

## كيف تعمل المرونة والقدرة على التأقلم؟<sup>(1)</sup>

دايان إل. كوتو

عندما بدأت حياتي العملية في الصحافة مراسلة لمجلة أمريكية، تعرفت إلى رجل سأسميه كلاوس شميت، كان في الخمسينيات من العمر، وكان بالنسبة إليّ نموذجًا للصحفي المثالي؛ ساخرًا وناقداً أحياناً، فضولياً، ومحباً للاستطلاع، ومفعماً بالحياة والنشاط، ومرحاً، وخفيف الظل. كان يكتب عناوين الأخبار والاستطلاعات تحت غلاف المجلة بسرعة وروعة لم أكن أحلم بها، لكن ما أدهشني دائماً أنه لم يصل إلى منصب مدير التحرير مطلقاً.

لكنَّ الناس عرفوه أفضل مني، ليس لأنه صحفي كبير، ولكن لأنَّه شخص محبٌ للحياة؛ شخص تحمّل العيش في بيئة معادية للموهبة. لقد عاصر ثلاثة تغييرات كبيرة في الأقل في قيادة المجلة، ما أفقده أفضل أصدقائه وزملائه بسبب ذلك. أما في البيت، فكان عنده طفلان

(1) Resilience ذات معانٍ كثيرة: منها، القدرة على التحمّل، والجَلْد، والصمود، والمرونة، والتعافي، والعودة إلى الوضع الطبيعي، واستعادة القوة والصلابة بعد المرور بأزمة أو صدمة نفسية؛ فردية كانت أو جماعية.

يعانيان مرضًا لا شفاء منه، إضافة إلى ذلك، مات له طفل ثالث في حادث سير، وعلى الرغم من هذا كله، وربما بسبب هذا كله، لم تكن الابتسامة تغادر شفثيه في غرفة التحرير طوال اليوم، ولم يتوقف عن تدريب الصحفيين الجدد أو التطلع إلى ما يخبئه له المستقبل.

كانت حالته تجعلني أتساءل دائمًا: لِمَ لا ينهار بعض الناس على الرغم مما يعانونه من الصُّعاب والمشاق الحقيقية؟ كان بالإمكان أن تكون ردّة فعل هذا الصحفي مختلفة، ونحن - بلا شك - نعرف حالات لم يستطع أبطالها استعادة ثقتهم بأنفسهم بعد تسريحهم من العمل، وظلوا مكتئبين ومنسحبين من الحياة. والسؤال الذي نودُّ كلنا الحصول على إجابته هو: لماذا؟ ما حقيقة هذه المرونة والقدرة على التأقلم التي تجعل الناس يواصلون حياتهم مع المتاعب كلها التي تحدث لهم؟ لقد ظل هذا السؤال يثير اهتمامي، ولا سيَّما عندما يتعلق الأمر بالناجين من المذابح، والحروب، والعنف، والركود الاقتصادي، ودفعني ذلك إلى دراسة طبيعة تحمُّل الفرد، وما الذي يجعل بعض المؤسسات إجمالاً أكثر مرونة من المؤسسات الأخرى. لماذا يستسلم بعض الناس وبعض الشركات تحت الضغوط؟ ما الذي يجعل آخرين ينحنون لبعض الوقت، ومن ثمَّ يتعافون من جديد؟

من خلال بحوثي، استطعت أن أتعلم كثيرًا من المرونة والقدرة على التأقلم، مع أنه موضوع لن يستطيع أي منا فهمه تمامًا؛ لأن التحمُّل هو في الواقع أكبر لغز في حياة البشر، مثل الإبداع، والفترة الدينية. لكن تعمُّقي في البحوث النفسية، وتأملي في كثير من القصص التي

سمعتها، جعلني أطلع أكثر على قلوب الناس الذين يشبهون هذا الصحفي وعقولهم، واستطعت بذلك أن أعمق أكثر في معرفة النفس البشرية.

## الاهتمام بالمرونة

تعدُّ المرونة والقدرة على التأقلم من الموضوعات الساخنة المتداولة هذه الأيام، فقد كنت قبل مدة قصيرة أحدث إلى شريك في شركة استشارية معروفة عن أفضل السبل للارتقاء بالعمل الاستشاري، فذكر لي شريكي أنذاك قائمة طويلة للميزات التي تبحث الشركة عنها في الموظفين، وهي: الذكاء، والطموح، والنزاهة، والقدرة التحليلية، وغير ذلك، وبعد الانتهاء من سرد هذه القائمة، سألته: وماذا عن التحمُّل؟

فأجاب: حسنًا! هذا موضوع متداول كثيرًا في هذه الأيام. إنه المصطلح الشائع الجديد، حتى إن المتقدمين للوظائف يقولون: إنهم يتَّصفون بالجلد والتحمُّل، لكنهم في الحقيقة أصغر من أن يعرفوا حقيقة أنفسهم، فالتحمل شيء تدرك أنك تتحلى به بعد أن تمر بخبرته. بعدئذٍ سألته: ولكن، إذا كنت تستطيع التحمُّل، هل يمكنك اختبار المرشحين للوظيفة فيه؟ هل هو مهم في العمل؟

## مُختصر الفكرة

تتسم هذه الأيام بالصعوبة؛ فالناس يفقدون وظائفهم وتخفض رواتبهم، وتُصادر بيوتهم، فينهار بعضهم ويغرقون في الاكتئاب، أو يعانون فقدان الثقة الدائم.

في المقابل، يوجد آخرون يصمدون، وينتهزون فرصة الاستغناء عنهم لبدء حياة عملية جديدة، فما الذي يجعلهم يصمدون في الأوقات العصيبة؟ إنه التحمُّل.

يمتلك الأشخاص المرنون القادرون على التحمُّل ثلاث صفات ثابتة؛ الأولى: يتقبلون الوقائع الصعبة التي تواجههم بهدوء وروية. والثانية: يجدون الحكمة في الأوقات العصيبة. أما الثالثة، فهي امتلاكهم قدرة خارقة للارتجال وتدبير أمورهم بما يتوافر لهم من إمكانيات.

إن التحمُّل والجد في أيام الكساد الحادّ أكثر أهمية من أي وقت آخر، ولحسن الطالع أنك تستطيع أن تتعلم كيف تكون مرناً وقادراً على التأقلم.

توقف الرجل قبل الإجابة، كان في أواخر العقد الرابع من العمر، وكان ناجحاً على المستويين؛ الشخصي والمهني، لكنه لم يصل إلى القمة بسهولة، فقد بدأ حياته فقيراً بعد وفاة والده وهو في السادسة من عمره. حصل على منحة دراسية، لكنه طُرد من الجامعة مرتين؛ لتناوله المسكرات، وفي العشرينيات من عمره تغيرت حياته تماماً؛ فقد تزوج وطلق، ثم تزوج مرة أخرى وأنجب خمسة أطفال، وفي أثناء مسيرة حياته أفلس مرتين قبل تأسيسه شركة استشارية كان يديرها. أجل، إنه مهمٌّ جدًّا، أجاب الرجل بعد هذا الصمت، ثم أضاف: في الحقيقة إنه يهم أكثر من أي شيء آخر نبحث عنه.

في أثناء كتابة هذه المقالة، سمعت القول نفسه مرة تلو أخرى، فقد قال مدير شركة أمريكية تنظّم برامج تدريب في التحمل: إن مستوى قدرة الشخص على التحمُّل هو الذي يحدّد الناجح من الفاشل

أكثر من التعليم والخبرة والتدريب، وهذا ينطبق على الأشخاص الموجودين في جناح مرضى السرطان، والأشخاص المشاركين في الألعاب الأولمبية، والموجودين في قاعة الاجتماعات.

لقد بدأت البحوث عن التحمُّل والجَلَد قبل نحو أربعين عامًا، بدراسة رائدة أجراها نوزمان جارمیزی (Nozman Garmezzy)، الأستاذ في جامعة مينيسوتا بولاية مينابوليس. هدفت الدراسة معرفة السبب الذي لا يمنع الأطفال الذين يعيشون مع أبوين مصابين بانفصام الشخصية، من الإصابة بهذا المرض النفسي أيضًا، واستنتجت الدراسة أن نوعًا من التحمُّل أدَّى دورًا كبيرًا في الحفاظ على الصحة العقلية أكثر من أي شيء آخر.

الآن، توجد نظريات كثيرة عن طبيعة المرونة والقدرة على التأقلم.

### تطبيق الفكرة

يمكن أن تساعدك المرونة على البقاء والتعافي من أكثر الخبرات قسوة. ومن أجل الاستفادة من المرونة، حاول تطبيق ما يأتي:

#### واجه الحقيقة

بدلاً من القول بأنك لا تستطيع التكيف مع الصعوبات، انظر إلى وضعك بواقعية. عندها سوف تعدُّ نفسك للتصرف بطرق تمكنك من التحمُّل؛ أي من خلال تدريب نفسك على التعايش مع الواقع.

مثال: استطاع الأدميرال جيم ستوكديل البقاء على قيد الحياة وهو سجين، فقد تعرض للتعذيب في فيتنام على أيدي الفيتكونغ عن طريق الاعتراف بحقيقة أن احتجازه سيطول مدة طويلة. (لقد ظل سجيناً

مدة ثماني سنوات). أما الذين لم يتحملوا قسوة السجن، فقد بنوا آمالاً عريضة على قرب إطلاق سراحهم. «أعتقد أنهم ماتوا بقلوب كسيرة»، يقول ستوكديل.

### البحث عن معنى

عندما تمر بأوقات صعبة، حاول أن تقاوم أي شعور يجعلك تنظر إلى نفسك بأنك ضحية، وتشكو قائلاً: لماذا أنا بالذات؟ بدلاً من ذلك، كَوْنُ أفكاراً عن معاناتك للتوصل إلى معنى لها بالنسبة إليك وإلى الآخرين، وبذلك تستطيع أن تبني جسوراً توصلك من الحاضر القاسي إلى غد أفضل، وسوف تساعدك هذه الجسور على التعامل مع الحاضر عن طريق إزالة شعورك بطغيانه وقسوته.

مثال: توصل عالم النفس النمساوي فكتور فرانكل في أثناء اعتقاله في الحرب العالمية الثانية إلى قناعة بأن عليه أن يجد لنفسه هدفاً إذا أراد البقاء على قيد الحياة، فقد تخيل تغير الوضع وهو يعطي محاضرات عن علم النفس بعد انتهاء الحرب؛ لمساعدة الآخرين على فهم المعاناة التي مرَّ بها، واستطاع من خلال وضع أهداف واقعية لحياته أن يتغلب على معاناته.

### جدد باستمرار

عندما تقع المصيبة، حاول أن تكون مبدعاً، وحاول الاستفادة مما لديك إلى الحد الأقصى، وانظر إلى الاحتمالات التي لا يراها الآخرون.

مثال: أسس شخص تجارة مع صديق له لبيع مواد تعليمية للمدارس والشركات والمؤسسات الاستشارية، ثمَّ مرت البلاد بحقبة كساد، ففقدوا عملاءهما الرئيسيين، ونتيجة لذلك، عانى الصديق الاكتئاب، وطلق زوجته، وتوقف عن العمل.

حاول الشخص الأول مساعدة صديقه، فعرض عليه شراء حصته في الشركة، لكن الصديق تقدم بشكوى متهمًا إياه بمحاولة سرقة الشركة. ظلَّ الشخص الأول محافظاً على استمرارية الشركة بقدر ما يستطيع،

من خلال بيع مواد التدريب باللغة الإنجليزية إلى عملاء جدد في الخارج، وفي نهاية المطاف، انتهت الدعوى القضائية لمصلحته، وفتحت أمامه أسواق وفرص أفضل كثيرًا مما كان عليه الحال عند بداية تأسيس الشركة.

توجد في الوقت الحاضر دراسات كثيرة عن المرونة، منها دراسة موريس فادربول، الرئيس السابق لجمعية ومعهد بوسطن للتحليل النفسي، التي ذكر فيها أن الذين يتعرضون للاعتقال الطويل يطورون ما أسماه (الدرع اللدائي (البلاستيكي))، الذي يتألف من عوامل عدة، من بينها الكوميديا السوداء التي تستند إلى نقد الواقع.

ومن هذه العوامل أيضًا، القدرة على تكوين ارتباطات بالآخرين، وامتلاك فضاء نفسي يحميهم من إساءة الآخرين لهم. وتوصلت البحوث عن مجموعات أخرى تعرضت لأزمات في حياتها إلى وجود سمات مختلفة مرتبطة بالمرونة، واستنتج باحثون أمريكيون إلى أن الأطفال الذين يتمتعون بالمرونة يملكون قدرة معينة تجعل الآخرين يساعدونهم على التخلص من آثار الأزمات.

في البدايات، ركزت النظريات الأولية على دور الوراثة في المرونة، وقالت: إن بعض الناس يولدون وهم يتمتعون بالمرونة والقدرة على التحمل، وباعتقادي أن شيئاً من الحقيقة في ذلك، لكن البحوث والبراهين التجريبية تظهر أن المرونة قابلة للتعلم؛ سواء عند الأطفال، أو عند الناجين من الاعتقال، أو عند الشركات التي تتعافى بعد التراجع.

مثلاً، لاحظ جورج فيلانتي مدير دراسة تطور البالغين في جامعة طب هارفارد، أن بعض الأشخاص من بين مجموعات عدة درسها طوال ستين عاماً، استطاعوا إظهار مرونة مذهشة في مسيرة حياتهم. وقال علماء نفس آخرون: إن الأفراد غير المرنين يطورون مهارات مرونة بسهولة.

يوجد منطوق مشترك يجمع بين نظريات المرونة التي اعتمدت عليها في بحوثي لكن أكثر ما لاحظته أن النظريات كلها تقريباً تتداخل بطرق ثلاثة، منها: أن الأشخاص المرنين يتمتعون بثلاث صفات، هي: مواجهة الواقع، وإيمان عميق مدعوم بقيم، وأن الحياة لها هدف ومعنى وقدرة لا محدودة على الارتجال. إن الإنسان يستطيع التعافي من الأزمة بوحدة أو اثنتين من هذه الصفات، لكنه لا يستطيع أن يكون مرناً إلا بهذه الصفات مجتمعة، وهذه الصفات تنطبق على المؤسسات كما على الأفراد، وسوف نناقش كل واحدة منها على حدة:

### مواجهة الواقع

الاعتقاد الشائع عن المرونة أنها تنجم عن طبيعة متفائلة، وهذه حقيقة، ولكن طالما أن هذا التفاؤل لم يشوش فهمك للواقع. وأنا أؤمن بأن التفكير المتفائل يمكن أن يبده هول المصيبة، وقد أوضح لي هذه النقطة خبير الإدارة والكاتب جيم كولينز، الذي أكد هذه الفكرة في أثناء إعداد كتاب عن كيفية نجاح الشركات في التخلص من أزماتها المالية.

كان لدى كولينز إحساس قوي بأن الشركات المرنة مليئة بالأفراد المتفائلين، وقد طبّق هذه الفكرة على الأدميرال ستوكديل - السابق ذكره - الذي أسره ثوار الفيتكونغ وعذبوه ثماني سنوات.

يقول كولينز: سألت ستوكديل: من هم الذين لم ينجوا من الأسر؟ أجاب: هذا سهل، إنهم المتفائلون. كانوا يقولون بأنه سيُفْرَجُ عنا في عيد الميلاد، أو في عيد الاستقلال أو في ... وهلمّ جرا.

ثم التفت إليّ قائلاً: أعتقد أنهم جميعاً ماتوا بقلوب كسيرة.

أما في عالم التجارة، فقد توصل كولينز إلى أن الاتجاه نفسه سائد بين مديري الشركات الناجحة كلها.

إنّ الأشخاص المرنين مثل ستوكديل، يتمتعون بنظرة واقعية لجوانب الحقيقة المهمة من أجل البقاء، ولا يعني هذا القول بأنّ التفاؤل غير ذي أهمية، بل على العكس من ذلك، إنّ رفع معنويات قوة العمل المتدنية مثلاً، وفتح آمال على احتمالات التحسين، يمكن أن يكونا أداة قوية، ولكن ما يهم أكثر هو النظرة الواقعية المتفائلة.

ربما تسأل نفسك: هل أفهم بحق، وأتقبّل حقيقة وضعي؟ وهل تفهم شركتي وتتقبّل حقيقة وضعها؟ في الحقيقة هذه أسئلة وجيهة، وبخاصة أنّ البحوث تشير إلى أنّ معظم الأشخاص يقعون فريسة لإنكار واقعهم كآلية للتكيّف. وفي الحقيقة تعدّ مواجهة الواقع مهمة صعبة، ويمكن أن تكون خبرة غير سارّة وقاسية عاطفياً. انظر إلى القصة اللاحقة عن المرونة المؤسسية؛ لتعرف ما تعنيه مواجهة الواقع.

قبل أحداث سبتمبر 2001م، كان مورجان ستانلي، مصرف الاستثمار المشهور، أكبر المالكين في مركز التجارة العالمي. كانت الشركة المالكة توظف نحو ألفين وسبع مئة موظف، يعملون في اثنين وعشرين طابقاً في المبنى الجنوبي، وفي ذلك اليوم الرهيب، ارتطمت الطائرة بهذا المبنى الساعة (8:46) دقيقة صباحاً، فبدأت الشركة بعملية الإخلاء بعد دقيقة واحدة من وقوع الحادث، وعندما ارتطمت الطائرة الثانية بالمبنى بعد خمس عشرة دقيقة، كانت مكاتب الشركة شبه خالية تقريباً، ولم تفقد الشركة سوى سبعة من موظفيها، مع أنها تلقت ضربة مباشرة.

نعم، لقد كانت الشركة محظوظة لوجودها في البرج الثاني؛ لأنَّ شركة كانتور فيتزجيرالد، التي ضُربت مكاتبها في الهجوم الأول، لم تستطع أن تفعل شيئاً لإنقاذ موظفيها. وفي الأحوال كلها، لقد كانت واقعية مورجان ستانلي هي التي ساعدتها على الاستفادة من حظها، فقد أدركت إدارة الشركة بعد الهجوم الذي تعرض له مركز التجارة العالمي عام 1993م أن العمل في هذا المركز الذي يرمز إلى القوة التجارية للولايات المتحدة، جعل الشركة مكشوفة أمام أي هجوم إرهابي، أو أي هجوم محتمل.

مع هذا الاعتراف بالواقع، طبَّقت الشركة برنامجاً للجاهزية على مستوى مصغر. توجد بعض الشركات التي لا تأخذ إنذارات اشتعال الحرائق بجدية، ولكن لم يكن مورجان ستانلي من بينها؛ لأنَّ نائب الرئيس ريك ريسكورلا طبَّق نظام انضباط عسكري في موقع العمل.

كان هذا الرجل الذي حارب في فيتنام، وحصل على أوسمة كثيرة، من الأشخاص المرنين، وكان يتأكد بنفسه من استجابة موظفي الشركة لإشارات الحرائق، وتدريبهم على كيفية التصرف في أوقات الكوارث. عند وقوع الكارثة يوم الحادي عشر من سبتمبر، خاطب ريسكورلا موظفين على الساعات الداخلية، طالباً منهم التزام الهدوء، واتباع تعليمات الإخلاء، وكان بعض المشرفين يساعده على مهمته، ولسوء الطالع، أن ريسكورلا نفسه الذي تناولت وسائل الإعلام سيرته بكثافة في الأشهر القليلة التي سبقت الهجوم، من بين الأشخاص السبعة الذين قتلوا فيه.

قال أحد كبار مديري الشركات: عندما تعمل في الخدمات المالية، حيث يعتمد كثير مما تعمله على التّقانة، فإن التخطيط للطوارئ يعدُّ جزءاً رئيساً من عملك. لقد كانت شركة مورجان ستانلي مستعدة لأسوأ الاحتمالات، وكان لديها ثلاثة مواقع يستطيع الموظفون الاجتماع فيها، وممارسة العمليات التجارية في حال تعطل المواقع الأخرى، وكانت هذه الخطة عملاً عبقرياً في ضوء أحداث الحادي عشر من سبتمبر. والحقيقة أننا عندما نتبين الواقع، فإننا نعدُّ أنفسنا للتصرف بطرق تسمح لنا بتحمل الصعاب الاستثنائية والنجاة منها، إننا نعدُّ أنفسنا لكيفية البقاء والنجاة قبل وقوع الحدث.

### البحث عن معنى

ترتبط القدرة على رؤية الواقع ارتباطاً وثيقاً بالجزء الثاني من بناء حائط المرونة؛ أي الاستعداد للاستفادة من دروس الأوقات

الصعبة. ونحن جميعًا نعرف أشخاصًا يستسلمون أمام الضغوط ويصرخون قائلين: كيف يمكن أن يحدث هذا لي؟ إن هؤلاء الناس ينظرون إلى أنفسهم بأنهم ضحايا، ولا يستفيدون من دروس المصائب، لكنَّ الناس المرنين يبنون مفاهيم تتعلق بعذاباتهم لإيجاد معنى ما لأنفسهم وللآخرين.

كانت لي صديقة عانت نوبات نفسية على مدى عشر سنوات؛ بسبب الاضطراب الوجداني ثنائي القطب الذي لم يستطع الأطباء تشخيصه، لكنها استطاعت التغلب على هذه الأزمة، ووصلت إلى منصب مرموق في إحدى دور النشر، وكوّنت عائلة، وأصبحت شخصية اجتماعية مرموقة. وعندما سألتها الناس عن الطريقة التي تغلبت فيها على أزمته، قالت: يقول الناس أحيانًا: لماذا أنا؟ ولكنني كنت أقول دائمًا: لِمَ لا أكون أنا؟ صحيح أنني فقدت أشياء كثيرة في أثناء مرضي، ولكنني عثرت على مزيد من الأصدقاء الرائعين الذين كانوا يزورونني في الأيام العصبية، وهذا ما أعطى معنى دائمًا لحياتي.

يتفق معظم الباحثين على أن آلية صنع المعنى هذه هي الطريقة التي يبني بها الأشخاص المرنون جسورًا من صعاب الحاضر ليصلوا إلى غد أفضل، فهذه الجسور تسهّل إدارة الحاضر، وتزيل الإحساس بصعوبة التغلب عليه، وقد شرح هذا المفهوم عالم النفس النمساوي فكتور فرانكل، الذي توصل إلى (العلاج بالمعنى) في أثناء اعتقاله، وهي طريقة علاج إنسانية تساعد الناس على اتخاذ القرارات التي تعطي معنى لحياتهم.

في كتابه بحث الإنسان عن معنى (man's search for meaning)، يصف فرانكل اللحظة الحاسمة التي اكتشف فيها العلاج بالمعنى وهو في المعتقل. ذات يوم، كان في طريقه إلى العمل يفكر فيما إذا كان باستطاعته استبدال صحن الشوربة المخصص له بآخر سيجارة لديه، يفكر أيضاً في كيفية العمل مع مشرف الموقع السادي، أحس فجأة بالاشمئزاز من تفاهة حياته، إيجاد هدف لحياته إن أراد النجاة، ثم فأوجد هذا الهدف من خلال تصوُّر نفسه وهو يقدم محاضرات بعد الحرب عن الوضع النفسي للسجناء في المعتقلات؛ لمساعدة الآخرين على فهم أصناف العذاب التي ذاق مرَّها، وعلى الرغم من أنه لم يكن واثقاً من إمكان صموده ونجاته، فإنه وضع أهدافاً واقعية لحياته، من خلال التسامي على معاناته الحاضرة. وكما عبَّر عن ذلك في كتابه: «علينا ألا ننسى أننا قد نجد هدفاً في الحياة حتى في اللحظات اليائسة عند مواجهة مصير لا يمكن تغييره».

تؤكد نظرية فرانكل كثيراً تدريب المرونة في العمل، فقد دهشت عندما سمعت رجال الأعمال وهم يشيرون إلى هذه النظرية، وعن ذلك يقول أستاذ علم النفس في جامعة كاليفورنيا سلفاتورى مادي: عندما يدرك الناس قوة التدريب على المرونة، فإنهم غالباً ما يقولون لي: هل هذا هو العلاج النفسي يا (دكتور)؟ لكنَّ العلاج النفسي هو للأشخاص الذين تحطمت حياتهم، ويحتاجون إلى إعادة ترميمها، فنحن ننظر إلى عملنا على أنه عملية لإرشاد الناس إلى المهارات والاتجاهات. ربما يجب تعليم هذه الأشياء في البيت أو في المدارس، لكنَّ الحال ليست كذلك، لذلك نقوم بذلك في الشركات.

لكن التحدي الذي يواجهه مدربو المرونة في الأغلب يكون أصعب مما نتصور؛ لأنَّ المعنى قد يكون مضللاً، ولا يعني عثورك عليه مرة أنك ستعثر عليه مرة أخرى؛ مثلاً: خذ حالة المنشق الروسي أليكسندر شولجنيسين، الذي تعرض للاعتقال أيام النازية، وللسجن أيام الثورة الروسية، وأصيب بالسرطان، وعلى الرغم من هذا كله، لم يستطع التعايش مع حياة (العرب الطفولي) عندما انتقل للعيش في مزرعة هادئة، لم يستطع حينها أن يجد معنى حقيقياً لما عدّه حرية هدامة وغير مسؤولة في المجتمع الغربي. ونظرًا لمضايقه منتقديه له، اعتزل الحياة الاجتماعية، ليعيش وراء أسوار المزرعة ونادراً ما كان يشاهد في الأماكن العامة. وفي عام 1994م، عاد إلى روسيا وقلبه يفيض بمرارة شديدة من خبرة الحياة في المجتمع الغربي.

ولأنَّ العثور على معنى في بيئة الإنسان الشخصية يعدُّ جانباً مهماً من جوانب المرونة، فيجب ألاَّ ندهش عندما نعرف أنَّ أكثر المؤسسات الناجحة والأشخاص الناجحين يستندون إلى نظام قيم؛ لأنَّ هذا النظام يجعل للبيئة معنى، حيث يساعد على تفسير الأحداث وتكوينها. وعلى الرغم من أنَّ القيم أصبحت مثار استهزاء في أيامنا هذه، فإنَّ منظمات مرنة استطاعت الصمود في وجه الفساد والحروب لسنوات طويلة بفضل نظام القيم الذي تتبنَّاه، يضاف إلى ذلك أنَّ الشركات أيضاً لها معتقداتها التي تعطيها معنى أكثر من مجرد جمع الأموال.

من الملاحظ أن نظم القيم في الشركات المرنة لا تتغير كثيرًا مع مرور الزمن، وهي تكون أدوات دعم في أوقات الأزمات والصراعات العائلية على اقتسام الثروات، وبخاصة إذا كانت ملتزمة بهدف نبيل لا يتغير، وهو الذي يحدد القرارات المهمة، مع أن الإستراتيجية والرسالة قد تتغير.

ولكن، يجب عدم الخلط بين الإيحاءات الدينية للكلمات، مثل: المعتقد، والقيم، والهدف النبيل، والمضمون الحقيقي للقيم. ويمكن للشركات اتباع قيم أخلاقية، وتظل مرنة في الوقت ذاته، مثل شركة فيليب موريس للتبغ، التي أظهرت مرونة مدهشة في مواجهة تراجع شعبيتها، وعن ذلك يقول جيم كولينز: تتمسك هذه الشركة بقيم متينة، على الرغم من أننا قد لا نتفق معها في ذلك، مثل قيمة (خيار البالغين). ولكن، لا يوجد شك في أن مديري هذه الشركة يؤمنون بقيم الشركة بقوة، وهذا الاعتقاد القوي هو ما يميزها عن بقية شركات التبغ. من المفيد في هذا السياق ملاحظة أن المرونة هنا ليست جيدة أو سيئة من الناحية الأخلاقية، إنها مجرد مهارة وقدرة على التماسك في ظروف التوتُّر والتغيير. أما عن مرونة الأفراد، فيقول فكتور فرانكل بصورة عامة: إنَّ الذين ظلوا على قيد الحياة هم فقط السجناء الذين تنقلوا بين معسكرات الاعتقال لسنوات، ثم وضعوا حدًا لحيرتهم وتردُّدهم في مقاومتهم من أجل البقاء والنجاة، لقد كانوا مستعدين لاستخدام الوسائل كلها النظيفة وغيرها، حتى الوحشية منها؛ من أجل إنقاذ أنفسهم.

إن القيم؛ الإيجابية الإيجابية منها والسلبية، هي في الحقيقة مهمة بالنسبة إلى مرونة الشركات والمؤسسات أكثر من وجود موظفين مرنين. فإذا كان الموظفون المرنون يفسرون الواقع بطرائق مختلفة، فإن قراراتهم وأعمالهم سوف تتناقض كثيرًا، ما يجعل بقاء شركتهم على المحك. وعندما يتضح ضعف شركة ما، فمن المحتمل أن الأفراد ذوي المرونة العالية سوف يلجؤون إلى مغادرتها بدلاً من تعريض بقائهم للخطر.

### الإبداع الشعائري

يتعلق المكوّن الثالث للمرونة بالقدرة على التصرف بما يتوافر لديك. وقد قلّد علماء النفس عالم الأجناس الفرنسي كلود ليفي شتراوس في وصف هذه المهارة بالارتداد أو الوثب (bricolage). يقول العالم الفرنسي أنّ جذور هذه الكلمة مرتبطة بفكرة المرونة، وهي تعني حرفياً (الإصلاح) ويضيف: «لقد استخدم الفعل (يرتد ثانية) دائماً في الإشارة إلى الحركات العرضية الفجائية، مثل: ارتداد الكرة، أو وثب الكلب، أو انحراف الفرس عن المسار المباشر لتجنب حاجز ما».

يمكن تعريف كلمة (bricolage) بالمعنى الحديث بأنها القدرة على ارتجال حلٍّ لمشكلة ما في غياب الأدوات، أو المواد المناسبة أو الصحيحة. والمصلحون يحاولون دائماً إصلاح شيء ما، مثل صنع مذياع من أشياء موجودة في البيت، أو إصلاح سياراتهم، وهم يستفيدون مما يتوافر لديهم، ويستخدمون الأشياء بطرق قد لا تخطر ببالنا.

يمكن ممارسة المرونة على مستوى عالٍ، فقد مارس ريتشارد فينمان، الحائز على جائزة نوبل في الفيزياء عام 1965م، ما أحب أن أسميه (الوثب العقلي). ونتيجة للمصادفة المحضة، جعل فينمان من نفسه خبيراً في لصوص الخزائن، ليس بدراسة آلية هذه الخزائن فحسب، بل أيضاً بدراسة الناس الذين يستخدمون خزائن الأمان وأقفالها، فقد فتح خزائن كثيرة؛ لأنه اقتنع أن خبراء نظريات الفيزياء لا يضعون أرقام رمز سرية قد ينسونها، بل يستخدمون تسلسلاً ذا أهمية رياضية. وتبين من تجاربه أن الخزائن الثلاث التي تحتوي أسرار القنبلة الذرية كلها قد وضعت على الثابت الرياضي،  $e$ ، الذي تكون المنازل الست الأولى من قيمته (2.71828).

تضم الشركات المرنة كثيرًا من هؤلاء الأشخاص، لكنهم - حقًا - لا يشبهون ريتشارد فينمان. وفي الحقيقة أن الشركات التي تتعافى تنظر إلى الارتجال بأنه مهارة جوهرية، مثلًا: انظر إلى شركة خدمات الطرود الموحدة التي تمكن الساقية لديها القيام بأي عمل لتسليم الطلبات في وقتها.

وعن ذلك يقول المدير التنفيذي: نطلب لموظفينا إنجاز المهمة، وإذا كان ذلك يعني ارتجال الحلول، فإنهم سوف يرتجلونها، وإلا فلن يتمكن من القيام بما نقوم به كل يوم. لاحظ المشكلات التي قد تحدث مثل تعطل إشارة المرور أو الإطارات، أو انهيار أحد الجسور، عند حدوث عاصفة ثلجية في منطقة نسوق بضاعتنا فيها، تجتمع مجموعة من الأشخاص في الشركة لمناقشة كيفية التعامل مع المشكلة.

نحن لا نجبرهم على فعل ذلك، بل يأتون من تلقاء أنفسهم؛ لأن شركتنا درجت على هذا التقليد.

لقد طُبِّقَ هذا التقليد عملياً في حالة هذه الشركة، فقد كانت الطرود توزع في منطقة جنوب شرق ولاية فلوريدا بعد يوم واحد من اجتياح إعصار أندرو لها عام 1992م مسبباً خسائر بـ 11 بليون دولارات. كان كثير من الناس ينامون في سياراتهم بعد تدمير الإعصار لمساكنهم، ومع ذلك كان السائقون والمديرون يفرزون الطرود عند أحد التقاطعات، ثم يسلمونها إلى أصحابها، حتى المحاصرين منهم في السيارات. إنَّ ما مَكَّنَ الشركة من الاستمرار في عملها بعد وقوع الكارثة يعود إلى حدٍّ كبير إلى قدرتها على ارتجال الحلول، يضاف إلى ذلك أن حقيقة استمرار الشركة في العمل جعل الآخرين يدركون الهدف أو المعنى وسط الفوضى والاضطراب.

لكن ارتجال الحلول مثلما تمارسه هذه الشركة لا يعني إطلاق العنان والحرية في التصرف، بل على العكس من ذلك، إن الشركة تطبِّق تعليمات وقوانين شبه عسكرية، وعن ذلك يقول المدير التنفيذي: يضع السائقون مفاتيح السيارات في المكان نفسه دائماً، ويغلقون الأبواب بالطريقة ذاتها، ويرتدون الزي الموحد بالطريقة عينها؛ إننا شركة حازمة.

وهو يعتقد أنه على الرغم من أن هذه القوانين قد تبدو خانقة، فإنها هي التي جعلت الشركة تتعافى مباشرة بعد إعصار أندرو؛ لأنها جعلت الناس يحرصون على حلِّ مشكلة أو مشكلتين لمواصلة مسيرة الحياة. ويعتقد أستاذ السلوك التنظيمي في جامعة ميتشيجان للأعمال

كارل ويك أنه «يوجد ما يثبت أن الناس عندما يوضعون تحت الضغط يرتدُّون إلى أكثر الطرق المعتادة للاستجابة. ما لا نتوقعه تحت الضغط المهدد للحياة هو الإبداع». مجمل القول: إنَّ القوانين والتعليمات التي تجعل بعض الشركات تبدو أقلَّ إبداعًا، هي التي قد تجعلها في الحقيقة أكثر مرونة في أوقات الأزمات الحقيقية.

لقد توفي كلاوس شميت الذي ذكرته سابقًا قبل خمس سنوات من تأليف هذا الكتاب، ولكنني غير متأكد من أنه كان بإمكانني إجراء مقابلة معه عن مرونته حتى لو بقي على قيد الحياة، ولو حدث ذلك، لكان من المستغرب - باعتقادي - أن أطرح عليه سؤالًا، مثل: كلاوس، هل واجهت الحقيقة بصدق؟ هل تعلمت درسًا من الصعاب؟ هل ارتجلت حلاً بعد كل نكسة شخصية أو مهنية؟ لو أنني طرحت عليه هذه الأسئلة فلربما عجز عن الإجابة عنها، فقد تعلمت من خبرتي أن الأشخاص المرنين غالبًا لا يصغون لأنفسهم بهذه الطريقة، فهم يقللون من أهمية قصص البقاء كثيرًا، وينسبونها إلى الحظ والمصادفة.

من الواضح أن للحظ علاقة قوية بالبقاء، فقد كان الحظ هو الذي وضع شركة مورجان ستانلي في البرج الجنوبي من مركز التجارة العالمي، وهو الذي جعلها تطبِّق تدريبات الاستعداد عمليًا. لكن معنى أن تكون محظوظًا لا يعني أن تكون مرناً، فالمرونة ردُّ فعل انعكاسي، وهي طريقة لمواجهة العالم وفهمه وهي مغروسة في عقل الإنسان وروحه، بحيث تجعل الأشخاص المرنين والشركات يواجهون الواقع

بعزيمة قوية، ويستفيدون من الصعاب ودروسها، وارتجال الحلول من العدم، بدلاً من الشكوى والقنوط. أما الناس الآخرون، فلا يفعلون أيًّا من هذه الأفعال. هذه هي طبيعة المرونة، ولن نتمكن من فهمهما أبداً.

ملحوظة

1. انظر كارل ويك (انهيار تكوين المعنى في الشركات: كارثة حريق نبع مان).

Karl E.Weick, "The Collapse of Sense - making in Organizations: The Mann Gulch Disaster," Administrative Science Quarterly 1993.

