

الموجة الخامسة - الثقة المجتمعية

مبدأ الإسهام



كما ينبغي أن يتذكر كبار الموظفين الذين تغريهم الطرق المختصرة القول المأثور عن كونفوشيوس بأن الحكومات الجيدة تحتاج إلى أسلحة، وطعام وثقة. فإن لم يستطع الحاكم توفير هذه الأمور الثلاثة مجتمعة، فعليه التخلي عن الأسلحة أولاً ثم الطعام، ولا بد من الحفاظ على الثقة حتى النهاية؛ لأننا لا يمكننا الصمود بلا ثقة.

رئيس تحرير صحيفة فاينانشيال تايمز

في أواخر إبريل من عام 1992، أشعلت محاكمة رودني كينج أحداث شغب نتج عنها حرائق وأعمال سلب ونهب لمباني المدينة بأسرها في لوس أنجلوس، بولاية كاليفورنيا. كان التخريب هائلاً، وخسارة المؤسسات التجارية بالملايين.

والمدهش أن كل مطاعم مكدونالدز داخل منطقة التخريب لم تمس، وظلت سالمة كبرج الإشارة اللاسلكية وسط الأطلال السوداء.

وهنا يثار سؤال واضح: لماذا تُركت مباني مكدونالدز سليمة في حين دُمر كل شيء حولها تقريباً؟ وحملت إجابات سكان المنطقة خيطاً مشتركاً: «إن مكدونالدز يهتم بمجتمعنا، وهم يدعمون جهود محو الأمية والبرامج الرياضية. وإن الشباب يعرفون أن من الممكن دائماً الحصول على وظيفة لدى «ميكى ديز»، ولا أحد يريد تدمير مكان يفعل الكثير من أجلنا جميعاً.

إن إحساس مكدونالدز بالمسؤولية الاجتماعية أوجد ثقة مجتمعية، ونشأت عن هذه الثقة نتائج ملموسة وقابلة للقياس.

إن كل نوع من التعاون السلمي بين البشر يقوم في الأساس على الثقة المتبادلة. وتأتي المؤسسات، مثل المحاكم والشرطة، في المرتبة الثانية. ألبرت آينشتاين

الأسماك آخر من يكتشف الماء

ربما سمعت المثل الفرنسي «الأسماك آخر من يكتشف الماء» لكن هل فكرت قبل ذلك حقاً في معناه؟ إن الماء بالنسبة إلى الأسماك «موجود دائماً»، إنه بيئتها ويحيط بها، ويفمرها، لكنها لا تعي وجوده إلا إذا أصبح ملوثاً أو غير موجود. فعندئذٍ توضح النتيجة المباشرة المفاجئة بسرعة أن الماء الصالح جوهري تماماً لحياتها، وأن الأسماك، من دونها، ستموت.

وبالمثل، نحن البشر آخر من يكتشف الثقة. فالثقة جزء أساسي في نسيج مجتمعنا، ونحن نعتمد عليها، ونعدها أمراً مسلماً به - ما لم يصعبها تلوث أو تدمير، وعندما نصل إلى إدراك قوي بأن الثقة قد تكون جوهرياً لحياتنا كالماء للأسماك. فدون الثقة سيتوقف المجتمع عن العمل ويدمر نفسه في النهاية.

كـ نزول التجارة في لحظة، وتضعف عندما يعجز الناس عن الثقة بعضهم ببعض.

هنري وارد بيتشر، كاتب أمريكي من القرن التاسع عشر

وهذه الطبيعة الشائعة للثقة هي السبب في أنها، كما قلت في مستهل كتابي، الشيء الذي يغير كل شيء.

فقط تأمل هذا المثال البسيط، عندما نقود سياراتنا نكون على ثقة من أن السائقين الآخرين على الطريق بارعون وأنهم سيتبعون قواعد المرور، وأنهم لم يخرجوا ليؤذّنونا. لكن ماذا يحدث لو أنك تعيش في مجتمع كلما أردت أن تخرج فيه بسيارتك تتابك المخاوف من أن تكون السيارة قد وضعت فيها قنبلة، أو من احتمال أن تنفجر السيارات الأخرى على الطريق، أو أن السائقين الآخرين قد يصطدمون بك عمدًا؟ أو ماذا يحدث - كما كانت الحال أخيرًا في منطقة واشنطن دي سي (العاصمة) - يتابك القلق من فعل بسيط مثل الخروج من سيارتك في محطة وقود، مخافة أن يضعك هذا في مرمى قناص محترف.

من الصعب تصور عالم بلا ثقة. فكما يؤكد توماس فريدمان في كتابه «العالم مسطح»، فإن الثقة أمر جوهري في المجتمع المسطح أو المفتوح، وهدف الإرهابيين الأساسي هو تدمير هذه الثقة، هدفهم أن يجعلونا نخاف من أعمال تقوم بها كل يوم. وفي حين أن أي اقتصاد عالمي مسطح ومفتوح يزدهر مع سلوكيات مثل التحدث بصراحة، وتحري الشفافية، وتصحيح الأخطاء، وتطبيق المساءلة، والوفاء بالالتزامات، ومنح الثقة، فإن المجتمع الإرهابي المغلق يزدهر مع الصور الزائفة لهذه السلوكيات وعكسها - الخداع، الأجندة الخفية، تبرير الأخطاء، خرق الالتزام، إلقاء اللوم على الآخرين، عدم الثقة بأحد إلا من في نخبة «الداخلة الداخلية» وحتى في هذه الحالة، تكون الثقة هشّة، وتخضع لأهواء من يتولى المسؤولية.

لكي يتغلبوا على تهديد الانفتاح... اختار [الإرهايون] بصورة متعمدة تمامًا، الهجوم على الشيء نفسه الذي يجعل المجتمعات المفتوحة مفتوحة، ومتجددة، ومسطحة، ألا وهو الثقة.

توماس فريدمان، مؤلف كتاب «العالم مسطح»

فكر فحسب في الضرائب المفروضة على مجتمع مغلق يتسم بانخفاض الثقة، ثم فكر في كل العوائد مثل المعرفة المشتركة، والطفرات الطبية، والتطورات التكنولوجية، والشراكة الاقتصادية، والتبادل الثقافي - التي لا تتوافر لأي مجتمع مغلق.

في أي مجتمع يتسم بارتفاع الثقة، هناك المزيد لكل فرد، ولدينا خيارات أكثر، وفرص، لأننا نتعامل بقدر أقل من الاحتكاكات، وهذا يؤدي إلى سرعة أكبر وتكلفة أقل. وهذا هو سبب أن فرصتنا لبناء مجتمع مرتفع الثقة بالغة الأهمية. وليس هناك شيء يمكن أن نفعله يؤثر تأثيراً قوياً ليس على السرعة والتكلف فحسب، وإنما أيضاً على جودة الحياة لكل فرد على هذا الكوكب.

مبدأ الإسهام

إن المبدأ المهيمن على الثقة المجتمعية هو مبدأ «الإسهام»، وهو قصد إيجاد القيمة وليس تدميرها، والعطاء وليس الأخذ. وإضافة إلى هذا وذاك، يعرف الناس مدى أهمية الإسهام - والقضايا التي يثيرها - بالنسبة إلى أي مجتمع سوي.

فكر وحسب في أن كل ذلك يحدث، منذ سعى الأفراد إلى إحداث الاختلاف في محيط تأثيرهم، إلى قبول الشركات مسؤولية خدمة كل المعنيين (وليس المساهمين فقط) للمؤسسات التجارية التي تهدف في الأساس إلى تحقيق غايات مجتمعية.

عام 2005، على سبيل المثال، اختارت مجلة «تايم» علامة شركة مايكروسوفت، بيل جيتس، وزوجته ميليندا، وبونو، المغني الأول لفريق يوتو، بوصفهم «أشخاص العام»، ليس لموهبتهم أو لمهاراتهم الفنية أو تجديدهم أو إنتاجيتهم أو ثروتهم

الطائلة، وإنما من أجل ما قاموا به من استثمار هائل في الوقت والمال لتحسين صحة وتعليم ورفاهية المعدمين أو الناس الأقل حظاً في العالم. فقد قامت أسرة جيتس بإنشاء مؤسسة بيل وميلندا جيتس «لإعادة ترتيب أولويات» مقبلة ستتمكنه من تحويل اهتمامه الأساسي من العمل اليومي في مايكروسوفت إلى العمل في المؤسسة. وفي غضون أسبوعين، أعلن وارين بوفيت أنه سيخصص 37 مليار دولار (84% من صافي ثروته) للأعمال الخيرية منها 30.7 مليار دولار ستذهب إلى مؤسسة جيتس.

عام 1998، أنشأت أوبرا وينفري مؤسستها «أنجيل نتوورك» (شبكة الملاك) لحث الناس على إتاحة الفرص لمساعدة من يعانون نقص الخدمات الحكومية على استغلال إمكاناتهم. ومنذ ذلك الحين، قامت هذه الشبكة بدعم عدد لا يحصى من المشروعات الإنسانية، من بينها إنشاء مدارس ريفية في إحدى عشرة دولة مختلفة في أنحاء العالم، وجمع تبرعات تقدر بخمسين مليون دولار لمبادرة «كريسماس كايندنس» في جنوب إفريقيا، كما جمعت نحو عشرة ملايين دولار من أجل ضحايا إعصار كاترينا، ودعم الجماعات التي تساعد النساء في مناطق ما بعد الصراعات على أن يصبحن منتجات، ويستعدن كرامتهن».

من المساهمين في خدمة المجتمع، الذين تركوا انطباعاً قوياً عندي شخصياً، هو باكمينستر فولر، مخترع القبة السماوية ومصممها. وقد حكى لي أحد تلاميذه، مارشال ثوربر، أن فولر عندما كان يتسلم شيكات مستحقاته المالية عن هذا الاختراع (كانت قيمة أحدها تبلغ 1.2 مليون دولار) كان يمكن أن يدفع الفواتير لشركته، ثم يتبرع ببقية المال. ويقول ثوربر: إن فولر، في الواقع، كان كثيراً ما يصل برصيد دفتر شيكاته إلى الصفر. ويؤكد فولر أنك إن كرست وقتك واهتمامك لمصالح الآخرين العليا، فإن «العالم» سيدعمك، دائماً وفي «الوقت المناسب».

وعلى الرغم من أن هذه أمثلة لأفراد بارزين، فإن معظم الإسهام المتغفل في نسج المجتمع قام به أفراد يسهمون في المجتمعات الصغيرة في جميع أنحاء العالم.

فآلاف الأطباء والمرضات تبرعوا بوقتهم وبمواردهم المالية لإجراء جراحات طبية لتصحيح العيوب الجسدية لدى الأطفال والكبار في البلدان النامية. وكثير من الناس يتبرعون لمساعدة ضحايا الكوارث، مثل إعصار تسونامي الهندي الذي هب أخيراً وإعصار كاترينا والزلازل والفيضانات، وغيرها من الكوارث في أنحاء العالم. وفي المجتمعات المحلية تبرع الناس بوقتهم وطاقاتهم لقضايا أخرى مثل محو الأمية والصحة والتعليم والدعم الاجتماعي، بما في ذلك مساعدة المشردين، وضحايا الأزواج، والأطفال ضحايا سوء المعاملة.

تصور كيف كان مجتمعنا سيضمحل دون إسهامات كهذه وفكر في تأثير إسهامات كهذه على الثقة المجتمعية!

إن هدي في هذا الفصل ليس تقديم رؤية غير عملية أو مثالية أو سياسية للعالم، وإنما الهدف ببساطة هو التركيز على الفوائد البراجماتية التي تتدفق من مبادئ الإسهام والمسؤولية على المستوى المجتمعي والثقة التي تتولد عنها.

مبدأ الإسهام في العمل التجاري

تزيد الأعمال التجارية اليوم كما يزيد عدد الأفراد الذين يعرفون قيمة الإسهام. وقد تم تصميم كثير من المشروعات التجارية لكي تشارك الآخرين بصفة منتظمة، مثل منتجات «نيومان أون» (التي أنشأها الممثل بول نيومان)، التي حققت أرباحاً تجاوزت مئتي مليون دولار، خصصت كلها للأعمال الخيرية. وتقوم مجلة «بيزنيس إيكس» سنوياً بنشر قائمة «بأفضل مئة شركة محلية» تقوم بالتعريف بالشركات التي تخدم جميع المعنيين باقتدار وأمانة. وعام 2006، كانت الشركات العملاقة مثل «إنتل»، و«ويلز فارجو» و«تكساس إنسترومنت» و«جنرال ميلز» كلها في المراكز العشرين الأولى. وقامت صحيفة «فاست كومباني» مع مجموعة «مونيتور» بإنشاء جوائز «الرأسمالي الاجتماعي» التي يقدمونها سنوياً لخمسة وعشرين شركة تجارية مسؤولة اجتماعياً. وقد اشترك أحد هؤلاء الرأسماليين الاجتماعيين، شركة باث PATH مع شركات وحكومات ومؤسسات

غير ربحية للتحديث التكنولوجي في المجال الطبي للمجتمعات التي لن تستطيع توفيره بغير ذلك.

وفي حين أن كثيراً من الإسهامات المهمة ما زالت تتم في سياق فكرة العصر الصناعي «البر والإحسان» - جني الأرباح، ثم التبرع بالمال لأمر تستحق - فإن التوجه اليوم قد تحول إلى نموذج عصر عامل المعرفة الأكثر شمولاً «المواطنة الكوكبية» (وتسمى كذلك الوعي الاجتماعي، والمواطنة المشتركة، والأكثر حداثة، المسؤولية الاجتماعية المشتركة). ويتضمن هذا الاتجاه البر والإحسان التقليديين، لكنه يشمل أيضاً الأجندة الاجتماعية والأخلاقية داخل نسيج العمل التجاري. فلم تعد النظرة إلى عمل الخير بوصفه شيئاً إضافياً للعمل التجاري، وإنما بوصفه جزءاً لا يتجزأ من العمل التجاري.

كان ثمة اتجاه في عالم الأعمال للخلط بين المواطنة والإحسان، وهما شيئان مختلفان. فقد كانت شركة إنرون محسنة عظيمة، ولكنها، كما اتضح، لم تكن تتسم بقدر معقول من المواطنة. فجوهر المواطنة هو الأخلاق والعمل، وتبدأ بطريقة تفكير أي شركة في دورها في العالم. وهل هي موجودة لمجرد جني المال قدر المستطاع؟

ديبورا دن، النائب الأول لرئيس شركة هيوليت باكارد

تدل تطورات عدة على هذا التحول نحو المواطنة الكوكبية. وأحد الأمثلة على ذلك هو نشأة التمويل المصغر، الذي يمثله بقوة محمد يونس، مؤسس «بنك جرامين» في بنجلاديش. فقد أنشئ هذا البنك ليخدم قروضاً صغيرة (عادة من 50 - 200 دولار) للفقراء المعدمين، 96% منهم من النساء؛ لمساعدتهم على إثبات أنفسهم ومهاراتهم بصورة مريحة في السوق. وقد بدأ يونس عمل هذا في سبعينيات القرن العشرين، وقد نجحت جهوده وجهود الآخرين المماثلة لدرجة أن الأمم المتحدة أعلنت عام 2005 عاماً دولياً للائتمان المصغر. وحسبما قال بيير أوميديار، مؤسس شركة إيبياي: يمكن أن يكون للتمويل المصغر نوع التأثير

الاجتماعي نفسه الذي لشركة إيباي على المجتمع من خلال مئات الملايين من الناس بإدراك أن بإمكانهم الوثوق بمن لا نعرفهم على الإطلاق.

ويبدأ اتجاه التمويل المصرفي الآن التوسع في الامتياز المصرفي، حيث يوفر العاملون في المشروعات الاجتماعية التعليم والتمويل لمساعدة الآخرين على إقامة مشروعات تجارية قابلة للتوسع حتى يمكنهم رفع جهودهم، وتشغيل آخرين وجني أرباح وفيرة.

«الفضيلة المقصودة» و«الرأسمالية الواعية»

حين نمتدح بحماس هذه الجهود البارزة الرائعة ينبغي أن نفهم أن فكرة المسؤولية الاجتماعية المشتركة ليست جديدة. فهي في الواقع إطار العمل الفكري الذي يكمن وراء فكرة نظام المشروعات الحرة ككل. وقد علمنا آدم سميث، أبو المشروعات الحرة ومؤلف كتابي «نظرية الآراء الأخلاقية» و«ثروة الأمم»، أن «الفضيلة المقصودة» أساسية لأي اقتصاد مزدهر، وأنه عندما تتنافس مجموعة كبيرة من الناس من أجل مصالحهم العليا «داخل إطار عمل الفضيلة المقصودة»، تكون ثمة «يد خفية» من شأنها توجيه المجتمع بطريقة تصنع الرخاء والثروة للجميع.

لكن خلال الجزء الأخير من القرن العشرين، تم إهمال دور «الفضيلة المقصودة» بصورة ما، وخففت الرسالة كثيرًا: «إذا كنت تتنافس في السوق وحسب، فإن «اليد الخفية» ستوجه صنع الثروة». وقد أدى هذا التخفيف إلى انتهاك شديد للعناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر - الجشع، والمادية، والاحتيايل، والتزييف، والنفاق، وارتفاع مفاجئ في ضرائب الثقة المنخفضة.

كإن التزييف والاحتيايل يدمران رأسمالية السوق الحرة تدميرًا شديدًا، ويدمران، على نطاق أوسع، أساسات مجتمعنا... فنظام السوق لدينا يعتمد بشدة على الثقة - الثقة في كلمة زملائنا، والثقة في كلمة هؤلاء الذين نشاركهم في أعمال تجارية.

آلان جرينسبان، رئيس مجلس الإدارة السابق
في يو إس فيدرال ريزيرف (بنك الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي)

ونتيجة لذلك، كما قلت في الفصل الأول من هذا الكتاب، نرى، بصفة عامة اليوم، انخفاض الثقة في كل مكان. لكن إليك المفارقة المثيرة: وسط هذا الانتشار للثقة المنخفضة، كانت الاستجابة الارتجاعية هي إيجاد نهضة عالمية حقيقية للثقة. ويومًا بعد يوم، يصل الناس إلى إدراك تكلفة انخفاض الثقة، ويبدلون الجهود لبناء الثقة واستعادتها. إنها تنفيذ متلازمة «الأسماك آخر من يكتشف الماء» عمليًا، فلأن الثقة بدأت تختفي، أدركنا أخيرًا مدى أهميتها لبقائنا.

بل يحاول البعض بذل جهود ليحل نموذج المشاركة الأكثر رسوخًا محل النموذج المادي الأساسي. على سبيل المثال، يعدّ معهد أكتون التمثيل الإعلامي للأعمال التجارية مغتصبًا للأموال، وغير مسؤول اجتماعيًا، ويسعى إلى راب صدع عدم الثقة بين قادة العمل التجاري والزعماء الدينيين، عن طريق مساعدتهم على حفظ القيم والموارد بطرق تبني المجتمع. ويحث بول دولان، المدير التنفيذي لشركة فيتزر فاينياردز، كل العاملين بمجال الأعمال على الالتزام «بالأساس الثلاثي»، وهو مقياس للنجاح المشترك لا يأخذ في الحسبان الأمور المالية وحسب، وإنما أيضًا التأثير الاجتماعي والبيئي.

المواطنة الكوكبية : ضرورة اقتصادية

يقول جيمس سوروفسكي من صحيفة «فوربس»:

كان تطور الرأسمالية في اتجاه المزيد من الثقة والشفافية، والحد من سلوك خدمة الذات، وليس مصادفة أن هذا التطور قد جلب معه إنتاجية ونموًا اقتصاديًا أكبر. ولم يحدث هذا التطور، بالتأكيد، لأن الرأسماليين بطبيعتهم أخيار، وإنما حدث لأن فوائد الثقة - أي أن يثق المرء بالناس، ويكون جديرًا بالثقة - يمكن أن تكون هائلة، وبسبب أن نظام السوق الناجح يعلم الناس تقدير هذه الفوائد.

تسجل باتريشيا أبورديني في كتابها «توجهات سائدة 2010»، نشأة «الرأسمالية الواعية» وصلتها المباشرة بالخط الأساسي. وأشارت إلى أنه في

المدة بين عامي 1984 - 1999، تفوق نجوم المساهمين - أي الشركات التي نجحت في إقامة علاقات مع جميع المعنيين تمييزاً لهم عن المساهمين العاديين، ومن بينهم المستثمرون والعملاء والموظفون والموردون والمجتمعات المحيطة - على قائمة «500 s&p»^(*) بنسبة 126%، والمثير أنه في ستة اتجاهات من السبعة التي تناقشها أبورديني لها علاقة بالمشاركة والقيمة والمعنى والهدف والمسؤولية المتأصلة - على المستويين الفردي والمؤسسي - في الموجة الخامسة الخاصة بالثقة المجتمعية عام 2002 أن الأداء المالي ككل «لأخلاقيات العمل التجاري» لأفضل مئة مواطن مشارك كان أيضاً أفضل إلى حد بعيد من نتائج فهرس «500 s&p». فالأداء المالي الآن، في الواقع، هو أحد معايير مواطنتهم المشتركة. ويصبح هذا تفسيراً ممتازاً، على المستوى المجتمعي، لكيفية حصول القيادة «على نتائج بطريقة تبعث على الثقة» مع جميع المعنيين.

كلمة يتكلم الناس عن حاجة الأعمال التجارية إلى تحمل المسؤولية، وكأنها شيء جديد يجب أن نضعه فوق كل شيء آخر. لكن ينبغي أن تكون المسؤولية جوهر العمل التجاري. وفلسفتي في هذا الأمر هي: «إننا لا ندير الشركات لنجني الأرباح، وإنما نجني الأرباح لندير الشركات». وتحتاج شركائنا إلى معنى وهدف إن أردت أن يكون لها مكان مناسب في العالم، وإلا فلماذا توجد من الأساس؟

تاكي كيوشي، المدير العام السابق لشركة ميتسوبيشي إلكترونيكس

وترى مجموعة ميرسر للاستشارات الاستثمارية في الولايات المتحدة أن المؤسسات قد تشارك مبدئياً في المواطنة الكوكبية، في أغلب الأحيان، لأنها تريد تجنب عواقب - وضرائب - أن توصم بأنها غير مسؤولة اجتماعياً. ويقول أورين سميث، رئيس شركة ستاربكس ومديرها التنفيذي (وهي واحدة من أفضل مئة شركة مما يسمى بالمواطنة^(**)): «إن نسبة صغيرة فقط من الزبائن

(*) «500 standard & poor» فهرس قيم ينشر منذ عام 1957 يضم أسعار أكثر من 500 سلعة شائعة تشهد نشاطاً تجارياً في الولايات المتحدة. (الترجمة)

(**) الشركة المواطنة تعبير يطلق على الشركة التي تعد نفسها مواطناً اعتبارياً يفي بمسؤوليات المواطنة ولا يسعى للربح فقط. (الترجمة).

هم من يشترون منتجات الشركة؛ لأنها تتسم بالمسؤولية الاجتماعية، لكنهم إن فكروا لحظة في أنك لا تتسم بالمسؤولية، فستصبح نسبة الاستجابات السلبية أعلى كثيرًا.

كـه يكوّن الزبائن انطباعات عن المنتجات من مئآت المصادر، لكن عندما يرون أن شركة ما مواطنٌ صالحٌ، تتكون لديهم مشاعر أكثر إيجابية عن العلامة التجارية. شيلي لازاروس، رئيس مجلس إدارة شركة أوجيلفي أند مائتر

على الرغم من أن الخوف من الألم قد يكون الدافع الأساسي وراء المواطنة الكوكبية، فإنني مقتنع بأنه بمرور الزمن، ستكون العوائد والوفرة التي تنتج عن المشاركة حوافز أساسية للأفراد والمؤسسات على حد سواء.

إنني شخصياً مقتنع أيضاً بأن المواطنة الكوكبية في النهاية ستُطلب بوصفك عملاً تجارياً جيداً. وبمرور الوقت، ستصبح ثمناً للدخول في المجال. وحتى في يومنا هذا، يتزايد عدد الزبائن الذين يصوتون بأموالهم لدعم الشركات التي تُظهر «النزاهة» و«الصدق» وكذلك «القدرات» و«النتائج». وأعتقد أن هذا التوجه المشجع سيصبح في النهاية ضرورة اقتصادية.

في الأيام الأولى لمركز كوفي للقيادة، أعدنا ما وصفناه «ببيان المهمة العلمية» لأنه ينطبق على كل فرد وكل مؤسسة؛ لأنها جميعاً جزء من المجتمع. وكان هذا البيان يحتوي على 12 كلمات قليلة: «لزيادة الرخاء الاقتصادي وجودة الحياة لكل المعنيين».

إنني أزعم أن بيان المهمة العالمية هذا كان محاولة مبكرة لوصف المواطنة الكوكبية (وبطاقة الدرجات المتوازنة) في جانبين أساسيين على الأقل: الأول، في إدراك أهمية «جميع» المعنيين بالأمر، وليس المساهمين فقط). والثاني، في فهم أهمية جودة الحياة (وليس فقط الأرباح المادية). لقد كانت الثقة دائماً عملة عالمية، ومادة محفزة أساسية لترسيخ بيان المهمة العالمية هذا.

المواطنة الكوكبية: خيار فردي

في قلب المواطنة الكوكبية المؤسسية توجد المواطنة الكوكبية الفردية، إنها أنا وأنت حين نتخذ قرارًا واعيًا بتقدير قيمة سعادة الآخرين والاستثمار فيها، وهي أنا وأنت حين ننفذ القرار في كل بعد من أبعاد حياتنا.

يقول غاندي: «لا يمكن للمرء أن يفعل الصواب في أحد جوانب الحياة، وهو منشغل بفعل الخطأ في جانب آخر، فالحياة كل واحد لا يتجزأ». لذلك، فإننا لا نحث موظفينا على تقديم خدمة ممتازة لعملائنا «دافعي المال»، ونضع جانبًا بعض أموال الشركة من أجل البر، وفي الوقت نفسه نتجاهل جيراننا المحتاجين الذين «لا يدفعون المال». وعندما نفعل ذلك، فإننا نتقاسم حياتنا إلى أجزاء منفصلة. والرسالة التي تصل إلى الموظفين وأفراد الأسرة أيضًا هي أن المشاركة إما مجرد رمز أو للاستعراض، فإذا جاء وقت لم يكن لديهم فيه ما نريد أو ما نحتاج، ربما صاروا بلا دور. إضافة إلى ذلك، فإن عدم اتساق سلوكنا - أي التصرف بطريقة ما في أحد المواقف وبطريقة مختلفة في موقف آخر - تعطي انطباعًا بالنفاق، وتتسبب في ضريبة هائلة.

بدلاً من ذلك، لا بد من أن نهتم بإيجاد مواطنة كوكبية حقيقية في كل جوانب حياتنا، بحيث نبدأ من الداخل إلى الخارج، ولنعد إلى العناصر الأساسية الأربعة، ونبدأ بالذات: «هل أتمتع بمصداقية؟ هل لدي قصد لفعل الخير والمشاركة والعطاء؟ هل أقدم للمجتمع شخصًا يمكن للناس الوثوق به؟

ثم ننتقل إلى الأسرة، ونسأل: هل أمارس في أسرتي القيادة التي تحث أفراد الأسرة وتساعدهم على أن يصبحوا مواطنين كوكبيين صالحين؟ هل أنا قدوة لهم؟ هل أنا مواطن صالح داخل أسرتي، وكذلك في العالم؟ هل أتوافق مع بنى الأسرة وأنظمتها على نحو يدعم المواطنة في الأسرة وفي العالم؟ إنني شخصيًا مقتنع بأن فرصتنا في تمثيل المواطنة في أسرنا، وتعليم أبنائنا أن يكونوا مواطنين كوكبيين، هي واحدة من أعظم الفرص المتاحة لبناء الثقة المجتمعية.

ثم ننتقل إلى مؤسساتنا، ونسأل: هل تتمتع مؤسستنا بالمصداقية؟ هل نتصرف بالأمانة، ونتمثلها في سلوكنا؟ هل نثبت قصدنا من فعل الخير والمشاركة والعطاء؟ هل لدينا الكفايات اللازمة لنصنع فرقاً؟ هل نحرز نتائج، ليس للمساهمين فقط، وإنما لجميع المعنيين بالأمر؟ هل نقدم للمجتمع مؤسسة يمكن للناس الوثوق بها؟ ونسأل أيضاً: هل أمارس القيادة التي تحث الناس في مؤسستي على أن يصبحوا مواطنين كوكبيين صالحين؟ هل أتوافق مع بنى مؤسستي وأنظمتها، أو مع فريقتي، بطريقة تشجع المواطنة داخل المؤسسة وفي العالم أيضاً؟

لم تبلغ الصلة بين نجاح المشروعات الكبيرة وخير العالم مطلقاً ما بلغته حالياً. فلا يمكن عزل القضايا الكوكبية عن عالم الأعمال، لأن الأعمال ليس لها إلا عالم واحد تتم فيه؛ لأن المشروعات لا يمكن أن تتجح في المجتمعات الفاشلة.

جورما أوليلا، رئيس مجلس إدارة شركة نوكيا ومديرها التنفيذي

ولننظر إلى السلوكيات الثلاثة عشر، ونسأل: هل أنا (أو مؤسستي أو أسرتي):

- أتكلم بصراحة؟
- أظهر الاحترام؟
- أتحرى الشفافية؟
- أصحح الأخطاء؟
- أثبت الإخلاص؟
- أحرز نتائج؟
- أطوّر نفسي؟
- أواجه الحقيقة؟
- أوضح التوقعات؟
- أطبق مبدأ المساءلة؟
- استمع أولاً؟

- أوفٍ بالالتزامات؟
- أمنح الثقة؟

فإذا وضعنا نظاراتنا لنرى، سندرك أنه على هذا المستوى المجتمعي تصبح كلمات عالم النفس كارل روجرز واضحة: «إن الأمور شديدة الخصوصية تكون أيضاً شديدة العمومية». إننا نعرف أن الثقة في الموجة الخامسة تكون نتيجة مباشرة لاستحقاق الثقة الذي يبدأ في الموجة الأولى، ويتدفق إلى الخارج في علاقاتنا، وفي مؤسستنا، وفي السوق ليملاً المجتمع ككل.

والحق أن المواطنة الكوكبية اختيار فردي واختيار حياة بأكملها. وعندما نقوم بهذا الاختيار في حياتنا، فإننا نؤثر على من نعمل معهم، وعلى من نعيش معهم حتى يقوموا باختيار إيجابي مماثل في حياتهم. ولهذا نبني معاً مؤسسات، وأسراً تشارك في رخاء العالم.

﴿إن سلام الأمم الحقيقي الراسخ لا يقوم على تكافؤ الأسلحة، وإنما على الثقة المتبادلة وحدها.﴾

الابا جون الثالث والعشرون

ملخص وتحدُّ

الآن، وقد تعرضنا في هذا القسم إلى «ثقة المعنيين بالأمر»، أود تلخيص الرسائل الجوهرية:

1. العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر هي الأدوات التي تبني الثقة أو تستعيد لها في كل سياق - في المؤسسات (ومن بينها الأسرة) وفي السوق، والمجتمع.

2. المبدأ الأساسي في بناء الثقة المؤسسية هو «التوافق» - أي التأكد أن جميع البنى والأنظمة داخل المؤسسة تتناغم، وتتسجم مع العناصر الأساسية والسلوكيات. وهذا يبني الثقة مع المعنيين «في الداخل».

3. المبدأ الأساسي في بناء ثقة السوق هو «السمعة الطيبة» أو العلامة التجارية، فإن استخدام العناصر الأساسية والسلوكيات لإيجاد المصداقية، والسلوك هو الذي يبعث على ثقة المعنيين «الخارجيين» لدرجة تجعلهم يشترون سلعتك أو خدماتك و/أو يستثمرون فيها، و/أو يوصون الآخرون بها.

4. المبدأ الأساسي في بناء الثقة المجتمعية هو «الإسهام»، فإنه يظهر قصد رد العطاء بالعطاء، والرغبة في أن تكون مواطنًا كوكبيًا مسؤولًا، وهذا الأمر يتجه سريعًا لأن يكون ضرورة اجتماعية واقتصادية في عصرنا - عصر عامل المعرفة.

وفي هذا السياق، أود أن أقول أيضًا: إنك إن لم تكن بالفعل في موقف مواجهة تتعامل فيه مع هذه العناصر والسلوكيات في سياق مؤسستك أو أسرتك أو مجتمعك، فإنك لن ترى شيئًا من تأثير هذه الأشياء الكامل على السرعة والتكلفة والثقة. (بعبارة أخرى، أرجو أن تكون قد أخذت فكرة عن قوة العناصر والسلوكيات عبر هذا الكتاب، لكن «يا عزيزي، إنك لم ترَ شيئًا بعد!»).

لهذا السبب، عادة نلعب في ورش العمل الخاصة بنا لعبة التظاهر، إذ نعطي لكل شخص على الطاولة مجموعة من البطاقات - بطاقات العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر - ثم نجعلهم يرسمون بطاقات إضافية تحتوي على سيناريوهات محتملة.

على سبيل المثال، إذا كنت تلعب، ربما ترسم بطاقة كُتب عليها:

«إنك تعيش في ثقافة شركة، وتتبع نصًا مشتركًا قيل لك: إن عليك اتباعه، لكن لديك انطباع بأنه لي للحقائق ويوجد عدم الثقة، فماذا ستفعل؟».

يمكن دائمًا أن تلعب في البداية بوحدة أو أكثر من بطاقات العناصر الأساسية الأربعة (بطاقات «ابدأ بنفسك»). ويمكن أن تقول: «إذا كنت سأحدث في مواجهة رئيسي، فيجب أن أسأل أولاً: «هل لديّ مصداقية؟ إن لم تكن لديّ مصداقية فإنه

لن يأبه كثيرًا لما أقول، ولن يرى ما لديّ من معلومات بوصفها نقدًا بناءً مفيدًا، وإنما سينظر إليها بوصفها شكوى. لكنني إن كنت أحرز نتائج، وأحطم أرقام السابفة، فربما يكون لديه استعداد للاستماع». ومن ثم يمكنك اللعب ببطاقة العناصر الأربعة: «النتائج».

عندئذٍ قد يلعب الشخص المجاور لك ببطاقة سلوك مثل «واجه الحقيقة» أو «تكلم بصراحة». وسرعان ما سيتضح أن بطاقات السلوكيات لن تعمل جيدًا، إلا عندما تكون قد لعبت أولاً ببطاقة أو أكثر من بطاقات العناصر الأساسية الأربعة الخاصة بك.

ليس هناك إجابات صائبة وأخرى خاطئة في تمثيلات الدور هذه، فالهدف هو إيجاد وعي واختيار يدور حول كيفية حل المشكلات، في هذه السيناريوهات بأفضل طريقة ممكنة. ولتحقيق هذا الهدف، فإن اللعبة لا تثير التحفيز، ومناقشة محفزة ومثيرة للتفكير وحسب، بل أيضًا تتواصل مع الناس، إذ تجعلهم يدركون أن الفهم على المستوى النظري، والفهم على المستوى التجريبي - أي حين تكون بالفعل على الخطوط الأمامية تتخذ قرارات لها نتائج - أمران مختلفان تمامًا. وعن طريق اللعب، يعرف المشاركون المحتوى مجددًا على مستوى أعمق، ويكتسبون إعدادًا جيدًا من أجل التطبيق في الواقع.



ملخص أمواج الثقة الخمس



لذلك، فإنني أشجعك بوصفك قارئاً على أن تدخل في مادة هذا الكتاب على المستوى التجريبي بأسرع ما يمكن، وابتحث عن طريقة لتطبيقها مباشرة، وتحين فرصاً لتعليمها للآخرين. وعندما تفعل ذلك، أعتقد أن النتائج ستدهشك بكل ما في الكلمة من معنى. ولن تفهم على نحو أفضل، وتدرك قوة العناصر الأساسية والسلوكيات وحسب، وإنما أيضاً سيذهلك مدى السرعة التي يمكن أن تتحقق بها أمور رائعة مع جميع المعنيين بالأمر، عندما تعمل على سرعة الثقة.

بث الثقة

والآن أرجو أن تكون قد اقتنعت، كما قلت لك: إنه ما من شيء يفوق سرعة الثقة. وما من شيء أكثر ربحًا من اقتصاديات الثقة. ولا شيء أكثر جدوى بالموضوع من انتشار تأثير الثقة. كذلك، فإن عوائد الثقة يمكن أن تعزز إلى حد بعيد نوعية كل العلاقات على جميع الأصعدة في حياتك.

لكن... ربما تكون لا تزال مترددًا أو خائفًا عندما يصل الأمر فعلاً إلى منح الثقة للآخرين. وربما تشعر حقًا، في أعماق نفسك، أن الآخرين لا يمكن الوثوق بهم. وربما تكون قد نشأت في بيئة تتسم بانخفاض الثقة، وربما تكون خُدمت في الماضي، وربما لم يمنحك أحد ثقته بجدية.

في هذا القسم الأخير، أريد أن أوضح أنه مهما كان موقفك، يمكنك أن تتعلم كيف تمنح «ثقة ذكية». ويمكنك تنمية القدرة على منح الثقة بطريقة تجنبك المآزق، وتضمن أكبر العوائد لكل من يشارك في الأمر.

يمكنك أيضًا أن تتعلم كيفية استعادة الثقة عند فقدانها، وكيفية تنمية النزوع إلى الثقة، وهو أمر بالغ الأهمية للحياة وللقيادة الفعالة.

وبعيدًا عن كون المرء جديرًا بالثقة، على المستوى الشخصي، وعن العلم بكيفية بناء علاقات ثقة على جميع المستويات، فإن قدرتك على منح الثقة لمن يستحقها هي العامل الأكثر تأثيرًا في إيجاد بيئة مرتفعة الثقة، في العمل والبيت على حد سواء. في الواقع، ربما تتذكر أن «منح الثقة» كان متضمنًا بوصفه آخر السلوكيات الثلاثة عشر بسبب تأثيره على بناء الثقة. وفي هذا القسم سندرسه بعمق أكبر.

إن أولى مهام القائد هي بث الثقة، وإن القدرة على فعل ذلك، في الواقع، فارق أساسي بين المدير والقائد.. فبث الثقة هو حجر أساس تقوم عليه جميع المشروعات والعلاقات الناجحة بحق.

منح «الثقة الذكية»

كثير يتساوى في الخطأ أن تثق بكل الناس أو ألا تثق بأحد.

مثل لا تيني

هل حدث أن حجبت الثقة عن شخص ما، وفاتتك نتيجة لذلك فرص عظيمة - على المستوى الشخصي أو المهني؟ وما الشعور الذي خلفه لديك؟ عندما تفكر في هذا الأمر بعمق، ستجد أن المشكلات العملية المتعلقة بمنح الثقة هي: كيف تعرف متى تثق بشخص ما؟ وكيف يمكنك منح الثقة لأناس بطرق تدر عوائد وفيرة دون الدخول في أخطار غير محسوبة.

عندما تتعامل مع الثقة، يبدو أن هناك طريقتين نقيضتين. ففي أحد طرفي النطاق، أناس لا يثقون بالقدر الكافي، فهم شكاكون، يتكتمون نياتهم، وعادة لا يثقون حتى بأنفسهم. وعلى الطرف الآخر، أناس يفرضون في الثقة، ويسهل خداعهم تماماً، فهم يصدقون أي شخص ويتقنون بكل الناس، ولديهم رؤية شخصية ساذجة للعالم، فهم لا يفكرون بجديّة في ضرورة الحفاظ على مصالحهم.

عدم الثقة	الثقة الذكية	الثقة العمياء
	الحكم (الموضع الأمثل)	
التشكك		سهولة الانخداع

يمكن أن يدر منح الثقة عوائد جمة، وقد يوجد احتمال التعرض لأخطار شديدة. إذًا، كيف تصيب «الموضع الأمثل»؟ كيف يمكن أن تمنح «ثقة ذكية» بطريقة تزيد من العوائد، وتقلل الأخطار؟

أذكر موقفاً في إحدى الشركات التي كان بها علاقة ثقة مرتفعة واضحة بين رئيس مجلس الإدارة ورئيس الشركة. لكن، ذات يوم، علم رئيس مجلس الإدارة أن الرئيس كان يخطط، بالفعل، "لإنقلاب" صغير في الشركة. فقد قام بتجميع عدد من قادة الشركة في محاولة لتحويل الشركة إلى اتجاه مختلف عما كان يريده رئيس مجلس الإدارة (الذي كان مؤسس الشركة أيضاً) ومجلس الإدارة. ومن ثم دُمّرت الثقة تماماً. وكان هذا الأمر مؤلماً بصفة خاصة لرئيس مجلس الإدارة؛ هذا لأنه شعر أنه خُدع، وتم تسريح الرئيس، وإعادة هيكلة الشركة، وعلى المستوى المهني، مضى كل من رئيس مجلس الإدارة ورئيس الشركة في طريق.

لكن بسبب الصداقة التي نمت بين الرجلين في السنوات السابقة، بذلا جهوداً لاستعادة الثقة في علاقتهما الشخصية. وكانت هناك شهور من المناقشات والاعتذارات الصادقة، بل والدموع. وفي النهاية، تم الصفح، ووصل هذان الرجلان إلى حد أصبح فيه قادرين على الشعور بأن علاقتهما على ما يرام مجدداً.

وذات يوم، قدم رئيس الشركة لرئيس مجلس الإدارة عرضاً لمشروع تجاري جديد. وقبل أن تجري أي مناقشة جادة، قال رئيس مجلس الإدارة باهتمام: «إنني أقدر اهتمامك، وكان يمكنني العمل معك في إطار شخصي أو عائلي، وكان يمكنني أن أشرك معك في لجنة مدنية، أو أكون رئيساً لمجلس الإدارة إذا كنت أنت عضواً في لجنة، أو أكون عضواً في لجنة إذا كنت أنت رئيس مجلس الإدارة. لكنني أفضل ألا أدخل معك في مشروع تجاري».

والخلاصة أن رئيس مجلس الإدارة هذا استخدم «الثقة الذكية». ولم يكن سلوكه مجرد رد فعل، ولم يستمر في إضمار المشاعر السيئة، فقد صفح، وبذل كل ما بوسعه لاستعادة ما كانت استعادته ممكنة من الثقة مع رفيق العمل السابق والصديق. لكنه لم يتجاهل دروس تجربته، فعند اللحظة التي شعر فيها بأنه لم يستطع الإحساس بالثقة التامة، وضع خطأً فاصلاً.

مصنوفة الثقة الذكية

تمتلى الحياة بالأخطار، لكن كما يقول ستيفن كارتر، أستاذ القانون والمؤرخ المرموق: «للكياسة شقان: الكرم، وإن كان مكلفاً، والثقة ولو بها مخاطرة».

فالهدف إذاً ليس تجنب المخاطرة؛ لأنك، أولاً، لا يمكنك تجنبها، وثانياً، لن ترغب في ذلك؛ لأن خوض الأخطار جزء جوهري في الحياة. إنما الهدف هو التعامل مع الخطر بحكمة - أي منح الثقة بطريقة تجنبك الضرائب، وتدر عوائد أكبر بمرور الزمن.

إن تعلم كيفية منح «الثقة الذكية» هي مهمة عاملين - النزوع إلى الثقة والتحليل - وهما متجاوران في المصنوفة التي سترد في صفحة لاحقة.

و«النزوع إلى الثقة» مسألة محلها القلب في الأساس، فهي الميل أو التوجه أو الاستعداد لتصديق أن الناس يستحقون الثقة، والرغبة في منحها لهم تلقائياً. ودرجة هذا النزوع بداخلك قد ترجع إلى طبيعة شخصيتك، أو إلى طريقة الناس المهمين في حياتك في الوثوق (أو عدم الوثوق) بك، أو إلى خبرتك الشخصية (الطيبة أو السيئة) في الثقة بالآخرين - أو على الأرجح، إلى تركيبة من هذه العوامل.

أما «التحليل» فمحلها العقل في الأساس. إنه القدرة على التحليل والتقييم والتنظير والتفكير في التضمينات والاحتمالات، والوصول إلى قرارات وحلول منطقية. ومرة أخرى، ترجع درجة تمتعك «بتحليل قوي» إلى مجموعة متنوعة أو تركيبة من العوامل، من بينها ملكاتك الداخلية أو قدراتك أو ثقافتك والطريقة التي تفكر بها و/ أو خبرتك الحياتية.

لي خبرة مع ابني، كريستيان وبريتان، تُظهر كلا العاملين بوضوح. فذات يوم اصطحبتهم لصيد الأسماك، وقضينا وقتاً رائعاً، ثم ذهبنا لإحضار شيء نأكله، فشكرني بريتان (الذي كان في الخامسة من عمره، ولديه نزوع قوي للثقة في أي وقت) بإسراف قائلاً: «أبي، شكراً لك، شكراً جزيلاً! إنك أحسن أب في الدنيا

كلها!، أما كريستيان (الذي كان في التاسعة من عمره، فكان أقرب إلى التحليل) فقال: «بريتان، لا يمكنك أن تقول: إنه أحسن أب في الدنيا، فإنك لا تعرف ذلك، فهناك عدد كبير من الآباء الطيبين في العالم». ثم أدرك فجأة أنه لا يريد أن يجرح مشاعري، فأضاف: «أنا واثق أنه...». «تاسع» أحسن أب في الدنيا».

حين تفكر في هذين العاملين - النزوع إلى الثقة والتحليل - كيف ستصنف نفسك في كل منهما؟ هل تنزع عادة إلى الثقة بالناس بسهولة، أم أنك تميل إلى التشكك والتكتم؟ هل تميل إلى التحليل والتنظير والتفكير ملياً في الأمور - أم أنك تعطي المشكلات اهتماماً سطحياً، ثم تمضي في طريقك؟

إلى أي حد ترى أن ميولك الحالية تضيف إلى قدرتك على منح «الثقة الذكية، أو تقلل منها؟» ألق نظرة على المصفوفة، فربما تدهشك النتيجة!

النطاق (1): (نزوع مرتفع إلى الثقة، تحليل منخفض) وهذه هي «الثقة العمياء» منطقة «سهولة الانخداع». إنه أسلوب «بوليانا»^(*) حيث يثق المرء بأريحية بكل الناس. وهذه هي المنطقة التي نجد فيها هؤلاء «المغلفين الذين يولدون كل دقيقة» - أولئك الذين يسقطون لا محالة في شرك الإنترنت وعروض الترويج والاستثمار، وغيرها من أشكال الاحتيال.

(*) اسم يطلق على المفرط في التفاؤل، نسبة إلى شخصية روائية شهيرة (الترجمة).

مصفوفة «الثقة الذكية» (*)

	(2) الحكم	(1) سهولة الانخداع	
مرتفع	نزوع مرتفع إلى الثقة تحليل مرتفع	نزوع مرتفع إلى الثقة تحليل منخفض	مرتفع
النزوع إلى الثقة	الثقة الذكية	الثقة العمياء	النزوع
	النطاقات		
منخفض	نزوع مرتفع إلى الثقة تحليل مرتفع	نزوع منخفض إلى الثقة تحليل منخفض	منخفض
	عدم الثقة	انعدام الثقة	إلى الثقة
	(4) التشكك	(3) التردد	
	مرتفع	منخفض	
	التحليل		

النطاق (2): (نزوع مرتفع إلى الثقة، تحليل مرتفع) وهذه هي «الثقة الذكية» منطقة «الحكم» حيث تجمع النزوع إلى الثقة مع التحليل لتتعامل مع الأخطار بحكمة. وحيث يمكنك أن تصدر أحكاماً سديدة على الأعمال وعلى الناس - ويشمل ذلك الغريزة والحدس القوي. فإذا كان لديك نزوع «لعدم» الثقة، فستبهبك الغريزة والحدس بدرجات متفاوتة ألا تمنح الثقة للآخرين. على صعيد آخر، فإنك، دون التحليل، قد تخلط بين النزوع إلى الثقة وحدها، وبين الغريزة والحدس. من هنا، كان أحد الأبعاد المهمة للجمع بين التحليل المرتفع والنزوع المرتفع إلى الثقة هو التفاعل الذي يرفع الغريزة والحدس إلى منطقة الحكم الصائب.

(*) علامة مسجلة.

إن الثقة الذكية لا تعني أن تمنح ثقتك لكل الناس. فحسب الظروف، ربما تحكم بالألمنة ثقتك، أو تمنح قدرًا محدودًا من الثقة - مثلما فعل رئيس مجلس الإدارة مع الرئيس السابق في المثال الذي عرضته من قبل.

كنثق، ولكن تحقق من الأمر.

رونالد ريجان

النطاق (3): (النزوع المنخفض إلى الثقة، التحليل المنخفض)، وهذه هي «عدم الثقة»، منطقة «التردد». ويميل الناس هنا إلى عدم الثقة في أي أحد. ولأن تحليلهم الشخصي منخفض، فإنهم يميلون إلى عدم الثقة في أنفسهم أيضًا. ويتسم هذا النطاق بالحيرة وعدم الأمان، والاتقائية، والتخوف، والتردد، والجمود.

النطاق (4): (النزوع المنخفض إلى الثقة، التحليل المرتفع)، أي حيث تجد الناس الذين يمنحون الثقة بحذر شديد أو لا يمنحونها على الإطلاق. وفي الواقع، البعض منهم شديد التشكك لدرجة أنهم لا يثقون «إلا» في أنفسهم. والناس في هذا النطاق يميلون إلى الاعتماد حصريًا تقريبًا على تحليل (عادةً تحليلهم الشخصي) جميع عمليات التقييم واتخاذ القرار والتنفيذ.

والآن، إليك ما قد يدهشك، فيما يتعلق بمنح الثقة، أين، في رأيك، تكمن أشد الأخطار؟

الواضح أن هناك مخاطرة هائلة في النطاق (1) (سهولة الانخداع). فإنك إن وثقت في كل الناس دون تمييز، فستعرض للخداع إن عاجلاً أو آجلاً.

أما النطاق (3) (التردد) فهو تدمير صريح. فمع تحليل ضعيف ونزوع منخفض إلى الثقة، ستحصل على أسوأ ما في الأمرين، فهو العائد المنخفض مع المخاطرة الشديدة.

وتأتي المفاجأة الكبرى بالنسبة إلى معظم الناس في النطاق (4) (التشكك)، فكثير من الناس يميلون إلى الاعتقاد أن هذا هو أقل النطاقات مخاطرة على

الإطلاق، حيث إنك فيه تحلل وتحسب وتفكر في الأمور بامعان، وتكون متشككًا ويقظًا، ومن ثم لست مستعدًا لمنح الآخرين الثقة. وإنك تتكتم أمورك، وتحاول أن تبقي كل شيء تحت سيطرتك المباشرة.

وعلى الرغم من أن هذا النطاق قد يبدو أقلهم مخاطرة، فإنه أشدها مخاطرة على الإطلاق. فإذا كنت شديد التشكك، فإنك تميل إلى محاولة إثبات كل شيء وتحليل كل شيء حتى النخاع - لينتهي الأمر بانخفاض السرعة وزيادة التكلفة. وإضافة إلى ذلك، تفوتك الفرص، وتقضي على التعاون والتضامن، ويكون التحليل الوحيد لديك هو في الحقيقة تحليلك أنت - وصدق أو لا تصدق - قد يكون محدودًا أو مشوهًا، لكنك ربما لا تلاحظه لأنك أبعدت نفسك عن الوصول إلى طرق التفكير النافعة، وأفكار الآخرين وحكمتهم وآرائهم.

وفي النهاية، لن يتمكن أفراد الإدارة الصغرى، الذين لا يثقون إلا بأنفسهم من إنجاح شركاتهم إلا إلى الحد الذي يمكنهم فيه عمل ذلك بأنفسهم، ولن تكون لديهم القدرة على الارتقاء بأنفسهم. أضف إلى ذلك أن العمل معهم يثير الارتباك، وإنهم يخوضون مخاطرة كبرى بإقصاء أفضل من يعملون معهم وأكبرهم موهبة ممن سيرفضون العمل في بيئة من السيطرة المقيّدة.

عرفت يومًا أحد أصحاب المشروعات التجارية وكان شديد التشكك في أن موظفيه قد يسرقونه، فكان يستجوبهم بمعنى الكلمة كل يوم تقريبًا. بل كان يقوم أحيانًا «بزيارات تفتيشية» مفاجئة حين يغادرون مكاتبهم. كان هذا الرجل مقتنعًا بأن الناس يحاولون سرقته. وفي الحقيقة، لم يكن أحد يحاول ذلك، لكن أفعاله المشككة أبعدت أكثر العاملين معه موهبة، الذين رفضوا العمل في بيئة تفتقد فيها الثقة إلى هذا الحد، ولحساب رئيس متشكك كهذا.

كذلك يعرّض المديرين والقادة في النطاق (4) أنفسهم لكثير من ضرائب انخفاض الثقة التي تكلمنا عنها في قسم «الثقة المؤسسية» - ومن بينها البيروقراطية والسياسات والتخلي والتسرب - ويفقدون عوائد ارتفاع الثقة مثل

التجديد والتعاون والمشاركة والإخلاص. والمؤسف أن تشككهم في كثير من الأحيان يسهم في إنتاج السلوكيات التي يخشونها، والتي تثبت شكوكهم. فعندما تعامل الناس كأنهم غير أهل للثقة، فإنهم يسهمون في صنع الدائرة التأميرية المنحدرة التي تكلم عنها ديفيد باكارد فيما يتصل بسلوك انعدام الثقة الذي قام به صاحب عمله السابق عند إغلاق صناديق الأدوات.

فكما قال: «كثير من الموظفين يشرعون في إثبات [أن ما تبديه الشركة من عدم الثقة الواضح] مبرراً».

كلمة ليست هناك قاعدة أكثر ثباتاً من أننا ندفع ثمن شكوكنا، عندما نجد ما توقعناه.

هنري ديفيد ثورو

إن مخاطرة أن يكون المرء في النطاق (4) - ولاسيما إن كان قائداً - بالغة الشدة. إنها مخاطرة أن يكون لديك أفق محدود وافتقار إلى التعاون، وإقصاء للموهبة، وفقدان الفرص. وإنها مخاطرة دفع ضرائب باهظة وفقدان عوائد. وهذا هو أحد أسباب أن «عدم» الثقة بالناس - في هذا «العالم المسطح» للاقتصاد الكوكبي - هو غالباً أشد الأخطار على الإطلاق.

كلمة لا فائدة من توظيف أصحاب المعرفة المتخصصة، إذا كنت ستراقب كل تحركاتهم. فهذا وقت توافر الثقة، وليس على الناس أن يكونوا موضع ثقة لأداء المهام الموكلة إليهم، أن يتمتعوا بالقدرة على الوثوق في بعضهم بعضاً، فعمل المعرفة الناجح يتطلب التعاون.

مايكل سبينكر، مدير التحرير بصحيفة فاينانشيال تايمز

إذاً، لماذا يدخل الناس في النطاق (4)؟ ربما كان ذلك، على سبيل المثال، مسألة أسلوب في الأساس - ميلاً إلى الاهتمام الشديد بالتفاصيل أو التطلع إلى الكمال أو حتى الإدارة الصغرى. وربما يكون لدى الآخرين مبدأً أساسياً راسخ

يتعلق بفقدان الثقة بالناس. وربما كانوا في الحقيقة يرون أنهم أفضل أو أكثر ذكاءً من كل من حولهم. وربما لا يتقنون إلا في أنفسهم. وربما تعرضوا للخداع في الماضي، فجعلهم ذلك يبالغون في التشكك. وربما لم يمنحهم أحد الثقة. وكانت الحالة، يبدو أن لديهم مبدأً أساسياً بأن الآخرين لا يمكن الوثوق بهم. وما لم يتخذ هؤلاء الخطوات اللازمة لتغيير هذا المبدأ، فسيظلون إلى الأبد أسرى في النطاق الرابع الذي ترتفع فيه المخاطرة، وتتنخفض السرعة، وتزيد التكلفة.

ربما تتعرض للخداع إذا أفرطت في الثقة، لكنك ستعيش في عذاب إن لم تثق إلى حد كافٍ.

فرانك كرين، كاتب وصاحب عمود صحفي

أما أقل مخاطرة وأعلى عائد فيوجدان إلى حد بعيد في النطاق الثاني «لثقة الذكية» (التقدير العقلي). وعلى الرغم من أن المخاطرة هنا حقيقية، يمكن بالحكمة الحد منها والسيطرة عليها. فلك أن تستخدم التحليل الشخصي للتقييم الدقيق للمشكلات والتفكير فيها بعمق وحسب، وإن لديك ذلك النزوع إلى الثقة الذي يشجع ويؤد، ويطلق العنان للتضامن مع إبداع الآخرين وحكمهم. من هنا، يتضاعف «الحكم» بمتوالية هندسية في النطاق (2). وبالقدر نفسه يتضاعف النزوع إلى الثقة؛ لأن نزوعك إلى الثقة يصبح عاملاً محفزاً في إيجاد هذا النزوع لدى الآخرين، فيرغبون في الارتقاء إلى مستوى تلك الثقة.

بعبارة أخرى، إن النطاق (2) في حالة فوران بمعنى الكلمة، فالتحليل المرتفع والنزوع المرتفع إلى الثقة لا يوجدان حكماً قوياً فحسب، وإنما أيضاً يوجدان تعاوناً نشطاً تنتج عنه إمكانية مستمرة ولانهائية.

تذكر: أن «الثقة الذكية» لا تعني بالضرورة أن تمنح ثقتك شخصاً ما. فربما تقرر أن تمنح ثقة محدودة أو لا تمنح الثقة على الإطلاق - تماماً مثلما يفعل من في النطاق (4). لكن على الرغم من أن القرارات قد تبدو متطابقة، فإن البدء بالنطاق (2) يصنع كل الفرق؛ لأن الأسلوب نفسه سيبنى الثقة في كثير من الأحيان.

تحديد العوامل

يمكن أن تكون مصفوفة «الثقة الذكية» مفيدة إلى أقصى حد بوصفها أداة تشخيص، وأداة توجيه على حد سواء.

وفيما يتصل بالتحليل، من المفيد أن تضع في حسابك ثلاثة متغيرات جوهرية يمكنك أن تقوم بها عن طريق طرح هذه الأسئلة:

1. ما «الفرصة» المتاحة (الموقف أو المهمة المطروحة)؟

2. ما «المخاطرة» المتضمنة؟

- ما النتائج المتوقعة؟

- ما احتمالية النتائج؟

- ما أهمية النتائج ومدى وضوحها؟

3. ما مدى «مصادقية» المشاركين في الأمر (الشخصية - الكفاية)؟

ولنر كيف ستفيدنا هذه الأسئلة في تحديد «الثقة الذكية» في موقف واقعي. هل تذكر خبرتي مع أنا همفرايز، الفتاة التي كانت في فريق كرة القدم بالراية للناشئين؟ إننا لو استخدمنا أسئلة التحليل كنا سنقول:

«ما الفرصة؟» كانت البطولة على المحك، وهذه آخر لعبة في المباراة، وكانت أنا أقل مهارة وأقل خبرة من بقية اللاعبين، وقد جعلتها تلعب بقدر الزمن المطلوب في قواعد مباريات الناشئين، لذلك كان بمقدوري إدخال لاعب غيرها.

«ما المخاطرة؟» كنا إما نفوز أو نخسر، إما أن يسعد الفريق بأسره سعادة لا حد لها، أو أن يصاب بخيبة أمل هائلة. وكان بوسعنا أن نشعر بأنها فائزة، أو أنها السبب في هزيمة الفريق - أو أن نشعر كأنني، عندما وضعت أمام الأمر الواقع، لم يكن لدي ثقة في أن بمقدورها أن تقوم باللزام، وكان يمكن أن أوصف بأنني مغفل. وعلى الرغم من أن نتيجة مباراة في دوري محلي لفريق الناشئين ربما لا تبدو كأنها نهاية العالم بالنسبة إلى معظم الناس، فإنها كانت بالغة الأهمية والوضوح بالنسبة إليّ أنا، وإلى أعضاء الفريق الآخر، وكل المشاركين في الأمر.

«ما مدى مصداقية» المشاركين في الأمر؟ كان كل أعضاء الفريق أطفالاً رائعين، وقد عملوا بجد على تنمية مهاراتهم لاستخدامها في مباراة البطولة هذه. وكانت شخصية أنا ظاهرة، ليس فقط في الطريقة التي تتصرف بها، وإنما أيضاً في الطريقة التي أظهرت بها الشجاعة في اتخاذ قرار بأن تتنافس مع هؤلاء الأولاد في المقام الأول. مع ذلك، لم تكن كفايتها تماثل في شدتها كفاية غيرها من أعضاء الفريق.

وبناء على إجابات هذه الأسئلة - بعبارة أخرى، اعتماداً على التحليل العقلي وحده - كان كثير من المدربين سيتخذون قرار إدخال لاعب آخر في الدقيقة الأخيرة من المباراة في بطولة لا يعرف أحد كيف ستنتهي.

مصنوفة «الثقة الذكية» (*)

		(1) سهولة الانخداع	(2) الحكم
مرتفع	نزوع مرتفع إلى الثقة	نزوع مرتفع إلى الثقة تحليل منخفض	الثقة الذكية
	تحليل مرتفع		
منخفض	نزوع مرتفع إلى الثقة	نزوع منخفض إلى الثقة تحليل منخفض	انعدام الثقة
	تحليل مرتفع		
		(3) التردد	(4) التشكك

مرتفع

التحليل

منخفض

• الفرصة

• المخاطرة

• مصداقية المشاركين (الشخصية/ الكفاية)

(*) علامة مسجلة.

لكن عندئذٍ، يدخل العنصر الثاني - النزوع إلى الثقة - إلى المشهد. وهو يتضمن بعداً يختلف عن التحليل العقلي، إذ يحتوي على مشاعر عميقة تتدرج من التشكك إلى الحذر إلى الإفراط (انظر مصفوفة «الثقة الذكية» المفصلة):

لم أكن «متشككاً» في دوافع أنا ولا في قصدتها (وهو أمر إذا اجتمع مع تحليلي، فسيضعني في النطاق (4)). والواضح أنني كنت أثق في شخصيتها.

كنت «حذراً» في ثقتي بكفائاتها وبقدرتها على إحراز نتائج (بعبارة أخرى، في ثقتي بمقدرتها) وكان هذا سيضعني إما في الجزء العلوي من النطاق (4)، أو في الجزء السفلي من النطاق (2).

لكنني كنت «مفرطاً» في نزوعي العام إلى الثقة. إذ كنت أومن بمبدأ حث الناس من خلال منح الثقة، كما كنت أومن بأننا، وكنت أعرف أن هذه لحظة فارقة في حياتها.

وعلى الرغم من أنني لم يكن لدي الوقت الكافي لفحص واع لكل هذه العوامل على الأرض في ذلك اليوم، فإنها جميعاً جالت بخاطري عندما قررت بسرعة أن أتخذ قراراً سريعاً في لحظة ثقة. وأعتقد أن ما اخترته كان في نطاق الثقة الذكية (2) بصورة واضحة.

وبناء على هذا الاختيار، جزئياً على الأقل، فزنا بالمباراة، وشعر كل أفراد الفريق بالسعادة، وخاضت أنا تجربة إيجابية مهمة في حياتها.

هل كنت سأظل مؤمناً بأن قراري كان تطبيقاً «للثقة الذكية» لو خسرتنا المباراة؟ نعم، بالتأكيد، فإنني أرى أنه قد بعث برسالة، ليس لأننا وحسب، بل لكل فرد في الفريق، بأنني أثق بهم وسأساندهم، بصرف النظر عما يحدث على أرض الملعب. ولم يكن الفوز بالمباراة هو القضية الوحيدة في الأمر، فما كان على المحك، مثل أي شيء، هو شعور هؤلاء الأطفال تجاه جهودهم، والطريقة التي كانت خبرتهم ككل، بوصفهم جزءاً من الفريق، ستؤثر على ثقتهم بأنفسهم، وقدرتهم على الشعور بأنهم موضع ثقة، وعلى منح الثقة طوال حياتهم.

عند منح الثقة، يكون التوجيه العام هو أن تمنح ثقة مشروطة هؤلاء الذين لا يزالون يسعون لاكتسابها، وثقة كبيرة لمن اكتسبها فعلاً. وتذكر أنك حتى عندما تمنح الثقة بسخاء، ينبغي دائماً أن تكون هناك محاسبة؛ لأن ذلك مبدأ يعزز الثقة بالفعل.

إدارة المخاطرة

إن قرار منح الثقة أو عدم منحها هو دائماً مسألة إدارة المخاطرة. ولكي تأخذ على فكرة أفضل عن كيفية عمل ذلك، دعنا نلقي نظرة على بعض الأمثلة الأخرى التي قدمتها سابقاً، وننظر إليها من خلال عدسة المصفوفة.

أولاً: دعنا نفحص فوز وارين بوفيت بتوكيل توزيع ماكلان من وول-مارت. كانت الفرصة فوزاً محتملاً، وكان عدم أخذ الاحتياطات المطلوبة يبدو محفوفاً بأخطار بالغة، وكان ذلك محتملاً بالنسبة إلى معظم الناس. لكن في هذا الوضع، لم تكن المخاطرة بمثل الشدة المعتادة. وكانت وول-مارت شركة عامة تخضع لقوانين ولوائح وفحص حكومي.

إضافة إلى ذلك، كانت مصداقية الناس في وول-مارت (الشخصية والكفاية) مرتفعة. هذا إلى جانب أن سمعة بوفيت وتأثيره كانا في غاية القوة - وإذا تحرينا الواقع هنا - لم يكن أحد ليحاول خداع وارين بوفيت في صفقة حكومية. لذلك قرر بوفيت أن يمنح ثقته بسخاء، وأن يعقد الصفقة بكلمة شرف مع عدم اتخاذ الاحتياطات المطلوبة، ما زاد إلى حد بعيد من السرعة وخفض التكلفة. ثقة ذكية؟ بكل معنى الكلمة، إنه النطاق الثاني.

ولنأخذ مثلاً آخر: المرأة التي أشرت إليها في فصل السلوكيات الثلاثة عشر عن «منح الثقة». إذا كنت تذكر، لم يكن المدير التنفيذي للشركة التي قررت تلك المرأة شراءها يريد أن يعقد اتفاقية للتوظيف. قال الرجل: «إنك تشتري شركتي». فقالت المرأة: «يجب أن تثق بي». وتحول الأمر إلى كارثة حقيقية. ثقة ذكية؟ لا. ففي هذه الحالة، لم يكن لدى هذه المرأة قوة وارين بوفيت، ولم يكن لدى

الرجل مصداقية وول-مارت، ولا يخضع للمحاسبة الحكومية مثلها. لذلك، فإن منح الثقة بسخاء دون اتخاذ الاحتياطات اللازمة يحتمل ألا تظهر أفضل حكم. كان ذلك، في النطاق الأول - نزوعاً مرتفعاً إلى الثقة مع تحليل منخفض، صفقة «يمكن الانخداع» فيها.

ومثال آخر، منحي ابني ستيفن الثقة بجعله يقود سيارة الأسرة، كان الواضح أن ثمة مخاطرة شديدة (فقد كان مراهقاً على الرغم من كل شيء!) لكن المخاطرة خفّت إلى حد ما؛ لأن قصده بصفة عامة كان طيباً، إذ كان قد حصل على دورة تدريبية في القيادة، واجتاز الاختبارات اللازمة للحصول على الرخصة. إضافة إلى ذلك، كان لدينا اتفاق في محله يوضح عواقب سوء السلوك أو سوء الاختيار. ثم كان اختيار ستيفن سيئاً، وقاد السيارة بسرعة بالغة. ومع الاتفاق المبرم، كان هو الشخص الذي عليه أن يتعامل مع عواقب اختياره في الأساس، فهل هذه ثقة ذكية؟ أعتقد ذلك. وكانت بالتأكيد أكثر ذكاءً من بدائل مثل منح الثقة بلا شروط (النطاق (1)) أو عدم منحها على الإطلاق.

تقتضي الأبوة أن تتعامل دائماً مع مسألة منح الثقة للأطفال، وفي بعض الأحيان، يمكن أن يصبح الأمر كخبرة «الأفعوانية»^(*). بحق وهم يمرون بعملية النضج. وقد وجدت أن من المفيد تحديداً بوصفي أباً ضرورة بذل جهد واع للبقاء في المنطقة (2) - أي أن يكون لديك نزوع مرتفع للثقة، لكن في الوقت ذاته تقوم بالتحليل لكي تمنح الثقة بطريقة تشجع الطفل، وتساعد على أن يأخذ الثقة بجدية، وينمي القدرة على أداء أي مهمة بطريقة مسؤولة.

والواضح أن هناك مساحة للتنوع في الأسلوب، حتى في النطاق (2)، فحكم الثقة الذكية، حسب الموقف، يمكن أن يتضمن كل شيء من منح الثقة التامة إلى عدم منح الثقة على الإطلاق، أو من منح الثقة في بعض النواحي الأساسية

(*) قضبان حديدية مرتفعة (في مدينة للملاهي) تتلوى، وتنخفض، وترتفع، وتجري فوق قضبانها عربات صغيرة (المترجمة).

(النزاهة والصدق والكفايات، على سبيل المثال)، وعدم منحها في نواحٍ أخرى (أي النتائج). فمِنح الثقة الذكية يضع في حسبانهِ العوائد العامة لعلاقات الثقة المرتفعة، ويضع في الحسبان الموقف المحدد والمخاطرة وشخصية المشاركين في الأمر وقدرتهم. وهو يجمع بين النزوع إلى الثقة والتحليل بطريقة تصل بالعوائد إلى الحد الأقصى، وتقلل المخاطرة إلى أدنى حد.

كأن الهوس بالقياس هو المشكلة. وهناك شيء يمكننا استخدامه بدلاً من القياس: ألا وهو الحكم. فبعض أهم الأمور في العالم لا يمكن قياسها.

هنري مينتزربرج، كاتب وأستاذ جامعي

لماذا لا يصير عدد كبير من المديرين الموثوق بهم قادة أبداً

قلت، عبر صفحات هذا الكتاب: إن «القيادة» تحرز نتائج بطريقة تبعث على الثقة. وكثير من المديرين الموثوق بهم - وهم أناس يتمتعون بالمصداقية، ويتمنون بقوة الشخصية والكفاية الفنية - لا يصيرون «قادة» أبداً؛ لأنهم لا يعرفون كيف يمنحون الثقة الذكية. وهم يتصرفون بصفة أساسية في النطاق (4)، نطاق التشكك. وقد «يفوضون» أو يوكلون مهام للآخرين مع وضع ضوابط محددة لإنجازهم. وربما «يمنحون ثقة زائفة» - بعبارة أخرى، يقدمون كلاماً «شفهياً» لمنح الثقة، لكنهم يديرون الأعمال على المستوى المصغر. مع ذلك، فهم لا ياتمنون» الناس تماماً، فلا يعطون الآخرين «المهام الأساسية» (المسؤوليات التي تتطلب ثقة) التي تتضمن سلطة حقيقية ومساءلة، بحيث يستخرجون من الناس أقصى إمكانياتهم، كما يوجدون البيئة التي تدر عوائد الثقة المرتفعة.

وعلى الرغم من أن التفويض مسألة عقلية، فإن الائتمان مسألة غريزية - إنه شيء تشعر به. وعندما لا يتعلم الناس منح الثقة لا يصبحون «قادة» بكل ما تحمله الكلمة من معنى - لا في العمل ولا في البيت.

في ختام أحد البرامج، جاءني رجل أحيل إلى التقاعد بعدما كان مستشارًا عامًا لإحدى الشركات، وقال: « إن دراستي القانونية وخبرتي جعلاني نزعًا إلى عدم الثقة. وقد أفادني ذلك أحيانًا، لكنه سبب لي مشكلات لا حصر لها في كثير من الأحيان، فقد جعلني أغوص في مستنقع علاقات قانونية مكلفة ومستنزفة للوقت، وأذاني بشدة في علاقاتي الشخصية؛ لأنني طبقت أسلوب تفكيري المهني على حياتي الشخصية. وأنا، اليوم، أبدأ عملاً جديدًا، وقد أثارتي فكرة البدء بالنزوع إلى الثقة، ولا أدري كيف ستكون النتائج، لكنني مقتنع بأن هذا هو المدخل، وهو خير مكان للبدء.»

إن المهمة الأولى لأي قائد هي الإيحاء بالثقة، فهو إطلاق العنان لإبداع الأفراد وقدرتهم على منح أفضل ما لديهم، وإيجاد بيئة تتسم بالثقة المرتفعة، يمكنهم فيها العمل بصورة فعالة مع الآخرين، وينطبق هذا على العمل والمنزل على حد سواء.

كلمة أول شيء يجب أن يفعله أي قائد هو أن يبني الثقة.

دوج كونانت، المدير التنفيذي لشركة كامبيل سوب

إذاً، كيف توحى بالثقة؟ يكون ذلك بعمل كل ما تكلمنا عنه عبر صفحات هذا الكتاب. فأولاً، تبعث على الثقة عندما تبدأ بنفسك وبمصداقيتك (العناصر الأساسية الأربعة). وثانياً، تبعث على الثقة بأن تتصرف باستمرار بطرق تبني الثقة مع الآخرين (السلوكيات الثلاثة عشر) ومن بينها منح الآخرين الثقة عمداً وبحكمة (الثقة الذكية). وفي دورك القيادي الأكبر، تستخدم العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر لإيجاد توافق في «مؤسستك» (عملك، أو قسمك، أو فريقك أو أسرتك) والسمعة في السوق والمشاركة في العالم. وعندما تفعل ذلك ستحصل على نتائج بصورة تبعث على الثقة بالنفس وثقة الآخرين بك.

ولدى بعض القادة أساليب تركز على التفاصيل - على الرغم من أنهم ليسوا في الإدارة الصغرى بالفعل - قد ينظر إليها مع ذلك بوصفها لا تبعث الثقة. وبالنظر إلى ضرائب الثقة المنخفضة. من الحكمة أن يفكر كل القادة في الطريقة التي يدرك الناس بها أساليبهم. أما هؤلاء الذين توجههم التفاصيل فلا بد أن يبذلوا جهداً مضاعفاً للتواصل وممارسة نزوع جوهرى إلى الثقة.

مرة أخرى، أؤكد أن في اقتصاد «عالمنا المسطح» تحديداً، فإن القدرة على بناء الثقة وتمييزها ومنحها واستعادتها هي الكفاية «الأساسية» على المستويين المهني والشخصي في هذا العصر. كذلك، فإن القدرة على استخدام «الثقة الذكية» جزء جوهرى في تلك الكفاية، إذ ستتمكن من إيجاد توازن قوي وتضافر بين التحليل والنزوع إلى الثقة، ما سيسفر بدوره عن الحكم الذي سيجعلك ترتقي بنفسك بصورة فعالة، وتستثير الموهبة والإبداع والتعاون، وأعلى درجات المشاركة لدى الآخرين.

استعادة الثقة بعد فقدانها

﴿ يبنى الناس جدرًا لا حصر لها، ولا يقيمون جسورًا كافية.﴾

سير إسحاق نيوتن

قرأت أخيرًا مقالًا لكاتب بارز في مجال الأعمال، قال فيه:

الحقيقة، إنك لا تستطيع استعادة الثقة. انتهى الكلام. هل لديك شك في هذا؟ فكر جيدًا في المرات التي تعرضت فيها للخداع، هل وجد الأشرار طريقهم إلى قلبك مرة أخرى؟ إذا كنت مثل آلاف سألتهم، فستكون إجابتك: «أبداً». فالثقة يمكن اكتسابها مرة وفقدانها مرة، فإن فقدت، فإنها تفقد إلى الأبد.

ربما كانت لديك خبرات تثبت هذا الرأي، وربما تكون قد حطمت الثقة في علاقة مهنية أو شخصية، وحاولت استعادتها، لكنك فشلت. أو ربما خسر أحدهم ثقتك به، فأقسمت ألا تتق بهذا الشخص مجددًا أبدًا - مهما حدث! أو ربما أقسمت إنك لن تتق «بأي أحد» مرة أخرى.

الواضح أن تحطيم الثقة يسبب الألم وخيبة الأمل والخسارة. ويدمر العلاقات والشراكات والخطط والأحلام والمشروعات بكل أنواعها.

إنني أول من يقر بأن ثمة مواقف لا يمكن استعادة الثقة فيها، ذلك حين تكون خيانة الثقة بالغة القسوة والخداع شديد العمق، والألم عظيمًا، والثقة محطمة ولا سبيل لجمع أجزائها معًا في كلِّ سليم متماسك. وفي الواقع، بل ربما لا تأتي فرصة «لمحاولة» استعادتها. من هنا، أتفق تمامًا مع من يقولون: إن الأسلوب الأمثل، حتى الآن، هو ألا تخون الثقة مطلقًا من الأساس. فالثقة ليست أمرًا مسلمًا به، إنها أمر ينبغي بناؤه وتقديره ورعايته وحمايته والحفاظ عليه بشدة.

لكن طبيعة الحياة هي أننا جميعًا سنضطر دون شك إلى التعامل مع الثقة المحطمة في وقت من الأوقات - وربما لمرات عدة - طوال حياتنا. ففي بعض

الأحيان، نتصرف بغباء، إذ نخطئ في علاقة شخصية أو مهنية، فيوقفنا استنزاف رصيد الثقة الشديد، أو حتى الإفراط في السحب منه. وفجأة، يحل التشكك محل التضامن، وتتهوى الزمالة، ويؤخذ العمل في اتجاه آخر، وتتمزق الأسرة، ويكون السعي إلى العقوبة.

وفي أحيان أخرى، ربما نقترف خطأ بسيطاً أو نبدي إخفاقاً في الكفاية لنكتشف بعدها أن سلوكنا تم تأويله بوصفه خيانة للشخصية - وهذا أصعب كثيراً في استعادته.

«انظر ماذا فعلت!».

«لكنني لم أقصد أن...».

«لكنني فقط كنت أحاول...».

وكما ناقشنا سابقاً في الفصل الذي تناول السلوكيات الثلاثة عشر، ليست طريقة تصرفنا فقط هي ما يؤثر على الثقة، ولكن أيضاً تأويلات الناس لهذه السلوكيات، وما يستخلصونه منها من استنتاجات تؤثر على الثقة. مرة أخرى، حسبما يقول نيتشه: «ليست هناك حقائق، وإنما تأويلات». وتذكر أن الناس يميلون إلى الحكم على الآخرين بناء على السلوك، ويحكمون على أنفسهم بناء على القصد. من هنا، يمكن للتصرف السيئ مع حسن القصد أن يجعل الآخرين يفترضون سوء القصد، وهذا يزيد إلى حد بعيد من عمليات السحب، ويؤدي إلى صعوبة استعادة الثقة.

أما على الوجه الآخر من العملة، فقد يحدث أحياناً أن يحطم الآخرون ثقتنا بهم، ونواجه بقرار كيفية التعامل مع هذا الأمر. ربما يسيء شريك في العمل استخدام الموارد المالية، أو يرفض أحد أعضاء فريق ما تحمل المسؤولية، أو يذكرك أحد الموردين بسوء أمام آخرين في المجال نفسه، أو يستخدم شريك الحياة بطاقة الائتمان بتهور، ودون الرجوع إليك، أو يخالف أحد الأبناء موعد

العودة إلى البيت مرات عدة. إن كيفية تعاملنا مع انتهاكات الثقة هذه، قد تؤثر إلى حد بعيد على علاقات العمل وفرصه، وعلى الترابط المدني، وعلى السعادة الشخصية والأسرية - ربما لأجيال قادمة.

إذاً، ماذا نفعل؟

هل يمكن حقاً استعادة الثقة؟

هل من الحكمة - أم من الحماسة - أن نحاول؟

التحدي هو الفرصة

كما قلت في الفصل الأول: إن فكرة استحالة استعادة الثقة إذا فقدت، خرافة. ربما تكون المسألة صعبة، لكن، في معظم الحالات، يمكن استعادة الثقة المفقودة، بل غالباً ما يتم تعزيزها أيضاً!

على سبيل المثال، ليلة أن استدعتني الشرطة في منتصف الليل لأتسلم ابني بعد تجاوزه السرعة المقررة، أصاب ثقتي به هبوط حاد، فقد أنفقت أنا وجيري وقتاً طويلاً جداً في الشرح المفصّل لاشتراطات السماح لستيفن بقيادة سيارة الأسرة. وقد وافق على هذه الاشتراطات، ثم ذهب بكامل وعيه وخالف أحد أهم هذه الاشتراطات - أي الالتزام بالقانون.

لكن الثقة التي كنا نرغب في منحها ستيفن قبل مخالفته، لم تسترد فحسب، بل زادت بالفعل. ويمكنني أن أقول بأمانة: إن ثقتي في ستيفن اليوم أكبر بلا حدود مما كانت عليه قبل هذه الخبرة، ويرجع جزء كبير من ذلك إلى نتيجة ما حدث في أثناء عملية بحثنا في هذه المسألة.

فعندما أقر ستيفن بخطئه، واعتذر، وقضى شهوراً في حل مشكلات دفع الغرامة، والمعاناة من نتائج أفعاله، ازداد فهمه ونضجه، وقرر ألا يضع نفسه في هذا الموقف مجدداً أبداً. وقد زادت مصداقيته الشخصية، وقوى نزاهته وحسن

قصده. وقام بتنمية قدراته عن طريق إيجاد طرق ناضجة للتعامل مع خيبة الأمل في حياته. وقد أحرز «نتائج» - في شكل توجهات أفضل، وعادات أفضل، وقيادة أفضل للسيارة، لدرجة أنه صار يُعرف بين أقرانه بأنه السائق «الآمن» - وإنه من دون أن يعرف نفذ بعض السلوكيات الثلاثة عشر. فقد عمل على «مواجهة الحقيقة»، و«تصحيح الأخطاء»، و«إحراز النتائج» و«الوفاء بالالتزامات»، و«تطوير نفسه»، وبذلك، قوى كيانه الداخلي وعلاقته بنا.

رأيت ستيفن يكابد هذه العملية - لأنه تعرض لاختبار، كما تعرضت علاقتنا لاختبار، واجتازه - أشعر حقاً أن «رصيد الثقة» لدينا صار أكبر كثيراً مما كان قبل ذلك. وعلى الرغم من أن الموقف كان مؤلماً، فإنه أتاح الفرصة لنفسه ولنا لتعلم، وبتطور، وبنبي الثقة.

إن أحد أكبر عقبات بناء الثقة واستعادتها هو المبدأ السطحي القائل: إن الحياة المثالية تخلو من التحديات. والأمر ليس كذلك، فإننا سنواجه تحديات، وسنقترف أخطاء تؤثر علينا، فهذه هي الحياة. والمسألة هي كيف يكون رد فعلنا تجاه هذه الأمور - سواء اخترنا أن تكون أولويتنا عوائد الثقة الهائلة على المدى الطويل، أم أي شعور مؤقت بالرضا نحصل عليه من القيام بأمور تحطم الثقة، ومحاولة تبرير سلوك الثقة المنخفضة، أو إخفاء الأحقاد أو العجز عن الصفح.

إنني مقتنع تماماً بأن إعطاء الأولوية للثقة - أي السعي حثيثاً لبنائها وتميئتها واستعادتها ومنحها بحكمة - سيدير، في معظم الحالات، عوائد شخصية ومؤسسية تفوق بكثير أي سبيل آخر. لذلك، فعلى الرغم من أن استعادة الثقة قد تكون صعبة، فإن الأمر يستحق. وحتى إن لم تسترد الثقة في تلك العلاقة التي تكون بصددها تحديداً، فإن جهودك لاستردادها ستزيد من قدرتك على بناء الثقة في علاقات أخرى.

وكما في كل جانب آخر من جوانب الحياة تقريباً، يمكن أن تسبب الانكسارات انتصارات، ويمكن أن تصبح المشكلات والأخطاء بعض فرصنا العظيمة للتعلم

والنمو والتطور. ومع وضع هذا في الحسبان، لنلق نظرة الآن على ما يمكننا عمله لاستعادة الثقة - أولاً عندما نحطم ثقة الآخرين بنا، وثانياً عندما يحطم الآخرون ثقتنا بهم. وفي كلتا الحالتين، يوجد المفتاح في العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر، فإنها لا تعيدنا في بناء الثقة وحسب، وإنما أيضاً تمكننا من استعادتها.

عندما تفقد ثقة الآخرين

عندما تفقد ثقة الآخرين بسبب فعل مخادع واع أو رأي ضعيف، أو خطأ بسيط، أو فشل في قدرة، أو سوء فهم بسيط، يكون سبيل استعادة الثقة واحداً - وهو العمل على زيادة مصداقيتك الشخصية، والتصرف بطرق تبعث على الثقة.

مع ذلك، فإن إدراك كيف فقدت الثقة في البداية مفتاح مهم لفهم كيفية تطبيق العناصر الأساسية والسلوكيات في محاولة استعادتها. وبصفة عامة، تكون استعادة الثقة التي فقدت بسبب انتهاك يتعلق بالشخصية (النزاهة أو القصد) أصعب كثيراً من استعادة الثقة التي فقدت بسبب انتهاك يتعلق بالكفاية (القدرات أو النتائج) واستعادتها في حالات انتهاكات «النزاهة» هي الأصعب على الإطلاق في كل العلاقات، سواءً كانت شخصية أو أسرية أو مهنية أو مؤسسية أو في السوق.

تذكر أنك عندما تتكلم عن استعادة الثقة، فإنك تتكلم عن تغيير مشاعر شخص آخر تجاهك، وتجاه ثقته بك، وهذا شيء لا يخضع لسيطرتك، إذ لا يمكنك إجبار الناس على الثقة بك، ولا يمكن أن تجعلهم يأتونك، وربما كانوا يتعاملون مع أمور أخرى في حياتهم تجعل المشكلة أصعب بالنسبة إليهم. أو ربما قاموا بتأويل الانتهاك المتعلق بالكفاية من جانب بوصفه انتهاكاً متعلقاً بالشخصية، ما يعقد الأمر إلى حد بعيد. والفكرة هي أنك لا تملك أن تفعل إلا ما تستطيع فعله، لكنه ليس بالقليل. وحتى لو عجزت عن استعادة الثقة في موقف معين أو علاقة ما، فإنك عن طريق تقوية «عناصرك الأساسية» وتحويل «السلوكيات» إلى عادات، ستزيد من قدرتك على بناء الثقة أو استعادتها في مواقف وعلاقات أخرى طوال حياتك.

لذلك، تذكر أننا لا نتكلم هنا عن «تعديل» شخص آخر، فليس بمقدورك فعل ذلك. لكن يمكنك أن تعطي الآخرين شخصاً آخر له مصداقية وجدير بالثقة ويتصرف بطريقة تبعث على الثقة. وتبين التجارب أن هذا النوع من الأمثلة، سيكون له بمرور الزمن، مفعول أكبر بكثير من أي شيء آخر كان يمكننا أن نفعله لاستعادة الثقة.

استعادة الثقة على جميع المستويات

والآن، لنأمل بعض الأمثلة في كل من الموجات الخمس، ونرى كيف يمكن للمصداقية والسلوك أن يساعدك على استعادة الثقة على جميع المستويات، ولا حظ أن خوض تحدي التعامل مع الثقة المحطمة، في كثير من المواقف، يوفر الأساس لثقة أكبر.

الثقة المجتمعية

إن استعادة الثقة على المستوى المجتمعي تعني إعادة بناء الثقة في الدول والمؤسسات والصناعات والمهن، وفي الآخرين بصفة عامة. كذلك، فهي تتضمن إبطال التشكك والارتياب وحل المشاركة أو الإسهام محلها، وإيجاد القيمة، والسلوك الأخلاقي.

تشير الأفكار المبنية على المعلومات إلى إمكانية تحسين الثقة في المجتمع. فعقب فضيحتي شركتي إنرون ووردكوم، أظهرت دراسة واطسون وايت عام 2002 أن ثقة الموظف في الإدارة كانت بنسبة 44% فقط. ثم أظهرت دراسة ثانية أجراها واطسون وايت أيضاً بعد سنوات قلائل من الدراسة الأولى، أن النسبة قد زادت إلى 51%. وهناك دول مثل اليابان والدانمارك وهولندا، ازدادت الثقة في مجتمعاتهم بصفة عامة خلال العقد الماضيين.

وفي جمهورية أيرلندا، قام القادة عبر السنوات الثلاثين الماضية، بتغيير تركيز الدولة من الداخل إلى الخارج، وحولوها من الاستقلال الاقتصادي إلى الاعتماد

المتبادل. وأصلحوا ما كان يومًا نظامًا تعليميًا عتيقًا لتصبح أيرلندا واحدة من قادة التعليم في العالم بلا جدال، وقد زادوا من اتساق العمل عبر التعاون الهادف، وأقنعوا المغتربين بالعودة، وساعدوا أيرلندا على أن تصبح واحدة من أكبر الدول المستخدمة للتكنولوجيا، وجاذبة للاستثمار إلى حد بعيد، فهي في الواقع تجذب نحو 25% من استثمار الولايات المتحدة في أوروبا، على الرغم من أن سكانها يمثلون 1% فقط من سكان أوروبا.

وقد علق بيرتي إيرن، رئيس الوزراء الأيرلندي قائلًا: «الواضح أن التكنولوجيا هي القوة المحفزة لنا، فقد منحت الثقة لجيل جديد من الأيرلنديين، وساعدتنا على توفير الوظائف، وأوقفت مد الهجرة الهائل بمنح شعبنا مستقبلًا».

قامت القيادة في جمهورية أيرلندا بكل هذا من خلال جهود واعية وتعاونية تضمنت سلوكيات، مثل: مواجهة الحقيقة، وتطوير الذات وإحراز النتائج. ومن ثم، قاموا ببناء مصداقيتهم، وثقتهم العالمية بوصفهم دولة.

ثقة السوق

بالنسبة إلى ثقة السوق، فصحيح أنك في معظم الحالات إذا خنت ثقة العميل، لن تحصل على فرصة أخرى. وهذا القرار يرجع، بلا شك، إلى العميل الذي ربما يختار ببساطة ألا يستمر بعد ذلك، ويذهب إلى حال سبيله. وكما قلت من قبل، يصدق هذا تحديدًا عندما تكون الخيانة متصلة بالشخصية - وبصفة خاصة بالأمانة.

لكن في بعض الحالات، تُظهر التجربة أن العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر، تجعل من الممكن استعادة ثقة السوق، بل تعزيزها. في كتابهما «حكايات خدمة «ابهرهم» Tales of Knock Your Socks Off» ما يأتي:

كان لنا صديقان مقربان يحتفلان بعيد زواجهما الخامس والعشرين، فاتصلنا لتهنئتهما، والاطمئنان على الزهور التي طلبناها ليومهم الرائع - وللحفل

الكبير الذي كانا سيقمنا به في تلك الأمسية، ولكن أصابنا الغم، إذ علمنا أن ما وصل إليهما لم يكن الباقتين الكبيرتين اللتين يناسبان الاحتفال كما تصورنا، وإنما كان نباتاً سقيماً في أبيض، ضئيل الحجم، شيء هزيل، يمكن، في أفضل حالاته، أن يزين زاوية صغيرة في نصف الحمام الملحق بغرفة المعيشة.

كان الوقت بعد السادسة مساءً، والموعد المحدد للحفل هو الساعة والنصف. فاتصلنا هاتفيًا، وأدركنا جيري وهو في طريقه للخروج، وشرحن له ما حدث من تدليس. فقال: «لا تقولي أي شيء آخر، سأتدبر الأمر حالاً». وفي الساعة والرابع، اتصل أصدقاؤنا لإخبارنا بأن هناك شاحنة سلمت لهما باقتي زهور رائعتين، وباقة صغيرة لوسط مائدة الطعام. أوه - هل أشرت إلى أن صديقتنا يعيشان في كارولاينا الشمالية، أما نحن ومحل الزهور ففي مينوبوليس، لنا منطقة زمنية واحدة، ولكن بيننا نصف قارة.

عندما وصل إيصال الدفع، لم يكن به سوى تكلفة طلبنا الأصلي فقط، وسلمها بنفسه جيري، صاحب محل الزهور، وهو يحمل في يده قبعة - وباقة صغيرة من الزهور. وجدد اعتذاره عما حدث، وأكد أنه لن يتكرر. لا أعذار، لا إلقاء باللائمة على بائع الزهور الذي نفذ الطلب في «تشارلوت». ولا قول: «لا يمكن أن تتصوروا حجم العمل الذي عليّ إنجازه اليوم». لم يقل أي شيء سوى - «مرة أخرى، أعتذر عما حدث، وأرجو أن تفكروا فينا مجددًا، عندما تحتاجون إلى زهور». ويمكنك أن تراهن بأننا سنفعل، وقد فعلنا.

في هذا الموقف - كما في مواقف عدة تتضمن إصلاح الخدمة - أصبحت المشكلة نفسها عاملاً محفزاً لبناء ثقة أكبر؛ لأن الشركات أخذت المشكلة مأخذ الجد، وتعاملت مع المسألة الصعبة بطريقة تستعيد الثقة. وهذا النوع من إصلاح الخدمة يمكن أن يكسبك بوصفك عميلاً مدى الحياة.

واليك مثالاً آخر، ففي تسعينيات القرن العشرين، تعرضت شركة نايكو إلى انتقاد عنيف من الناشطين؛ لأنها ليست مسؤولة اجتماعياً، وذلك بناءً على الأوضاع

القائمة في بعض مصانع شركائها الأجانب في التصنيع. فاتخذ فيل نايت، رئيس مجلس إدارتها، خطوات لتصحيح «الأخطاء»؛ فاعترف بالمشكلة بوصفها «رد فعل متخبط من الأساس، وشركته هي المسؤولة عنه بالفعل». وبأفعال نايكي وسلوكها عبر السنوات اللاحقة، أظهرت نتائج ملموسة والتزاماً قوياً بالارتقاء بأوضاع الصناعة بأكملها لتصبح من رواد الشركات المسؤولة. وفي عام 2006، أحرزت الشركة المركز الثالث عشر في قائمة «أفضل الشركات المواطنة» واستعيدت الثقة المفقودة؛ لأنهم أخرجوا أنفسهم من هذه المشكلة بالشفافية. ولا يزال ثمة نقاد، ولكن كما يقول رئيسا العلامة التجارية نايكي، مارك باركر وتشارلي دينسون، في تقريرهما عن «مسؤولية الشركة»: «نرغب في بناء الثقة، وتمكين المعنيين بالأمر من الحكم علينا ليس حسب وجهات النظر، وإنما حسب الواقع. والشفافية أداة جوهرية في هذه العملية».

الثقة المؤسسية

قد تبدو استعادة الثقة داخل أي مؤسسة أمراً صعباً، وخاصة إذا كان التركيز، حصرياً تقريباً، على الإنتاج، ولا يتوازن مع ضرورة الحفاظ على القدرة على الإنتاج مستقبلاً. ولكن لأن المؤسسات مرتفعة الثقة تتفوق على المؤسسات منخفضة الثقة بثلاثة أضعاف، فإن هذا يوفر حافزاً لبذل الجهد. ولا توجد الثقة المرتفعة بيئة رائعة للعمل وحسب؛ وإنما توفر أيضاً حدًا تنافسيًا قويًا.

كانت لي تجربة شخصية في فقدان الثقة المؤسسية واستعادتها في أثناء الأسابيع الأولى من عملي بوصفي مديرًا تنفيذيًا في مركز كوفي للقيادة. فعندما توليت هذا المنصب، تشككت بشدة في حكمة الاستمرار في رعاية قسمنا التعليمي. وكنت أقدر بصدق مهمة هذا القسم وتأثيره المحتمل، لكن لأننا خفضنا أسعارنا لسوق التعليم، إلى حد بعيد، لنجعله في المتناول بدرجة أكبر، كان الاعتقاد والرأي السائد هو أن هذا القسم لا يدر أرباحًا على المؤسسة. ومع الأسف، لم يكن لدينا بيانات مالية جيدة لنعرف النواحي الأخرى.

وعلى الرغم من علاقتي الجيدة بموظفي القسم التعليمي فيما مضى، أجد نفسي الآن في مواجهة مدير المجموعة على طاولة في اجتماعات، في موقف يهدد وجود القسم نفسه. إضافة إلى ذلك، آسف لقول: إنني خالفت بعض السلوكيات الثلاثة عشر بالحديث عن الأمر مع آخرين في غياب الرجل بطرق لم أكن لأتصرف بها في حضوره. والمؤكد أن هذه الأمور كان لها أثر سلبي شديد على التوازن في أرصدة الثقة التي أمتلكها لدى كل من المدير والقسم برمته.

وفي النهاية، أصلحنا الأمور المالية للشركة، وأنشأنا أنظمة دقيقة للتقارير المالية، وقمنا بتطبيق أسلوب التكلفة القائمة على النشاط، والإدارة القائمة على النشاط لإعطائنا صورة كاملة عن الربحية الحقيقية لكل أقسامنا. وكما ثبت بعد ذلك، أنه على الرغم من التسعير المخفض، لم يكن قسم التعليم يحقق ربحاً وحسب، بل كانت هوامش الربح تماثل في ارتفاعها تقريباً أكبر الأقسام إدارياً للدخل.

وفي اليوم الذي وردت فيه البيانات الرقمية، دخلت إلى مكتب المدير، وقلت: «آسف. كنت مخطئاً، وأنا أعتذر لك ولجموعتك كلها، وسأقوم بتسوية الأمر ودياً، وسأكون المدافع الأول عن قسم التعليم». وقد فعلت، فأصبحت بطلاً في نظر القسم، وأخذت على عاتقي التأكد أن كل الناس تعرف أن قسم التعليم كان مشروعاً تجارياً مربحاً وعملية تخضع لإدارة جيدة.

ونتيجة لذلك، ارتفع بسرعة رصيد الثقة الخاص بي لدى المدير والقسم بأسره. وعلى الرغم من جهلي بالأمر آنذاك، فقد أخبرني المدير بعدها أن اعتذاري كان لحظة فارقة بالنسبة إليه شخصياً، وكذلك بالنسبة إلى المجموعة كلها، ووضع الأساس للنجاح الباهر الذي حققه القسم خلال العقد اللاحق.

إن كل ما أعرفه هو أن الثقة لم تسترد وحسب، وإنما تعززت مع المدير والفريق. وإن تذكر ما حدث، يجعلني أفهم كيف أن هذه التجربة أكدت أهمية إظهار الإخلاص، وتصحيح الأخطاء، وقيمة استعادة الثقة في المؤسسة، وتأثير الثقة على السرعة والتكلفة.

ثقة العلاقة

كما أشرت سابقاً، إذا كنت عميلاً لشركة خانت ثقتك، فربما لا تمنحها فرصة أخرى لاستردادها. وهذا أمر عارض، وربما لا يشغل حيزاً كبيراً من تفكيرك. لكن إن كان من خان ثقتك هو أحد أفراد أسرتك، فالأمر لا يكون عارضاً. ولأن العلاقات الأسرية أهم كثيراً، وبها عواقب بعيدة المدى، فستمنى أن تكون الرغبة والاستعداد لإعادة الثقة أكبر كثيراً.

وقد حكى أحد رفاقي هذه القصة:

كان أحد الأطباء في حي مجاور حسن السمعة، وله مركز مرموق في كنيسة، ويتبرع بوقته إلى المرضى المحتاجين في دول العالم الثالث، كما كان صديقاً لكثير من الناس في حيه والمجتمع المحيط به، وأباً وزوجاً محبباً... إلى أن تورط في علاقة مع امرأة أخرى. وتم اكتشاف حياته السرية وسلوكه المخجل، الذي يناقض قيمه التي كان يدعو لها في كنيسة وفي أسرته، وانقلب عالمه في لحظة رأساً على عقب، واضطرب زواجه اضطراباً عظيماً، وتآلم أطفاله، لدرجة أن معظمهم كانوا يرفضون الكلام معه، كما فقد مكانته في الكنيسة، وساءت سمعته تماماً.

لكن حدث أمران مهمان بدأ عملية العلاج التي مهدت الطريق لإعادة الاحترام والثقة: (1) أنهى علاقته بالمرأة الأخرى، وطلب الصفح من زوجته وأسرته. (2) اختارت زوجته أن تبقى معه، وأن تسانده على الملأ، وتمنحه الفرصة لاستعادة ثقته واستعادة احترامه لنفسه أيضاً. إنها لم تتجاهل الأمر، ولم تتصرف مثل بعض الزوجات اللاتي أسىء إليهن عاطفياً، واللاتي يلمن أنفسهن، ويسمحن لأنفسهن بأن يُخدعن مراراً وتكراراً، بل عززت احترامها لنفسها، وأذرتة، وطلبت تغييرات معينة في أسلوب حياته وسلوكه. وعلى الرغم من أهمية ما فعلته، كان ما فعله أهم؛ إذ لم يحاول أن يكذب للخروج من الموقف، وطلب الصفح، وقام بكل التغييرات المطلوبة، وأوفى بوعده بأنه لن يخون ثقته ثانية. وقد واجه مجتمعه، وأسرته، وجيرانه بتواضع، وليس بغطرسة أو بالتصرف بوصفه

على حق. كان الجميع يعرفون ما حدث، وكان يعرف أنهم يعرفون، وأراد استعادة ثقتهم أيضًا. وبمرور الوقت، بدأ زواجه وأسرته وسمعته تتعافى. وعلى الرغم من أن الناس لا ينسون هذه الأنواع من الأخطاء الشخصية والعامية، فإن اتجاه المرء والتغيير في شخصيته وسلوكه أيضًا يمكن أن يعيد بناء الثقة والاحترام.

وبالتأكيد، ليس كل شخص في موقف كهذا كان سيرغب في محاولة استعادة الثقة. لكن، كما تظهر هذه التجربة وما شابهها، يكون ذلك ممكنًا، عندما يرغب الناس في ذلك إلى درجة معينة على الأقل، وفي بعض المواقف.

وهناك جانب آخر يسبب مشكلات هائلة للثقة في العلاقات الشخصية، ألا وهو المال. وكما يؤكد كثير من مستشاري الزواج، فإن مشكلات المال هي السبب الأساسي للطلاق. وعلى الرغم من أن كثيرًا من هذه المشكلات سببها عيب في الشخصية (الأنانية، أو الإنفاق بتهور، أو محاولات السيطرة، أو تقييد وصول الشريك إلى الموارد المشتركة، أو محاولات إخفاء الإنفاق عن الشريك) فإن كثيرًا منها أيضًا يسببه عيب في الكفاءة (نقص في التعليم أو في خبرة إدارة المال). إضافة إلى ذلك، في معظم الأحيان يدخل أي شخصين في علاقة وقد نشأ كل منهما على نحو مختلف حسب خبرة الأسرة - على سبيل المثال، ربما يأتي أحدهم من أسرة مسرفة، في حين يأتي الآخر من أسرة مقترعة.

وقد حكّت امرأة هذه القصة:

سنوات طويلة، عانيت مع زوجي مشكلات إدارة مالنا. كنا نتفق على إنفاق المال بطريقة معينة، ثم يأتي بأمر جديد لم نتفق عليه، كان الأمر محبطًا للغاية، لدرجة أنني في النهاية انسحبت وجدائيًا بوصفي شريكًا ماليًا.

لكن، بمرور الزمن، توصلنا إلى إدراك أن هذا الموقف كان يؤثر سلبيًا على الثقة في علاقتنا، فقررنا أن نتغير، فعمل هو على أن يكون مسؤولاً عن التصرف بناء على اتفاقاتنا، وعملت أنا على التعبير عن آرائي بصورة أفضل، والمشاركة

على نحو أكبر في القرارات المالية. وصرنا، معاً، نشترك في أن نتعلم أكثر عن العادات المالية الجيدة، ومن بينها وضع الميزانية والاستثمار.

لقد استغرق تغيير العادات القديمة مدة من الزمن، لكن خلال هذه المدة، اقتربنا لدرجة مذهلة، وصرنا أكثر تطابقاً في قيمنا المالية وأهدافنا وعاداتنا. وفي الواقع، يمكنني أن أقول الآن: إن الوحدة المالية هي أحد مواطن قوتنا. إن عمل شيء كان على هذا القدر من التحدي، معاً، قد صنع روابط أقوى للثقة في علاقتنا برمتها.

في كثير من الأحيان يشعر من تعرضوا لمواقف تتسم بانخفاض الثقة، وكأن ليس هناك شيء يمكن عمله لإحداث تغيير إيجابي. لكن أمثلة كهذه وغيرها تثبت أنه عندما يرغب الناس - حتى في المواقف العصيبة في العلاقات الشخصية الوطيدة - يمكن استعادة الثقة. ويمكن لجهود استعادة الثقة نفسها أن تجعلها أقوى من قبل.

الثقة بالذات

غالبًا ما يكون أصعب أنواع الثقة في الاسترداد هو الثقة بأنفسنا. فعندما نخلف وعدًا قطعناه لأنفسنا، أو نفشل في تحقيق هدف ما، أو نتصرف بطرق ضد أعمق قيمنا، يمكن أن نتخفف ثقتنا بأنفسنا حقًا. وعندما نكرر المخالفات، فإننا نلوم أنفسنا بشدة، لدرجة أننا نتساءل إن كان بإمكاننا أن نثق بأنفسنا مجددًا؟

قبل بضع سنوات، أجبر صديق لي يتمتع بسمعة طيبة، لكنه لم يكن ناجحًا في إدارة المال، على إعلان إفلاسه في مشروعه التجاري. وكان الأمر مخزيًا، وربما ازداد الأمر سوءًا بسبب معرفة كل الناس به، وقد قلل ذلك إلى حد بعيد من ثقته بنفسه. وكان لا بد أن يبيع بعض ممتلكاته الخاصة لتدبير شؤون بيته، وبدأت زوجته تمارس عملاً تجاريًا من المنزل) واضطر هو إلى البحث عن وظيفة أخرى.

وقد اعتقد الجميع أنه عندما أعلن هذا الرجل إفلاسه سيكون هذا نهاية معاناته المالية، وأن بإمكانه أن يبدأ من جديد. لكن بقدر ما كان يشعر بالضيق من

موقفه، كان يشعر باستياء أكبر؛ لأنه وضع الدائنين في موقف كهذا، حيث تحملوا ديونه. لذلك التحق بثلاث أو أربع وظائف لسنوات عدة - وكان يعمل أحياناً على مدار الساعة تقريباً - لتسديد الديون التي لم يكن سدادها حتمياً من الناحية القانونية. وفي النهاية، سدد آخر ديونه، وتحرر من الأغلال التي كانت تكبله.

وبعد سنوات عدة، شاعت القصة (ولكن ليس عن طريقه) وذهل الجميع مما فعله، وبخاصة لأنه لم يكن عليه أي التزام قانوني بدفع تلك الديون. فارتفعت مصداقيته لدى أصدقائه وجيرانه وأسرتة إلى عنان السماء.

لكن الأهم بالنسبة إليه كان استعادة مصداقيته أمام نفسه. وعلى الرغم من أن الأمر كان غاية في الصعوبة، فإنه مهد طريقه للعودة إلى الثقة بالنفس، فشعر بسلام نفسي.

وتعطي استعادة الثقة بالذات بعداً آخر - بعداً قوياً - للعناصر الأساسية والسلوكيات. إنني أدعوك لأن تفكر فوراً في كيفية تطبيق السلوكيات الثلاثة عشر بصورة فعالة مع نفسك.

فالتحدث بصراحة يعني قول الشيء كما هو - في الأمور الجيدة كما في الأمور السيئة. ولا تتجنب الحديث عن أي شيء. لا تحاول تبرير ما فعلته أو إيجاد منطوق له، أو أن تحكي لنفسك قصصاً مؤثرة. فبدلاً من ذلك، قل لنفسك ما ينبغي عليك عمله، وما تحتاج إليه للتطوير. ولكن «لا» تقل لنفسك أكاذيب، مثل: «إنني لا أستحق الثقة، لقد أفسدت الأمر، ولن يمكنني إصلاحه، لا فائدة حتى من المحاولة. قل لنفسك الحقيقة، حتى لو استدعى الأمر عناية إلهية، «يمكنك» أن تجعل الأمور أفضل فقط إن أردت، وإذا حاولت حقاً.

أظهر الاحترام لنفسك، ولا تلم نفسك على ما ترى أنه نقاط ضعف أو أخطاء. عامل نفسك بقدر ما تعامل به الآخرين من حب. لا تتوقع من نفسك أكثر مما كنت ستتوقع من أي شخص آخر في مثل موقفك.

تحرراً الشفافية في حياتك الشخصية. كن صريحاً وأميناً مع نفسك فيما يتعلق بدوافعك وقراراتك، لا تحاول التبرير أو إيجاد منطوق. لا تحاول إخفاء نقاط الضعف أو الأخطاء، وإنما واجهها وتعامل معها مباشرة. كن تماماً كما كنت اليوم - واعمل على أن تصبح أفضل قليلاً غداً.

صحح الأخطاء التي اقترفتها في حق نفسك، وسامح نفسك (وهذا غالباً أصعب أنواع الصفح على الإطلاق) حرر نفسك؛ حتى تتمكن من بناء ثقتك بذاتك مجدداً.

أثبت الإخلاص لنفسك، لا تتحدث سلباً عن نفسك أو تحط من قدر نفسك - سواءً في حديثك لنفسك أو للآخرين.

حقق نتائج في حياتك في الأمور التي تشعر بأهميتها - سواء أكان أي شخص آخر يهددها مهمة أم لا، وضع أهدافاً وحقها.

طور نفسك. خصص وقتاً في حياتك لتحسين قدراتك باستمرار. استمتع بزيادة الثقة بالذات، والثقة التي تنتج عن تنمية المهارات، واستخدام مواهبك وقدراتك المتميزة، وأيضاً التي تنتج عن الارتفاع إلى مستوى التحديات التي تقتضي منك تنمية قدرات جديدة أو اكتساب معرفة جديدة.

واجه الحقيقة. لا تنكرها، ولا تدفن رأسك في الرمال، ولا تستسلم للتشاؤم واليأس. واجه ما ينبغي مواجهته، وتحرك بشجاعة وأمل.

وضح التوقعات. كن واضحاً فيما تتوقعه من نفسك، ولا تدع الآخرين يثنوك عن تحقيق توقعاتك، ولا تجعل توقعات الآخرين تتحكم في قراراتك وحياتك.

طبق مبدأ المساءلة، عندما يأتيك خاطر في شيء ما تشعر أن عليك عمله، قم بتدوينه، وحاسب نفسك عليه. لا تدع توقعات الآخرين تأخذ الأولوية على مسؤوليتك عن اتباع أفكارك.

استمع أولاً إلى ضميرك، وإلى صوتك الداخلي. لا تدع آراء الآخرين تقنعك بمخالفة أمور تشعر في أعماقك بأنك ينبغي أو ينبغي ألا تفعلها.

حافظ على التزاماتك لنفسك. حدد التزاماتك أمام نفسك بدقة، وعامل هذه الالتزامات بالاحترام نفسه الذي تشعر بأن عليك أن تعامل به التزاماتك تجاه الآخرين به.

امنح نفسك الثقة. ثق في قدراتك الطبيعية وفي حدسك، ثق في حكمك. ثق في قدرتك على تلقي التوجيه لحياتك. ثق أنه عندما يكون قلبك على حق، فإن العالم سيدعمك، وستكون الأمور كلها لصالحك.

عندما تفعل هذه الأشياء، فإنك تقوي العناصر الأساسية الأربعة الخاصة بك. فأنت تزيد نراحتك، وتصلح قصدك، وتزيد من قدراتك، وتحسن نتائجك، وتصبح الشخص الذي يمكنك، ويمكن للآخرين أيضاً الثقة به.

باختصار...

من خلال عملي، ونشاطي الاجتماعي، وحياتي الشخصية والأسرية طوال الأعوام العشرين الماضية، رأيت ما يكفي لإقناعي بأن الناس على جميع المستويات - على المستوى المجتمعي والمؤسسي والشخصي ومستوى السوق ومستوى العلاقة - لديهم القدرة دائماً على استعادة بعض معايير الثقة على الأقل عندما يفقدونها...». إذا كانوا جادين حقاً في فعل ذلك. فإن لم يكونوا جادين - أو أنهم كرروا إساءة استخدامها بعد استعادتها - فالأرجح أنهم سيخسرون الفرصة.

وفي حالات عدة، أعرف أن من الممكن ليس فقط استعادة الثقة، وإنما أيضاً تعزيزها بالفعل. فإن الأمور الصعبة التي نمر بها مع المقربين في حياتنا، يمكن أن تصبح أرضاً خصبة لنمو ثقة دائمة - ثقة أقوى بالفعل؛ لأنها تعرضت للاختبار، وأثبتت قدرتها على اجتياز التحدي.

وفي كل الحالات، توفر العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر أدوات قوية لاستعادة الثقة.

عندما يفقد الآخرون ثقتك

حتى الآن، تكلمنا عن استعادة الثقة، عندما تفقد أنت ثقة الآخرين. لكن ماذا تفعل عندما يفقد الآخرون ثقتك بسبب فعلٍ ما قاموا به؟

تمامًا مثلما أنك لا تستطيع إجبار أي شخص آخر على الثقة بك عندما تفقد ثقته، لا يمكن لأحد أن يجبرك على الثقة به عندما يفقد ثقتك. وبالنسبة إليك، تكون إعادة الثقة لشخص حطمها خيارًا لك وحدك. لكن عندما تفكر في خيارائك، أقترح أن تضع في حساباتك خطين إرشاديين، ثبتت فائدتهما العظيمة في مواقف كثيرة:

لا تتسرع في الحكم: فأنت تعرف كيف يكون شعورك، عندما لا يثق بك شخص ما. ولعلك تعلم أيضًا كيف يمكن أن يكون شعورك عندما يساء فهمك، أو يساء تفسير ما قلته أو فعلته، أو يساء الحكم عليك، أو تفقد ثقة شخص ما بسبب خطأ لم ترتكبه. لذلك، ضع نفسك مكان الآخر. امنح الآخرين ميزة الشك، ولا تفترض أليًا أن الإخفاق في الكفاية هو إخفاق في الشخصية. فكثير من الأخطاء غير مقصودة، فلا تضيف عليها ما ليس فيها.

لا تتسرع في الصفح: أريد أن أكون شديد الوضوح هنا؛ لأن الصفح والثقة أمران مختلفان. فبالنسبة إلى الزوج الذي يسيء معاملة زوجته، على سبيل المثال، «ليس» الصفح المتكرر (بمعنى أنها تغفر له دائمًا، وتظل تعود إلى زوج يستمر في إساءة معاملتها) هو ما أتكلم عنه، فهذه ليست «ثقة ذكية».

إن ما أتكلم عنه هو قدرتنا على تطهير أنفسنا من مشاعر الغضب أو الحقد أو اللوم أو إلقاء الاتهامات أو الانتقام تجاه أي شخص سبب لنا أذى، إما عمدًا أو عن غير قصد. إنني أتكلم عن رفض الاضطلاع بدور الحكم أو القاضي تجاه شخص آخر، وعن ترك الأمور التي تقع خارج سيطرتك والتي تشمل اتجاهات الآخرين وسلوكياتهم وما حدث في الماضي. إنني أتكلم عن تحرير أنفسنا جسديًا

وعقليًا وروحياً ووجدانياً من ردود الأفعال التي تتبع الأخطاء، ونقاط الضعف، واختيارات الآخرين السيئة.

وهناك مثال رائع للصفح هو نيلسون مانديلا، فبعد 27 عامًا من السجن في جزيرة روبن، تم إطلاق سراحه، وأصبح رئيسًا لجنوب إفريقيا. وفي خطاب التنصيب، قام هو شخصياً بدعوة من سجنه إلى الجلوس في الصف الأول علامة على الصفح الذي شعر بضرورته لشفاء روحه وبلاده.

وليس الصفح سهلاً دائماً. فهو في الواقع، يتطلب بالنسبة إلى كثير منا، تدخلاً إلهياً. لكن سواء اخترنا أن نثق أم لا، فإننا نحتاج دائماً إلى الصفح - من أجلنا ومن أجل الآخرين. وللحق، لن تكون لدينا حرية ممارسة «الثقة الذكية» حتى نصفح. فإننا نحمل عبئاً وجدانياً يثقل كلاً من تحليلنا ونزوعنا إلى الثقة.

لا يمكن للضعيف أن يصفح، فالصفح من شيم الأقوياء.

ماهاتما غاندي

إن الصفح أحد المبادئ لحياة أفضل. وهو أيضاً جزء من مسؤوليتنا في تصحيح الأخطاء. وإن لم نصفح فإننا نخالف هذا السلوك الحاسم، ولا نحرم أنفسنا وحسب من حكم واضح وحرية وجدانية وعوائد محتملة للثقة المرتفعة، وإنما قد نقف عقبة أمام غفران شخص آخر لنفسه، وحدوث تغيير شخصي له.

ضع في حسابك أننا ندخر القوة لنصفح عن هؤلاء الذين أخطأوا معنا، ليس بما «فعلوه» بل بما «فعلناه»، ولا نصفح لنتنازل عن حقنا «للمسيء»، وإنما نصفح لكي نجلب الصفاء والسلام لأنفسنا، وكان مانديلا خير مثال لذلك.

﴿إن من لا يستطيع أن يصفح عن الآخرين، يحطم الجسر الذي لا بد أن يعبر هو أيضاً فوقه.﴾

لورد هربرت، الفيلسوف والعالم اللاهوتي البريطاني

إننا بوصفنا مواطنين عالميين، وجزءاً من الجنس البشري، ومن أجل مصالحنا العليا ومصالح الآخرين أيضاً، يجب أن نصفح. إذا، فإننا - فيما يتعلق بالثقة - لدينا حرية المضي قدماً في أي اتجاه نختاره.

تحديد أولوية استعادة الثقة

حكى أحد أصدقائي المقربين هذه القصة:

كان ابننا طفلاً «مثاليًا» إلى أن بلغ الرابعة عشرة من عمره. إذ كان يشارك في أنشطة الأسرة بسرور، ويحصل على درجات مدرسية جيدة، ولديه أصدقاء رائعون، فتصورنا أننا حققنا كل شيء. وعندما بدأ سلوكه يتغير قليلاً، افترضنا أن الأمر نمو طبيعي، وحاولنا أن نتكيف مع الأمر. لكن عندما بدأ يتعلق بمجموعة جديدة من الأصدقاء، وأصبح يتكتم ما يفعله بدرجة أكبر، عرفنا أن هناك مشكلة. لذلك قررنا أن نضع ابننا على قائمة أولوياتنا. فقضينا وقتاً أطول معه، وقللنا الامتيازات، ووضعنا أهدافاً أسرية، وتكلمنا مع خبراء، وأخذنا إلى خبراء. وكانت هناك محاضرات، واعتذارات، ووعود تقطع وتخلف. لكن كان كلما كبرت سنه، تصير خياراته أشد خطورة. كنا نشعر دائماً بالإحباط والخوف، لكننا قررنا أن نتأكد دائماً أنه يعرف أننا لن نياس منه أبداً، ولن نتوقف عن حبه مطلقاً - مهما حدث.

ولأن الأمور كانت تسير من سيئ إلى أسوأ، قلنا له: إننا نحبه حباً جماً، لدرجة أننا نؤيده في الأسلوب الذي اختاره لحياته، وإننا نرحب بأن يعيش معنا ولكن بشروطنا، أما إذا أراد أن يعيش بطريقة مختلفة، فعليه أن يعيش في مكان آخر.

لذلك انتقل من بيتنا - وازداد أسلوب حياته سوءاً. وعلى الرغم من أن الأمر كان مؤلماً للغاية، حاولنا تجاهله، والحفاظ فحسب على قيمنا، وإعادة التأكيد على حبنا له. وتأكدنا أنه هو وأصدقائه يعرفون أنهم مرحب بهم دائماً في بيتنا لتناول عشاء شهي أيام الأحاد. وقلنا لهم: إن عليهم أن يتصرفوا على نحو مهذب

في أثناء وجودهم في بيتنا، لكننا سنرحب بهم دائماً ونحبهم ونطعمهم. في بعض أيام الآحاد، كانت تأتي مجموعة فظة إلى حد ما، لكن مهما كانت صورتهم، كانوا يغادرون بيتنا دائماً ممتلئين بالطعام والحب.

وبالتدريج، وجد ابننا نفسه. وبعد أن سار في طريقه عبر أوقات عصيبة للغاية، حدث له تغير جوهري. والآن عاد ثانية إلى روحه الرائعة التي كانت عنده إلى أن أتم الرابعة عشرة من عمره. وقد أخبرنا أن الخيط الوحيد الذي كان يتعلق به طوال محنتنا التي استمرت خمس سنوات، هو أنه كان يعرف أننا نحبه، وأتينا نضع مصالحه في أعماق قلوبنا. وقال: إنه كان يعرف أنه يمكنه أن يثق بنا - والآن، من دواعي سرورنا، أننا نعرف أن بإمكاننا أن نتق به أيضاً.

إن استعادة الثقة في العلاقات الوثيقة قد تكون صعبة ومؤلمة، وقد تستغرق سنوات أحياناً. لكن ليس هناك عوائد في الحياة أكبر من تلك التي تأتي من وضعها بوصفها أولوية وتنفيذها.

الثقة المحطمة : بداية

الثقة المحطمة طريق مسدود بالنسبة إلى كثير من الناس، فهي نهاية علاقة ونهاية فرصة - بل إنها أحياناً نهاية الثقة بالذات، ونهاية القدرة على منح الثقة مجدداً طوال العمر.

لكن ليس ذلك أمراً حتمياً، ففي الواقع، أرى أن الثقة المحطمة يمكن أن تصبح بالفعل بداية مهمة. فإذا حطمت ثقة شخص ما بك، فإنها فرصة لأن تنظم نفسك، وتطور شخصيتك وقدراتك، لكي تتصرف بطرق تبعث على الثقة، على أمل أن يؤثر ذلك فيمن أسأت إليه، فتستعيد ثقته بك. لكن إن لم يفعل، فربما تؤثر جهودك في الآخرين بطرق إيجابية، وستمكنك قطعاً من إقامة علاقات ثقة مرتفعة أوسع في المستقبل.

وإذا حطم شخص ما ثقتك به، فهي فرصة لك لتنمية قدرتك على الصبح، ولتتعلم كيف تمنح «ثقة ذكية»، ولتصل إلى أقصى حد ممكن من العوائد في العلاقة.

وفي كلتا الحالتين، تمنحك الثقة المحطمة الفرصة لكي تقوم بقفزات واسعة في بناء ثقتك بنفسك ومصداقيتك الشخصية. وعندما تدخل في عملية محاولة استعادة الثقة التي فقدتها لدى الآخرين، أو عملية الصبح ومنح هؤلاء الذين حطموا ثقتك بهم «ثقة ذكية»، فسوف تنمو شخصيتك وقدراتك، وستكتسب الثقة في بصيرتك وقدرتك على بناء الثقة وتنميتها واستعادتها ومنحها، على جميع المستويات في حياتك.

نزوع إلى الثقة

كج وجدت أن عند الثقة بالناس حتى يثبت أنهم لا يستحقون تلك الثقة، تحدث أمور كثيرة.

جيم بورك، رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي السابق
لشركة جونسون آند جونسون

هل مررت في حياتك بموقف فيه شخص ما يصدقك، ويثق بك، حيث لا يفعل ذلك أي شخص آخر؟ ماذا كان شعورك حيال ذلك؟ وما الفرق الذي صنعه ذلك في حياتك؟

لقد كنت في موقف كهذا عقب تخرجي في الجامعة مباشرة، إذ التحقت بعمل لدى شركة ترامل كرو، وكانت في ذلك الوقت أكبر شركة لبناء العقارات في الدولة، وواحدة من الأعضاء الدائمين في «أفضل مئة شركة يمكن العمل لحسابها» في أمريكا. وكان موقفًا غير عادي؛ لأن المعتاد أن شريكًا في مكتب إقليمي معين هو من سيتولى مسألة توظيفي. ولكن في هذه الحالة، كان لديّ غداء عمل مع الشريك الذي يتولى الإدارة في الشركة، وقد منحتني وظيفة مندوب إيجارات في الحال. لم يكن يعرف في أي مكتب سأعمل، لكنه كان واثقًا أنه لا بد من وجود مكان مناسب في جهة ما.

قبلت العرض، ثم قمت بزيارة بعض المكاتب الإقليمية ليجري معي الشركاء هناك مقابلات شخصية. لكن في مكتب بعد الآخر، لم يبدُ أنني أعجبتُ أحدًا. وعلى الرغم من أن أدائي في الكلية كان جيدًا، وكانت لديّ خبرة عمل ممتازة، فقد أشرت في ملخص سيرتي الذاتية إلى أنني أنوي العمل بضعة أعوام، ثم أعود إلى الجامعة لأحصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ولكن كانت الوظيفة التي عُينت فيها هي الوظيفة نفسها التي تعرض على حملة ماجستير إدارة الأعمال

من أفضل الكليات، ويتم إلحاقهم بمسار سريع مدة من ثلاث إلى خمس سنوات للوصول إلى الشراكة، فلا أحد يريد أن يستثمر في تدريبي لأعمل مدة عامين فقط، ثم أترك العمل. إضافة إلى ذلك، كتبت في ملخص سيرتي الذاتية أن هدف عملي هو الدخول في مجال استشارات الإدارة وتنمية القيادة، وهو ما لم يرق لشركاء ترامل كرو هؤلاء، الذين كانوا يعملون في مجال بناء العقارات. وبهذا سبب ملخص سيرتي الذاتية، وخططي المهنية في الأساس، انقطاع الصلة مع كل الناس. وكنت آنذاك شديد السذاجة، لدرجة بأنني بالكاد فهمت المشكلة، لكنني لم أشعر أنني كان يمكن أن أكذب فيما يتعلق بنياتي، وأقول حسب ما يريد أن يسمعه الناس.

لذلك، ظلت مدة ستة أسابيع في حيرة بالغة، أعمل فقط من خلال مكتب الشركة، لكنني لا أفعل أي شيء في الحقيقة. وبعدما قابلت مجموعة كبيرة من الشركاء على اختلاف مشاربهم، أصبح واضحاً أنه ما من أحد يريدني للعمل معه، وكنت واثقاً من أن مدير الإدارة كان يتعجب من سبب ذلك، ففترت عزيمتي، وفي الواقع، كانت ثقتي بنفسي منخفضة طوال الوقت.

ثم قابلت شريكاً جديداً - جون والش - الذي بدا متحمساً لإعطائي فرصة، وقال: «أحب هذا الرجل، وأثق به، وأريد أن يكون في فريقتي». وأخذني تحت جناحه، وعاملني منذ اليوم الأول تماماً كما كان يعامل حملة ماجستير إدارة الأعمال وخريجي كليات الحقوق، الذين كانوا يعملون معه أيضاً، فشعرت بامتنان لا حدود له، وبدافعية وتشجيع، فقررت ألا أخيب ظنه.

لم تظهر أي نتائج لي قبل مرور ستة أشهر. وطوال ذلك الوقت، كنت دائماً أشك في نفسي، لكن جون والش ظل مؤمناً بي. ثم نجحت الأمور على نحو مفاجئ، وقبل مضي عامين على عملي، كنت قد صرت أعلى مندوبي الإيجارات إنتاجاً في المكتب، وواحدًا من أغزرهم إنتاجاً في البلاد.

لقد أتى إيمان جون والش بي بثماره - ليس له وحسب فيما يتعلق بأرباح الشركة، وإنما أيضاً في الطريقة التي شكل بها قيادتي وحياتي. وعندما أذكر هذا

الرجل اليوم، أذكره بكل امتنان وحب. فإلى جانب والدي، كان لجون والنش أكبر تأثير فردي في حياتي المهنية (وكان له تأثير عميق في حياتي الشخصية) لأنه آمن بي، ومنحني الفرصة حيث لم يفعل أي شخص آخر ذلك. وقد استخرج منحي ثقته أفضل ما بداخلي.

كلمة إني أهديك هذه الكلمات الثلاث: «أنا أو من بك».

بالي باسكال، عالم الفيزياء والرياضيات الفرنسي

الإيحاء بالثقة

في مكان ما عبر مسيرتنا، يجد معظمنا خبرة مشابهة، حيث يؤمن بنا شخص ما، ويصنع فرقاً هائلاً في حياتنا. والأكثر إثارة في هذا الأمر هو إدراك أن «بوسعنا أن نفعل الشيء نفسه للآخرين»، أي يمكننا أن نؤمن بهم، وأن نمنحهم الثقة، وأن نساعدهم على أن يرتفعوا إلى مستوى التحدي، وعلى اكتشاف قدراتهم الكامنة، وتقديم إسهامات لا حصر لها تفيدنا جميعاً..

فكر وحسب في الفرق الذي صنعه أناس مثل سام والتون، مؤسس كل من شركة وول-مارت ونادي سام، فقد قال دين ساندرز، نائب الرئيس التنفيذي للعمليات سابقاً: إنه بعد عودة سام من زيارات للمحل، كان يجادلني هاتقياً ويقول: «دين، أعط هذا الولد إدارة أحد المحال، فلديه استعداد لذلك». وعندما كان دين يعرب عن مخاوفه بشأن مستوى خبرة شخص معين، ما كان سام ليقول سوى: «أعطه إدارة محل على أي حال، ولنر ماذا سيفعل».

كلمة حتى الجرعة الزائدة من الثقة، التي قد تتضمن أحياناً، مخاطرة التعرض للخداع أو خيبة الأمل تكون أكثر حكمة، على المدى الطويل، من أن تسلّم بأن معظم الناس عاجزون أو غير مخلصين.

وارين بينيس، مؤلف كتاب «لكي تصير قائداً»

فكر في الاختلاف الذي يصنعه رؤساء شركات مثل نوردستروم، التي تثق بأن موظفيها يستخدمون الحكم السليم، أو ريتز كارلتون التي تخول للموظفين سلطة مالية لحل مشكلات العملاء، أو بست باي، حيث يعمل الناس أينما شاؤوا ووقتاً شاؤوا، مادامت المهام تُتجز.

فكر في تجربتك الشخصية، كيف تشعر عندما يقول لك شخص ما: «بوسعك أن تفعل هذا أنت رائع، لديك الشخصية والقدرات التي تؤدي إلى النجاح. إنني أو من بك وأثق بك»؟ في بعض الأحيان، يوجد مجرد سماع هذه الكلمات كل الإثارة اللازمة للنجاح.

إن الرؤساء الذي يمنحوننا الثقة يصبحون بالنسبة إلينا موجهين ونماذج وأبطالاً. ويفمرنا الشعور بالامتنان حين نفكر فيهم، وفيما صنعوه من فرق في حياتنا. وإن الشركات التي تمنح موظفيها الثقة تصبح أماكن رائعة للعمل.

كما يقوم أسلوبنا على النتائج الأساسية لعشرين عاماً من البحث - وهي أن الثقة بين المديرين والموظفين هي السمة المميزة الأولى لأفضل أماكن العمل. معهد «مكان رائع للعمل»

هذا النوع نفسه من القيادة يبعث على الثقة في البيت. فكر وحسب فيما يصنعه الأبوان من فرق في حياة الأطفال عندما يقولان لهم: «إننا نحبكم، ونؤمن بكم، ونثق بكم». وساعدهم على تنمية شخصياتهم وقدراتهم بإعطائهم أعمالاً هادفة - مهام تتطلب الثقة - لتنفيذها. وعندما يتكلم الناس في برامج القيادة عندنا عن مشاعرهم تجاه صاحب أكبر تأثير في حياتهم، فإنه غالباً يكون أحد الأبوين (أو أحياناً يكون معلماً، أو مدرباً، أو موجهاً في العمل) آمن بهم حين لم يفعل ذلك أحد غيره.

وكما قلت من قبل: إن المهمة الأولى للقائد - سواءً في العمل أو البيت - هي أن يوحى بالثقة، وأن يخرج أفضل ما في الناس عن طريق منحهم الثقة للقيام بأعمال مهمة، وإيجاد بيئة يفجر فيها التعامل بمستوى مرتفع من الثقة الإبداع والإمكانية.

كأن تتق، ويخيب ظنك أحياناً، خير من ألا تتق أبداً، وتصيب أحياناً.

نيل أ. ماكسويل، المربي والزعيم الديني

معظم الناس يحسنون الاستجابة للثقة

تُخرج الثقة أفضل ما في الناس، وتغير بالفعل حركات التفاعل. وعلى الرغم من حقيقة أن قلة من الناس تسيء استغلال هذه الثقة، فإن الغالبية العظمى، من الناس لا يسيئون استغلالها، وإنما يحسنون الاستجابة لها إلى درجة مدهشة. وعندما يفعلون ذلك، لا يحتاجون إلى إشراف أو رقابة خارجية، ولا إلى أسلوب «الجزرة والعصا» لبت الدافعية لديهم، إذ إنهم مفعمون بالحماس، ويعملون وفقاً للثقة والمنوحة لهم، ويريدون أن يرتفعوا إلى مستواها، ويرغبون في رد العطاء بعطاء.

ومرة أخرى، كما قال إميل دوركايم: «عندما تكون العادات والتقاليد [القيم الثقافية] وافية، فلا ضرورة للقوانين. وعندما تكون العادات والتقاليد غير كافية يصعب فرض القوانين». وسأقوم بتعديل بسيط هنا، فأقول: «عندما تكون الثقة وافية، فلا ضرورة للقوانين، وعندما تكون الثقة غير كافية، يصعب فرض القوانين». وكما قال والدي: «الثقة الكاملة هي أعلى صور الدافعية الإنسانية».

ومهما كنا، فلدينا فرص لا حصر لها لمنح الثقة والإيحاء بالثقة للآخرين. ونحن بذلك نصنع فرقاً مذهلاً - ليس فقط في حياتنا الشخصية، وإنما أيضاً في حياة كل من يمسه ما نفعله.

إننا أيضاً نصنع فرقاً هائلاً في حياتنا. فالثقة متبادلة - بعبارة أخرى، كلما وثقت بالآخرين وثقوا بك. ففي تدريب ما قبل العمل، حيث نعطي المشاركين في البرنامج بطاقات بها صور لمن يعملون معهم، ونطلب منهم أن يصنفوهم من ناحية ثقتهم بهم أو عدم ثقتهم، نجد أن هؤلاء الذين يميلون إلى عدم الثقة بالآخرين، لا يثق الآخرون بهم عادة. وبحسب كلمات لوتسو: «إن لم تتق بالناس لن يثقوا بك».

لحظات ثقة مؤثرة

الحقيقة أن كثيراً من الأحداث المهمة في العمل والتاريخ والأدب والحياة تعتمد كلياً على لحظات ثقة مؤثرة - على الناس الذين يرغبون في منح الثقة بطرق مدهشة.

أرى لحظة فارقة في حياة الإسكندر الأكبر ملك مقدونيا. فقد عرض الملك داريوس الثالث، ملك فارس، ألف قطعة نقدية لأي شخص يقتل الإسكندر. وحدث أن أصيب الإسكندر بعدوى ذات الرئة، وشارف على الموت، فخاف الأطباء أن يعالجوه؛ لأنهم اعتقدوا أنه لن ينجو من هذا المرض، وكانوا يخشون إن مات أن يُتهموا كذباً بوضع السم له وقبول رشوة داريوس. لكن فيليب صديقه وطيبه، الذي تعهد الإسكندر منذ طفولته، كان يرغب في علاجه؛ لأنه كان واثقاً من دوائه المعالج، ومن صداقة الإسكندر أيضاً.

يحكي المؤرخ ه. أ. جربير، فيقول:

عندما كانت الحمى في أقصى درجاتها قال [فيليب]: إنه يتمنى إنقاذ الملك عن طريق ترياق قوي سيقوم بتحضيره.

وما إن خرج فيليب ليحضّر هذا الترياق، تلقى الإسكندر رسالة تحذره من طبيبه؛ لأنه تلقى رشوة من الملك الفارسي داريوس الثالث ليقبله بالسم.

بعدما قرأ الإسكندر الرسالة، وضعها تحت وسادته، وانتظر في هدوء عودة طبيبه. وعندما عاد فيليب حاملاً معه الكأس الذي يحتوي على العلاج المنتظر، أخذ الإسكندر الكأس بإحدى يديه، وأعطاه الرسالة باليد الأخرى، ثم شرب الترياق حتى آخر قطره، بينما كان فيليب يقرأ الرسالة.

عندما رأى الطبيب الاتهام، شحب وجهه كشحوب الموتى، ونظر إلى سيده، الذي أعاد إليه الكأس الفارغة مبتسماً. كانت ثقة الإسكندر التامة بطيبه مبررة تماماً؛ لأن الترياق عالجه، وسرعان ما أصبح قادراً على العودة لحياته الطبيعية...

وأرى أيضًا الأسقف الكاثوليكي في ملحمة فيكتور هوجو «البوساء»، الذي لم يصفح عن اللص جان فالجان وحسب، وإنما أكد استحقاقه للثقة، ومنحه إياها، ما غير حياته إلى الأبد.

كذلك أفكر في المعلمة آن سوليفان، التي منحت الثقة والثقة بالذات، محققة نتائج رائعة، إلى تلميذة لا ترى، ولا تسمع، ولا تتكلم، هي هيلين كيلر. وأكد المقاول بيير، الذي أنشأ شركة على أساس مبدأ أن معظم الناس أختيار، ويمكن الثقة بهم.

وأذكر المدرب الذي يؤمن بإمكانات رياضي.

وأذكر صديقًا يقف إلى جانب شخص ما في وقت عصيب.

وأذكر طفلاً صغيراً يثق في أبيه أو أمه.

و«أتذكر» أباً يمنح طفلاً في السابعة من عمره الثقة.

اختيار الثقة

خير لك أن تثق بالجميع، وتُخدع،
وتبكي على تلك الثقة، وذلك الخداع
من أن تشك بقلب، إن صدق،
يبارك حياتك بصدق بلا خداع

فرانسيس أن كيمبل، كاتبة بريطانية

لقد وُلدنا بنزوع إلى الثقة. وعندما كنا أطفالاً كنا سذجاً وأبرياء وسريعي التأثر، ويسهل خداعنا. ومع خبرة الحياة، أصبح كثير منا أقل ثقة - وأحياناً لأسباب وجيهة.

لكن مهما كان موقفنا، فالحقيقة هي أن بوسعنا أن نختار الحفاظ على نزوعنا إلى الثقة أو استردادها، ومفتاح ذلك هو قدرتنا على الصبح، وكذلك

في قدرتنا على الموازنة بين نزوعنا إلى الثقة والتحليل، فهي تعطينا الحكمة لمنح «الثقة الذكية» التي ترفع العوائد إلى أقصى حد، وتقلل المخاطرة إلى أدنى حد.

في حياتي الشخصية، عرفت طريفي المعادلة. فقد مررت بمواقف خضعت فيها لإدارة صغرى لم تمنح الثقة. وأعرف الأثر السلبي القوي لذلك على مشاعر المشاركة والالتزام والحماس والإبداع لدىّ، وعلى إطلاق طاقتي وموهبتي. لكنني مررت أيضاً بمواقف كانت الثقة فيها تمنح بسخاء، وأعرف أن تلك الثقة أثرت في بشدة، وأطلقت بقوة أفضل ما في داخلي.

كنت أتعرض للخداع أحياناً، فقد وثقت بأناس لا يستحقون الثقة. لكنني، في معظم الحالات، رأيت نتائج لا يمكن تصورها، حين ينجح الناس في التعامل مع الثقة، رأيتهم يناضلون لتحقيق التوقعات، ورأيتهم مضاعفين بالطاقة والحماس وروح المشاركة. ورأيتهم يجودون طائعين بقلوبهم وعقولهم، ويشاركون بكل ما في وسعهم في أعمالهم. ورأيتهم يتغلبون على الفوارق، ويتخطون الصعاب، وينجزون أموراً عظيمة - بسرعة - لأن شخصاً ما يتمتع بالحكمة منحهم الثقة.

كخير لك أن تُخدع أحياناً من ألا تثق على الإطلاق.

صامويل سمايلز، مؤلف وكاتب سير

لا مجال في اقتصاد اليوم العالمي «المسطح» لتجاهل حقيقة أن الثقة جوهرية للرخاء. وفي علاقاتنا الشخصية والأسرية، الثقة جوهرية للرضا والسعادة.

والثقة التي يمكننا أن نبنيها، يمكننا أن ننميها، وأن نستعيدّها. ويمكن أن نتمتع بالمصداقية على المستويين الشخصي والمؤسسي. ويمكن أن نتصرف بطرق تبعث على الثقة، ويمكننا أن نزيد السرعة، ونخفض التكلفة في كل بعد من أبعاد حياتنا.

فلماذا إذاً نمتنع عن فعل ذلك؟ لماذا لا نرغب في الحياة والقيادة بطرق تبعث

على الثقة؟

لعل ألبرت سيفيستر صاغ ذلك على أفضل ما يكون، حين قال:

في وقت ما، في حياة كل امرئ منا تخرج نيراننا الداخلية، ثم تندفع لهبًا عند مواجهة إنسان آخر، وعلينا جميعًا أن نشعر بالامتنان لهؤلاء الذين يضرمون النار من جديد في روحنا الداخلية.

إن منح الآخرين الثقة يضرم النار من جديد في روحنا الداخلية - عندنا وعندهم. إنها تلمس وتثير النزوع الفطري إلى أن نثق بالناس، وأن يثق الناس بنا، والموجود لدينا جميعًا. وتجلب السعادة للعلاقات، وتجعل العمل مثمرًا، وتهب حياتنا ثقة بالذات. وفوق هذا وذاك، تدر عائدًا استثنائيًا في كل بعد من أبعاد حياتنا، ألا وهو: سرعة الثقة.



obeikandi.com

ستيفن إم. آر. كوفي

كوفي لينك عبر أنحاء العالم

ستيفن إم. آر. كوفي أحد المشاركين في تأسيس شركة كوفي لينك عبر أنحاء العالم (كوفي لينك وورلد وايد) ومديره التنفيذي. وهو محاضر أساسي بارع يلقي رواجاً شديداً ومستشاراً في الثقة والقيادة والأخلاق، وصاحب أداء متميز، وله جمهوره في كل أنحاء العالم. وهو يؤكد أن لا سرعة أكبر من سرعة الثقة، وأن القدرة على بناء الثقة وتمييزها ومنحها واستعادتها مع المعنيين بالأمر «هي» قوة القيادة الحاسمة في الاقتصاد العالمي الجديد. وهو يقدم تلك الرسالة بحماس، إذ فرغ نفسه لمساعدة الأفراد والمؤسسات على جني عوائد الثقة المرتفعة. وقد وجد أسلوبه المطلع المتمرس صدى لدى الجماهير والمؤسسات بالنسبة إلى القضايا الواقعية التي تؤثر على أدائهم الحالي وطويل المدى.

وستيفن إم. آر. كوفي هو المدير التنفيذي السابق «لمركز كوفي للقيادة» الذي أصبح تحت رئاسته أكبر شركة لتنمية القيادة في العالم. وقد التحق بمركز كوفي للقيادة، بعد حصوله على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة هارفارد، بوصفه مدرساً للمعلماء، ثم أصبح بعد ذلك مدير المبيعات على المستوى القومي، ثم رئيساً ومديرًا تنفيذياً للشركة.

وتحت إدارة كوفي، تطورت الشركة، وزادت أرباحها، محققة شهرة ومكانة بين الشركات الـ 500. وحين كان رئيساً ومديرًا تنفيذياً لها تضاعف الدخل تقريباً إلى أكثر من 110 ملايين دولار، في حين زادت الأرباح نحو 12 مرة. وخلال تلك المدة، بلغت ثقة الموظف والعميل مستويات مرتفعة جديدة، وتوسعت الشركة عبر أنحاء العالم في أكثر من 40 دولة. وقد رفع هذا إلى درجة كبيرة قيمة العلامة التجارية والشركة، التي كانت تقدر قيمتها بنحو 2.4 مليون دولار فقط عندما تولى

كوفي منصب المدير التنفيذي. وفي غضون ثلاث سنوات، رفع قيمة الأسهم إلى 160 مليون دولار في عملية دمج قادها آنذاك مع ما كانت تسمى شركة «فرانكلين كويست» لتولد شركة جديدة هي «فرانكلين كوفي».

وقد اكتسب كوفي، بمرور الزمن، قدرًا كبيرًا من الاحترام والتأثير بالنسبة إلى كبار موظفي وقادة قائمة مجلة فورتشن التي تضم 500 شركة. وكذلك بالنسبة إلى مؤسسات القطاع الخاص المتوسطة والصغيرة، ومؤسسات القطاع العام التي عمل مستشارًا لها. ويقر الناس بأرائه الفذة فيما يتصل بالقضايا المؤسسية الواقعية القائمة على خبرته العملية بوصفه مديرًا تنفيذيًا.

ويعمل كوفي حاليًا في مجالس الإدارة والهيئات الاستشارية لكيانات عدة، من بينها «معهد الأداء البشري» - وهو المعهد الرائد في تقنية إدارة الطاقة - حيث يعمل كوفي رئيسًا لهيئته الاستشارية.

ويعيش كوفي مع زوجته وأطفاله في سفح جبال روكي.

ريبيكا آر. ميريل: كاتبة ذائعة الصيت، وإضافة إلى اهتمامها الأساسي بالبيت والأسرة عبر سنوات طويلة، فإنها أيضًا شاركت في التأليف مع الدكتور ستيفن آر. كوفي وروجر ميريل صاحب أفضل الكتب مبيعًا في قائمة نيويورك تايمز، وهو كتاب «الأهم أولاً». كذلك شاركت روجر ميريل في تأليف كتابي «الحياة مهمة» و«صلوات». وقامت بمعاونة الدكتور كوفي في كتابي: «العادات السبع لأكثر الناس فاعلية» و«العادات السبع لأكثر الأسر فاعلية».

كوفي لينك وورلدوايد (روابط كوفي عبر أنحاء العالم): هو تدريب بسيط للثقة يركز على رفع أداء الناس وتأثيرهم إلى درجة ملموسة عبر أنحاء العالم عن طريق مساعدتهم على القيادة بأسلوب يبعث على الثقة (ومن ثم زيادة السرعة وتقليل التكلفة).

وقد اشترك ستيفن إم. آر. كوفي وجريج لينك معاً في تأسيس شركة كوفي لينك، وقادا سويًا الإستراتيجية التي أهلت كتاب الدكتور ستيفن آر. كوفي «العادات السبع لأكثر الناس فاعلية» ليصبح أحد أكثر كتابين في مجال الأعمال تأثيرًا في القرن العشرين، حسب مجلة «سي. إي. أو». ومن خلال خبرتهما المباشرة قادة تنفيذيين ومستشارين في مجال الأعمال التجارية، ومع ما يزيد على عقد كامل من البحث المكثف، صارا على اقتناع عميق بأن الثقة هي أساس كل تأثير قيادي، وأن السرعة الناتجة هي الميزة التنافسية الجوهرية في «اقتصاد العالم المسطح» هذا. تتبنى «كوفي لينك» أسلوبًا براجماتيًّا في القيادة والثقة عن طريق التركيز على المهارات والسلوكيات العملية القابلة للتنفيذ. وقد أنشأت مؤسسات مرتفعة الثقة مرتفعة الأداء، عن طريق إيجاد أشخاص مؤثرين وموثوق بهم، ويتمتعون بأداء عالٍ، ويؤثرون بدورهم في آخرين. ويظهر هذا التأثير التراكمي نفسه في نموذج مستقر يمكن قياسه للنمو والقوة الدافعة المؤسسية.

إن تعزيز قدرتك على بناء الثقة وتمييزها ومنحها واستعادتها مع كل المعنيين بالأمر، سيزيد إلى حد بعيد ما لديك من فرص وتأثير، سواء كنت رئيسًا أو عاملاً أو شريكًا تجاريًا أو عميلًا أو زوجًا أو أبًا أو في أي دور من الأدوار الكثيرة التي تقوم بها في الحياة. وتقدم «كوفي لينك» طرقًا متنوعة للوصول إلى مصادر إضافية لزيادة الثقة لكل من الأفراد والمؤسسات، ومن بينها التسجيل المفتوح في ورش «القيادة في سرعة الثقة»، وفي برامج الموقع الإلكتروني، وتدريب تأهيل المدرب، ومؤتمرات شبكة المعلومات، ومقاييس وتقييمات فردية ومؤسسية، وأدوات التطبيق، والخدمات الاستشارية، والاستشارات المتخصصة. ولمزيد من المعلومات زوروا موقع www.CoveyLink.com

ولمعرفة من يثق بك ادخل إلى موقع www.WhoTrustsYou.com

ولمعرفة ما إذا كنت مستعدًا لعشرين دقيقة من المناقشة المباشرة لموقف معين في مؤسستك مع أحد كبار مستشاري «كوفي لينك» ادخل إلى موقع www.speedoftrust.com