

領袖要視不信任為常態

【明報】 | 28 December 2018

信任這東西，很奇怪：當它沒有受到懷疑、如常運作的時候，你不會珍惜，只覺得是理所當然，正常得不能更正常。可是，當信任受到侵蝕，慢慢不能再起作用時，突然之間很多常規也會出現問題，不信任迅速令既有的安排、做法受到質疑，而關係很快便告崩潰。到發生這樣的變化時，大家恍然大悟，原來信任已經消失、關係已經破壞。

而我們都知道，破壞信任很容易，但要建立相互的信任，則是需要很長時間才會有點成效的工程。所以，當不信任取代信任之後，事後的恢復工作十分艱巨。

有關的研究早已指出，信任是我們日常生活中的潤滑劑：它令很多事情變得好辦；我們可以繞過很多細節，憑互信而迅速作出決定。不過，話又得說回來，假如一切事情都以信任的方式來處理、解決，又不見得就是一件好事——制度、程序的建立，多多少少是在某程度的不信任之上而發展起來的。因為我們都不想由某一個人說了算，又或者一些重要的決定全無交叉的監管，以致個人的意志、權力可以蓋過一切，於是我們制定了程序，建立了一種不可能任由一小撮人隻手可以遮天的制度。

當然，制度和程序往往會造成決策效率降低的現象，辦起事來迂迴曲折。但這樣做的好處則是程序本身形成了一套保護機制，令大家有方法可以在社會的監督之下，以較小爭議的方式來處理大小事情。說一句老套的說話：我們要在信任與不信任之間，取得一個平衡。很多時候我們聽見領袖們要求群眾信任，但他們其實也應該知道，一種合理程度的不信任，也是任何社會的正常狀態。

今天，我們身處的世界是一個信任倒退、處處充滿着不信任的氣氛的大環境。當然，事出必有因，不能把問題都歸咎於民眾心態轉變之上。在世界各地，所有政治領袖均必須學懂如何面對不信任，並且懂得在充滿不信任的環境裏繼續管理。當中尤其巧妙的地方，是如何在眾人均表現出一副不信任的態度時，想辦法向對方解釋，嘗試將討論的焦點拉回到可控制的範圍之內，同時把受傷害的程度減至最低。

這聽起來好像是「小學常識」、顯淺不過的道理，但在現實生活之中，卻不一定是會有很多領袖願意採取的對策。我們可以想像，在那些領袖腦海裏，會覺得：

- (1) 自問無愧於心，為何自己要如此委屈、低聲下氣？
- (2) 其實個人作出決定，乃現有章程所容許的步驟，那既然是可以做，為什麼做了決定之後卻要額外解釋？又如果再作詳細解釋的話，不就是等於自貶身價，日後更難確立權威？或
- (3) 反對者來者不善，背後另有政治議程，所以就算再三解釋，也不可能化解分歧，既然如此，何不將個人的威望押上，來一次正面交鋒，而不再左閃右避，但

求息事寧人？基於種種考慮，我們不時可以見到，好些領袖會 正面對抗不信任對他們所造成的衝擊。

愈想突顯權威 愈多引起懷疑

誰勝？誰負？很難說是有一套固定的方程式。當中重要的變數是，領袖的質素各有不同，難以一概而論。坐上領袖位置的人士，不一定有領袖能力，又或者他們缺乏個人的權威或 魅力，都是十分重要的決定因素，影響到整件事情的發展。

不過，可以肯定的是，在這種領袖與民眾於不信任氣氛下互動的過程中，對制度本身一定 會造成磨損。很多時候領袖愈想在受到挑戰的過程中，重新突顯他們的聲望、權威，以為 這樣做便壓得住整個場面，其結果卻剛好相反，引起更多人的懷疑。表面上他們看似很有 權威的模樣，差不多可以保證日後會不斷給人在細節中挑骨頭，直至來一次重重打擊為 止。這是低信任社會環境的一種惡性循環，不斷向新的低點下滑。

那麼，如何是好？領袖們要做的，是要視群眾的懷疑、不信任是常態，一早把不信任預算 在管理民眾反應的成本之中，由不信任開始（例如多加互相監管的程序），來逐步建立信任。今時今日，任何領袖以為信任是大家的起步點，必然落得慘淡收場。本來領袖們個人的起起落落，市民只是袖手旁觀，沒有切膚之痛；但領袖們的失誤，往往要整個社會一起 賠上成本，我們則難免會覺得不甘心。這是殘酷的現實。

Website: <https://www.eduhk.hk/main/wp-content/uploads/2018/12/181228-MP-Lui-Tai-lok.pdf>