقد وأهم من ذلك في قرارنا بأن نخلق مناسبات تكون فيها تلك المعتقدات مبررة.

هناك فارق ضخم بين أن نشاهد الثقة كمجرد مشاعر تتبع

(78) من أجل دراسة جيدة عن صقل الإيمان وعلاقته بالثقة

See Richard Holton, "Deciding to Trust, Coming to Belief", Australasian Journal of Philosophy 72, no.1 (1994): 63-76.

(79) تجد مناقشة جيدة لتلك المعضلة في

Jonathan Bennett, "The Conscience of Huck Finn", Philosophy 49, no.188 (1974): 123-34.

وفيها كان البطل هاك Huck يتصارع مع ضميره هل كان عليه أن يسلم الهارب جيم - بسبب تربيته العرقية - أم يتبع مبادرات صداقته الجديدة معه.

بعض المعتقدات البالية البدائية حول اتكالية الشخص، أو أن نفكر في الثقة كعملية نحن فيها جزء أساسي ومن أجلها نتحمل مسؤولية نستطيع بها أن نخلق ونحافظ كما نستطيع أن ندمر ونهدم. أولى بنا أن نفكر في الانفعالات كأنها استثمارات من أن نفكر أنها مجرد مشاعر أو ظواهر فيزيولوجية - أو أمور تحدث لنا .. هذا قد يصدم بعض الشيء كأنه مقارنة اقتصادية مبالغ فيها في مجالات شخصية مثل الثقة والانفعالات. على أي حال الأمر على العكس تماماً فإن مفهوم الاستثمار هو في حد ذاته ليس اقتصادياً في المقام الأول بل انفعالياً، له علاقة بإحساسنا بالوجود في هذا العالم وباهتمامنا بالناس الآخرين وعلاقتنا معهم<sup>(80)</sup>. الثقة بشكل خاص هي استثمار شخصي. إنها تتضمن مشاعر بلا ريب ولكن تلك المشاعر هي ردود فعل (أو بشكل أدق ترافق ردود فعلنا تجاه ...) تجاه التهديدات وهي إعادة التأمين فيما يخص استثماراتنا. ولكن الاستثمار هو شيء نصنعه ونحن نتحمل مسؤولية في استثماراتنا، والشخص يستثمر لا للنتيجة الممتازة فقط بل للعلاقة وهو يهتم بصورة شخصية بنجاحها. نحن جميعنا لدينا استثمار في «نفوسنا»

(80) تجنح الاستثمارات (المجازات) الاقتصادية إلى اجتياح علم النفس بأسره منذ مناقشة فرويد المفتوحة عن «علم الاقتصاد النفسي» حتى التفسيرات الراهنة النفسية الاجتماعية للحب بصفته إدارة أو مورداً محدوداً. نحن نقترح أن التخلل المجازي يذهب بدلاً من ذلك وبشكل دقيق إلى الاتجاه المعاكس.

- وهذا ليس في وجودنا الحقيقي وحده ولكن في طريقة تفكيرنا في أنفسنا وفي الطريقة التي يفكر بها الآخرون فينا. هذا البعد في وجودنا هو ما ندعوه غالباً «تكاملنا» وهو متصل اتصالاً وثيقاً بالأصالة التي هي مركز الثقة الاصيلة. إن الثقة الاصيلة هي ظاهرة انفعالية لأنها ليست مجرد طريقة لفهم العالم وتوقعه ولكنها طريقة للاستثمار فيه بالتطلع قدماً إلى مستقبل يساعد الاستثمار نفسه على جعله ممكناً.

### الثقة بصفتها مزاجاً

ما قلناه عن الانفعالات يمكن تطبيقه بسهولة على التصور الأوسع الذي يدعى المزاج. يتحدث هيدغر عن المزاج عندما يقترح أننا بشكل أساسي «متناغمون» مع العالم بعدة طرق متميزة حريصة مهتمة. والفرق بين انفعال ومزاج هو خصوصية التركيز. فالانفعال يكون موجهاً نحو موضوع معين تقريباً وغالباً ما يكون هذا الموضوع شخصاً أو سلوك شخص. المزاج على عكس ذلك فهو يطوق العالم. قد يصبح المرء مكتئباً لا من أجل هذه الحادثة أو تلك المأساة ولكن «من أجل كل شيء»، أو بدقة أكبر من أجل أي موضوع خاص صادف ظهوره. وهكذا في مزاج مبتهيج يجد المرء نفسه مفراطاً في الفرح بسبب أي شيء أو أي شخص يصادفه. إن الإنسان عادة يغضب (كانفعال) من شخص معين أو من مجموعة من الأشخاص، ولكن قد يكون للإنسان مزاج

غضب أيضاً وفي تلك الحالة كل شيء تقريباً قادر على قرح زناد غضبه. ويستطيع المزاج أن يحدد الشخصية الاجتماعية للإنسان فيقال («نكد» «متحمس» «كئيب إلى حد الاعتلال» «تقي») حسب طريقته فيما دعاه هيدغر (الوجود - في - العالم).

يتوجه الحب بشكل نموذجي نحو شخص معين هو المحبوب. ولكن اريك فروم يكتب مطولاً عن الأهمية الأولية لكون الإنسان «شخصاً محباً»<sup>(81)</sup> ومع أن الثقة تتوجه عادة نحو شخص معين أو مجموعة أشخاص أو مؤسسة أو منظمة فإن الإنسان يمكن أن يكون في مزاج ثقة أو بشكل أعم أن يكون شخصاً واثقاً. وما ذكرناه من قبل حول خضوع الانفعالات للتعهد والرعاية والتغيير يغدو هنا ذا أهمية خاصة بالنسبة للأمزجة. إن المزاج ليس أمراً يصادفنا فقط مثل عاصفة تهب فوق الرؤوس (أو ضمن الرؤوس كما يقال في الكثير من الاستعارات الشعبية «الطقس الداخلي»). نحن غالباً نفكر في الأمزجة حتى أكثر منها في الانفعالات بطريقة بدائية. وقد كدس علماء الأعصاب النفسيون معرفة مؤثرة حول «الأسباب» الكيميائية للاكتئاب مثلاً. ولكن اكتشافاتهم الثمينة كانت تمتد غالباً إلى الأطروحة العبثية التي تدعي أن الاكتئاب - وكل انفعال أو مزاج آخر ليس سوى كيمياء المنح ونتائجها.

(81) Erich Fromm, The Art of Loving (New York: Harper and Row, 1956).

وبطريقة أقل علمية يعزو الناس أمزجتهم إلى ما مر عليهم من أحداث. وتفكيرهم في الأمزجة هو بذلك نظرة إلى الوراثة، وهم يهتمون اهتماماً رئيسياً «بالخروج» من هذا المزاج المذكور. ولكن بنفس الدرجة من الأهمية - على نحو عملي أكثر منه نظرياً - أن نفكر في الانفعالات لا على أنها أحداث نحن ضحاياها، ولكن على أنها نوع من «العمل» نحن مسؤولون عنه، والأمزجة، كذلك يجب أن ينظر إليها على أنها طريقة توجيه مستقبلية للارتباط بالعالم. يجب أن نشغل أنفسنا لا بما حدث، ولكن بما ينبغي أن يُعمل. يجب أن نسعى لا إلى الخروج من المزاج ولكن إلى تحقيقه. إن الأمزجة شأنها شأن الانفعالات ليست «حوادث داخلية» ولكن توجهات ديناميكية (محركة) نحو العالم ونحو الأناس الآخرين.

نحن عندنا أمزجة لأننا نهتم. ولكن الاهتمام يمكن أن يأخذ عدة أشكال من اليأس إلى الحب وأمزجتنا تعين إلى حد بعيد مجال أعمالنا (ومشاعرنا كذلك). وهكذا فإن الأمزجة المتعقدة بالرعاية، وخاصة الأمزجة المتعقدة بالرعاية التي تفضي إلى الثقة هي جزء مهم من أية علاقة إنسانية، من حميميات الزواج إلى اشتباكات الشركات الضخمة. إن الحب لا يؤدي بشكل آلي إلى الثقة (كما لا يؤدي إلى الثقة كون الإنسان محبوباً)، ولكن من الجلي أن حميمية الحب لا تفضي فقط إلى الحاجة إلى الثقة بل تحفز عليها أيضاً، وعلى عكس ذلك فإن

الشك وعدم الثقة يقوضان الحب.

في زواج غير سعيد يتبنى أحد الزوجين أو كلاهما مزاج التخلي ربما كنوع من الوقاية ضد خيبة أعمق. وبهذا السلوك لا بد أن مثل هؤلاء الناس يحجمون عن القيام بأية أعمال جازمة ويغلقون احتمالات المفاوضة والتفاهم المتبادل الذي يمكن أن يؤدي إلى تحسين العلاقة. وفي مواجهة كارثة مهددة قد يقع الشخص في غياهب اليأس الذي يغلق الباب أمام كل أمل (وكذلك أمام وضوح أي عمل وقائي). في زواج ما، يكون منطق التحقيق الذاتي للتوقع دائماً فعالاً ناجحاً. يظن الزوج أو الزوجة أن مزاجه ليس سوى رد فعل لما حدث، ولكنه المزاج هو الذي يعطي شكلاً للمستقبل وربما يهيء بدقة تقريباً الوضع الذي يفترض أنه يسبب المزاج في المقام الأول. الغيرة هي مثل غني إذ لها علاقة بالغة مع الثقة ومع عدم الثقة. كم من المرات دُفع المحبوب فيها إلى البعاد بسبب مزاج الغيرة عند المحب. وفيها كان عدم الثقة هو الذي خلق التباعد الذي ظنت الغيرة أنها كشفتته؟

في الشركة أو في أي منظمة مشتبكة الأمزجة هي أولى العوامل المحددة للتكريس وللنجوع وللنجاح. تلخص أحياناً الأمزجة في الشركات خطأ وتدعي «أخلاقاً» ولكن هذا مصطلح مبسط يميل إلى الاقتصار على فئتين بسيطتين: «أخلاق حميدة» و «أخلاق سيئة». ولكن في مجال الأخلاق السيئة هناك الكثير

من الأمزجة المختلفة. هناك التخلي («لا شيء يمكن أن يحسن الوضع ولا يوجد ما أستطيع فعله كي أغير هذا الوضع») هناك اليأس («لا شيء يمكن أن يمنع وقوع النكبة الشاملة علينا فقط أن نتركها تقع») هناك أيضاً عدم الثقة المباشر («لا أصدق ما يقولون لي لذلك أنا بالتأكيد لن أعمل من كل قلبي») هناك موقف ارتياب كامل كلي («لا شيء يتغير أبداً ولا شيء سوف يتحسن فمن الحمق إذن حتى المحاولة») هناك الاختلاط («لا أعلم ماذا يجري هنا ولا أعرف إلى من أتوجه بالسؤال ولا أطيع أن أجعل أحداً يعرف أنني لا أعرف ماذا أفعل») وهناك الذعر («لن أكون مطلقاً قادراً على فعل هذا»).

لقد ألفنا جميعاً ألم الأمزجة البيروقراطية التي تندمج أحياناً مع «السياسة». يملي مثل هذه الأمزجة انسحاباً من المسؤولية الشخصية والحكم نموذجياً باسم تطبيق القواعد والنظم. هناك أمزجة بطولة كاذبة يدعي فيها كل واحد اعتداداً بالنفس مبالغاً فيه يغلق التجديد والاتصال ويشف عن نقص اعتداد مهلك. هناك المزاج الانتهازي والمزاج المستبقي (للحياة) وفيهما تسود عقلية أن يعمل «كل إنسان من أجل نفسه» وهو نوع منحرف عن الانسجام الجمعي<sup>(82)</sup>. وهناك ذلك المزاج الذي يُحمد غالباً

See, for example, Solomon, A Better Way to Think about Business: "The Hypocrite, the Opportunist, and the Chameleon", 40-43. (82)

ولكنه أحياناً يساء فهمه وهو المزاج التنافسي الذي يُعتبر المحرك في أي مشروع حر، ولكنه ضمن منظمة غالباً ما يقود إلى عدم الثقة المتبادل بل إلى التخريب المتبادل إلى خسارة وضرر المنظمة ككل.

إن التمييز بين مختلف هذه الأمزجة السيئة ناجم إلى حد بعيد عن التخمينات المختلفة للوضع ولكنه يدل أيضاً على مختلف علاقات التعاون (أو عدم التعاون)، وإذا سمينا انحراف الأمزجة السيئة المميّزة (أخلاقاً سيئة) نكون قد نبذناها وكأنها واقعة محزنة في الحياة المشتركة. في حين أننا إذا تعرفنا هذه الأمزجة الخاصة على النحو الذي هي عليه اختياراً ذاتياً وطرقاً مدعومة ثقافياً للوجود في المنظمة وفي العالم فإننا نفتح الطريق أمام تغييرها.

أشد الأمزجة السيئة تدميراً هو مزاج الغيظ. والغيظ هو الأكثر تدميراً لأنه لا يتوجه إلى وضع بل يتوجه إلى الأشخاص الآخرين (مدير الشخص، زملاء الشخص، المؤسسة بشكل عام). بل إن الغيظ أسوأ من عدم الثقة (وهو يقود إلى عدم الثقة لا محالة) لأنه أيضاً يميل إلى أن يكون حاقداً تواقاً للانتقام. إن الموظفين الذين لا يثقون بالإدارة لا يصدقون ما يقال لهم، ونتيجة لذلك لا يرغبون أن يبذلوا أي جهد في العمل، ولكن الموظف الذي يشعر بالغيظ تجاه الإدارة أيضاً يريد أن «ينتقم». إن التخريب في الشركة هو نموذجياً نتيجة الغيظ، وكذلك ألوف

الدعاوى القضائية وملايين الزبائن الساخطين المستائين. كتب الفيلسوف نيتشه بشكل مطول حول الضرر الذي يأتي من الغيظ وخاصة على أولئك الذين يضمرون الغيظ في نفوسهم. كتب عن الشخص المغتاظ: «إن روحه أصيبت بالانحراف» وهو يدع شعوره بأهميته الذاتية والجدارة الجريحة في داخله تتقيح حتى يتسمم بها فيصبح عاجزاً عن خلق أو بناء أي فعل. إن نبذ ما يدعى «أخلاق سيئة»، وهي قد تكون ثقافة الغيظ، معناه أن يستسلم المرء لكارثة محددة لا مفر منها.

جميع هذه الأمزجة التي تدعى «الأخلاق السيئة» يمكن أن تتعارض مع مزاج الثقة الذي يتيح الازدهار للشركات وللناس الذي يعملون في تلك الشركات. أن يثق المرء معناه أن يكون منفتحاً متطلعاً إلى المستقبل حتى في مواجهة التحديات والنكبات ذاتها التي تسبب في سياقات أخرى مثل هذه الأمزجة السيئة من غيظ وارتباك ويأس. فبدلاً من التخلي أو اليأس هناك الارتباط والالتزام (التعهد) («ماذا أستطيع أن أفعل؟») وبدلاً من الارتباك هناك اقتناع واضح لدى الشخص بأن أولئك القائمين على العمل يعرفون ماذا يجري، وأنهم يستطيعون أن ينخرطوا في محادثة مجدية مع ذلك الشخص الذي يمكنه أن يقبل دون تردد أن الإنسان يحتاج إلى النصح والتوجيه. وعلى حين أن الغيظ يعبس ويهتاج ويتأمر للانتقام تفتح الثقة وتخطط للمستقبل مع الآخرين. تبدو العقبات تحديات وتبدو التحديات مناسبات

ويحل محل الارتباك شعور بوجود اتخاذ قرار أو حل. («سأشرع في العمل الآن فوراً»). وبدلاً من الذعر يوجد قبول وصفاء («أعرف أن المستقبل غير مؤكد ولكنني ممتن للفرصة التي أتحت لي لألعب دوري»).

في مثل هذه السياقات فقط يكثر استعمال تعابير مثل «روح الفريق» و«تفويض السلطة» وما يشابه التعبير القديم «الولاء» وهي تعابير تعني شيئاً في الواقع. صحيح أن «الأيام الجيدة الماضية» لمهنة مدى الحياة والشركات الأبوية مثل ما بل Ma Bell ولتوم واطسون أسرة IBM قد ولت وانتهت ولكن الذي حل محلها هو مجموعة إمكانيات جديدة ومثيرة لا بد أن يحل فيها الاعتداد بالنفس محل الراحة والثقة - لا مجرد الثقة البسيطة المألوفة المستمرة ولكن الثقة الأصيلة - التي تصبح حاجة ماسة بكل معنى الكلمة.

كيف نستطيع أن نتعهد بالرعاية الأمزجة الطيبة الحميدة أمزجة الثقة، وكيف نستطيع أن نتخلص من الأمزجة السيئة الأمزجة التي تخرب العلاقات والمنظمات؟ هنا تصبح الفكرة التي ترى أن الانفعالات والأمزجة «إدراكية» في غاية الأهمية. نحن نحول مزاجاً ما لا بمعرفة سبب المزاج ولكن بتعرف التخمينات حول المستقبل الذي ينظم المزاج. لأن معظم التخمينات لا تكون حول الوضع بقدر ما تكون حول الناس الذين على المرء أن يتعاون معهم في مواجهة الوضع - سواء في

الزواج أو في الشركة - فإن مفتاح رعاية الأمزجة هو في مراجعة هذه التخمينات: التفهم من خلال المحادثة فقط كيف يرى الآخرون الوضع وبنفس الدرجة من الأهمية كيف يراك الآخرون ويرون دورك في ذلك الوضع. إن المحادثة تؤدي إلى التفاهم المتبادل والتفاهم ينبغي أن يؤدي إلى القرارات (أو الحلول) والارتباطات وهي أفعال تهيء أوضاعاً جديدة وتفتح احتمالات جديدة. إن الأمزجة السيئة وعدم الثقة تزدهر في الظل، في العزلة والسرية في أوضاع تحددها استراتيجية «فرق تسد». إن ضوء المحادثة الساطع يريهم من أجل ماذا يعيشون وربما كانت مشاركتنا في التفاؤل هي التي تخبرنا معظم الوقت أن الأمزجة السيئة لا تتحمل البقاء في ضوء النهار أو أمام الناس عندما نقرر حقاً أن نلتزم بالثقة.

ربما كان الاستثناء ما دعوناه بالنفاق الودي تلك الطبقة السطحية من المجاملة واللفظ والود التي تبدو وكأنها مزاج طيب والمفترض أنها تقود إلى الأخلاق الحميدة. ولكن مدراء في مثل هذه المنظمات السعيدة بالظاهر والزعم، يكرهون غالباً ويشكون من وظائفهم حتى أكثر من أولئك الموجودين في الشركات والمتصفين صراحة بالأمزجة السيئة. فضلاً عن ذلك إن سبراً خفيفاً لهذا المزاج الطيب المنحرف يكشف في العمق مزاجاً منحرفاً من اليأس والتخلي والغیظ. وساعات قليلة من الاستشارة هي أكثر من كافية لكي تظهر إلى السطح ذلك المزاج

المظلم التافه المخادع (وفي تلك النقطة يلح بعض المدراء الذين هم أكثر اتصافاً بالنفاق الودي على حماقة ذلك الأجراء). ويكون النفاق الودي في أسوأ أحواله حين يكون بشكل يجمع خداع النفس والإنكار ويكون بذلك حصيناً أمام حل سهل. إن هذا أخطر طباق لأطروحة الثقة الأصيلة لأنه يلح على التصديق أنه ثقة أصيلة ولكن مقاومته للتغير هو برهان حاسم مقنع على أنه لا يمكن أن يكون ثقة أصيلة.

إن الأمزجة والانفعالات ليست شخصية فقط إنها أحياناً متقاسمة واجتماعية وهي تغلق الإمكانيات وتعطل عملنا مع الآخرين. علاوة على ذلك إن أمزجتنا وانفعالاتنا لا تحدث لنا بالمصادفة. إننا نحن الذين نختارها. وإن التفكير في الثقة على أنها ظاهرة انفعالية معناه قبول أن الثقة تبدأ (وتنتهي) بعناية. ومعناه أيضاً اعتناق فكرة أن الثقة هي خيار شخصي وأنها ضمن عالم مسؤوليتنا. وهذا يوحي بفلسفة للحياة. الحياة الإنسانية هي سلسلة من الارتباطات الانفعالية والخطط نبتكر فيها مستقبلاً مشتركاً من خلال أمزجتنا وانفعالاتنا. وإن اعتقدنا خلاف ذلك نقطع أنفسنا عن الأناس الآخرين وعن القدرة التي يستطيع كل منا أن يجلبها إلى حياتنا بالعمل معاً وبتقّة كل منا بالآخر.

### الثقة بصفتها خلفية ووسيطاً

إذا كانت الثقة الأصيلة ثقة واضحة ومدروسة بعناية فمن

المهم إذن إنها قد توصلنا إلى فهم كيفية ميل تلك الثقة نحو التراجع إلى الخلفية وتكاد تغدو غير مرئية وتؤخذ أمراً مفروغاً منه في علاقاتنا اليومية. إن الثقة البسيطة لا تبرز أبداً من الخلفية، وتبقى (بسبب طبيعتها) غير تأملية (طائشة). ولكن الثقة الأصيلة أيضاً لا تستطيع أن تحتل انتباهنا بشكل ثابت مستمر ولا تفعل ذلك. حين يباشر الناس بحثهم في موضوع الثقة يكون لديهم كثير من أعمال أخرى وكثير من أمور يفكرون فيها. وإذا كان علينا أن نفهم الثقة الأصيلة وجب أن ندرك مفهوم الثقة بصفتها خلفية.

إن الثقة بصفتها خلفية هي التي تبعث كل تلك الاستعارات: مثل «الجوهر» «سقط المتاع . العَرَض» «الوسيط». تغدو الثقة خفية (أو شفاقة) في الكثير (بل في الأغلب) من علاقات الثقة لأنها تصبح جزءاً من مزاج سارٍ منتشر، وهي بصفتها مزاجاً تنجح إلى تزويد الخلفية أكثر من المركز بنشاطاتنا. ولكن هذا لا يعني أن الثقة أصبحت بسيطة أو عمياء. إنها تبقى فعالة ناشطة في الخلفية، وتمضي ممارساتنا البينشخصية (بين الأشخاص) على اتساع عريض خلال الروتين المعتاد تقريباً، وخلال المبادلات والمحادثات العفوية الجارية دون تفكير. وهكذا تظهر الثقة بعض الشيء كأنها وسيط أو إطار تغدو النشاطات التعاونية ضمنه ممكنة. هناك ما يقال في هذه النظرة (مع جميع تنوعاتها المجازية)، ولكن ينبغي رفضه مطلقاً لأنه

يتعارض مع شعورنا بالثقة على أنها ديناميكية ومتبادلة وعلاقة انفعالية ومتعددة الوجوه في الممارسة الاجتماعية.

المشكلة العامة هي أننا سرعان ما نميل إلى الظن أن هذه الممارسات الإنسانية المشتبكة هي بمحض طبيعتها «شعورية» أو «تأملية». معنى ذلك أنها وهي في طبيعة الشعور (أو على الأقل في محيطه المدرك) مواد للانتباه أو على الأقل تخيلات لمعرفة مبهمة.

يلح الفلاسفة والمحامون على ذلك الأمر بأنه أسلوب في مزاوله الحرفة. ولكن الكثير من الناس يحتفظون بما يشبه النظرات الديكتاتورية إلى الشعور الإنساني. الشعور (الوعي) هو معرفة النفس. ولكن أكثر ما نعمله وأغلب ما نعتقه ونشعر به لا يقع في تمام الصورة الأمامية. إنه ما قد يدعوه بعض الفلاسفة «السابق للتفكير» ويُعثر عليه في خلفية نشاطاتنا<sup>(83)</sup>.

(83) إن مفهوم الخلفية جاء من هيدغر (الوجود والزمان) (Being and time) وطوره هوبرت دريفوس Hubert Dreyfus في

(Cambridge, Mass.: MIT Press, 1997), 75

وقد حلله مطولاً جون سيرل

John Searle in his Intentionality (Cambridge: Cambridge University Press, 1983), 141-59.

تعبير «ما بعد التفكير» استعمله عموماً الفيلسوف الضال جان بول سارتر الذي تبع هيدغر.

افتراض أن الممارسات الإنسانية المشتبكة هي بطبيعتها شعورية أو تأملية وأنها ليست واضحة وحسب بل مفهومة على نهج جلي، يتضمن صورة ناقصة عن الحياة الإنسانية. إنه افتراض مستعار. إلى حد ما. من فلاسفة عظام مثل سقراط الذي ألح على أن «حياة غير متفحّصة لا تستحق أن تُعاش» ومثل ديكارت الذي ألح على وجود الإنسان بصفته كائناً مفكراً فوجب عليه بحكم طبيعته أن يفكر في ذات نفسه ليعرف بأنه موجود. ولكن مقداراً كبيراً من الحياة الإنسانية هو سابق للتفكير وحققي الوجود ontic في مقابل فهم ذاتي وجودي انطولوجي ontological أو تأمل ذاتي بشكل واضح. إذا شئنا أخذ مثل مرجح: ركوب الدراجة. إنه يتضمن كل أنواع المعرفة الضمنية. «معرفة كيف». وهذا لا يمكن أن يوضحه حتى أمهر راكبي الدراجات. يمكن أن تعتبر الثقة وسيطاً (جوهرأ، عرضاً، صمغاً، مزلقاً، جواً) ما دامت تغوص تحت عتبة الشعور وتفلت من انتباهنا. بعد ذلك تبدو خفية أو شفافة فقط لأننا نرى من خلالها ونأخذها أمراً مفروغاً منه ونعتبرها موجودة وحسب. الثقة في أكثر العلاقات الوثوقية تنسل إلى الخلفية وهي ليست بالضرورة مركز انتباهنا. ومن ثمّ تصبح القاع الذي نسرع بتنفيذ نشاطاتنا التعاونية عليه. ولكن إذا كانت قاعاً فهي إذن بناء بنته أيد كثيرة. وربما تبدو متينة وسكونية على حين أنها ديناميكية بشكل كامل وهي جهد إرادة مستمرة قابلة للتغيير.

إن الثقة الأصيلة تبقى في الخلفية فقط إلى أن تُحرَّك إلى داخل الشعور وهذا يحدث بشكل نموذجي بسبب الحاجة إلى اتخاذ قرار. ربما تبدو خفية ولكن فقط بمعنى أننا لا نعيها انتباهاً وأننا مرتبطون بمهارة بها بحيث لا نحتاج أن نعنى بما نقوم به ونوضحه. ولكن أثناء تأسيس الثقة مع شخص جديد. أو في محاولة الحفاظ على الثقة أو ترميمها مع شخص صدعها، في جميع هذه الأحوال لا يمكن أن تؤخذ الثقة أمراً مفروغاً منه. بعد أن يتعلم شخص ركوب الدراجة لا يعير انتباهه إلى المهارة في حد ذاتها، ويكاد لا يستطيع أن يسترجع التعليمات. ولكن تعليم طفل ركوب الدراجة يستحضر هذه المهارات «الخفية» إلى مركز الانتباه ويضطرنا أن نوضحها له. في بداية عاطفة حب ينبغي على المرء أن يعير كامل انتباهه إلى أمرين: ماذا يقول هو وماذا يقال مع كل حركة ومع كل ملاحظة في الواقع. ولكن ما أن تثبت العلاقة حتى يقلّ الشعور الذاتي بالمحادثة وتغدو الملاحظة أقل مهارة، وعلى أية حال أقل وجداناً في الضمير (ودون أن تصبح بذلك أقل معنى أو عناية). وما كان ذات مرة مسألة انتباه حاد واهتمام بالغ ينسل إلى الخلفية حيث يستمر بنفس الطريقة على الأغلب كما كان من قبل ولكن دون الانتباه ودون الاهتمام الصريح.

ينبغي أن نتبع الفيلسوف هيدغر ونقول: إن الانتباه الإنساني يميل إلى أن يكون غير تفكيري إلى أن يُصدم بالتفكير

في نوع من الانهيار. ولكن هذا لا يجعله أقل إنسانية أو يعني أنه وسيطاً أكثر منه نشاطاً. تبدو الثقة حقاً أنها وسيط بسبب انتباهنا، ولكن ما أن نقرر أن نثق حتى يتركز انتباهنا في مكان آخر. نستطيع أن نقول بالتعبير الهيدغرية «الفهم ليس في عقولنا ولكن في الطرق الماهرة التي تعودنا أن نسلكها بأنفسنا»<sup>(84)</sup>. ينسج الكوميديون من أمثال جيرى سينفلد Jerry seinfeld وكتاب قصص الخيال العلمي حكايا عن أمور تافهة ومرعبة بمجرد تسليط الضوء على بعض أوضاع التخلف والإهمال التي لم تؤخذ بالاعتبار. الثقة موجودة في الخلفية ولكنها ليست بأية حال مجرد ستارة المسرح الخلفية فضلاً عن أن تكون وسيطاً. إنها بالأحرى طريقة الوجود الثابتة تلك التي تكون كل أشكال الارتباط والتفاعل ممكنة من خلالها، والتي تكون فيها سمات الخلفية لا مجرد وقائع أو حالات للقضايا بل تكون متصلة بشكل حميمي بالنشاطات البينشخصية (بين الأشخاص) وبالتفاعلات الانفعالية القريبة.

الحديث عن الثقة على أنها خلفية له مغزى هام بطريقة أخرى، طريقة أصبحت مهمة بشكل خاص للفلاسفة في السنين الأخيرة. عندما يتم اتفاق على نحو بين حول عقد مثلاً، من المعروف جيداً أنه سوف يوجد ثغرات واحتمالات يكون فيها

العقد غير واضح تماماً ومع ذلك تمت موافقة هامة عليه. يسعى المحامون إلى سد هذه الثغرات ويعلنون بوضوح أخذهم الاحتمالات الخطرة على عهدهم، لكي يصبح بسرعة واضحاً أنه لا نهاية للاحتتمالات، وأن عقداً واحداً لا يمكنه أن يغطيها جميعها بوضوح. ويواجه الفلاسفة معضلة مماثلة تماماً عندما يحاولون أن يصوغوا براهين وتحليلات «خالية من نقاط الضعف»، ثم يجدون أن هناك سياقات وأمثلة مضادة بما فيها من أمثلة نماذج الطرق البارعة غير المباشرة التي تعارض الرغبة في يقين استنتاجي<sup>(85)</sup>. إن تصور الخلفية على هذا النحو يشمل العالم الكلي باحتمالات ضمنية ومقدمات غير واضحة (القياس الناقص) (enphymeme وهو (قياس في المنطق تنقص فيه إحدى المقدمتين أو النتيجة) التي تميل نشاطاتنا الواضحة الجلية (بحق) إلى أن تتجاهلها أو تعتبرها أمراً مفروغاً منه. وفي أية علاقة (حتى في صفقة موجزة) هناك احتمالات وافتراضات مسبقة و«ظروف مستقرة» لا يمكن استحضارها إلى انتباهنا.

(85) بعض أشهر نماذج (الطريق غير المباشرة) يتبع خطوط مثال قدمه ادمون غيتي Edmund Gettie قبل عقود قليلة. كان غيتي يجادل ضد التحليل الفلسفي المعياري للمعرفة بصفته «معتقداً حقيقياً مسوغاً». ضرب غيتي عليه مثلاً يبلغ فيه امرؤ إلى الإيمان بما هو حقيقي في الواقع ولكن على أسس الدليل والحجج التي توصل إلى النتيجة فقط بمحض المصادفة.

See Edmund Gettier, "Is Justified True Belief Knowledge?" Analysis 23 (1963): 121-23.

الثقة مثل بقية العناصر الأساسية في العلاقات الإنسانية يتم التعرف عليها بشكل رئيسي عند تصدعها. قد تكون الثقة ما يبقى غير مقول في قصة علاقة ناجحة، إنها وسيط به تحدث علاقة ناجحة (والمخالطة الاجتماعية الإنسانية بشكل عام). وفي مثل هذه الظروف السعيدة قد يروق للمرء أن يعقد مقارنة بين شخص يعيش في الثقة وسمك يعيش في الماء. وهو غير واع للوجود في الماء بصفته ماء كما كان أجدادنا ربما يعتبرون (أو لم يعتبروا) الهواء من حولهم. يصل الإنسان إلى تقدير الأهمية الجوهرية للهواء بشكل رئيسي عندما يحرم منه. وفيما عدا ذلك يبدو الهواء كأنه «لا شيء» (يستطيع المرء هنا أن يدلي حقاً بقصة اكتشاف اليونان والصينيين للهواء. كيف يمكن لسمكة ذكية أن تكتشف الماء؟) ولكن علاقتنا بالهواء (وعلاقة السمكة بالماء) لا فسرت ولا استنفذت بفكرة أن هناك وسيطاً أو خلفية من أجل جميع نشاطات الحياة. أي طالب في علم الفيزيولوجيا يسعه أن يعلمكم أن علاقتنا بالهواء ديناميكية معقدة لها وجوه مختلفة والتنفس نشاط لا إرادي وإرادي على نحو مثير. والثقة هي شيء آخر: فهي من جهة أكثر الأمور «طبيعية» نزاولها مع الناس وهي في الوقت نفسه إحدى أكثر القضايا حذراً واحتراساً ومسؤولية. ونبذ الثقة بصفتها خلفية أو وسيطاً معناه أننا لم نفهمها بعد.

## الثقة بالنفس، الاعتداد بالنفس

لقد أكدنا الأهمية الأولى للعلاقات وللاهتمام إلى العلاقات في الثقة الأصيلة. وبناء على ذلك قللنا من أهمية مركزية مثل هذه الأمور، كاتكالنا على كفاية الآخرين ومهاراتهم وفكرة أن الثقة هي «سقط متاع . عَرَض» ساكن تُنشأ العلاقات اما خارجها أو على أسسها. ولكن ثمة أنواع مختلفة من الكفاية وسمات جوهرية أخرى من الثقة تستحق نوعاً مختلفاً من الاعتبار ألا وهي: الثقة بالنفس وهي القدرة على ثقة الإنسان بنفسه على أنه يثق بحكمة وأصالة<sup>(86)</sup>.

الثقة مهارة، مهارة في الواقع هي وجه لجميع الممارسات والثقافات والعلاقات الإنسانية. إن المهارات تُتعهد سواء بنيت أم لم تبني على أساس طبيعي أو «فطري». إذا راقبنا طفلاً في السنة الأولى من عمره وهو يناغي ويقوم بحركات، نستطيع أن نرى أن تلك اللغة . مع أنها يجب أن تُلقن . مرتكزة على مهارات فطرية. تبين أيضاً مراقبة الطفل وهو مع أهله ثم وهو مع الغرباء أن الثقة أمر يُعَلَّم ويُتعهد بالعناية. الثقة هي مهارة تُعَلَّم مع الزمن بحيث يصنع المرء حركات صحيحة عادة بدون تفكير كبير، مثل

(86) من أجل تحليل شكلي صعب للثقة بالنفس انظر

الرياضي الذي أحسن تدريبه. ولا تتراجع الثقة وحدها إلى الخلفية، بل تتراجع معها المهارات التي تجعل الثقة ممكنة. نحن نلتقط التلميحات، نعرف متى نلتمس مطالب ونقدم عروضاً. نعرف متى نقطع وعوداً ومتى نحجم عن ذلك، نشعر بالاطمئنان حول الأوضاع والناس لأننا نعرف ونفهم الشخصيات التي نتعامل معها. الثقة بالنفس هي اطمئنان إلى امتلاكنا تلك المهارات.

ومثل جميع أشكال الثقة الأصيلة الثقة بالنفس هي دائماً منفتحة نحو التفكير والتدقيق. وعدم الثقة ليس نقيضها ولكنه رفيقها الجوهرى والثقة الأصيلة ليست قراراً عنيداً. ثمة ثقة بالنفس ظاهرية كثيراً ما تنقلب ثقة عمياء خادعة للنفس. أما الثقة بالنفس فتتضمن شكاً صحيحاً يقتضي ضمناً وبتناقض ظاهري مع المهارات والاعتداد بوثوق الإنسان بقدراته النقدية الذاتية<sup>(87)</sup>. الثقة الأصيلة هي ثقة يمكن أن تكون موضوعاً للتدقيق بشكل سري مؤتمن. ولكن بهذا التدقيق ذاته يرد احتمال الوقوع في الخطأ. وبوسائل مثل هذا التفكير. الذي يظهر مثلاً في أكثر تمثيلات الغيرة براءة التي يمثلها المحبان أحدهما نحو الآخر. تتعمق العلاقات فتكون مركز العناية والانتباه على نحو متزايد. في الثقة الأصيلة (كما في الحب الحقيقي) ليس الذي يتغير إيمان المرء

بالعلاقة وحسب ولكن، بنفس الدرجة من الأهمية، اعتداد المرء بنفسه في هذه العلاقة. إن الرهان لا يقتصر على الثقة فقط ولكن على كل العلاقة التي تمثل الثقة جزءاً مهماً منها.

إن الثقة بصفقتها مهارة أحيطت بالرعاية تتألف من أمرين معاً سلوك «آلي» من جهة وتفكير عميق الاهتمام من جهة أخرى. ومن المهم على وجه الخصوص أن نؤكد أن الثقة، مثل معظم المهارات، لا نتعلمها ونعتني بها على أساس قواعد. نحن لسنا كومبيوترات. الثقة هي مهارة يجب تعلمها، ولكن بالعمل، بالعلاقة المتبادلة لا باتباع إجراء محدد (أو وصفة). لا يوجد تسلسل خطوات محقق ثابت نستطيع من خلاله أن نجعل أنفسنا أكثر ثقة، أو نجعل موظفينا أو أولادنا أكثر جدارة بالثقة. إن الطريق لبناء ثقة أصيلة هي في أن نشق نؤسس تمريناً على الثقة تمريناً قد يتفاوت حسب تفاوت الناس وحسب أجزاء حياتنا المتفاوتة. ولكن لأن الثقة الأصيلة عليها مقدار ضخم من العمل له علاقة بهويتنا المتميزة، وبخلق المستقبل مع الأناس الآخرين مستقبل تكون من خلاله تلك الهوية متحولة، فلا يمكن أن يكون هناك إجراء عام من أجل الثقة أكثر من أن يكون هناك مخطط عمل للمستقبل. وكما خبّر زرادشت أتباعه في كتاب نيتشه: «أنا وجدت طريقي أنتم عليكم أن تجدوا طرقكم». إن الوثوق يتضمن حساسية معززة تتيح لنا أن نعمل ونسوق أعمالنا مع الأناس الآخرين تماماً لأننا مطمئنون إلى ما نعمل.

لقد أكدنا أن الثقة مرتبطة بشكل حميمي بالاعتداد بالنفس ولكن العلاقة ليست علاقة بسيطة. فحين يكون الإنسان موثقاً به يزيد هذا بشكل نموذجي الاعتداد بالنفس وكذلك احترام النفس ولكن يمكنه أيضاً، لا سيما إذا لم تكن الثقة في محلها، تخريب النفس. إن الثقة بشخص ما تتطلب بعض الاعتداد بالنفس وكما قيل غالباً: لا تستطيع أن تثق بأحد إذا لم تستطع أن تثق بنفسك. وبوسعنا بسهولة أن نقدر المعنى الذي يكون هذا فيه صحيحاً. إنك إذا لم تثق بنفسك أو بقدرتك على التصرف بشكل صحيح في موقف صعب فقد تجد من الصعب أيضاً أن تؤمن أن الآخرين يستطيعون فعل ذلك. أنت أيضاً ينبغي أن تثق بنفسك في أن لديك حساً سليماً بالناس تختار أن تثق بمن ترجح أنهم جديرون بالثقة فعلاً أكثر ممن تراهم لطفاء وجذابين. وهذا صحيح بشكل خاص عندما تكون المهمة شيئاً نعرف أننا غير قادرين على أدائه. نحن نثق بجراح أو بتقني الكمبيوتر مثلاً لأننا نعرف تماماً أننا غير قادرين على إجراء أبسط جراحة أو أبسط إصلاح للأدوات المعدنية فاعتدانا بأنفسنا هنا بقدر كفايتنا هو قريب من الصفر. ومع ذلك فإن اعتدانا بأنفسنا بمعنى أن نصدر حكماً جيداً حول الذين بوسعنا أن نثق بهم إنما هو غاية في الأهمية. إذا لم تثق بنفسك في اختيارك بحكمة الناس الذين تثق بهم، أو تؤسس علاقات معهم فقد يكون لديك قدراً كبيراً من الاضطراب في الثقة بالناس.

إن القدر الكبير من الثقة يؤثر في صنع التخمينات. التخمين هو بيان رأي، هو حكم قيمة، تقييم (تقويم). قد يكون قائماً على دليل جيد، بل مقنع وقد لا يكون كذلك. ولكن في كلا الحالين هو بيان رأي. وفي الثقة الأصيلة معرفة (الصفة) الذاتية في مثل هذه التخمينات أمر جوهري. ولا يجوز خلط مثل هذه التخمينات بالادعاءات الواقعية القابلة للتثبت بالدليل بسهولة. إن دور التخمينات في الثقة ليس محدداً بقدرتنا على صنعها، وصنعها على نحو جيد. إنه يشمل قدرتنا على استعمالها لصوغ علاقة الوثوق.

إنك إذا حكمت أن شريكك في العمل غير مسؤول، فهذا التخمين هو (أو يجب أن يكون) بداية محادثة، بداية تحول من عدم الثقة أي نقص الثقة إلى الثقة. ومثل هذه المحادثات على أية حال سهلة ومريحة. ولكن القدرة المطمئنة إلى مواصلة هذه المحادثات. سواء مع شريكك في العمل أو مع زوجتك أو مع أولادك. تكمن في قلب الثقة الأصيلة.

لا يكون مثل هذه التخمينات والمحادثات أبداً من جانب واحد. والثقة الأصيلة تُخلق عندما تصبح أنت غير خائف من التخمينات السلبية للناس الذين تحترمهم، وعلى هذا الاعتبار تتخرب الثقة بسبب التملق أو النفاق الودي. إن التملق يصبح عائفاً لا يمكن تخطيه في العلاقات الشخصية. والنفاق الودي هو صدع فعال في المنظمات. إن التخمينات السلبية، حتى لو كانت

شتائم تستطيع أن تحرّض الثقة الأصيلة بفتح جديد للمشكلة. جملة: «كفى بك عناداً» قد لا تصنع أصدقاء، ولكنها قد تكون مجدية في فتح محادثة كانت مغلقة وغير مثمرة. ومثل هذه التخمينات تظهر ذهنياً أنك مهمم.

إن ممارسة صنع التخمينات وتلقيها وتعلم المفاوضة عليها يشكل جوهر استراتيجيتنا لبناء الثقة في المنظمات. وهي تصلح أيضاً في الزيجات المضطربة وقد تكون صالحة حتى في الاقتصاديات السياسية الحرجة. ولكن صميم ممارسة بناء الثقة واستراتيجيتها هو قبل كل شيء بناء الاعتداد النفسي والثقة بالنفس: أي الثقة بقدراتنا وبمهاراتنا وبمعرفتنا وباستعدادنا ومعرفتنا بمجرى الأمور، وكذلك ثقة الإنسان بجسمه وبلغه هذا الجسم، من دوافع وانفعالات وضبط للنفس، وأمزجة، وتفكير، وذكاء، وحساسية تجاه الآخرين. أن يكون الإنسان قادراً على الثقة بنفسه. وهي جملة توحى سلفاً بعلاقة غريبة بين الإنسان ونفسه. هو أمر أساسي جداً يُترك على الغالب تقريباً غير واضح في الخلفية من اعتبارات الثقة، ربما باستثناء المناسبات تلك حين تجبره خيانة صريحة أن يصبح موضع بحث.

في المناقشات التي تدور حول الثقة يوجد عادة توكيد كثير جداً متوضع على الأبعاد الفكرية للثقة وعلى استراتيجياتها (بما في ذلك من توقع واحتمال واتكالية)، ولا يلقي في ذلك أي

انتباه إلى الجسم الإنساني إلا نادراً. (في الواقع يبدو مثل هذا الحديث . هنا كما في المناقشات الفلسفية الأخرى . في غير محله). ولكن ثقة الإنسان بجسمه هي شكل أولي من الثقة الأساسية، والثقة بسلوك الإنسان نفسه وبقدرته على التعبير عن نفسه . لا بالكلام فقط ولكن بالجسم أيضاً . هي شرط سابق لاستعمال المهارات من أجل بناء الثقة. خذ مثلاً تلك الفكرة التافهة التي تقول أن شخصاً له عينان «مراوغتان» لا يمكن الوثوق به. إن ثقة الإنسان بجسمه ربما تكون مجازاً للثقة بالنفس. حتى أدنى النشاطات الجسمية والممارسات . كأن تطبع كلمة على الكومبيوتر أو تتكلم أو تركز في الماراتون . كل هذا يفترض مهارات واعتداداً بتلك المهارات التي تشد انتباهنا على نحو نموذجي عندما نتعلمها لأول مرة أو عندما تبدأ بالتعطل. حين يصاب المرء بالتهاب المفاصل أو بتشنجات عضلية، وحين تصاب الأصابع بالخدر من البرد، أو يصيب الخدر الفم من استعمال النوفوكاين (وهو مخدر موضعي) يتحول انتباه المرء فجأة من موضوع التمرين نفسه . ربح السباق، التعبير عن الفكر . إلى قدرة جسم المرء على أداء العمل بأي حال. أي امرئ شعر فجأة بفقد قوة قدميه أو عانى من شلل وقتي أو فقدان وعي وقتي أو سار على غير هدى بعد أن أُنذره قرار طبي (إثر احتشاء قلبي أو تشخيص سرطان مثلاً) لا بد وأنه يعرف جيداً معنى ألا يكون الإنسان قادراً على الثقة بجسمه. في مثل هذه الأوقات

نتذكر بدهشة وعجب كم كانت الحياة رغيدة هائلة ناعمة من دون هذه الأمور كلها. يثق الإنسان بجسمه على قدرته القيام بما هو مفروض أن يقوم به في الرياضة وفي الرقص وفي السير العادي.

الثقة الجسمية بالنسبة لأغلب الناس شكل أساسي من الثقة بالنفس. بعد فترة التعلم الأولي تؤخذ مثل هذه الثقة ببساطة أمراً مفروغاً منه. ولكن ثانية نقول أن ما هو أساسي يكون متعلقاً بالظروف. إن شخصاً نشأ ونما بحالة جسمية معينة قد يأخذ هذه الحالة كما هي، ويثق بشكل أساسي أنها حالة ثابتة. في حين أن الحالة في حد ذاتها ليست ثابتة ولكن الشخص تعودها، وقد يكون أساس الأمر فقط قدرة المرء على التلاؤم مع الشك والريبة. قد تنفع الثقة الجسمية مجازاً مدهشاً للثقة الاصيلة. عندما نكون أطفالاً أو رياضيين يافعين يتعلم معظمنا هذه المهارات الجسمية بفرح غامر، وبانتباه أولي ثم سرعان ما ننسى هذه الأمور وننسى كم هي قدرات رائعة، وذلك حين تنسل إلى الخلفية في أوقات الحياة الصحية لنشاطنا الجسمي. وإذا تقدمت بنا السن تبدأ على أية حال تلك المهارات بالاضمحلال شيئاً فشيئاً. نبدأ بفقد ما كنا نعدّه أمراً مفروغاً منه أو أن الآلام (الإعاقات)، تجعل ما كان بالأمس يحصل من دون جهد «وبغفلة»، مركزاً لدراية متجددة أو محبطة أحياناً بل حتى يائسة. ولكننا نعلم جميعاً (ولو كنا نريد أن نفكر على نحو آخر) أن هذا

أمر طبيعي ومظهر لا يمكن تجنبه مع تقدم السن. قد نشور غاضبين عند انطفاء الضوء ولكن النضج الأصيل يعني قبول هذه الأمور على أنها ضرورة<sup>(88)</sup>. تتضمن الثقة الأصيلة أيضاً أن نذهب وراء تلك السنين من حياتنا عندما كانت الثقة تؤخذ ببساطة أمراً مفروغاً منه، وكيف كنا نثق بأنفسنا من دون تردد في كوننا نثق بحكمة وسهولة. وبعد أن نضجنا صرنا ندرك أن الثقة حقاً تعتني وتنبه، وأن مركز ذلك الانتباه لا بد أن يكون أكثر من «الحصول على ما نريد». لقد أصبحنا بالأحرى نسأل من نحن وأي نوع من الناس نريد لأنفسنا أن نكون.

ولأن من الضروري مناقشة الثقة أولاً بتعابير الوثوق بالناس الآخرين نجنح إلى نسيان كم من المهم أن نثق بأنفسنا. وفي الواقع، الثقة بأنفسنا أحياناً تشبه كثيراً الثقة بشخص آخر. نجد أنفسنا منتظرين لنرى كيف نتصرف مثلاً أمام بعض الطوارئ، أو في موقف مفعم بالانفعال (توصف أحياناً مثل هذه التجارب هكذا: «كان الأمر كما لو أنني كنت أشاهد شخصاً آخر»). ولكنها عادة مسألة وثوق بأنفسنا في أن نعمل ما كنا نتمرن عليه أو مرنا أنفسنا على عمله. يظن بعض الناس أن الثقة بالنفس

(88) تم الإرجاع هنا إلى مفهوم هيدغر عن الأصالة وتأكيده «للوجود في الموت» بكونه «إمكانية ضرورية»، إلا أننا لم نعتمد على أية دعوى من دعاويه هنا والصورة التي نعرضها عن الحياة الإنسانية هي حسب ظننا مستقلة تماماً عن أية فلسفة ذات أسلوب تكنولوجي.

تعني غياب كل قلق وأنها اعتداد كلي بالنفس ولكنهم مخطؤون. إن الخوف والقلق دالتان على الريبة. والثقة تتضمن بالضرورة الريبة. إن غياب الخوف والقلق هو الذي يسم نقص الثقة بالنفس الحقيقي. وغيابهما الدائم يدل على الأغلب على اللامبالاة والجهل أو ربما على الثقة البسيطة التي تترك وتقوض حين يدخل الوهن أنفسنا.

### معرفة الثقة بالنفس

بالنسبة للفلاسفة تتركز الثقة بالنفس على نوع واحد من الثقة فوق جميع الأنواع. وهي الثقة بالنفس «المعرفية». يوجد تراث متميز طويل من الأدب الفلسفي حول هذا الموضوع ومنه كتاب ديكارت الشهير بحق «تأملات»، والذي هو أكثر الأمثلة توضيحاً<sup>(89)</sup>. وفي الحقيقة جزء كبير من الفلسفة في القرون الثلاثة الأخيرة يُعتبر تمارين على إشكالية الثقة بالنفس بعد ديكارت. سأل ديكارت: كيف نستطيع أن نثق بحواسنا؟ كيف نستطيع أن نثق بأننا لسنا مخدوعين بشكل منهجي؟ هذان سؤالان ذكيان، وغالباً ما أُشير إلى أن ديكارت لم يأخذهما على محمل الجد أو، لم يستطع ذلك، كان مهتماً بمشكلة تسويغ معتقداتنا، ولم يشك بشكل جدي لا بحواسه ولا بعقلانيته.

René Descartes, *Meditations*, translated by D. Cress (Indianapolis: (89) Hackett, 1993). Much more recently, see Lehrer, *Self-Trust*.

ولكن السؤالين اللذين طرحهما ديكرارت لهما أمثال في الحياة اليومية وفضيلة الشك في النفس التي امتدحها كثيراً . بصفتها أموراً تعارض القبول بدون تفكير لمعتقدات الحس السليم التي كانت تحيط به . عالجت بحق شكاً صحيحاً بالنسبة إلينا كلنا في حياتنا اليومية. (تخيل لحظة الرعب التي يشعر بها شخص إذا ما صدق كل ما يشاهد أو يسمع بالتلفزيون).

الشك بالنفس ليس ظاهرة فلسفية متفردة. جميعنا نعجب بحق فيما إذا كنا نعرف ماذا يجري من حولنا حتى على خلاف ديكرارت ماذا يجري في أذهاننا نحن. نحن نعلم أننا يمكن أن نرتكب أخطاء منطقية، وإن الدليل (الذي نستشهد به) ربما كان خبيراً شائعاً فيه نقائص وعيوب، وأن ذاكرتنا ذات عيوب وأخطاء (ويزداد هذا مع التقدم في السن)، وأن حساباتنا تحذف اعتبارات جوهرية وأننا أحياناً أغبياء، وأن استنتاجنا هو أحياناً (غالباً) مجرد تسويغ. إن ثقة المرء بمعرفته أو بذاكرته قد يكون شكلاً من الاتكال، ولكن ثقة المرء بحوافزه وبتكامله الإدراكي هو في الحقيقة مسألة ثقة. إن التفكير الذي مارسه الفلاسفة على أنه نوع من الواجب المهني لا يعدو أن يكون في الواقع سفسطة وهو عادة شكل، أزيلت منه الشخصية، من أشكال التدقيق الذاتي الذي نحتاج أن نجريه من وقت إلى آخر. ولكن رغم أننا قد نكون على خطأ بعض الوقت، ولكننا لا يمكن أن نكون على خطأ كل الوقت (الفضل في هذا التبصر يعود إلى ابراهام لنكولن

لا إلى ديكارت). ومع ذلك فإن الثقة الاصيلة تتطلب تدقيقاً ذاتياً مستمراً، ومثل هذه الممارسات اليومية العادية كالاحتفاظ بقائمة «ما علينا فعله» قد تكون بمثابة اعتراف بمحدودية قدراتنا الإدراكية وبنفس الدرجة من الأهمية بمثابة أننا أولو اهتمام.

معرفة الثقة بالنفس هي أساسية وجوهرية إذا كان علينا أن نؤمن بأي شيء على الإطلاق. ولكن على خلاف الثقة البسيطة لا يجوز أن تؤخذ هذه الثقة الأساسية أبداً أمراً مفروغاً منه، أو أن تعتبر منفصلة عن المقدار الصحي من عدم الثقة بأنفسنا. ليست الحكمة سبباً كاملاً ولكن كما علمنا سقراط هي احترام صحي لما لا نعرفه. وهذا في الواقع هو المعرفة الأساسية للثقة. لا المعرفة الوثيقة (بلا ريب) بل مقابلها أي معرفة ما لا نعرف، بل معرفة أننا حتى لا نعرف ما لا نعرف ونثق بأنفسنا وبالناس الآخرين ليساعدونا كي نتحرى ونكتشف.

### الثقة بالنفس الانفعالية

لما كانت الثقة الاصيلة مهارة انفعالية فهناك مجموعة من الممارسات تتضمن أمزجتنا، ومن الضروري أن نكون قادرين على الثقة بدوافعنا وبأمزجتنا وبانفعالاتنا وأن نكون قادرين على الثقة بضبطننا لأنفسنا. وهناك مسألة مهمة بعض الشيء يجدر أن نبدأ بها، وهي هل الوثوق بانفعالاتنا وأمزجتنا أشبه بوثوقنا بشخص آخر؟ أو أشبه بالتكالية؟ أو أشبه بوثوقنا في أنفسنا بأن

نفكر ونعمل بطريقة محددة؟ يدخل في تلك المناقشة أسئلة عميقة حول الأنا، أسئلة إن كانت الانفعالات أعمال النفس، أو تعبيرات النفس، أو أموراً غريبة عن النفس. إن التصورات القديمة للانفعالات بأنها اقتحامات واجتياحات من الحيوان الذي في داخلنا، وبأنها جنون عابر توحى بأن انفعالاتنا وأمزجتنا إن هي إلا أحزان وآلام ويمكن أن نثق بها بقدر ما نثق بالطقس مع إضافة أن بوسعنا أن نسيطر على أمزجتنا وانفعالاتنا (على خلاف الطقس) بالمواد الكيميائية وبحمية مناسبة وبالتأمل والتمرينات.

ساد في الشرق والغرب مدة طويلة حكمة ترى أن إمكانية ضبط الانفعال تجثم في داخلنا، وأن الشروع في الغضب أو الوقوع في الحب هو أكثر شبيهاً بالشروع في حملة أو في استراتيجية منه بالتأمل والعذاب من بعض الحزن والأسى. ولكن أياً كان التحليل فمن الواضح أننا يجب أن نكون قادرين على ضبط غضبنا وضبط حسدنا وغيرتنا<sup>(90)</sup>. ونثق أن حبنا إن بدأ فسيستمر وهذا ليس وعداً «بأن نحب ... حتى يغيبنا الموت». إن الوعد شيء، والتحمل والقدرة على تجديد الانفعال ونفخ الحياة فيه باستمرار شيء آخر فهذا يكاد يكون مستقلاً عن نوايانا المبدئية. أي عدد من الأحداث الطارئة أو الكوارث بوسعه أن

(90) لمناقشة جادة عن الأطفال والبالغين الذين لا يستطيعون السيطرة على طباعهم ودوافعهم الأخرى

يحطم حتى أسعد الزيجات، وهذا كما هو واضح خارج عن نطاق سيطرتنا.

ولكن لاحظ هنا أن تعبير «ضبط الانفعالات» تعبير مهم غامض. يستطيع الإنسان أن يضبط التعبير عن الانفعال كما يضبط الحوافز والدوافع إلى الفعل الذي يظهر الانفعال دون ضبط الانفعال نفسه. وثانية نجد أن ضبط التعبير يكون مجدداً على الأغلب في تحويل الانفعال كما لاحظ وليم جيمس الشهير قبل حوالي قرن من الزمن. إنه ليس التعبير عن الانفعال ولكن الانفعال هو غالباً موضوع البحث في الثقة بالنفس. فنحن لا نريد أن نكون غاضبين أو غياري أو حسودين. لا نريد لحبنا أن يدوي. هل نستطيع أن نثق بأنفسنا في هذا الاتجاه بمنأى عن اعتدادنا بكوننا قادرين على العمل بشكل صحيح و «بتلبس وجه مناسب» أمام أي شخص مهم من خارج العلاقة؟ الجواب أننا نستطيع ذلك ولكن ليس بالتفكير في أن الحب هو «قوة» أو «قدرة» موجودة بشكل مستقل عن ممارساتنا اليومية. إن أخذ الحب أمراً مفروغاً منه هو أوثق طريقة لإضاعته. وجعل الحب المركز الأصيل لحياتنا والعناية بتجديده باستمرار هو أفضل طريقة لجعله يدوم، وأفضل طريقة لتوكيد ذلك حتى بعد إخفاق الحب هي أن يستمر الإنسان في الحب بصدق ولا يتركه فقط ينسل بعيداً من بين يديه. إذا كان عندنا اعتداد بالنفس بحيث نستطيع أن نأخذ على مسؤوليتنا انفعالاتنا فمعنى ذلك أننا بلغنا

منتصف الطريق. وإذا فكرنا على نحو آخر فمعنى ذلك أننا تخلينا لا عن مسؤوليتنا وحسب ولكن عن كل ما يشبه ضبط النفس. قد لا نكون رباناً للسفينة ولكننا من غير شك المجذفون في سفينة قدرنا.

إن الأمزجة مختلفة عن الانفعالات في انبثاتها وسريانها وفي عدم محدوديتها وفي انفتاحها على الأشياء. ولذلك فإن الأمزجة أقل تعلقاً بأي حادث خاص أو حال شأن من الشؤون، بل إنها تبدو مستقلة عن الظروف (قد يؤجل اكتتاب كبير أو نوبة فرح مثلاً من حال إلى حال تالٍ دون تغيير ملحوظ). ولكن أمزجتنا (ونكدنا) «لا تأتينا مصادفة». بل نحن نتعهدنا من خلال أفكارنا وممارساتنا. ولا ينبغي أيضاً أن نفكر في الأمزجة على أنها حوادث اتفافية. نحن دائماً في مزاج ما. والأمزجة هي طرفنا كي نكون «متناغمين» مع العالم. وللأمزجة تأثير كبير فينا إن كنا قادرين على الثقة أو غير قادرين. ولكن هل نستطيع أن نشق بأنفسنا لنكون في مزاج مناسب؟ وهل بوسعنا فعل أي شيء من أجل ذلك؟ نحن نستطيع بل ينبغي علينا أن نضبط أمزجتنا ونحن نفعل ذلك بأن نقبل فكرة أن بوسعنا أن نضبط (ونسيطر) ونميز كيف نوجه أنفسنا نحو المستقبل. بدل أن نسكن في الماضي. وهذا مقوم جوهرى «لإعادة تناغم» أنفسنا ولصنع المزاج (الملائم) من أجل الثقة الأصيلة التي نستطيع بها أن نساعد على «إعادة تناغم» أمزجة الآخرين أو أمزجة كل المنظمة.

الوثوق بدوافعنا هو أيضاً مظهر للثقة الاصيلة. ثانية نحن أمام مسألة نادراً ما نركّز عليها. إنها إحدى أشكال الثقة تلك التي تتبدى للعيان عندما تتعرض للخيانة. وأخطر الحالات هي الدوافع القاتلة التي يُبتلى بها المجرمون السيؤو الحظ. بعض هذه الدوافع يمكن ضبطها بالأدوية النفسية. أقل منها خطورة ولكن تعادلها في الأعراض المرضية ما يدعى تناذر توريت Tourette وفيه يكون عند المريض حافز لا سيطرة له عليه لأن يتلفظ ألفاظاً فاحشة ويعلق تعليقات جميعنا بالتأكيد حذفناها من كلامنا. ولكن جميعنا عندنا دوافع «غير ملائمة» والكثير منا عنده دوافع هي متوقعة من طبعه ولكنها مع ذلك خطيرة أو محطمة أو مزعجة.

معظمنا مثلاً عنده ميل للدفاع إذا تعرض عمله للنقد. وهذه ليست مجرد مسألة أن يكون مغضباً (مغتاظاً). إنها على الأغلب والأكثر دلالة، مسألة نقص الثقة بالنفس. فقبولنا أن عملنا قد يكون متحسناً. ويرجح أن يتحسن أكثر بما يرد من مواد ومعلومات من الآخرين قبولنا هذا هو ينبوع الثقة الحقيقية بالنفس. والدفاع العنيد عن أنفسنا ضد تهمة عدم الكمال هو إشارة أكيدة على نقص الثقة بالنفس. قد نشعر أحياناً أننا غياري عندما نجد زوجاتنا يتحدثن بخصوصية وحميمية مع الآخرين. ولكن أن نصبح غياري في مثل هذه الظروف ليس هو مسألة شك بقدر ما هو علامة على عدم الاطمئنان، ونقص الاعتداد بالنفس بصفقتنا شركاء في زواج مخلص.

نادراً ما كان لدينا دافع لفعل شيء سخيّف بكل معنى الكلمة . كأن نقفز من النافذة أو نصرخ بالشتائم على ضابط شرطة. نحن عادة نثق بأنفسنا ألا تجتاحنا مثل هذه الدوافع أو إذا حصلت فلا نتصرف وفق ما تقتضيه. ولكن في ممارسة الثقة، ضبط النفس هذا أمر جوهري بكل معنى الكلمة. إن الحافظ على التنديد والهجاء الذي يأتي من الإحباط أو الأقوال الجارحة المؤلمة التي نطلقها في وجه النفاق الودي قد تبدو أموراً قاهرة أحياناً. ولكن ضبط النفس يكمن وسط قلب بناء الثقة مع الآخرين. إن كنت لا تثق بدوافعك وبتصرفك كيف تريد من الناس أن يثقوا بها أو أن يثقوا بك عندما تضع ثقتك بهم؟

### تصدعات الثقة وخيانتها

«الأمر الذي لم يكن يعرفه هو أن ساينا كانت أكثر فتنة وبهاء في الخيانة منها في الوفاء. إن كلمة «وفاء» ذكّرتها بأبيها، مدينة صغيرة متزمتة .. الخيانة. منذ صبا الغض أخبرنا والدنا ومعلمنا أن الخيانة أكثر إهانة شائنة يمكن تخيلها. ولكن ما هي الخيانة؟ الخيانة تعني شق الصفوف والذهاب إلى المجهول. ما كانت ساينا تعرف شيئاً أفخم من الذهاب في المجهول».

ميلان كونديرا

في كتاب إضاءة للوجود لا نطاق

في خلفية نقاشنا عن الثقة وفي خلفية كل لحظة من الثقة يتراءى طيف الخيانة. ومن دون احتمال الخيانة لا يمكن وجود الثقة بل يوجد بدلاً منها الانكالية والتوقع. وليست كل الخيانات متساوية على كل حال، وأحد أسباب تفكيرنا الخاطيء في أن الثقة هشة جداً هو أننا ندمج عدداً من الخييات والإخفاقات في صنف مخيف صنف الخيانة. ولكن شأننا شأن سايبنا في قصة كونديرا نستطيع رؤية أن بعض الخيانات هي لا شيء أكثر من «شق الصفوف والذهاب إلى المجهول». إن الثقة تتضمن المخاطرة والثقة الأصيلة تتضمن الذهاب إلى المجهول بمعرفة ودراية. معاً. ونتائج هذه المخاطر هي غالباً الخيبة والإخفاق، ولكن هذا لا يعني بالضرورة أن الثقة تعرضت للخيانة أو أن الثقة تحطمت.

تأمل لحظة أفضع خيانات جرت في القرن العشرين. لقد وجد يهود أوربة من الضروري أن يحفظوا نفائسهم مدى قرون في علب سهلة الحمل. مجوهرات مثلاً. لأنهم أدركوا الأحكام المسبقة والتقلب وبالتالي الطوارئ في المجتمعات التي كانوا يعيشون فيها. لم يثقوا بالشعوب التي كانوا يعيشون بينها وذلك لسبب وجيه. ولكن مع عصر التنوير في ألمانيا مثلاً كان اليهود مقبولين بسهولة ووجدوا أنفسهم فيها أكثر راحة فاستقروا فيها ودعوا ألمانيا وطنهم. والكثير منهم دعم الحزب الوطني الاشتراكي الذي جاء إلى السلطة سنة 1933 والنتيجة طبعاً كانت

كارثية. أصبحت الثقة، الثقة البسيطة، عادة. وقاوم الكثير من اليهود الشكوك التي أصبح تبريرها واضحاً في ألمانيا التي كانت تتغير بسرعة في الثلاثينيات. وحدثت خيانتهم في الهولوكوست وهو من بين الحوادث الحاسمة في تاريخ الإنسانية الذي يحثنا على تفحص أنفسنا بعمق (لا الألمان وحدهم) وأن نسأل بجدية ما إذا كانت الثقة حقاً ممكنة والجواب الذي نقوله هو نعم، ولكن ينبغي أن تكون ثقة أصيلة، قرار إرادي لمواجهة المستقبل بدون سذاجة أو إنكار لكوارث الماضي.

حدث أمر مشابه في ساراجيفو. كان السكان فيها يعيشون معاً بانسجام ويثقون بجيرانهم حتى سنة 1992 عندما أثار سلوبودان ميلوسوفيتش حرباً أهلية وأجج القتل المتبادل. فتردى الذين كانوا يثقون بالجوار إلى مهاوي الاشمزاز المتبادل والقتل وأصبح اللولب النازل ذو الثأر والانتقام هو منطق الحياة وشريعته اليومية في المدينة. وأقسم الكروات والصرب والمسلمون أنهم لن يثقوا «ثانية أبداً» بعضهم ببعض ونحن نأمل أن يكون هذا القسم ناجماً عن التعبير عن الألم المبرح في تلك اللحظة ولا يكون تعهداً حقيقياً. التعهدات التي ينبغي التزامها هي من طبيعة مضادة تماماً: تعهدات بإعادة بناء الثقة وبألا يسمح أبداً لميلوسوفيتش أن يحرك تلك الدوافع العرقية القاتلة.

ولنعد إلى سنة 1956 حين أعلن الرئيس ماوتس تونغ: «فلتفتح مئة وردة ولتتنافس مئة مدرسة فكرية» محاولاً أن يهيئ

جواً فنياً وعلمياً كان قد غدا مكبوتاً تماماً بضغطة للأفكار والمشاعر «المعادية للثورة». وابتهج العالم وصفق. كان الفنانون والمثقفون الصينيون بحق حذرين ولكن بعد أن طبع ماو كتاباً شعرياً «بأسلوبه الكلاسيكي» واستمرت الحملة (بخطاب في شباط سنة 1957 أُلح فيه على أن الصين تستطيع من خلال المسعى الإبداعي فقط أن تحافظ على الثورة وترقى بالحياة السياسية والاجتماعية)، دخل معظمهم في الحرية الجديدة مع شعور بالحماس. بدأ طلاب جامعة بيكين بقراءة بايرون وأخذوا يطلبون دروساً عن برتراند راسل وكان المثقفون يتجرأون على النقد السياسي بل حتى على مساءلة ماو. ولكن في سنة 1957 شن ماو حملة «على اليمينيين» وأعلن أنه «كان قد ترك الشياطين والغيلان تخرج من مخائبها كي يبدها بشكل أفضل» وبعد أقل من عقد جاءت الثورة الثقافية<sup>(91)</sup>. كم عدد الفنانين والمثقفين الأمريكيين يتجرأون على الكلام بعد هذه التجربة؟ وأكثر من ذلك كم من الثقة يمكن للأمريكيين أن يولوها حكومتهم لو خانتهم على هذا النحو؟

هذه لحظات من الخيانة العظمى. ليدersh المرء كيف تستمر المجتمعات في الحياة بعدها ولكنها استمرت. وثمة أمر له نفس الدرجة من الأهمية وهو أن مثل هذه اللحظات لا

Jonathan Spence, The Gate of Heavenly Peace (New York: Viking, 1981). (91)

تتطابق مع تصدعات الثقة في حياتنا، وإنه لأمر مرضي شبيه بمزاج البارانونيا أن يكون رد الفعل على كل خيبة أمل أو تصدع ثقة كما لو أنها خيانات حقيقية بشكل كامل. دعنا نميز بعض التصدعات والانهيارات في الثقة التي تندمج غالباً بالخيانة. ولنحتفظ في ذهننا بوصفنا الشامل للثقة الأصيلة، الثقة التي لا تركز على النتيجة الخاصة وحسب بل على العلاقة كما هي. إن علاقة الوثوق الأصيلة قادرة على أن تقاوم جميع أنواع الحظ العاثر والخيبات دون إنقاص للثقة. وفي الواقع كل مقاول سوف يخبركم بدون تردد أن الثقة، سواء بنفسك أو بأي أحد آخر. تعني بالدرجة الأولى قابلية التسامح والتعلم من أخطائك. وإن خلط الإخفاق والخيانة معناه أنك أعددت نفسك لعدم الإبداع وعدم الاختراع وعدم المغامرة وعدم الحميمية وعدم الثقة وعدم الحياة بأسرها.

أول فئة من فئات الخيبة هي فئة «الأمر التي لم تسر على ما يرام ولم تعمل بنجاح»، ففي النمو التكنولوجي وفي الاختبار العلمي وفي إعلان تخفيض الأسعار وفي تكليف المهمات الأولى لمدراء تنقصهم الخبرة وفي الذهاب إلى أول موعد غرامي في كل هذه الأمور يوجد احتمال قوي ألا تسير الأمور في طريق النجاح. وهذا لا يعني أنه غلط من أحد. وهذا لا يعني أن المرء ينبغي ألا يثق بالعملية برمتها بعد ذلك، أن يكف عن البحث والتجربة أن يتوقف عن إعلان تخفيض سعر البضائع

وينتظر أن تبيع المنتجات نفسها، أن يتوقف عن تكليف المهام للمدراء الناقصي الخبرة (كيف إذن سوف يتعلمون؟) أو يستسلم للحبيب المرجو. هنا تصبح ثقة الإنسان بنفسه وثقته بالممارسات والعمليات التي ارتبط بهما حاسمتين. إن جزءاً جوهرياً من تلك الممارسات والعمليات هو الاستمرار في الثقة بالناس. مثل المؤلفين المشاركين والمخترعين المشاركين في المستقبل، ومثل الزبائن الجيدين المحتملين، ومثل المدراء الذين يتعلمون بالعمل ومثل الأخدان المحتمل ارتباطهم، ومثل الأصدقاء المحتمل مصادقتهم مدى الحياة. «أحياناً لا تسير الأمور على ما يرام ولا تنجح»، هذا (القول) هو (أو ما يجب أن يكون) جزءاً من الحكمة اليومية والقبول. «لذلك لا تستطيع أن تثق بالناس» هذا (القول) هو مثال الغباء.

الفئة الثانية من فئات الخيبة لها صلة بالأخطاء. أحياناً لا تنجح الأمور ويكون أحد الأشخاص حقاً قد ارتكب خطأ. في المثال السابق أدركنا احتمال الخطأ الإنساني حتى في تجربة عني بتصميمها أكثر عناية. يقول البائعون أحياناً أشياء خاطئة فينفض عنهم زبائن كانوا أملاً مرجواً في المستقبل. قد ينجو المديرون في البداية من كل لوم بسبب نقص خبرتهم ولكن نتوقع منهم عما قريب أن يتعلموا من إخفاقاتهم، وفي تلك النقطة نسمي إخفاقاتهم أخطاءهم. يخفق بعض الناس أحياناً في أكثر الظروف حميمية لا لأنهم «لم يفلحوا في تدبير أمورهم» أو «لأنهم لم

يخلق واحداهم للآخر» ولكن لأنهم في الواقع أخطأوا في حكم كل واحد على الآخر من ناحية أذواقهم وحساسياتهم، ولأنهم في الواقع تفوهوا بالفاظ عامية سخيفة، أو لأنهم قاموا بحركات خاطئة وتصرفوا تصرفاً أخرق. ولكن أن نشق بالآخرين بشكل كاف لأن نستخدمهم مهما كلف الأمر ولو ارتكبوا أخطاء، وأن نشق بالآخرين بشكل كاف لأن نفتح نفوسنا نحو هشاشة السلوك الحميمي يعني أننا نرى وراء الأخطار الإمكانيات المتاحة. قد تكون الأخطاء مخيبة وإذا كانت كثيرة إلى حد كبير تغدو بصراحة مسخطة وفي بعض الأحيان تصبح كارثية. ولكن التركيز على العلاقة أكثر من النتيجة يعطينا وسائل للإبحار نحو الانتصار والفوز، إن لم يكن مجرد غفران للأخطاء. وكما قال مدير وول ستريت مرة لموظف مذعور عنده (كان قد أضاع لتوه ثروة في غرفة التجارة): «هل أطرديك؟ لقد استثمرت لتوي عشرة ملايين دولار لبقائك مستقبلاً مع هذه الشركة».

من بين أهم التمييزات التي يمكن أن نقول بها، هي تلك التي تكون بين مجرد خيبات وأخطاء، وبين الأخطاء التي يلام عليها أحد الأشخاص، وتلك التي لا يلام عليها أحد. وفي الواقع لا بد في كل مهنة أو ممارسة أن يكون فيها تحد واقعي من احتمال وقوع الأخطاء، وبعض هذه الأخطاء يستدعي لوم من ارتكبها. ولكن استحقاق اللوم لا يعني تصدع الثقة بالضرورة. إن ما يعنيه هو الحاجة إلى المفاوضة والتفهم،

والحاجة إلى حلول أبعد وإلى التعهد . بكلمات أخرى الحاجة إلى ثقة أصيلة.

هناك خيبات للثقة من الأفضل أن تُعزى إلى القدر. وسواء أوجد من يلقي عليه اللوم (لأننا دائماً نبحث عن أحد نوجه إليه اللوم) أم لم يوجد، فإن بعض الخيبات تكون جزءاً من قسمتنا ونصيبنا. وقد تقدم هذه الخيبات مناسبات أيضاً ولكن في أية حال إنها قضايا قبولها أفضل من شجبها، والتمييز بين هذه القضايا التي يكتبها القدر والقضايا التي تستدعي اللوم قد يكون حاسماً في علاقات الثقة. هناك خيبات قد تحدث مصادفة . انعطاف خاطئ لقطعة النقود، خطأ يؤدي إلى خسارة في ورق اللعب، أن يكون المرء في مكان خاطئ في وقت خاطئ. أحياناً يوجد مجرد حظ سيء بسيط، والثقة الأصيلة لا تتوقف عند الإلحاح على الحظ الجيد بل تنظر وراء الحظ إلى صورة أعرض، يلعب الحظ فيها دوراً داعماً فقط. بالرغم من الأعاجيب الاحتمية في فيزياء الكوانتا الحديثة، فإن الحقائق الأساسية لعالم العمل ما زال علينا أن نبحث عنها في أساليب موثوقة يسلكها الناس، وفيما يستطيعون فعله من أجل أنفسهم ومن أجل الآخرين. وقبل كل شيء إنهم يستطيعون بل يجب عليهم أن يثق كل واحد منهم بالآخر وخاصة في عالم لا يمكن فيه إبعاد الحظ والمصادفة.

حتى الآن أخذنا بالاعتبار خيبات الثقة تلك التي لا

تستدعي اللوم، أو التي يكون فيها التصرف الذي يستحق اللوم نتوقعه بشكل كاف بحيث يمكن للثقة بل يجب عليها أن تهزمه أو تتجاوزته. ولكن هناك أفعالاً تستحق اللوم وهي في الواقع تصدعات للثقة وليست مجرد خيبات لها. فهذه تتطلب شيئاً أكثر من النظر إليها شزراً، أو مجرد إعادة تأكيد التعهدات مثلاً هناك ذلك الشكل من عدم الكفاية الذي يقدم نفسه على غير حقيقته: ادعاء طالب طب أنه طبيب، ادعاء صانع أنه معلم في الصنعة، الميكانيكي الذي يؤكد لك أن بوسعه إصلاح سيارتك في حين ليس لديه أية فكرة عن العطل الذي فيها أو كيفية إصلاحها. الأخطاء هنا لا تتعلق بعدم كفاية الشخص بل بتحريف الحقائق والخداع والاحتيال. إن استحقاق اللوم منوط بتكبر الشخص وعدم إخلاصه، أو بنقص فهمه لذاته وهذه لا تكون مجرد مسألة ارتكاب خطأ.

لقد دخلنا عالم الأسف والاعتذار. نحن لا نقصد بالاعتذارات تلك المقادير الضئيلة من الكياسة والأدب التي قد تكون مستقلة عن اللوم وتعبيرات التعاطف المهذبة بدلاً من كلمات الندم. ولكن نحن لا نقصد أيضاً مجرد تعبيرات الندم أو الكلام الذي ينم عن وجه خجول أو عبوس وتقطيب. إن الاعتذار كغيره من الأعمال الكثيرة يقتضي الثقة والالتزام إنه «فعل كلامي» ليس مجرد تعبير ولكنه طريقة «لإنجاز أمور بالكلمات» كما وصفه فيلسوف اكسفورد ج.ل. اوستن J.L.Austin.

والاعتذار قد يكون مخلصاً أو غير مخلص ويمكن أن يكون في الوقت المناسب أو متأخراً جداً (أو أحياناً يظن أنه مبكر جداً). قد يكون مناسباً أو غير مناسب. وبصفته فعلاً كلامياً فهو ليس مجرد طريقة للتعبير عن مشاعر الشخص ولكن طريقة لبدء محادثة وقليل من المفاوضة. وأكثر الأجوبة المرغوبة هي «أنا سامحتك» «انس الموضوع» «لا يوجد مشكلة». ولكن أن نفكر بالاعتذار كأنه نوع من العصا السحرية الاجتماعية وأن المسامحة تلقائية ومؤكدة له، فتلك إساءة فهم خطيرة وخيانة للثقة. وافترض أن اعتذار المرء يمحو الخطأ الذي صدر عنه انتهاك علاقة الوثوق معناه أن الشخص سيأخذ الموضوع بجدية، وهو يحاول تقديم تعويضات عن أخطائه. إن الاعتذار هو بيان عن نية الشخص أن يكفر عن نفسه وهو بمثابة بداية للمحادثة حول إمكان استمرار العلاقة.

ينبغي أيضاً أن نكون محترسين من الأعذار بصفقتها استجابات للأخطاء ولتصدعات الثقة. لقد صاغ جان بول سارتر فلسفته الشهيرة بكاملها حول مفهوم «لا يوجد أعذار» ومعناه أننا في النهاية مسؤولون عن كل شيء نفعله وعن المصير الذي نؤول إليه. وإذا أخذنا هذا القول بكامل فحواه ربما كان جرعة مفرطة من الترياق لعلم النفس المنكوب الراهن الذي يجد أعذاراً لكل شيء (إذا لم يكن في تربية الشخص ففي ظروفه). ولكن الحاجة إلى مثل هذا الترياق ماسة بشكل كاف وإن الترياق

هو معنى صحي للمسؤولية. ومع إبقاء هذا في أذهاننا يجب أن نحترس من أولئك الذين يضعون أعذاراً بشكل تلقائي على حين من الأفضل لهم أن يبحثوا عن حلول، أولئك الذين يلقون باللوم على شخص أو شيء آخر بدلاً من أن يحاولوا مواجهة الضرر الذي أوقعوه ويجدوا أفضل الطرق التي يمكن بها إصلاحه.

ثمة نوع آخر من تصدع الثقة وهو اللامبالاة، نقص الاهتمام الكافي. قد يتبدى هذا في عدم الانتباه البسيط ولكنه قد يكون استخفافاً مخزياً. إن الطبيب الذي يقوم بعمل قدر ويبقى لا مبالياً تجاه التقدم في اختصاصه هو شخص يستحق اللوم، ولكن جراحاً قد يقوم بعملية ناجحة بشكل كامل ويغفل حاجات مريضه الانفعالية ولا يكثر لها فهو بذلك يصدع الثقة بينهما. ولما كان الاهتمام مقيماً جوهرياً للثقة في كل نوع منها فإن نقص الاهتمام واللامبالاة هو طباق (تضاد) للثقة (إذا اعتبرنا الثقة الأطروحة). إن الارتباب المستخف ولو أظهر نفسه أنه جاد ومخلص فإنه غالباً شكل مخادع للنفس من أشكال اللامبالاة. قد يدعي امرؤ أنه لا يهتم ويكون في الواقع مهتماً أو ينوي شخص ألا يهتم لأنه لا يريد أن يكون مسؤولاً عن عمل أي شيء حول الوضع. ولكن بين الارتباب واللامبالاة يوجد فقط فارق فلسفي: الريبة تدعي أن لها فلسفة في الحياة لكي تسوغ لا مسؤوليتها.

يُحدث عدم الإخلاص تصدعات كثيرة في الثقة على

مستويات مختلفة. قد يكون المرء غير مخلص وهو يقطع على نفسه عهداً أو وعداً وتتقوض العلاقة بكاملها انطلاقاً من هذه النقطة فصاعداً. وعلى نحو مشابه قد يقدم المرء عرضاً غير مخلص ولا يكون لديه نية أن تتحقق مرامي هذا العرض أملاً أن المتلقي ربما ينسى الموضوع، أو يكون شديد التهذيب إلى حد أنه يتابعه، أو شديد الخجل بحيث يطوي القضية ويبحث عن ملاذ آخر. يمكن أن يكون المرء غير مخلص حتى في تقديم الطلبات (كأن يطلب معلومات أو نصائح لا يكون محتاجاً إليها حقاً)، وهذا يجعل الآخر يصدق بوجود رابطة هي في الحقيقة غير موجودة، أو حتى يستهل نوعاً من الهزء والسخرية (إنها الارتياحية في أردى أشكالها وهي أيضاً نوع من عدم الإخلاص). ولكن مع التزام المرء بتعهد الإخلاص قد يكون مع ذلك غير مخلص في الوقت نفسه عند التعمق في هذا التعهد، أو حين يكذب حول التقدم أو النتيجة وربما يلجأ إلى تقديم الأعدار في ذلك. ها قد انتهينا من مجرد «الخطأ الذي يستحق اللوم» من فئة خيالات الثقة ونظفر الآن إلى التصدعات الخطيرة للثقة. من الآن أصبحت الخيانة الحقيقية على مرمى حجر.

الكذب هو في حد ذاته تصدع للثقة، وفي الحقيقة بالنسبة لبعض المعايير هو أقصى تصدع للثقة. الكذب يجسد جملة من عدم الإخلاص. إعلان المرء عن أمر على أنه الحقيقة وهو يعرف كل المعرفة خلاف ذلك. والكذب أيضاً يبدي نقصاً عميقاً من

الاهتمام حتى لو كانت الكذبة (كذبة «بيضاء») فهي تقصد إلى حماية مشاعر الشخص الذي كُذِبَ عليه<sup>(92)</sup>. وفي مثل هذه الحالات قد يكون المرء مهتماً حقاً بمشاعر الشخص وهذا نوع من الاهتمام، ولكنه مفهوم للاهتمام قليل التبصر ومحدود وقد يسبب العنف على المدى الطويل للعلاقة. (إن كنت تكذب علي في أمر صغير كهذا كيف يا تُرى أستطيع أن أعرف متى أصدقك؟) ولكن الكثير من الكذب ليس أبيض ولا يهدف إلى حماية مشاعر المتلقي. بل الكذبة رسمت من أجل حماية الكاذب من عواقب أعماله. ولذلك فإن الفيلسوف كانت، في حكم أمسك فيه بفساد بعض الكذبات، يقول إن الكذب خرق لعين إنسانية الشخص الذي كُذِبَ عليه ورفض لجدارته الإنسانية. كلمات قاسية في الواقع ولكن ليس من المصادفة أن معظم المفكرين في التراث الغربي منذ أرسطو إلى توماس الاكويني إلى اكيناس إلى كانت بل وإلى نيتشه (الذي يعلي شأن نفسه فوق الجميع لصدقه) جميعهم شجبوا الكذب بأكثر التعابير وضوحاً.

إن نكث العهد حالة واضحة لتصدع الثقة ولكن هنا كما هي الحال دائماً ينبغي أن نكون متبهيين وننظر إلى الصورة العريضة لا إلى الإنجاز الواحد فقط. فأحياناً يخفق المرء في

(92) Sissela Bok, Lying: Moral Choice in Public and Private Life (New York: Pantheon Books, 1978).

إنجاز ما يتناسب مع وعوده لأي سبب من الأسباب التي سبق وذكرناها: بسبب الظروف أو الحظ العاثر، أو تدخل القدر، أو إخفاق الناس في النجاة من وعودهم. هناك أعداء مشروعة مع أن الكثير من الأعداء هي قضية عدم مسؤولية ورغبة في الهرب من نتائج أفعال المرء، وليس كل ما يبدو مناسباً لنكت الوعد خرقاً للثقة. مثلاً قد يقطع شخص وعداً ولكن لا تتاح له الفرصة أبداً لكي ينذر الشخص الذي وثق به أن الظروف تغيرت. قد يصبح الوعد عسير الإنجاز. وبإعادة النظر في الماضي نجد أن هذا الشخص كان يجب أن يعامل بالتأكيد بشكل مختلف عن حالة الشخص الذي يقطع وعداً وهو غير مخلص أو الشخص الذي يقرر عمداً ألا يفي بكلمته. يمكن أن تعاد المفاوضة مرة ثانية على الوعود في العملية لا لأن الظروف تغيرت بالضرورة ولكن ربما لأن الأشخاص الذين قطعوا وعوداً أدركوا أنهم «قضموا قضمة كبيرة لا يستطيعون مضغها» وقرروا بحق أنهم كلما أسرعوا إلى تطهير أنفسهم يكون ذلك أفضل لهم. هذه ليست مسألة خيانة ولكنها نقيضها، إنها تثبيت للثقة. ومرة ثانية نقول إن الدرس الذي يجب تعلمه هو أن ليس جميع خيبات الثقة والعهود التي لم تتحقق انتهاكات للثقة. إن ما يجعل الثقة قوية وحيوية مرونتها وانتباهها ليس فقط إلى النتائج ولكن إلى العلاقة التي تساعد الثقة على خلقها وإلى الاحتمالات التي تفتحها بذلك.

إن فسخ العقود يجب أن يعتبر في نفس هذا الخط. إن اللامبالاة غير المسؤولة في التزامات العقود من ناحية يجب أن تعامل وينظر إليها بالتأكيد أنها أوضح شكل من أشكال الخيانة (وهي عرضة للمساءلة القانونية). ولكن ليس كل فسخ للعقد يقع في تلك الخانة. هناك مصرف أمريكي طور مجموعة ترتيبات مع مصرف ياباني، وتلك الترتيبات كانت في معظمها محددة ومعقدة وواقعة في شرك من الاتفاقات التعاقدية. وعندما لقي الاقتصاد الياباني أوقاتاً عسيرة وانهارت سوق الممتلكات (وعانى كلا المصرفين من مسؤوليات قانونية) ألقى اليابانيون بالعقد أدراج الرياح. وكان المحامون الأمريكيون محققين جداً، ولكن الجواب الياباني أمسك بمقدار كبير مما ذكرناه هنا. وقال اليابانيون، نحن لا ننظر إلى العقود على أنها مقدسة ننظر إلى العلاقة فيما بيننا على أنها مقدسة. في أوقات اليأس لا يفرض الأصدقاء عقوداً ولكن ينظرون إلى حاجات الآخرين وإلى العلاقة المستدامة.

تلك هي الثقة الأصيلة. وما يعد فسخاً للعقد أو تصدعاً للثقة ينبغي بشكل عام أن ينظر إليه دائماً ضمن إطار أوسع. إنها قضية أن يحتفظ المرء في ذهنه بما له من وزن مهم في الواقع.

### الثقة، الأمل، الصبح

يمكن بسهولة أن يصبح الحفاظ على الثقة الأصيلة في العلاقات وفي المنظمات مسألة رتيبة (روتينية)، أي سلسلة

مستمرة من العهود ووفائها. تنسلّ الثقة بسهولة إلى الخلفية وقد تبدو كأنها أصبحت لا شيء أكثر من «جو» أو «جوهر أخلاقي» في المعاملات المتطورة. على خلاف ذلك فإن بناء الثقة يتطلب انتباهاً أكثر تركيزاً، وتصييداً في العهود، وبعض الحديث حول الثقة ومقداراً لا بأس به من الشفافية (الإخلاص والصدق) فيما يتعلق بأكثر المعاملات. ولكن أصعب الحالات أمام الثقة الأصيلة هي الأوضاع التي يرجح فيها أن كل أمل قد ضاع، وهي مآسي الثقة المحطمة سواء تم ذلك فجأة في خيانة واحدة شاملة، أو ببطء وبشكل منهجي على مدى سنين في ذلك اللولب النازل الشهير من عدم الثقة، والذي أصبح واضحاً على نحو مؤلم جداً في عالم اليوم.

يبدو ترميم الثقة أي بناؤها فوق الأنقاض كأنه محاولة يائسة. قد يقترح أحدهم أن جوهر الخيانة هو تدمير الثقة الكلي المطلق. ولكن السبب الذي يدعونا إلى استعمال الاستعارات الشائعة حين نتحدث عن الثقة ونفكر فيها، أن من الواضح بشكل مطلق أن الثقة يمكن فعلياً أن «تتحطم». إذا كانت الثقة نوعاً خاصاً من العَرَض أو الجوهر أو إذا كانت الثقة صنفاً خاصاً من الترتيب أو البنية فإن استعارات التحطيم يكون لها معنى حرفي. والثقة البسيطة على وجه الدقة بسبب بساطتها وسذاجتها يمكن أن تتحطم (السذاجة الضائعة تذهب إلى الأبد). ولكن ما دامت الثقة أصيلة وآخذة بالاعتبار مسبقاً احتمالات

الخيانة، وما دامت الثقة جزءاً ورزماً من الديناميكية المتطورة للعلاقة . حتى العلاقة بين الأعداء . فإنها تبقى مسألة مفتوحة وإمكاناً مستمراً.

إن الحاجة المتبادلة مثلاً غالباً ما تصوغ الثقة التجريبية المؤقتة مكان العداوة في مواجهة عدو مشترك. (في كتاب هـ. ج. ويلز H.G. Wells حرب العوالم وفي كثير من قصص الخيال العلمي أو الأفلام، تبدو الأخلاق بشكل واضح أنها حاجة لتجنيد أمم الأرض بأسرها كي تتحد ضد هجوم محتمل من خارج العالم). أحياناً يصقل الوقت وحده كسارة الحجارة التي بقيت من عداوة مرّة خبيثة ويجعل من الممكن تنمية ثقة قد تنشئها الرتبة والألفة. إن الناس تنسى، أو إن قصصهم تتغير مع الزمن لا باتجاه المبالغة في العدوان دائماً. وأحياناً تتضاءل الأسباب الأصيلة للكره والعدوان في شفق الزمن جاعلة الأحقاد النامية لا علاقة لها بالموضوع. يتدخل بقوة حادث بسيط أحياناً ربما مأساة روميو وجولييت أخرى تصل بين قلبي شابيين من طرفين مختلفين من الصراع.

كل هذه الحلول لمشكلة الخيانة وعدم الثقة المستوطنين تعتمد على عوامل خارجة عن سلطتنا وعلى تدخل قوة ثالثة وعلى مرور الوقت البطيء. ولكن هناك تقيمين اثنين نمتلكهما يجعلان إصلاح الثقة ممكناً وهما مزاج الأمل وعقدة الصفح.

إن مفهوم الأمل تلقى اهتماماً بالغاً في الدين. وتلقى اهتماماً أقل كمفهوم متصل بشكل حميمي بالثقة. بمعنى واحد ينبغي أن يكون الارتباط (بين الأمل والثقة) الآن ذاتي البداهة. إذا كانت الثقة الأصيلة والأمزجة المشتبكة بها متوجهة نحو احتمالات المستقبل (أكثر من السكنى في الماضي أو التعلق به) فهي إذن كالأمل، يمكن أن تحدّد الثقة الأصيلة جزئياً بتعابير موقفها الإيجابي تجاه المستقبل. وقد يسمي المرء ذلك تفاؤلاً ولكن التفاؤل يوحي بأن الأمور ستسير سيراً حسناً، على حين نريد أن نلخّ على مقالتنا الإيجابية التي تتناول كيف تنجح الأمور بالطريقة التي نعمل بها، وبسبب قرار اتخذناه بأن نثق بالآخرين ليقوموا بالعمل معنا. لقد وُصف بعضُ الظرفاء الساخرين الزواج الثاني والثالث بأنه «انتصار الأمل على التجربة»، وإذا وضعنا الملاحظة الساخرة هذه جانباً فإنه وصف عادل للثقة الأصيلة، بافتراض أن الحب هنا لم يعد حباً أعمى. إن مفهوم التفاؤل أيضاً يوحي بقلب خالٍ من الهموم «ينظر دائماً إلى الجانب المضيء من الأمور» ولكن الأمل مثل الثقة الأصيلة يحتاج ألا يكون ساكناً وهكذا كانت ماري Mary Poppinsish (\*) يستطيع الأمل أن يكون على أتم معرفة بالأخطار المحدقة وبالعقبات في

(\*) اسم إنكليزي خيالي لمرية أطفال كانت تعمل في بيت وتعلم أفرادها الطيبة

طريقه، والثقة الأصيلة، كما وصفناها هي إنذار جوهري بإمكانيات الخيانة وبأسباب عدم الثقة.

من دون الأمل يوجد سبب ضئيل للثقة. ولذلك قلنا إن اليأس (وهو مزاج نظر آخر إلى الأمام ولكنه ينظر دائماً إلى الجانب القاتم من الأمور) هو «طباقي» مضاد للثقة الأصيلة. إنه نقيض الأمل. التخلي هو أيضاً طباقي مضاد للأمل، ولكنه أكثر نظراً إلى الوراء يدمج الخيبات بالماضي مع عدم تجنب المستقبل. ولكن الأمل أيضاً يبدو غالباً رد فعل يائس، كأنه تعلق بخيط في مواجهة كارثة محتملة. ولهذا يكون مهماً في نقاشنا في الثقة أن نفهم الطرق التي يمكن أن يكون فيها الأمل شيئاً نفيساً لا يقدر بثمن، ليس فقط في مواجهة كارثة بل كموضوع ينمو في حياتنا. ومع ذلك نستشهد بقول لورد كينس Lord Keynes: «على المدى الطويل جميعنا ميتون». ولكن هذا لا يعني أنه ليس ثمة أمل حتى بدون إثارة احتمال وجود حياة أخرى. يوجد دائماً أمل يتخلل حياتنا ما دمتنا أحياء. ثمة أمل من أجل أولادنا وأحفادنا ومن أجل أجيال المستقبل في كل مكان. ثمة أمل من أجل خططنا، من أجل أحلامنا، من أجل الإنسانية. وهناك أمل دائماً من أجل علاقاتنا، ومن أجل ترميم الثقة ما دمتنا نؤمن بأنها موجودة.

من المحتمل أن لدينا أملاً أكثر مما يجب، ولكن في معظم هذه الحالات من الأفضل أن نصف الأمل بأنه غير واقعي

«أمل أعمى»!) كأنه أمل يخدع نفسه. (في قصص ستيفن كنج Stephen King القصيرة The Shawshank Redmption و Red tells Andy) الأمل شيء خطر قد يجعل الإنسان مجنوناً إذا لم ينتفع من الأمل في مشاعره الداخلية<sup>(93)</sup>. أو ربما كان الأمل مجرد اعتذار (إذا أملت بهذا لن يكون علي أن أعمل من أجله). في السجن الأمل يُبقي الإنسان حياً (كما يقترح كنج في قصته). وفي العلاقات وفي الزواج يبقي الأمل نسق الرتبة اليومية المنزلية إزاء أداء النسق الرومانسي. المقاول الذي نظم لتوه طريقاً جديدة مثيرة يزوده الأمل بالباعث والحافظ حتى بالطريق ذاتها. الأمل هو كالمقولة ليس له خريطة طريق نحو المجهول. لا يوجد هنا قواعد تتبع. (القواعد التي وضعها أحياناً مقاولون مشهورون بعد نجاحهم هي دائماً على الأغلب مضللة وقد كان عدم وجود قواعد ثابتة وغياب الخريطة هو الذي جعل نجاحهم ممكناً).

الأمل على خلاف الاستراتيجية ليس له خطة محددة بل قد لا يكون له أية نتيجة خاصة. الأمل بالنسبة لزوجين هو أن يعيشا معاً حياة سعيدة ويضمنان لذريتهما حياة سعيدة ولكن كما يعرف أنجح زوجين وفي الواقع جميع الأهل (على الأقل في المجتمعات الصناعية المتقدمة) أن التخطيط للمستقبل هو في

(93) هذا المثل ظهر في سياق مناقشة ممتازة عن الأمل

أحسن أحواله أفضل تحجير للأمل. والأمر على هذا النحو في الشركات الناجحة. فمع ذلك التغيير السريع في هذه الأيام ينبغي لا للمقاول الفرد وحده بل لجميع الشركات أن يتعلموا النظر إلى المستقبل لا بتعبيرات التخطيط الاستراتيجي بل بتعبيرات الإمكانات المفتوحة. الإمكانات التي لم يتم تخيلها حتى الآن وهي لذلك مغلقة منيعة عن الاستراتيجيات التي نستطيع أن نرسمها الآن. على أي حال إن جميع الاستجابات المألوفة جداً في الكثير من الشركات الضخمة لا سيما تلك التي تتمتع بسلطات وعمليات وضعت بجزم في الماضي هي استجابات مذعورة مختلطة تنتهي إلى اليأس غالباً. إن إمكانات المستقبل لا تبعث على الأمل بل على الإنكار، وهذا يغلق الإمكانات بدل أن يفتحها، وفتح الإمكانات هو مدار بحث الأمل والثقة الأصيلة.

الأمل مقوم جوهرى في ترميم الثقة. لم يكن التماس الرئيس هافل Havel للتشيكين: «علينا أن نتعلم أن يثق أحدنا بالآخر» التماساً من أجل الثقة وحسب بل كان تعبيراً عن الأمل. فالتفكير السلبي الذي أصبح إلى حد كبير جزءاً من طباع أوروبا الشرقية يعمل مضاداً للأمل («ولكن لنفترض أنه لم يعمل بنجاح!» أو أسوأ من ذلك «إن هذه الأمور لا تعمل بنجاح مطلقاً»). أما التفكير الإيجابي الذي يُبقي باب الأمل مفتوحاً أمام مستقبل مختلف ما زال مجهولاً فإنه لم يكن تجربة مألوفة

عندهم. وبعد خمسين سنة من الظلم والاضطهاد والسياسة السوفيتية التي جعلت بحقد كامل التشيك ضد التشيك والأسرة ضد الأسرة صار الأمر في الواقع يستدعي إعادة بناء الثقة وربما خلق الثقة لأول مرة. من كسارة الحجارة النفسية في امبراطورية مهدمة. والخطوة الأولى في إعادة البناء هذه وهي الخطوة الحاسمة: الأمل (وما زال هذا الأمر غير مدرك إدراكاً مناسباً).

يلعب الصفح دوراً درامياً خاصاً في ترميم الثقة. بينما الأمل يحدد المزاج فإن الصفح هو الأداة وهو التطبيق الاجتماعي (بكل تنوعاته الثقافية) الذي يجعل التجديد ممكناً. الصفح هو الإجابة المباشرة للخيانة. ومن المهم خاصة أن نؤكد أن الصفح هو فعل. أو سلسلة أفعال. وليس مجرد حالة في الذهن. إنه بطبيعته الحقيقية انبساط نحو العالم وخاصة انبساط نحو مرتكب الخيانة ويقوم بإبطال فعل أو أفعال الخيانة على نحو طقوسي. لا يتعين على الصفح أن يكون دائماً موضعاً بالكلام أو معبراً عنه شكلياً في عالم الناس ولكن عملياً هذا ما يحدث. يستطيع المرء أن يشير إلى أن فلاناً من الناس صفح عن خيانة مثلاً بمجرد تصرفه نحو مرتكب الخيانة وكأن خطأ لم يقع، مع أن هذا التصرف قد يحمل معه عائقاً يُفسّر كأنه مجرد حيلة ومكر ليخدع مرتكب الخيانة ويخفض دفاعاته قبل أن يذيقه ألماً بالطريقة نفسها. أو أن غياب الصفح الصريح ربما يشير إلى أن الشخص المخون لم يأخذ هذه الخيانة ولا مرتكبها على

محمل الجدل. وهو أمر يشكل إهانة بحقه. ولمثل هذه الأسباب، من المرغوب فيه بشكل خاص أن يكون هناك فعلٌ كلامي واضح، شكل واقعي ذرائعي مثل: «أنا صفحت عنك» أو «انس الموضوع».

هذا المظهر الطقوسي للصفح غالباً ما يُتجاهل أو يكون مشوشاً. إن الصفح، لأنه لا يحتاج أن يوضح شكلياً يؤخذ غالباً على أنه مجرد فعل عقلي أو استهلال حالة في الذهن. يضع المرء نفسه افتراضياً في إطار الذهن حيث لا يبقى فيه للإساءة والخيانة أهمية بالغة. وهكذا يكون ثمة طريقة تدفع الإنسان كي يستمر في العلاقة بعد الخيانة، إنه مدخل كي يكون جاهزاً للسير قدماً في العلاقة. هذا فيه شيء من الصحة ولكن الخطأ هو في وضع الأمر كله بشكل مجازي «في الداخل» وكأنه فعل ذاتي للذهن أكثر منه جزءاً جوهرياً في حد ذاته من العلاقة مثلما كانت الثقة قبل الخيانة. حالات الذهن هذه موجودة حقاً. النسيان حالة منها. «اصفح وانس» تتركب ثنائية مألوفة، ولكن ينبغي لنا أن نسأل لم يحتج الإنسان أن يقوم بكليهما معاً؟ أليس النسيان وحده كافياً؟ إذا أمسى لا يتذكر الخيانة فماذا يبقى للصفح؟ قد يجادل المرء بأن الإنسان إذا صَفَحَ ولم ينس معناه أنه احتفظ بالخيانة حية وتركها بشكل فعال ولو أنه بطيء فتكون جاهزة إذا حصلت تصدعات مستقبلية في الثقة تستدعي استعمالها (من جديد). هذا صحيح ولكن لماذا ينبغي علينا أن

نعتبر النسيان فضيلة خاصة أنه غالباً في مثل تلك الحالات من أنواع الإنكار وخداع النفس؟ لقد أصبحت الخيانة الآن جزءاً - ومن الأرجح جزءاً جوهرياً من العلاقة ومن تاريخها. ونسيان الخيانة ليس أمراً مرجحاً كما أنه ليس جديراً بالثناء بشكل خاص. إنما هو كلا الأمرين معاً، هو فضيلة وهو منسجم مع الثقة الحية في العلاقة إنه فعل الصفح العام: نضع الخيانة وراءنا ولكن لا نبعدها عن الذهن ولا ننساها ونسير قدماً.

ولكن التحرك قدماً خلال الصفح لا يتضمن مجرد الرجوع إلى ما كان من قبل. في حالة خيانة الثقة البسيطة . الثقة التي تؤخذ دائماً أمراً مفروغاً منه . لا عودة إلى حالة البراءة تلك، والثقة (التي أصبحت ثقة أصيلة الآن) ستبقى دائماً مصونة بمقدار مناسب من الاحتراس. في حالة خيانة الثقة العمياء ليس من المرجح إلى حد بعيد أن تجيز الضحية لنفسها أن تكون عمياء تماماً مرة ثانية أو إذا صادف ذلك فإن خداع النفس يكون قد ازداد زيادة بالغة، ووصل إلى مستوى جديد وربما مرضي في الإنكار والرفض. في حالة خيانة الثقة الأصيلة (مع أن هذه الخيانة لم تكن غير متوقعة تماماً) يمكن للمرء أن يقول أن الأمر هو خيبة أكثر منه خيانة حقيقية. ولكن هذا الاعتبار يعامل الخيانة بتساهل كبير ويدع الخائن طليقاً بسهولة. إن خيانة الثقة الأصيلة تظل خيانة مع أنها إلى حد ما سبق إحباطها. وخيانة الثقة الأصيلة تؤدي تبعاً لذلك إلى تغير عميق في علاقة الثقة.

والصفح هو طريق وحيد لترميم الثقة ولكنه ربما لا يعيد العلاقة إلى سابق عهدها. مع ذلك إذا كانت الخيانة متوضعة في الماضي بشكل ثابت مغلوبة بالصفح (ولكن غير محوطة) فإن الثقة الأصيلة قد تتعمق من ذلك وتقوى العهود في كل جانب ويزداد الانتباه المتبادل الذي قُدِّم للعلاقة على نحو يحسّن نصيب الطرفين.

وعلى نحو مخالف لننظر في أكثر بدائل الصفع شيوعاً وهو الانتقام أو «الثأر». قد يقول المرء إن الاستجابة الطبيعية للخيانة هو أن يقوم المخون بنوع من الأذى في المقابل «واحدة بواحدة» وبجملة أقل تملقاً تبنها سقراط «مبادلة الشر بالشر». وفي الواقع بإمكان المرء أن يجادل في أن الصفع ممكن فقط في ضوء الانتقام مع الانتقام كبديل واضح. وهذا فيه شيء من الصحة ولكنه أيضاً يتضمن بعض الاختلاط أو التشويش. والحقيقة هي أن الصفع يدرك ملاءمة الانتقام في مقابل الخيانة إلا أنه حينئذ يتحرك وراء نطاق ذلك. ويحصل التشويش لأن الامتناع عن إنزال العقاب يعدل (في من يستحقه) ليس بالضرورة صفحاً بل رحمة. ولكن الإنسان يمكن أن يكون رحيماً دون أن يكون متسامحاً مثلما يستطيع أن يصفح دون أن ينسى. الرحمة هي تعليق العقاب والصفح هو إلغاء الحاجة للعقاب. ومع ذلك فإن بعض أنواع العقاب بواسطة الانتقام يكون بمثابة استجابة واضحة وأحياناً تبدو إلزامية (في بعض الثقافات) تجاه الخيانة.

وينبغي أن يُفهم الصفح أنه ضد خلفية العقاب والانتقام. وفي غياب مسوغ إنزال العقاب (إذا كان الشخص يريد أن يعاقب أو لا يريد) فلن يكون هناك شيء يصفح عنه.

الغيظ هو بديل آخر للصفح، ولكنه ليس مباشراً صريحاً على الإطلاق. إنه يشبه الانتقام في رغبة الثأر ولكنه مختلف في استراتيجيته الفعلية. فالانتقام سريع. في الواقع هو أحياناً آني. (عندما يكون مباشراً قد يبدو كأنه ثأر). أما الغيظ فيجرح لأن يكون بطيئاً جياشاً مشرباً بحلم الانتقام أكثر من كونه فعلياً كذلك. وهذا تماماً ما يجعل الغيظ خطيراً جداً، لأنه على حين أن الانتقام يمكن أحياناً أن يصلح التوازن ويزود بمستوى فيه مجال واسع تعاد فيه المفاوضات ويتجدد التفاهم المتبادل فإن الغيظ بسبب سرئته وخفائه وطبيعته الدفاعية لا يتيح تلك الفرصة.

الصفح هو أكثر ردود الفعل فضيلة وحكمة تجاه الخيانة. ولكن هذا لا يعني أن الصفح يُعتمد فقط من أجل علو شأنه أو لأنه أمر قويم وأخلاقي يجدر القيام به. قد يكون الصفح في حد ذاته استراتيجياً أو قد يكون مجرد الطريق الواضح للتفاوض بالخير للجميع. إن محاولة الانتقام قد تخفق في التسديد نحو الهدف المطلوب، وتترك علامة ما زال يجب ترسيخها. أو يمكن للمرء أن يفرط في الانتقام فيقوم بما هو أكثر من (واحدة بواحدة) فيستدعي ثأراً أو انتقاماً أكثر في المقابل. إن هذه «الواحدة» أو

الرد الانتقامي مدار البحث تتوقف بشكل كبير على إرضاء الأطراف المظلومة التي نزل عليها حيف، مع أن ما ينظر إليه حتى من وجهة نظر حيادية أنه انتقام مناسب مسوغ قد لا يعتبر هكذا من المتلقي. وأسوأ من ذلك قد يؤدي إلى الفانديتا (الثأر للقتيل بقتل قاتله أو أنسبائه) وإلى ازدياد عدم الثقة. من جهة أخرى إن الصفح يتضمن سخاء من الذي يصفح، إن الصفح فضلاً عن إتاحتها للعلاقة أن تسير قدماً يزود كذلك بمنافع خاصة ويرفع منزلة الذي يتمتع «بقلب كبير» كي يستطيع أن يصفح عن خيانة بدلاً من أن يعاقبها.

يوجد بدائل أخرى للانتقام والصفح وهي جديرة بأن تُذكر هنا ربما فقط للإشارة إلى الغنى والإمكانات المتاحة للذهاب وراء الخيانة وترميم الثقة. هناك التعويض مع أن هذا يختلط بسهولة مع العقاب (وخاصة لأنه أعطي المفهوم الشرعي «جزاء الضرر»). التعويض هو المجازاة حين يكون قوام الخيانة بضاعة قابلة للقياس. النقود هي أوضح مثل على ذلك. عندما تكون الخيانة مالية كما هي الحال في الكثير من حالات الخداع في السندات المالية يبدو أن لفكرة «واحدة بواحدة» معنى دقيقاً. والتعويض بهذا المعنى يمكن تشبيهه بمفهومين أوسع منه وهما الدين ووفاء الدين. ولكن هذا قد يكون مضللاً على أية حال لأن ما يجب أن يعوّض ليس مجرد الخسائر المالية ولكنه أيضاً الخيانة. وعلى هذا فإن الموضوعية الكمية الظاهرية تعطي سبيلاً

إلى شيء أكثر ذاتية بكثير. وعندما تكون الخسائر ناجمة عن الخيانة فإنها تتعلق بأمور غير محسوسة مثل الكبرياء والمنزلة والاعتداد بالنفس والثقة، فيبدو مفهوم التعويض مضطرباً بعض الشيء في الواقع.

ويكون ذلك ما دما مستمرين في تجاهل جوهر الثقة الاصيلة، وهي ليست مجرد اعتداد يُجزى عليه المرء ولكنها إرادة الدخول في محادثة ومفاوضة مع الشخص الذي خان الثقة. مرة أخرى نجد أن الصعوبة في فهم الخيانة مثلما هي في فهم الثقة تكمن في ميلنا لأن نرى الثقة موقفاً نفسياً نحو الآخر أكثر منه ارتباطاً في علاقة. ويصبح التعويض إذن مسألة بين ذاتين. ويمكن أن يُبتَّ فيها لا باللجوء إلى معيار موضوعي أو قاعدة بل باتفاق الطرفين المعنيين. ومثل تلك المحادثة أو المفاوضة قد لا تتم بسهولة وبارتياح ولا من دون ضغينة. ولكن في المجتمعات (التي يفترض أنها «بدائية»)، حيث يوجد ممارسة ثابتة لما يدعى «التخلص من الغضب بدفع الأموال» في حالة الخيانة فإن مقداراً كبيراً من العنف يمكن تفاديه، ودفع المبلغ المتفق عليه (بشكل بضائع أو أي تعويض آخر حتى لو كان عملاً وفي بعض الأحيان استرقاقاً) يلغي الخيانة في الواقع. قد يتفكر المرء أن السبب الذي يجعل المجتمعات «المتقدمة» تتألم من قوائم الدعاوى المثقلة بشكل غريب أمام المحاكم وكذلك السبب الدقيق في تسهيلات السجون، كلاهما يعود إلى أن

أولئك الذين يقترفون الخيانة نحو الآخرين يلحون على إبقاء الآخر مجرد «آخر»، ينبغي «تسديد الضربة إليه» بدلاً من محادثته ومفاوضته.

ثمة بديل آخر للانتقام كاستجابة للخيانة وهو يختلط بسهولة مع الصفع ولكنه مختلف عنه إلى حد بعيد. يمكن للمرء أن يسميه التقمص العاطفي Empathy الحقيقي، ولكن ليست الفكرة أن «يشعر المرء بشعور» الخائن. في الواقع من الصعب أن نتخيل ماذا تعني هذه الكلمة بالضبط. يمكن للمرء إذا وسع امتداد الخيال توسعة هائلة أن يتخيل نفسه في وضع مشابه، وأن يتصور كيف يمكن أن يخون شخص شخصاً آخر (أعني الشخص نفسه في تلك الحالة المتخيلة). ولكن بسبب مثل فعل الخيال هذا من الصعب تماماً أن تُعدّ الخيانة خيانة في المقام الأول. (إن كانت مجرد مسألة: «كنت أفعل ما فعلت أنت لو كنت مكانك» إنها إذن ليست ثقة مخونة، إنها مثل حالة لم يحالفها الحظ أي كما يقال في المثل: «لم توضع الملامة في موضعها»<sup>(\*)</sup>).

إنها طبيعة الخيانة تلك التي أوقعت ذلك الشخص بعدم تناظر درامي. فالشخص الذي تعرض للخيانة ليس في وضع

(\*) المثل To put the shoe on the right foot أي وضع التهمة أو الملامة في

يؤهله لأن يتطابق بسهولة مع الخائن. ومن الأفضل القول: «جميعنا في هذا سواسية» لسنا بعيدين جداً عن الاهتمام بالخير العام (الذي يمكن أن يكون سبباً رائعاً للصفح)، ولكن لأن الشخص (المخون) يرفض أن يعتبر الآخر مجرد «آخر» (الذي اقترف الخيانة بالفعل) وبدلاً من ذلك يقرّر أن يسمع ويفهم فهذا قد يؤدي إلى الصفح أو لا يؤدي إليه، ولكنه عادة يقلل بعض الشك المتبادل والخصومة. وحيث يكون تصدع الثقة أمراً أقل من الخيانة التامة النضج كما هي العادة، فإن التقمص العاطفي والفهم والإنصات الجيد ربما كانت طرقاً ممتازة كاملة لمنع سوء التفاهم والأخطاء في المستقبل. كم عدد المرات التي يكون فيها سبب تصدعات الثقة مجرد مثل سوء التفاهم هذا حول ما كان متوقفاً حقاً أو متى كان متوقفاً أو كيف كان يجب أن يتم الأمر؟ الإنصات هو المقوم الآخر المفقود بمقدار كبير في الحديث عن الثقة. فالثقة الاصيلة ليست مسألة مجرد الحصول على موقف صحيح أو وجهة نظر ولكنها مسألة مشاركة مع الآخرين لصوغ علاقة حقيقية. إن تقدير ضعف الآخرين واهتماماتهم هو مهم بنفس درجة أهمية أن يكون المرء عالماً باحتمال الخيانة ويكون راغباً في الصفح. والصفح مثل الثقة الاصيلة ينبغي أن يدرك ويمارس أمراً مشاركاً وليس مجرد اتخاذ موقف.

## الثقة الأصيلة والقيادة: كشف عوالم جديدة

إن النموذج القديم للثقة هو الثقة البسيطة، تلك الثقة العادية تماماً، الثقة التي تنسلّ بهدوء إلى خلفية الراحة والألفة. أما النموذج الجديد للثقة فهو الثقة الأصيلة، وفيها تكون مسألة الثقة هي الواجهة والمركز، وفيها يكون التعهد وليست الراحة هو الاهتمام الحاسم، وفيها يكون الوعد ليس مجرد أمان بل تجديد ومغامرة. ربما تكون الثقة العادية الطائشة غير التفكيرية في الزواج رائعة من أجل قضاء الحياة اليومية، ولكن الزواج أيضاً يحوي الرومانسية بما فيها من روح وعاطفة، لا تكون حياة البيت اليومية وحدها مركز الاهتمام، حين يكون المقوم الجوهري هو المستقبل الذي يجلب معه التغير والنمو والتطور الدرامي لهوية مشتركة<sup>(94)</sup>. تزود الثقة الأصيلة في الزواج بمقدار كبير من الحرية من أجل التعبير والريادة والاختبار. إنها ليست مجرد اللحاق بالحاضر، إنها مفتوحة لبلوغ المستقبل معاً، إنها تقدر الأشياء حق قدرها وهي رومانتيكية فيما يخص الماضي (كلمة «رومانتيكي» تعني بين أمور أخرى «التشبه بالقصص»). إن زواجاً مؤسساً على الثقة الأصيلة هو مغامرة جميلة، هو عمل فني. وهكذا فإن الثقة الأصيلة استثنائية في كونها تذهب وراء المباشر والمألوف. إنها ليست مجرد طريق مريحة للحياة

في العالم. إنها تفتح عوالم جديدة، إنها مغامرة مثيرة أكثر منها نهاية معتادة «سعيدة على كل حال» لقصة غرامية خيالية.

تزود الثقة الأصيلة في مجال الأعمال وفي السياسة بفرصة واسعة للخطط المعقدة التعاونية، والتي لا يمكن تصورها بطريقة أخرى. ولكن في عالم الأعمال والسياسة تتيح الثقة الأصيلة دوراً خاصاً للقادة أولئك الذين يضربون مثلاً على فن الوثوق وإيحاء الثقة. في الأوقات العادية يكون القادة هم المدراء. والإداريون هم أناس «أسندت إليهم مسؤوليات» بالمعنى المحدود فقط للتنسيق وحث الرتابة (الروتين) والنماذج المألوفة، والقيادة نحو مستقبل متوقع ولذلك هو «طبع» سهل الانقياد. ولكن حين يكون العالم متغيراً بسرعة فإن المدراء والإداريين يصبحون عبئاً ميثاً ربما يقيدون مركز الثقل في المنظمة وأيضاً لا مفرّ من أنهم يعيدون المنظمة إلى الوراء. إن المفاهيم مثل «الحياة السوية» و «مجال الأعمال كالمعتاد» عند معظم الناس تذكّر تَوَاق إلى الماضي الضائع. الحياة في منعطف الألفية ليست غير مريحة ولكنها بالتأكيد ليست آمنة بأي معنى من المعاني التي كان أسلافنا (وربما أجدادنا) يميزونه. العوالم الجديدة الآن منفتحة أمامنا طوال الوقت بسبب التكنولوجيا الجديدة وبسبب الحساسية «المتعددة الثقافات» وبسبب الاقتصاد العالمي ليست هذه العوالم الجديدة غير مألوفة ولكن ما هو مألوف يتغير دائماً بسرعة. قد تبدو بعض سمات الصداقة

وعلاقات الأسرة وقصص الغرام وعلاقات الجماعة متواترة خالدة، ولكن حتى في هذه العوالم المقدسة تبدو الأوقات متغيرة. الأمر الوحيد الذي يمكن التنبؤ به بأمان في مجال الأعمال وفي مجال السياسة هو أنه خلال عشر سنوات من الزمن سيكون العالم مختلفاً بشكل جذري، وأنا الآن نحتاج إلى قادة وليس إلى مدراء ليأخذونا إلى هناك.

من هو القائد؟ ماذا يفعل القادة؟ يختلط هذا السؤالان غالباً مع مفهوم السلطة، وكأن القائد هو مجرد شخص يمتلك السلطة (في مكتب أو في منصب أو في جيش). ولكن مثل هؤلاء القادة حتى حين يكونون أكفاء جداً وغير فاسدين يتحولون غالباً ليصبحوا لا أكثر من مدراء وإن كانوا أحياناً مدراء ناشطين بشكل خاص. إنهم لا يميلون إلى تغيير الأمور (وخاصة كل ما من شأنه أن يمددهم بسلطتهم) وهم يجنحون إلى الالتصاق بوضعهم الراهن (حتى «الرايخ» الذي تخيله هتلر أنه سيمتد ألف سنة فقد كان نموذجاً للبقاء الساكن وليس نموذج التقدم والتغير). ولكن القيادة في مقابل مجرد السلطة تتطلب الثقة. ثقة الآخرين بأن يُقادوا لا إلى مستقبل مجهول وحسب بل إلى مستقبل مغامر محفوف بالمخاطر.

إن سؤال «من هو القائد؟» يمتلك خطأ جانبياً أيضاً لمفهوم الكاريسما (الموهبة القيادية) الغامض. لقد اقترح المنظرون منذ ماكس فيبر أن الكاريسما (التي تعني حرفياً «الغبطة») هي مفتاح

لفهم القادة العظام. جميعنا نستطيع أن نفكر في أمثلتنا المفضلة. ولكن الكاريسما أياً كانت إذ ترغب في الإيضاح والإشادة بالسماح المتعددة الفائقة لقائد ديناميكي تدخل عليه الغموض. إن الثقة هي أداة انفعالية أفضل بكثير من أجل أي نقاش مناسب حول القيادة وحول العلاقات الأخرى أيضاً<sup>(95)</sup>. تركز الكاريسما كثيراً على خصال القائد وقليلاً على العلاقات المتبادلة بين القادة واتباعهم. وهي تعجن خاصة إلى أن تكسف وتخفي أهمية الثقة الأصيلة المتبادلة.

إن القادة العظام لا يفعلون شيئاً أقل من تغيير الهوية الإنسانية. والمؤسسات والنماذج الاجتماعية التي تزود بالينبوع التقليدي للأمان الوجودي، وبالثقة الأساسية التي هي ممزقة باستمرار. وإذا لم نشأ أن نفكر في التاريخ على أنه (بكلمات الشاعر جون ماسفيلد John Masfield «شيء رديء يتلوه شيء رديء آخر» فنحن نحتاج إلى من يوحى إلينا بالثقة الأصيلة من أجل بلوغنا مستقبلاً جديداً مجهولاً جزئياً. وهذا يصب في السؤال الفعلي «من نحن؟». لقد غدت هوياتنا الفردية غير مستقرة وآمنة لا في أصولنا ولا في مكاننا ولا في أسرنا ولا في أدوارنا ووظائفنا في المجتمع. وسواء كان ما قاله توم بيترز Tom Peters وبعض علماء الاجتماع الآخرين صحيحاً أم لا، من أن

الشخص العادي سيكون له عشرة مناصب أو أكثر . لا نقصد وظائف بل مناصب . مدى القرن الواحد والعشرين فمن الواضح أن كيفية تفكيرنا في أنفسنا أفراداً أو أعضاء في المجموعات والمنظمات هي رهن التغير الدائم. وبهذا التغير يمكن أن نقول أن فهمنا لما تعنيه كلمة كائن إنساني أو (طبيعة الإنسان) أصبح في حالة تغير متواصل. يتشوف الشاعر اليوناني هوميروس إلى القادة الذين كانوا محاربين عظاماً وكان نموذجهم في الكائن الإنساني المحارب والبطل. في غالبية العصور الوسطى كان القادة قادة روحيين (سواء كانوا في السلطة أو لم يكونوا) وبذلك كان مثال الإنسان هو القديس ولكن كيف يمكننا أن نصف النماذج السائدة هذه الأيام؟ يبدو لنا أن أي جواب عن هذا السؤال سيكون مدعياً متطاولاً. إن الطبيعة الإنسانية اليوم، أكثر من أي وقت مضى هي ما نصنعه منها (جماعياً). والقادة الكبار يعطوننا رؤية عما سيكون ذلك.

إن القائد العظيم يفسح المجال لأمر أكثر من ذلك لأمر «استثنائي» بإمكانيات غنية للمستقبل. هذا هو «صنع التاريخ» وهو امتداد للثقة الأصيلة<sup>(96)</sup>. وعلى حين أن الثقة الأصيلة تستطيع أن تسير مترافقة بممارسات راسخة وبعادات وبرتابة (روتين) فإن صنع التاريخ هو استثنائي لأنه يمتد حتى المستقبل،

(96) عن «صنع التاريخ» انظر:

حتى المجهول في مواجهة أكثر الشذوذ والانهيال إيلاماً في مسيرة حياتنا العادية الرتيبة (الروتينية). في وقت التغير السريع هذا الذي تثور فيه التكنولوجيا كل تسعة أشهر والذي تخضع فيه صناعات القرن القديمة «لإعادة البناء» المستمر، والذي تكون فيه الحدود الوطنية موضع نزاع وصراع في العالم كله، فإن الخط الفاصل بين الثقة العادية والثقة الأصيلة الاستثنائية صار يتحدد بصعوبة متزايدة. يجب ألا يكون هذا مؤلماً وهو ليس أيضاً مريحاً. إنه يتطلب طريقة أخرى في التفكير حول أنفسنا وحوال الثقة، طريقة من الضروري رعايتها والعناية بها من أجل الألفية الجديدة.

الثقة الأصيلة هي شرط سابق للنجاح في مجال العمل وفي العوالم الجديدة للمقاولات. يصور المقاولون لأنفسهم المستقبل وإذا نجحوا يقاسمون سواهم تلك الصورة. ولكن من أجل أن يفعل المقاولون ذلك عليهم أن يستوحوا الثقة لا من منتجاتهم وحدها ولا من أنفسهم ولكن من المستقبل الذي تبشر به منتجاتهم.

لما اخترع الأخوان رايت Wright الطائرة كان جعل هذه الطائرة تطير الخطوة الأولى وحسب في العملية. كان عليهما أن يقنعا العالم بأن وسيلة النقل «السريعة» التي توصلنا إليها تواكب فقط القرن قبل أن تصبح باطلة الزي وبطيئة جداً في العالم الحديث السريع التغير. وقد كانا مسؤولين جزئياً عن ذاك العالم.

قد يستلزم مجال الأعمال أساساً من الاستقرار الاجتماعي ومن الثقة العادية والمحددة ولكن حتى الأعمال التقليدية والأمنة في وقت ما، أصبحت مدفوعة الآن نحو أرض مجهولة ستغدو فيها المنتجات وعمليات المستقبل بعد سنين قليلة لا موضوع تخطيط وحسب بل موضوع تخمين وتوقع (بسبب عدم الاستقرار).

يستطيع المرء أن ينظر إلى بعض النقاط العُقدية الحديثة في التاريخ، وخاصة تاريخ التكنولوجيا والسياسة من أجل إيضاح مفهوم القائد. إن القادة الأصيلين لا يعرفون ماذا هم فاعلون. إن ما لديهم هو رؤية واتجاه وشعور قوي بالاعتداد بأنفسهم. وما ينجزونه ليس مسألة تبصر بالمستقبل بقدر ما هو استعادة لأحداث الماضي. إن اختراع الكمبيوتر الشخصي مثلاً من قبل جوبز ووزنياك Jobs and Wozniak أصبح فاتحة عهد في التاريخ المعاصر. إنه اختراع غير حياتنا كلنا. ولكن أثناء الفترة التي كانا ينجزان فيها ما أوحى به بصيرتهما النافذة وكانا يقومان باختراعهما كانا مجهولين من كل الناس ما عدا من أسرتهما وأصدقائهما. ولم يكن لديهما فكرة عن أنهما سوف يقومان بثورة لا في الصناعة وحسب، بل في الطريقة التي يعمل بها الناس والمجتمع. إن تحويل بيل غيتس Bill Gates لعالم السوفت وير (برامج أساسية، مجموعة منظومات الكمبيوتر) من كونه حراً في تناول الجميع إلى عالم حقوق الممتلكات الفكرية كان قد بدأه مذ كان في جامعة هارفرد ولكنه لم يصبح واضحاً

ظاهراً إلا بدراسة راجعة عندما أخذ براءة الترخيص وامتلك Basic ومع سوق السوفت وير في العالم، واستكمال هذا العمل معناه على أية حال أنه كان عليه أن يوحى بثقة شاملة في صناعة وفي جملة عمليات كانت قد ولدت لتوها. وإذا كان قد أفسد تلك الثقة فيما بعد فإنه قد أبرز أهميتها.

في اللغة الصينية يوجد كلمة واحدة تدل تقريباً على معنيين: «الخطر/الفرصة» إنها طريقة متبصرة للتفكير فيما هو استثنائي على أنه في الوقت نفسه خطر وفرصة معاً. وهي تتجنب التفسير ذا الجانب الواحد السلبي «للأزمة» أو «للصدمة النفسية». إن من الصعب النظر إلى حادثة مثل الحرب الأهلية سواء كانت في الصين القديمة أو في أمريكا إبان القرن التاسع عشر، أو في أي مكان آخر إلا على أنها كارثة اجتماعية ثقافية وأقل من ذلك بكثير النظر إليها على أنها فرصة. ومع ذلك فإن الكثير من تفسيرات التاريخ وهي كتابات مخصصة لعرض المنافع الطويلة الأمد لمثل تلك الكوارث وقدرتها على الإيحاء بأعمال خارقة من الثقة والبطولة.

إن القائد العادي (المدير أو الإداري) عليه أن يتبع القواعد أو يطيع الأوامر وحسب. إنه يتبع الطريق التي حددتها من قبل التقاليد أو الثقافة أو من سبقه في المركز. إن القائد العادي يستطيع أيضاً أن يكون مجدداً شجاعاً بل محباً للمغامرة، ولكن العالم الذي يستطيع أن يكون فيه القائد هكذا سبق أن حُدد

وتعيّنت الطريق الصحيحة التي يجب أن تُستكمل. ولكن في أوقات التغير السريع يكون لدى القائد الاستثنائي القليل من القواعد لاتباعها، لأن استثنائية تلك الأوقات تتوقف تماماً عند نقص الخطوط الإرشادية ونقص البنى الثابتة ونقص المؤسسات السائبة والعتيدة ونقص المعنى الواضح لما هو مناسب أو غير مناسب. إن المستقبل منفتح ولا يوجد أجوبة صحيحة (مع أنه يوجد عدد ضخم من الأجوبة الخطأ). عندما نفكر في أهم القرارات في السياسة وفي العمل التي اتخذت في العقود الكثيرة الماضية يصبح واضحاً أن التحدي لم يجد الجواب الصحيح المناسب، ولكنه عزم على اختيار العوالم التي طبيعتها ونتائجها واضحة على أية حال من بين عوالم مختلفة.

بهذا المعنى يكون على القادة أن «يصنعوا التاريخ» لا بالمعنى التافه لكسر هذا السجل أو ذاك من سجلات العالم. ولكن بالمعنى العميق لتغيير الظروف الحقيقية التي يمكن فيها للسياسة والأعمال وحياتنا الشخصية أن تتقدم. لما حطم القاضي شارلس غرين Charles Green شركة AT and T وأنهى احتكارها لتجارة الهاتف لم يكن واضحاً كما أنه ليس واضحاً الآن إن كان هذا عملاً صحيحاً مناسباً. لم نعد نستطيع أن نكتشف الفوائد والأضرار التي كان يمكن أن تحدث لو أن مايل Ma Bell بقيت محتكرة ولا إن كان النجاح الراهن لشركة AT and T كمشروع منافس بأخفض أسعار في خدمة المسافات البعيدة يُظهر إن كان

القرار قراراً صحيحاً. إن اتخاذ مثل هذه الأعمال يشبه الوقوع في الحب: في البداية «يقع» الشخص في الحب ثم يرى العالم ونفسه على نحو مختلف وأي عالم بديل يصبح تقريباً (لا تماماً) غير قابل للتفكير فيه.

القيادة والثقة معاً تزودان بخطوات ثابتة ولكن واعية نحو المجهول. ولكن هذا هو السبب في أن الكتب عن القيادة وعن المقالة (ومعظم الكتب التي تتناول الحب) تقدم القليل على نمط تعليمات بالرغم من الطلب على ذلك. ليس ثمة سبيل محدد نحو المستقبل ولا وصفة جاهزة للثقة الأصيلة. تتكيف الثقة الأصيلة خاصة لتلائم العلاقة والوضع الذي لا يوجد مبادئ مساعدة متعلقة به أو مناسبة. ولكن في النهاية العلاقة هي التي تؤخذ بعين الاعتبار بالنسبة لكل من الثقة والقيادة. نحن لا نتقدم في العالم وحيدين، ومن أجل أن نستمر على قيد الحياة ونجح ونزدهر ينبغي أن يعتمد كل منا على الآخر، وأن نجد قادة نتبعهم. وسواء أحببنا ذلك أم لا، فنحن جميعنا بصدد عملية خلق لطريقة جديدة في الحياة ولا أحد يعرف كيف ستكون تلك الطريقة. إن هذا مجال القيادة والثقة الأصيلة وصنع التاريخ.