

من الداخل إلى الخارج



تشارلي أونوين

من الداخل إلى الخارج

مرنّ عقلك كالأبطال

ترجمة: عمر فتحي

المهون
للنشر والتوزيع MOHIMON



- ◀ الكتاب: من الداخل إلى الخارج
- ◀ المؤلف: تشارلي أونوين
- ◀ التصنيف: تطوير ذات
- ◀ الناشر: دار ملهمون للنشر والتوزيع
- ◀ التصنيف العمري: E
- ◀ الطبعة الأولى: مارس 2025

تم تصنيف وتحديد الفئة العمرية التي تلائم محتوى الكتب وفقاً لنظام التصنيف العمري الصادر عن المجلس الوطني للإعلام.



منحة الترجمة
Translation Grant
صندوق منحة الشارقة للترجمة
Sharjah Translation Grant Fund

«تمت ترجمة هذا الكتاب بمساعدة صندوق منحة معرض الشارقة الدولي للكتاب للترجمة والحقوق»



ISBN:

◀ الرقم الدولي المتسلسل للكتاب:

MC-

◀ إذن طباعة:



جميع حقوق الطبع و إعادة الطبع والنشر والتوزيع محفوظة للمهمون للنشر والتوزيع، ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي من ملهمون للنشر والتوزيع.



◀ الطباعة:



darmolhimon



SHJ, Industrial Area 18 -
SHD 13, Office :1



www.darmolhimon.com



+97165551184



المحتويات

مقدمة.....	٩
الجزء الأول: البُعد الفكري.....	٢١
القسم الأول: الموقف العقلي: عقلية "من الداخل إلى الخارج".....	٢٧
١. العقلية: تغيير طريقة تفكيرك في النجاح.....	٢٧
٢. الموهبة: نعمة أم نقمة؟.....	٤٩
٣. الفشل: الانتصارات داخل الهزيمة.....	٥٨
٤. التركيز: التفكير تحت الضغط.....	٦٦
٥. الاعتقاد: الأمر كله في رأسك.....	٨٠
٦. الهوية: القصة التي ترويها لنفسك عن نفسك.....	٩١
القسم الثاني: الكفاءة العقلية: كيف تؤدي بذكاء.....	٩٧
٧. التعلم: التحسن بشكل أسرع من خصومك.....	٩٧
٨. التكرار: الممارسة تجعل الأمر دائمًا.....	١٠٣
٩. إنشاء الروابط: بناء المخطط العقلي الخاص بك.....	١١٣
١٠. التغذية الراجعة الاستفادة من كل تجربة بأقصى قدر.....	١٢٨
١١. التعزيز: تحويل ما هو سلبي إلى إيجابي.....	١٣٨
الجزء الثاني: البُعد الشعوري.....	١٥١
القسم الثالث: الترابط بين العقل والجسم.....	١٥١
١٢. الشدة: الحفاظ على رباطة الجأش عندما تكون المخاطر عالية.....	١٥١
١٣. الحدود: الحفاظ على ذروة الأداء.....	١٥٩
١٤. قلق الأداء: العيش مع الخوف والتوقع.....	١٧٤
١٥. التحدي: إيجاد بديل "للكرّ أو الفرّ".....	١٨٠
١٦. العواطف: اعرف مشاعرك، تعرف أدائك.....	١٨٨

مقدمة

"من الغريب أننا لا نرى أنفسنا إلا من الخارج، لكن في الحقيقة كل شيء يحدث في الداخل".

كانت شمس القاهرة حارقة في الخارج وتشعر بوجودها في الداخل. لم يُبدل سوى القليل من الجهد لتكييف هواء القاعة الضخمة، وذلك على الأرجح لمنح الرياضيين المحليين ميزة تأقلمهم مع أجواء وطنهم. ورغم الحرارة، كان تركيزي منصبًا على الهدف الموجود على بعد ١٠ أمتار أمامي. كنت قد أكملت تسديد ١٥ طلقة من أصل ٢٠ في مسابقة الرماية بالمسدس، وكانت هذه مجرد بداية ليوم طويل جدًا. كانت لا تزال هناك ثلاث ساعات من المباراة، والسباحة لمسافة ٢٠٠ متر، وجولة من القفزات، وركوب خيل لم أركبه من قبل، والجري لمسافة ٣ كيلومترات. كنت أحلم دائمًا بأن أكون جيمس بوند، لكن التنافس باسم بلدي في رياضة الخماسي الحديث كان أقرب شيء لذلك.

بينما كنت أنتظر الأمر الذي سيُقال فيه: "عمر سلاحك لإطلاق طلقتك السادسة عشرة"، وبينما كان يعم الصمت أرجاء القاعة، حدث اضطراب في الخلف. إذ اندلع شجار بين المُدرّبين المصري والروسي، اللذين كان من الواضح أنهما يكرهان بعضهما البعض. وسرعان ما تحولت الإهانات التهديدية إلى جسدية، ولم



لم يكن ذلك في حد ذاته كافيًا لتغيير حياتي (رغم أنه منحني شعورًا رائعًا)؛ بل كان ما حدث بعد ذلك مباشرة هو ما غير حياتي. حزمت مسدسي وتوجهت إلى الجزء الخلفي من القاعة، حيث استقبلني مدربي، وصرخ قائلاً: "كان ذلك مذهلاً. كيف تمكنت من الحفاظ على رباطة جأشك بعد ذلك الشجار؟"

حيرني سؤاله. "أي شجار؟" لم أتذكر حقًا أنه كان هناك شجار، أو حتى أي تأخير في المنافسة على الإطلاق. في تلك اللحظة اقترب مني المدرب النمساوي. لقد لاحظ أنه بينما كان جميع الرياضيين الآخرين يتجولون أثناء الاضطراب، محاولين الحفاظ على هدوءهم ورباطة جأشهم، بقيت ثابتًا في مكاني. وبعد أن لاحظ لغة جسدي وحركات عيني، كان مقتنعًا بأنني مُنوم مغناطيسيًا!

في البداية لم أكن أعرف ماذا أفعل بأيٍ من هذه المعلومات. كل ما أعرفه هو أن شيئًا ما قد حدث لي؛ لقد شعرت بأنها تجربة عميقة، مختلفة عن أي شيء آخر مررت به من قبل. وكان لدي سبب للاعتقاد بأن الأمر لم يكن مجرد صدفة، بل كان ذلك بفضل التحول الجذري الذي قمت به قبل عام في أسلوب في التدريب.

في ذلك الوقت كنت أتنافس في نسخة أخرى من كأس العالم في بودابست. كانت تجربتي مختلفة تمامًا حينها. إذ تحت ضغط التوقعات ببدء بداية جيدة، أتذكر أنني شعرت بنوبات شديدة من القلق مصحوبة بأفكار كارثية حول كل ما يمكن أن يحدث بشكل خاطئ وما الذي سيعتقده مدربي بشأنني إذا لم أحقق النتيجة المرجوة. لقد كانت أول بطولة كأس عالم لي على الإطلاق، وأتذكر أنني فكرت في أنه يتعين علي إثبات أن اختياري في الفريق له ما





بيرره. إن عدد الأفكار السلبية التي يمكن أن تتزاحم في عقلك عندما تصبح غير مقيدة هو شيء مذهش حقًا. رفعت ذراعي لأسدد الطلقة الأولى، ولم يكن لدي أي سيطرة على المسدس. ارتجفت بعنف، وضغطت على الزناد وأخطأت الهدف تمامًا. كانت الساعة ٧,٣٠ صباحًا، وكان لايزال لدي ١٠ ساعات إضافية من المنافسة وكنت بالفعل في أسفل القائمة. هذه أفكار خطيرة بالنسبة للرياضي، وليس من المستغرب أن نتائجي لم تتحسن كثيرًا في بقية اليوم بعد ذلك.

فكيف يمكن أن تكون تجربتي في هاتين المسابقتين مختلفة إلى هذا الحد في حين كان الوضع الذي كنت فيه متطابقًا تقريبًا؟ بعد الكارثة التي وقعت في بودابست، قمت بالكثير من البحث عن الذات. أدركت أنني كنت أقوم بافتراض كبير. وهو الافتراض الذي لم يكن مفيدًا بالنسبة لي، وهو أيضًا الافتراض الذي أدرك الآن أن معظم الناس يقومون به في مرحلة ما في سعيهم للوصول إلى القمة وهو كالاتي: "كلما بذلت جهدًا أكبر في التدريب، كلما كنت أفضل في المنافسة".

هذا صحيح بالتأكيد إلى حد ما، ولكن بعد ذلك يأتي إدراك قاسٍ بأن ساعات وساعات من التدريب يمكن أن تضيع هباءً إذا كنت في اللحظة المهمة للغاية متوترًا وغير متماسك. وهذا يمكن أن يحدث بغض النظر عن مدى قدرتك وإمكاناتك. إذ من السهل اتباع خطوات التدريب والممارسة بينما نفشل في إعداد أنفسنا نفسيًا للقيام بالأمر عندما يكون ذلك ضروريًا حقًا.





عالمك الداخلي يتنبأ بعالمك الخارجي

هذا كتاب عن القيادة الشخصية والأداء العالي. إنه عن قدرتك على تحقيق أشياء مذهلة من الخارج من خلال الاهتمام بما هو موجود في الداخل.

لقد حظيت حتى الآن في مسيرتي المهنية بشرف العمل مع بعض أفضل الأشخاص في العالم والتعلم منهم، بدءًا من العديد من الأبطال الأولمبيين وقادة الأعمال ولاعبي كرة القدم ومصممي الأزياء العالميين، ووصولًا إلى جنود القوات الخاصة والطيارين المقاتلين. لقد عملت معهم لتطوير المهارات العقلية التي يحتاجونها لتقديم أفضل ما لديهم باستمرار، وغالبًا ما يكون ذلك تحت ضغط هائل. كما أنني ممتن للغاية لأن بعض هؤلاء الأشخاص وافقوا على مشاركة قصصهم المذهلة في هذا الكتاب. وأعلم أنك ستجدها مؤثرة وملهمة للغاية.

هناك شيء جذاب في مشاهدة شخصٍ في قمة مستواه، سواء كان رياضيًا، أو موسيقيًا، أو متحدثًا، أو جراحًا، أو ممثلًا كوميدياً، أو محامياً، أو جنديًا، أو طاهياً. يتمتع البارعون في مجالهم بجاذبية عالمية، ومهارتهم أسرة وشغفهم مُعدٍ. وبطبيعة الحال، لا يمكننا سوى رؤية بُعد واحد من تألقهم؛ أي المهارات والسلوكيات التي يمكننا ملاحظتها جسديًا. لكن تألقهم الخارجي يخفي التفاعل المعقد والديناميكي للقوى التي تحدث تحت السطح. وهذا مهم. ومن هناك ينطلق كل شيء. إن أفكارنا، وانتباهنا، وعواطفنا، وتنفسنا، ومعدل ضربات قلبنا، وتوترنا العضلي، كلها أشياء لها أدوار رائدة في الدراما التي نُشكلنا من الداخل، وكلها مترابطة بشكل





جوهري. ولذلك فمن البديهي أن الخبراء الحقيقيين يتميزون بقدرتهم على التموج بين العالم الخارجي الملموس (مثل التقني والمادي) وعالمهم الداخلي الأكثر تجريداً (العقلي والعاطفي والحدسي).

في قلب هذه الفلسفة -التي نطلق عليها "من الداخل إلى الخارج"- توجد فكرة أن التميز الحقيقي مرتبط جوهرياً بكيفية ضبط أنفسنا وسلوكنا. انس كيف ينظر إليك العالم الخارجي -مراجعات الأداء والإحصائيات والتحليلات- فهذه الأشياء تقيس التأثير الذي أحدثته، لكنها لا تخبرك شيئاً عن كيفية تحقيقه، أو كيف يمكن تحقيقه مرة أخرى. وبدلاً من ذلك، فأنت تكون في أقوى حالاتك عندما تركز على الحصول على ما تريده من التجربة، بحيث تحقق البراعة الداخلية التي ستؤدي إلى التأثير الذي تريده في الخارج.

في هذا الكتاب أريد أن أشاركك كيف يعمل الأفضل في العالم على تحسين أدائهم الداخلي، وإدارة الأفكار والمشاعر والعادات التي تسمح لهم بالسعي بقوة لتحقيق التميز. والأهم من ذلك، أريد أن أشاركك كيف ساهم ذلك في تشكيل نهجي في اللياقة العقلية والتدريب العقلي، بهدف مساعدتك على تطبيق نفس المبادئ على أدائك. ستتسلح بالكثير من الأمثلة العملية والرؤى الرائعة من بعض ساحات الأداء المختلفة جداً، وستتعلم كيف يقوم نخبة الرياضيين بتدريب عقولهم وأجسادهم للوصول إلى ذروة الأداء، وكيف يتدرب جنود القوات الخاصة على العمليات عالية المخاطر، وكيف يجد الموسيقيون الإلهام وكيف يتعامل



تجار المدينة مع السوق المضطربة، وكيف يكتسب الطيارون المقاتلون حدسًا لا مثيل له.

التدريب على ثلاثة أبعاد: التفكير والشعور والحدس

إذا كان هناك شيء واحد يمكننا قوله بكل تأكيد عن إنجازات أصحاب الأداء العالي، فهو أن الأرقام القياسية العالمية والميداليات الذهبية لا تحدث بالصدفة. تُذكّرني تجربتي في القاهرة بالإمكانات التي نتمتع بها جميعًا في توجيه أذهاننا نحو أدائنا بطرق غير عادية لكن هذا يتطلب منا أن يكون لدينا استراتيجية واضحة لكيفية تدريب تركيزنا وثقتنا وحدسنا وحالتنا العاطفية وقدرتنا على التعلم بشكل أسرع والتعامل مع النكسات على طول الطريق.

بالنسبة لجميع عملائي، فإن السيكولوجية الجيدة لا تتعلق فقط بكيفية رد فعلهم تجاه الأحداث الصعبة، بل تتعلق أيضًا بكيفية ضبط عقولهم ووظائفهم الفسيولوجية يومًا بعد يوم. وهذا شيء نفهمه الآن بشكل أفضل بفضل التقدم السريع في علم النفس العصبي والارتجاع البيولوجي^(*) وهي أشياء أساسية في نهج "من الداخل إلى الخارج". بالنسبة لي، أدى هذا إلى تحويل التركيز من منح الناس "استراتيجيات التكيف" للتعامل مع الأحداث المهمة إلى نهج يؤكد على التدريب اليومي للياقة العقلية. وهذا نهج أكثر استباقية يضع السيكولوجية الإيجابية في قلب كل ما نقوم به.

(*) الارتجاع البيولوجي *Biofeedback* هو تكنيك يمكن استخدامه لمعرفة كيفية التّحكّم بالوظائف الجسديّة، مثل سرعة القلب. (المترجم)

مع وضع هذا في الاعتبار، يتألف هذا النهج من ثلاثة أبعاد
للأداء الداخلي والتي تشكل الأجزاء الثلاثة لهذا الكتاب:

- البُعد الفكري.
- البُعد الشعوري.
- البُعد الحدسي.

البُعد الفكري

يعدّ البُعد الفكري مسؤولاً عن التركيز على أدائك. وبنفس الطريقة التي قد تقيس بها الحاسوب من خلال قدرته على المعالجة، فإن البُعد الفكري يتلخص في قدرتك على التفكير بوضوح وفعالية. يتم التحكم في البعد الفكري إلى حد كبير بواسطة الفصوص الأمامية للدماغ. يُشار إلى الفصوص الأمامية باسم الدماغ "العقلاني"، وهي مسؤولة عن مساعدتنا على تطبيق المنطق والذكاء في المواقف الصعبة. وهي بذلك، تتحكم في وظائف عُليا مثل التخطيط وحل المشكلات والتوقع بالإضافة إلى إعطائك إحساسًا بالوقت والسياق.

يعتمد الأداء العالي بشكل كبير على هذه الوظائف الأساسية. ومع الخبرة والمهارة، يمكنك تطوير "بنيتك" العصبية، والتي تسمح لك بتحسين طريقة تفكيرك وتركيزك بمرور الوقت. ويتلخص التدريب العقلي في أن تكون استباقيًا في هذه العملية، مما يسرع من مسارات النجاح.



وأنت تكون في أفضل حالاتك في هذا البُعد عندما تفكر بوضوح وإيجابية، وتتخذ قرارات واثقة وفي الوقت المناسب والتي تؤثر على جودة ودقة أفعالك. ويكون لديك عقلية ثابتة وإيجابية تساعدك على البقاء مركزًا على ما يمكنك التحكم فيه مع قبول ما لا يمكنك التحكم فيه. وهذه عملية وكذلك فلسفة تصبح جزءًا من عقليتك اليومية. وتخبرك هذه العقلية بالطريقة التي ينبغي أن تواجه بها التحديات، وتستجيب للمديح والنقد، وتتعامل مع النجاح والفشل. كما تكون أيضًا في أفضل حالاتك في هذا البعد عندما تهتم بالتعلم، وتكون قادرًا على استيعاب المزيد من كل تجربة، وبالتالي تسريع معدل تحسنك.

البُعد الشعوري

يعدّ البُعد الشعوري مسؤولاً في نهاية المطاف عن توصيل الطاقة وإدارتها. ويحكم البُعد الشعوري بواسطة النشاط الفسيولوجي في الجهاز العصبي، وخاصة استجابتك للتوتر والضغط النفسي. وهذا البُعد يشرف عليه النظام الحوفي في الدماغ، والذي يشار إليه أيضًا باسم الدماغ "العاطفي". وهو عبارة عن مجموعة معقدة من البنى في قلب الدماغ والتي تتلقى المعلومات الحسية من جميع أنحاء الجسم. وتصل هذه الإشارات عبر جذع الدماغ إلى الجهاز الحوفي. ومثل جهاز إنذار الدخان المتطور للغاية، يراقب الجهاز الحوفي باستمرار التهديدات ويحكم على ما هو ممتع أو مخيف. كما يحدد كيفية تفاعل أجسامنا. وكلما كان هناك شيء نربحه أو نخسره، فإنه يُنشِط استجابة التوتر في الجسم؛ إذ يطلق الطاقة





إلى أدمغتنا وعضلاتنا. ويحدث هذا التفاعل في غمضة عين وبدون سيطرة واعية، مما يجعل مشاعر الإثارة والعصبية والترقب جزءًا لا مفر منه من التجربة الإنسانية. ولكن هذا لا يعني أننا لا نستطيع تعليم أجسامنا الاستجابة بشكل مختلف للضغوط بمرور الوقت. إذ يمكننا أيضًا اختيار تفسير هذه المشاعر بشكل مختلف (على سبيل المثال "أشعر بالإثارة" بدلًا من "أشعر بالخوف")، وهي مهارة غالبًا ما تفصل بين أولئك الذين يعرقلهم الخوف وأولئك الذين يبدو أنهم يؤدون بحرية.

في البُعد الشعوري، سأوضح لك كيفية تدريب استجابتك للضغط والعواطف في البيئات عالية الضغط. وسأشاركك أيضًا بعض التقنيات والأساليب الرائعة لاستخدام التعرض المُتحكم فيه للضغط كوسيلة لتقوية أعصابك.

من أجل هيكلة نهج واضح للتدريب العقلي، من الأسهل بكثير فصل البُعد الفكري عن البُعد الشعوري والتركيز عليهما بشكل منفصل. ولكن في الواقع، هما مرتبطان جوهريًا؛ فالتركيز والطاقة يحتاجان إلى بعضهما البعض. فإذا كان لديك التركيز ولكن ليس لديك طاقة، فستفتقر إلى الحماس والمثابرة والإبداع. وإذا كان لديك الطاقة ولكن ليس لديك تركيز، فستفتقر إلى التوجيه والإنتاجية والتعلم.



البُعد الحدسي

البعد الحدسي مسؤول عن حشد كل خبراتك السابقة في لحظة واحدة، مما يسمح لك بالتفكير دون تفكير. هذا هو "الطيار الآلي" الماهر والكفاء. وفي حين يمكن الوصول إلى البُعد الفكري والشعوري بوعي، فإن البُعد الحدسي يستغل القوة المذهلة لعقلك الباطن.

إن البُعد الحدسي يدور حول قدرة عقلك على مطابقة الأنماط، وهو ما يمكنه القيام به بشكل أفضل وأسرع من أي حاسوب عملاق معروف للإنسان. وهذا يسمح لك بإدراك موقف ما من خلال الحكمة الجماعية لجميع حواسك وجميع تجاربك السابقة، مما يخلق ما قد يسميه البعض الحاسة السادسة.

ولأسباب سنكتشفها، يمكن القول إنها أقوى أداة في حياتك، إذا تم تسخيرها بشكل صحيح. جميعنا لدينا هذه الحاسة السادسة ونحن جميعًا نعتمد عليها للعيش والعمل بشكل فعال. ومع ذلك، فإننا غالبًا لا نستفيد منها على النحو الأمثل لأننا إما لا ننميها بشكل صحيح في المقام الأول أو نخنقها بعدم الاستماع إليها.

إن البُعد الحدسي لدينا غامض إلى حد ما، إذ لا يمكنك قياسه أو التحكم فيه بشكل مباشر، ولكن يمكنك تطوير "مكتبتك الحدسية"؛ أي قاعدة بيانات الخبرة التي يستخدمها حدسك. إن العديد من المحترفين الذين عملت معهم في هذا الكتاب مدينون بنجاحهم إلى الخطوات التي اتخذوها لتنمية وتثقيف وتشكيل استجاباتهم الحدسية للتحديات اليومية. لقد شكّلوا غالبًا عمليات



وعادات ذهنية فعالة لدرجة أنهم باتوا لا يدركون تمامًا استجابتهم للحظات الحرجة. لقد بات الأمر طبيعيًا جدًا بالنسبة لهم، بل وقد يعتقد المرء أنه جزء من حمضهم النووي، بينما في الواقع تم صقله على مدار سنوات عديدة، مما يؤثر ببطء على كل جزء آخر من نظام أداء "من الداخل إلى الخارج".

ومن خلال استخدام هذه الأبعاد الثلاثة لتعظيم ثروة الموارد التي لديك في الداخل، قد تتفاجأ بالتأثير الذي يمكنك إحداثه في الخارج. أود أن تساعدك عقلية "من الداخل إلى الخارج" على فهم إمكاناتك الداخلية وبناء الثقة في قدرتك على مواجهة التحديات والازدهار. يطبق العديد من المحترفين الذين أعمل معهم التدريب العقلي لأنه جزء أساسي من تحقيق أهدافهم، وليس لأنهم مميزون عن أي شخص آخر. ومع ذلك، فقد سمعت في مرات عديدة "هواة" يُقنعون أنفسهم بأن التدريب العقلي هو حكر على المحترفين المتميزين. وفي رأيي، فإن هذا أبعد ما يكون عن الحقيقة. بالنسبة لمعظم الناس، لا يتعلق الأمر بأن تكون الأفضل في العالم؛ بل يتعلق ببساطة بتقديم أفضل ما لديك بغض النظر عن هدفك في الحياة. يتعلق الأمر بإحداث التأثير الذي تريد إحداثه والتعبير عن أفضل نسخة من نفسك في المواقف اليومية من الداخل إلى الخارج.





الجزء الأول البُعد الفكري

"إن الخبرة ليست ما يحدث للإنسان، بل ما يفعله الإنسان

بما يحدث له".

-الدوس هكسلي

كن مهندس عقلك

لا توجد طريقة أكثر رعبًا للنزول من الجبل من استخدام زلاجة صدرية. حيث تنزلق على مسار جليدي مستلقياً على صدرك وبطنك، وتصل سرعتك إلى ٩٠ ميلاً في الساعة، وذقنك على بعد سنتيمترات قليلة من المسار. وتوجه الزلاجة بحركات دقيقة برأسك وكتفيك، باحثاً عن خط دقيق في المنحني أمامك. وبينما تنعطف، تضغط الجاذبية على جسمك بقوة تضاهي الضغط الذي يتعرض له سائقو الفورمولا ١، والطيارون المقاتلون، ورواد الفضاء عند الإقلاع، ولكنك تكون أكثر عُرضة للخطر. فكل ما يفصل بينك وبين الجليد هو زلاجة ضيقة ولباس رقيق من الليكرا. خطأ بسيط واحد ويصطدم جسدك بالجليد، مما يجعل استعادة السيطرة أمراً شبه مستحيل. وحتى لو لم تسقط أو تنحرف عن المسار،





فقد تتعرض لنزيف من الأنف، ومن المعروف أن الرياضيين في هذه الرياضة يفقدون الوعي أحيانًا في منتصف الطريق إلى أسفل الجبل.

في عام ٢٠١٢، أُتيحت لي فرصة مميزة للعمل مع فريق التزلج الصدري الأولمبي البريطاني كمدرّب عقلي لهم. لقد كنت دومًا مفتونًا بالرياضة، حيث تتيح لي الديناميكيات النفسية بها الكثير مما يتعين العمل معه. وبعد أن تعرفت على مجموعة صغيرة من الرياضيين الطموحين ولكن عديمي الخبرة نسبيًا، لم أكن أدرك ما سيحققونه بعد ذلك. بعد نجاح إيمي ويليامز، التي حصلت أول ميدالية ذهبية لبريطانيا على الإطلاق في هذه الرياضة في دورة الألعاب الأولمبية الشتوية ٢٠١٠ في فانكوفر، تجاوزت ليزي يارنولد هذا من خلال أن تصبح أول بطلة أولمبية شتوية لمرتين على الإطلاق، من خلال النجاح في بطولتي سوتشي في عام ٢٠١٤ وبيونج تشانج في عام ٢٠١٨. وبالإضافة إلى زميلتي ليزي في الفريق: دومينيك بارسونز ولورا دياس اللتين فازتا بميدالية برونزية في بيونج تشانج، أصبحت هذه المجموعة الصغيرة هي الفريق الأكثر نجاحًا لبريطانيا في تاريخ الألعاب الأولمبية الشتوية.

في ظاهر الأمر، لم يكن لبريطانيا العظمى ما يبرر تحقيق هذا النجاح في هذه الرياضة. فلا يوجد مضمار سباق واحد لها في بريطانيا، وبالمقارنة مع الدول الأكبر حجمًا المشاركة في الألعاب الأولمبية الشتوية مثل الولايات المتحدة وكندا وروسيا وألمانيا وفرنسا، لم تكن بريطانيا تمتلك قط ثقافة الرياضات الشتوية، ناهيك عن المعرفة والموارد والفرص المتاحة للرياضيين لممارسة



هذه الرياضة.

إن اعتقادي هو أن بريطانيا أصبحت الدولة الأولى في التزلج الصديري في العالم ليس على الرغم من هذه التحديات ولكن بسببها. ولو كنا قلّدنا الدول الأكبر حجمًا، لما أصبحنا سوى نسخة باهتة منها. وبدلًا من ذلك، أُتيحت لنا الفرصة للبدء بورقة بيضاء وطرح سؤال بسيط: "ما الذي ينقلنا من قمة الجبل إلى أسفله بأسرع ما يمكن؟"

بالنسبة لفريق لديه بالفعل سجل حافل بالنجاح، قد يبدو الابتكار محفوفًا بالمخاطر ومخيفًا. وعلى العكس من ذلك، بالنسبة لفريق يبدأ من الصفر، فإن الابتكار يبدو وكأنه فرصة إيجابية ومثيرة. لقد كان من دواعي سروري العمل مع بعض علماء الرياضة العظماء أثناء تلك الرحلة، والذين أصبحوا جميعًا خبراء في تطبيق معرفتهم على مواقف جديدة. ولم يكن الأمر مختلفًا في قسم علم النفس حيث طلبنا من المتزلجين البريطانيين التجربة والابتكار في استراتيجيتهم العقلية. فإذا أرادوا أن يفوزوا بالميداليات، فسوف يتعين عليهم التفكير بشكل مختلف عن منافسيهم الدوليين.

وباعتبار ليزي يارنولد أنجح رياضية بريطانية في الألعاب الأولمبية الشتوية على الإطلاق، كان هناك العديد من الأشياء التي ساهمت في تحقيقها لسجلها الاستثنائي، ولكن أحد هذه الأشياء كان بلا شك الطريقة التي عالجت بها المعلومات ونظّمت عقلها. وكما هو الحال مع معظم المهن والمجالات، هناك ما يكفي من عدم اليقين في العالم من حولنا دون أن يخلق عدم يقين داخلنا. لذلك فإن النجاح في البعد الفكري يتعلق كله ببناء الثقة والثبات



في عقلك، للتفكير بشكل صحيح والبقاء مركزًا في المواقف المعقدة والغامضة. ولتحقيق ذلك، سنحتاج إلى معالجة عنصرين رئيسيين: الموقف العقلي والقدرات العقلية.

في النصف الأول من البُعد الفكري، سنستكشف الموقف العقلي. ونحن نقصد به العقلية التي تتبناها في المواقف الحرجة والحاسمة. ومن خلال تعلم كيفية تعديل هذه العقلية، يمكنك تحقيق نتائج مختلفة جدًا. لطالما تخيلت عقليتنا كبوابة عقلية وحارس لما نسمح بدخوله وما نمنعه. إذ تصبح عقليتنا بمثابة مرشح لا شعوري لما ننتبه إليه والطريقة التي نفهم بها العالم من حولنا. إذا كان هذا المرشح يعمل بشكل جيد بالنسبة لنا، فإنه يمكننا من الانتباه إلى الأشياء التي تثير تجربتنا وتساعدنا في مساعينا. نتيجة لذلك، نميل إلى التمتع بمزيد من الوضوح والبصيرة، ونسعى إلى فرص للتعلم وتحسين أنفسنا، ونشعر بمزيد من الرضا والإنجاز. ويتعلق هذا بنمط محدد من النشاط في الدماغ يسميه علماء الأعصاب نمط "السعي للمكافأة".

والبديل لهذا هو نمط "تجنب التهديد"، حيث نجد أنفسنا ننتبه للأشياء التي تهددنا وتقف في طريقنا. ونبدأ في التصرف بطريقة تحد من إمكاناتنا وغالبًا دون أن ندرك ذلك. وكما ستكتشف، فإن تشكيل عقليتك هو خطوة أولى مهمة في تدريب البُعد الفكري.

في النصف الثاني من البُعد الفكري، نركز على القدرة العقلية. ويتعلق ذلك بالعمل بذكاء على الأهداف التي تحددها. سنستكشف كيف يمكنك تعزيز تجربتك اليومية من خلال زيادة وعيك بالدروس المقدمة لك، وبالتالي تسريع المعدل الذي تكون



قادرًا به على التعلم والتكيف. يعتقد الكثير من الناس أن التعلم هو نشاط منفصل يحدث أثناء وجودك في الفصل الدراسي أو قراءة كتاب أو متابعة برنامج عبر الإنترنت. ولكن من وجهة نظر عصبية، فإن التعلم يتعلق بإنشاء وتنقيح وتعزيز المسارات في الدماغ، وهي عملية تحدث طوال الوقت استجابة للعالم من حولنا. ومن خلال أن تكون نشطًا بدلاً من أن تكون سلبيًا في هذه العملية، ستتمكن من تعزيز قدرتك على التفكير بوضوح والتصرف بفاعلية في مواقف جديدة ومبتكرة.



القسم الأول

الموقف العقلي: عقلية "من الداخل إلى الخارج"

"إن لحظة النصر قصيرة جدًا بحيث لا يستطيع الإنسان أن يعيش من أجلها فقط ولا شيء آخر".
-مارتينا نافراتيلوفا

١

العقلية: تغيير طريقة تفكيرك في النجاح

في عالم الأداء العالي، تعد عقليتك أمرًا بالغ الأهمية. فالخبرة والمهارة لا تعنيان شيئًا إذا كنت تعمل باستمرار على تخریب جهودك من الداخل.

ولهذا السبب، غالبًا ما يُستشهد بـ "العقلية" كمعيار اختيار أساسي ضمن برامج المواهب في العديد من المنظمات، وكذلك بالنسبة للموظفين الجدد. والافتراض هنا هو أن موقفك تجاه



التعلم وتحسين الذات هو مؤشر أفضل للنجاح المستقبلي من معرفتك أو مهارتك أو قدرتك الحالية. والمشكلة هنا هي أن العقلية يصعب قياسها.

وفق تجربتي، يمكن ملاحظة العقلية بشكل أفضل عندما أ) يتم تحدي الأشخاص بحيث يصلون لأقصى قدر من قدراتهم و ب) يكون هناك شيء يمكن الفوز به أو خسارته. إن جمال رياضة مثل التزلج الصدري يتمثل في أنه يمكنك جعل المبتدئين يهبطون مسارًا جليديًا بطريقة آمنة نسبيًا منذ البداية. لن يكون من الجميل مشاهدة ذلك بالطبع، ولكن من خلال الملاحظة الدقيقة يمكنك الإجابة على الأسئلة التالية:

● ما هي قدرتهم على تحليل المشكلات وحلها بطريقة منطقية؟

● ما هي قدرتهم على اتخاذ قرارات واضحة والالتزام بمسار العمل؟

- من لديه الشجاعة الكافية للقيام بالشيء الصحيح بالفعل؟
- ما هو موقفهم من التعلم والتحسين؟
- كيف يستجيبون للفشل؟
- كيف يستجيبون للنجاح؟
- كيف يستجيبون لنجاح الأشخاص الآخرين من حولهم؟
- كيف يستجيبون للملاحظات التي تُعطى لهم على أدائهم؟
- ما مدى قدرتهم على القيام بكل ما سبق تحت الضغط؟





ولكن لماذا تعد هذه الأسئلة مهمة إلى هذا الحد، وماذا تخبرنا عن قدرتنا على تحقيق أقصى استفادة مما نملك؟ بالنسبة للعديد من العملاء الذين أعمل معهم، فإن دافعهم الأولي للتعامل مع الجانب النفسي غالبًا ما ينبع من الإحباط. فهم يشعرون بالإحباط لعدم قدرتهم على الحصول باستمرار على النتائج التي يعرفون أنهم قادرين عليها. الأمر أشبه بأنهم يقفون في طريق أنفسهم، ويتسببون في تعثر أنفسهم.

هناك العديد من الأسباب وراء ذلك، مثل نزعة المنافسة المفرطة، والخوف من آراء الآخرين، وضعف الوعي الذاتي، ونقص الثقة، أو نقص الرغبة في تحدي الذات أو الانتقال إلى المستوى التالي. وقد تشمل الأسباب الأخرى صعوبة تلقي الملاحظات أو الانتقادات، أو صعوبة العودة إلى الأداء العالي بعد النجاح في الماضي، بما في ذلك تحديات العودة من الإصابة للرياضيين. بينما يشعر أشخاص آخرون وكأنهم يجب أن يكونوا أكثر تقدمًا مما هم عليه، أو غير قادرين على تجربة الفخر أو الرضا، كما يمكن لرؤية الآخرين وهم يحرزون تقدمًا أكبر منهم أن تساهم في ذلك، وكذلك الاهتمام بتوقعات الآخرين . . . والقائمة تطول.

إن كل هذه المخاطر العقلية والنفسية التي قد تعترضك أثناء رحلتك لها يد في تثبيط قدرتك على الأداء بحرية. فإما أن ينتهي بك الأمر إلى بذل جهد أكبر مما ينبغي، أو أن تنفصل عن التحدي الذي بين يديك؛ أي رغم إدراكك لما ينبغي لك أن تفعله، إلا أنك لا تستطيع أن تفعله فتصبح أفكارك وحتى حركتك مضطربة وغير متماسكة.





هذه هي المشكلات الشائعة في العديد من بيئات العمل، ولكن خاصة في المجالات ذات الضغوط العالية. إنها تمثل معاناة بشرية. ولكنك على الأرجح لم تفكر بهذه الطريقة عندما بدأت في المسار الذي اخترته. في البداية، ربما لم تفكر أبدًا في خصومك لأنه بدا أن ليس لهم أهمية كبيرة لتقدمك الأولي. ولم تقلق أبدًا بشأن ارتكاب الأخطاء لأنها كانت مجرد جزء من المسار؛ جزء من عقلية "جرب". لم تهتم أبدًا بما يعتقد أنه أي شخص آخر لأنك لم يكن لديك سمعة تحميها. ولم تتوقع أبدًا أن تظهر هذه الأفكار في يوم من الأيام وتجعلك تتعثّر عندما تبدأ الأمور تصبح جادة.

وبعد مئات، وربما آلاف المحادثات الشخصية التي تناولت بعض هذه التعقيدات الداخلية، أدركت أن أصحاب الأداء الأفضل في العالم ما زالوا يحملون هذه الأفكار. فأنت تتخيل دومًا أنهم أحرار من آفة القلق والتفكير السلبي، ولكنني أؤكد لك أنهم ليسوا كذلك. فالبعض يعانون من الرغبة في الكمال والتنافسية المفرطة، ولكن هذا لا يبدو أنه يقوّض قدرتهم على الأداء بنفس الطريقة التي يقوّض بها الآخرين. فكيف يمكن أن يكون الأمر كذلك؟ تكمن الإجابة على هذا السؤال في المثل القديم القائل بأن: "كل منا لديه تنين جيد وثنين سيء؛ والفائز منهما هو الذي تطعمه أكثر".

إن هذا المبدأ هو أساس السيكولوجية الإيجابية. وهو يسترشد بحقيقة مهمة حول كيفية عمل أدمغتنا. فإذا طلبت منك ألا تفكر في سيارة صفراء، فمن المرجح أن تبدأ في التفكير في سيارة صفراء. وكلما حثثت على عدم التفكير في سيارة صفراء، كلما عزز ذلك صورة السيارة الصفراء في ذهنك. وإذا شجعتك الآن على عدم





التفكير في سيارة صفراء من خلال عرض مكافأة نقدية كبيرة لا يمكنك الحصول عليها إلا إذا أبعدت السيارة الصفراء عن ذهنك لمدة دقيقتين، فهل تعتقد أن هذا الحافز سيساعدك أم سيعيقك؟ إذن كيف لا تفكر في سيارة صفراء؟ فكر في سيارة زرقاء ربما؟ لكن لا تفكر في أي سيارة زرقاء فقط، بل فكر في سيارة زرقاء داكنة معدنية. تخيل كل تفاصيلها، من العجلات المعدنية إلى الزخارف الفضية حول نوافذها الملونة. في الواقع، كلما تعمقت في تفاصيل السيارة الزرقاء، أصبحت الصورة أكثر إقناعًا. إنها تجذب انتباهك. هذه هي الطريقة التي يعمل بها دماغك بالضبط، حيث تعادل كل فكرة تنشيط مسار عصبي. كلما تعمقت في هذه الفكرة، أصبح من السهل على هذا المسار أن يُستثار. لا يمكنك "إلغاء" مسار مادي في الدماغ. يمكنك فقط تشجيع الطاقة على إعادة توجيهها إلى مسار أكثر فائدة. في كثير من الأحيان، لا يكون السبب وراء وجود أفكار سلبية هو أننا أشخاص سلبيون، بل لأننا لم نستثمر حقًا في بديل إيجابي، أي صورة واضحة لما يبدو جيدًا.

إن هذا التحدي شائع في العديد من بيئات العمل. إذ يعتقد المديرون أنهم يحفزون فرقهم على الأداء بشكل أفضل، في حين أن ما يقولونه في الواقع هو: "لا تؤدِّ بشكل سيئ". لماذا؟ لأن الأداء السيئ غالبًا ما يتم تعريفه والحديث عنه أكثر بكثير من الأداء الجيد. إذا كنت تؤدي بشكل جيد، فسيتم تجاهلك إلى حد كبير، ولكن أولئك الذين يؤدون بشكل سيئ يحصلون دومًا على اهتمام وانتباه قادتهم حتى يصبحوا قادرين على وصف الأداء السيئ والإنجاز الضعيف بلغة دقيقة. إذ يصبحون على دراية حادة بكل





خطأ يجب تجنبه في كل نقطة في العملية. وتصبح الحياة العملية عبارة عن سلسلة من مخاطر التعثر ويتم تعريف النجاح بالقدرة على تجنبها. وهذا يجعل ثقافة الأداء الضعيف سهلة المنال بشكل ملحوظ.

لكن ما اكتشفته هو أن أصحاب الأداء المتميز ليسوا محصنين ضد الأفكار السلبية. والفرق هو أنهم استثمروا قدرًا كبيرًا من الطاقة العقلية في تخيل وإعادة تخيل ما يبدو جيدًا، وبالتالي فإن الأفكار السلبية لا تحظى أبدًا بفرصة للنمو. قد يكون هذا شيئًا خلقوه لأنفسهم، أو شيئًا حصلوا على مساعدة فيه من بعض المدربين والموجهين العظماء من حولهم. وفي كلتا الحالتين، يمكننا جميعًا أن نصبح أفضل في تشكيل عقليتنا.

لكن السيكولوجية الإيجابية تذهب إلى أبعد من ذلك. حيث إن المكان الذي تضع فيه انتباهك وأفكارك مرتبط جوهريًا بكيفية شعورك. فإذا كنت جيدًا في إدارة انتباهك، فيمكنك أيضًا إدارة مزاجك وطاقتك. وبالمثل، عندما يرتفع مزاجك وطاقتك، فمن المرجح أن تتقبل التحدي بهدوء، وتفسر بيئتك بشكل إيجابي، وتتبنى اعتقادًا أكثر إيجابية عن نفسك؛ وحتى ذاكرتك وحدسك يتحسنان. أي أنه من خلال توقع وتخيل تجربة إيجابية، من المرجح أن تحصل عليها.

فأينما يتجه انتباهك، يتبعه جسدك، لذا دعنا الآن نتعرف على ما هو تحت سطح تفكيرك، وننظر في كيفية فهمه، والأهم من ذلك، كيفية تدريبه.



ميزة كونك مبتدئًا

أحد الامتيازات العظيمة التي أتمتع بها في وظيفتي هو التعرف على قصص أشخاص وفرق ومنظمات مذهلة حققت أشياء لا تصدق. ومن بين القصص التي تظهر باستمرار في هذه المحادثات النضال الذي خاضوه للوصول إلى ما هم عليه اليوم. ومن المؤكد أن الأمور لم تُسَلَّم إليهم على طبق من ذهب. وغالبًا ما تبدأ هذه القصة منذ سن مبكرة ويكون لها تأثير عميق على الطريقة التي تتشكل بها عقليتهم وبالتالي كيفية مواجهتهم للتحديات المستقبلية.

لقد قادني بحثي المبكر في مجال الرياضة إلى ظاهرة رائعة تسمى "متلازمة الأخوة الأصغر سنًا". تشرح هذه المتلازمة بوضوح لماذا يشير العديد من الأفراد الناجحين للغاية إلى التنافس في الملعب مع أشقائهم الأكبر سنًا باعتباره مفتاحًا لتشكيلهم. وسيرينا ويليامز وأندي موراي ومايكل جوردان هم مجرد بعض الرياضيين الذين استفادوا من كونهم أشقاء أصغر سنًا. وقد وجد البروفيسور مارك ويليامز في جامعة يوتا أنه في ٣٣ رياضة، كان احتمال تفوق الأشقاء الأصغر سنًا على أشقائهم الأكبر سنًا كبيرًا.⁽¹⁾ ووجدت دراسة أجراها فرانك سولواي وريتشارد زفايجنهافت عام ٢٠١٠ على ٧٠٠ زوج من الإخوة الذين لعبوا في دوري البيسبول الرئيسي أن احتمال تسجيل إحصائيات متفوقة في المسيرة الاحترافية للإخوة الأصغر سنًا أكثر بمقدار مرتين ونصف من إخوتهم الأكبر سنًا.



وبشكل عام لعب الإخوة الأصغر سنًا أيضًا لمدة أطول بمتوسط
غامين ونصف من الإخوة الأكبر سنًا. (2)

وللمساعدة في شرح متلازمة الأخوة الأصغر سنًا، سأستعين
بتجربتي المتواضعة في لعب الكريكت في الحديقة مع أخي الأكبر
عندما كنا صغارًا. ربما لن يكون من المفاجئ للقراء أنني الأخ
الأصغر، ولهذا السبب أحب سرد هذه القصة، ولهذا السبب أيضًا
يكره أخي سماعها.

نظرًا لكونه أكبر سنًا مني، كان أخي بنجي دائمًا متقدمًا بخطوة
في تطوره؛ فقد كان أكبر وأقوى وأسرع وأكثر تنسيقًا. ولم تكن لدي
أي فرصة للتغلب عليه. وبدون أن أكون مدرِّبًا لذلك، كان دافعي
للعب يتشكل بشكل أكبر من خلال استمتاعي بالتدريب وتحسين
العناصر الصغيرة من لعبي بدلًا من القلق بشأن النتيجة النهائية.

أتذكر ذات يوم أنني كنت أحمل المضرب في يدي، وتمكنت
بطريقة ما من لمس الكرة التي قذفها أخي نحوي. وربما كان ذلك
عن طريق الصدفة، حيث طارت الكرة عبر الحديقة وهبطت في
شجيرة في الطرف البعيد. وبينما ذهب أخي للبحث عنها، كان لدي
بعض الوقت للتفكير. كيف فعلت ذلك؟ وتوصلت إلى استنتاجين.
الأول هو أنني ظللت أركز على الكرة طوال طريقها إلى المضرب؛
والثاني هو أنني أبقيت مضربي مستقيمًا حتى تكون لديه فرصة
أكبر للاتصال بالكرة. وعلمت لاحقًا أن هاتين نصيحتين جيدتين
للغاية للاعبي الكريكت.

منذ تلك النقطة فصاعدًا، ركزت كما لو كانت حياتي تعتمد على
ذلك؛ ركزت عيني بقوة على الكرة وضربتتها بشكل مستقيم. أصبح





هذا هو تركيزي وحافزي. كنت لا أزال غير قادر على التغلب على بنجي، ولكن بات يمكنني أن أتحسن في هاتين المهارتين إذا بذلت ما في وسعي. ولفترة من الوقت على الأقل، أصبح هذان الأمران سبب رغبتني في اللعب، وقد تعزز هذا الأمر بحقيقة أنه كلما حاولت تحسينهما أكثر، كلما رأيت نفسي أتقدم. كنت أضرب الكرة بشكل أكثر ثباتًا وتماسكًا، مما يعني أنني كنت أسجل المزيد من النقاط. هذا ما أسميه عقلية من الداخل إلى الخارج، حيث يتركز التركيز والحافز على العملية التي تحقق النتائج، بدلًا من النتائج نفسها. وبعد الكثير من العمل الشاق، جاء اليوم الذي تمكنت فيه أخيرًا من التغلب على بنجي. أصبحت طريقتي جيدة بما يكفي لتضاهي قدرة أخي. وكان ذلك اليوم الذي عقد فيه أخي ذراعيه في يأس وقال: "لا أريد أن ألع هذه اللعبة بعد الآن". ولست متأكدًا من أننا لعبنا منذ ذلك الحين.

بالطبع، كان التحدي بالنسبة له هو أن الفوز كان سهلًا نسبيًا حتى تلك النقطة. ولم يكن بحاجة إلى بذل نفس القدر من التركيز والطاقة في لعبه كما كان عليّ، مما يعني أنه عندما لم تسر النتيجة وفقًا للخطة، فإن دوافعه تعثرت (وغروره أيضًا بلا شك)، ولم يعد لديه ما يعتمد عليه. هذه هي النقطة التي يصبح فيها سعينا إلى النجاح تهديدًا بدلًا من فرصة، وهي النقطة التي تكشف عن نقاط ضعف عقلية "من الخارج إلى الداخل". إذ ننشغل بالنتيجة إلى الحد الذي يعرقل قدرتنا على الاهتمام بالعملية والمهارات اللازمة لتحقيقها.





الآن، قبل أن يلقي كل منكم أيها الإخوة الأكبر سنًا هذا الكتاب في أرجاء الغرفة على إخوتكم وأخوانكم الصغار في اشمئزاز (إذا لم تكونوا قد فعلتم ذلك بالفعل)، أطمئنكم أنكم لستم محكوم عليكم بأن تكونوا في الدرجة الثانية في كل مساعيكم؛ فلا يزال هناك الكثير من الإخوة الأكبر سنًا الناجحين للغاية. وذلك لأن كون المرء أخًا أصغر سنًا ليس هو المهم هنا، بل المهم هو العقلية التي يتبناها. وفي الواقع، يمكنك بسهولة أن تطلق على هذه الظاهرة اسم تأثير المبتدئين.

فنحن باعتبارنا مبتدئين في أي نشاط، نستطيع أن نستعيد قدرتنا على التعلم في طفولتنا دون عوائق. فالأطفال ماهرون في التعلم؛ هذه قوتهم العظمى. فهم فضوليون، وراغبون في المحاولة، ويفشلون كثيرًا في سعيهم إلى التحسن في شيء ما لدرجة أن الفشل لا يزعجهم حقًا. ولست متأكدًا من أنهم قد يفكرون حتى في أنهم فشلوا؛ فالفشل مفهوم أكثر ارتباطًا بالبالغين، بل يرى الأطفال شيئًا لم يحدث كما أرادوا له أن يحدث ويكونون فضوليين بشأن كيفية تغييره.

هذه هي نقطة البداية لأي رحلة نحو التميز. كما أنها النقطة التي نميل عندها إلى الانفتاح على الأفكار والمهارات الجديدة، فنحن نفعل ذلك من أجل المتعة، ونفعل ذلك بشعور من الحرية والمرح، وحينها يكون التقدم سهلًا. يتمتع المبتدئ حقًا بأقوى عقلية تجاه التخصص الذي اختاره. ولكن الحفاظ على عقلية التعلم والإتقان عندما نخبر رحيق النجاح الحلو وعندما نبدأ في وضع توقعات على النتائج المستقبلية، هو المقياس



الحقيقي للبطل.

وكما هو الحال دائماً، من السهل التعليق على الأشخاص الذين يقومون بذلك بشكل جيد، وتبجيلهم، ولكن الحقيقة هي أنه بمجرد فهمنا لهذا المبدأ، يمكننا جميعاً أن نصبح أفضل في تنمية عقلية "من الداخل إلى الخارج". ولمساعدتنا في صياغة هذا الأمر بشكلٍ منهجي بحيث يكون شيئاً يمكننا اكتسابه، أود أن أشارك نهجي معكم.

تعريف النجاح

لقد لاحظت أن هناك ثلاث طرق عالمية يستخدمها الناس لتعريف النجاح: الإتقان، والمقاييس، والنتيجة.

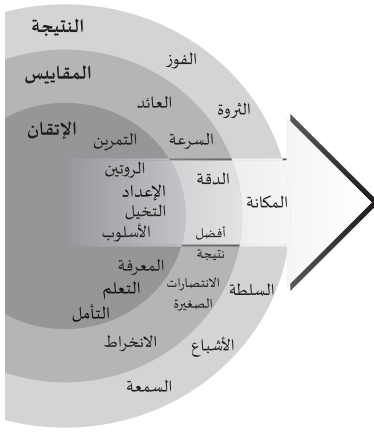
١. الإتقان: يمثل هذا كل ما يمكنك التحكم فيه وتحسينه. إنه مقياس داخلي للنجاح، يركز على التطوير المستمر للمهارات الأساسية والأساليب والروتين الذي يدفعك نحو أهدافك. قد تستمتع حقاً ببعض هذه المهارات؛ والبعض الآخر تعرف أنه يتعين عليك القيام به وتحسينه إذا كنت تريد الاقتراب من أهدافك النهائية. في الحقيقة مع أخي، كان هدفي في الإتقان هو إبقاء عيني على الكرة والحفاظ على مضربي مستقيم.

٢. المقاييس: وهي وسيلة لقياس مدى تقدمك نحو تحقيق النتيجة المطلوبة، ولكنها ليست النتيجة نفسها؛ بل هي

وكيل. وتطلق العديد من الصناعات على هذه المؤشرات مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs). في الحديقة مع أخي، كانت مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بي عبارة عن ضربات صحيحة للكرة وتسجيل نقاط.

٣. النتيجة: وهي مقياس خارجي للنجاح؛ إذ يتعلق الأمر بتحقيق النتائج كما حددها العالم الخارجي. وتتعلق النتيجة بنجاح المهمة، أيًا كانت مهمتك سواء الفوز، أو المكانة، أو القوة، أو السمعة، أو النجاح المالي، وما إلى ذلك. قد يحلم الرياضي بالفوز بالميدالية الذهبية، وقد يحلم المحامي بأن يصبح شريكًا في شركته. في الحديقة أثناء لعب الكريكت كانت النتيجة النهائية هي الفوز على أخي.

يُسلط الشكلين ١,١ و ١,٢ الضوء على الفارق بين عقلية "من الداخل إلى الخارج" وعقلية "من الخارج إلى الداخل". مع عقلية من الداخل إلى الخارج (الشكل ١,١)، ستظل مركّزًا على المهارات الأساسية والأساليب والتقنيات والعمليات اللازمة لتحقيق نتيجة ناجحة. وبذلك، ستظل مركّزًا على الحاضر القابل للتحكم، مع الانتباه إلى جودة مدخلاتك والفضول لمعرفة ما يمكنك القيام به بشكل أفضل. وهذه هي الأشياء التي يمكنك التحكم فيها في أي موقف.



الشكل ١, ١ توضيح لعقلية من الداخل إلى الخارج

ثقتي في نفسي تنبع من جودة المدخلات التي أستطيع التحكم فيها، وكل ما عليّ فعله هو التركيز عليها.

التحديات الصعبة هي فرصة لاختبار إتقاني للمهارات الأساسية.

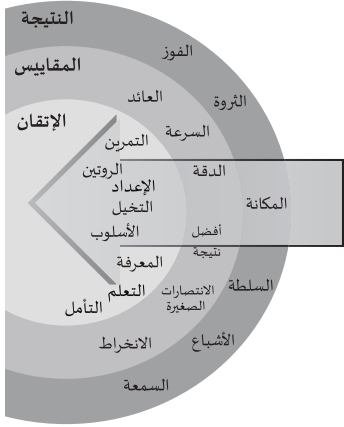
عندما أنجح، فهذا لأنني أتقنت عملياتي من الداخل إلى الخارج. وعندما أفسل، فإنني أجد الإجابات في الداخل.

لدي إيمان تام بأنني إذا ركزت على الإتقان بعقل صافٍ، فإن النتيجة ستأتي من تلقاء نفسها. هذه قفزة إيمانية أمارسها كل يوم.

أشعر بقدر كبير من الرضا عند تحقيق تقدم تدريجي. وهذا ما أستطيع تجربته كل يوم، أما الفوز فلا يمكنني تجربته إلا من حين لآخر.

لا أضع معايير خارجية لنفسي، وبالتالي لا أضع حدوداً لإمكاناتي الداخلية أيضًا.

على النقيض من ذلك، يوضح الشكل ١,٢ عقلية من الخارج إلى الداخل. وهنا تصبح مهووسًا بالنتيجة المستقبلية ونتائج ما تفعله. هنا من السهل أن تبدأ في مقارنة نفسك بالآخرين بينما تنشغل بكيف "يجب" عليك أن تفعل الأمر. وهذا يخلق أحكامًا غير مفيدة وتشتيتًا في نفس اللحظة التي تحتاج فيها إلى التركيز على جودة لعبك.



الشكل ١,٢ توضيح لعقلية من الخارج إلى الداخل

أهتم جداً بالنتيجة لدرجة أنني أكافح من أجل التركيز على التفاصيل والخطوات الأصغر للوصول إلى هناك.

كلما زاد الضغط الذي أتعرض له، زاد خوفي من الفشل.

أهتم بكيفية أدائي وما يعتقدونه الآخرون عني أكثر من اهتمامي بعملية تحقيق أهدافي.

غالبًا ما أشعر وكأنني راكب في البيئة التي أعيش فيها، مُدرِّكًا لما يحدث ولكن غير قادر على فعل الكثير حيال ذلك. هذا يجعلني أشعر بالضعف.

المنافسون الآخرون يشكلون تهديدًا لنجاحي، لذلك أركز عليهم أكثر مما أركز على نفسي.

إذا نجحت، أشعر بالارتياح؛ وإذا لم أنجح، أشعر بالانزعاج وعدم الوضوح بشأن ما يجب القيام به. نادرًا ما أشعر بالفخر أو الرضا الحقيقي.

لا أخاطر كثيرًا خوفًا من الفشل. لذلك ربما لا أظهر إمكاناتي الحقيقية



إن الخطوة الأولى والأهم في تنمية عقلية "من الداخل إلى الخارج" هي مجرد تدوين إتقانك ومقاييسك ونتائجك. استكشفها بصدق وفكر في علاقتها ببعضها البعض. أي منها مفيد أو غير مفيد لك بشكل خاص؟ أي نتائج تشتت انتباهك بعيدًا عن الإتقان أكثر؟ أي مجالات محددة للإتقان تستمتع بممارستها أكثر وأيها يكون مجرد التزام؟ لقد لاحظتُ أن إدراكك لهذه الأنواع الثلاثة المختلفة من الأهداف وكيف تؤثر على أفكارك وعواطفك غالبًا ما يكون العامل الأكثر تأثيرًا في تحقيق إمكاناتك.

إنها تحدد أين تذهب أفكارك ومشاعرك، وأين تستثمر طاقتك، وما تشعر بالتهديد منه، وبالتالي كيف يؤثر التوتر والقلق عليك. إنها تحدد ثبات دوافعك وثقتك بنفسك، وقدرتك على التغلب على العقبات، واستعدادك لتلقي الملاحظات، وقدرتك على الشعور بالفخر والرضا، وفي النهاية، الإشباع.

تتمتع بعض المجالات بقدرة أفضل من غيرها على التمييز بين الأداء (المدخلات) والنتائج (المخرجات). وفقط عندما تفهم الفرق بينهما يمكنك توجيه انتباهك بشكل استباقي. فالسباح الذي يرغب في تحطيم الرقم القياسي العالمي لا يفكر في الرقم القياسي العالمي أثناء السباق؛ بل يفكر في جودة قفزته وسرعة سباحته. وإذا فهم هذه المدخلات بشكل صحيح، فسوف يحصل على أفضل فرصة لتحطيم الرقم القياسي.

إن العداء يوسين بولت هو مثال رائع لهذا المبدأ. فحتى سن الخامسة عشرة لم يكن أحد يطلعه على إحصاءاته البدنية والزمنية أثناء التدريب. وعندما كان شابًا كان من الواضح أنه يتمتع بإمكانات





مذهلة، لكن مدربه ومرشده بابلو ماكنيل وصف الشاب يوسين بأن انتباهه كان يتشتت بسهولة بالإعجاب الخارجي، وكان يترك أرض المدرسة ليذهب ويغازل الفتيات؛ لقد كان مراهقًا تقليديًا، أليس كذلك؟ وفيما يتعلق الأمر برياضته، بدأ يوسين في جذب اهتمام كبير، لاسيما من رئيس الوزراء الجامايكي، الذي وصفه بأنه "موهبة متميزة". كانت وظيفة بابلو هي تعظيم هذه الإمكانيات، وفي القيام بذلك كان يعلم أنه بحاجة إلى إبقاء يوسين مركزًا على جودة ومنتعة تدريبه، وليس على التداير التي تميزه عن الآخرين. وحتى في المراحل الأخيرة من مسيرته في العدو، كان بإمكانك رؤية الطاقة والمنتعة التي يجلبها إليه التدريب اليومي؛ فقد كانت كل حصة تدريبية ممتعة، ولكن كان هناك أيضًا عزيمة وعمل شاق.

لكن الآن ينبغي لي أن أطرح نقطة مهمة حقًا، وهي أنه من المهم ألا تخلط بين فكرة عدم التركيز على النتيجة وعدم الاهتمام بالنتيجة. فإذا لم تكن مهتمًا بالنتيجة، فلن يكون لديك الدافع أو الرغبة في التحسن في المقام الأول. لقد كان أعظم الرياضيين الذين عملت معهم على الإطلاق يتشاركون رغبة عميقة في تحقيق النجاح، بينما يرفعون القدرة التنافسية إلى مستوى آخر. ولكنهم في الأساس يوجهون هذه الطاقة إلى فهم ما يجعلهم جيدين، والاستثمار في جودة العمليات اليومية، بحيث يركزون دائمًا على أدائهم الخاص، وغالبًا مع القليل من الاهتمام بأداء أي شخص آخر ما لم يتمكنوا من تعلم شيء منه. قد يهتمون بشدة بالنتيجة، ولكنهم يركزون على المدخلات.





هذه واحدة من المفارقات العظيمة للأداء العالي. فمن أجل تحقيق أفضل النتائج التي أنت قادر عليها، يجب أن تركز على إتقان ما تفعله. هذا هو ما يسمح لك بالبقاء على اتصال باللحظة التي تعيشها والعملية التي توجهك. في الثانية التي تبدأ فيها التفكير في عواقب الفوز أو الخسارة، فإنك تنشغل بمستقبل بعيد عن سيطرتك على الأقل بخطوة واحدة. هذا يحفز استجابة التهديد (يكره الدماغ ما لا يمكن التحكم فيه أو التنبؤ به)، مما يشتت انتباهك بدوره بعيداً عن تركيزك الموجه. وكلما كانت عواقب النجاح وال فشل أكبر، كلما زاد التشثيت، وكلما زادت الثقة التي ينبغي أن تمتلكها في مهاراتك الأساسية؛ وهذه هي عقلية "من الداخل إلى الخارج".

القيام بالأمر بدافع الحب

غالبًا ما أفكر في حصة التدريب الأخيرة في مسيرة ديفيد بيكهام. كانت عشية ظهوره الأخير مع نادي باريس سان جيرمان وبقي هناك للتدرب على الركلات الحرة، بعد فترة طويلة من مغادرة زملائه في الفريق. حتى في ذلك الوقت، وبعد كل ما حققه مع نوادي مانشستر يونايتد وريال مدريد وميلان ومنتخب إنجلترا، وكل الأهداف التي سجلها من الركلات الحرة، كان بيكهام لا يزال يحاول تحسين نفسه. هذه صورة مؤثرة، ومثال نموذجي لعقلية من الداخل إلى الخارج يوضح قوة القيام بشيء فقط بدافع الحب.





لقد مررنا جميعًا بهذه اللحظة في مرحلة ما من حياتنا؛ حيث تحصل على ما يكفي من النجاح لتحقيق مستوى تحدده مسبقًا؛ ثم تتوقف عن بذل نفس الجهد الواعي لتحسين أدائك. ولكن هل ينطبق ذلك على شخص يحب ما يفعله حقًا؟

عندما تشرع في مسعى جديد بحماس الطفل، تصل إلى نقطة حيث يتطلب التقدم الإضافي مزيدًا من التفكير. يصبح الجهد رمزًا للانضباط والتضحية، وأحيانًا، التردد. ومع ذلك، لا تتوقع أبدًا أن يبذل الطفل "جهدًا" في اللعب؛ فهذا غير منطقي. إنه يلعب لأنه يريد ذلك وسيفعل ذلك طوال اليوم إذا استطاع.

الفارق هو أننا لا نفرض هدفًا نهائيًا على لعب الأطفال -صحيح أنهم يكون لديهم أهداف صغيرة تجعلهم يركزون ويطورون لعبهم- لكنهم في النهاية يفعلون ذلك بدافع حب الوجود في تلك اللحظة وبالتالي فهم متحررون من أي من القيود النفسية التي يبدو أننا كبالغين نضعها على أنفسنا. توصف حالة "القيام بذلك لمجرد حب القيام بذلك" بأنها حالة "مُختارة ذاتيًا" وهي قوية للغاية. فكلما اخترت شيئًا بدافع الحب وليس بتأثير من شيء خارجي، كلما كنت أكثر إصرارًا في مواجهة العقبات، وكلما بذلت المزيد من الجهد وكلما زادت حيويتك. كما يكون من المرجح أن تفسر التوتر على أنه طاقة إيجابية، مما يجعله توترًا إيجابيًا في شكل إثارة، بدلًا من كونه إنهاكًا واستنزافًا. وسنتحدث عن هذين النوعين من التوتر في البُعد الشعوري.

ولا عجب أن الاختيار الذاتي بحرية يعتبر الكأس المقدسة بالنسبة للصناعات التقدمية في وادي السليكون، والتي يستثمر





بعضها مبالغ ضخمة من المال في فهم أفضل لهذا المكون الثمين من السيكلولوجية البشرية. وبعيدًا عن وادي السليكون، فهي حالة تحاول شركات مثل دايسون الاستفادة منها من خلال منح مهندسيها الحرية والمساحة للابتكار، أي العمل في وضع مفتوح من الإبداع والحدس والإمكانية، بدلاً من الوضع المغلق من التوقعات والنتائج والمواعيد النهائية.

عندما تتحول عقلية "من الداخل إلى الخارج" إلى عقلية "من الخارج إلى الداخل"

ما الذي يدفعنا إلى التحول من عقلية "من الداخل إلى الخارج"، حيث يتركز انتباهنا وطاقتنا من خلال إتقان وحب ما نقوم به، إلى عقلية "من الخارج إلى الداخل"، حيث يتجه انتباهنا نحو النتائج والسمعة والتوقعات؟

يجب على جميع الأفراد الطموحين أن يحاربوا مخاوفهم وقلقهم في مرحلة ما؛ فهذا ببساطة جزء من معادلة الأداء. عندما يكون لديك صورة معينة لنفسك، فإنك تنغمس في تلك الصورة؛ وفي كل مرة تفكر فيها في المكان الذي تريد الوصول إليه، فإنك تلون هذه الصورة أكثر قليلاً. وعند القيام بذلك، يجب أن تكون مستعدًا لاستيعاب المد والجزر في المشاعر الذي ينشأ عن ذلك. فهناك شعور بالإثارة والرضا عندما تتخذ خطوات ملموسة نحو رؤيتك، وشعور بالذنب والخوف عندما تهبط إلى ما دون المنحنى الذي تتوقع أن تكون عليه. هذه المشاعر هي التي تبقيك مستمرًا وتبقيك وفياً لهدفك.





لقد كنتُ محظوظًا للغاية كلاعب رياضي بدوام كامل لأنني حظيت بدعم من الجيش البريطاني الذي خدمت معه كضابط. لقد قدم الجيش كل ما يستطيع تقديمه من الدعم، ولكن كان هناك دائمًا ما يقلقني بشأن الحاجة إلى تبرير ثقتهم بي. أدركت لاحقًا مدى شعور المديرين والقادة والرياضيين الآخرين بنفس الشعور. وبالنسبة للبعض، فإن التهديد يكون حقيقيًا للغاية؛ فإذا لم تقدم أداءً جيدًا، فسوف تفقد مكانك.

هذه هي النتيجة التي تواجه مدير كرة القدم الذي يخسر مبارياته القليلة الأولى، أو طالب الطب الذي يفشل في امتحاناته النهائية، أو مندوب المبيعات الذي لا يبيع ما يكفي، أو جندي القوات الخاصة الذي يفشل في الحفاظ على مهاراته القتالية، أو شريك شركة المحاماة الذي يفشل في جذب عدد كافٍ من العملاء الجدد. يعيش أصحاب الأداء العالي على شفا خيبة الأمل والفشل، بالإضافة للخوف من الاضطرار إلى العودة إلى الحياة "الطبيعية" مع عدم تحقيق أحلامهم. واعتمادًا على عقليتك، يمكن أن يمنحك هذا إما الدفعة التي تحتاجها أو أن يزيد من هشاشتك العقلية، مما يتسبب في تدهور حالتك بشكل أكبر. وعلى الرغم من هذا، يجب ألا يكون هناك سوى شيء واحد مهم حقًا؛ وهو القيام بعمل جيد.

يبدو هذا بديهياً، أليس كذلك؟ ولكن من المدهش مدى سهولة إغراء المرء بمصائد المال والسياسة والتوقعات والإعجاب الزائف، وإغفال المهارات الأساسية التي جعلتنا ناجحين في المقام الأول. وكما قال إيد سميث، لاعب الكريكت الإنجليزي السابق





وأحد أعضاء الجهاز الفني للمنتخب الوطني الإنجليزي الآن:

"لا تدع أي شيء يقف بينك وبين اللعب الجيد. قم بإزالة العائق الذي يحول دون اللعب الجيد . . . التفكير في المستقبل البعيد هو أحد العوائق. عدم التركيز في الوقت الحاضر هو أحد العوائق. الفشل في التركيز فقط على المهمة التي بين يديك هو أحد العوائق. الاعتقاد بأن حياتك وكفاحك مهمان بأكثر من اللازم هو أحد العوائق. الخوف من الفشل هو أحد العوائق"⁽³⁾

من السهل أن نرى كيف أن هذا التركيز الثابت على التعلم والإتقان الذي كنت تتمتع به ذات يوم كمبتدئ يتآكل ببطء من الخارج إلى الداخل بسبب الحاجة إلى النتائج. وغالبًا ما يكون هذا التحول من عقلية "من الداخل إلى الخارج" إلى عقلية من "الخارج إلى الداخل" خفيًا، ويحدث ببطء بمرور الوقت. إذ من الشائع أن نرى أشخاصًا تفوقوا في رحلتهم إلى القمة، ثم يفقدون بعد ذلك قوة التعلم وشغفهم الجوهري بالتفاصيل الدقيقة لما يفعلونه. إنهم يعتقدون حقًا أنهم يبذلون نفس الجهد كما فعلوا دائمًا، ولكنهم في الواقع فقدوا الشدة والاتصال بما يفعلونه وباتوا يقومون فقط بالحركات.

إن المقياس الحقيقي للبطل ليس أن يكون مجرد شخص يُظهر عقلية "من الداخل إلى الخارج" (هذه موهبة نبدأ بها جميعًا). بل أن يكون شخصًا يحافظ على هذه العقلية بغض النظر عن مدى نجاحه وشهرته.





٢

الموهبة: نعمة أم نقمة؟

لقد أجرت البروفيسورة كارول دويك من جامعة ستانفورد إحدى أقوى الدراسات التي أظهرت مدى سهولة تغيير طريقة تفكيرنا. فقد أخذت دويك وباحثوها ٤٠٠ طالب في الصف الخامس وأعطوهم مهمة بسيطة تتعلق بالذكاء. وبعد الانتهاء من المهمة، تم إعطاء كل فرد في المجموعة الأولى التعليق التالي: "لقد قمت بعمل رائع، لا بد أنك ذكي حقًا في هذا". وقيل لكل فرد في المجموعة الأخرى: "لقد قمت بعمل رائع، لا بد أنك عملت بجد حقًا في هذا"⁽¹⁾. يبدو هذا وكأنه فارق دقيق للغاية في التعليقين، لكن التأثير الذي أحدثه كان هائلًا.

في المرحلة الثانية من الدراسة، طُلب من نفس الطلاب إكمال مهمة أخرى، ولكن هذه المرة تمكنوا من اختيار ما إذا كانوا سيقومون بمهمة أصعب أم مهمة أسهل. ومن بين المجموعة التي حظيت بالثناء على ذكائها، قرر ٦٧٪ القيام بالمهمة الأصعب. بينما من بين المجموعة التي حظيت بالثناء على جهدها، اختار ٩٢٪ منهم المهمة الأصعب.

ولم تتوقف الدراسة عند هذا الحد. فبعد الانتهاء من المهمة الثانية، طُلب من الطلاب كتابة رسالة إلى والديهم لإخبارهم بما حققوه. ومن بين المجموعة التي حظيت في البداية بالثناء على ذكائها، كذب ٤٤٪ بشأن نتائجهم. ومن بين المجموعة التي





حظيت في البداية بالثناء على الجهد الذي بذلته (والتي اختار معظمها المهمة الأصعب)، كذب ٤٪ فقط بشأن ما حققوه.

فكيف يمكن لتغير بسيط في التعليقات التي تلقاها هؤلاء الطلاب أن يقودهم إلى مسار مختلف إلى هذا الحد؟ من المرجح أن يفترض هؤلاء الأطفال والبالغون الذين يُمدّحون لكونهم أذكيا أنهم يُقدِّرون لذكائهم. وبالتالي فإنهم يتجنبون أي شيء قد يحدّض هذا التقييم. ونتيجة لذلك فإنهم لا يخاطرون وبالتالي يحدّون من إمكانياتهم للنمو والتحسين. وهناك خطر يتمثل في أن يصبح أداءهم مدفوعًا بالتهديد بدلًا من المكافأة. وبالنسبة للأطفال والبالغين الذين يتم تقديرهم لجهودهم، بما في ذلك الطريقة التي يطورون بها أنفسهم وجودة ممارساتهم، فإن النتيجة هي أنهم لا يقلقون من أن يظن الناس أنهم ليسوا موهوبين إذا ارتكبوا خطأ؛ بل يعتقدون التالي: "إذا لم أتحمل الأمور الصعبة وألتزم بها، فلن أحسن".

تسلط هذه الدراسة الضوء على الواقع المحزن الذي يعيشه العديد من الأطفال الذين يتم تصنيفهم على أنهم "موهوبون" منذ سن مبكرة. فالموهبة لديها قدرة خبيثة على منع الموهوبين من الرغبة في تحسين الذات. ولأنهم لم يحتاجوا إلى المرونة حتى الآن، فإنهم يفشلون في تنمية المرونة العقلية والعاطفية المطلوبة على المستوى الأعلى. وبعد فترة وجيزة، يبذلون جهدًا في الحفاظ على سمعتهم خوفًا من فقدانها أكثر مما يبذلونه في تعلم مهارات جديدة وتعزيز جودة ما يفعلونه.





أعتقد أنه إذا أخذت عينة من أي فريق من الفرق الكبرى في أي مجال، فستجد عددًا قليلًا نسبيًا من أولئك الذين كانوا عباقرة في المدرسة وكان مقدراً لهم أن يبرعوا ويتفوقوا. وبدلاً من ذلك، ستجد المزيد من أولئك الأطفال الذين تعلموا كيفية مواجهة يوم آخر من الحكم والنقد، والتعافي من خيبة الأمل ومواجهة العقبات الصعبة. وكما لاحظ إد سميث: "أولئك الذين تطوروا لاحقًا، وكانوا عازمين على النجاح وثابروا، تجاوزوا العديد من النجوم الذين كان يُتوقع لهم التآلق".

الخلط بين الموهبة والإمكانات

مثلما يمكن المبالغة في تقديرنا للموهبة، يمكن التقليل من تقديرنا للإمكانات. تقليديًا، كان يُنظر إلى هذين الأمرين على أنهما نفس الشيء إذ نقول: "هذا الطفل استثنائي وبالتالي لديه إمكانات هائلة". وكما رأينا بالفعل مع متلازمة الأخوة الأصغر سنًا، فإن هذا ليس هو الحال ببساطة. فمجرد تميزهم في سن ١٢ عامًا لا يعني أنهم سيتميزون في المستقبل. وعلى نحو مماثل، فإن بعض الصغار الذين بدأ أنهم متوسطو الأداء أصبحوا الأفضل في العالم. عندما كان لاعب كرة القدم ليونيل ميسي يبلغ من العمر ١٢ عامًا، كان عليه أن يتحمل حقن هرمون النمو في ساقه كل يوم لعلاج نقص ذلك الهرمون الذي منعه من النمو بشكل صحيح. قيل لميسي مرارًا وتكرارًا عندما كان صغيرًا أنه ضئيل جدًا بحيث لا يمكنه لعب كرة القدم بشكل احترافي، ناهيك عن الفوز بجائزة





أفضل لاعب في العالم من الفيفا إلى جانب أربعة ألقاب في دوري أبطال أوروبا وست كرات ذهبية (كما فعل).

إن الإمكانيات ليست مقياسًا للمكان الذي أنت فيه الآن؛ بل إنها تتعلق بقدرتك على التحسن. بطبيعة الحال، من الصعب جدًا قياس ذلك، لكن بعض أفضل الفرق والمنظمات بدأت في القيام بذلك، ويتطلب الأمر منهم فهم ما هو في الداخل، وليس في الخارج.

في عام ٢٠١٧، دعت رابطة الدوري الإنجليزي الممتاز لكرة القدم مجموعة من المتخصصين المحترفين من رياضات ومجالات أخرى للعمل مع مدربيها. وكنت محظوظًا بما يكفي لأكون واحدًا منهم. كان هدفهم النهائي هو تنمية المزيد من المواهب المحلية وتحويلها إلى كرة قدم الاحترافية، وبالتالي إفادة المنتخب الوطني أيضًا في المستقبل. كان تحديد المواهب وتطويرها شيئًا برعت فيه دول المملكة المتحدة في الرياضات الأولمبية، حيث احتلت بريطانيا العظمى المركز الثاني في جدول ميداليات الألعاب الأولمبية في ريو قبل عام واحد فقط.

حتى تلك النقطة كنت أفترض دائمًا أنه مع ملايين الجنيهات الاسترلينية المستثمرة في أكاديميات أندية رابطة الدوري الإنجليزي الممتاز، ستكون هناك الكثير من المواهب المحلية التي تحظى بفرصة جيدة، لكنني كنت مخطئًا تمامًا. ففي تلك المرحلة من الزمن، كان ما يقرب من لاعب واحد فقط من كل ٢٠٠٠ لاعب من أكاديميات الشباب يحصلون على عقود احترافية مع أندية الدوري الإنجليزي الممتاز.





وهذا يشير إلى أحد أمرين. فإما أن هناك نقصًا مروغًا في المواهب المتاحة في المملكة المتحدة في كرة القدم (وهذا أمر يصعب تصديقه). أو أن هناك شهية ضئيلة لتطوير وتنمية الإمكانيات، وبدلاً من ذلك كان من الأسهل دفع مبالغ باهظة من المال مقابل مواهب أجنبية تتمتع بسجل حافل من الإنجازات. وبدا القيام بذلك أسهل وأكثر أماناً. وفي القيام بذلك، كانت الأندية تبالغ في تقدير "المواهب" وتقلل من تقدير "الإمكانيات"، وعندما تكون هذه هي استراتيجيتها الوحيدة، فإن ذلك يؤدي إلى عدد من العواقب السلبية. فهي تعتمد بشكل كبير على وجود الموارد المالية لدعمها، وهو ما يزيد من الضغوط المفروضة على الإدارة. كما أنها تخلق انقسامًا أكبر بين اللاعبين "النجوم" وبقية اللاعبين (وهو ما يرتبط بالشعور بالقيمة والثقة بالنفس لدى اللاعبين). وبالإضافة إلى ذلك، تبدأ الأندية في تقويض إمكانيات أكاديمياتها الخاصة، التي تعمل بجد في الخلفية لتطوير اللاعبين الشباب منذ سن السابعة.

لم يكن دورنا في برنامج تطوير المدربين في الدوري الإنجليزي الممتاز مساعدة المدربين في هذا المسعى فحسب، بل كان أيضًا الترويج لضرورة أن يكونوا أكثر شجاعة وثقة في الاعتراف بالإمكانيات بدلاً من الموهبة. يصبح هذا أسهل عندما تصبح مبادئ مثل "العقلية" لغة مشتركة بين المدربين. على سبيل المثال، أصبح المدربون أكثر مهارة في النظر إلى ما هو أبعد من النجاح أو الفشل الفوري لأي مهمة، وبدلاً من ذلك، باتوا يلاحظون كيفية استجابة اللاعبين الشباب للمواقف الصعبة. لقد بدأوا في





إشراك اللاعبين في المبادئ الأساسية لحصة التدريب بدلاً من مجرد جعلهم "يفعلون ما يُقال لهم". لقد جعلوا اللاعبين يفكرون جيداً بما يتجاوز مبارياتهم التالية، وساعدوهم على التغلب على تحيزاتهم التنافسية من أجل التعلم من بعضهم البعض، حتى لو كانوا يتنافسون على نفس المكان.

ومن المهم أن هذا التحول الكبير في الموقف تجاه اللاعبين الشباب كان له صدى لدى المنتخب الوطني الذي كان يقوده جاريث ساوثجيت. ومن الأمثلة على ذلك إنشاء مركز وطني لمنتخب إنجلترا في سانت جورج بارك في ريف ستافوردشاير. وكانت رؤية المركز هي جمع المدربين واللاعبين والموظفين من جميع الفئات العمرية، من الرجال والنساء، تحت سقف واحد. ومن شأن هذا أن يخلق هوية موحدة (مثل فريق بريطانيا العظمى الذي صُمم لتوحيد ٢٧ رياضة أوليمبية مختلفة) فضلاً عن الشعور بالاستمرارية عبر الفئات العمرية مع تطور اللاعبين الشباب إلى لاعبين كبار. كما سيوفر بيئة يمكن فيها التعبير عن القيم الإيجابية والالتزام بالتميز، وقاعدة آمنة للاعبين والموظفين أن يشعروا فيها بالارتياح والأمان.

إن مثل هذا التغيير الضخم داخل المؤسسة يتطلب ما يكفي من الأشخاص الشجعان للتفكير بشكل مختلف. قد يبدو الأمر وكأنه قرار بديهي، ولكن المقاومة للمشروع كانت كبيرة ورُفِض في البداية. ولحسن الحظ، لم يستسلم جاريث، مع فريق داعم من حوله. وبُني المركز وافتُتح في عام ٢٠١٢ جنباً إلى جنب مع خطة مدتها ١٠ سنوات لتنمية المواهب التي كانوا يأملون أن تملأه.





يوفر المركز الآن مرافق ومقرات للفرق الوطنية من سن ١٤ عامًا وما فوق، بما في ذلك ١٢ ملعبًا عالميًا ونسخة طبق الأصل لملاعب ويمبلي. كما يحتوي على أجنحة علاج مائي حديثة، وصلات رياضية للميكانيكا الحيوية والتدريب، ووسائل تحليل الفيديو، وأجنحة تعليمية وتدريبية، ومرافق طبية وأخرى متخصصة في علوم الرياضة.

أتذكر وصولي إلى مركز سانت جورج لأول مرة عندما أتيحت لي الفرصة للعمل مع اللاعبين والمدربين قبل كأس العالم ٢٠١٦. لقد كان تصميم المبنى الرئيسي مطابقًا لتجربة العمل هناك؛ فقد كان ملهمًا ومحفزًا. إنه مثال رائع لـ "البيئة المُصممة نفسيًا" حيث يتم بذل جهد كبير لخلق جو يتوافق مع الهدف المنشود. تلهم الاقتباسات والصور التحفيزية حول مرافق التدريب الإخلاص والتفاني التام في كل نشاط بالإضافة إلى الشعور بـ "العمل الجماعي" والانتماء. في المقابل، تعد غرف النوم مساحة آمنة لتحقيق أقصى قدر من التعافي والاسترخاء، وهي مزينة بوسائل الراحة المنزلية المألوفة وصور العائلة.

لقد بدأ النهج التقدمي الذي ينتهجه مدرب إنجلترا جاريت ساوثجيت في تنمية المواهب الشابة يؤتي ثماره قبل وقت طويل من اكتمال خطته الأولية التي استمرت ١٠ سنوات. ففي عام ٢٠١٧، وبعد خمس سنوات فقط، فاز فريقا إنجلترا تحت ٢٠ عامًا وتحت ١٧ عامًا بكأس العالم لكرة القدم وفاز فريق تحت ١٩ عامًا بكأس أوروبا. وبعد بضع سنوات، بدأ فريق إنجلترا الأول يتمتع بأفضل نتائجه منذ ٥٠ عامًا في البطولات الكبرى. كما يؤتي





هذا الجهد المشترك ثماره على مستوى الأندية، مع زيادة بنسبة ٥٠٪ في عدد اللاعبين "الناشئين" الذين يوقعون عقودًا مع أندية الدوري الإنجليزي الممتاز في السنوات الخمس حتى عام ٢٠٢١. إن الإغراء بالتركيز على "الموهبة" بدلاً من "الإمكانات" سائد في العديد من ساحات الأداء، ولا سيما اختيار جنود القوات الخاصة. إن عملية الاختيار الطويلة والقوية لتحديد أولئك الذين سيؤدون أفضل أداء في القوات الجوية الخاصة (SAS) وقوات القوارب الخاصة (SBS) هي عملية تعتمد بشكل شبه حصري على الانتقاء بدلاً من التطوير والتنمية وبالتالي فهي تلائم اختيار أولئك الذين يمكنهم بالفعل الأداء على أعلى مستوى بدلاً من أولئك الذين لديهم القدرة على التطور. وأفترض أن هذا له فوائد واضحة في مؤسسة حيث تكون الأرواح على المحك إذا لم يؤد الناس جيداً، ولكن إذا لم تكن المؤسسات حذرة فقد يأتي هذا على حساب التحسين المستمر والابتكار وكلاهما ضروريان للأداء النخبوي المستدام. إنها حجة سهلة؛ فإذا كان هناك عدد محدود من الأماكن المتاحة (عادةً ما ينجح خمسة جنود من كل ١٠٠ توصي بهم وحداتهم)، يمكننا اختيار الخمسة الذين يصمدون في النهاية. لا شك أن هذا النهج يضمن الحد الأدنى من المعايير، وهو ما يعتبر مرتفعاً بشكل استثنائي بالنسبة للقوات الجوية الخاصة وقوات القوارب الخاصة. ويصبح التحدي بعد ذلك هو الحفاظ على عقلية النمو والاستعداد للتحسن.

عندما تضع جسدك وعقلك على المحك لمدة ستة أشهر شاقة في عملية الاختيار لتحقيق طموح حياتك في أن تصبح جندياً



في القوات الجوية الخاصة، فإن رسالة القادة يجب أن تكون واضحة: "مرحبًا بك في العائلة، ولكن هذه مجرد البداية. الأمر لا يتعلق بأن تكون جيدًا بما يكفي لتكون هنا؛ بل يتعلق بأن تكون جيدًا بما يكفي للقيام بعمل جيد هنا".

وقد تم إيضاح هذه النقطة البسيطة بشكل جميل من خلال خطاب ألقاه أحد الضباط القادة على المجندين الجدد. فقد وقف أمامهم ومعه ثلاثة أشياء مصفوفة على طاولة ذات حامل: زوج من الأحذية، وبنديقية، وجهاز إرسال لاسلكي. وأوضح قائلاً: "إن ما يجعلك ناجحًا في القوات الخاصة يتلخص في ثلاثة التزامات". وأشار إلى الأحذية وقال: "تكون أكثر لياقة وقوة من أي شخص آخر". ثم استدار وأشار إلى البندقية وأردف: "ويمكنك إطلاق النار من بندقيتك بدقة أكبر من أي شخص آخر". ثم انتقل إلى جهاز اللاسلكي واختتم: "ويمكنك التواصل بشكل أفضل من أي شخص آخر".

وكانت رسالته بمثابة تذكير بسيط ومقنع بما يعنيه العيش بعقلية من الداخل إلى الخارج.

الفشل: الانتصارات داخل الهزيمة

تخيل كيف يكون شعورك عندما تكون رياضياً بارزاً في فريق رياضي عالمي مشهور. ربما يتجه ذهنك مباشرة إلى الشعور بالانتصار والحصول على المكافآت المالية وإعجاب الملايين من المشجعين. يراقب هؤلاء المشجعون أداءك أسبوعاً تلو الآخر، كما تفعل وسائل الإعلام. لقد أظهرت ما أنت قادر عليه وعملت بجد لتحقيقه، ولكن الآن يتوقع المشجعون ووسائل الإعلام وحتى زملائك في الفريق منك أن تكون نجم كل مباراة. وعندما لا تكون كذلك، فقد يكونون منتقدين لاذعين، ليس فقط بشأن أدائك بل وأيضاً بشأنك كشخص. تخيل الآن أنك أهدرت تسديدة مهمة في الدقيقة الأخيرة من المباراة ليخسرها فريقك. ويحطم هذا قلوب زملائك في الفريق، إلى جانب قلوب مئات الآلاف من المشجعين. تخيل الآن إنهاء مسيرتك الاحترافية بعد أن تكررت هذه التجربة من الفشل في اللحظة الأخيرة لديك أكثر من أي لاعب آخر في التاريخ. فكيف تحكم على مسيرتك الاحترافية؟

حسناً، لقد حدث هذا بالفعل للاعب كرة سلة، وكان اسمه مايكل جوردان، نجم فريق شيكاغو بولز في أواخر الثمانينيات والتسعينيات، كما صوره الفيلم الوثائقي الشهير "الرقصة الأخيرة" على شبكة نتفليكس. لقد كان سجله في الفشل في اللحظات الأخيرة من المباراة مطابقاً لسجله في النجاح. وقد سجل عددًا



من التسديدات الحاسمة في اللحظات الأخيرة للمباراة أكثر من أي لاعب آخر في تاريخ دوري كرة السلة الأميركي للمحترفين، ويُعتبر على نطاق واسع أحد أعظم الرياضيين في كل العصور. وهذا دليل على استعدادده للخسارة والتعلم منها إلى أن يكون أفضل ما يمكن أن يكون.

إن الأبطال الحقيقيين لا يتوقفون عن التعلم. ولكي يفعلوا ذلك، يتعين عليهم أن يكونوا أقوياء بما يكفي لتحمل المخاطر النفسية المتمثلة في الفشل في الأمد القريب من أجل متابعة التحسن المستمر.

إن هذا لهو شكل من أشكال الإشباع المؤجل الذي يتعين على كل نجم خارق أن يصارعه في طريقه إلى القمة، ولكننا جميعًا نستطيع أن نتعاطف مع فكرة الألم قصير الأمد من أجل المكسب طويل الأمد. ولم يسبق أن لوحظ هذا الأمر بشكل أكثر وضوحًا مما لوحظ في اختبار المارشميلو الشهير الذي أجرته جامعة ستانفورد، حيث يجلس الأطفال في غرفة أمام قطعة مارشميلو لمدة خمس دقائق. وإذا وصلوا إلى نهاية الوقت دون أن يأكلوها، فسيتم إعطاؤهم قطعة أخرى. وكان هذا اختبارًا لقدرتهم على التحكم في رغبتهم في الإشباع الفوري من أجل الاستثمار في الصورة الأكبر.

ومن المدهش أن هذا الاختبار يعد أحد أفضل المؤشرات على النجاح في المستقبل. ولكن الحقيقة هي أننا جميعًا نجد صعوبة بالغة في الاستثمار في المكاسب المستقبلية عندما يكون لدينا خيار التشبث بأمان بما هو أماننا.





في اختبار المارشميلو، يمكنك عمومًا تحديد من سيستسلم للإغراء منذ البداية؛ إنهم أولئك الذين يتبنون استراتيجية المقاومة الصرفة، مما يفتح المجال أمام التوتر بين المنطق والعاطفة. إن المركز العاطفي في دماغنا أقوى بكثير من المناطق المسؤولة عن المنطق والاستدلال، وبالتالي إذا كانت قوة الإرادة هي تكتيكنا الوحيد، فمن المحتم أن ن فشل. وعلى النقيض من ذلك، كان الأطفال "الناجحون" أقل مقاومة بشكل واضح في لغة أجسادهم، حيث جلسوا ساكنين، منتظرين ببساطة انقضاء الوقت. بدا هذا وكأنه نهج مختلف لقوة الإرادة يقَرّ ويثق بالصورة الأكبر بدلًا من أن يقاوم.

إننا جميعًا نحب أن نتخيل أننا سنفكر مثل مايكل جوردان إذا كنا محظوظين بنفس الإمكانيات، ولكن كلما ارتفعنا، كلما تعرض خوفنا من السقوط للاختبار. وبهذه الطريقة، كلما تحسنت وكلما سبقتك سمعتك، كلما زاد خطر الفشل المتصور. من السهل أن تخاطر إذا كنت شخصًا مغمورًا لا قيمة له؛ فلديك القليل لتخسره ولكن لديك الكثير لتكسبه. ولكن عندما تبدأ في بناء سمعة، تصبح مهمتًا للغاية بفكرة كونك شخصية بارزة. وفي مرحلة ما، تصبح الرغبة في حماية نفسك أقوى من الرغبة في تحدي نفسك أكثر.

إن قصة جوردان توضح نقطة مقنعة حول أهمية الفشل في طريق العظمة. ولا شك أن أولئك الذين لم يواجهوا الخسارة بشكل روتيني بما فيه الكفاية غير مستعدين عاطفيًا. ومع ذلك، فإن الرسالة القائلة بأن "علينا أن ن فشل من أجل أن ننجح" ليست بهذه البساطة كما قد يتصور البعض وهي عرضة للتفسير الخاطئ





بشكل كبير. لقد رأيت مدارس تقدم "أسبوع الفشل" على خلفية هذه الرسالة. والفكرة (كما أعتقد) هي أن الأطفال يجب أن يجربوا أنشطة جديدة أو يمارسوا أنشطة قائمة إلى حد الفشل. ومن خلال جعل الفشل هو الهدف، أعتقد أنهم أغفلوا نقطة مهمة.

إذ لم يحاول جوردان في أي وقت من الأوقات أن يفشل، أو على الأقل أن يجعل الفشل نتيجة مقبولة. كل الأشخاص الاستثنائيين حقًا الذين عملت معهم حتى الآن لديهم شيء واحد مشترك وهو أن الفشل يبدو وكأنه كارثة بالنسبة لهم. إنهم أشخاص تنافسيون للغاية ويضعون أعلى المعايير لأنفسهم. إنهم لا يدخلون ميدان اللعب أبدًا راغبين في القيام بأي شيء آخر غير النجاح في أي مسعى وضعوه لأنفسهم في ذلك اليوم. الفارق هو أنهم يعرفون أن الفشل أمر لا مفر منه في بعض الأحيان.

قبل دورة الألعاب الأولمبية في لندن ٢٠١٢، كنت أعمل مع فريق المبارزة البريطاني. أتذكر أنه في حصة تدريبية معينة كان المدرب يعلمهم حركة جديدة معقدة تتضمن ضرب الخصم عن قرب شديد أثناء الهجوم. إنها حركة يصعب تنفيذها للغاية بسبب الجمع بين التوقيت واللياقة البدنية والدقة المطلوبة. في المراحل الأولية من التدريب، شاهدتهم يكررون الحركة ببطء وبدون خصم، فقط حتى يتمكنوا من التركيز بشكل كامل على الأسلوب الصحيح. وباعتبارهم رياضيين من النخبة، فقد تعلموا ذلك بسرعة ملحوظة، وسرعان ما أظهروا رشاقة حقيقية. ولكن بعد ذلك حان الوقت للتدريب على بعضهم البعض.





كان المبارزون متصلين بأسلاك لتسجيل النقاط تلقائيًا، مما يسمح بحدوث إضاءة ساطعة وصوت جهاز إنذار بمجرد أن يضرب أحد المبارزين خصمه. وفي هذا التمرين بالذات، تم تكليف أحد المبارزين بمهمة "المهاجم" للسماح لخصمه بممارسة الحركة الجديدة. وسرعان ما لاحظتُ نمطًا مألوفًا من السلوك يسود في الفريق بأكمله.

في البداية، كان جميع المبارزين يكفحون لتنفيذ حركتهم الجديدة بنجاح، ربما بسبب التوقيت أو الأسلوب أو الدقة أو مزيج من كل هذه العوامل. ولم يكن هذا مفاجئًا نظرًا لأن هذه كانت محاولتهم الأولى في مبارزة فعلية. لكن هذا لم يمنع غرائزهم التنافسية من أن تؤدي بهم إلى الإحباط قليلًا. وعلى الرغم من ذلك، كنت أرى أنهم كانوا يتحسنون بشكل أفضل مع كل محاولة. كان أسلوبهم في تأدية الحركة يتحسن، وكانوا يقتربون أكثر فأكثر من تحقيق الضربة. ولكن في كل محاولة، كان كل ما يرونه ويسمعونه هو صوت الإنذار لدى خصمهم، مما يشير إلى أنهم فقدوا الضربة وخسروا النقطة.

إذا كانوا قد شاهدوا في هذه المرحلة مقطع فيديو لأنفسهم، يقيسون فيه النجاح من حيث التحسن الفني، لكانوا قد لاحظوا مدى تحسنهم مع كل محاولة. وكان هذا ليعزز ثقتهم في الاستمرار. ولكن من خلال قياس النجاح ببساطة وفق ما إذا كانوا يتغلبون على خصمهم أم لا، فقد كانوا يخسرون في كل مرة. وقد أدى هذا إلى تآكل ثقتهم ببطء وتقليل شعورهم بالسيطرة. وبعد أن قاموا بعدة محاولات أخرى، وأصبحوا على بعد مليمترات فقط من





توجيه الضربة، أصبح هذا اختبارًا رائعًا لمعرفة الرياضيين الذين كانوا يركزون من الداخل إلى الخارج والذين كانوا يركزون من الخارج إلى الداخل.

وبحلول نهاية الحصة التدريبية، كان ثلثا المجموعة قد أصيبوا بالإحباط الشديد لدرجة أنهم استسلموا وعادوا إلى ما كانوا يعرفونه، زاعمين أن الحركة الجديدة لا تناسب أسلوبهم في المباراة. كان هذا هو أسلوب "من الخارج إلى الداخل". ومع ذلك، وضع ثلث المجموعة النتائج جانبًا بينما ركزوا على إتقان ما كانوا يحاولون القيام به. وقبل كل محاولة، كانوا يمارسون الحركة في رؤوسهم، وبعد كل محاولة يأخذون لحظة لمعالجة ما حدث للتو. كان هذا هو أسلوب "من الداخل إلى الخارج". وفي النهاية، حقق كل واحد من هؤلاء الرياضيين في هذه المجموعة النجاح، مما عزز دافعهم لمزيد من الإتقان.

لقد كان هذا تأثيرًا مذهلاً. ولكن ما جعله أكثر صدى هو أن واحدة من هؤلاء المبارزين نافست بعد أسبوعين في مسابقة كأس العالم، وحققت أفضل نتيجة شخصية لها بفوزها على واحدة من أفضل المنافسات المصنفات في العالم، وانتهى بها الأمر بتسجيل نقطة الفوز باستخدام الحركة التي تعلمتها.

وقد استخدمنا هذا الدرس كفريق للتغلب على عقبة ذهنية مهمة. وهي عقبة كانت تظهر بطرق مختلفة كثيرة، وعقبة كانت، حتى هذه النقطة، تمنع الكثيرين منهم من تحقيق إمكاناتهم. لكي تتعلم حقًا وتحسن، يجب أن تخضع لعملية التعلم. ضع الأنا جانبًا بينما تسعى إلى اكتساب مهارات وقدرات جديدة، حتى لو كان





ذلك يعني التعرض للهزيمة. بدون الشعور بالكبر أو "الأنا"، يكون لعملية التعلم القدرة على أن تكون سلسلة. وإذا فشلت في قبول الفشل كجزء من عملية التعلم، فإن آلية التعلم، التي اعتمدت عليها بشدة للوصول إلى حيث أنت الآن، تبدأ في التعطل. ويصبح من الصعب البدء مرة أخرى.

إن ما نتعلمه من هذه القصص هو مدى سهولة النظر إلى النجاح والفشل باعتبارهما مرادفين للنتيجة. وهذا يجعل الأمر ثنائياً؛ إما أن ننجح أو نفشل. بينما في الواقع، يومنا مليء بالنجاحات والإخفاقات الصغيرة.

إن السبب الوحيد وراء تمكّن مايكل جوردان من تسجيل هدف الفوز بالمباريات كان سلسلة من النجاحات الصغيرة التي قادته إلى تلك النقطة من قبيل: قدرته على الظفر بالكرة في المقام الأول، والخصوم الثلاثة الذين تمكن من تجاوزهم، والقرار الذي اتخذه بالهجوم من جهة معين. وكل من هذه النجاحات الصغيرة سبقتها نجاحات أصغر؛ فقد ظفر بالكرة لأنه قفز أعلى من خصومه، وقفز أعلى بسبب نظام قوة جديد تبناه قبل ثلاثة أشهر، وتبنى هذا النظام بسبب كتاب قرأه أثناء استكشافه لسبل التحسن. إننا نمر بالعديد من النجاحات والإخفاقات الصغيرة لدرجة أننا لا نلاحظ معظمها، ناهيك عن تقديرها باعتبارها نجاحات، ولكن من المهم أن نفعل ذلك. وبفضل كل هذه النجاحات الصغيرة، تمكّن جوردان من خلق الفرصة للفشل في المقام الأول.

ففي ثقافة مشغولة بالنتائج، يكون الناس في خطر إهمال الأشياء ذاتها التي تُمكنهم من تحقيق هذه النتائج. وفي ثقافة لا



تلاحظ وتكافؤ إلتائج سلوكيات الناس وليس السلوكيات نفسها، فمن المرجح أن يصبح لدى الناس شعور بالعجز المكتسب؛ أي يشعرون وكأنهم أدوات في عملية شخص آخر. أما الثقافات عالية الأداء فهي سريعة في إدراك الانتصارات الصغيرة التي تشجع على تكرار سلوكيات معينة، لأنه بدونها لا يمكن ببساطة تحقيق الانتصارات الكبيرة.

في المرة القادمة، عندما تجد نفسك في موقف يتيح لك فرصة النجاح أو الفشل، اسأل نفسك ما هي النجاحات الصغيرة التي قادتك إلى تلك الفرصة المذهلة.

٤

التركيز: التفكير تحت الضغط

إن الضغوط التي نتعرض لها من أجل تقديم أفضل ما لدينا من أداء تستحضر الكثير من التأثيرات الغريبة والرائعة على عقولنا وأجسادنا، وهي التأثيرات التي تجعل حتى أكثر المهارات روتينية وممارسة تُشكل تحديًا كبيرًا عندما يكون لدينا جمهور، أو توقعات بتحقيق نتائج، أو عواقب وخيمة للفشل، وهذا يفسر لماذا قد يتقدم أفضل لاعبي كرة القدم في العالم لتنفيذ ركلة جزاء ويفشلون في تسجيلها، أو لماذا قد نقف أمام الجمهور وننسى تمامًا كيفية التحدث بشكل طبيعي. وتعزز هذه الأمثلة حقيقة غير مريحة، وهي أن الممارسة وحدها لا تكفي. فالتكرار البدني لن يُعدنا أبدًا بشكل كامل للواقع المعاش المتمثل في التواجد في هذا الموقف. ولكن لم لا؟ وكيف نتدرب على هذه الاحتمالات؟

تتطلب الاستراتيجيات العقلية للتعامل مع لحظات الضغط العالي أن نتعامل مع عنصرين من العناصر الداخلية: الأول هو استجابتنا العاطفية والفسولوجية، والثاني هو استجابتنا العقلية -وبشكل أكثر تحديدًا- كيف نركز انتباهنا. هذا هو الجانب العقلي الذي سنركز عليه هنا، ولكننا سنخصص الكثير من الوقت لاستكشاف استجابتنا العاطفية والفسولوجية في البُعد الشعوري حيث ندرب قدرتنا على البقاء هادئين ومسترخين في المواقف العصيبة.



في كثير من جوانب الحياة، يعد التركيز شيئًا "من الجيد امتلاكه". فنحن نعلم أنه أمر قيم بالنسبة لمعظم المهام والأنشطة اليومية، ولكن فقدان التركيز ليس مشكلة كبيرة؛ فقد ننجز المهام بشكل أبطأ قليلاً وببعض الأخطاء، ولكن هذا ليس بالأمر الذي قد يحرمننا من النوم. ومع ذلك، فإن قدرتك على التركيز-تركيز انتباهك على ما هو مهم حقًا في أي لحظة أو فترة زمنية معينة- لها عواقب بعيدة المدى على الطريقة التي تتعامل بها مع أصعب تحديات الحياة.

في الرابع من سبتمبر ٢٠١٠، ضرب زلزال بقوة ٧,١ درجة على مقياس ريختر مدينة كرايستشيرش في نيوزيلندا. واهتزت المباني بعنف، وانقطع التيار الكهربائي بالكامل وانفجرت أنابيب المياه. وفي هذا الزلزال بالذات لم يُقتل أحد، لكن المنطقة عانت من تهديد طويل الأمد بالهزات الارتدادية. وفي هذا الوقت، لاحظ باحث من جامعة كرايستشيرش التأثير الذي أحدثه ذلك على سلوك الناس. ففي حين وجد بعض المواطنين أنفسهم يستجيبون بشكل إيجابي للتوتر، ويتجمعون ويكونون منتجين للغاية، أصيب آخرون بالشلل فجأة بفعل التردد، ونسيان المواعيد، وعدم القدرة على التركيز في العمل.

وبدافع من الاهتمام بتداعيات الكوارث على الأداء البشري، شرع ديك هيلتون وزملاؤه في محاولة فهم ما يجري هنا، وما الذي يميز المواطنين الأكثر قدرة على الصمود عن مواطنيهم الأقل قدرة على الصمود.

وقبل أن أشارككم النتائج التي توصلوا إليها، أود أن أوضح النمطين الرئيسيين اللذين يعمل بهما دماغك استجابة للمواقف.





أولاً، هناك نمط "تجنب التهديد" حيث تركز على ما قد يحدث بشكل خاطيء وكيفية تجنبه. ثانيًا، هناك نمط "السعي للمكافأة" حيث تركز على الفرصة وكيفية التحرك نحوها. كلنا نعمل وفقًا للتفاعل بين هذين النظامين، اللذين يرتفعان ويهبطان في مواقف مختلفة وفقًا لحساسيتنا للتهديد والمكافأة. إن هذين النمطين عميقان إلى الحد الذي جعل عالم النفس جيفري جراي يصف كل إنسان بأنه بطل في صراع دائم بين السعي للمكافأة وتجنب العقوبة. ومثل برنامجين مختلفين تمامًا، فعندما تقوم بتشغيلهما، تحصل على نتائج مختلفة تمامًا.⁽¹⁾

نمط تجنب التهديد

لقد مررنا جميعًا بموقف حيث نتردد في محاولة القيام بشيء ما خوفًا من الفشل أو الظهور بشكل أسوأ مما يعتقدك الناس عنا. في هذه اللحظة، أجرى عقلك عملية حسابية معقدة وتوصل إلى استنتاج بسيط: أن التهديد الناتج عن المحاولة والفشل أكبر من المكافأة الناتجة من المحاولة والنجاح. في هذه الحالة، ينتقل الدماغ إلى وضع يصفه علماء الأعصاب بتجنب التهديد.

يبدأ هذا النمط بمجموعة من السلوكيات المرتبطة بالخطر والتثبيط والحماية. عندما تركز على التهديد، ينطلق نظامك الحوفي إلى أقصى حد من النشاط، مما يحفز استجابة توترية شديدة بينما يعطل في الوقت نفسه موارد قيمة في القشرة الجبهية، وبالتالي يمنعك من التفكير بوضوح. يتحول انتباهك إلى أي شيء





تراه ضارًا من قبيل النظرة الساخرة للجمهور أمامك أو ذكريات ما حدث في المرة الأخيرة التي كنت فيها هنا. يُعرف هذا بالتثبيط القشري وهو السبب في أنك قد ترتكب أخطاء غير معتادة تحت الضغط، أخطاء لن ترتكبها عادةً في التدريب.

نمط السعي للمكافأة

والبديل هو أسلوب السعي للمكافأة، عندما يكون تفكيرك موجهًا أكثر نحو مكافأة النجاح بدلًا من تهديد الفشل. للوصول إلى هذا، قد تحتاج إلى أن تكون مدرِّجًا لكيفية إعادة صياغة ضغوط مواقف "المباريات الكبرى". لقد سمعت العديد من الرياضيين وقادة الأعمال يتحدثون عن امتياز التواجد تحت الضغط. على سبيل المثال، فإن لاعب الجولف الذي يسدد ضربة تحت الضغط على الحفرة الثامنة عشرة للفوز ببطولة الماسترز قد يعيد صياغة ما يمكن أن يكون بسهولة تجربة ضاغطة من خلال تذكير نفسه بأنه عمل بجد لخلق هذه الفرصة لنفسه. إنها فرصة لم يحظَ بها سوى عدد قليل جدًا من الآخرين، لذا فقد يكون من الأفضل له أن يتقبل التحدي!

في وضع السعي للمكافأة سوف تميل نحو الموقف بدلًا من الابتعاد عنه. وبالتالي فإن هذا مرتبط بالسلوك العاطفي والاندفاعي. في مؤتمر الدوري الإنجليزي الممتاز لكرة القدم، كنت مهتمًا بمعرفة دراسة وجدت أنه في الدول الأكثر نجاحًا في تنفيذ ركلات الجزاء، يميل اللاعبون إلى وضع الكرة على الأرض والسير





إلى الخلف وهم في مواجهة حارس المرمى. في الدول الأقل نجاحًا في تنفيذ ركلات الجزاء، كان اللاعبون أكثر ميلًا إلى وضع الكرة على الأرض ثم إدارة ظهورهم لحارس المرمى أثناء سيرهم للخلف من أجل الركض والتسديد. أعتقد أن هذا مظهر جسدي من مظاهر نمطي تجنب التهديد والسعي للمكافأة. إن ميل اللاعب إلى الموقف وليس الابتعاد عنه يشير -كما أعتقد- إلى الثقة. إذا أدت ظهره، فقد يشير ذلك إلى وجود تهديد تحاول تجنبه. إنه سلوك يتوافق تمامًا مع نتائج معظم علماء الأعصاب.

أعلم ما قد تفكر فيه، أي "لماذا لا تطلب من اللاعب ببساطة أن يمشي إلى الخلف بعد وضع الكرة في مكانها دون أن يدير ظهره للحارس؟" للأسف، لن يجعله هذا أفضل في تنفيذ ركلات الجزاء. وذلك لأن تجربته الداخلية أكثر هيمنة في التنبؤ بسلوكياته الخارجية؛ وليس العكس. بعبارة أخرى، يحتاج هذا اللاعب أن يشعر بالثقة بالفعل؛ بدلاً من مجرد التصرف ظاهريًا بثقة. هناك أدلة تشير إلى أن التصرف بثقة يمكن أن يساعدك على الشعور بمزيد من الثقة، ولكن هذا قد يكون هشًا للغاية في مواجهة الضغط الهائل.

وهذا يعيدنا إلى نيوزيلندا، حيث تبين أن هذا التفاعل بين تجنب التهديد والسعي للمكافأة كان مهمًا لفهم ردود الفعل المتباينة للغاية من جانب مواطني كرايستشيرش في أعقاب الزلزال. وكجزء من الدراسة، اختبر الباحثون جميع المشاركين في تمرين أساسي للتركيز يسمى "اختبار الانتباه المستدام للاستجابة"، ليجدوا أن المجموعة التي حافظت على فاعليتها اليومية بعد الزلزال سجلت





أيضًا درجات أعلى في اختبار الانتباه المستدام للاستجابة. وبعد مزيد من التحقيق، خلصوا إلى أن "التركيز" كان عاملًا رئيسيًا في تحديد قدرتهم على التغلب على الشدائد. وقد تعزز هذا بحقيقة أن المشاركين الأكثر مرونة بدوا جيدين في تحديد أهداف يومية صغيرة سمحت لهم بالبقاء مركزين على المهام وإيجابيين.

وعلى النقيض من ذلك، حيثما كان لدى المشاركين بنية تنظيمية أقل وأهداف غير محددة جيدًا، كان من المرجح أن يتشتت ذهنهم. وبشكل أكثر تحديدًا، فإن عقولهم سترتكز مرة أخرى على التهديد بحدوث مزيد من الهزات الزلزالية. وذلك لأن العقل المجهد والمتعرض للضغوط من المرجح أن يجذب نحو الأفكار غير السعيدة والتهديدية. لكن من المهم أن نلاحظ أن هذا لا يشير بالضرورة إلى أن الأشخاص المرنين يتجاهلون التهديد؛ بل من المرجح أن يكونوا أكثر تحكّمًا في كيفية (ومتى) معالجته؛ فهم لا يسمحون للعقل بإعادة تشغيل الأفكار السلبية مرارًا وتكرارًا.

إن الأمر الأساسي هنا هو أن لديك حرية الاختيار فيما يتعلق بالمكان الذي توجه إليه انتباهك، حتى وإن لم يكن الأمر يبدو كذلك دائمًا. وعندما يتعلق الأمر بالتركيز، فإن مفتاح النجاح يكمن في ممارسة هذا الاختيار. وقد أكدت الدراسة النيوزيلندية ما كان علماء الأعصاب يشتبهون فيه منذ فترة طويلة: وهو أن عقولنا، إذا تُركت للصدفة، سوف تتجه نحو أي شيء يجعلنا نشعر بأكثر قدر من التهديد، وهو ما يعني بالنسبة للعديد من الأشخاص في بيئات الأداء الخوف من الفشل. وكلما زادت المخاطر كلما زاد التهديد، وبالتالي فإن تدريب عقلك على أن يكون صامدًا في مواجهة



الضغوط يتطلب منك أن تكون أكثر وعيًا وتأنيًا في كيفية توجيه انتباهك نحو أهداف إيجابية وذات مغزى.⁽²⁾

إعادة التركيز

كلما شعرت بأنك تفقد رباطة جأشك، مارس تمرين إعادة التركيز البسيط هذا. في المقام الأول، يجب أن تتقن ملاحظة متى تكون أفكارك ضبابية أو متسرفة أو سلبية. ربما تكرر نفس الأخطاء أو لا تحصل على الاستجابة التي تبحث عنها من الموقف. عندما يحدث هذا، قم بإجراء التمرين التالي الذي أسميه "الضغط على زر الإيقاف المؤقت":

الخطوة الأولى: اضغط على زر الإيقاف المؤقت.

توقف عما تفعله، وإذا أمكن، ابتعد عن الموقف. خذ خمسة أنفاس عميقة ومريحة. ركز على جودة هذه الأنفاس، ولا شيء غير ذلك. إذا كنت بحاجة إلى وقت أطول لتهدئة عقلك وجسدك، خذ وقتًا أطول.

الخطوة الثانية: ماذا يحدث؟

اسأل نفسك، "ما الذي ألاحظه هنا؟" لا تكتفي بملاحظة ما يحدث حولك، بل لاحظ أيضًا ما يحدث في الداخل (على سبيل المثال، "أسمح لنفسي بالإحباط ونتيجة لذلك، أفسح أو أتوقف عن العمل").



الخطوة الثالثة: ما الذي أريده أن يحدث؟
وضّح ما الذي تريد تحقيقه بالضبط من هذا الموقف.

الخطوة الرابعة : ما الذي أحتاج إلى تغييره؟
الآن بعد أن أوضحت قصدك، ما الذي يمكنك تغييره للوصول إلى ذلك؟ (على سبيل المثال، التريث والتحلي بالصبر).

بعد هذا التمرين، من المفترض أن تكون قادرًا على مواصلة ما كنت تفعله بتركيز ووضوح متجددين. ستلاحظ أيضًا أنه كلما مارست التمرين أكثر، كلما تكيف عقلك بشكل أسرع وأكثر فعالية. هذه هي فائدة التعامل معه باعتباره تمرينًا تدريبيًا.

حافظ على البساطة

من حيث الأداء، يعمل الضغط على تنشيط حواسنا وتعزيزها من خلال استجابة التوتر. ولكي يساعدنا هذا بدلاً من أن يعيقنا، نحتاج إلى التركيز. وهذا يعني أن الأداء العالي هو تفاعل دقيق بين ضبط التوتر والضغط النفسي وتعظيم التركيز. بعبارة أخرى، ليس الضغط هو الذي يؤثر على أدائك، بل قدرتك على التحكم في انتباهك تحت الضغط. ولعل المبدأ الأكثر أهمية لتحقيق ذلك هو الحفاظ على البساطة.





في خضم لحظات الضغط الشديد، تقل قدرة ذاكرتنا العاملة على العمل؛ وهي كمية المعلومات التي نستطيع الاحتفاظ بها في أذهاننا في نقطة زمنية معينة. وهذا هو السبب الذي يجعل الرياضيين يكافحون في كثير من الأحيان لنقل المهارات المعقدة من أرض التدريب إلى المنافسة؛ فهم لا يملكون القدرة على المعالجة التي تُمكنهم من التحكم في كل ما قد يكونون قادرين عليه عندما لا يكونون تحت الضغط. والهدف إذن هو إدارة ما تركز عليه بحيث تشعر بالتحدي بما يكفي لاستخدام ذاكرتك العاملة بالكامل، ولكن ليس إلى الحد الذي يجعل ذاكرتك العاملة تتعطل وتشعر بالتوتر والارتباك. لذلك، وكقاعدة عامة في المواقف التي تنطوي على ضغوط شديدة، وجدت أن الناس يستجيبون بشكل أفضل مع التركيز البسيط والالتزام التام. وقد شكّل هذا شعاري الشخصي: "تطبيق المبادئ البسيطة بمستوى احترافي!"

التأدية في فقاقتك

في صميم علم النفس الرياضي يكمن مفهوم "التحكم في الأشياء التي يمكن التحكم فيها". أتخيل أن هذا هو على الأرجح الشعار الأكثر تكرارًا في علم النفس الرياضي. لقد أصبح من السهل جدًا قوله، ولكن من الصعب جدًا فعله. وذلك لأن فهم هذا المبدأ فكريًا لا يكفي؛ بل يجب أن يصبح جزءًا من كيفية تفكيرك تلقائيًا. إليك تمرينًا قد ترغب في تجربته: فكر في موقف صعب بشكل خاص قد تجد نفسك فيه خلال الأسابيع أو الأشهر القليلة القادمة،



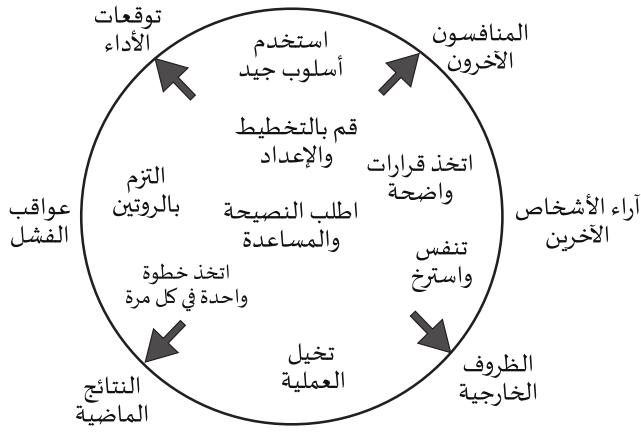


وارسم دائرة كبيرة على قطعة من الورق. هذه هي فقاعتك. طالما أنك تؤدي داخل فقاعتك، فأنت تركز على كل الأشياء التي يمكنك التحكم فيها وتريد التحكم فيها فيما يتعلق بهذا الموقف الذي يفرض عليك الضغط. إذا كنت خارج فقاعتك، فهذا يعني أنك تشغل نفسك بالأشياء التي لا يمكنك التحكم فيها.

لذلك، خارج الفقاعة، اكتب كل الأشياء التي لا يمكنك التحكم فيها والتي قد تؤثر على عقلك مع اقترابك من هذا الحدث بعينه. بمجرد أن تأخذ الوقت الكافي للقيام بذلك، حوّل انتباهك إلى الداخل حيث ستكتب كل الأشياء التي يمكنك التحكم فيها وتريد التحكم فيها في هذا الموقف. حاول حقًا أن تفكر في كل ما قد يحدث لك.

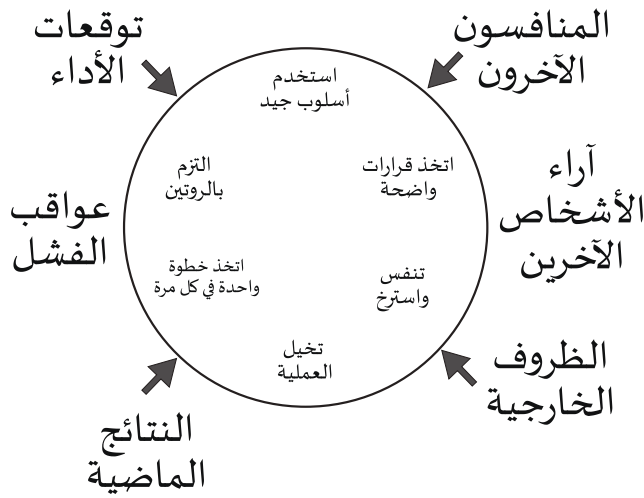
بينما تجلس لتأمل فقاعتك، ما الذي تلاحظه؟ أمل أن تلاحظ وتدرك المنطق الكامن وراء ما تراه مكتوبًا أمامك. الشكل ١, ٤ هو مثال عام لما قد تبدو عليه فقاعتك. يوضح هذا الشكل "المنطق" العقلاني لما يحدث، وبالتالي يغذي استجابة "من الداخل إلى الخارج" للضغط. بعبارة أخرى، يجب أن يشجعك على تركيز انتباهك على العناصر التي يمكنك التحكم فيها داخل الفقاعة.





الشكل ٤,١ حقيقة الوضع

إن ما يبدو وكأنه عملية تفكير عقلانية للغاية عندما نراه على الورق يصبح مشوهًا للغاية في رؤوسنا. لماذا؟ في حين تتم معالجة البيانات الموجودة في الداخل إلى حد كبير بواسطة الفص الجبهي للدماغ العقلائي، فإن البيانات الموجودة في الخارج لديها القدرة على أن تكون أكثر تهديدًا (يرجع ذلك إلى حد كبير إلى أنها تبدو مهمة ولكن لا يمكننا التحكم فيها) وبالتالي يتم التعامل معها بواسطة الجهاز الحوفي للدماغ العاطفي، مما يؤدي إلى استجابة التوتر لدينا. تذكر أن هذه البيانات العاطفية تتردد أكثر بحوالي خمس مرات من البيانات العقلانية. لذلك، بالنسبة لعقلك غير الخاضع للرقابة، فإن إدراكك لموقف صعب للغاية يشبه إلى حد كبير ما هو موضح في الشكل ٤,٢، حيث تكون "الشحنة" العاطفية لما هو في الخارج أكبر بخمس مرات مما هو في الداخل.



الشكل ٤,٢ كيف يدرك دماغك نفس الموقف

إن مدى هذه الشحنة العاطفية يستند إلى الاعتقاد السائد بين علماء الأعصاب بأن دماغنا العاطفي أقوى بخمس مرات من دماغنا العقلاني. وهذا بعيد كل البعد عن العلم الدقيق؛ ومع ذلك فإنه يوضح أننا جميعًا معرضون بشدة لاستجابة خارجية للضغوط، حيث نجد فجأة أن حدة ذهننا ملوثة بأمر خارجة عن سيطرتنا.

وهذا يؤكد أهمية القيام بهذا التمرين على الورق من أجل تعزيز تفكيرك العقلاني. والهدف ليس تجاهل المعلومات الموجودة في الخارج (نعلم من مبدأنا الأول في السيكولوجية الإيجابية في بداية الفصل أننا لا نستطيع القيام بذلك)؛ بل التركيز بشكل كامل على ما هو في الداخل. وتكمن أهمية تدوين الأشياء التي لا يمكنك التحكم



بها في الخارج في أنه من خلال الاعتراف بها، يصبح من الأسهل قبولها. وهذه القدرة على قبول ما لا يمكنك التحكم فيه هي التي تسمح لك بالاهتمام بما يمكنك التحكم فيه؛ فكل منهما يتطلب الآخر. فأنت بذلك تنزع سلاح ما هو في الخارج بحيث لا يمكنه التنافس بنفس الطريقة مع ما هو في الداخل. ويمكنك الآن توجيه طاقتك إلى ما هو تحت سيطرتك.

قد يبدو هذا سهلاً، لكن عقلك سوف يتشتت. ومن ثم يصبح التأمل أداة مفيدة للمساعدة في هذا، كما أنه يعلمك كيفية قبول الأفكار السلبية دون التمسك بها. الهدف من التأمل هو ببساطة مراقبة أفكارك؛ وليس أن تكون أفكارك. فكر في أفكارك وكأنها تسافر عبر عقلك على سير ناقل، ذهاباً وإياباً داخل وخارج وعيك. لديك أفكار جيدة ولديك أفكار سيئة، لا أحد يختلف في هذا الصدد. الفارق الوحيد هو الأفكار التي تهتم بها وتمسك بها. هذه هي الأفكار التي تغذيها وتعطيها معنى.

عندما أعمل مع الأشخاص على تحسين "فقاعاتهم"، نجد أحياناً أنه من المفيد إنشاء نص يحتوي على عبارات إيجابية تساعد في تعزيز هذا المبدأ من قبيل:

"أقبل وأتخلى عن أي شيء لا أستطيع التحكم فيه بما في ذلك النتيجة؛ فهي ستأتي من تلقاء نفسها. يمكنني دائماً التفكير في الأمر لاحقاً - لا مشكلة - ولكن في الوقت الحالي سأضع ما لا أستطيع التحكم فيه خارج فقاعتي. الآن، داخل فقاعتي لدي كل المساحة والوقت الذي أحتاجه. أنا حر وذهني صاف للتركيز على ما أتحكم فيه.





أنا مستعد جيداً، وسأظل مركزاً على خطوة واحدة في كل مرة. الأمر بسيط، وأنا أعلم أنه ينجح. من خلال البقاء هادئاً والتركيز على هذه الأشياء البسيطة، سيقودني ذلك إلى حيث أريد أن أذهب. ثق في العملية".

إذا كنت تريد الاستجابة بشكل إيجابي وفعال في كل مرة لمواقف الضغط العالي، فلا يمكنك الاعتماد على الأدوات والأساليب التي لا تستخدمها إلا من حين لآخر في المناسبات الكبرى. لن يغير لاعب الجولف فجأة أسلوبه في التسديد لأنه شعر بالضغط لتسديد ضربة جيدة، بنفس الطريقة التي لن يغير بها الجراح أسلوبه وإجراءاته فجأة لمجرد أنه شعر بضغط عملية جراحية حرجية. وينطبق الأمر نفسه على نهجك العقلي؛ إذا كنت تريد أن تكون جيداً فيه عندما تحتاج إليه، فيجب أن يكون جزءاً من طريقة تفكيرك اليومية. سواء كان الأمر يتعلق بمواقف تنافسية، أو رئاسة اجتماع، أو اجتياز امتحانات، أو الأداء أمام جمهور كبير، استغل كل فرصة لممارسة ذلك طوال الوقت.

تذكر أن قدرتك على الحفاظ على الوضوح في ذهنك إلى جانب التركيز في جسدك تتلخص في مدى تعزيزك للمسارات المناسبة في دماغك بمرور الوقت. إن ترتيب أفكارك وخلق الارتباطات الصحيحة كجزء من عملية التدريب اليومية هو بالضبط ما نغطيه في النصف الثاني من البعد الفكري حيث نحول انتباهنا نحو قدرتنا العقلية.



الاعتقاد: الأمر كله في رأسك

عندما بلغت السادسة عشرة من عمري، اتخذت قرارًا صعبًا بدراسة الكيمياء كجزء من تعليمي العالي. لم أجد لها أبدًا مادة سهلة، لكنني كنت أعلم أنها حجر الأساس المهم في المسار الذي أردت أن أسلكه (وهو أن أصبح عالمًا جزيئيًا في سباقات الخيل!). أتذكر أنني حضرت أول درس وأخبرنا المعلم أنه من أجل فهم الكيمياء الأكثر تقدمًا، من الأفضل أن ننسى معظم ما تعلمناه في السابق. لم يلق الخبر استحسانًا لدى الكثيرين، وخاصة أولئك الذين كانت فكرتهم عن التفوق في الكيمياء هي القدرة على ذكر الجدول الدوري بشكل معكوس.

لقد أدركت منذ ذلك الحين أن الرسالة التي كان المعلم يحاول قولها كانت رسالة تتردد في جميع البيئات ذات الأداء العالي. وهي أنه في طريقك إلى التميز، يتعين عليك بشكل روتيني أن تتحدى وتتخلى عن الأشياء التي اعتدت عليها من أجل النجاح في المستوى التالي. ونتيجة لذلك، يتعين عليك أن تؤمن حقًا بما تفعله، وأن تؤمن بنظامك، وأن تؤمن بمن حولك، والأهم من ذلك، أن تؤمن بنفسك.

من حيث المبدأ، لم أطلب من أحد قط أن يمارس أسلوب أو تكنيك لم أمارسه بنفسه. وهذا مهم لأنه يسمح لي بتقدير القفزة الإيمانية التي أطلب منه القيام بها، بعد أن قمت بها بنفسه ذات

مرة. ما لم أكن أدركه دائماً هو كيف يمكن لقوة إيماننا بشخص ما أو أسلوب أن تكون أقوى من ذلك الشخص أو الأسلوب نفسه. في الدوائر الطبية، يُطلق على هذا تأثير الدواء الوهمي، لكنه له آثار تمتد إلى ما هو أبعد من الطب. والواقع أن الإيمان هو العملة العالمية لجميع نخبة الرياضيين وغيرهم من المؤدين.

تأثير الدواء الوهمي

من الناحية الطبية، يحدث تأثير الدواء الوهمي عندما يتم ملاحظة تحسن في الأعراض، على الرغم من استخدام علاج غير فعال، مثل استخدام حبوب السكر بدلاً من دواء فعال. إن تأثير الدواء الوهمي هو حقيقة غير مريحة لشركات الطب التقليدي والأدوية التي تعتمد على فعالية الأدوية التي تنتجها. إن فكرة أن التأثيرات الإيجابية لأدويتهم قد تكون مدفوعة بمعتقدات الشخص الذي يتناولها بدلاً من الدواء نفسه قد تكون مهددة للغاية.

لقد استغرق الأمر وقتاً طويلاً، ولكن الطب الغربي بدأ الآن في إدراك الدور الذي يلعبه الإيمان في فعالية الممارسة الطبية. وقد ألقى البحث الرائد في تأثير الدواء الوهمي الضوء على الأدلة التي تثبت أن الإيمان هو الآلية الأساسية التي تؤثر بها العديد من الأدوية، وخاصة في علاجات مجالات مثل الاكتئاب والقلق والنوم. إن الأساس العلمي وراء تأثير الدواء الوهمي محدد للغاية، فالحبوب الكبيرة تعمل بشكل أفضل من الحبوب الصغيرة،



والحبوب الزرقاء أفضل للنوم والقلق، والحبوب الحمراء أفضل لتسكين الآلام.

ويبدو أن تأثير الدواء الوهمي بارز بشكل خاص في أمور مثل الألم والإرهاق والقلق والاكتئاب. وهذا يشير إلى أن الطريقة التي ندير بها عقولنا تلعب دورًا مهمًا في تنظيم التوازن الكيميائي في الدماغ، وأن مجرد التوقع بأن شيئًا ما سوف ينجح من شأنه أن يفتح الباب أمام الآليات التي تؤثر على التغيير الحقيقي. ومن المدهش أن تأثير الدواء الوهمي يظل قائمًا حتى لو كان المريض يعرف أنه مجرد دواء وهمي، طالما أن الطبيب الذي يصفه يعتقد أنه سوف يساعده على أي حال!

ومن غير المستغرب أن يكون لتأثير الدواء الوهمي آثار هائلة في عالم الأداء العالي، حيث إنك عندما تدفع نفسك إلى أقصى حدودك فإنك تكشف عن نقاط ضعفك، وبهذا تتساءل عما تؤمن به حقًا. ومن الناحية الإيجابية، يساعد هذا في تفسير سبب كون التوقعات الإيجابية ضرورية للغاية في بيئة الأداء العالي ولماذا يعتبر التفاؤل سمة عالمية بين الأفراد المرنين.

من نواح كثيرة، لا ينبغي أن يكون فهمنا المتزايد لقوة الدواء الوهمي مفاجأة لنا. فقد كانت هناك دائمًا أدلة على قدرتنا على الوصول إلى آلياتنا الأكثر فطرية للسيطرة على الألم وتنظيم الحالة المزاجية والتركيز والاتصال بها. والواقع أن أي شخص قال له مدرب أو مرشد عظيم: "أنا أوّمن بك، والآن آمن بنفسك"، سوف يدرك التأثير الذي يخلفه هذا الإيمان على قدرته على الوصول لمستوى آخر.





هناك أيضًا تقنيات مثل التنويم المغناطيسي التي تعمل على قوة الإيحاء، وهو شيء عرفناه منذ بعض الوقت فما يتعلق بتغيير المعتقدات غير المفيدة، ولكن أيضًا في التحكم في إدراكنا للألم. لقد أصبح من الشائع أن يخضع الناس للعمليات الجراحية تحت التنويم المغناطيسي، دون استخدام أي مسكنات طبية للألم. وتعد الولادة بالتنويم المغناطيسي مثالاً رائعاً على ذلك. لقد اتضح أن المرضى الذين تم تنويمهم مغناطيسيًا قبل الجراحة يعانون من مضاعفات أقل ويتعافون بشكل أسرع فضلًا عن معاناتهم من ألم أقل. لقد تحدثت إلى جراحين كانوا خاضعين تمامًا لنماذج الطب الغربية التقليدية من قبل، وهم الآن أكثر استيعابًا لهذه الممارسة مع مرضاهم، على الرغم من أنها قد تكون مرهقة بعض الشيء بالنسبة لهم إذا اعتادوا على حقن المرضى بمسكنات الألم.

لقد أظهر العلماء الذين يدرسون المرونة البيولوجية أن حالتنا العقلية يمكن أن تؤدي إلى تغييرات جزيئية عميقة داخل خلايانا. وفي مجال علم التخلق (أو ما فوق الجينات) Epigenetics الجديد نسبيًا، يمكن أن يؤثر ذلك حتى على كيفية التعبير عن الحمض النووي لدينا. ويتم الكشف دومًا عن آليات تربط بين أفكارنا وسلوكياتنا والعوامل البيولوجية الخلوية. وقد أدى هذا إلى إحياء نقاش "الطبيعة أو التنشئة"؛ ويقبل العلماء الآن عمومًا فكرة أن الطبيعة تحمل البندقية والتنشئة تضغط الزناد.



الثقة الراسخة

إن أقوى إيمان نمتلكه هو الإيمان بأنفسنا.

لا يترك لنا البحث العلمي أي شك في العلاقة بين الثقة العالية والأداء العالي. ولكن الإحصائيين سوف يكونون حذرين بشأن أي تفسير مفاده أن أحدهما يسبب الآخر. لاختبار ذلك بنفسك، دعنا نجري تجربة فكرية سريعة... أيهما يأتي أولاً بالنسبة لك، الثقة أم الأداء؟ بعبارة أخرى، هل تحتاج إلى أن تكون واثقاً من نفسك حتى تتمكن من الأداء الجيد؟ أم هل تحتاج إلى الأداء الجيد حتى تشعر بالثقة؟ إذا وجدت صعوبة في فك الارتباط بين الاثنين، فأنت لست وحدك في ذلك.

لن أكون جريئاً إلى الحد الذي يجعلني أقترح وجود إجابة "صحيحة" لهذا السؤال. ومع ذلك، فقد طرحت هذا السؤال على مئات من الأشخاص المتميزين في مجالاتهم، سواء من جنود القوات الجوية الخاصة أو أبطال الرياضة العالميين، أو الجراحين أو رواد الأعمال الناجحين، وهناك بالتأكيد مستوى عالٍ من الاتفاق بينهم جميعاً؛ وهو أنه يتعين عليهم أن يؤديوا جيداً حتى يشعروا بالثقة الحقيقية. ولتفسير السبب، ميز العديد منهم بين الثقة العميقة والثقة السطحية. فالنسبة لهم، لا يكفي أن تتظاهر بالثقة.



إن التظاهر بأنك محمد علي كلاي لن يساعدك على القتال مثل محمد علي كلاي. أو إذا كان الأمر كذلك، فسيستمر فقط حتى تتلقى لكمة في وجهك. إن الثقة الحقيقية تأتي من شعور عميق بالسيطرة يجب بناؤه بمرور الوقت. وبعبارة أخرى، لا يمكنك أن تكون رائدًا في مجالك وتتمتع بالثقة إذا لم تكن هناك معتقدات أساسية تدعم ثقتك -ومن الصعب إرساء معتقدات أساسية حول قدرتك دون أن تكون قادرًا على الإشارة إلى نجاحاتك- بغض النظر عن مدى صغرها أو تدرجها.

إن هذه الثقة الراسخة هي التي تسمح لك بعدم عرقلة نفسك، والتركيز بشكل أقل على كيفية أدائك وبشكل أكبر على المهمة التي أمامك، والحضور التام في اللحظة الحالية. في هذه المرحلة، تكون قادرًا على الاستماع وليس فقط التحدث، وإظهار الضعف بالإضافة إلى القوة، والحصول على الشجاعة لتغيير الخطة إذا لم تنجح الأمور، بالإضافة إلى الشجاعة للبقاء ملتزمًا بالخطة عندما تصبح الأمور صعبة. هذا هو الوقت الذي تكون فيه أكثر ثقة في قدرتك على حشد جميع صفاتك الإنسانية إلى مكان واحد في نفس الوقت.

ولا يوجد مكان ينطبق عليه هذا أكثر من المحكمة. فهنا يأتي دور المحامين ذوي المهارات العالية في استجواب الشهود والمتهمين. ربما تكون قد تعرفت على هذه البيئة من خلال المسلسلات التلفزيونية الشهيرة مثل مسلسل "الدعاوى Suits". فحيثما تكون هناك نتيجة واضحة -مذنب أو غير مذنب- سيكون هناك دائمًا فائز وخاسر. لقد اعتاد المحامون -مثل أي رياضي- على





الفوز والخسارة. ولكن على عكس الرياضيين، ففي نظام العدالة، لا يُفترض أن يكون الفوز والخسارة تحت سيطرة المحامين بغض النظر عن مدى براعتهم؛ بل من المفترض أن يكون ذلك محكومًا بحقائق القضية. ولا مفر من أن تكون هذه الحقائق أحيانًا في صالح أحد الجانبين. وعلى الرغم من ذلك، يجب على المحامي أن يقوم بعمله بأفضل ما في وسعه حتى لو كان يعلم أن القضية قد تكون مستحيلة تقريبًا بالنسبة له. إن المرء ليتمنى أن يتم اتخاذ القرار الصحيح في كل مرة، ولكن الواقع هو أن قاعة المحكمة نفسها توفر ساحة تنافسية عالية المخاطر للأشخاص المدربين تدريبًا جيدًا والمهرة للغاية والذين يفتخرون بالعمل الذي يقومون به. وإذا بدأ افتقار المحامي إلى الثقة بالنفس في إضعاف قدرته على إثبات الحقيقة، فإن تحقيق العدالة يصبح أكثر صعوبة. بعبارة أخرى، يعمل النظام على أفضل وجه عندما يكون الجميع في أفضل حالاتهم.

إن هذا يطرح معضلة مثيرة للاهتمام: إذا كان أداؤك مرتبطًا بشكل جوهري بإيمانك وثقتك، فكيف يمكنك أن تؤدي أفضل ما لديك عندما يكون الفوز أو الخسارة خارج نطاق سيطرتك؟ لقد طرحت هذا السؤال على عدد من المحامين الذين عملت معهم، والذين يقوم بعضهم باستجواب متهمين بشكل منتظم في محاكمات قتل بارزة، كيف يستحضرون الثقة للقيام بعملهم بأفضل ما في وسعهم عندما تكون الحقائق منحازة بشدة ضدهم؟ إنني أتذكر تعريفًا بسيطًا للثقة: الثقة هي الإجابة على سؤال "هل أستطيع أن أفعل ذلك؟" ستعتمد إجابتك بشكل شبه حصري على





"ذلك" الذي تسأل عنه. في حالة المحامي، إذا كان المقصود هو الفوز في كل قضية، فسينتهي به الأمر إلى إقامة علاقة غير متسقة مع ما يمكنه التحكم فيه وهذا يمكن أن يؤدي إلى العجز المكتسب وانخفاض الثقة بالنفس. أما إذا كان المقصود هو جودة تحضيره قبل القضية، وأبحاثه، وملاحظاته، ودراسة القضية، والتدريب، وإدارة الوقت، وأخذ قسط جيد من الراحة قبل المرافعة، والبقاء مركزًا، وما إلى ذلك، فهناك العديد من الأسس الداعمة للإيمان والثقة. ومن المثير للاهتمام أن المحامين يصفون جميعًا كيف أن إيمانهم بقدرتهم على تحقيق نتيجة ناجحة في المحكمة يتشكل في الواقع من خلال مدى اهتمامهم بالأشياء الصغيرة؛ تقريبًا كما لو كانوا يجمعون "عملات الثقة" على طول الطريق حتى يظفروا في النهاية بما يكفي من العملات للاستثمار في النتيجة. ولكن بغض النظر عن النتيجة، يمكنهم أن يفخروا بحقيقة أنهم فعلوا كل ما في وسعهم؛ فهذا كل ما يمكنهم فعله. وسوف يصبحون محامين أكثر مهارة ونجاحًا إذا فعلوا ذلك بهذه الطريقة.

لقد تعززت هذه النقطة بالنسبة لي خلال محادثة ثابتة أجريتها خلال برنامج قيادي للقوات الخاصة البريطانية. كنت أعمل مع فريق صغير من الجنود، وكنا نناقش هذه المسألة بالتحديد المتعلقة بالثقة والأداء. وتوصلوا إلى استنتاج مفاده أنه وفق تجربتهم، كانت الثقة نتيجة للقيام بأشياء أخرى بشكل جيد. إنهم يثقون بشدة في تدريبهم، ولكن من المهم بنفس القدر أن يكون لديهم ثقة لا تتزعزع في بعضهم البعض. إنهم بحاجة إلى معرفة أن من حولهم لديهم المعرفة والمهارات والمزاج اللازمين





للقيام بوظائفهم بأعلى مستوى.

وبدافع الفضول، قمت بالبحث بشكل أعمق، وما لاحظته هو أن المحادثة استمرت في العودة إلى موضوع واحد يدعم هذه الثقة وهو القدرة على التنبؤ. وجدت هذا مثيرًا للاهتمام لأن الناس لا يطمحون عمومًا إلى أن يكونوا أكثر قابلية للتنبؤ. إنها ليست صفة نسعى إليها عادةً. ولكن في المهام الحرجة التي تكون معقدة وخطيرة ومتقلبة، فإن القدرة على التنبؤ هي بالضبط ما يحتاجون إليه من بعضهم البعض. إن عدم معرفة ما سيفعله العدو أمر إشكالي بما فيه الكفاية، ولكن الأمر الأكثر تعقيدًا هو عدم معرفة ما سيفعله زملاؤك في الفريق. و فقط من خلال مشاركة نفس النماذج العقلية لكيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات، ونفس التكتيكات، ونفس القواعد والإجراءات، ونفس القيم، يمكنهم خلق طبقات من القدرة على التنبؤ في بيئة فوضوية. وقد زعموا أن هذا هو ما منحهم الثقة.

التفكير الإيجابي أم مجرد الحديث الإيجابي؟

إن أصحاب الأداء العالي لديهم توافق بين أفكارهم ومشاعرهم وأفعالهم. وهذا يعني أن ما يعبرون عنه بوعي يتوافق تمامًا مع ما يؤمنون به دون وعي.

لقد قابلت عددًا لا يحصى من الرياضيين الذين قالوا إنهم يريدون الفوز بميدالية ذهبية. ولكن عندما قالوا ذلك، كانت أعينهم ولغة أجسادهم ونبرة أصواتهم تشير إلى عكس ذلك.





كانت الكلمات التي قالوها غير متوافقة بوضوح مع ما شعروا به حقًا وبالتالي مع ما تصرفوا به. والخطر هنا هو أننا نتلقى التشجيع باستمرار على التفكير بشكل إيجابي وقول أشياء إيجابية، ولكن دون ترسيخ ذلك بأي طريقة ذات مغزى وربطه بالمعتقدات الحقيقية التي لدينا عن أنفسنا أو قدراتنا.

في كثير من الأحيان قد يكون لديك دافع ثقافي لقول الأشياء "الصحيحة" من أجل استرضاء المديرين والرعاة والمستثمرين والمديرين والآباء. وبذلك، فإنك تعزل نفسك أكثر فأكثر عن حقيقة تجربتك الداخلية، بينما يعتمد أصحاب الأداء العالي على هذا التوافق ليكونوا قادرين على الأداء بحرية. إن الأداء هو شكل من أشكال التعبير عن الذات يعتمد على اتصال العالم الداخلي بالعالم الخارجي وتوافقه معه. عندما تشاهد عرضًا مذهلة من الموسيقيين على خشبة المسرح، أو الكوميديين الذين يجعلون جمهورهم يضحك، أو المتحدثين الملهمين الذين يجعلون جمهورهم يبكي، فأنت تشهد تعبيرًا عن حالتهم الداخلية التي تشعر دون وعي بأنك مجبر على محاكاتها. إذ تشعر بما يشعرون به. وإلا كيف يمكنك إشراك أشخاص آخرين في تجربتك وجعلهم يحاكونك إذا لم تكن متوافقًا مع نفسك؟

إنني أشعر بالقلق إزاء العديد من الساسة الذين يقعون في فخ التناقض وعدم التوافق الداخلي. فقد تم تدريبهم من قبل وسائل الإعلام على الاعتقاد بأنهم ضعفاء إذا لم يكن لديهم إجابة على كل شيء، وضعفاء أيضًا إذا كانت لديهم إجابة لكنهم قرروا لاحقًا تغيير رأيهم. والضعف المطلق هو إظهار المشاعر؛ أي مشاعر.



الهوية: القصة التي ترويها لنفسك عن نفسك

لقد فشل العديد من الأشخاص الطموحين في تحقيق إمكاناتهم ليس بسبب نقص المهارة أو القدرة ولكن لأنهم يكافحون من أجل التعرف على أنفسهم باعتبارهم ذلك الشخص الناجح الذي يقف على المنصة حاملاً ميدالية ذهبية حول عنقه أو على طاولة مجلس الإدارة ويقدم قيمة حقيقية وقيادة. والشكل الأكثر شيوعاً لهذا يسمى "متلازمة المحتال"، والتي تحدث عندما تشك في نفسك وفي الدور الذي تلعبه وتشعر أن الناس قد ينظرون إليك على أنك محتال.

في دراسة رائعة أجريت في تورنتو،⁽¹⁾ طُلب من الطلاب تلخيص فقرة عن المناهج الإحصائية في أقل من دقيقتين. وقيل لهم إن الموضوع يتعلق بأساسيات هذا المجال المعروفة لأي شخص فيه. ما لم يعرفه الطلاب هو أن الفقرة كُتبت عمدًا بطريقة غامضة ولا معنى لها. لقد جعلهم ضغط الوقت وعدم معقولية المهمة يشعرون بعدم اليقين والإحباط والارتباك، وبالتالي بالتهديد. وكان السؤال الرئيسي هو: كيف تفاعلوا مع التهديد؟

قام الباحثون بقياس نشاط أدمغتهم استجابة للمهمة، وعلى وجه الخصوص أرادوا معرفة ما إذا كان الطلاب قد تبنوا نمط



نشاط "تجنب التهديد" أو نمط "السعي للمكافأة". اتضح أن العديد من الطلاب تفاعلوا كما هو متوقع مع هذا التهديد؛ إذ تحولوا نحو نمط تجنب التهديد في نشاط أدمغتهم. لكن آخريين أظهروا في الواقع زيادة هائلة في نشاط السعي للمكافأة في أدمغتهم على الرغم من تعرضهم لنفس التهديد. فما الذي كان مختلفًا في هذه المجموعة الفرعية؟

خذ دقيقة للتفكير فيما إذا كنت توافق على هذه العبارات:

- أستطيع أن أفعل الأشياء بنفس كفاءة معظم الأشخاص الآخرين.
- أشعر أن لدي الكثير لأفتخر به.
- أتخذ موقفًا إيجابيًا تجاه نفسي.

هذه طريقة بسيطة لقياس تقدير الذات والاعتداد بالنفس. إذا أجبنا بالنفي على أسئلة مثل هذه، فإن تقديرك لذاتك يكون أقل. وإذا أجبنا بنعم، فإن تقديرك لذاتك يكون أعلى. كان الطلاب الذين يعانون من انخفاض تقدير الذات هم أولئك الذين أظهروا نشاطًا أكبر في تجنب المخاطر في الدماغ، ولكن الطلاب الذين يتمتعون بتقدير مرتفع للذات أظهروا نمطًا معاكسًا بشكل كبير مع زيادة في مناطق السعي للمكافأة في الدماغ. وهذا يشير إلى أنهم كانوا يواجهون التهديدات. وكما يقول عالم الأعصاب البروفيسور إيان روبرتسون ببراعة: "يجب أن تُقدر ذاتك . . . إذا كنت تريد الاستفادة من التوتر والضغط من خلال أن يرتقي دماغك إلى مستوى التحدي بدلًا من أن ينكمش أمام التهديد".⁽²⁾





إن بعض الأفكار الأكثر تأثيرًا التي نملكها هي أفكارنا حول أنفسنا وقيمتنا الذاتية. ومنذ فجر البشرية، كان سؤال "من أنا؟" هو المبدأ الأساسي للعديد من الفلاسفة، وربما لأن الإجابة تؤثر على كل ما نفكر فيه ونشعر به بشأن مكاننا في العالم.

في عملي مع أصحاب الأداء المتميز، لاحظت أنهم لا يخشون التطرق إلى هذه الأسئلة الوجودية. إن التطرق لهذا الجزء من عقولهم يساعدهم على التخلص من الشك الذاتي ويحميهم من الضغوط الخارجية التي يتعرضون لها بشكل روتيني، وخاصة إذا كانوا من المشاهير (وهو أمر غالبًا ما يكون نتيجة غير مرغوب فيها لكونهم جيدين في ما يفعلونه). ولهذا السبب، من المفيد لهم أيضًا أن يكون لديهم دائرة داخلية من الأشخاص الذين يمكنهم الثقة بهم وممارسة التحدث معهم بصراحة.

طموح لا يلين

إن شعورنا بالهوية هو في كثير من الأحيان المحرك الأقوى للطموح. قد تكون فكرة كونك جراحًا أكثر إثارة من إجراء الجراحة بالفعل؛ قد تكون فكرة كونك لاعب كرة قدم من الطراز الأول أكثر جاذبية من لعب كرة القدم كل يوم. إن مسألة "من نكون" مرتبطة بما نفعله، وما نفعله مرتبط بـمن نكون. قد يعمل هذا لصالحنا أو ضدنا. بعد أن عملت مع بعض شركات المحاماة الرائدة في لندن، لاحظت أن هذا ينطبق بشكل خاص على محامي الشركات. عندما يتدرب الناس بجدية استثنائية ليكونوا حيث هم





الآن، ويتعين عليهم التغلب على العديد من العقبات على طول الطريق، يصعب فصل هويتهم عما يفعلونه. يكون المحامون من هذا النوع ملتزمون بشكل هائل، فهم يعملون لساعات طويلة بشكل لا يصدق.

باعتبارك شخصًا خارجيًا، ستصاب بالذهول من الطريقة التي تحكم بها المكانة الاجتماعية كل محادثة تقريبًا داخل شركات المحاماة. هناك بالتأكيد ترتيب هرمي يظهر دون وعي في كل تفاعل. يمكن أن يكون متطرفًا، لكنه يداعب تلك الرغبة الإنسانية المتمثلة في الصعود إلى القمة. يطمح أغلب المحامين الذين تقل مناصبهم عن مستوى الشريك إلى أن يصبحوا شركاء، وكثيرًا ما يكون ذلك بتركيز شديد ويرجع هذا جزئيًا إلى الفوائد المالية الكبيرة التي يمكن الحصول عليها، ولكن أيضًا بسبب الضغوط والتوقعات المتزايدة. وبالنسبة للعديد من المحامين، يحدد مكانهم في التسلسل الهرمي شعورهم بالقيمة والنجاح.

في الواقع، أنت لديك العديد من "الذوات". في العمل، قد أكون محاميًا، أو مديرًا، أو عضوًا في فريق، أو عميلًا، أو مستشارًا، أو مرشدًا. خارج العمل، قد أكون زوجًا، أو أبًا، أو ابنًا، أو أخًا، أو صديقًا، أو موسيقيًا، أو عداءً، أو متطوعًا. أنت تستثمر في العديد من "الذوات"، وقد تستثمر قدرًا من الطاقة في بعضها أكثر من الآخر.

ألاحظ هذا لدى الأشخاص ذوي الإنجازات المهنية الكبيرة. فكل قرار في حياتهم كان من أجل حياتهم المهنية. ومن خلال توجيه تركيزهم واستثماراتهم في اتجاه واحد، فإنهم يعزلون





أنفسهم عن غير قصد عن الاهتمامات والأنشطة الأخرى مثل الأسرة والأصدقاء والهوايات والرفاهية.

من خلال توجيه كل طاقتك نحو هدف واحد، فلا شك أنك تتقدم نحوه بحماس أكبر. على الأقل في البداية. قد تكون المكافأة هي الإنجاز والمكانة والقوة والثروة (ليس بالضرورة بهذا الترتيب). ولكن هناك جانب مظلم محتمل لهذا. إن الحد من عدد الهويات التي تستثمر فيها له عواقب غير مقصودة. فأنت بمرور الوقت تحرم نفسك من الثراء الفريد الذي يأتي من التنوع الذي تحصل عليه من هذه الاستثمارات المختلفة في أشياء مثل الحب، والرحمة، والصحة، والفكاهة، والثقة، والشجاعة، والتواضع. هذا الثراء من الخبرة الإنسانية هو الذي يخصب بيولوجيا المرونة، ولن تحصل أبدًا على كل هذه الأشياء من هوية واحدة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن استثمار كل ما لديك في "ذات" واحدة له عواقب أخرى. سمعت محاميًا طموحًا يقول ذات مرة: "إذا فشلت كمحامٍ، فإنني أفضل كشخص؛ أو على الأقل هذا ما سأشعر به". قد يبدو هذا متطرفًا، لكن هذا هو شعور العديد من الأشخاص في هذه البيئات حتى لو لم يقولوا ذلك بصوت عالٍ. ومن المفهوم أن هذا يؤدي إلى خوف واضح من الفشل. وأسهل آلية للتكيف مع هذا هو الحد من فرص الفشل، مما يعني بدوره الحد من فرص التعلم والتحسين. ويصبح هذا حلقة مفرغة؛ فمن خلال رغبتني الشديدة فيما هو في الخارج، ينتهي بي الأمر إلى الحد من تقديمي من الداخل.

إن هذا البُعد من الشخصية البشرية قد يكون متطرفًا للغاية





في البيئات التي تتطلب أداءً عاليًا؛ ومع ذلك، يجب عليك تجنب إغراء وصفه بأنه جيد أو سيئ. فمن خلال "الالتزام الكامل" والتركيز الكامل على أهدافك، فإن هذا يجعلك عازمًا ومصممًا بنسبة ١٠٠٪، وهو شرط أساسي للنجاح. ولكن هذا يجعل من الصعب أيضًا فصل النتائج عن احترام الذات وتقديرها. بالإضافة إلى ذلك، يؤثر التعلق غير الصحي بالنتيجة على قدرتك على التخلي عن الأخطاء، والعمل بفعالية في فرق، وإظهار التعاطف وغرس الولاء في الآخرين، وفصل المشاكل الصغيرة عن الصورة الكبيرة.

حتى بالنسبة لأكثر الأشخاص حماسة لتحقيق إنجازات كبيرة، هناك دائمًا توازن يجب تحقيقه، ويقضي معظمنا حياته المهنية بأكملها في محاولة إيجاده. وبينما نعمل ذلك، إليك بعض الأسئلة البسيطة التي من شأنها أن تساعدك في إيجاد توازنك الخاص. أميل إلى استخدام هذه الأسئلة بشكل منتظم لأن إجابات الناس تتغير بمرور الوقت.

- لماذا هذا الهدف مهم جدًا بالنسبة لي؟
- ما هي افتراضاتي حول ما سيكون عليه الحال إذا حققته؟
- كيف سأعرف أن هذا الهدف سيظل مفيدًا لي؟
- من هم الأشخاص الآخرون الذين سيتأثرون بهذا؟
- ما هي الهويات المختلفة المهمة بالنسبة لي طوال تلك الرحلة؟

- كيف أحدد النجاح في كل من هذه الهويات؟
- كيف سأحافظ على التوازن بين هذه الهويات؟





القسم الثاني

الكفاءة العقلية: كيف تؤدي بذكاء

"إذا لم تكن راغبًا في التعلم، فلن يستطيع أحد مساعدتك.
وإذا كنت مصممًا على التعلم، فلن يستطيع أحد إيقافك".

-زيج زيجلار

٧

التعلم: التحسن بشكل أسرع من خصومك

يبدو لي أنه عندما تشرع في مشروع أو نشاط جديد أو مهنة جديدة، فإنك تحظى بفرصة فريدة لتشكيل نهجك نحو التميز. وفي هذه المرحلة غالبًا ما تكون في قمة حماسك وانفتاحك الذهني وتفاؤل بنجاحك. وفي الصفحات القليلة القادمة، أود أن أشارك معك العمليات العقلية التي سمحت لعملائي ببناء بنية عقولهم وتدريبها بحيث يتمكنون من توجيه هذه الطاقة نحو تحقيق نتائج خارقة.

لكي تكون الأفضل في العالم، يجب أن تتعلم بشكل أسرع من خصومك. يستغرق النزول من الجبل في رياضة التزلج الصدري أقل من دقيقة، مع اجتياز ١٥ إلى ٢٠ منعطفًا على طول الطريق.





يكون الضغط البدني على جسم رياضي التزلج الصدري كبيرًا، ولهذا السبب جزئيًا، لا "يتزلج" الرياضيون إلا مرتين في اليوم. إذا زاد الأمر عن ذلك، فسيبدأون في تجربة عوائد متناقصة، عقليًا وجسديًا.

وهذا يعادل دقيقة و٥٦ ثانية من التدريب كل يوم. وهذا لا يتطلب الكثير من التدريب لكي نصبح خبراء. وفي كتابه "المتميزون"، ساعد مالكولم جلادويل في الترويج لعمل أندرس إريكسون، أستاذ علم النفس في جامعة ولاية فلوريدا، وفكرته عن العشرة آلاف ساعة من التدريب المتعمد.⁽¹⁾ وتشير هذه "القاعدة" إلى أن إتقان المهارات المعقدة مثل العزف على الكمان أو برمجة الكمبيوتر يتطلب ١٠ آلاف ساعة من التدريب المكثف. وإذا كان هذا صحيحًا بالنسبة إلى ليزي يارنولد، فإن الأمر كان ليستغرق منها حوالي ٦٠٠ عام للوصول إلى المستوى الذي وصلت إليه. ومن الواضح أننا لم نكن نملك كل هذا الوقت، وهو ما يعني أنه كان علينا أن نفكر بشكل مختلف تمامًا.

ومن المهم أن نلاحظ أن قاعدة العشرة آلاف ساعة تنص على أن الممارسة يجب أن تكون "متعمدة"، وهي تفصيلاً أساسية غالبًا ما يتم تجاهلها. لذلك، كان فهم عملية الممارسة المتعمدة وسيكولوجيتها أمرًا قمنا بدراسته لفترة طويلة وبجد داخل فريق التزلج الصدري. وكان هدفنا بسيطًا: لكي نكون أفضل فريق في العالم على المضمار، يتعين علينا أيضًا أن نكون أفضل فريق في العالم في التعلم خارج المضمار.





ككيف إذن تعاملنا مع هذا التحدي المتمثل في التعلم السريع؟
حسنًا، فعلنا ذلك بمساعدة بسيطة من ألدوس هكسلي، الروائي
والفيلسوف الإنجليزي، ومؤلف رواية "عالم جديد شجاع".
وهو صاحب إحدى مقولاتي المفضلة: "الخبرة ليست ما يحدث
للإنسان؛ بل ما يفعله الإنسان بما يحدث له".

إن الممارسة المتعمدة تعني أن التحول إلى خبير يتطلب
أكثر من مجرد التكرار. وإذا اعتمدت على هذا فقط، فسرعان ما
يتحول التكرار المفيد إلى تكرار غير متعمد وغير واع. خذ القيادة
على سبيل المثال. فمعظم الناس قادرين على القيادة لاجتياز
اختبارهم والحصول على رخصة القيادة. وتستمر رحلة التعلم مع
اكتساب المزيد من الخبرة. ومن خلال القيادة بانتظام، ربما في
سيارات مختلفة وفي ظروف مختلفة، فإنك تعزز مهارات القيادة
في الدماغ حتى تصبح طبيعة ثانية. والآن بعد أن أصبحت سائقًا
بطريقة بديهية، فأنت تقود دون جهد واعٍ. هل يعني هذا أنك
سائق من الطراز العالمي في القيادة؟ قد تعتقد ذلك، لكن الإجابة
هي لا! هل يؤهلك ذلك للتسابق مع الأفضل في العالم؟ بالطبع
لا. ففي مرحلة ما، تضاعف تعلمك؛ ليس لأنك أفضل ما يمكنك أن
تكون عليه، ولكن لأنك توقفت عن تطبيق الممارسة المتعمدة.

على مدى فترة زمنية أطول، قد يكون هذا هو الفرق بين فرد
لديه ٢٠ عامًا من الخبرة في مجاله مقارنةً بشخص لديه عام واحد
من الخبرة مكرر ٢٠ مرة. إن الطريقة التي تتعلم بها من تجربتك
هي المهمة جدًا في مساعدتك على التحسن فيما تفعله. لقد تعلمنا
أن الممارسة تؤدي إلى التحسن، في حين أن الممارسة في الواقع





تؤدي إلى إدامة ما لديك. فقط الممارسة المثالية يمكن أن تؤدي إلى التحسن. بالنسبة لأفضل الأشخاص في العالم، فإن جودة ممارساتهم هي التي تميزهم، وليس بالضرورة الكمية.

وهكذا، وبإلهام من اقتباس هكسلي، نظرنا إلى كل جانب من جوانب تدريب فريق التزلج الصدري، مع التركيز بشكل أكبر على ما فعلوه قبل وبعد التدريب نفسه (ليس هناك سوى القليل مما يمكنك إخبار الرياضي بفعله في ٥٨ ثانية!). أصبح كل فرد خبيرًا في إدارة حالته العقلية والجسدية قبل التدريب، وتصور التحديات التي كان على وشك خوضها والمهارات التي كان على وشك استخدامها. كان من الضروري لهذه العملية أيضًا العمل على استرجاع الذاكرة؛ فإذا وصل أحد المتزلجين إلى أسفل الجبل غير قادر على فهم ما حدث للتو بدقة، فقد خسر فعليًا نصف يوم من التدريب.

هذه التحديات ليست فريدة من نوعها بالنسبة لرياضة التزلج الصدري؛ بل إنها ليست فريدة من نوعها بالنسبة للرياضة. إنها مبادئ تدعم التعلم عالي الأداء في أي بيئة. والفرق الوحيد في التزلج الصدري هو أنه كان علينا أن نكون واضحين بشأن مبادئنا للتعلم بدلًا من التعامل معها باعتبارها فكرة عابرة أو مجرد شيء من الجيد امتلاكه. هذه هي المبادئ التي أريد أن أشاركها معك في هذا الجزء من الكتاب حول القدرة العقلية.

يمكننا جميعًا أن نتحسن في كيفية تطبيق الذكاء في حرفتنا. كان هذا شيئًا التزمنا به داخل فريق التزلج الصدري من خلال عملية التعلم السريع. وللقيام بذلك بشكل جيد، يتعين علينا





جميعًا (المدرسين والرياضيين) أن نصبح خبراء في التفكير النقدي والتعرف على الأنماط ومراجعات الأداء. كان يمكن لأي ضعف في هذه المجالات أن يلغي يومًا كاملًا من التدريب للرياضيين، أو على الأقل يُبطئ قدرتهم على التعلم والتحسين.

وهذا له آثار هائلة على الشركات والصناعات التي تتوقع من القوى العاملة لديها أن "تتعلم أثناء العمل"، وهو مفهوم يميل إلى أن يتم بشكل سلبي وخامل وليس بشكل نشط.

إن نهجنا في التعلم السريع يرتكز على علم الأعصاب. والسبب في ذلك بسيط: فالتعلم يعتمد على ما يحدث في دماغك. حيث تترابط الخلايا العصبية (خلايا الدماغ) وتتغزز لتكوين مسارات عصبية والتي هي بمثابة طرق سريعة للطاقة في الدماغ تناظر المهارات والسلوكيات والعمليات الفكرية المعقدة. وتتوقف قدرتك على مدى تكيف هذه المهارات والسلوكيات والعمليات الفكرية مع المهمة المطروحة.

إن قدرة الدماغ على التغيير والتكيف استجابة لتعلم مهارات جديدة تسمى المرونة العصبية، وهي شيء متاح لنا جميعًا، بغض النظر عن عمرنا. لدينا جميعًا القدرة على التحسين تدريجيًا في أي شيء. إن مدى جودتنا في النهاية تعتمد على الوقت والتركيز والمشاركة، ولكن بالطبع ستكون هناك دائمًا قيود في طبيعتنا، إذ لن يتمكن شخص يبلغ طوله ١٥٠ سم من الانضمام إلى فريق التجديف الأولمبي! ومع ذلك، فإن فرصة التحسين متاحة لنا دائمًا. يمكن أن يؤدي الحفاظ على ذلك بمرور الوقت إلى بعض النتائج المدهشة.





كان من المهم بالنسبة لرياضيي التزلج الصدري لدينا أن يدركوا أن السرعة التي يمكن أن تتشكل بها المسارات العصبية وتتعزز تعتمد على بروتوكول التدريب. وعلى وجه الخصوص، استكشفنا ثلاثة مبادئ رئيسية للتعلم السريع من أجل تعظيم السرعة التي يتكيف بها الرياضيون مقارنة بمنافسيهم:

● التكرار

● إجراء الارتباطات الصحيحة

● جعل الأمر مؤثرًا

كل هذه المبادئ الثلاثة مهمة في تحقيق إمكاناتنا. ومع تعلمنا المزيد عنها، ستدرك أنها بسيطة في جوهرها، ولكن هناك مجموعة من الأسباب التي قد تجعل هذه المبادئ تفسل في التطبيق العملي. وسوف أشارككم أيضًا الأخطاء الرئيسية التي يجب تجنبها. ربما يجدر بنا أن نلاحظ في هذه المرحلة أن تعزيز الارتباطات والمسارات الجديدة في الدماغ يتطلب قدرًا هائلًا من الطاقة. وبالتالي، إذا كنت ملتزمًا بهذه العملية، فيجب عليك أن تقرر مقدار الطاقة التي أنت مستعد لاستخدامها لأنك ببساطة لا تستطيع تطبيق نفس الكثافة على كل ما تفعله. ومع ذلك، إذا كنت مثلي، فإن الأمر لا يتعلق بأن تكون من الطراز العالمي في كل ما تضع يدك فيه بل يتعلق بالحصول على عائد على استثمارك في الطاقة مقابل الجهد الذي تختار بذله. وبغض النظر عن ذلك، ستحتاج إلى الكثير من وقت التعافي، مع النوم الجيد والتغذية الجيدة، إذا كنت تريد أن تتعلم بشكل أسرع من الآخرين.



٨

التكرار: الممارسة تجعل الأمر دائمًا

إذا كنت تريد أن تصبح أفضل في شيء ما، فعليك أن تتدرب. هذه الحقيقة البسيطة ليست محل نقاش. نحن نعلم الآن أن التكرار في حد ذاته لا يكفي لكي تصبح خبيرًا، لكن هذا لا يجعل التكرار أقل أهمية. فهو لا يزال عنصرًا أساسيًا للنجاح؛ وهناك أساس علمي للقيام به بشكل جيد.

في القسم الخاص بالعقلية، استكشفنا كيف تبدأ الممارسة غالبًا كنشاط جذاب للغاية. إذ يكون الأمر ممتعًا، مثلما يكون الحال مع الطفل الذي يلعب. نحن لا نتدرب أو نمارس شيئًا بالضرورة مع وضع غاية معينة في الاعتبار؛ بل إننا ببساطة نستمتع بعملية التعلم من أجل المتعة. لكن استمر في ذلك إلى ما لا نهاية، وفي مرحلة ما، ما بدأ كشيء ممتع يتحول إلى التزام وانضباط.

أتذكر أنني تعلمت العزف على البيانو في المدرسة عندما كنت في العاشرة من عمري. فإلى جانب جميع الموسيقيين الآخرين في المدرسة، كنت أذهب إلى "غرف التدريب" خلال وقت الاستراحة كل يوم. وكان الأمر بمثابة متاهة تحت الأرض من الغرف الصغيرة التي لا نوافذ لها ولا هواء. كنا نُحتَجَز فعليًا في هذه الغرف لمدة ٤٥ دقيقة في كل مرة للتدريب. وكانت الممرات تحرسها دورية من أحد أعضاء هيئة التدريس الذين كانوا يتأكدون من عدم هروبنا. كنت أشعر دائمًا بالأسف تجاههم لأنهم كانوا مضطرين إلى الاستماع إلى



صخب الأصوات المروعة القادمة من العشرات من الغرف التي كانت تصطف على جانبي الممر، وأنا متأكد من أن هذا كان ليُعد تعذيبًا في العديد من الثقافات.

الآن، عندما أنظر إلى الوراء، أستطيع أن أرى أننا لم نتعلم أبدًا كيفية التدرب. لقد قيل لنا ما يجب أن نتدرب عليه، ولكن لم يُعلمنا أحد أبدًا كيفية التدرب. أدركت الآن إلى أي مدى كان ذلك مُقيّدًا. وفي النهاية، مثل معظم الأطفال الآخرين، تخلّيت عن آلي الموسيقى، وهو أمر قد يعتبره معظم المعلمين والآباء أمرًا طبيعيًا في مرحلة ما. ولكن إذا كنت أعرف فقط ما أعرفه الآن، أعتقد أنني كنت سأخوض التجربة بشكل مختلف تمامًا، وكنت سأستمتع أكثر في هذه العملية.

التكرار بلا تفكير أم الممارسة الواعية؟

أستمتع بسؤال الأشخاص من جميع المهارات والقدرات: "لماذا تمارس الرياضة وتدرب؟" في كثير من الأحيان يتحدث الناس عن "التحسن" و"بناء الذاكرة العضلية"، وهي أفكار يمكن تفسيرها بشكل خاطئ بسهولة.

لمساعدتك في توجيه تفكيرك حول مخاطر هذه الرحلة التفسيرية، من المهم أن تتذكر الدور الذي يلعبه الدماغ في كل هذا. على سبيل المثال، لا توجد ذاكرة العضلات في العضلات. فذاكرة الحركة الماهرة موجودة في الدماغ. إنه الدماغ هو الذي ينفذ أفعالك؛ وعضلاتك هي ببساطة الأدوات التي يستخدمها.





من المهم أن تتذكر هذا لأن الدماغ منفتح على أنواع أخرى من التأثيرات التي تحدد مدى وضوح الإشارة التي يرسلها إلى العضلات. حالتك المزاجية وجودة تركيزك هما مجرد مثالين على المؤثرات التي تؤثر على قدرتك على الوصول إلى المسارات الصحيحة. وهذا ما يسمى بتوافق الحالة المزاجية ويجعل من الضروري تعلم المهارة في الحالة العقلية التي تنوي تطبيق هذه المهارة فيها.

قبل أي نشاط تحاول التقدم فيه أو تحسينه، خذ دائمًا بعض الوقت للتنفس والاسترخاء وتصفية ذهنك. يمكنك الاستماع إلى الموسيقى للمساعدة في تهيئة الحالة المزاجية المناسبة. سيساعدك هذا التمرين البسيط قبل النشاط على تدريب حالتك الذهنية لتكون متوافقة مع النشاط الذي تنوي ممارسته.

إن هذه الفكرة البسيطة التي تقول بأن أنماط مهاراتك الجسدية وسلوكك تتأثر بأنماط دماغك تفتح لنا الباب أمام أداة مذهلة أعتبرها واحدة من أقوى الأدوات العقلية المتاحة لنا: التخيل.

التخيل: استخدام قوة خيالك

يعد التخيل مهمًا للغاية ولذا يظهر عدة مرات في هذا الكتاب لأسباب مختلفة. يعتمد التخيل على فرضية مفادها أن العقل يعمل باستخدام الصور والارتباطات لتذكر الماضي وتخيل المستقبل. من خلال استحضار هذه الصور إلى الذهن والمشاعر المرتبطة بها، يمكننا بالفعل ممارستها وصقلها لتحقيق النتيجة المرجوة. وسواء كان الأمر يتعلق بالأداء على خشبة المسرح، أو





إجراء محادثة صعبة أو التزلج على جبل من الجليد، فمن خلال تخيل نفسك تقوم بذلك ببراعة، فإنك تُثير نفس المسارات العصبية في الدماغ التي تعادل القيام بهذا النشاط بالفعل. ومع التكرار، تصبح هذه المسارات أقوى تمامًا كما يحدث من خلال الممارسة البدنية. ومع ذلك، فإن الفرق بين الممارسة البدنية والممارسة العقلية هو أنه يمكنك القيام بذلك بشكل مثالي في عقلك. وبالتالي، يمكنك في الواقع تعزيز قدرتك على القيام بشيء ما دون الحاجة إلى القيام به بالفعل.

وهذا له آثار ضخمة في رياضة مثل التزلج الصديري التي لا تقدم سوى بضع دقائق من التدريب البدني كل يوم، ولكنه ضروري أيضًا في العديد من السيناريوهات الأخرى. هل تساءلت يومًا كيف يتدرب لاعب القفز بالزانة على دفع نفسه عاليًا في الهواء عبر نهاية عصا منحنية، أو كيف يستجمع لاعب الجمباز الشجاعة والثقة لأداء قفزة خلفية على سلك مرتفع؟ حتى لو كان لديه شبكة أمان أثناء التدريب، فلا يزال هناك مرة أولى للقيام بذلك بدون الشبكة، وإذا لم يكن لديه وضوح في رأسه (يعتمد على مسارات عصبية محددة جيدًا)، فلن يرغب في محاولة ذلك.

لقد تم اختبار فكرة أن التدريب المرئي قد يكون أكثر فعالية بالنسبة لنا من التدريب البدني الفعلي في فريق لكرة السلة في الدوري الأميركي للمحترفين حيث تم تقسيم اللاعبين إلى ثلاث مجموعات عشوائية. تم تحدي كل مجموعة لتحسين قدرتها على تسجيل رمية حرة من نقطة الجزاء على مدى فترة أسبوعين. تم السماح للمجموعة الأولى بالتدريب البدني كما تفعل عادةً. أما المجموعة





الثانية فكان يمكنها فقط تخيل المهارة خلال نفس الفترة، دون السماح بأي تدريب جسدي. بينما لم يُسمح للمجموعة الثالثة بأي تدريب. أظهرت المجموعة الثانية (مجموعة التخيل) أكبر المكاسب الإيجابية، تليها المجموعة الأولى (المجموعة البدنية) وأخيرًا المجموعة الثالثة (مجموعة عدم التدريب). يشير هذا إلى أنه -على الأقل بالنسبة للأداء الماهر- قد يكون هناك في الواقع مزايا للتدريب في رأسك أكثر من القيام بالأمر جسديًا. من الواضح أن هناك توازنًا يجب تحقيقه هنا، ولكن في كلتا الحالتين فإن ذلك يسلط الضوء على مهارة لا نعتقد أننا نستفيد منها كما يمكننا.

هذا مجرد مثال واحد من بعض الأبحاث المقنعة التي أُجريت على مدار العشرين عامًا الماضية، والآن مع إمكانية تصوير الدماغ أثناء الفعل، يمكنك إثبات المزيد من قدرة التخيل والتصور من خلال التأثير الملحوظ الذي يحدثه على تعزيز الترابط العصبي في الدماغ. من المفترض أن يكون هذا منطقيًا تمامًا من الناحية الحدسية؛ فكلما تمكنت من تخيل القيام بمهارة معينة داخليًا، كلما كان تحكّمك ودقّتك في هذه المهارة أفضل خارجيًا. لكن على الرغم من هذا، أعتقد أن التخيل يظل أحد أكثر الأدوات حدسية ولكنه لا يُمارَس بشكل كافٍ رغم أنه يتوفر لنا مجانًا. أنا متأكد من أنه إذا فهم الناس قوته الحقيقية، فسوف يمارسونه بقدر ما يذهبون إلى صالة الألعاب الرياضية أو ينظفون أسنانهم.

الملازم لوك أوسوليفان هو طيار مقاتلة من طراز إف-18 يخدم في سرب فايتر أتك ١١٣ ومقره في مدينة ليمور بولاية كاليفورنيا. من خلال العمل الجاد والقدرات العقلية الماهرة، نجح





لوك بشكل ملحوظ في الوصول إلى حيث هو الآن، حيث يتدرب مع أفضل مدربي الأسلحة في مدرسة أسلحة المقاتلات التابعة للبحرية الأمريكية. وغني عن القول، بالنسبة لطيار مقاتل شاب مثل لوك، هناك الكثير ليتعلمه بسرعة كبيرة، لذا فإن بروتوكولات التعلم السريع مهمة بالنسبة له كما هي بالنسبة لرياضيينا في رياضة التزلج الصديري.

ففي طائرة نفاثة قادرة على الوصول إلى سرعات تصل إلى ١,٦ ماخ (قريبة من ٢٠٠٠ كم/ساعة) وقوة جاذبية تصل إلى ٦ جي (٦G) (مشابهة لتلك التي يختبرها رياضيو التزلج الصديري)، من المهم أولاً أن يستوعب لوك المهارات والمناورات المعقدة في ذهنه قبل القيام بها على أرض الواقع. تساعد أجهزة محاكاة الطيران في هذا، مما يسمح للوك بزيادة ساعات تدريبه وارتكاب أخطاء "آمنة"، لكن التخيل هو الذي يُمكنه من ترجمة ذلك بثقة إلى قمرة القيادة لطائرته المقاتلة التي تبلغ قيمتها ١٠٠ مليون دولار. في قمرة القيادة، يجب على الطيارين تطبيق المهارات الفنية والتكتيكية التي تعلموها في الفصل الدراسي. بالنسبة للقتال الجوي، فإن هذه المهارات تتطلب الكثير من الجهد. من الناحية النفسية، يجب أن يتمتع طيارو المقاتلات بقدرات خارقة تقريباً للوعي المكاني والموقف، وإدارة ومعالجة المعلومات المعقدة من مصادر مختلفة واتخاذ قرارات حاسمة. ولكن قبل أن يتمكنوا من القيام بأي من هذا، يجب أن يتعلموا كيفية البقاء واعين. إن تأثيرات قوى الجاذبية المطولة تكون كبيرة لدرجة أن كل مناورة تتحول إلى معركة لوقف تدفق الدم من أدمغتهم. وهذا يؤدي إلى





ما يُطلق عليه "الرؤية الرمادية"، التي يصفها لوك بأنها تشبه قيام شخص ما بسحب الستائر ببطء على مجال رؤيتك.

يمكنك أن ترى لماذا قد يرغب لوك في ممارسة بروتوكولات الطيران والمناورات في رأسه قبل الإقلاع. فهو وزملاؤه الطيارون يفعلون ذلك عادةً وهم جالسون على كرسي في نهاية إحاطة ما قبل الرحلة؛ وهي العملية التي يطلقون عليها ببساطة "الطيران على الكرسي". وبحلول هذا الوقت، تكون جميع عوامل التثتيت قد أزيلت، وخاصة الهواتف المحمولة. يستخدم لوك تكنيك الفقاعة (الموصوف سابقًا) لدفع أي أفكار أو مخاوف غير مفيدة خارج فقاعته، مما يترك له مساحة وإذنًا للتركيز على العناصر الرئيسية للرحلة. يقول: "أتخيل ما أتوقع رؤيته وتجربته في كل مرحلة من مراحل الرحلة، وكأنني كنت هناك في قمرة القيادة، أقوم بـ"إجراء" المهمة". يصف لوك كيف يرى ما يراه، ويسمع ما يسمعه، ويشعر بما يشعر به. لا يكون لديه الكثير من الوقت قبل أن يُطلب منه السير إلى الطائرة، ولكن من خلال تكرار العملية كل يوم، أصبح متمرسًا بشكل استثنائي.

يستخدم لوك أيضًا التخيل ليس فقط لصقل مهاراته ولكن لتحسينها بالفعل. الفكرة هنا هي أنه عندما تتخيل شيئًا ما، يمكنك عزل مهارة واحدة في كل مرة والقيام بها بشكل مثالي دون كل التثتيت الناتج عن كل شيء آخر قد يجعل المهارة الأساسية أكثر صعوبة في الصقل في الواقع. إذ يمكن للوك ممارسة مناورة واحدة أو مكون واحد من الرحلة في كل مرة في رأسه دون العبء الحسي الزائد الناتج عن الحديث في أذنه، أو مئات الأضواء في





قمرة القيادة، أو الحاجة إلى تحمل قوى الجاذبية. قد تكون كل هذه الأشياء مجتمعة مرهقة وضاغطة؛ أما في العزلة فيمكن صقلها بعناية. هذا يسمح له بتنمية طبقة مهارة واحدة في كل مرة دون المساس بجودة كل طبقة. والتخيل هو الذي يجعل العملية ممكنة بينما قد لا تكون كذلك في الموقف الحقيقي.

وباستخدام نفس المبدأ، وجدت دراسة أجريت في جامعة ستانفورد أنه عندما تم إدخال التخيل إلى روتين تدريب لاعبي الجمباز، فقد سمح لهم بإتقان روتين معقد ومتعدد الطبقات بنجاح، وهو ما لم يكونوا قد نجحوا فيه حتى تلك النقطة.

إن أمثال لاعبي الجمباز والطيارين المقاتلين والمتسلقين المنفردين والجراحين جميعهم لديهم شيء واحد مشترك: لا أحد منهم يقبل نهج التجربة والخطأ لتحسين أدائه؛ فهم لا يستطيعون ذلك. ومع كل المحاكاة وشبكات الأمان في العالم، فإنهم ببساطة لا يريدون التدريب على ارتكاب الأخطاء أكثر مما ينبغي. قد يكونون أشخاصًا شجعانًا وذوي مهارات عالية، لكن كل خطأ لديه القدرة على تقويض ثقتهم بأنفسهم. وهكذا يصبح التخيل صديقهم في التعلم.

استخدام التخيل لتعزيز مهارة

حدد شيئًا بسيطًا ترغب في تحسينه أو إتقانه. قد تكون مهارة جديدة تتعلمها أو مهارة موجودة ترغب في إتقانها تمامًا. من الأفضل القيام بالتخيل لتعزيز مهارة ما في فترات مكثفة مدتها





١٠ دقائق، بما في ذلك الوقت اللازم للوصول إلى الحالة الذهنية المناسبة للقيام بها بشكل صحيح.

ابدأ بأخذ ١٠ أنفاس عميقة ومريحة. يجب عليك ألا تبدأ عملية التخيل إلا في حالة ذهنية تناسب المهارة التي تمارسها. إذا كنت متوترًا جسديًا أو ذهنيًا، فلن تتمكن من تعليم عقلك الإشارات الصحيحة.

إن التخيل ليس فقط ما تراه في ذهنك بل ما تشعر به أيضًا. تدرب على استخدام كل حواسك. لاحظ ما تراه وتشعر به وتسمعه وتشمه حولك، وانغمس في البيئة التي ستكون فيها. لا ينبغي أن تشاهد نفسك من الخارج كما لو كنت على شاشة التلفزيون، بل انظر من خلال عينيك واشعر بما تشعر به. حدد إشارات معينة تساعدك على البقاء مركزًا على العملية. على سبيل المثال، إذا كنت تلقي خطابًا، فقد يكون مزيجًا من الوضعية والتنفس وتقديم الرسائل الرئيسية بطريقة واثقة. ابق مركزًا عليها.

مهما كان ما تتخيله، فاحرص على أن يكون دقيقًا وإيجابيًا؛ فمن الأفضل أن تتخيل أداء بعض المهارات البسيطة بشكل مثالي مع أخذ استراحة بين كل منها بدلًا من أداء كامل بشكل متوسط. حافظ على ثباتك. فنحن نميل إلى التسرع في أذهاننا، وخاصة إذا كان النشاط الذي نتخيله يجعلنا نشعر بالتوتر قليلًا. وقد يكون هذا مصدرًا للعديد من الأخطاء، لذا، إذا كانت هذه هي حالتك، فخذ نفسًا عميقًا وأبطئ كل شيء أثناء الزفير. وإذا كنت بحاجة إلى ذلك، يمكنك حتى "الضغط على زر الإيقاف المؤقت" لما يحدث حولك بينما تستعيد رباطة جأشك وهذا هو جمال التخيل.





إذا واجهت صعوبة في التخيل في البداية، فلا تقلق. جرب النصائح التالية:

● افعله بشكل متكرر وقليل. كلما مارسته أكثر، كلما أصبحت أفضل.

● حافظ على البساطة. يتطلب التخيل قدرًا كبيرًا من التركيز والطاقة العقلية عند القيام به بشكل صحيح، لذا قم بتقسيمه إلى أجزاء صغيرة ووضعهامعًا بمرور الوقت.

● إذا وجدت نفسك تتخيل أخطاء أو عدم دقة، فحاول تخيل العكس. يحدث هذا عندما تمارس الأشياء التي قمت بها للتو بشكل جيد في الحياة الواقعية. إذا كنت قد مررت للتو بتجربة إيجابية، فإن الرجوع إليها في رأسك سيساعد في تعزيز الارتباطات الإيجابية لهذه المهارة، مما يجعلك أكثر عرضة لتكرارها باستمرار بشكل جيد في المستقبل. أنت ببساطة تشجع تكرار "الجيد" في عقلك.

إن التخيل لا يقتصر على تعزيز المهارات البدنية فحسب؛ بل يمكنه أيضًا إعدادك عاطفيًا وفكريًا للأحداث الصعبة، ورفع مستوى قدرتك على إدارة المواقف الصعبة والمعقدة، فضلًا عن مساعدتك على الحفاظ على رباطة جأشك وثقتك تحت الضغط. سنتناول هذه الاختلافات المحددة لاحقًا، ولكن دعنا الآن نلقي نظرة على كيفية تطوير بعض المهارات العقلية التكميلية.



إنشاء الروابط: بناء المخطط العقلي الخاص بك

يشكل التكرار جزءًا أساسيًا من معادلة التعلم السريع، ولكن من الواضح أنه ليس كافيًا. بل إن هناك خطرًا يتمثل في أن الممارسة غير الواعية قد تعرقل عملية التعلم لديك بل وقد تجعلك أسوأ. وتشير الأدلة إلى أنه في البداية، يمكن لمجرد ممارسة شيء ما أن تُحسن مهاراتك إلى حدٍ ما، حتى لو كان نهجك يفتقر إلى التركيز. ومع ذلك، مع وصولك إلى مستوى أعلى من الخبرة، يصبح من الضروري صقل وتركيز جهودك لتحقيق التميز.

تخيل أنك تنحت قطعة ضخمة من الرخام بهدف تشكيل تمثال جميل. في البداية قد يكون من المقبول قطع قطع كبيرة بينما تركز على الشكل والحجم العامين. ولكن مع اقترابك من الشكل النهائي، عليك أن تبدأ في أن تكون أكثر انتقائية وحرصًا وتركيزًا وصبرًا. تصبح الأدوات التي تستخدمها أكثر دقة وتبدأ في إيلاء المزيد من الاهتمام للتفاصيل الصغيرة. وبنفس الطريقة، تحاول تشكيل وتنقية مسارات عقلك لتعزيز المهارات والسلوكيات التي تسمح لك بالنجاح على أعلى مستوى.

لا يعد هذا مجرد تشبيه لكيفية صقل المسارات في الدماغ بشكل متزايد بما يتماشى مع جودة "أسلوبك"؛ بل إنه أيضًا استعارة



جيدة للتجربة الحية المتمثلة في المرور بمثل هذه العملية. يمكننا جميعًا أن نعرف مقدار المتعة التي لا بد أن نحصل عليها بها عند تحطيم صخرة رخامية بالمطرقة والإزميل، وربما يكون هذا الشعور بالمرح هو الذي يجلب الدافع للمثابرة في المراحل الأولية من المشروع. ولكن بحلول الوقت الذي يتعين عليك فيه البدء في الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة، قد تكون علاقتك بالمشروع مختلفة تمامًا. سيظل المرح مهمًا ولكنه سيكون حتمًا نوعًا مختلفًا من المرح.

وعلى نحو مماثل، قد يحقق رائد الأعمال الذي يمتلك مشروعًا الخاص المثير للاهتمام تقدمًا ملحوظًا عندما يشرع في مشروع جديد، مدفوعًا بالإثارة التي تأتي من القيام بأي شيء حرفيًا. فسواء كان الأمر يتعلق بتصميم المنتجات أو التسويق أو المبيعات، فإن كل الأنشطة تقريبًا تُترجم إلى تقدم عندما تبدأ من نقطة الصفر. ولكن مع تقدم المشروع، يتطور شكل العمل ويتحسن في الوقت نفسه، الأمر الذي يتطلب المزيد من الاهتمام الاستراتيجي والدقة. بالنسبة لي، هذا هو أهم مبادئنا في الاستعداد العقلي لسبب بسيط واحد: إذا قمت بتكوين ارتباطات خاطئة في المقام الأول، فلن تخلق عادات غير مرغوب فيها وتتعلم تقنيات وأساليب غير صحيحة فحسب، بل سيتعين عليك أيضًا إهدار قدر كبير من الوقت والطاقة في التخلص من هذه العادات من أجل التقدم إلى ما هو أبعد من تلك النقطة.



نصيحة للمدربين

يجب أن يكون إنشاء الروابط الصحيحة عملية نشطة يقودها الرياضي ويدعمها المدرب، وليس عملية سلبية يقودها الرياضي. إذا كان هدفك هو تنظيم وتعزيز عمليتك العقلية حتى تكون أكثر ثباتاً وثقة في عقلك، فلا يمكنك أن تجعل شخصاً آخر يقوم بكل التفكير نيابة عنك. عندما يكون الرياضي على خط البداية في الألعاب الأولمبية، فإن الصوت الوحيد الذي لديه داخل رأسه هو صوته الخاص. الثقة في عقله هي كل شيء. إذا أعطى المدرب الكثير من التعليمات لأنه يريد "إنقاذ" الرياضيين من ارتكاب الأخطاء، فقد يساعدهم في تلك اللحظة ولكنه يضيع فرصة إنشاء وتعزيز هذا الترابط على الرياضي. من منظور التطور العقلي، فإن وظيفة المدرب هي دعم الرياضيين في تصحيح أنفسهم. هذا فرق دقيق ولكنه عميق.

علاقتنا بالأهداف

إن الفارق بين مجرد الانشغال وتحقيق التقدم يتلخص في قدرتك على استيعاب أهداف واضحة. وهذه الأهداف هي التي تمنحك الاتجاه الصحيح.



هناك حقيقة عالمية تنطبق على جميع المجالات؛ وهي أن الإنجازات العالية المستمرة للفرق والأفراد لا تحدث بالصدفة. لا يمكن لأحد أن يحقق النجاح بمجرد الحضور ورؤية ما يحدث. بالتأكيد لن ترغب في أن يفعل جراحك ذلك إذا كنت ستخضع لعملية جراحية، ولن يرغب فريقك أيضًا في أن تفعل ذلك. وعلى الرغم من أن امتلاك المزيد من المهارة والخبرة قد يسمح ببعض المرونة في التخطيط، إلا أن الاعتماد على الحظ فقط لن يكون كافيًا إذا كنت تهدف إلى تحقيق نجاح مستمر.

وعلى الرغم من المزايا التي لا جدال فيها لتحديد الأهداف كوسيلة لتحقيق تقدم ملموس، إلا أنني غالبًا ما ألاحظ قدرًا كبيرًا من المقاومة عندما يتعلق الأمر بتحديد أهداف واضحة. وأظن أن هذا يرجع إلى أن الأهداف قد تكون مخيفة؛ فبمجرد تحديد هدف، تكون قد خلقت الظروف التي يصبح فيها النجاح أو الفشل حقيقيًا. وهذا بدوره يمكن أن يسبب التوتر والضغط لأن أهدافك تتطلب منك تعلم أشياء لا تعرفها بعد، ووضع معايير، وأن تكون منضبطًا ومنتجًا، وتعمل بكل جهدك. ولكن لا ينبغي النظر إلى هذا التوتر باعتباره شيئًا سيئًا. فهذا التحدي هو الذي يخلق الشدة التي تحتاجها لتكون أكثر تركيزًا والتزامًا بكل خطوة على طول الطريق. لا يمكن، ولا ينبغي، تجنب الشعور المتزايد بالتحدي والشدة الذي ينشأ عن تحديد أهداف واضحة.

غالبًا ما تلاحظ أن الناس يتجنبون التحدي الحقيقي المتمثل في الأهداف لأنهم يحدونها بشكلٍ فضفاض للغاية. وبذلك، فإنك تتجاهل عددًا لا يحصى من التحديات الأصغر التي تكمن تحتها.





وهذا أمر رائع لراحة البال، ولكنه هراء إذا كنت تنوي تحقيق هذا الهدف أو تريد أن تتحسن. عبارات مثل "نحن بحاجة إلى تحسين تنوعنا في العمل" تندفق بسهولة على اللسان إذا لم يكن عليك فعل أي شيء بشأن التنوع. يمكن أن يؤدي التوصيف البسيط إلى التخلص من مشكلة معقدة، ولكنه يمكن أن يحجب التعقيد لدرجة أنك لا تعد تراه. ويمكن أن يكون هذا بمثابة راحة كبيرة.

أقضي قدرًا كبيرًا من الوقت في تحويل الأهداف غير الواضحة إلى أهداف واضحة سواء بالنسبة لي أو في مساعدة الآخرين. ومن خلال القيام بذلك، غالبًا ما أكتشف مشكلة متعددة الأوجه تتكون من أجزاء عديدة. كل هذه الأجزاء تلعب دورًا مختلفًا في نقاط قوتك وضعفك. والشيء الوحيد الذي يجب فعله في هذه المرحلة هو فصلها إلى تحديات وأهداف منفصلة خاصة بها. بهذه الطريقة، لا يصبح تحديد الأهداف متعلق بتحديد نتيجة واضحة لطيفة في جملة واحدة أنيقة (كما هو الحال مع التركيز على الأهداف الذكية "SMART"، أي المحددة والقابلة للقياس والقابلة للتحقيق والواقعية والمحددة بوقت). بدلاً من ذلك، يتعلق الأمر بالحصول على شبكة من الأهداف المترابطة التي تتغذى جميعها على بعضها البعض. والأهم من ذلك، أن هذه هي بالضبط الطريقة التي يعمل بها الدماغ، باستخدام الروابط العصبية لإنشاء أنماط وارتباطات من شيء إلى آخر، مما يسمح لنا برؤية العالم كنظام كامل بدلاً من ملايين الكيانات الفردية (والتي ستكون فوضوية ومربكة). يصبح هذا الترابط بين الأهداف بمثابة "المخطط الذهني" للنجاح، مما يُمكننا من تصور أهدافنا





خريطة ديناميكية بدلاً من مجرد نقطة نهاية ثابتة. سأشارك
مثالاً على ذلك في القسم التالي باستخدام الشكل ٩,١.

إن فهم المبادئ التي تكمن وراء سبب قيامك بالأشياء يسمح
لك بالتركيز على ما هو مهم حقًا، مع التخلي عن الضوضاء؛ أي
الأشياء التي ليست مهمة على الإطلاق. يمكن القول إن هذه
واحدة من أعظم المهارات التي تتمتع بها الفرق عالية الأداء. كانت
تجربتي مع فريق التزلج الصدري البريطاني مثالاً رائعاً على ذلك.
أتذكر أول أسبوعين قضيتهما مع الفريق، واللذين كانا يدوران حقًا
حول الملاحظة والسعي إلى فهم متطلبات الرياضة. بعد مراقبة
الفريق والتعرف على عاداتهم وروتينهم الفردي، قمت بإعادة
تذكر ما لاحظته وسألتهم لماذا فعلوا أشياء معينة بطريقة معينة.
كانت الإجابات الأكثر شيوعاً التي تلقيتها؟ "لأنني كنت أفعل ذلك
دائمًا بهذه الطريقة"، "لأن مدربي أخبرني أن أفعل ذلك بهذه
الطريقة"، "لأن بطل العالم يفعل ذلك بهذه الطريقة، وإذا كان
ذلك جيدًا بما يكفي بالنسبة له، فهو جيد بما يكفي بالنسبة لي".
للهولة الأولى، تبدو كلها أسباب منطقية، لكن لا يوضح أي من
هذه الردود فهمًا لكيفية جعلهم أفضل في هذه الرياضة، وكيف
يساهم ذلك في نظامهم للحصول على أفضل ما لديهم.

وهناك مثال جيد آخر على ذلك وهو فريق كرة القدم النسائي
الأمريكي، الذي ظل لسنوات طويلة فريقًا لا يُقهر في هذه الرياضة.
فبدون قيود الأعراف (التي صاغتها مباريات الرجال في أوروبا
على مدى عقود عديدة)، بدأت النساء الأمريكيات بورقة بيضاء
وطرحن سؤالاً بسيطًا: "كيف أصبح جيدين في هذا؟" ونتيجة





لذلك، اتبعن نهجًا مختلفًا تمامًا في ضم وتطوير لاعباتهن، وتبين أحدث التطورات في العلوم الرياضية بسهولة أكبر بكثير من نظرائهن الأوروبيات. وخلال كأس العالم للسيدات ٢٠١٩، سمعت أحد المعلقين يقول، "تدهشني جودة أداء الأميركيات، مع الأخذ في الاعتبار أنهن لا يلعبن أيًا من مباريات كرة القدم في أوروبا". لم أستطع إلا أن أتأمل مفارقة هذا التصريح. إذ بالضبط بسبب أنهن لا يلعبن في أوروبا؛ فلم يتم تقييدهن بأعراف غير مفيدة وبالتالي فهن قادرات على التفكير واللعب بشكل مختلف.

يساعدك تحديد الأهداف بهذه الطريقة على تحقيق أقصى استفادة من طاقتك المحدودة من خلال مساعدتك على تحدي طبيعة ما تفعله ولماذا تفعله. وهذا هو السبب وراء كون تحديد الأهداف دائمًا أحد المحادثات الأولى التي أجريها مع العميل. وفيما يلي بعض الأسئلة النموذجية التي أجدها مفيدة:

- ما الذي ترغب في تحقيقه أو تسعى إليه على وجه التحديد؟
- لماذا يعد تحقيق ذلك مهمًا جدًا بالنسبة لك كشخص؟
- ما مدى فاعليتك في كيفية تحقيق ذلك؟
- ما الذي يحدث أكبر فرق في تحقيق هذا الهدف؟
- ما الذي تجد نفسك تفعله بطريقة معينة لأنك كنت تفعله دائمًا بهذه الطريقة؟
- ما الذي لا تفعله وتعلم أنه يجب عليك فعله؟
- ما الذي تعلمته من التجربة والذي قد يساعدك؟
- كيف ومتى تطبق هذه التجربة من أجل الاستمرار في المضي قدمًا؟

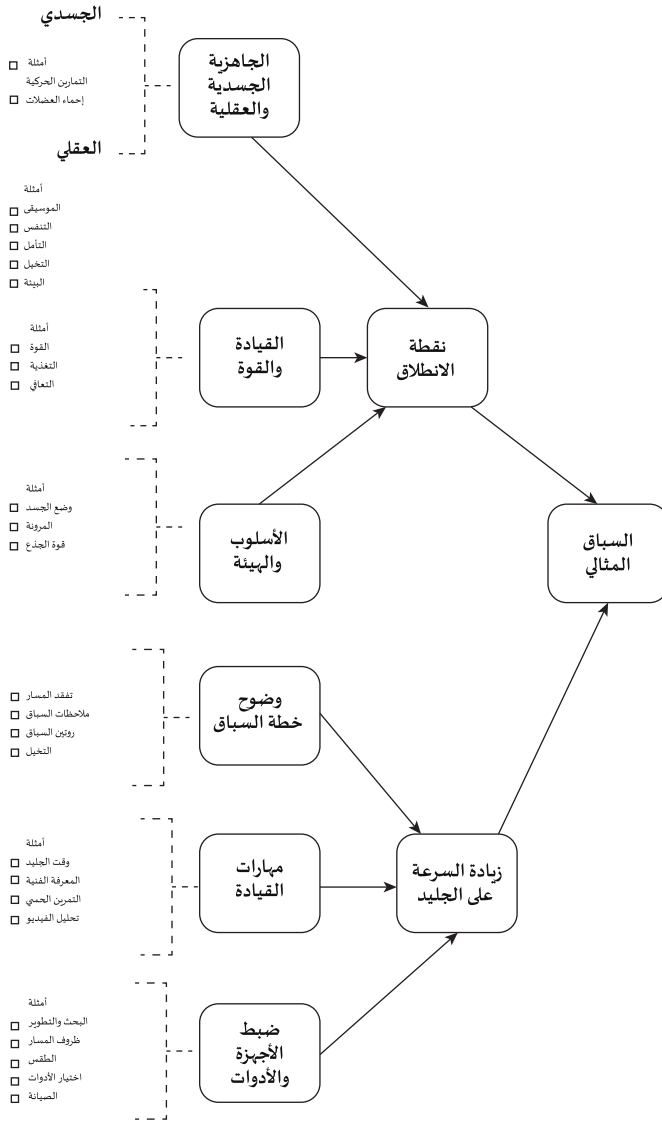


قد تكون هذه الأسئلة صعبة للغاية، ولكنها تسلط الضوء أيضًا على أهمية القدرة على توضيح الهدف جنبًا إلى جنب مع تحدياته المنفصلة.

تصميم مخططك الذهني

من أجل أن تصبح مهندسًا لعقلك يتعين عليك تصميم مخطط ذهني. والمخطط الذهني هو في الواقع خريطة ذهنية للنجاح. فهو يقسم الأهداف والتطلعات الكبيرة إلى مجالات منفصلة للأداء ثم إلى عادات يومية وروتين ومهارات وتقنيات. وهذه طريقة أكثر ديناميكية لتحديد الأهداف من مجرد تحديد نتيجتك في جملة واحدة أنيقة. فهو يرسم خريطة لكيفية ارتباط هدف بآخر، مما يضيف معنى وهدفًا إلى كل ما تفعله.

لقد أصبحت هذه المخططات الذهنية ضرورية للرياضيين والمدربين في فريق التزلج الصدري البريطاني. لقد كانت في الواقع عبارة عن خطة مكتوبة على الصفحة لتحقيق النجاح؛ أيًا كان ما يعنيه "النجاح" لكل فرد. كما ساعدتهم على العيش والتنفس بعقلية من الداخل إلى الخارج من خلال تذكيرهم بمدى قدرتهم على التحكم. يوضح الشكل ٩,١ مثالاً مخففاً قليلاً لهذا.



الشكل ٩,١ مثال لشجرة تحديد الأهداف المستخدمة في التزلج الصدي



لقد كان اختيار مصطلح "مخطط" قرارًا واعيًا. فالمخطط ليس مجرد رؤية لما تريد إنشائه؛ إنه خطة واضحة ومفصلة. ومن خلال إنشاء مخطط للسباق المثالي، فإنك تحدد هدفًا متسقًا تعمل من أجله. لقد اعترض البعض على استخدامي لكلمة "مثالي"، وأنا أفهم لماذا قد تجعل بعض الناس يشعرون بعدم الارتياح، لذا دعني أوضح ما أعنيه.

في نهاية المطاف، يرتبط المخطط بالتخيل وكيف ترى نفسك تؤدي. ففي أي سيناريو معين، لدينا جميعًا توقعات؛ على سبيل المثال، "يجب أن أقف على خشبة المسرح وألقي عرضًا تقديميًا أمام ١٠٠ شخص". في هذه المرحلة، يكون الهدف غامضًا إلى حد ما ويركز على المخرجات أكثر من المدخلات. إذن، ماذا يحدث عندما تبدأ في إضافة المزيد من التفاصيل؟ كيف تريد معالجتها؟ ماذا تريد أن ترتدي؟ ماذا تريد أن تقول بالضبط؟ كيف ستظل هادئًا ومسترخيًا؟ كم من الوقت ستمنح نفسك؟ كيف ستستخدم المساحة الممنوحة لك؟ لذا، لديك الآن مقومات المخطط، كل ما تبقى هو تخيل كيف سيبدو الوضع الجيد في كل من هذه المجالات. ولكن هل تريد أن تتخيل الوضع الجيد -ربما مع التعثر العرضي والتأثير الأقل قليلًا، أم تريد أن تتخيل الوضع المثالي؟

كما ترى، أعتقد أننا في الواقع نضع المزيد من الضغط غير المبرر على أنفسنا بعدم قدرتنا على تخيل الشكل والمظهر المثاليين حتى لو لم نحققهما أبدًا في الواقع.

عندما يتعلق الأمر بالتصور الذهني، فإن أي شيء غير الكمال يخلق مجالًا للغموض والشك. وبنفس الطريقة تمامًا، تمثل





المخططات المعمارية للمبنى الأبعاد والخصائص الدقيقة لذلك المبنى، ولكن عندما يتم بناء المبنى، هل يكون مثاليًا؟ ليس بالمعنى الحقيقي - ستكون هناك أوجه قصور صغيرة - تنشأ بشكل طبيعي إما من خلال الخطأ البشري أو العمل مع المواد الخام. ولكن هل يعني هذا أنه لا جدوى من وجود المخطط في المقام الأول؟ لا، بالتأكيد لا. إذا لم يكن المخطط موجودًا، فسيكون المشروع بأكمله مليئًا بالمشكلات وعرضة للأخطاء الفادحة.

في فريق التزلج الصدري سمعت نفس التوتر بشأن إنشاء مخطط. كان مفتاح استخدامه هو فهم الفارق بين التوقع والقبول. من الأكثر إقناعًا العمل نحو مخطط محدد جيدًا مع قبول حقيقة أن الأمور لا تسير دائمًا على ما يرام من العمل نحو هدف غير محدد جيدًا مع توقع تحقيقه.

قد تزعم أن هذه الفلسفة أسهل كثيرًا في العيش بها عندما يكون النشاط الذي تحاول أن تكون من الطراز العالمي فيه محصورًا نسبيًا وخاليًا من العديد من العناصر التي تقع خارج سيطرتك. في الجيش كان لدينا شعار "لا خطة تنجو من الاحتكاك بالعدو". وقد عبر الملاكم مايك تايسون عن ذلك ببلاغة عندما قال: "كل شخص لديه خطة حتى يتلقى لكمة في فمه". ولكن هذا لا يعني أن نقول "لا تتعب نفسك بالتخطيط". لا أستطيع أن أتحدث نيابة عن تايسون، ولكن من المؤكد أن التخطيط في الجيش هو المفتاح للتكيف.

طوال مسيرته المهنية، كان لدى لاعب الرجبي الفائز بكأس العالم جوني ويلكينسون رؤية واضحة المعالم لمباراة الرجبي المثالية،





نفعله؟ سيفهم الأشخاص المفرطون في التفكير الذين يقرؤون هذا على الفور مخاطر هذا الأمر. فعند محاولة معالجة الكثير من المعلومات، يصبح الدماغ غير قادر على التركيز على أي شيء. وقد يكون هذا الأمر مربكًا ومُشَلًّا لكثير من الناس. إذا كنت كذلك، فسوف يُسامحك الناس على عدم رغبتك في تجربة أي تمارين تشجعك على التفكير أكثر من ذلك. ولكن هذا هو الهدف. فأنت بحاجة إلى التفكير مقدمًا حتى لا تضطر إلى القيام بذلك في مرحلة الأداء، عندما يكون كل ما يجب أن تركز عليه هو الفعل.

إذا لم تقم بأداء واجباتك المنزلية، فإن ذلك يجعلك عرضة لصوتك الداخلي الناقد. وستسمع من أصوات من قبيل: "هل أنت متأكد من هذا؟" "هل هذا هو الشيء الصحيح الذي يجب أن تفعله؟" "ماذا يفعل الآخرون؟" "إذا أخطأت في هذا، فسوف تبدو غبيًا".

يصبح هذا المبدأ بالغ الأهمية بشكل خاص عندما تكون تحت ضغط لتحقيق نتائج. وكما اكتشفنا سابقًا، عندما تكون تحت ضغط، يصبح عقلك أكثر عرضة للقلق والتفكير.

في غياب خطة للحفاظ على التركيز، فمن المرجح أن يتحول التفكير الواضح إلى خوف أو ذعر. إن الفعل البسيط المتمثل في التخطيط يمكن أن يحفز الدماغ على البقاء مركزًا. يساعدك التخطيط أثناء وجودك في حالة ذهنية هادئة وعقلانية على تحديد أولويات انتباهك وإجراء جميع الحسابات الصعبة مقدمًا حتى لا تضطر إلى ذلك عندما تكون تحت الضغط.



التركيز على سباقك الخاص

إذا كانت مخططك عبارة عن عملية فكرية، فإن واقع تنفيذ المخطط يكون تجربة حية. وإذا كان المخطط يمثل التعليمات اللازمة لتقديم أفضل ما لديك، فلا يزال يتعين عليك اتباع التعليمات. وقد يكون هذا أمرًا صعبًا، تمامًا مثل تجميع الأثاث القابل للطي، كما سيوافق أي شخص حاول القيام بذلك. إن الارتجال وتجاهل التعليمات بدلًا من اتباعها قد يؤدي إلى الأخطاء والحاجة إلى البدء من جديد، وهو أمر أعرفه جيدًا.

في عالم ألعاب القوى، لا يوجد سبب أعظم لتجاهل التعليمات من رؤية أشخاص آخرين يتسابقون أمامك. ولا يوجد مثال أفضل لتنفيذ المخطط الذهني عمليًا من أداء كيلي هولمز للفوز بالميدالية الذهبية الأولمبية في سباق ٨٠٠ متر للسيدات في دورة الألعاب الأولمبية في أثينا ٢٠٠٤. بعد اللفة الأولى وجدت كيلي نفسها في المركز الأخير. افترض العديد من الناس أن هذا كان قصدها لأن هذا هو كل ما يمكنهم رؤيته. عند مشاهدة السباق، سيكون من السهل الاعتقاد أنها وضعت نفسها عمدًا في الخلف لكي تزيد سرعتها في المراحل الأخيرة من السباق. لكن في الواقع، هي لم تكن تحاول أن تكون في الخلف ولا في المقدمة؛ بل كانت تركز ببساطة على خوض سباقها المثالي.

لقد أشار أحد المعلقين على قناة بي بي سي في تلك الليلة، وهو بريندان فوستر، إلى أن الفوز كان بفضل الوتيرة الثابتة.



فقد كانت الزمن الذي استغرقته كييلي في كل لفة متطابقًا تمامًا ٥٨,٢- ثانية على وجه التحديد- وهو ما يوحي لي بأنها كانت لديها خطة في رأسها لا يحكمها ما كان يفعله الآخرون. بل كانت خطتها محكومة بمخططها الداخلي الذي يحدد كيف ينبغي أن يكون شعور السباق المثالي. وقد خاضت سباقها المثالي. ولم يكن لحقيقة أن المنافسين الآخرين اندفعوا بسرعة في البداية أي تأثير على الإطلاق. فقد تمسكت كييلي بمخططها، وهو ما يتطلب قدرًا هائلًا من الانضباط والثقة والتركيز.

وهذا هو نفس الشعور الذي يتحدث عنه العديد من المتداولين ومديري صناديق التحوط في أسواق المال. لقد أوضح المتداول المالي الناجح مارتن بيرتون ذات مرة أن أهم شيء بالنسبة لأي متداول هو التركيز على نظامه الخاص بغض النظر عما يفعله السوق. لا يمكن للمتداولين الذين يتخلون عن طريقتهم الخاصة لملاحقة السوق أن يتوقعوا سوى شيء واحد: خسائر ثابتة مقترنة بنجاح عارض. أما أولئك الذين يظلون مركزين على خطتهم فسوف يتمتعون بنجاح ثابت مقترنًا بخسارة عارضة.

في الواقع، إن اتباع خطتك الخاصة هو عملية عاطفية بقدر ما هو عملية فكرية. لذلك، في الفصل الحادي عشر، نستكشف دور المشاعر في أن نكون في أفضل حالاتنا.





بما يفكر فيه عنك. إنها لا تُقدَّر بنفس الطريقة التي تبدو عليها في المجالين العسكري والرياضي؛ فما إن يتم الانتهاء من مشروع أو صفقة حتى تتجه كل الأنظار إلى المشروع التالي، "فالوقت مال"، كما يُقال. لكن هذا زيف، ولا توجد طريقة أفضل لإعاقة النمو والتحسين من الاستسلام للفرصة التالية قبل التكيف مع الفرصة الأخيرة. ومع ذلك، إذا تمت بشكل جيد، فإن التغذية الراجعة ليس من المفترض أن تكون مهمة شاقة أو تستغرق وقتًا طويلًا. مع وجود العملية الصحيحة في مكانها، يمكن أن تكون فرصة مرحب بها للتفكير أثناء الاحتفال بالتقدم والبحث عن فرصة جديدة.

تتعلق التغذية الراجعة بالعقلية بقدر كبير. إذ يجب أن تأتي التغذية الراجعة من فضول حقيقي لفهم ما حدث للتو. هناك دائمًا درس فني ودرس نفسي يجب تعلمه. هل فقدت التركيز؟ هل كنت ملتزمًا تمامًا؟ هل كنت واثقًا من نفسك؟ هل كنت غير صبور؟ هل كنت متوترًا نفسيًا بسبب الآخرين؟ هل كنت متعبًا؟ إن فهم هذه الديناميكيات فقط هو الذي يجعل كل خسارة فرصة للنمو. ومن خلال هذه العملية فقط ستصبح أكثر ذكاءً نفسيًا وحساسية للممارسات الجيدة والسيئة.

في البيئات التي يوجد فيها تفاهم مشترك بأننا هنا لنصبح أفضل، يتم تشجيع أي شيء يسمح لنا بالاقتراب من مهمتنا بشدة. يصبح هذا أسهل كثيرًا عندما تكون المهمة محددة بوضوح وعندما يكون للتغذية الراجعة بنية واضحة.

ربما يكون هذا وقتًا جيدًا للعودة إلى لوك، طيارنا المقاتل الذي يخدم مع سرب المقاتلات الهجومية ١١٣ في كاليفورنيا. عند





التفكير في عملية التغذية الراجعة، كانت إحدى الملاحظات التي أبدأها لوك هي أنه كلما تقدمت كطيار مقاتل، كلما أدركت مدى ضآلة معرفتك. عندما تكون محاطًا بمدربين من أعلى مستوى، تكون المعرفة والخبرة وفيرة، ولكن هناك بروتوكولات محددة لكيفية توزيعها. يكون وقت التغذية الراجعة في جلسات الإحاطة بعد كل رحلة، وهذا الوقت مقدس. يذكر لوك بثقة أن هذا هو المكان الذي يحدث فيه ٩٥٪ من تعلمه؛ ليس في السماء ولكن في غرفة الإحاطة. ما يحدث في السماء يخلق الفرصة لتعلم الدروس، لكن هذه الفرصة لم تتحول إلى دروس حتى مرت عبر غرفة الإحاطة.

تستغرق جلسة الإحاطة "غير الرسمية" وقتًا مثل الرحلة نفسها، ولكن جلسة الإحاطة الأكثر تعقيدًا تستغرق وقتًا أطول بكثير. وذلك لأنها تحدث في الواقع عدة مرات، وفي كل مرة تركز على عنصر مختلف من الأداء، على سبيل المثال التواصل أو التكتيكات أو المناورات. على سبيل المثال، بالنسبة للتواصل، سوف يركزون فقط على الاستخدام الصحيح لإجراءات الصوت والبروتوكول، وتعزيز الممارسات الجيدة وتصحيح الأخطاء. يكون لكل طيار فرصة لتصحيح أخطائه أولاً، ولكن إذا فاته أي شيء، فيمكن لطيار آخر إجراء التصحيح. وبدافع الكبرياء، يجب الطيارون تجنب حدوث ذلك؛ لكن "الأنا" لا تعترض طريق التعلم أبدًا. في بعض الأحيان، يُصحح الطيارون الأقل خبرة أخطاء طياري النخبة. وهم يشجعون هذا بشكل مدهش عندما يحدث؛ فهم لا يرتكبون أخطاء في كثير من الأحيان، لذا فهي فرصة حقيقية



للتعلم عندما يرتكبونها. كما يريدون رؤية الطيارين الآخرين وهم يؤديون بشكل جيد؛ فكل السفن ترتفع في المد العالي. بالإضافة إلى ذلك، فإن كل التغذية الراجعة تكون غير شخصية؛ فالهدف ليس إحراجك لذا فهم لا يستخدمون اسمك أبدًا؛ بل يستخدمون رمز الاتصال بطايرتك.

ولعل الأمر الأكثر إثارة للدهشة هو أن الطيارين يُمنَحون ساعتين بين هبوط الطائرة وبدء جلسة الإحاطة، وذلك لمنحهم الوقت للاستعداد بشكل فردي. وهذا يضمن قدرتهم على تعظيم جودة التعلم أثناء الجلسة. والواقع أن أحد مؤشرات الأداء الرئيسية التي يتم تقييم الطيارين بناءً عليها هو مساهمتهم في جلسة الإحاطة. كل هذا يوضح مدى أهمية التغذية الراجعة عندما يكون الهدف هو أن تكون الأفضل على الإطلاق.

التذكر التام

نظرًا لأن هذا الكتاب يتحدث عن القيادة الشخصية، أود أن أسلط الضوء على مصدر معين من مصادر التغذية الراجعة التي نتلقاها جميعًا كل يوم. أنا أتحدث عن التغذية الراجعة التي نمناها لأنفسنا. أشعر دائمًا بالفضول لمعرفة سبب تركيز العديد من الدورات التدريبية على التغذية الراجعة التي نمناها أو نتلقاها من أشخاص آخرين (هي بلا شك مهمة للغاية) دون معالجة التغذية الراجعة التي تدور داخل رؤوسنا طوال الوقت تقريبًا. إذا كانت هذه التغذية الراجعة ضعيفة (ربما نركز بشكل أكثر من اللازم على



الأخطاء التي نرتكبها)، فتخيل ما تفعله بالنظام.

في القسم الخاص بالهوية، تعلمنا أنه من خلال قياس نشاط "التجنب" و"السعي" في الدماغ، نحتاج إلى احترام أنفسنا من أجل الاستجابة بشكل إيجابي لتحدي الموقف الصعب أو الغامض أو المتقلب. في الأساس، كان أولئك الذين يتمتعون بتقدير عالٍ لذواتهم قادرين على التعامل بشكل أفضل مع التحدي والغموض. هذا الأمر يستحق أن نتذكره هنا لأنه من المنطقي أن جودة التغذية الراجعة التي نقدمها لأنفسنا ستتأثر بشكل كبير بما نفكر فيه عن أنفسنا. إذا لم نعتقد أننا قادرون أو نستحق النجاح، فسنكون مستعدين للبحث عن الأدلة التي تدعم هذا الاعتقاد، على سبيل المثال "تجاهلني هذا الشخص لأنني لا أستحق أن يستمع أحد إلي" أو "لم يتم اختياري للفريق لأنني لست جيدًا بما يكفي". هذه التغذية الراجعة الداخلية هي التي نحتاج إلى تصحيحها أولاً وقبل كل شيء، لذلك أريد أن أشارك معك بعض الطرق التي يمكنك من خلالها ضمان أن تكون التغذية الراجعة التي تقدمها لنفسك دقيقة وصادقة ومتعاطفة.

إن تذكرنا للأحداث يشكل عنصرًا أساسيًا في التغذية الراجعة التي نستطيع أن نولدها لأنفسنا. فمن السهل أن نكون جيدين في تحليل أداؤنا وأن نستوعب ما حدث للتو بدقة، ولكن هذا يفترض أننا نتذكر الأشياء الصحيحة في المقام الأول. وهناك مقولة ساحرة في الجيش تنطبق هنا إلى حد كبير: "إذا كانت المدخلات سيئة، لا بد أن تكون المخرجات كذلك". إن جودة التحليل لا تعني شيئاً إذا كانت البيانات التي نحللها معيبة. وعلى نحو مماثل، لا يهم





مدى ذكاء نظام الملاحة عبر الأقمار الصناعية ومدى تقدمه التكنولوجي؛ فإذا أدخلت البيانات الخاطئة فيه، فسوف ينتهي بك الأمر في المكان الخطأ.

في فريق التزلج الصدري، كان هذا يشكل تحديًا وفرصة في الوقت نفسه. إذا وصل رياضي إلى أسفل الجبل، ونظر إلى الأعلى وقال، "ماذا حدث للتو؟"، فقد خسر فعليًا نصف يوم من التدريب. وبينما سيكون لديه لقطات فيديو لبعض الزوايا؛ إلا أن فائدة ذلك تكون محدودة إذا لم يكن لديه نقطة مرجعية داخلية للمقارنة بها.

عندما تنزلق على الجليد لأول مرة، تكون التجربة برمتها بمثابة عبئًا حسيًا زائدًا لدرجة أنها لا تترك سوى قدرًا ضئيلاً من قوة المعالجة لتذكر أو تحليل أي شيء بأي تفاصيل. عندما ينخرط رياضيون جديدًا في هذه الرياضة، فإن التحدي الأول الذي يواجههم هو ببساطة حساب عدد المنعطفات التي أخذوها، ومعظمهم يخطئون في ذلك (كما حدث لي عندما حاولت ذلك بنصف السرعة القصوى). لذلك فإن جزءًا من قدرتنا على تذكر التجارب السابقة بدقة يعتمد على كوننا في حالة فسيولوجية محكمة طوال العملية؛ وهو ما سيكون عنصرًا أساسيًا في الجزء الثاني من هذا الكتاب، "البُعد الشعوري".

لتحسين قدرتنا على التذكر الدقيق، طبقنا عددًا من مبادئ التدريب الأخرى. أولاً، الوقت. فكلما كان الرياضي قادرًا على التخيل العكسي (أي إعادة استحضار العملية في ذهنه)، كلما تذكر المعلومات بشكل أكثر ثراءً. قد يبدو الأمر واضحًا، ولكن الأمور





العملية قد تعترض طريق ذلك بسهولة. في حالتنا، كانت هناك حافلة متوقفة في أسفل الجبل مع طابور من الرياضيين الآخرين ينتظرون أن يتم نقلهم إلى أعلى الجبل حتى يتمكنوا من التحدث إلى مدربيهم. في رحلة العودة إلى أعلى الجبل، كان أثر الذاكرة يضعف وبدأ الرياضيون في التفكير في الأخطاء التي ارتكبوها. كل هذا أدى إلى تشويه كبير للذاكرة.

وكان لبعض التغييرات البسيطة جدًا في هذا الروتين تأثير كبير على تعزيز التذكر وبالتالي سرعة التعلم والثقة. فبدلاً من الانتظار للعودة إلى قمة الجبل والاعتماد على مدربيهم لتقديم التغذية الراجعة، كان الرياضيون يnehون الجولة ويتوجهون مباشرةً إلى مساحة مخصصة حيث سيكون لديهم دفاتر ملاحظاتهم وقلم وجهاز لاسلكي للتواصل. ولم يُسمح لأحد بالتحدث إلى الرياضي حتى يكون مستعدًا. وكان أول إجراء لهم هو إعادة تخيل ما حدث أثناء التزلج في رؤوسهم وتدوين أي ملاحظات مناسبة.

كان لدى بعض الرياضيين قدرة تذكر أفضل بكثير من غيرهم، ومن غير المستغرب أن يرتبط هذا بشكل مباشر بسرعة تعلمهم وتبنيهم لأساليب ومهارات جديدة. وبمرور الوقت، أصبح كل رياضي أفضل في تذكر الأحداث بمجرد تبني هذه العملية. وارتبط ذلك بمبادئ علم الأعصاب، وكان الأهم هو أنهم كانوا في الحالة الذهنية الصحيحة لتذكر ما حدث بوضوح قدر الإمكان. ومن المشجع أنهم كانوا يرون أنفسهم يتحسنون عندما بدأ تذكرهم للأحداث يتطابق بشكل أوثق مع لقطات الفيديو الخاصة بهم. أما إذا ارتكبت خطأ مشاهدة لقطات الفيديو أولاً، فسوف يتشكل



تذكرك للأحداث من خلال ما تراه على الشاشة ولن تتعلم أبدًا كيفية إعطاء نفسك تغذية راجعة داخلية أكثر دقة.

طريقة الصفحة اليسرى - الصفحة اليمنى

وبالمثل، من المهم أن يكون لدى الرياضيين عملية معتادة لتحليل ليس فقط ما حدث ولكن أيضًا مدى نجاحهم في تحقيق أهدافهم المحددة مسبقًا. هذه عملية تفكير يمكن التدريب عليها باستخدام منهجية بسيطة استحدثتها تسمى "الصفحة اليسرى - الصفحة اليمنى". إذ يستخدم الرياضيون الصفحات اليسرى في دفتر ملاحظاتهم لتدوين أهدافهم (التغذية الأمامية) والصفحة اليمنى لتدوين ما حدث بالفعل (التغذية الراجعة).

الصفحة اليسرى (التغذية الأمامية)

على الصفحة اليسرى، يكتب الرياضيون ما بين هدفين وأربعة أهداف لجلسة التدريب الخاصة بهم. وقد يكون هذا هدفًا فنيًا مثل "الانعطاف بدرجة معينة عند المنعطف الخامس، والحفاظ على الضغط عند الإنهاء" أو هدفًا أكثر حسية مثل "التركيز على التنفس العميق والاسترخاء في الدقائق الخمس الأخيرة قبل انطلاق السباق". وعادةً ما يقومون بذلك بعد تحليل الفيديو في اليوم السابق، لذا فإن أهدافهم كانت تدريجية ومرتبطة بالتغذية الراجعة السابقة.

الصفحة اليمنى (التعذية الراجعة)

بعد ذلك، كانوا يكملون الصفحة اليمنى مباشرة بعد السباق، بعد أن يعيدوا تذكر ما حدث في أذهانهم. وكانوا يركزون فقط على الأهداف التي حدودها لأنفسهم على الصفحة اليسرى ويطبقون أنفسهم وفقًا لمدى نجاحهم في تنفيذ هذه الأهداف. وكان هذا عادةً ما يكون في شكل إعطاء أنفسهم علامة من ١٠ مع وصف موجز. وإذا كان هناك أي شيء خارج نطاق أهداف الصفحة اليسرى يحتاج إلى فحص، فيمكنهم القيام بذلك فقط بعد معالجة أهداف الصفحة اليسرى ذات الأولوية.

وعلى الرغم من كل التفاصيل الفنية، فلا ينبغي أن يُعرّف النجاح إلا بسؤال بسيط واحد: "هل فعلت ما قلت إنني سأفعله؟" إذا كانت الإجابة على هذا السؤال "نعم"، فأنت قد نجحت بالمعنى الحقيقي للكلمة، بغض النظر عن النتيجة. لا يمكنك أن تطلب المزيد من أي شخص فعل ما قال إنه سيفعله. إذا تبينت هذه الفلسفة في عملك الخاص، فستجد كيف أنها تبدأ في جعلك تركز على جودة التغذية الأمامية.

دائمًا ما كنت أعقد اتفاقًا مع عملائي مفاده أن الفشل الوحيد هو عدم القيام بما اتفقنا على القيام به؛ وهو ما يضع التركيز على كيفية إعداد أنفسنا للنجاح في المقام الأول. تتردد هذه الفكرة في أذهان العديد من أصحاب الأداء العالي؛ فمن خلال التركيز على جودة إعدادهم وعملهم الذهني مقدمًا، سيظلون قادرين على



رؤية الخسارة باعتبارها نجاحًا طالما أنهم فعلوا ما خططوا للقيام به.

بالإضافة إلى استخدام بروتوكولات التدريب اليومية هذه لتعزيز التغذية الراجعة الداخلية وبالتالي التعلم، يروج العديد من الرياضيين لفوائد التأمل كجزء من ممارستهم اليومية. وقد تم توثيق فوائد التأمل جيدًا، وأن لديه تأثيرًا عميقًا على الأداء العقلي. فمن خلال قياس النشاط الكهربائي للدماغ باستخدام مخطط كهربية الدماغ (EEG)، أظهر العلماء كيف يكون لدى الأشخاص الذين يمارسون التأمل تغييرات عميقة في نشاط جاما مقارنة بالمبتدئين.⁽¹⁾ يشجع هذا النوع من نشاط الموجات الدماغية التنسيق واسع النطاق عبر مناطق مختلفة من الدماغ مما يؤدي إلى تجربة ذهنية أكثر استقرارًا وتماسكًا. والعواقب المترتبة على ذلك مهمة لتعظيم التحكم في الانتباه وسرعة المعالجة والحدس والقدرة على التعلم. وسننظر أكثر في التأمل التطبيقي في البُعد الشعوري.

بفضل هذا المزيج من التقنيات البسيطة المستخدمة على مدى فترة زمنية طويلة، أصبح جميعًا قادرين على تحسين أدائنا بشكل كبير. وهذا يترك لنا موضوعًا أخيرًا ولكنه مهم للبعد الفكري وهو استخدام المشاعر لتسريع عملية التعلم.



التعزيز: تحويل ما هو سلبي إلى إيجابي

تلعب العواطف دورًا أساسيًا في كيفية تفكيرك وتعلمك وأدائك سواء أعجبك ذلك أم لا. وكتجربة فكرية سريعة، ففكر كم مرة يتعين عليك لمس مكواة ساخنة حتى تتعلم درس "ألا تلمس مكواة ساخنة أبدًا"؟ مرة واحدة، وربما مرتين إذا كنت بطيئًا في التعلم! هذا توضيح بسيط لمبدأ أساسي: قوة العاطفة التي تصاحب التجربة لها تأثير كبير على ما تأخذه من تلك التجربة. على سبيل المثال، يضيف الأثر العاطفي الذي تشعر به من حرق يدك "تعزيزًا" إلى تجربة مد يدك لمكواة ساخنة، مما يسرع عملية التعلم. عادة، نربط هذا التأثير بالتجارب السيئة بفضل تحيزنا السلبي نحو البقاء، والذي تحدثنا عنه سابقًا. فلا عجب أن نصبح منشغلين بـ "عدم ارتكاب الأخطاء"، وهو وضع نفسي مُقيّد للغاية. وهذا يجعل الدوامات الهابطة (المواقف التي تؤدي فيها فكرة أو فعل سلبي إلى آخر) شائعة جدًا في البيئات التنافسية.

ولكن ماذا لو كان بوسعك تطبيق نفس المبدأ على التجارب الإيجابية؛ وبالتالي خلق دوامة تصاعديّة؟ لا أقصد تجاهل الأخطاء أو الأشياء التي تتم بشكل سيئ، بل أعني ببساطة إعداد نفسك للتركيز على ما يمكنك القيام به بدلاً مما لا يمكنك القيام به. وبالنسبة لدماغ مصمم حول البقاء، فإن هذا لا يأتي بشكل طبيعي؛ بل يتعين عليك أن تُكيف نفسك على هذه الطريقة في



التفكير. ولكي تفعل ذلك، يجب أن تكون أكثر تعمداً ووعياً في كيفية الجمع بين أفكارك وعواطفك وخاصة عندما تقوم بتحليل أدائك. لذلك سننظر في هذا القسم في تقنيات وأساليب استخدام العواطف لتحسين أدائك بدلاً من الحد منه. ولكن أولاً سيكون من المفيد أن نعرف كيف يعمل "التعزيز" في الدماغ.

كما تعلمون بالفعل، في كل مرة يتم فيها تنشيط مسار عصبي في الدماغ، يتم تعزيز هذا المسار، مما يعني أنه تصبح هناك حاجة إلى طاقة أقل لتنشيط المسار في المستقبل. هذا هو أحد المبادئ الأساسية للمرونة العصبية؛ أي قدرتنا على التعلم والتغيير والتكيف. لكن عملية التعزيز هذه لا تتأثر بالتكرار فحسب؛ بل تتأثر أيضًا بقوة الشحنة الكهربائية المرسلَة عبر المسار العصبي. كلما زادت الأهمية العاطفية لحدث ما، زادت قوة الشحنة وزادت سرعة تعزيز المسار.

هذا هو الأساس العصبي الذي يجعلنا نحتفظ بمزيد من المعلومات حول الأحداث التي لها أهمية عاطفية بالنسبة لنا. وهذا هو أساس الإلهام والتحفيز والفخر، وهي كلها مكونات أساسية في الوصفة لتحقيق أعظم أهدافك.

العمل مع عواطفك، وليس ضدها

من السهل أن نتصور أن الأشخاص الذين يؤدون باستمرار على أعلى مستوى هم مجرد روبوتات. إذ لا يبدو أنهم يمرون بيوم سيئ أبداً، على الأقل من الخارج؛ بل إنهم يظلون منضبطين





الحوفي (الدماغ العاطفي). ومن خلال "الانحناء للأمام" وفهم ما كان يحدث، تمكن أعضاء مجموعة "إعادة التقييم" من البقاء فعالين في مواجهة الضائقة العاطفية المحتملة. وفي الوقت نفسه، في مجموعة "القمع"، زاد النشاط في الجهاز الحوفي بشكل كبير. ويبدو أنه من خلال إظهار الإنكار الخارجي لما يحدث (الانحناء بعيداً)، فأنت في الواقع توجع النار العاطفية أكثر.

إن القمع له تكاليف أخرى أيضاً. فهو أداة غير حادة إلى حد ما، ولأن المشاعر مثل الخوف والإثارة الجنسية والغضب لها العديد من "الأعراض" المتداخلة، فإن قمع المشاعر السلبية يؤدي حتماً إلى قمع المشاعر الإيجابية الأخرى. وفي البيئات عالية الأداء، فإن هذا يمثل مشكلة لأن المشاعر الإيجابية ضرورية للطريقة التي تشعر بها بالمكافأة والرضا، وبالتالي ضرورية لقدرتك على بناء الثقة والتعلم بشكل أسرع. بالإضافة إلى ذلك، فإن الأشخاص الذين يميلون إلى قمع المشاعر بدلاً من إعادة تقييمها لا يشاركون مشاعرهم مع الآخرين بقدر ما يفعل الأشخاص الذين يعيدون تقييمها. وبالتالي فإنهم أقل ميلاً إلى طلب المساعدة والدعم، وهم في المتوسط أقل قبولاً من قبل الآخرين. وهذا لأننا نميل إلى الثقة في الأشخاص المنفتحين الذين يعبرون عن أنفسهم.

تتحدى هذه النتائج العديد من الأفكار المسبقة حول ما يعنيه أن تكون مرناً عاطفياً. كما تشير إلى أنه يمكنك استخدام المشاعر المهيمنة مثل الغضب، ولكن فقط بحذر شديد ولغرض واضح.



استخدام التخيل لتدريب التحكم العاطفي

لقد قدمت لكم بالفعل مفهوم التخيل. لقد تحدثنا عنه على وجه التحديد كأداة للتدريب على المهارات والتقنيات، ولكنه أيضًا أداة أساسية لتطوير استجابتنا العاطفية المرغوبة لموقف محدد. إن أحد الأمثلة الرائعة على ذلك يأتي من عالم المتداولين الماليين. إن جوهر كسب المال في سوق الأوراق المالية يتعلق باتخاذ قرارات عقلانية بناءً على احتمالات ارتفاع أو انخفاض الأسهم. وكما هو الحال مع أي أداء آخر، فإن نجاح المتداولين يعتمد على وجود مخطط ذهني لتوجيه عملية عقلانية؛ وهذا ما يُعرف باسم "خطة التداول". ومن خلال وجود مبرر واضح لوقت شراء الأسهم ووقت بيعها، يجب أن يكونوا قادرين على وضع أي تحركات غير متوقعة في السوق في الاعتبار، وبالتالي السماح لهم بإدارة المخاطر. ولكن، تمامًا مثل أي رياضي، فإنهم أيضًا عرضة للعواطف عندما ترتفع الأسواق وتنخفض فجأة، وهذه العواطف تشوه مدى التزامهم بخطتهم.

ومن المهم أن نلاحظ أن أفضل المتداولين يميلون إلى إدراك المشاعر باعتبارها جزءًا من "تجربة" التداول، فيختارون العمل معها بدلًا من إنكارها أو محاربتها. ومن المثير للاهتمام أن هذا الإنكار الدفاعي للمشاعر هو أمر ثبت أنه أكثر انتشارًا بين المتداولين الأصغر سنًا والأقل خبرة.

يصبح التخيل أداة رائعة لمساعدة المتداولين على التعامل مع عواطفهم والحفاظ على وضوح الفكر في ظل ظروف السوق الفوضوية، أو عندما يكون لديهم عدة صفقات مفتوحة في نفس الوقت. وباستخدام خطة التداول لتنفيذ سيناريوهات مختلفة، يسأل المتداولون الجيدون أنفسهم: "عندما يكون السعر عند مستوى مختلف عن المستوى الذي أريده أن يكون عليه، كيف سأشعر، وما الذي من المرجح أن أفكر فيه وماذا سأفعل؟ هل أنا مشتري أم بائع عند هذا المستوى؟ أعلم أنه سيتعين علي أن أكون أحدهما أو الآخر. بمجرد أن أتمكن من حل هذه المشكلة واختبار نفسي ضد مستوى الألم الخاص بي، يمكنني المضي قدمًا، مع العلم أنه إذا توقف السعر عند هذا المستوى، فسأكون على دراية كافية بالعاطفة لاتخاذ القرار الصحيح".

هذا الشكل من التحضير الذهني هو امتداد طبيعي لمخططك ويساعدك على الاستعداد لمجموعة كاملة من المشاعر التي قد تواجهها في سيناريوهات مختلفة. وكما هو موضح في هذا المثال، فإن التخطيط العاطفي هو أداة بالغة الأهمية إذا كنت ترغب في التحكم في عقلك عندما تصل إلى منعطف مهم. سننظر في هذا بمزيد من التفصيل في البُعد الشعوري عندما نستكشف توسيع منطقة الراحة الخاصة بك.

"الشحن العاطفي"

إذن كيف يمكنك أن تعمل مع المشاعر لخلق دوامة صاعدة بدلاً من دوامة هابطة؟ يمكن العثور على الإجابة على هذا السؤال على منحدرات التزلج في جبال الألب، وهي ساحة اللعب لأحد أكثر الرياضيين مهارة وجرأة الذين عملت معهم، والذي كان متزلجًا حرًا على المنحدرات.

كما لو أن التزلج فوق التلال الثلجية ليس صعبًا بما فيه الكفاية، فإن التزلج الحر على التلال الثلجية يتضمن منحدرات على فترات منتظمة على طول المسار ينطلق منها المتزلجون في الهواء ويؤدون حركات بهلوانية جوية متفاوتة الصعوبة. وفي اللحظة التي يهبطون فيها، يعودون مباشرة إلى التلال الثلجية الصلبة، حيث تعمل أرجلهم مثل ممتصات الصدمات وتلتوي أردافهم يمينًا ويسارًا بسرعات لا تصدق. يتم تقييم الرياضيين من حيث سرعتهم على طول المسار والهواء (القفزات). التزلج الحر على التلال الثلجية هو مزيج فريد من نوعه من اللياقة البدنية الهائلة مع لمسة إبداعية. ومع ارتفاع أجسادهم بسبب مزيج من الأدرينالين والإندورفين والدوبامين، فإن استجابتهم في القاع غالبًا ما تكون إما ابتهاجًا تامًا أو إحباطًا تامًا، ويعتمد ذلك بالكامل على ما إذا كانوا قد نفذوا قفزاتهم بنجاح أم لا.

لقد لاحظت سريعًا أنه عندما يحقق الرياضيون روتينًا جيدًا، فإنهم يرغبون في الذهاب ومشاركته على الفور مع زملائهم في

الفريق والمدربين وزملائهم المنافسين، ولكن إذا لم يفعلوا ذلك، فإنهم يرغبون في أن يكونوا بمفردهم، ويتأملون ما فعلوه خطأ. وعلى مدار العديد من التكرارات، يكون لهذا تأثير ملحوظ على كيفية معالجة الدماغ للتجارب والتعلم منها. ومن خلال التفكير في الأخطاء أثناء تجربة المشاعر السلبية مثل خيبة الأمل والندم، فإنه يشحن ويعزز هذه المسارات السلبية في الدماغ. وعلى العكس من ذلك، عندما ينجح الرياضي في روتينه، فإنه يكون أقل ميلاً لمراجعة وتعزيز ما سار على ما يرام. وهذا مشابه لكيفية تعاملنا جميعًا مع النجاح والفشل، ولكن بقليل من التفكير المسبق يمكنك استغلال هذه المشاعر الإيجابية بشكل أفضل.

إن المكون الأول للقيام بذلك هو جعل التغذية الراجعة محددة. فالعواطف الخام لا تفيدنا إلى حد كبير ما لم نتمكن من توجيهها إلى دروس أو أفعال محددة. فكر في كيفية رد فعلك على العبارتين التاليتين.

"أحسنت، لقد قمت بعمل مذهل اليوم".

تبدو جيدة، أليس كذلك؟ نود جميعًا أن يكون لدينا المزيد من ذلك في حياتنا. ولكن ما مدى فائدتها حقًا؟ ربما تمنحك توهجًا دافئًا لفترة قصيرة، ولكن بمجرد زوال هذا التوهج، ما الذي تتركه فيك؟

ماذا عن العبارة التالية؟

"أحسنت في عرضك التقديمي اليوم. كان التواصل البصري مع الجمهور ممتازاً وجعلهم يشعرون بالاندماج حقاً. وكانت حججك أيضاً واضحة ومقنعة بشكل استثنائي. لقد كان الأمر يستحق الوقت الذي قضيته في التحضير".

هنا، يتم توجيه نفس الشعور بالفخر والرضا إلى مسارات واضحة للغاية للنجاح ويمكنك ضمان أنه في المرة القادمة التي تقوم فيها بتقديم عرض تقديمي، سترغب في القيام بالأشياء التالية بشكل جيد:

- التواصل البصري مع الجمهور.
- جعل حججك واضحة ومقنعة.
- قضاء بعض الوقت في التحضير.

من خلال تخصيص الوقت لتجميع هذه الملاحظات، تكون قد عززت مسارات سلوكية محددة في الدماغ، وكما يحدث مع الحديد الساخن، فقد سرّعت من تطورها. لذلك، يجب ألا توصف التغذية الراجعة التي تقدمها لنفسك بناءً على ما إذا كانت "جيدة" أو "سيئة" بل على ما إذا كانت تساعدك على توجيه جهودك ببساطة، يجب أن تكون محددة قدر الإمكان. ويجب أن أعترف أن الأمر استغرق مني بعض الوقت لكتابة هذه العبارة الثانية لأن جعل التغذية الراجعة محددة أمر شاق! ولكن مع التغذية



الأمامية الفعالة (باستخدام طريقة الصفحة اليسرى والصفحة اليمنى)، من المفترض أن تكون التغذية الراجعة واحدة من أسهل أجزاء البعد الفكري.

هذا مبدأ أتيحت لي الفرصة لتطبيقه بشكل إيجابي مع الفريق التنفيذي لتاجر تجزئة مستقل كبير في أيرلندا. لطالما استمتعت بالعمل مع فرق البيع بالتجزئة، وأعتقد أن هذا يرجع إلى قربته الشديد من العمل في مجال الرياضة. فالبيئة هناك تعتمد على النتائج بشكل كبير وتكون تنافسية. كما يمكن قياس المبيعات بسهولة وسرعة، وبالتالي فإن كل قرار يتعلق بكل منتج على الرف قابل للقياس ويسهل اختباره. إذ تتحدث الأرقام عن نفسها، وهو ما يؤدي حتمًا إلى وجود فائزين وخاسرين. ويستغل المديرون هذا من خلال تحديد أهداف جديدة باستمرار لفرقهم لتحقيقها في محاولة لتحفيزهم على بيع المزيد. وعندما يتم تحقيق الأهداف وهزيمة المنافسين، يكون هناك شعور ملموس بالمكافأة والرضا. حتى يتم تحديد الهدف التالي.

في هذه البيئة سريعة الخطى، يمكن للعواطف أن تتفشى في أروقة السلطة. تسمح التكنولوجيا الآن للمعلومات بالمرور من المحاسب إلى الرئيس التنفيذي بشكل شبه فوري وتصله معلومات من قبيل الإيرادات لكل ساعة، والنسب المئوية للمكاسب والخسائر على أساس سنوي، والمخزون، ومتوسط الإنفاق لكل عميل، والقائمة تطول. يتم تغذية كل عضو في الفريق الإداري بتيار مستمر من البيانات التي تصل إلى هواتفهم المحمولة. وبدون الانضباط المناسب، يمكن أن يتحولوا بسهولة إلى مدمنين على





النتائج، مما يسمح لمشاعرهم بأن تتشكل بالأرقام. هذه هي أنواع التقنيات المستخدمة في مختبرات علم النفس لتحريض "العجز المكتسب"، وهي الحالة التي تسمح فيها للموقف بالسيطرة عليك بدلاً من السيطرة على الموقف. وفي حالة هذه الشركة على وجه الخصوص، تفاقم هذا التأثير بسبب الركود الاقتصادي الأوسع والتحول العالمي في كيفية شراء المستهلكين لبضائعهم، والانتقال من الشراء من الشارع إلى الشراء من الإنترنت.

لقد قررنا في اجتماعات الفريق التنفيذي صباح أول أيام الأسبوع استهداف هذه الدوامة الهبوطية. ما كان يحدث هو أن الفريق يبدأ بمناقشة نتائج الأسبوع السابق سواء كانت جيدة أو سيئة. كانت الأقسام تريد أن تعرف ترتيبها وبالتالي كيف كانت "تؤدي". وفي كثير من الأحيان، أدى هذا إلى محادثة حول الحاجة إلى تحسين الأداء، وبعد ذلك كانوا يحددون أهدافاً للفترة القادمة... وهكذا استمرت الدورة. ومع الكفاح في العمل أكثر فأكثر، أدى هذا إلى دوامة هبوطية كان من الصعب التحرر منها. كانت الروح المعنوية تؤثر على الأداء في ورشة العمل، وكان الأداء في ورشة العمل يؤثر على الروح المعنوية.

ولكي نكسر هذه الدائرة، كانت خطواتنا الأولى هي حظر أي بيانات من اجتماع صباح أول أيام الأسبوع إلى أن يتم وقف هذه الدورة. وبدلاً من ذلك، كان الأمر كله يتعلق بتحديد الهدف؛ أي التغذية الأمامية. وكان كل رئيس قسم يقرر بالضبط أين يريد أن يوجه انتباهه والأهداف المحددة التي يمكن التحكم فيها والتي سيسعى إلى تحقيقها في الأسابيع القليلة المقبلة. وكان من





الضروري تحقيق قوة دفع قوية في عدد صغير من المجالات بدلاً من محاولة السيطرة على كل شيء؛ إذ كان الجميع بحاجة إلى الشعور بالنصر على مستوى ما.

في الأسبوع التالي، تم استبعاد أرقام المبيعات، وبدلاً من ذلك كان على كل عضو في الفريق تذكير الآخرين بما التزموا به في الأسبوع السابق. وكان السؤال ببساطة: هل فعلت ما قلت أنك ستفعله؟ ما هو التأثير الذي يحدثه ذلك؟ ما هي الملاحظات التي يمكنك تقديمها لبعضكم البعض للمساعدة في تعزيز هذا الجهد؟ تم تحديد أهداف "الصفحة اليسرى" قبل أن يتوجهوا إلى الأسبوع الجديد، مع التركيز مرة أخرى على الأهداف بدلاً من النتائج.

ومع مرور الأسابيع، بدأت الانتصارات الصغيرة تتراكم. وحلّت الإيجابية والاستباقية محل السلبية والانفعالية. وأعطتهم المشاعر الإيجابية الفرصة للتعلم في هذه الانتصارات، وتضخيم صداها ولكن أيضاً لتعزيز الإجراءات والسلوكيات المحددة التي كانت ناجحة. وبقدر ما كانت كل إدارة تنافسية، فقد تم تقاسم الانتصارات ("ترتفع جميع السفن في المد العالي"). وبعد فترة وجيزة، أُعيد إدخال بيانات المبيعات إلى المعادلة، ولكن فقط إذا كان من الممكن ربط المخرجات بالمدخلات الواضحة من الأسبوع السابق.

ومن اللافت للنظر أن جمع الفريق حول الانتصارات بدلاً من الهزائم، ساعدهم على التواصل بشكل أكثر انفتاحاً مع بعضهم البعض، وأظهروا المزيد من التعاطف والصبر مع موظفيهم، وأعطوا بعضهم البعض المزيد من التشجيع والتغذية الراجعة



الجزء الثاني البُعد الشعوري

"لم يتحقق أي شيء عظيم بدون حماس".
-رالف والدوايمرسون

القسم الثالث الترابط بين العقل والجسم

١٢

الشدة: الحفاظ على رباطة الجأش عندما تكون المخاطر عالية

سواء أكانوا يهبطون في سماء الليل فوق منطقة معادية أو يغوصون في الظلام الحالك للبحر باتجاه سفينة معادية، ففي اللحظات التي تسبق "الاشتباك" هناك تأمل هادئ. يجب على جنود القوات الخاصة أن يتفوقوا في التفكير والمناورة على أعدائهم؛ وغالبًا ما يكون ذلك في الأوقات التي يكونون فيها بالفعل

منهكين جسديًا.

تتكون القوات الخاصة البريطانية بشكل أساسي من وحدتين: القوات الجوية الخاصة (SAS) وقوات القوارب الخاصة (SBS). وتكون هذه القوات أكثر فعالية عندما لا يراها أحد، لذا فإن الكثير مما تفعله يظل سرّيًا، لأسباب واضحة. إنهم ينتقون الجنود ويدربونهم بأعلى مستوى. إن الحدة العقلية والقدرة على التكيف تحت الضغط الشديد والتعب هما أساس اختيار جندي القوات الخاصة. إن القيام بذلك بشكل جيد يُظهر شخصية عظيمة وقيادة شخصية. غالبًا ما يكون الجانب البدني هو ما يتخيله الناس - حمل وزن هائل على أميال من التضاريس الجبلية القاسية - ولكن أي جندي في الخدمة سيخبرك أن هذا فقط للوصول إلى خط البداية. بعد ذلك تبدأ المهمة الحقيقية. لا يهتم القائمون على الاختيار بما إذا كنت تستطيع الوصول إلى قمة الجبل أم لا، بل يهتمون أكثر بمدى حدتك العقلية عندما تصل إلى هناك. إن جندي القوات الخاصة ليس بلطجيًا أو وحشًا؛ بل يجب عليه أن يستخدم الذكاء والتركيز في أصعب الظروف.

إن المسؤوليات الملقاة على عاتق هؤلاء الأفراد تزداد بشكل كبير بسبب حقيقة أنهم يعملون في فرق صغيرة. فبينما قد يكون لديك في الجيش النظامي فصيلة من ٣٠ جنديًا، فإن فرق القوات الخاصة صغيرة ورشيقة؛ ربما أربعة أو خمسة أفراد فقط. وهذا يمنحهم أقصى قدر من التأثير بأقل قدر من الظهور. ولكنه يعني أيضًا أنه من المتوقع أن يقوم كل فرد بما قد يقوم به العديد من الجنود النظاميين. والتوقع هو أن يكون جندي القوات الخاصة

أكثر لياقة وسرعة، ويحمل المزيد من الأسلحة والمعدات، ويطلق النار بدقة أكبر.

لقد أصبح القتال أكثر تعقيدًا مما كان عليه في الماضي. فقد تغير كثيرًا على مدى السنوات العشرين الماضية، ويرجع ذلك جزئيًا إلى التقدم في التكنولوجيا، مع وجود قدر أكبر من المعلومات التي يتعين معالجتها وتفسيرها والتصرف بناءً عليها. وقد تجد القوات الخاصة نفسها في بيئات مدنية أكثر كثيرًا مما كانت عليه في الماضي، وهذا يجلب تحديات أكبر. إن مدهامة الوحدات العسكرية في المناطق النائية من أفغانستان أمر مختلف تمامًا عن العمل في شارع مدينة مزدحم، بالقرب من المدارس والمكاتب والمحلات التجارية. لقد ولّت الأيام التي كان العدو يرتدي فيها زيه الخاص لمساعدتهم على تمييز بعضهم؛ والآن يتعين على الجنود الاعتماد على إشارات بصرية وسلوكيات أكثر دقة لتحديد أهدافهم. وهذا يجعل الحكم الدقيق على محيطك والوعي الحسي واتخاذ القرارات الحاسمة مكونات ذهنية أساسية يجب وضعها فوق المهارات الفنية.

إن جزءًا مما يجعل هذا ممكنًا هو التقارب بين أفراد الفريق. إذ تعتمد القوات الخاصة على الترابط بين أعضائها، ووضوح مهمتهم، ووضوح أدوار كل فرد في تحقيق تلك المهمة، والثقة الجماعية في قدرة كل فرد على القيام بعمله بأعلى مستوى من المهارة. إن الانحراف عن المطلوب أو الافتقار إلى الانضباط في أي من هذه المجالات يعرضهم جميعًا لخطر أكبر.



في المحيطات والمدن والجبال التي يعملون فيها، يعاني هؤلاء الجنود من أعراض التوتر مثل أي شخص آخر مثل ارتفاع الأدرينالين، ومعدل ضربات القلب السريع، وسرعة التنفس وضخ الدم إلى العضلات. وعلى الرغم من الخطر الملموس للمواقف التي يجدون أنفسهم فيها، فإن جنود القوات الخاصة ليسوا محصنين ضد الموت. لكن البقاء على قيد الحياة هو المكون الأول لنجاح المهمة. ومع ذلك، فإن الطبيعة المتطرفة لكل تحد يواجهونه تعمل على توجيه تركيزهم نحو المهارات والإجراءات التي مارسوها بلا انقطاع، مما يترك مساحة صغيرة للتفكير في مصيرهم.

وهذا يجعل النجاح اليومي بالنسبة لهؤلاء الرجال أمرًا متقلّبًا للغاية؛ فهو يتعلق بالسعي الدؤوب إلى تحقيق مستوى عالمي من البراعة في الأساسيات. وهذه الأساسيات هي التي تُشكل اللبنة الأساسية للمهام المعقدة، وترجح كفة الميزان لصالحهم.

إن جوهر أي مهارة أساسية تُمارَس تحت الضغط يكمن في القدرة على التحكم في عقلك وجسدك؛ أي نفسيّتك ووظائفك الفسيولوجية. وهناك مجموعة مختارة من الرماة المتخصصين داخل القوات الخاصة القادرين على إصابة هدف لا يزيد حجمه كثيرًا عن علبة سجائر من على مسافة ٧٥ مترًا في أقل من ثانية واحدة. والواقع أن كل دور متخصص له مجموعة فريدة من المعايير العالية للغاية. ولكن قدرتهم على تلبية هذه المعايير تحت مستويات متفاوتة من الإجهاد والتعب تتطلب من الجندي أن يعيد انتباهه إلى جوهر السيطرة: التركيز على رؤيته، والشعور بالزناد، وإيقاع أنفاسه، واسترخاء عضلاته. وأي انحراف أو عدم





ثبات في هذا المستوى الأساسي سوف ينعكس من الداخل إلى الخارج. وينعكس عدم الثبات الداخلي هذا في عدم ثبات الرصاصة نفسها، إذ تنحرف أكثر فأكثر عن مسارها المقصود مع كل متر تقطعه.

ربما لا يوجد اختبار أعظم لكيفية اندماج عقلك وجسدك من الاحتكاك بالعدو لأول مرة. هذا شيء لم أتخيل أبدًا أنني سأختبره بالفعل عندما حضرت في أول يوم من التدريب في أكاديمية ساندهيرست العسكرية الملكية. كنت أعرف ما ينطوي عليه العمل؛ أو على الأقل كنت أعتقد ذلك. فقد خدم والدي خلال الحرب العالمية الثانية (كان يبلغ من العمر ٦٨ عامًا عندما وصلت إلى العالم!) وقاتل كقائد سرية في عمليات إنزال النورماندي. وهو ما منحني لمحة عن الوضع عندما انضمت، في وقت لم يكن فيه للجيش سوى التزامات تشغيلية قليلة. وبعد يومين فقط من وصولي إلى ساندهيرست، اصطدمت الطائرات ببرجي مركز التجارة العالمي. ظهر عالم جديد، كما ظهرت مسؤولية كونك ضابطًا في الجيش البريطاني بشكل جديد.

في عام ٢٠٠٤، وفي سن الثالثة والعشرين، كنت قائد فصيلة شابًا قديم الخبرة على خط المواجهة في العراق. وفي دورية روتينية على طول ما أصبح يُعرف باسم "الطريق الأحمر" في البصرة (سأترك لكم تخمين السبب)، انفجرت قذيفة صاروخية أمام فريقنا مباشرةً. ولم يكن رد فعلي الجسدي تجاه تلك اللحظة مفاجئًا؛ كان قلبي ينبض بقوة لدرجة أنني شعرت وكأنه يحاول الهروب من صدري وسرت موجة هائلة من الأدرينالين عبر جسدي.





ولكن استجابتي العقلية هي التي فاجأتني أكثر. فقد تباطأت كل الأمور بينما كنت أستوعب محيطي بدرجة غريبة من الوضوح. وكانت حواسي مدركة للموقف بوضوح، ولكن بطريقة مترابطة ومتماسكة للغاية. وفي غضون ثوانٍ، تمكنت من تأمين موقعنا وإرسال تقرير اتصال كامل (قائمة بالمعلومات الأساسية) إلى القاعدة. ومن الغريب أن إرسال تقرير اتصال بسيط كان شيئاً لم أحققه أبداً دون ارتكاب أخطاء في التدريب، ولكن في هذه اللحظة المليئة بالتوتر، كان عقلي وجسدي يمنحني موارد لم أكن أدرك أنني أمتلكها.

إن جزءاً من استجابة التوتر لدى الجسم في المواقف العصيبة ينطوي على زيادة حادة في سرعة إدراكنا، الأمر الذي يعطيني انطباعاً بأن الأحداث على الأرض تحدث بحركة بطيئة. وكانت هذه أداة مفيدة وقوية بشكل هائل لشخص كان يحاول معالجة الكثير من المعلومات في لحظة واحدة. وقد عززت التجربة بأكملها شيئاً تعلمته كمختص نفسي؛ وهو أن التوتر ليس عدوي، بل صديقي. ولكن فقط إذا قبلته كجزء من التجربة وإذا كنت مستعداً جيداً لتلك اللحظة. وعادة ما يتقاسم الأشخاص الذين هم في قمة نجاحهم هذه العلاقة الإيجابية مع التوتر، فيستغلون تدفق الأدرينالين لشحن حواسهم المدربة وتعزيز عزمهم.

من خلال تحديد مهامنا الصعبة في الحياة، يصبح الضغط جزءاً لا يتجزأ من تجربتنا اليومية. إذا لم يكن ضغطاً جسدياً، فهو ضغط عقلي من قبيل الالتزام بالمواعيد النهائية، والخوف من الفشل، والخوف من الظهور بمظهر غبي، والمعايير العالية،





والرغبة في التحسن، وفرص الترقية أو المكافأة المالية. يتفاعل جسمنا مع هذه الضغوط من خلال توليد الطاقة داخلنا لتغذية هذه المطالب، مما يجعلنا نشعر بالقلق أو الإثارة. هذه الحالة من التنشيط هي ما نشير إليه عادةً بالتوتر، ولكن في هذا الكتاب سأصفيها أيضًا بـ "الشدة"، والتي تُوَطر بشكل أكثر إيجابية ما نشعر به جميعًا عندما نكون مشغولين بالعمل وملاحقة أهدافنا.

ولكي تتقن هذه الشدة كجزء من لعبتك الداخلية، فأنت بحاجة إلى أن تتمتع بالقدرة العقلية والعاطفية والفسولوجية الكافية للتعامل مع مجموعة متنوعة من مسببات التوتر والضغط في الحياة. فبالنسبة للعديد من الناس، ليس الضغط الذي يُفرض عليهم القيام بأداء جيد هو ما يعوق تحقيق أداء عالٍ فحسب. فهناك عوامل فسيولوجية أخرى مثل الحرمان من النوم، والإرهاق البدني، والألم، والجوع، والجفاف، والعزلة، وهي أشياء بمثابة أعداء شائعون للأشخاص الذين يحاولون أن يصلوا لقمة مستواهم. ويمكن لهذه المجموعة من مسببات التوتر أن تشوه أفكارك ومهارتك ومزاجك وانضباطك بشكل خطير إذا سمحت لها بذلك. والعديد من مسببات التوتر هذه أكثر شيوعًا مما قد تظن في بيئات العمل العادية. ومع ذلك، يبدو أننا مترددون في قبول هذه الأشياء باعتبارها أسبابًا شائعة لضعف الأداء وهي كذلك بالفعل.

إذا كان النجاح في البعد الفكري يتعلق بتدريب وإدارة عقلك، فإن النجاح في البعد الشعوري يتعلق بإدارة حالتك الفسيولوجية، بحيث يمكنك التعامل بفعالية مع أعصابك وتحسين طاقتك.



في النصف الأول من هذا القسم، سنستكشف لماذا يتمكن بعض الأشخاص من دفع أنفسهم إلى أبعد من غيرهم، والحفاظ على أفضل أداء لهم أثناء تقدمهم. في النصف الثاني، سنركز على "تدريب أعصابنا". هناك سنتعلم كيفية تحقيق حالات عقلية وجسدية فعالة للغاية وكيفية الحفاظ عليها تحت ضغط هائل.

الحدود: الحفاظ على على ذروة الأداء

في المقدمة، تحدثت عن نقطة انعطاف حيث تفسح الإثارة المتحكمة المجال للذعر الخام بينما يتغلب المركز العاطفي في الدماغ (الجهاز الحوفي) على الإشارات الصادرة من الدماغ العقلاني (الفصوص الجبهية) المسؤولة عن إحساسنا بالسيطرة والتركيز. تُعرف نقطة الانعطاف هذه من قبل العلماء باسم نقطة الكارثة؛ وهو اسم مناسب إلى حد ما. يسميها الممثلون والموسيقيون رهبة المسرح، ويسميها الرياضيون الاختناق. ففي لحظة من الشدة، يكفحون لتنفيذ المهارات التي تدربوا عليها جيدًا والتي من المفترض أن تكون مباشرة عادةً. في الداخل، يشعرون بكل الأعراض الجسدية لوضع "الكر أو الفر" من قبيل معدل ضربات القلب المتسارع، وألم المعدة، والتوتر العضلي، وتعرق راحة اليد. في الخارج، يتجلى هذا في أخطاء غير معتادة. ربما تكون قد اختبرت هذا بنفسك في لحظة ضغط حيث تتغلب مشاعرك على تركيزك. ربما تكون لحظة قلق الأداء هذه أكثر تطرفًا في بعض المهن والمجالات حيث توجد لحظة مميزة للوقوف والأداء.

لكن هذه ليست الطريقة الوحيدة التي قد يحاول بها عقلك وجسدك إنهاء اللعبة التي تحاول لعبها. فالإرهاق والتعب أيضًا لهما مساهمة مهمة في التغلب على إرادتك الواعية للاستمرار. إن الرغبة الساحقة في الاستسلام مألوفة في جميع مناحي الحياة،



ولكن لا يتم اختبارها في أي مكان بشكل صريح كما هو الحال في اختيار جنود القوات الخاصة.

لا شك أن عملية الاختيار التي تستغرق ستة أشهر تُشكل اختبارًا قاسيًا للقدرة العقلية والجسدية والعاطفية والفكرية، ولن يتمكن من اجتيازها حتى النهاية سوى ٥٪. ولكن من المدهش أن غالبية المجندين المحتملين لا يُستبعدون من القادة؛ بل إنهم ينسحبون طواعية من العملية. لقد سألت أحد الأعضاء العاملين الذي أشرف على العملية لسنوات عديدة عن نصيحته الأولى لأي شخص ينخرط في هذه العملية. فأجاب ببساطة: "احضر كل يوم".

لقد أعادني رده إلى الوراثة إلى حد ما. كنت أتوقع شيئًا أكثر صرامة، ولكن كان هناك بساطة عميقة فيه. لقد أثار سؤالًا في ذهني وهو: لماذا يكون الحضور كل يوم صعبًا للغاية عندما يبدأون العملية بهذه الحماسة؟ الإجابة الواضحة هي أن الإرهاق البدني يتغلب عليهم في النهاية؛ حيث تصل أجسادهم ببساطة إلى نقطة لا يمكنهم فيها الاستمرار بعد الآن. ففي الأخير، بالتأكيد إذا كان بإمكانك الاستمرار، فستفعل ذلك؟ ولكن في الواقع، يشير العلم إلى أن الإرهاق البدني قد لا يكون العامل الحاسم في الفشل، بعد كل شيء.

في الدراسات التي تم فيها دفع الرياضيين إلى أقصى حدودهم في محاولة للعثور على "نقطة الانهيار"، أصبح من الواضح أنهم لا يعانون من نقص الأكسجين كما كان يُعتقد في الأصل. كما أن عضلاتهم لا تعاني من نقص الموارد الأساسية التي تجعلها تعمل؛



أي الجليكوجين والدهون و الأدينوسين ثلاثي الفوسفات (ATP) (مصدر الطاقة داخل خلايانا).

في الواقع، وجد تيم نويكس، عالم وظائف الأعضاء الرياضية في جامعة كيب تاون، أنه عند النقطة التي يزعم فيها راكبو الدراجات أنهم يشعرون بالإرهاق الشديد الذي لا يسمح لهم بالاستمرار، فإنهم لا يستخدمون أكثر من حوالي ٥٠٪ من ألياف العضلات المتاحة لديهم.⁽¹⁾ لقد أجبرهم الإرهاق على التوقف عن ممارسة التمارين الرياضية، رغم أن لديهم احتياطيًا كبيرًا من العضلات في انتظار الاستخدام. لذا، إذا لم يكن الإرهاق العضلي هو الذي يدفع الرياضيين والجنود إلى الحد الأقصى المتصور، فما هو إذن؟

وبالتعاون مع زميله آلان سانت كلير جيبسون، اقترح نويكس أن الشعور بالتعب يفرضه الدماغ مركزيًا.⁽²⁾ وبعبارة أخرى، يخترع الدماغ الظروف الحسية والعاطفية للتعب قبل أن تصل العضلات إلى نقطة الانهيار الفعلية؛ وهي آلية منطقية تمامًا من حيث البقاء على قيد الحياة. إن إيقاف النشاط البدني قبل فشل النظام بالكامل يضمن هامشًا آمنًا من الخطأ ويعني أنه يمكنك الاستمرار في العمل حتى بعد تحدٍ مرهق.⁽³⁾

من المنطقي بالنسبة لي كمتخصص نفسي أن تغيير استجابتك العقلية يمكن أن يغير استجابتك الجسدية. وهذا هو السبب وراء كون الاعتقاد والاختيار أساسيين للغاية في الأداء بأفضل ما يمكن. إن فكرة أن التعب والرغبة في الاستسلام يحكماهما "الحاكم المركزي" في الدماغ وليس القلب أو الرئتين أو العضلات تتجلى في التأثير المعروف للعقاقير المعززة للأداء مثل الأمفيتامينات



والمودافينيل والكافيين، والتي تؤثر جميعها على الجهاز العصبي المركزي وليس العضلات.

أستطيع أن أتخيل بعض المعضلات الأخلاقية في المستقبل إذا تمكنا من التغلب على "آلية الأمان" هذه في الدماغ -سواء عقليًا أو باستخدام العقاقير- من أجل دفع أنفسنا إلى الإرهاق البيولوجي الفعلي. فحيثما يلتقي الإصرار البشري مع ظروف قاسية، هناك خط رفيع بين الحياة والموت، سواء كان ذلك بسبب نقص الأكسجين على جبل إفرست، أو التعرض للبرد في القطب الشمالي، أو الجفاف لدى الرياضيين الذين يركضون مسافات طويلة.

من المؤسف أن أكثر الأشخاص المعرضين لخطر تجاوز الحدود البشرية ليسوا العدد القليل من الأشخاص الذين يتسلقون جبل إفرست أو يركضون في الصحارى، بل هم العدد الهائل من الأشخاص الذين يدفعون أنفسهم إلى الإنهاك في وظائفهم اليومية. الأشخاص الذين يأخذون ببطء من الخزان أكثر مما يضعون فيه. إن عقلك وجسدك قادران على إعطائك الكثير، ولكن إذا عرضتهما لمطالب لا هودة فيها ولم تتوقف أبدًا عن ملء الخزان، فلن يتمكننا من الذهاب إلى أبعد من ذلك. هذا هو الخطر الحقيقي.

إيجاد التوازن بين الإجهاد والتعافي

بمجرد أن تبدأ في السحب من خزان فارغ، فقد تنسى الأداء العالي؛ فجسدك يكون في وضع البقاء. على سبيل المثال، وُجد أن فقدان ٢٪ من الترطيب يعادل فقدان ٢٠٪ من التركيز؛





ومع ذلك، ما مدى سهولة الوصول إلى نهاية اليوم وقد نسيت شرب كمية كافية من الماء، وخاصة في فصل الشتاء عندما لا تشعر بالحاجة إلى الترطيب كثيرًا؟ الأشخاص الذين يتنقلون بالدراجات عبر القارات ويجدوفون عبر المحيطات بخير لأنهم كانوا يخططون لإدارة أنفسهم لشهور؛ فهم يعرفون بالضبط ما سيأكلونه ويشربونه ومتى سيستهلكونه بالضبط. حتى أنهم لديهم ساعات منبهة تذكّرهم بموعد الأكل والشرب، بالإضافة إلى وفرة من التقنيات لمساعدتهم على التعامل مع التحديات النفسية التي من المحتمل أن يواجهوها.

إن الأشخاص الذين ينبغي لنا أن نهتم بهم أكثر هم أولئك الذين يمكنهم في مكاتبهم لمدة ١٤ ساعة في اليوم، ويتحملون مستويات منخفضة من التوتر، وارتفاع مستويات الكورتيزول (هرمون التوتر الأساسي) وارتفاعات دورية في الأدرينالين، والتي تُترجم في غياب التمارين الرياضية إلى شد عصبي وارتفاع ضغط الدم. وهؤلاء هم الأشخاص الأكثر عرضة لنسيان تناول وجبات مناسبة وشرب كميات كافية من الماء؛ غالبًا باسم الطموح.

غادر سيمون جيفريز مشاة البحرية الملكية في عام ٢٠١٥، بعد أن خدم أيضًا مع القوات الخاصة البريطانية لمعظم حياته المهنية. كان جنديًا ممتازًا، وفاز بشارة الملك الموقرة لأدائه المتميز في الخدمة. عند التفكير في انتقاله من عالم القوات الخاصة إلى عالم الشركات عندما أجريت مقابلة معه من أجل هذا الكتاب، وصف التوتر بأنه مختلف جدًا، ولكن ليس بالطريقة التي قد تتخيلها. لقد أدرك أنه بالنسبة للعديد من الناس، قد تبدو العمليات القتالية في





أفغانستان موترة وضاغطة للغاية، لكنه في الواقع وصفها بأنها "عالم مبسط بدون تشتيت". كانت البيئة معقدة، لكن المهمة كانت فردية. كان هو وفريقه يدخلون ويخرجون من فترات قصيرة من الكثافة العالية تتوافق بشكل متساوٍ مع فترات التعافي والراحة. لم تكن فترات التعافي طويلة - كان لديهم عمومًا مهام معظم الليالي - لكن فترات التعافي القصيرة يمكن أن تكون فعالة جدًا في الحفاظ على الأداء الأمثل. إذا تم التعامل مع هذه الدورة من "التنفيس عن الضغط" بشكل جيد، فإنها في الواقع تعمل على تعزيز القدرة على تحمل التوتر والضغط بمرور الوقت (وهو ما سنتناوله في القسم الرابع، تدريب أعصابك).

ولتمكين هذه العملية، كان لدى سيمون روتين منضبط يضمن له تحقيق أقصى قدر من الكثافة والتعافي. وكان يتناول الطعام بشكل سليم ويظل لائقًا بدنيًا. ويتذكر أنه كان جزءًا من فريق متماسك يعتني ببعضه البعض ويرفع معنويات بعضه البعض عند الحاجة. وقد قدر أنه كان يضحك على الأرجح حوالي ٣٠ مرة في اليوم.

وعلى النقيض من ذلك، عندما ترك الجيش للعمل في المدينة، كانت تجربته مختلفة تمامًا. كان ميزان التوتر والتعافي مختلفًا نتيجة أنه كان من المطلوب منه أن يكون حاضرًا دومًا، لدرجة أنه كافح من أجل تحسين أدائه أو إيجاد روتين مستدام. لم تسمح الثقافة بذلك. بدلاً من ذلك، كان العمل في وقت متأخر أمرًا متوقعًا، خاصة إذا كان الجميع يفعلون ذلك. وكان هناك القليل من الوضوح في المهمات والأهداف، مما يعني أنه لم يكن الأمر يتعلق بالعمل نحو





نتيجة محددة جيدًا بل بأن يُرى وهو يفعل الأشياء الصحيحة. وإذا لم تكن منهكًا، فلا بد أنك تفعل شيئًا خاطئًا.

بالنسبة لمحلي جولدمان ساكس في عامهم الأول، فإن أسبوع العمل المكون من ٨٠ ساعة يعتبر حلمًا. بدلًا من ذلك، يبلغ متوسط أسبوع عملهم ٩٥ ساعة أو أكثر، وفقًا لمسح داخلي انتشر على نطاق واسع.⁽⁴⁾ أظهر المسح الذي شمل ١٣ محللاً في عامهم الأول أنهم ينامون في المتوسط خمس ساعات في الليلة. وقد صنّفوا صحتهم البدنية والعقلية بأقل من ٣ على مقياس من ١ إلى ١٠؛ وحصلت حياتهم الشخصية على ١ أي أدنى مستوى على المقياس. وعلى الجانب المشرق، قال ١٧٪ فقط إنهم تعرضوا للصراخ أو الشتائم بشكل متكرر.

قد يكون من المغربي السخرية من الشكاوى المقدمة من الموظفين الجدد الذين تخرجوا حديثًا من الجامعة ويكسبون دخلًا من ستة أرقام، مع احتمالية زيادة الدخل في المستقبل. ولكن عندما عطلت جائحة كوفيد-١٩ الطريقة التي يمارس بها ملايين المهنيين من ذوي الباقات البيضاء في جميع أنحاء العالم وظائفهم، تعرضت الشركات للانتقاد بسبب الطريقة التي تدير بها رأس مالها البشري.

في عام ٢٠١٩، أجرت شركة مايكروسوفت تجربة في اليابان، وهي ثقافة معروفة بساعات العمل الطويلة للغاية. فقد منحت موظفيها عطلة نهاية أسبوع لمدة ثلاثة أيام لخمس أسابيع متتالية. ومن المدهش أن مبيعات مايكروسوفت لكل موظف ارتفعت بنسبة ٤٠٪ عن العام السابق.⁽⁵⁾ كما وفرت الشركة المال في فواتير





الطاقة وتكاليف نسخ الورق. وهناك الكثير من الأسباب للاعتقاد بأن هذا لم يكن مصادفة. فقد أنتجت تجربة في شركة "بيريتشوال جارديان Perpetual Guardian" النيوزيلندية نتائج مماثلة عندما عمل الموظفون أربعة أيام فقط في الأسبوع لمدة شهرين. (6) بالإضافة إلى ذلك، وجد بحث أجراه عالم الاقتصاد بجامعة ستانفورد جون بينكافيل على عمال مصنع الذخيرة البريطاني خلال الحرب العالمية الأولى أنه بعد نقطة معينة، يؤدي العمل أكثر إلى انخفاض الإنتاج في الساعة. (7)

ليس من الصعب أن نفكر في بعض الأسباب التي قد تؤدي إلى حدوث ذلك من قبيل الإجهاد البدني والعقلي الذي يؤثر على العامل في نهاية اليوم ويستمر إلى اليوم التالي؛ إذ لا ينتهي عمل العديد من الأشخاص أبدًا؛ فهناك دائمًا شيء يجب القيام به. لذلك من السهل أن نعتاد على ملء الوقت بطريقة غير منتجة، في انتظار نهاية اليوم. قد يكون السبب الثالث هو الإشارات الاجتماعية. يحدث هذا عندما يجعل الموظفون أنفسهم يبدو مشغولين من أجل استرضاء زملائهم في العمل. إذ من الذي يريد العمل بكفاءة إذا كان ذلك يعني أن يوصف بالكسل في نهاية اليوم عندما لا يكون لديك شيء مهم للقيام به؟ من الأفضل أن تستمر في إخبار الجميع بمدى انشغالك وتعود إلى المنزل متأخرًا فقط لإثبات ذلك.

ويبدو أن تجربة مايكروسوفت المتمثلة في تقصير أسبوع العمل قد تكون واعدة. ففي فرنسا، على سبيل المثال، يبلغ أسبوع العمل ٣٥ ساعة بالإضافة ٣٥ يومًا من الإجازات السنوية المدفوعة



الأجر. ومن غير المستغرب أن تتمتع فرنسا بأحد أعلى مستويات الإنتاجية لكل ساعة عمل في العالم المتقدم.

العناية بالنفس قبل القوة الذهنية

إن ساعات العمل الطويلة تشكل وسام شرف للعديد من العاملين في المدن. والآن تتولى شركات التكنولوجيا زمام المبادرة من البنوك من حيث نشر عقلية "البقاء للأقوى" فيما يتعلق بالأداء. لا تفهمني خطأً، فلا شك أن التفاني والقوة الذهنية صفتان قيمتان في أي شركة تبحث عن موظفيها الذين يتفوقون باستمرار في الأداء، ولكن إلى أي غاية؟

بالنسبة لجندي قواتنا الخاصة، فإن العديد من المهام تستغرق وقتاً طويلاً على مدى أسابيع، بل وحتى أشهر، لذا فمن السهل السماح لقدرة لا بأس به من التوتر والضغط بالحضور بشكل ثابت. إن القوة العقلية، أو الشجاعة، مهمة بالتأكيد في الحفاظ على هذه الفعالية، فمن الضروري أن تعرف أنك قادر على البقاء فعالاً والقيام بالأساسيات جيداً عندما تكون مرهقاً جسدياً وعقلياً. ولكن إذا اعتمدت على القوة العقلية على حساب التعافي الجزئي -والذي يأتي من موقف رعاية الذات والاستدامة- فستكون بذلك تحدّ من إمكاناتك بشكل كبير.

ولقد جاء مثال رائع على ذلك من أحد كبار القادة وأكثرهم خبرة في القوات الخاصة، والذي كانت معرفته بالتدريب على القتال لا مثيل لها. لقد أخبرني بقصة كان لها تأثير عميق عليه بوضوح،



إلا أنها لم تكن عن الأعمال البطولية في جزء بعيد من العالم. بل كانت قصة عن جودة الأسرة في معسكر التدريب التابع للجيش في سينيريديج في ويلز.

وقد فاز أخيراً في جدال طويل الأمد لتغيير المراتب لأن المراتب الحالية كانت تؤثر على جودة نوم القوات أثناء التدريب. لقد رُفض طلبه عدة مرات، وقيل له أنه إذا كان هناك أي شخص قادر على العمل بعد ليلة نوم سيئة، فيجب أن يكون من القوات الخاصة البريطانية. لقد أزعجه هذا بوضوح، كما يمكنك أن ترى من الطريقة التي كان يروي بها القصة. كانت وجهة نظره بسيطة ولكنها عميقة وهي أن وظيفة الجنود تتطلب ما يكفي من التحديات لذا لا داعي لإضافة تحديات غير ضرورية. من خلال تقليص فرصهم في النوم الجيد، فإنهم يقللون من قدرتهم على تعلم المهارات الفنية المهمة، والمهارات التي تتطلب انتباههم الكامل.

هذا ما يسميه الرياضيون "تأثير التدريب"، والذي يتعلق بعزل المكون المحدد للأداء الذي تحاول تحسينه من أجل تعظيم تأثير جهدك. لذلك فإن النوم السيئ ليلاً باسم القوة العقلية كان، في هذه الحالة، شيء مُقَوَّض لتحقيق تأثير التدريب الصحيح. ربما كانت هذه القصة ستصبح مختلفة إذا كان تأثير التدريب هو اختبار مهارات الجنود أثناء حرمانهم من النوم -وهو ما قد يكون المستوى التالي من التحدي- وفي هذه الحالة ربما لن يناموا في ثكناتهم!

مع تلاشي الحاجز بين العمل والراحة، وربما حتى انعدامه بالنسبة لبعض الأشخاص، فإنك تخاطر بالتسبب في أضرار لا





ولكن المديرين التنفيذيين يقضون تقريبًا ٩٥٪ من وقتهم في المنافسة و٥٪ من وقتهم في التدريب والتعافي. وقد يستمر هذا بلا هوادة طوال حياتهم المهنية التي تمتد إلى ٤٠ عامًا. ورغم أنه ليس من سلطتك دائمًا أن تغير بيئتك الخارجية، فإنك تستطيع دائمًا أن تصبح أفضل في تغيير حالتك الداخلية.

إن تجربة سيمون تسلط الضوء ببراعة على الفرق بين الضغط قصير الأمد (الحاد) والضغط طويل الأمد (المزمن)، حيث يعمل الضغط الحاد على تحسين أدائك في اللحظة التي تعيشها، بينما يسمح لك الضغط المزمن بالاستيقاظ كل يوم والاستمرار. وكما أبرزت قصة سيمون، فإن الطريقة التي تم تصميمها بها تعني أننا نؤدي بشكل رائع في ظل الضغط البدني قصير الأمد ولكن بشكل سيئ للغاية في ظل الضغط النفسي طويل الأمد.

في كلتا الحالتين، فإن الفرصة "للتحرر" من الشدة (حتى ولو للحظات قصيرة في اليوم) هي التي تحدد طول عمرك. فالضغط يستنزف الطاقة، بغض النظر عن مدى إيجابية التجربة؛ وبالتالي، بدون التعافي الفعال، لن تتمكن من الاستمرار لفترة طويلة. ولا يمكنك الحصول على الوقود من خزان فارغ.

النوم: الدواء الشافي للتعافي

تسلط القصة أعلاه الضوء بوضوح على العامل الأكبر في التعافي من شدة الأداء: النوم. فهو عنصر جوهري في أدائنا لدرجة أنه يكاد يكون من غير المجدي العمل على مجالات أخرى من





الطاقة العقلية والجسدية التي يجب تجديدها إذا كنت تريد أن تحظى بأي فرصة للحفاظ على هذا الأداء العالي.

ويبدو أن ما يُطلق عليه "الساعة الذهبية" قبل النوم ضرورية لتدريب الشخص على تحقيق نوم جيد. ففي هذه الساعة يستطيع الأشخاص الذين ينامون جيدًا الاسترخاء بشكل منتظم، ربما من خلال القراءة أو الاستحمام. والأجهزة الرقمية هي أكبر المحظورات. فالضوء الأزرق يثبط إنتاج الميلاتونين في دماغك وهو أمر ضروري للنوم. كما تولد رسائل البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي توترات منخفضة المستوى تنشط جهازك العصبي وتؤخر الدخول في النوم. وعلى النقيض من ذلك، تساعد التأملات وتمارين التنفس البسيطة نظامنا العصبي على التباطؤ ويمكن أن تُسهل النوم العميق.

من المهم ألا تقلق بشأن مقدار النوم الذي حصلت عليه في أي ليلة. فكر أكثر في المتوسط على مدار الأيام الخمسة الماضية حيث لا بأس من قلة النوم لبضع ليالٍ، طالما أنك قادر على تعويض ذلك في مرحلة ما. دائمًا ما أنصح الرياضيين بعدم القلق إذا لم يحصلوا على أي قسط من النوم قبل المنافسة الكبرى؛ إذ طالما أنهم مرتاحون بشكل عام، فسيظلون قادرين على الأداء. ومن عجيب المفارقات أن هذه النصيحة تساعدكم غالبًا على الاسترخاء والنوم جيدًا!

وليس من الضروري أن يكون النوم ليلاً أيضًا. فقد أصبح من المعروف الآن أن القيلولة القصيرة أثناء النهار مفيدة للغاية. فعندما فاز فريق مانشستر يونايتد بالثلاثية في عام ١٩٩٨-١٩٩٩،





كان أول فريق يقدم مرافق مخصصة للقبولة في ملعب التدريب الخاص به، فضلاً عن توظيف مدرب نوم متخصص.

وإذا كان النوم هو المصدر الأساسي للتعافي، فمن المهم أيضًا أن تحدد فرص التعافي الجزئي. وهي عبارة عن تغييرات سلوكية صغيرة تسمح لك بالحفاظ على طاقتك بكفاءة أكبر خلال اليوم. وهذا أمر أتعامل معه بجدية شديدة عند العمل مع الأفراد الذين يعملون أو يتدربون أو يخدمون لفترات طويلة بعيدًا عن المنزل. وعند العمل مع فريق الألعاب الأولمبية الشتوية، أصبح من الواضح أنه على مدار موسم طويل، معظمه بعيدًا عن المنزل، بدأ الرياضيون والموظفون في فقدان الطاقة والتركيز. فقد كان من الصعب الحفاظ على روتين التدريب والمنافسة المكثف، وبدأت عادات الأداء العالي - التي كان الجميع ملتزمين بها تمامًا في بداية الموسم - في الانهيار بحلول نهاية الموسم. ولم يمض وقت طويل قبل أن يبدأ هذا في التأثير على النتائج.

في الموسم التالي، تحديت الفريق لتحديد ١٠٠ شيء صغير بشكل جماعي من شأنه أن يساعدنا في الحفاظ على الحالة المزاجية الإيجابية والطاقة والتركيز والعلاقات. ومن المثير للاهتمام أن بالقرب من أعلى القائمة كان أهمية تغيير ملابس الفريق لتناول العشاء كل مساء. ففجج بدا الزي الرياضي وكأنه زي العمل الرسمي للعديد من الرياضيين، وطالما كانوا يرتدون الزي الرسمي، كانوا في الخدمة. أعطاهم تغيير ملابسهم استراحة ذهنية من ضغوط كونهم رياضيين حتى يتمكنوا من التوقف عن العمل ويكونوا أنفسهم. كان هناك مثال صغير آخر وهو وجود معقمات اليدين





عند كل مدخل ومخرج لتقليل خطر الإصابة بالأمراض ونزلات البرد، وهو الأمر الذي يمكن أن يؤخر لياقة الرياضي لأسابيع (وهي عادة يأخذها الناس الآن على محمل الجد بشكل أكبر منذ جائحة كوفيد-١٩).

١٤

قلق الأداء: العيش مع الخوف والتوقع

كان أفيتشي أحد أكثر منسقي الموسيقى (DJ) والمنتجين موهبة وإنتاجية على الإطلاق، حيث أحب الملايين موسيقاه الراقصة وألحانه الفريدة. ولأسباب عديدة، كنت أتمنى لو كنت أعرف تيم بيرجلينج -اسمه الحقيقي- قبل وفاته في عام ٢٠١٨ عن عمر يناهز ٢٨ عامًا. فقد كان الضيق والذعر ينهشانه من الداخل إلى الخارج⁽¹⁾

كان أفيتشي، أو تيم كما كان يُعرف آنذاك، قد لاقى اهتمامًا كبيرًا في سن المراهقة بسبب موهبته الهائلة في تأليف الموسيقى، الأمر الذي جذب انتباه الوكلاء والمديرين. وسرعان ما تم دعم السويدي ودفعه نحو النجومية. وقد بذل قصارى جهده في حرفته، التي كانت مقسمة إلى نشاطين: تأليف الموسيقى وأداء الموسيقى. ولكن العملية الإبداعية للتأليف كانت هي التي أحبها أفيتشي حقًا. فقد كان بإمكانه قضاء أيام وأسابيع وحتى أشهر في التعاون مع الفنانين وإنتاج ألحان ساحرة، دائمًا مع الاهتمام الدقيق بالتفاصيل. قال نيل رودجرز ذات مرة عن أفيتشي إنه "أحد أعظم مؤلفي الألحان





الطبيعية الذين رأهم العالم على الإطلاق". قضت أغنية أفيتشي " أيقظني Wake Me Up " ستة وعشرين أسبوعاً في صدارة قائمة بيلبورد الأمريكية لأغاني الرقص الفردية، كما قدم أيضاً موسيقى مع أمثال مادونا وكولد بلاي.

لقد أمضيت ساعات على موقع يوتيوب أشاهد مقاطع فيديو لأفيتشي وهو يؤلف موسيقاه. وبينما تراقبه وهو جالس أمام حاسوبه ويضع طبقات من المكونات المختلفة للمقطع الموسيقي، يمكنك أن تبدأ في رؤية كيف يعمل عقله. كان يستمع إلى شيء ما ويربطه على الفور بلحن أو نغمة ربما سمعها قبل ستة أشهر والتي تم تخزينها في أحد آلاف الملفات على حاسوبه. , كان يذهب مباشرة إلى هذا الملف. إذ فقط من خلال العاطفة والحب الجوهريين، يمكننا خلق تلك البنية العقلية التي تسمح لنا بالأداء بشكل حدسي، وإنشاء الروابط في رؤوسنا. هذا هو التوضيح المثالي لكيفية التقاء البعد الفكري (عمليته العقلية) مع البعد الحدسي (طياره الآلي اللاواعي). إذا شاهدت مقاطع الفيديو هذه على موقع يوتيوب، يمكنك أن ترى أن أفيتشي في حالة عميقة من الانغماس والاستغراق، مماثلة للحالة التي وصفتها في بداية هذا الكتاب.

عندما كان يؤلف الموسيقى، كان أفيتشي مثلاً نموذجياً لما يعنيه أن يكون لديك دافع داخلي؛ أي أن تفعل ما تفعله من أجل حب خالص له وتكافأ بالعملية بقدر ما تكافئ النتيجة. كان شخصية انطوائية وحدسية، وكان نوع شخصيته مناسباً للعمل في مجموعات صغيرة والاستمتاع بالطبيعة الحميمة للتعاون مع





فنانين موهوبين آخرين. وقد وجد في ذلك أكبر قدر من المرح ومن الطاقة.

كان أداء الحفلات الموسيقية الحية أمرًا مختلفًا. في البداية، شعر بحماسة وجود عشرات الآلاف من المعجبين المولعين الذين يغنون مع موسيقاه. كانت فرصة للاستمتاع بالتعبير عن عمله. لكن هذا لم يكن المكان الذي يشعر فيه بنفسه. كان كل حفل موسيقي "أداءً" حرفيًا. كان بإمكانه الارتقاء إلى مستواه لأنه كان جديدًا ومثيرًا وكان لديه الطاقة ليكون منفتحًا كما أراد معجبهه أن يكون على المسرح. ولكن مع تزايد العروض بسرعة، بدأت طاقته في التضاؤل. تحولت الطاقة الإيجابية إلى قلق سلبي حيث أصبح جسده معتمدًا على التوتر الناجم عن الكورتيزول للوصول إلى نهاية الحفلات. وكشاب يتمتع بشهرة عالمية، وكانت شبكة الدعم الوحيدة له هي فريق إدارته الذي كان يخبره "باستغلال الفرصة التي أتاحت له"، قدم تيم ما معدله ثلاث حفلات موسيقية في الأسبوع على مدار ثلاث سنوات، وكان يسافر باستمرار. كان هذا بالإضافة إلى الظهور الإعلامي اليومي والمقابلات، وهو ما كان في حد ذاته يستنزف طاقته كشخصية انطوائية. وعلى الرغم من كل هذا، كان عليه أن يؤلف موسيقى جديدة، مع الضغط الناتج عن جعل كل مقطوعة موسيقية بنفس روعة المقطوعة التي سبقتها. وبعدها لم يكن يشرب الكحول مطلقًا، بدأ تيم في تناول بضعة مشروبات قبل كل حفلة موسيقية لمحاولة تخدير القلق.

كان تيم في أستراليا في منتصف جولة عالمية عندما نُقل إلى المستشفى بسبب آلام شديدة في المعدة. تم تشخيصه بالتهاب





البنكرياس، وهو استجابة للضغط الشديد والمطول. وانتهى به الأمر إلى إزالة الزائدة الدودية والمرارة.

وبصفتي متخصصًا في علم نفس الأداء، أجد الفيلم الوثائقي عن حياته، "أفيتشي: قصص حقيقية"، مفيدًا للغاية. فهناك بعض اللحظات الرائعة والمؤثرة التي يقدم فيها الكثير عما كان يفكر فيه وما يدور في رأسه. إنه مثال واضح لكيفية تفاعل الأفكار والمشاعر لإحداث تأثير مدمر.

ولكن أفيتشي استمر في الأداء، وهو تحت تأثير الأدوية بكثرة. ووصف كيف كان يعيش سعادة لم تكن سعادته الخاصة وأن ما كان ينبغي له أن يفعله حقًا هو التوقف حتى يتمكن من أخذ بعض الوقت للتغلب على الضغوط. وعندما قرر أخيرًا أخذ إجازة لبضعة أشهر من الجولات، وجد نفسه غير قادر على ممارسة الرياضة في صالة الألعاب الرياضية. وفي كل مرة يرتفع فيها معدل ضربات قلبه، كانت استجابته للتهديد تنشط ويعاني من نوبات القلق. وقد تعزز الارتباط بين معدل ضربات القلب المرتفع والذعر الذي يشعر به كلما كان على وشك الصعود على المسرح مرارًا وتكرارًا. وأصبح نظامه الحوفي في المخ يفسر أي شيء يرفع معدل ضربات قلبه -بما في ذلك التمرين- على أنه اعتداء، وتبع ذلك نفس استجابة التهديد. وهذه هي نفس الأعراض التي تظهر بالضبط لدى الجنود العائدين من العراق وأفغانستان الذين يعانون من اضطراب ما بعد الصدمة.

وبعد أن أخذ قسطًا من الراحة لإعادة اكتشاف حبه لتأليف وإنتاج الموسيقى، ظن أفيتشي أنه سيكون على ما يرام ليؤدي مرة





أخرى. ولكن الأمور ساءت. ففي اللحظات التي سبقت صعوده إلى المسرح، لم يكن يتنفس؛ بل كان يحبس أنفاسه ويرتجف جسديًا. وفي اللحظة التي صعد فيها أمام الجمهور، أصيب مرة أخرى بالقلق والذعر؛ وهي استجابة حادة للضغط والتوتر والتي باتت حينها مغروسة فيه بعمق. وبعد صراع طويل مع فريق إدارته، توقف في النهاية عن أداء الحفلات الحية في محاولة لاستعادة حياته.

وللأسف انتهت حياة تيم في ٢٠ أبريل ٢٠١٨، وقد تم الإعلان أن وفاته كانت انتحارًا. لقد كانت قصته قصة شاب عانى بشدة من أجل موهبته ونجاحه.

أعتقد أن هناك دروسًا مهمة يمكننا أن نتعلمها من قصة أفيتشي المأساوية. لقد أثرت هذه القصة عليّ بشدة، لأنني أعلم كم يمكننا أن نفعل لتغيير علاقتنا بالتوتر والضغط. يشعر الكثير من الناس بأنهم مجبرون على التخلي عن المهنة أو الرياضة التي يحبونها بسبب قلق الأداء. لكن لا ينبغي أن يكون الأمر كذلك.

هناك دائمًا الكثير مما يمكننا فعله للتخفيف من الآثار السلبية للتوتر والضغط، كما نستمر في الاستكشاف في البعد الشعوري. المشكلة هي أنه من أجل تحويل الطريقة التي يستجيب بها عقلك وجسدك للمطالب المفروضة عليك، فأنت بحاجة إلى وضع استراتيجيات جديدة في نسيج روتينك اليومي. إذا كنت تفعلها فقط استجابة لشعورك بالتوتر والضغط، فأنت تغفل عن الهدف. وهذا صحيح بشكل خاص في أحداث ذروة التوتر مثل الأداء الحي على خشبة المسرح، حيث يحتاج الفنانون إلى



دمج استراتيجيات متعمدة في أدائهم بنفس الطريقة التي يفعلها الرياضيون المتميزون.

بالنسبة لأفيتشي، للأسف، تفاقمت المشكلة بمرور الوقت، ولكن في المراحل المبكرة، كان ما شعر به أمرًا طبيعيًا لأي شخص يؤدي على خشبة المسرح أمام هذا العدد الكبير من الأشخاص. إنه مثال على كيف يمكن للتوتر الإيجابي (التوتر الناتج عن النشوة) أن يتحول قريبًا إلى ضائقة إذا بدأت في تكوين ارتباطات سلبية مع المواقف ذات الضغوط العالية. ونتيجة لذلك، تصبح أكثر قلقًا عندما تفكر في العرض التالي، وتنسى أن تتنفس وتسترخي وتركز على مخططك.

في القسم الرابع، "تدريب أعصابك"، سأخبرك بطريقتي المنهجية في ربط حالات الهدوء والتركيز (التماسك) بالأحداث التي تتسم بضغوط عالية. ولكن قبل ذلك، أريد استكشاف العلاقة بين التوتر والأداء بمزيد من التفصيل، حيث سيمنحك هذا بعض الأفكار القيّمة حول ما تحاول تحسينه بالضبط.



التحدي: إيجاد بديل "للكرّ أو الفرّ"

لقد بدأت أُقدّر حقًا العلاقة المعقدة بين التوتر والأداء عندما عدت إلى جامعة باث للعمل مع الرياضيين من رياضيي الخاصة وهي الخماسي الحديث.

لقد تقاعدت من فريق بريطانيا العظمى قبل بضع سنوات، وخلال ذلك الوقت كان هناك تغيير كبير في شكل هذه الرياضة. وباعتبارها أقدم رياضة أوليمبية، فقد حظيت رياضة الخماسي الحديث بنصيبها العادل من التحديث. وكان التغيير الأخير مصممًا لجعل هذه الرياضة أكثر إثارة وملائمة للمتفرجين، وهو ما حدث بالفعل. فقد تم دمج حدثين، الرماية والجري، لإنشاء حدث واحد على غرار سباقات البياثلون الشتوية. ويتضمن هذا الحدث الآن الركض في أربع دورات بطول ٨٠٠ متر، وبين كل دورة يركض الرياضيون إلى ميدان الرماية. ويطلقون النار على هدف يبعد ١٠ أمتار، والذي يجب أن يصيبه خمس مرات قبل أن يُسمح لهم بالشروع في الدورة التالية بطول ٨٠٠ متر.

وكما قد تتخيل، كان هذا تغييرًا كبيرًا بالنسبة للرياضيين الذين لم يتدربوا إلا على التخصصين بشكل منفصل. فهناك فارق شاسع بين التصويب في قاعة هادئة وإطلاق ٢٠ طلقة على مدار فترة





٣٠ دقيقة مقارنة بالركض في الميدان وسط حشد كبير من الناس يصبحون ويهتفون بكل حركة تقوم بها بينما تحاول الحفاظ على رباطة جأشك للتصويب بدقة، مع ارتعاش عضلاتك وخفقان قلبك بمعدل ١٥٠ نبضة في الدقيقة.

ولم يكن هناك نشاط أفضل من ذلك لإجراء بحثي حول أداء العقل والجسد، وساعدني في ذلك مجموعة من الرياضيين المتميزين بما في ذلك كيت فرينش وجوزيف تشونج، اللذان فازا بالميداليات الذهبية في أولمبياد طوكيو، والحائز على الميدالية الفضية الأولمبية سام موراي وبطل العالم جيمي كوك. كان البحث بسيطًا. أردت أن أرى العوامل التي أثرت على أدائهم أكثر من غيرها من قبيل القلق المعرفي (مقدار قلقهم بشأن أدائهم) أو الإجهاد الجسدي (مقدار الطلب الفسيولوجي الواقع عليهم، كما تم قياسه من خلال معدل ضربات القلب). كان مطلوبًا من كل رياضي أن يركض على جهاز المشي حتى يصل إلى معدل ضربات القلب المطلوب، وعند هذه النقطة يقفز ويجري تمرين الرماية. يتضمن ذلك ضرب الهدف خمس مرات بأسرع ما يمكن، تمامًا كما يجب أن يفعلوا في المنافسة.

كانت النتائج مذهلة. ففي البداية، كان من الواضح أن القلق المعرفي كان له تأثير كبير على أداء الرياضيين في التصويب، بغض النظر عن مقدار الإجهاد الذي تتعرض له أجسامهم. وكلما زاد القلق الذي أبلغوا عنه، كان أدائهم أقل جودة. ولم يكن هذا مفاجئًا نظرًا لما نعرفه عن الكيفية التي يمكن أن يثبط بها القلق التحكم في الانتباه في الفصوص الأمامية الجبهية من الدماغ. وإذا





كانوا قلقين بشأن أدائهم، فهذا يعني أنهم سيكون لديهم موارد انتباهية أقل للتركيز بشكل كامل على مهمة التصويب.

كان الأمر الأكثر إثارة للدهشة (والأقل توقعًا) هو نتائج الإجهاد الجسدي. تذكر أن هذا تم قياسه من خلال معدل ضربات القلب وبالتالي مقدار الإجهاد الذي يتعرض له جسمهم. وعلى عكس ما كنت أتوقعه، بدا أن معدل ضربات القلب كان له تأثير ضئيل جدًا على أدائهم. لم أصدق ذلك. من الناحية الحدسية، لم يكن الأمر منطقيًا عندما نعرف مدى شدة التمرين الذي يمكن أن يحد من مواردنا الانتباهية في الدماغ، وخاصة عندما يتطلب التمرين الذي يتم قياسه حركات دقيقة. كان أدنى معدل لضربات القلب تم اختبارهم عنده هو ٨٠ نبضة في الدقيقة وكان أعلى معدل هو ١٤٠ نبضة في الدقيقة، لذلك تساءلت في البداية عما إذا كان هذا النطاق كافيًا لإحداث فرق في الرياضيين الذين تلقوا تدريبًا جيدًا في هذه المهارة.

ولكن بعد ذلك، وبدافع الفضول، قررت اختبار متغير آخر. بالإضافة إلى قياس إجهادهم الجسدي، قمت أيضًا بقياس "اتجاه" إجهادهم الجسدي. وهذا مقياس لمدى اعتقادهم بأن الإجهاد الجسدي سيؤثر سلبًا على أدائهم. إذا اعتقدوا أن الإجهاد الجسدي لا يحدث فرقًا كبيرًا في قدرتهم على التصويب، فإنهم يحصلون على درجات منخفضة على هذا المقياس. إذا اعتقدوا أن الإجهاد الجسدي يحدث فرقًا كبيرًا في قدرتهم على التصويب، فإنهم يحصلون على درجات عالية. كان ذلك التغيير البسيط كاشفًا. فأولئك الذين اعتقدوا أن الإجهاد الجسدي يؤثر سلبًا على





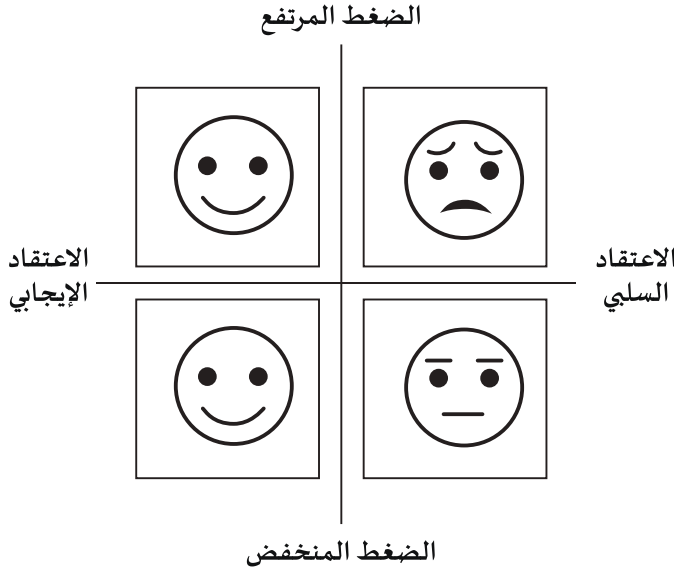
الأداء سجلوا درجات أسوأ بكثير مقارنة بأولئك الذين اعتقدوا أن الإجهاد الجسدي لا يحدث فرقًا كبيرًا، وعندما اقترن بالقلق المعرفي المرتفع، فإنهم كانوا أسوأ مجموعة على الإطلاق.

ويشير هذا إلى أن الوجود الفعلي للإجهاد أو الضغط ليس هو الذي يمنعنا من تقديم أفضل ما لدينا؛ بل إن ما يمنعنا هو اعتقادنا بأن هذه الأحاسيس سيئة بالنسبة لنا.

وقد دعمت هذه الفكرة دراسة بارزة أجريت في جامعة ستانفورد⁽¹⁾ حيث قام الباحثون بقياس تأثير الضغوط على ٣٠ ألف مشارك على مدى ثماني سنوات. وقد تحدث الاستنتاجات الافتراضات السابقة لكثيرين حول الضغط؛ وخاصة أن الضغط سيء بالنسبة لنا. تم تقسيم المشاركين إلى مجموعتين: أولئك الذين عانوا من ضغوط مرتفعة روتينية وأولئك الذين عانوا من ضغوط منخفضة روتينية. بعد ثماني سنوات، قام الباحثون بقياس معدلات الوفيات في كلتا المجموعتين ولم يجدوا أي فرق بين المجموعتين في أولئك الأكثر عرضة للإصابة بأمراض مرتبطة بالضغوط. ومع ذلك، فقد سألوا المشاركين أيضًا عما إذا كانوا يعتقدون أن الضغط مفيد أم سيء بالنسبة لهم. اتضح أن أولئك الذين يعتقدون أن الضغط سيء بالنسبة لهم كانوا أكثر عرضة بنسبة ٤٣٪ للوفاة بسبب أمراض مرتبطة بالضغوط من أولئك الذين لا يعتقدون أنه سيء بالنسبة لهم؛ بغض النظر عن مقدار الضغوط التي كانوا يعانون منها بالفعل. في الواقع، وجد الباحثون أن الأشخاص الذين يعانون من ضغوط مرتفعة ولكن لديهم موقف إيجابي تجاه ذلك كانوا أقل عرضة للوفاة من أولئك الذين



يعانون من ضغوط منخفضة مع موقف سلبي. بالإضافة إلى ذلك، كان إدراك الناس للضغط أكثر قدرة على التنبؤ بما إذا كانوا سيموتون أم لا من أي عامل اجتماعي واقتصادي آخر.



الشكل ١٥,١ العلاقة بين الضغوط واعتقادنا بشأن الضغوط

تشير هذه الدراسة بوضوح إلى أن مقدار الضغط الذي تتعرض له لا علاقة له بما إذا كنت ستعاني من أي مرض مرتبط بالضغط كما قد تتصور. ومع ذلك، إذا كنت تعتقد أن الضغط سيئاً بالنسبة لك، فإنك تكون أكثر عرضة للإصابة بالمرض، أو حتى الموت من أسباب مرتبطة بالضغوط.



كما عززت هذه الدراسة ما اكتشفته في الرياضة؛ وهو أن التوتر والضغط ليسا عدوين لكيفية أدائك؛ بل إن اعتقادك هو الذي يحدد تأثيرهما عليك. وهذا يجعل معرفتك وثقتك بالضغط أمرًا ضروريًا لكيفية تأثيرها عليك.

ممارسة "استجابة التحدي"

لقد تبين أنه من خلال إعادة تقييم موقفك تجاه الضغوط وأحاسيس التوتر، يمكنك التأثير على التحولات الفسيولوجية الحقيقية في جسدك. قد يكون هذا بسيطًا مثل تكرار مقولة: "أشعر بالإثارة"، بدلًا من "أشعر بالخوف". تخلق هاتان العبارتان استجابات مختلفة جدًا للمرونة الحيوية داخلنا. يرتبط كلاهما بزيادة معدل ضربات القلب والشعور بالتوتر في المعدة، ولكن عندما تكون متحمسًا لحدث ما (التوتر الإيجابي)، تظل الشرايين الرئيسية متوسعة، مما يعني أن ضغط الدم يظل منخفضًا. عندما تكون خائفًا (التوتر السلبي)، تضيق الشرايين الرئيسية، مما يؤدي إلى ارتفاع ضغط الدم. بمرور الوقت، يمكن أن يسبب هذا أمراض القلب ومضاعفات صحية أخرى. علاوة على ذلك، يُعتقد أن الاستجابة العقلية الإيجابية لحدث صعب - "استجابة التحدي" - تسهل الظروف البيولوجية التي تقوي القلب فيها بالفعل، مما يجعلك أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط في المستقبل. لذا ربما كان فريدريك نيتشه محقًا عندما أعلن أن "ما لا يقتلك يجعلك أقوى". طالما أنك تُطبق "استجابة التحدي".





إن هذا البحث مقنع للغاية لدرجة أن العلماء يعتقدون الآن أن استجابة التحدي هذه هي البديل الإيجابي لاستجابة الكر أو الفر. فبينما تكون استجابة الكر أو الفر استجابة تكيفية وبالتالي مقيدة، فإن استجابة التحدي لدينا تُمكننا وبالتالي تقوينا. وعلاوة على ذلك، وبفضل جهود العلماء مثل آندي مورجان، وهو طبيب نفسي في جامعة ييل، ربما نكون قد وجدنا الآلية ذاتها داخل الجسم التي تساعد في التمييز بين هذه الاستجابات الإيجابية والسلبية.⁽²⁾

من بين كل التدريبات التي يخضع لها جنود القوات الخاصة، يُعتَقَد عمومًا أن مقاومة الاستجواب هي الأصعب. فقد شهد العلماء لدى هؤلاء الجنود المحرومين من النوم والمجبرين على تحمل أوضاع مرهقة واستجابات وحشية من قِبَل آسريهم الوهميين أعلى مستويات الكورتيزول التي تم قياسها على الإطلاق لدى البشر. فما هو إذن الفرق بين أولئك الذين يمكنهم تحمل هذه الظروف القاسية والبقاء فعالين وأولئك الذين لا يستطيعون؟

يبدو أن الإجابة تكمن في هرمون غير مجرب نسبيًا يسمى DHEA (ديهيدرو إيبي أندروستيرون) يتم إنتاجه في الغدد الكظرية في الجسم. أظهر الجنود الأكثر فعالية أثناء الاستجواب عالي الضغط ذروة إفراز الديهيدرو إيبي أندروستيرون بالتزامن مع الكورتيزول. ويبدو أن هذا يساعدهم على معالجة التجارب الضارة المحتملة، وبالتالي تقليل التأثير السلبي ومساعدتهم على البقاء فعالين وتحت السيطرة أثناء التجربة. كما يقلل من احتمالية تعرضهم للصدمة بعد ذلك.





ومن المثير للاهتمام أن اضطراب ما بعد الصدمة لا يرتبط فقط بانخفاض مستويات هرمون الديهيدرو إيبي أندروستيرون، بل يرتبط أيضًا بانخفاض مستويات الكورتيزول والأدرينالين. يبدو هذا مفاجئًا نظرًا لأنك قد تتوقع أن ترتبط الصدمة بارتفاع مستويات هرمون التوتر، وليس انخفاضها، ولكن هذا يشير إلى أن هؤلاء الجنود لم "يكملوا" بطريقة ما استجابة التوتر المناسبة. فتمامًا مثل مجموعة "القمع" في الدراسة التي ذكرتها سابقًا عندما كان على الأشخاص مشاهدة مقطع فيديو مروع لعملية جراحية، فمن المرجح أن يقوموا بكبح الشعور بالتوتر بدلاً من السماح له بالظهور والبقاء مركزين بشكل إيجابي طوال العملية.

إذا كان الأمر كذلك، فهذا يعزز أهمية التدريب الاستباقي على "استجابة التحدي" كبديل لاستجابة "الكر أو الفر". وبالإضافة إلى إعادة صياغة الخوف باعتباره إثارة، يجب ألا تتجاهل مشاعرك أو تكبحها؛ بل يجب أن تعترف بها وتتركها تتجلى. في الوقت نفسه، يجب أن تتعلم التحكم في تركيزك وتنفسك مع الحفاظ على إيجابيتك واستباقيتك. كل هذا سوف نغطيه بمزيد من التفصيل بعد قليل، وسأقدم لك بعض الطرق التي يمكنك من خلالها اختبار وتعزيز هذه الاستجابة بطريقة آمنة ومنضبطة.



العواطف: اعرف مشاعرك، تعرف أدائك

هناك تقنية أخرى مهمة يبدو أنها تعمل على تعزيز "استجابة التحدي" لدينا وهي كيفية استخدامنا للحديث مع أنفسنا لتوجيه أفكارنا وعواطفنا. وقد وجد بحث مورجان أن هذا يؤثر على استجابتنا العصبية.

إن أحد الأدوار التي يقوم بها المختص النفسي في مجال الأداء العالي هو ببساطة تشجيع الناس على التحدث عن تجاربهم وأفكارهم وقراراتهم وعملياتهم وعواطفهم وما إلى ذلك. وبصورة أساسية، من خلال تشجيعهم على التحدث بصوت عالٍ، فإنهم يكونون مجبرين على ترتيب أفكارهم والتعامل بشكل استباقي مع التحديات والعواطف التي تعترض طريقهم. ومن خلال القيام بذلك، فإنهم يكتسبون ثقة أكبر في قدرتهم على التعامل مع هذه التحديات والعواطف؛ وبالتالي فإن ذلك يعني أنهم سيكونون أكثر ثقة في "استجابة التحدي" لديهم. ولكن للقيام بذلك، يجب أن تمتلك حقًا السيطرة على أدائك.

تخيل أن لاعبًا يغادر الملعب بعد مباراة سيئة. ربما ارتكب بعض الأخطاء السخيفة التي تسببت في خسارة فريقه. قد يكون لديه بعض المشاعر الحادة، على الرغم من أن هذه المشاعر بالتحديد تخبرنا كثيرًا عن كيفية تقييمه للموقف. على سبيل المثال، إذا أبلغ عن شعوره بالغضب، فهذا يشير إلى أنه يعزو أداءه السيئ إلى شيء



أو شخص آخر؛ ربما يرى أن الحكم اتخذ قرارًا سيئًا أو لم يقدم له زميل في الفريق مساعدة. أما إذا أبلغ عن شعوره بالذنب، فهذا يشير إلى أنه يلوم نفسه. وبالمثل، قد يشعر بالإحباط أو الارتباك أو سوء الحظ أو عدم الجدارة. تلعب كل هذه المشاعر دورًا مختلفًا تمامًا داخلنا وتؤدي إلى نتائج مختلفة ودروس مختلفة ومحادثات مختلفة وأهداف مختلفة للمرة القادمة.

بدون معرفة هذه المعلومات، كل ما تراه هو سلوكه، والذي قد يكون عبارة عن لكمة في الحائط، أو رعي أحذيته في غرفة تغيير الملابس، أو الصراخ والصياح، أو ربما الانسحاب بهدوء، والجلوس بمفرده في زاوية الغرفة وعدم قول أي شيء. بعبارة أخرى، سلوكه هو وكيل بدائي لما يحدث في عقله وجسده. لكي تتمكن من فهم سلوكه والقيام بشيء مفيد به، تحتاج إلى فهم ما يشعر به. هذا مهم بنفس القدر بالنسبة للمشاعر الإيجابية أيضًا. من الواضح أن الشخص الذي يشعر بالامتنان أو الحظ يقيم الموقف بشكل مختلف تمامًا عن الشخص الذي يشعر بالفخر أو الرضا، على الرغم من أن السلوكيات الملحوظة قد تبدو متشابهة.

إن التحدي الحقيقي يأتي عندما لا يستطيع الناس التعبير عن مشاعرهم بشكل فعال، ربما لأنهم لا يستطيعون إيجاد الكلمات المناسبة أو لأنهم ببساطة غير منسجمون مع مشاعرهم في المقام الأول. وبدلاً من ذلك، يستخدمون عبارات عامة مثل "لقد كان الأمر جيداً" أو "أنا سعيد لأننا فزنا". مرة أخرى، من أجل تعزيز الأداء الإيجابي في المستقبل، يجب أن تكون قادرًا على استخراج شيء ملموس أكثر. للمساعدة في القيام بذلك، قد تحتاج إلى





البداء بالمنطق قبل استكشاف المشاعر. قد يكون التقدم الواقعي لأسئلة التدريب التي تطرحها على نفسك هو:

- ماذا حدث؟
- ما الذي كنت أتوقع حدوثه؟
- ماذا تغير؟
- ما هو التأثير الذي أحدثه ذلك عليّ؟
- كيف أثر ذلك على قدرتي على التفكير بوضوح/البقاء مسترخياً/البقاء إيجابياً/البقاء نشيطاً؟
- كيف كان بإمكانني التعامل مع ذلك بأفضل شكل؟

إن كل هذه الأسئلة تساعد في استخلاص ما حدث بشكل موضوعي، فضلاً عن تجربتك لما حدث؛ أي كيف أثرت الأحداث عليك وعلى قدرتك على الأداء بأفضل ما لديك. وكلما تمكنت من تسمية هذه المشاعر بدقة، كلما تمكنت من تحديد تأثيراتها سواء كانت إيجابية أو سلبية. ومن خلال التركيز على مشاعرك، فإنك تحضنها وتتقبلها، لذا لا ينبغي أن تتفاجأ عندما تستمر في النمو جنباً إلى جنب مع التأثير الذي تخلفه على سلوكك. إن تسمية مشاعرك عادة ما تكون أفضل طريقة لتشتيت شحنتها وتقليل العبء الذي تخلقه. وبعبارة أخرى، كما قال عالم النفس دان سيجل، "سمّها لتروّضها".

لا تولي معظم بيئات العمل اهتماماً كبيراً لهذا العنصر من الأداء البشري. وفي أفضل الأحوال، قد تتبنى عملية مراجعة ما بعد العمل لفهم ما جعل المشروع ناجحاً أو فاشلاً بشكل أفضل،





ولكن نادرًا ما تتم مناقشة التجربة الإنسانية للمشروع، على الرغم من أنها كانت ستلعب دورًا كبيرًا بلا شك. تُفضل العديد من بيئات العمل أن تتجاهل مشاعرك حتى لا تعترض طريقك. وهذه طريقة أكيدة لتقويض الأداء بمرور الوقت حيث تبدأ في بذل المزيد من الطاقة اللاواعية لقمع الإنفاق العاطفي للعلاقات الصعبة والشك الذاتي. قد يحميك هذا من عدم الراحة الناتج عن موقف صعب، ولكنه يمنحك أيضًا من تجربة مشاعر الأداء الإيجابية التي تعد ضرورية لتكون في أفضل حالاتك؛ مشاعر مثل الإثارة والالتزام والفخر والمغزى.

وبمرور الوقت، تتجاهل ما يحدث في جسدك. وهذه مشكلة لأن جزءًا كبيرًا من تنظيمك العاطفي يتلخص في قدرتك على التمييز بين الأحاسيس داخل جسدك. ثم يتعين عليك أخذ هذه المعلومات وربطها بتفسيرك لما يحدث حولك. لذلك، إذا لم تكن جيدًا في التعرف على مشاعرك، فلن تكون جيدًا في تفسير ما يحدث حولك بدقة.

وقد تم إثبات ذلك ببراءة في إحدى التجارب النفسية المفضلة لدي. كان جسر كابيلانو المعلق في شمال فانكوفر مسرحًا لهذه الدراسة المستنيرة، التي صُممت لاختبار قدرتنا على تفسير عواطفنا.⁽¹⁾ ويتكون الجسر الذي يبلغ ارتفاعه مائتين وثلاثين قدمًا فوق نهر كابيلانو وطوله ٤٥٠ قدمًا من دعائم خشبية متصلة بكابل سلكي متأرجح. وبينما تمشي عبره، يتمايل الجسر ويتأرجح. وكانت تقف في منتصف الجسر باحثة مساعدة جميلة دعت المارة من الذكور للمشاركة في دراسة تستكشف العلاقة بين





الإبداع والمناظر الطبيعية الخلابة. وفي القيام بذلك، كان عليهم كتابة قصة قصيرة. ثم أعطت المساعدة المشاركين تفاصيل الاتصال الخاصة بها في حالة وجود أي أسئلة. وبالإضافة لإجراء هذه العملية على الجسر المتأرجح، فقد فعلت نفس الشيء تمامًا على جسر صلب أعلى النهر كان مستقرًا تمامًا.

وجد الباحثون تمييزًا واضحًا في قصص الرجال من كل جسر. وكان الأمر الأكثر وضوحًا هو حقيقة أن قصصهم على الجسر المتأرجح كانت مليئة بالمحتوى الجنسي بينما لم يكن هناك أي محتوى من هذا القبيل على الجسر الصلب. بالإضافة إلى ذلك، كان الرجال على الجسر المتأرجح أكثر ميلًا للتواصل مع المساعدة بعد الدراسة.

منذ عام ١٩٧٥، عندما أُجريت هذه الدراسة، تعلم علماء النفس وعلماء الأعصاب الكثير عن المشاعر، بما في ذلك كيفية تفسيرها وكيفية تصرفنا بناءً عليها. وبالتالي، تعزز تجربة الجسر المتأرجح ما نعرفه الآن، وهو أن المشاعر المختلفة تشترك في أعراض جسدية متشابهة. ورغم أن الوقوف على جسر متأرجح لا يفعل شيئًا لتعزيز الإثارة الجنسية، فإنه يعزز الشعور الطفيف بالخوف والارتعاش، والذي يتصادف أنه يشترك في أعراض جسدية مماثلة لتلك التي يربطها عقلنا بالجاذبية الجنسية من قبيل زيادة الأدرينالين، وتسارع النبض والتنفس السريع. ثم يتلخص تفسيرنا لهذه الأعراض في السياق. فعند مواجهة مساعدة بحثية جميلة، يتم تفسير المشاعر على أنها انجذاب شديد إلى حد ما. إذن هذا هو الأمر؛ إذا لم تتعلم شيئًا آخر من هذا الكتاب، فتأكد من أن





تكون مواعيدتك الغرامية التالية على جسر متأرجح.

إن هذا المبدأ يعزز رسالة أساسية عندما يتعلق الأمر بإدارة أعصابنا؛ وهي أنه فيما يتصل بفيسيولوجيا جسمنا، لا يوجد فرق كبير بين الخوف والإثارة. الفرق يكمن في كيفية اختيارك لتفسير ذلك. فالأعصاب ليست أكثر من أحاسيس تربطها بتوقعات أجسامنا لحدث مهم. وما لم تقنع نفسك بعدم الاهتمام بالحدث (وهذا ليس تكتيكيًا أوصي به، لأنك سوف تدخل في كل أنواع المعارك العقلية)، فإن خيارك الوحيد هو قبول هذه المشاعر واختيار الطريقة التي تريد تفسيرها بها وتأطيرها. وقد يؤدي هذا إلى عواقب هائلة، مثل خفض ضغط الدم، وخلق أنماط تنفس وإيقاعات قلب أكثر انتظامًا، وفي نهاية المطاف السماح لك بالوصول إلى استجابتك القوية للتحدي.

باختصار، لكي تكون مرناً في مواجهة الشدائد الشائعة التي تأتي مع العديد من البيئات عالية الأداء، عليك أن تكون أفضل في فهم مشاعرك. وهذا لا يعني بالضرورة التعمق في تجارب الطفولة المبكرة، كما قد يكون ضروريًا في بعض الأحيان في العلاج النفسي؛ بل يتعلق الأمر بالتعرف على طفرات الأدرينالين التي تكمن وراء كل المشاعر الشديدة، ثم إعادة تسميتها، بطريقة تجعلها أكثر قبولًا وقابلية للإدارة.

لذا، أود الآن أن أشاركك بمزيد من التفصيل نهجي في تطوير المرونة العاطفية والفيسيولوجية بمرور الوقت، وبالتالي تدريب أنفسنا على الاستجابة بشكل أكثر فعالية عندما يكون هناك ضغط.



القسم الرابع تدريب أعصابك

سواء كنت تتجه إلى أهم امتحان في حياتك، أو تصعد على خشبة المسرح أمام حشد كبير أو تتقدم لتنفيذ ركلة جزاء في نهائي كأس العالم، فسوف تدرك أن قلبك يخفق بشدة وأن معدتك تتقلب. وفي كثير من الأحيان، قد لا يكون هذا الكم الهائل من الطاقة الذي يجري في الجسم مبررًا. فأنت لا تحتاج إلى كميات مفرطة من الطاقة البدنية للجلوس لامتحان مدته ثلاث ساعات، ولكنك تحتاج إلى إطلاق بطيء للطاقة العقلية لدعمك والحفاظ على تركيزك. وهذا الإطلاق البطيء للطاقة ليس شيئًا يأتي بشكل طبيعي للجهاز العصبي، الذي يفضل نهج الاستجابة السريعة المتطرفة الذي يقدمه نمط "الكر أو الفر". ولكن لا الكر ولا الفر سلوك مناسب بشكل خاص في قاعة الامتحان. لذلك عليك أن تتعلم كيفية إدارة استجابتك الفسيولوجية بشكل نشط، والتأكد من أنك هادئ ومسترخي، والسماح لطاقتك العصبية بالتسرب بوتيرة أكثر ملاءمة. ومن خلال الاستفادة من هذا المصدر الطبيعي للطاقة بالطريقة الصحيحة، يجب أن تكون أكثر ذكاءً ذهنيًا مما قد تكون عليه إذا لم يكن هناك ما تريحه أو تخسره.

وهذا يشير إلى أنه لا بد ألا تمنع الشعور بالتوتر. وباستخدام التقنيات التي سأقدمها لك لإدارة وظائفك الفسيولوجية، فإنك لا تحاول القضاء على الشعور بعدم الراحة الناتج عن التوتر، بل إنك



بدلاً من ذلك سوف تتقبل درجة من عدم الراحة، وتتعامل مع هذا الشعور وتحوله إلى شيء أكثر إيجابية.

إن تسارع دقات القلب واضطراب المعدة هما أكثر أعراض التوتر شيوعاً، وإذا لم تكن معتاداً على هذا الشعور، فقد يكون مزعجاً للغاية. لذلك فإن مجرد الاعتراف بهذا باعتباره أمراً طبيعياً قد يكون له تأثير إيجابي في حد ذاته. أعمل مع العديد من الأطفال الصغار الذين يعتقدون غالباً أنهم الوحيدون الذين يعانون من مثل هذه الأحاسيس. وأحب ذلك الشعور الملموس بالارتياح الذي يمكنك رؤيته على وجوههم عندما يتشارك الأطفال الآخرون نفس التجارب ويدركون أنهم ليسوا الوحيدين الذين يشعرون بالتوتر.

بالنسبة لأولئك الأشخاص الذين يعانون من ضغوط بشكل منتظم، فإن التوتر يكون شعوراً شائعاً. إذ لا يصبح أصحاب الأداء الأفضل أقل توتراً من أي شخص آخر، بل يصبحون أكثر خبرة في التعامل مع الأحاسيس وتوجيهها نحو التركيز الإيجابي والعمل. كما يظلون مسترخين جسدياً أثناء شعورهم بالتوتر؛ وهذه مهارة أساسية يجب أن تعمل عليها، لأنها لا تأتي بشكل طبيعي. ما تعلمته أيضاً من القسم السابق هو أن تفسيرك لهذا الشعور أكثر تأثيراً على أدائك من الشعور نفسه. مشاعر التوتر نفسها ليست جيدة ولا سيئة؛ إنها مجرد طاقة. والهدف هو البقاء مسيطراً؛ أي التفكير بشكل فعال، والتصرف بحزم والبقاء مسترخياً على الرغم من التوتر.

يشتمل نهجي في "تدريب أعصابك" على مرحلتين:
المرحلة الأولى: تدريب الحالات المتماسكة. وهنا تتعلم كيفية



التحكم في وظائفك الفسيولوجية، وتحقيق حالات متماسكة
ومتناغمة تساعدك على الأداء بأفضل ما لديك.
المرحلة الثانية: توسيع منطقة الراحة الخاصة بك (اللياقة
اللاإرادية).

سأوضح لك هنا كيفية تكيف هذه الحالات المتماسكة مع
البيئات عالية الضغط حتى تتمكن من الحفاظ على التركيز التام
والهدوء في المناسبات الكبرى. وهذا ما يسمى "اللياقة اللاإرادية".



١٧

المرحلة الأولى: تدريب الحالات المتماسكة

"التماسك" هو حالة إيجابية من اليقظة والاسترخاء. وهناك ثلاث مهارات أساسية ينبغي تحقيقها لتحقيق حالات التماسك. من المهم أن تتمكن من القيام بالأسس الثلاثة بشكل جيد للغاية قبل الانتقال إلى المرحلة الثانية حيث سنضيف ضغوط الأداء إلى المعادلة. والأسس الثلاثة هي:

(١) التنفس العميق

(٢) الاسترخاء النشط

(٣) التركيز الإيجابي

في كل وقتي الذي عملت فيه في مجال علم نفس الأداء، لم أصادف أي شيء مؤثر على الأداء الشخصي والقيادة مثل هذه المهارات البشرية الأساسية الثلاثة. من الضروري أن نرسي هذه الأسس ببراعة، وبالترتيب، قبل أن ندخل أي ضغوط في النظام. تشكل الأسس الثلاثة أساس سيطرتك النفسية الفسيولوجية. بدون هذه الأسس، لن يكون لديك أساس للتماسك في أي شيء تحاول القيام به. وفي مواجهة الضغوط المتزايدة، سيتضخم هذا التضارب والتنافر.





قبل أن نتطرق إلى هذه المهارات، قد يكون من المفيد أن نشارك القليل من المعلومات حول الأساس العلمي للحالات المتماسكة حتى تتمكن من معرفة ما يحدث في الداخل.

أهمية القلب للفوز

من المدهش أن القلب له تأثير كبير على قدرتنا على الوصول إلى حالات الأداء المثلى. ففي مجال طب الأعصاب والقلب الجديد نسبيًا، اكتشف العلماء أن القلب يمتلك نظامًا عصبيًا داخليًا يحتوي على أكثر من ٤٠ ألف خلية عصبية.⁽¹⁾ يمنح هذا "الدماغ الصغير" القلب القدرة على الاستشعار بشكل مستقل، ومعالجة المعلومات، واتخاذ القرارات، وحتى إظهار نوع من التعلم والذاكرة.

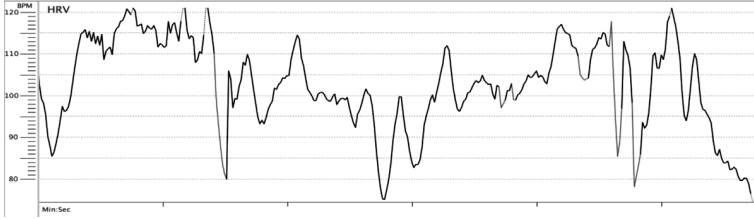
وهذا يدحض ما تعلمناه في المدرسة من أن القلب يستجيب لـ"الأوامر" التي يرسلها الدماغ في هيئة إشارات عصبية. وكما اتضح، فإن القلب يرسل في الواقع إشارات إلى الدماغ أكثر مما يرسله الدماغ إلى القلب. وعلاوة على ذلك، فإن هذه الإشارات القلبية لها تأثير كبير على وظائف الدماغ، وتؤثر على معالجة العواطف وكذلك القدرات المعرفية العليا مثل الانتباه والإدراك والذاكرة وحل المشكلات. لذا فإن القلب لا يستجيب للدماغ فحسب، بل يستجيب الدماغ كذلك باستمرار للقلب.

اكتشف العلماء وجود رابط جوهري بين إيقاعات القلب (كيف تتسارع وتنباطاً بمرور الوقت) والقدرة على تحقيق حالات الأداء



الحالات غير المتماسكة

عندما تشعر بمشاعر سلبية مثل الخوف أو الإحباط، تصبح إيقاعات قلبك غير منتظمة ومضطربة. نطلق على هذه الحالة اسم "الحالة غير المتماسكة". يمكنك أن ترى ذلك في الشكل ١٧,١، الذي يوضح معدل ضربات القلب لدى أحد الرياضيين قبل ممارسة المبادئ الثلاثة. في هذه الحالة، كان الرياضي يتخيل منافسة عالية الضغط. تعمل هذه الحالة غير المتماسكة على تثبيط النشاط في الفصوص الأمامية الجبهية (تثبيط قشري)، مما يقلل من قدرته على التفكير بوضوح والتحكم في الموقف.



الشكل ١٧,١ تباين معدل ضربات القلب (على مدى ٢-٣ دقائق) لرياضي في حالة غير متماسكة

إن هذه الحالة غير المتماسكة لها تأثيرات سلبية على أدائك لعدة أسباب. أولاً، إذا لم تعمل الفرامل والوقود بتناغم، ينتهي بهما الأمر إلى محاربة بعضهما البعض. في السيارة، عندما تضغط على دواسي الفرامل والوقود في نفس الوقت، يضعف أداء السيارة



ويحترق المحرك. وينطبق الشيء نفسه على الجهاز العصبي؛ فهذا التنافر بين الأعصاب الودية واللاودية يتسبب في عمل الجسم بشكل غير فعال، واستنزاف طاقتك وإخراج العديد من أنظمة الجسم عن مسارها.

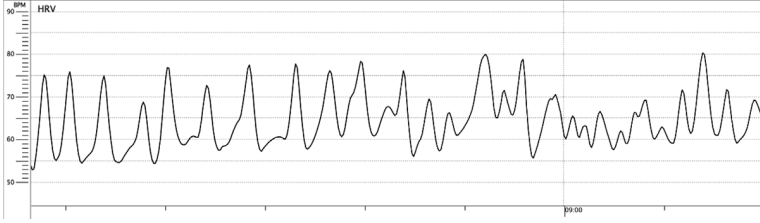
ثانيًا، تعمل حلقة التغذية الراجعة المعقدة هذه بين القلب والدماغ في كلا الاتجاهين، مما يعني أن عدم انتظام إيقاع قلبك يرتبط بأداء غير مثالي للفصوص الأمامية للدماغ، مما يقلل من الأداء الإدراكي. وبالمثل، إذا كنت تفتقر إلى التركيز لأنك غير مستعد، أو لم تحدد أهدافًا واضحة، أو أن متطلبات ما تفعله كثيرة جدًا، فإن هذا من شأنه أن يضعف قوة الإشارة من الفصوص الأمامية؛ مما يفتح الباب لاستجابتك التوتيرية. وكلما كانت هذه الحالة غير المتماسكة أكثر تطرفًا وأطول أمداً، زاد تأثيرها على أدائك.

الحالات المتماسكة

على النقيض من ذلك، فإن المشاعر الإيجابية مثل الإثارة والفخر، جنبًا إلى جنب مع تقنيات مثل التنفس العميق والتخيل، ترسل إشارة مختلفة تمامًا في جميع أنحاء جسمك. وهذا يخلق نمطًا لإيقاع القلب منظمًا للغاية حيث يعمل الجهازان العصبيان الودي واللاودي في انسجام، مما يسمح لك بالاسترخاء واليقظة في نفس الوقت. ويتضح ذلك في الشكل ١٧،٢. الآن يمكنك أن ترى من أين يأتي مصطلح "حالة التدفق"! هذه المرة كان الرياضي يتخيل منافسة عالية الضغط بعد أن تعلم تطبيق الأساسيات



الثلاثة. تعمل هذه الحالة المتماسكة على تعزيز النشاط في الفصوص الأمامية الجبهية، مما يعزز قدرته على التفكير بوضوح والتحكم في الموقف.



الشكل ١٧,٢ تباين معدل ضربات القلب (على مدى ٢-٣ دقائق) لنفس الرياضي في حالة متماسكة

لا تفيد الحالات المتماسكة جسدك بالكامل فحسب، بل إنها تؤثر أيضًا بشكل عميق على كيفية إدراكك وتفكيرك وشعورك وأدائك. لذلك، ثبت أن القدرة على خلق حالات متماسكة هو جزء أساسي من التحضير الذهني والتدريب لأي شخص يتمتع بأداء عالٍ. وقد أظهرت الدراسات تحسنًا كبيرًا في أوقات رد الفعل والانتباه المستمر والتنسيق واتخاذ القرار بين الأشخاص الذين يمارسون تقنيات التماسك بنشاط قبل أداء مهمة تتطلب مهارات. كما ثبت أن الحالات المتماسكة تقلل من قلق الأداء وتحسن الأداء الفني لدى الموسيقيين.

غالبًا ما يُبلغ المديرون التنفيذيون ورجال الأعمال المدربون على الحفاظ على التماسك



عن فوائد مثل الانخفاض الملحوظ في "الضوضاء" العقلية غير ذات الصلة، وزيادة الوضوح، واتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية، وتحسين سير العمل، وتعزيز الإبداع، وانخفاض معدلات الإرهاق. كما أظهرت العديد من الدراسات التي أجريت في المستشفيات انخفاضًا كبيرًا في معدل رحيل موظفي التمريض بعد تدريبهم على تقنيات التماسك.⁽²⁾

لذا، آمل أن تكون الآن مستعدًا لبدء التدريب بنفسك!

المبادئ الثلاثة

المبادئ الثلاثة بسيطة في جوهرها. أحثك على أن تحافظ عليها بسيطة ولكن أن تقوم بها بشكل جيد؛ بل قم بها بمستوى عالمي. لن يكون التحدي في تعلم هذه المبادئ الثلاثة؛ بل سيكون في الاستمرار في القيام بها بشكل جيد مع بدء زيادة الضغوط والتوتر في المرحلة الثانية.

الخطوة الأولى: التنفس

لحسن الحظ، لقد وهبنا الله جميعًا أداة بسيطة وقوية لتأسيس وإعادة تأسيس حالات متماسكة بغض النظر عن مكان وجودنا أو ما نقوم به. إنها أداة طبيعية جدًا بالنسبة لنا بحيث أنه من السهل عدم إدراك مدى تأثيرها بينما نمارس حياتنا المزدحمة. وعلى الرغم من حقيقة أن هذه الأداة لديها القدرة على تنظيم





حالتك المزاجية، وتنظيم عقلك، وتنظيم إيقاعات قلبك، وتنظيم كيميائك الحيوية، بل وحتى تنظيم التأثير الذي تحدثه على الأشخاص من حولك، فإننا غالبًا ما نختار تجاهلها. هذه الأداة هي التنفس.

أتذكر عندما درست لأول مرة تأثير التنفس، كانت استجابتي على الأرجح هي نفس استجابتك، إذ قلت لنفسي: "لقد كنت أنتفس طوال حياتي؛ ما مقدار الفارق الذي يمكن أن يحدثه هذا حقًا؟" ومع ذلك، عند اكتشاف كيفية تنظيم تنفسي بشكل أكثر فعالية ثم ربطه بطقوسي وعاداتي اليومية مثل التدريب في صالة الألعاب الرياضية والقيادة وإعداد الطعام والمشى مع الكلاب، سرعان ما أدركت مقدار السيطرة التي فقدتها بسبب عدم إعطاء نفسي الوقت للتركيز عليها بشكل صحيح.

يجب دمج التنفس العميق في كل جانب من جوانب روتين الأداء العالي. إن تنفسك هو الذي "يثبت" فسيولوجيتك في أي لحظة معينة، ثم تستمر فسيولوجيتك في التأثير على جودة أفكارك وعواطفك وسلوكياتك. وبسبب الضغوط والتوتر والعادات غير الصحيحة وأسلوب الحياة الخامل، نسينا كيفية التنفس بشكل طبيعي وصحيح. فنحن نتنفس بشكل ضحل، حيث نستخدم خمس أو سدس ساعة رئيتنا فقط طوال اليوم. وهذا له تأثير ضار للغاية على الأداء العقلي والجسدي، ناهيك عن صحتنا الأساسية وعافيتنا.

ومن دون تعقيد الأمور، فإن التنفس العميق المنتظم هو ما نبحث عنه في هذا الأساس الأول. يتحكم إيقاع تنفسك بشكل



كيفية تغيير ذلك أدناه.

هل يجب أن أتنفس من خلال أنفي؟ في عالم مثالي، نعم، لأن التنفس الأنفي يسهل استجابة الاسترخاء، لذلك يجب أن تعتاد على التنفس الأنفي كلما أمكنك ذلك. ومع ذلك، من الأفضل أن تتنفس من خلال الفم إذا كنت تفعل هذا كجزء من روتين نشط عندما يكون معدل ضربات قلبك ومعدل تنفسك مرتفعين، وهو أمر جيد.

تمارين التنفس

هذه هي التمارين الأكثر فعالية لتدريب تنفسك:

- التمرين القياسي: الالتزام بالتقنية المذكورة أعلاه، الشهيق من خلال أنفك لمدة خمسة ثواني والزفير من خلال فمك لمدة خمسة ثواني. سيساعدك العد على الحفاظ على التركيز وتنظيم تدفق وإيقاع كل نفس.
- التباطؤ عند الشعور بالتوتر أو الضغط: قم بإطالة الزفير، شهيق لمدة خمس ثوانٍ وزفير لمدة سبع ثوانٍ (أو أيًا كان ما تشعر بالراحة تجاهه). إن الزفير الأطول يعزز استجابة "الاسترخاء" وبالتالي يعمل بشكل جيد إذا كنت متوترًا بشكل خاص أو تشعر بالضغط. عندما تكون متوترًا حقًا وتحاول التنفس بعمق، فقد يكون من المستحيل التنفس دون تلعثم. هذا لأنك كنت تحبس أنفاسك ولا تستخدم الحجاب الحاجز بشكل صحيح. يجب أن تستمر في العمل على أخذ أنفاس عميقة ومنتظمة حتى تستعيد السيطرة.



● استعادة معدل ضربات قلبك: إذا كنت نشطًا بدنيًا وتحاول التحكم في معدل ضربات قلبك (على سبيل المثال أثناء فترات الراحة في جلسة تدريب متقطعة)، فإنني أوصي بالتنفس بعمق وبشكل منتظم. ابدأ بالاستنشاق والزفير لمدة ثلاث عدات، ثم زدها إلى أربع أو خمس مع استعادة أنفاسك. في البداية، ستحتاج إلى التنفس من خلال فمك بدلًا من أنفك، وهذا ليس مشكلة، ولكن تذكر أنه من الضروري ملء الرئتين من الأسفل. يعتمد تسريع تعافيك أيضًا على استرخاء العضلات، والذي سنتناوله في الأساس الثاني.

● تنشيط الطاقة: هذا التمرين مختلف تمامًا عن التمارين الأخرى وهو مفيد لزيادة طاقتك ويقظتك. خذ شهيقًا حادًا من خلال فمك، واملأ رئتيك من الأسفل إلى الأعلى، مع التركيز على "البطن والصدر والرأس" أثناء الشهيق. عند الزفير، اترك الهواء ببساطة، واسمح للجاذبية بدفع الهواء للخارج بشكل طبيعي دون إجباره كثيرًا. هذا تمرين أكثر عنقًا بكثير من التمارين الأخرى، ولكن مبادئ التنفس بعمق وإيقاع لا تزال مهمة. قد يبدو هذا وكأنه فرط التنفس، ولكنه ليس كذلك. فرط التنفس تفاعلي وسطحي وغير منضبط. بينما تظل هذه التقنية خاضعة للسيطرة وعميقة وإيقاعية. ستمنحك دفعة من الطاقة، ولكن إذا كنت جديدًا عليها، فلا تمارسها لأكثر من ١٠ أنفاس في المرة الواحدة.

الهدف النهائي من تدريب التنفس هو جعل التنفس الحجابي السلس عادة تستمر لمدة ٢٤ ساعة.





الآن بعد أن أصبحت تتنفس بشكل فعال، يمكنك إضافة الطبقة التالية من تدريب الحالات المتماسكة: الاسترخاء النشط.

الخطوة الثانية: الاسترخاء النشط

يربط العديد من الأشخاص الاسترخاء بالاستلقاء على السرير في نهاية يوم طويل. ولكن بالنسبة للأشخاص ذوي الأداء العالي، فإن الاسترخاء هو عملية أكثر تعمدًا ونشاطًا تتطلب منهم الانتباه من أجل القيام بها بشكل صحيح.

مع التحدي تأتي الشدة ومع الشدة تأتي الطاقة. يتم تخزين هذه الطاقة في العضلات، مما يعني أنه في حالة عدم القدرة على تنفيسها جسديًا (على سبيل المثال في قاعة الامتحان أو الوقوف على المسرح أو الجلوس على مكتب)، يمكن أن تتحول بسرعة إلى توتر إذا لم تدرب نفسك على إدارتها.

ولتسليط الضوء على هذه المشكلة بوضوح، حاول أن تجعل طفلًا يجلس ساكنًا تمامًا بينما تخبره بأخبار مثيرة حقًا. هذا أمر يكاد يكون مستحيلًا؛ فهو سيريد أن يركض ويصرخ! وسواء كان ذلك ناتجًا عن الإثارة أو الخوف، فإن هذه الطاقة الزائدة تتجلى في شكل توتر في العضلات. إذا كنت قد تعرضت من قبل لتوتر مطول أو إثارة أو ترقب في مرحلة التحضير لحدث مهم، فلا شك أنك قد تعرضت لـ "توتر زاحف"، والذي هو تراكم التوتر العضلي في أنحاء الجسم بمرور الوقت.



التوتر الزاحف

تمامًا كما هو الحال مع التنفس الفعّال، فإن التحدي الأول الذي يواجهك في الحفاظ على الاسترخاء هو أنك تميل إلى عدم إدراك التوتر الزاحف، والذي يُسمى كذلك لأنه قد يتسلل إليك على مدار أيام وأسابيع، وخاصة في الفترة التي تسبق حدثًا كبيرًا. بالنسبة لشارون هانت، الحائزة على الميدالية البرونزية الأولمبية في رياضة الفروسية التي تستمر فعاليتها لمدة ثلاثة أيام، كان هذا إدراكًا مهمًا. بعد تطبيق هذه التقنيات على تدريبها، أتذكر أنها قالت: "لم أكن أعرف مدى توتري حتى تعلمت كيفية البقاء مسترخية بشكل نشط". وهذا شيء لدي أنا أيضًا ذكريات حية عنه خلال أول مسابقة كأس عالم لي في بودابست. فعندما كنت عالقًا في حافلة في طريقي إلى مكان الحدث، قررت استخدام الوقت لممارسة تقنيات الاسترخاء التي أعطاني إياها طبيبي النفسي. وفقط عندما بدأت في التركيز داخليًا على هذه التقنيات أدركت مدى توتري. شعرت بساقي بشكل خاص وكأنها صلبة كالصخر. واستغرق الأمر ١٥ دقيقة من التنفس المركز والاسترخاء النشط قبل أن أتمكن من إعادتهما إلى حالة الاسترخاء. لقد شعرت بالخوف من أن شيئًا ما قد يؤثر على أدائي بشكل كبير وقد أكون غافلاً عنه. ومنذ ذلك اليوم فصاعدًا، بدأت أتعامل مع ممارسة الاسترخاء النشط بجدية أكبر في تدريباتي اليومية، مما أدى إلى تحسن نتائجي بشكل كبير.



- ركز على استرخاء منطقة واحدة من الجسم في كل مرة. يجب أن تكون قادرًا على ضبط انتباهك على مجموعات عضلية محددة حتى تتعلم كيفية التحكم فيها.
- هدفك هو تليين عضلاتك أكثر مع كل نفس تأخذه.
- ابدأ برأسك، وركز على تنفيس أي توتر في جبهتك وحول عينيك وفكك. افعل هذا بالقدر الذي تحتاجه من الأنفاس حتى تظل العضلات مسترخية.
- الآن استخدم نفس التقنية في منطقة واحدة في كل مرة مع الرقبة والكتفين والذراعين والأصابع والجزع والوركين والساقين والقدمين.
- خذ ثلاثة أنفاس لكل منطقة، وأكثر إذا شعرت أنك بحاجة إلى ذلك.

الاسترخاء بنفس واحد

- أنه التمرين بثلاثة تمارين استرخاء بنفس واحد. افعل ذلك من خلال أخذ نفس عميق وحبسه لمدة ثانيتين ثم الزفير بالكامل مع تخيل موجة استرخاء تسري من أعلى رأسك إلى الأسفل حتى أخمص قدميك، فتطلق أي توتر إلى الأرض.
- قل مع كل زفير كلمة "استرخي" أو "اهدأ" لنفسك. سيساعدك هذا على ترسيخ التأثير والسماح لك بتحقيقه بشكل أكثر ثباتًا عندما تبدأ في تطبيقه استجابةً للتوتر في القسم التالي.





لا ينبغي أن يستغرق هذا الروتين أكثر من ٥ إلى ١٠ دقائق، وأوصيك بممارسته مرتين يوميًا. بمرور الوقت، ستصبح أكثر كفاءة لأنك ستتمكن من الوصول إلى مستويات أعمق من الاسترخاء بشكل أسرع، ولكن دع الأمر يستغرق وقتًا أطول.

استخدم الاسترخاء بتنفس واحد استجابةً لأي نوع من أنواع اندفاع الأدرينالين أو الانفعالات أو ظهور التوتر المفاجئ. تذكر أنك تحاول تدريب عقلك وجسدك على الاستجابة بشكل إيجابي ومتسق لأي شكل من أشكال ردود الفعل الناتجة عن التوتر.

نصيحة إضافية

تعتبر اليوجا طريقة رائعة لممارسة هذه التقنيات لأنها تشجعك على اتخاذ أوضاع صعبة للغاية مع التركيز في الوقت نفسه على تنفسك واسترخائك. فقط من خلال الاسترخاء بشكل أعمق يمكنك توسيع قدراتك وتطوير التحكم في الأوضاع. هذا تمرين عقلي بقدر ما هو تمرين جسدي، حيث يفتح خط الاتصال بين العقل والجسد.

الخطوة الثالثة: التركيز الإيجابي

يتعلق التركيز الإيجابي بتخيل صور معينة تساعدك على الأداء بشكل أفضل. ويتم ذلك بالتزامن مع تنفسك واسترخائك، والهدف هو ربط الصور التي تختار التركيز عليها بشعور السيطرة الكاملة. وبمرور الوقت، يمكنك أن تبدأ في القيام بذلك باستخدام صور





ومهارات تخيلية أكثر تحديًا. والفكرة هي أنك ستحتاج إلى العمل على الحفاظ على تنفسك واسترخائك جنبًا إلى جنب مع الصور التي تزداد صعوبة (على سبيل المثال، تخيل جمهورًا مكون من ٥٠٠ شخص بدلاً من ٥٠).

إن كلمتي "إيجابي" و"تركيز" مهمتان في حد ذاتهما هنا. يرتبط التركيز بالقدرة على إبطاء أفكارك وتضييق نطاق انتباهك. وللقيام بذلك، يمكنك استخدام صورة بسيطة (على سبيل المثال، نقطة أمامك للتركيز عليها، أو مكان لديك فيه ذكريات إيجابية من طفولتك). وبدلاً من ذلك، يمكنك التركيز على شعار معين أو صوت (هناك العديد من قوائم التشغيل التي تقدم أصواتًا محيطية مثالية). ترتبط الإيجابية بجودة ما تختار التركيز عليه؛ يجب أن يكون متعمدًا وذا معنى. يجب أن تستحضر أيضًا عاطفة إيجابية ومفيدة مثل الهدوء والإثارة والامتنان والتحدي والفخر وما إلى ذلك.

عند ممارسة هذه المبادئ الثلاثة، قد يبدأ الشكل الأساسي للتركيز الإيجابي ببساطة بالتنفس والاسترخاء. إذا لم تكن مدربًا جيدًا ومتمرسًا، فإن التنفس والاسترخاء هما في حد ذاتهما مهارات تتطلب انتباهك الكامل. والخطر هو أنك قد تحاول التركيز على الكثير في وقت واحد وتفقد السيطرة على الأساسيين الآخرين. من الغريب أن نتخيل أن التنفس والاسترخاء النشط قادران على شغل انتباهك الكامل، لكنني تعلمت أنه عندما تريد القيام بشيء بجودة كبيرة، يجب أن تتأكد من أن أجزائه المكونة له بنفس الجودة أيضًا. يتخذ الطهارة نفس الموقف تجاه مطبخهم؛ إذ سيخبرونك





أن الطبق ذي الجودة العالمية يبدأ بجودة المكونات الأساسية. بمجرد تحقيق التنفس الجيد والاسترخاء كمعيار أساسي للتركيز المنضبط، يمكنك البدء في إضافة طبقات من التخيل. في البعد الفكري، استكشفنا التخيل كأداة قوية لتطوير مهاراتك واتخاذ القرارات والثقة. التخيل يسمح لك بتعزيز وصولك لهدفك؛ إذ إن تحضير وتعزيز الدوائر العصبية يسمح لك في الواقع بتنفيذ هذا الهدف بمهارة ودقة وثقة أكبر.

التأقلم مع بيئة الضغط

قبل أن يسمح لك عقلك بالتركيز على تفاصيل الحدث القادم، يجب أن يشعر أولاً بالراحة مع البيئة. في بعض الأحيان، قد يسبب مجرد التفكير في التواجد في ملعب كبير أو على خشبة المسرح أو في منطقة قتال أو في غرفة عمليات قلقًا أو تشنيتًا، وفي هذه الحالة يجب عليك أولاً التأقلم مع هذه الصور. لذلك، قد يبدأ التخيل على نطاق واسع قبل أن يضيق إلى تفاصيل عمليتك أو مخططك. إذا لم تكن معتادًا على إثارة المشاعر الصعبة بهذه الطريقة، فقد تكون أقل استعدادًا لتخيل هذه السيناريوهات مسبقًا. لكن هذا من شأنه أن يجعلك أكثر عرضة للتفسير السلبي للمشاعر التي تترسخ عندما تصل إلى هناك. لقد تم تسليط الضوء على هذا الموقف لي بطريقة رائعة منذ سنوات عديدة. كنت أعمل مع متسابق في رياضة الفروسية. إن سباقات الفروسية هي في الواقع تتكون من ثلاثة تخصصات الترويض والقفز على الحواجز





والركض. إنها رياضة تتطلب قدرًا كبيرًا من المهارات والصفات من كل من الحصان والفارس، فضلًا عن علاقة ثقة كبيرة بينهما. كان هذا الفارس على بعد أسابيع فقط من أول دورة أوليمبية له، وبدأ يشعر بالضغط. إذ لم يسبق له أن خاض منافسة كهذه، حيث يُبدي العالم اهتمامًا كبيرًا به فجأة. لقد قلل من أهمية الأمر، لكنني أدركت أنه كان يؤثر عليه. لقد جعلته يتدرب على اختبار المحاكاة الكامل في ذهنه (وهو ما يعرفه الفرسان ويتدربون عليه مسبقًا)، وهو شيء اعتاد القيام به، ولكن هذه المرة أردت منه أن يفعل ذلك وهو جالس على الحصان.

الخيول حيوانات حدسية للغاية. وعلى الرغم من تدجينها، إلا أن الخيول لا تزال تتصرف مثل الحيوانات المفترسة؛ فهي متقلبة للغاية ومتناغمة مع محيطها. في رياضة الفروسية، يتحدد استعدادها للأداء بالكامل من خلال قيادة الفارس. إذا كان الفارس متوترًا للغاية وغير متماسك، فسوف ينقل ذلك إلى الحصان دون وعي من خلال التوتر والانحرافات الطفيفة في توقيت إشاراته. يُعتقد أيضًا أن الخيول لديها حاسة سادسة تسمح لها بالتقاط عدم تماسك الخيول الأخرى من جميع أنحاء القطيع، مما يمكنها من الاستجابة للحيوانات المفترسة بسرعة أكبر بكثير مما تسمح به الإشارات البصرية. إذا شعرت بعدم التماسك لدى الفارس، يصبح الحصان مشتتًا بشكل واضح، مما يؤثر بعد ذلك على أدائها معًا. لهذا السبب، عملت كثيرًا مع قادة الأعمال باستخدام الخيول كأداة لتقديم ردود فعل صادقة؛ فالخيول لا تهتم عادةً بكونك الرئيس التنفيذي أو موظف الاستقبال، بل إنها ببساطة





تستجيب للشعور الذي تشعر به.

في هذه الحالة، حدث شيء رائع عندما جلس الفارس على ظهر الحصان، وهو يفكر في المنافسة في ذهنه. بدأ الحصان يتحرك، وأصبح مضطربًا بشكل واضح. كان الفارس، الذي يحاول التركيز على مهمته، متوترًا وأصبح نمط تنفسه غير منتظم. وفي غضون دقائق، بات الحصان يتحرك كثيرًا، وشعر بتوتر الفارس، لدرجة أن الفارس اضطر إلى إيقاف التمرين في منتصفه، قائلاً، "لا أعتقد أنه يجب عليّ القيام بذلك على ظهر الحصان". بمجرد أن قال ذلك، أدرك أن هذا هو المغزى. إذا كان مجرد تخيل اليوم الكبير كافيًا لخلق التوتر في نفسه وحصانه، فتخيل ما سيحدث عندما يصل إلى هناك حقًا.

كل يوم خلال الأسابيع القليلة الأخيرة، كان يتخيل الحدث مع التنفس بعمق ووعي والبقاء مسترخيًا، مستخدمًا حصانه لإخباره ما إذا كان مسترخيًا ومتناسكًا أم لا. وقد وصلنا معًا إلى اليوم الكبير وتمكنا من تحقيق أعلى نتيجة لهما على الإطلاق.

التأمل والأسس الثلاثة

أصبح استخدام التأمل لتحسين الصحة والأداء منتشرًا على نطاق واسع وتستمر شعبيته في النمو. وفي الوقت نفسه، أصبحت فوائد ممارسة التأمل موثقة جيدًا في المجالات العلمية.





إن التأمل واليقظة الذهنية يشبهان المبادئ الثلاثة من حيث المكونات الأساسية؛ ومع ذلك، لن يتم تقديم التأمل أبدًا بنفس الطريقة التي قدمت بها المبادئ الثلاثة. وذلك لأن التأمل مبني على نهج أو فلسفة بدلاً من تقنية أو نشاط محدد؛ وهذا النهج يعمل بشكل جيد للغاية بالتزامن مع المبادئ الثلاثة. يركز التأمل على حالة الوجود بدلاً من حالة الفعل. إذا تعلمت ربط "الانشغال" بـ "إحراز تقدم"، فقد لا يكون مفهوم التأمل مريحًا، ناهيك عن الممارسة نفسها. قد تكون أكثر ميلًا إلى طرح السؤال التالي: "ماذا يجب أن أفعل؟" في حين يعلمك التأمل في الواقع أن تسأل: "كيف أريد أن أكون؟" فنحن بشر في الأخير، ولسنا أفعالاً بشرية.

إن فكرة "الوجود" و"الفعل" مهمة في بيئات الأداء؛ إذ يمكن الفوز بالميداليات الذهبية أو خسارتها في اللحظات العصبية التي تسبق فعاليات المنافسة، عند النقطة التي لا يوجد فيها ما يمكن القيام به جسديًا. إن حقيقة العمليات القتالية هي أنه غالبًا ما يكون هناك انتظار أكثر بكثير من الفعل. هذه هي الأوقات التي يمكن أن تطفو فيها المشاعر السلبية على السطح، وقد تتضخم مشاعر عدم الثقة وقد يتصاعد التوتر. وفي كثير من الأحيان، تكون هذه هي الأوقات التي تكون فيها العادات المهمة مثل التنفس العميق أبعد ما تكون عن أذهان الناس حيث يصبحون منغمسين بشدة الموقف الذي يجدون أنفسهم فيه. إذا كنت قادرًا على تطبيق التدريب العقلي، فسوف تتأثر بشكل أقل بالأفكار السلبية والتوقعات بينما تكون مستعدًا بشكل أفضل للأداء في أفضل



حالاتك.

ولكي تتمكن من تطبيق التأمل على الحياة، أعتقد أنه يتعين عليك أن تبتعد عن الصورة الشائعة التي تتخيل الجلوس متربع الساقين بجانب بحيرة جبلية أو في مكان منعزل في الغابات. فهذه البيئات أماكن رائعة لممارسة التأمل، ولكنها ليست جزءًا أساسيًا من أدوات التأمل. ومن الناحية المثالية، ينبغي أن يسمح لنا التأمل بالعمل بشكل فعال في البيئات المزدحمة والصاخبة وحتى العدائية. وهذا هو الوقت الذي تحتاج إليه حقًا. وإذا كنت تعتقد أنه "يجب أن تكون البيئة مناسبة"، فأنت تغفل عن الهدف الأساسي. ومع ذلك، فإن البيئات الهادئة والأمنة مثالية لتعلم هذه المهارات، بنفس الطريقة التي يتم بها تعلم أي مهارة بشكل أفضل دون تشتيت.

لذلك، تقدم المبادئ الثلاثة تركيزًا تطبيقيًا على مبادئ التأمل واليقظة. بالنسبة لي، كان ذلك من خلال رمايتي للهدف. لقد وصلت إلى نقطة بدأت فيها أدرك أن التدريب البدني لم يعد يعزز نتائجي في المنافسة. فقد كان مجرد تعزيز لفكرة أنني كنت قادرًا على التصويب بشكل جيد للغاية في التدريب ولكنني كنت أكفح من أجل الأداء بنفس المستوى عندما كان الأمر مهمًا حقًا في المنافسة.

وبعد منافسة كارثية في كأس العالم في بودابست، أدركت أنني لم أعد أستطيع مواصلة التدريب بالطريقة التي كنت أتدرب بها بينما أتوقع نتيجة مختلفة. قررت أن نتائجي السيئة لا علاقة لها بقدرتي على التصويب بل تتعلق بالحالة الذهنية التي كنت عليها



أثناء التصويب، وهو الأمر الذي لم أهتم به كثيرًا عندما كنت أتدرب في المنزل. وعلى مستوى ما، كنت أعلم أنه يجب تدريب حالتي الذهنية على أساس يومي إذا أردت أن أتمكن من إعادة خلقها بأي درجة من اليقين في المنافسة، ولكن حتى مع حصولي على درجتين علميتين في علم النفس، لم أكن متأكدًا تمامًا من كيفية القيام بذلك.

واتضح أن تغييرًا بسيطًا قد يحدث فرقًا كبيرًا في نهجي العقلي وفي نتائجي. بدأت في ممارسة الرماية الوهمية أكثر بكثير (الرماية دون ذخيرة). وفقط من خلال القيام بذلك بات يمكنني التركيز حقًا على لعبتي الداخلية، مما يسمح لي بحرية التدرب دون تشتيت النتائج. لقد فعلت الكثير من هذا في المطبخ في المنزل مع تثبيت الهدف على الحائط. كنت أعرف كيف يشعر الشخص الذي يطلق النار بشكل جيد؛ لذلك، إذا كنت أعتمد على النتيجة لإخباري، فأنا لا أعزز عملية إتقاني وحكمي وثقتي في النهاية من الداخل إلى الخارج.

لقد أصبح التنفس والاسترخاء والتركيز المبادئ الأساسية لكل طلقة، والتي ترسخت في كل جزء من روتيني. كنت أرفع المسدس فوق الهدف بينما أقول "اهدأ" في رأسي وأتنفس بعمق. ثم أنزل المسدس إلى الهدف وأنا أقول "تحكم"، وأخرج نفسًا بطيئًا، وأشعر باسترخاء كتفي. وأخيرًا، أركز على الهدف بينما أقول لنفسي "صوب" وأضغط على الزناد. كنت أتدرب على نفس المخطط تمامًا في كل مرة، أولاً في رأسي ثم بالمسدس. وبالنسبة لعقلي، فقد اندمجا إلى حد كبير وأصبحا شيئًا واحدًا. كنت أشعر أحيانًا





بالإرهاق في نهاية كل جلسة (ببساطة بسبب التركيز الشديد) ولكنني كنت دائمًا صافي الذهن ومبتهجًا إلى حد ما. لقد فعلت ذلك في البداية لمدة ١٠ دقائق، ولكن بعد أشهر من التدريب، كنت أستمر لمدة ساعة كاملة، وأصبح تركيزي أعمق وأعمق.

ومن خلال هذه العملية، كنت أمنح الفرصة لعقلي وجسدي أن يعملًا معًا بشكل مثالي ومتناغم على هذه المهمة. وهناك عبارة يستخدمها علماء الأعصاب: "ما يُستثار معًا يرتبط معًا". وهذا يعني أنه يمكنك تدريب نمط التنفس وإيقاعات القلب والاسترخاء العضلي والتركيز والعمل، كل ذلك كشيء واحد. وبدون هذا النهج الشامل، فإنك تركز فقط على أفعالك ثم تتساءل لماذا تختلف التجربة والنتيجة في كل مرة.

أسسك أصبحت أقوى الآن

إن عملية التماسك المكونة من ثلاث خطوات لا تنتج فوائد فورية فحسب، بل إنها تُسهل بمرور الوقت التغييرات المستدامة في الصحة والعافية والأداء. وكلما مارسنا هذه الحالات، كلما أصبحت مألوفة بشكل متزايد للدماغ والجسم. وبالتالي يتم تعزيز هذه الأنماط الصحية الجديدة وتصبح بمرور الوقت بمثابة خط أساس جديد، والذي يسعى نظامك بالكامل تلقائيًا إلى الحفاظ عليه. يتم استبدال الأنماط التي تكمن وراء تجربة التوتر السليبي تدريجيًا بأنماط فسيولوجية وعاطفية وإدراكية وسلوكية أكثر صحة كطريقة طبيعية للوجود.



هناك أيضًا بيانات تربط بين تدريب التماسك والتغيرات الإيجابية في الأنماط الهرمونية.⁽²⁾ فقد وجدت الأبحاث التي أجراها معهد "هارت ماث HeartMath" أن الأشخاص الذين مارسوا تقنيات التماسك لمدة ٣٠ يومًا أظهروا انخفاضًا كبيرًا في هرمون التوتر "الكورتيزول" وزيادات كبيرة في هرمون "ديهيدرو ايبى آندروستيرون DHEA"، والذي كما قلنا سابقًا أنه يتوسط استجابتنا للضغط. وقد تم تفسير هذا الاكتشاف كدليل على حدوث عملية إعادة تنميط على مستوى عميق.

المرحلة الثانية: توسيع منطقة راحتك

الآن بعد أن أصبح بوسعك تحقيق حالات متماسكة بإرادتك، فإن الهدف التالي هو التدريب على الضغط. من خلال الحفاظ على حالة متماسكة في موقف ضاغط، فإنك تُنمي استجابة مختلفة تمامًا للضغط. يُطلق على هذا "اللياقة اللاإرادية" لأنك تدرب جهازك العصبي بشكل فعال. أنت تُعلم عقلك وجسدك أن يعززا "استجابة التحدي" لديك بدلًا من استجابة "الكر أو الفر". وكما اكتشفنا سابقًا، سيؤدي هذا إلى نتائج مختلفة تمامًا. وبهذه الطريقة، تبدأ الأسس الثلاثة في ربط البُعد الفكري والبُعد الشعوري، مما يسمح بتركيزك العقلي وروتينك (مخططك) بأن يكونا مقترنين بحالة فسيولوجية هادئة ومريحة.

في صباح الثالث من يونيو عام ٢٠١٧، اتخذ متسلق صخور يدعى أليكس هونولد أولى خطواته في رحلة لم يعتقد أحد أنها ممكنة. فقد تسلق الوجه الرأسي لمنحدر إل كابيتان الصخري في منتزه يوسمايت الوطني - ١٠٠٠ متر من الجرانيت الشاهق- دون أي حبال، وهي الممارسة المعروفة باسم التسلق المنفرد الحر. وقد تسلق العديد من المتسلقين الجريئين ارتفاعات شاهقة دون حبال، ولكن لم يسبق أن حاول أحد القيام بشيء كهذا من قبل، على الأقل ليس دون سقوط المتسلقين إلى حتفهم، كما حدث لعدد من أصدقاء أليكس. فقد تسلق وارن هاردينج نفس الطريق



لأول مرة في عام ١٩٥٨. واستغرق الأمر منه وفريقه ٤٦ يومًا على مدى ١٦ شهرًا؛ لأنهم لم يتمكنوا من القيام بذلك بشكل مستمر. فقد كانوا يثقبون البراغي في الجرانيت ويسحبون أنفسهم إلى الأعلى. وعلى النقيض من ذلك، استغرق الأمر من أليكس ساعة و٥٨ دقيقة؛ هو والمنحدر الصخري فقط مع هامش صفري للخطأ.

حتى مع الحبال لم يكن هذا التسلق سهلاً. فعند الصعود كان هناك عدد كبير من الأجزاء شديدة التعقيد. وفي بعض الأماكن كانت حافة قدم أليكس على اتصال بمليمترات فقط من الصخور. وفي إحدى الأجزاء كان عليه أن يقفز فوق الصخرة (٤٦٠ مترًا أو ١٥٠٠ قدم في الهواء) وأن يمسك بحافة ضيقة بأصابعه فقط. وقد لخص صديقه وزميله المتسلق تومي كالدويل التحدي بعبارات واضحة: لم يكن هناك سوى نتيجتين هنا، الفوز أو الموت. وكان هذا هو التحدي الذي فرضه أليكس هونولد على نفسه.

قد يكون من السهل الاعتقاد بأن أليكس كان يتمنى الموت، أو أنه لم يكن عاقلاً تمامًا، لكن أليكس لم يكن مجنونًا على الإطلاق. لقد كان مدرِّبًا تمامًا لحجم التحدي، وفي فيلم "المتسلق الحر Free Solo" الحائز على جائزة الأوسكار، والذي وثق استعداده لمدة عام للتسلق، صور الفيلم أليكس وهو يعاني من العديد من لحظات الشك.

فكيف يمكن تحقيق إنجاز كهذا؟ حسنًا، لا شك أن التدريب منذ سن الخامسة ساعد أليكس على إتقان بعض التحديات الفنية، لكن كونك جيدًا من الناحية الفنية لا يُعِدُّك بالضرورة عاطفيًا





لشيء متطرف مثل هذا. لا يكفي مجرد التدريب على المسار بالحبال مرارًا وتكرارًا حتى تعرف أنك تستطيع القيام بذلك دون السقوط ثم تزيل الحبال. هذا نهج منطقي، لكن في اللحظة التي تزيل فيها الحبال، يصبح التحدي مختلفًا تمامًا. بنفس الطريقة، تخيل أنك تمشي على حافة الرصيف. لن تواجه أي مشكلة في المشي بحرية لأنه لا يوجد خطر حقيقي. لكن تخيل الآن أن السقوط من الرصيف لم يكن ثلاث بوصات بل ثلاثة أميال. كيف ستمشي؟ إذا كان بإمكانك التحرك على الإطلاق، فمن المرجح أن تكون بطيئًا وحادًا، وربما تتأرجح دون أي حركة تقريبًا. المقصد هنا هو أن التحدي لا علاقة له بقدرتك على المشي. فأنت لم تنس فجأة كيفية المشي؛ لذا، بغض النظر عن مقدار التدريب الذي تبذله على المشي بعيدًا عن الحافة، فأنت لا تستعد حقًا للتحدي الحقيقي. وذلك لأنه بمجرد إتقان المهارة الفنية، يصبح التحدي الحقيقي تحديًا عاطفيًا.

لذلك، وبصرف النظر عن القدرة الفنية، كيف درب أليكس نفسه عقليًا على شدة التسلق؟ لقد بنى مخططه الخاص، أو على حد تعبيره "خريطة ذهنية"، للتسلق. وقد حددت هذه الخريطة ما يستلزمه التسلق المثالي، بما في ذلك المسار الدقيق، وطبيعة كل خطوة والتقنيات الدقيقة المطلوبة لإنجاز كل خطوة. لكن أليكس أقر بأن هذا كان جزءًا فقط من التجربة المرئية؛ كان هذا هو الجزء المتعلق بالتفكير والفعل. ما كان يحتاجه أيضًا هو فهم الجزء المتعلق بالشعور؛ أي كيف سيكون شعور كل خطوة بدون حبل. لقد فعل ذلك من خلال ممارسة جزء معين من التسلق





بحبل وطرح سؤال: "كيف سيكون الأمر لو كنت هنا الآن بدون حبل؟" عندما فعل ذلك، كان يمكنك أن ترى تعبير وجهه يتغير بشكل واضح حيث استجاب عقله وجسده للتجربة المرئية. كان يمكنك أن ترى الخوف يسيطر عليه، وجسده متوتر. كان لا يزال لديه حبال، لكنه كان يستحضر الخوف حتى يتمكن من التدرب على العمل من خلاله، بحيث يتنفس ويسترخي ويلاحظ الخيارات المتاحة له. ووصف ذلك بأنه "توسيع منطقة راحته". ومن خلال تبني استجابة استباقية للخوف (أي استحضار الشعور المخيف بطريقة آمنة بدلاً من محاولة قمعه)، كان قادرًا على العمل من خلاله وتوسيع منطقة راحته. هذا مثال رائع لإعادة تقييم مشاعرك بدلاً من قمعها، وهو ما سلطنا الضوء عليه سابقًا في أمثلتنا عن الجراحة وجنود القوات الخاصة الذين يخضعون للاستجاب. بالنسبة لأليكس، على مدار العام الذي قضاه في التحضير، كان قادرًا على القيام بذلك لكل جزء من التسلق، بدءًا من الأجزاء الأسهل والانتقال إلى الأجزاء الأصعب، حتى علم أن عواطفه لن تقيدته وتحده بعد الآن.

وقد تعززت فكرة توسيع منطقة الراحة لديه من خلال تدوين يومياته. كان أليكس يكتب ملاحظاته بالتفصيل بعد كل تسلق؛ ليس فقط ملاحظاته طوال التسلق والحلول الفنية لكل خطوة، ولكن أيضًا ملاحظاته حول ما كان يحدث له في الداخل. ومن المثير للاهتمام أن الكلمة التي كان يستخدمها كثيرًا في يومياته هي الثقة. بدأ أن الثقة دائمًا في مركز القدرة على التعامل عاطفيًا مع كل خطوة صعبة. وإذا كان هناك أي شيء لا يثق به، كان عليه أن



يجد طريقة لمعالجته.

أمل أن تتفق معي على أن هذا مثال رائع (وإن كان متطرفاً) لكيفية التعامل مع البعد الشعوري. قد لا تخاطر بحياتك في السعي لتحقيق أهدافك، ولكن مع ذلك فإن نفس المبادئ تنطبق على أي شخص لديه شيء يريجه وشيء يخسره.

إن قصة أليكس المذهلة هي مثال مقنع للتعامل مع الخوف وتوسيع منطقة الراحة لديك. فهي تعزز المبدأ القائل بأنه يمكنك بالفعل خلق استجابة إيجابية للتوتر والضغط من خلال محاكاة التجربة الصعبة في عقلك وربطها بالتنفس العميق والاسترخاء النشط وتصور المهارات الأساسية المطلوبة في هذا الموقف.

تدرب بجدية، تقاقل بسهولة

يتطلب التكيف الإيجابي التعرض للتوتر والضغط بشكل متحكم فيه. وهذا مبدأ أساسي للتدريب النفسي الفسيولوجي. من أجل تقوية عضلاتك ونظامك القلبي الوعائي، عليك أولاً أن تخلق قدرًا كبيرًا من التوتر. ومن خلال خلق التوتر تتكيف لتصبح أقوى وأكثر كفاءة. المصطلح التقني لهذا هو "التعويض الفائق"، وتعتمد فعالية تكيفك لتصبح أقوى وأكثر لياقة على نسب العمل والراحة.

في رفع الأثقال، يتضمن هذا إجهاد العضلة إلى الحد الذي تبدأ عنده أليافها حرفيًا في الانهيار. وإذا ما أتاحت فترة مثالية



للتعافي، فلن تعمل ألياف العضلة على إصلاح نفسها فحسب، بل وستصبح أقوى. أما إذا ما رفعت أوزان أكثر من اللازم أو كررت التمرينات كثيرًا دون راحة، فسوف تتعرض العضلة للتلف الشديد. وإذا لم يتم إجهاد العضلة بدرجة كافية، سوف تتسبب في ضعفها وضمورها. فكر في وضع ذراعك في جيبة لمدة ستة أسابيع وستصبح شاحبة ونحيفة. وهذا ينطبق تمامًا على تحسين مرونتك العقلية. فلا يمكنك أن تصبح أقوى من خلال حماية نفسك من الإجهاد أو الضغط. بل تحتاج بدلًا من ذلك إلى التعرض له بشكل متحكم به ومنهجي. ولكن بنفس الطريقة التي قد تحتاج بها إلى الراحة والتعافي ببطء وبشكل تدريجي إذا ألحقت ضررًا كبيرًا بعضلة، فإن نفس المبدأ ينطبق على التدريب العقلي. فإذا مر شخص ما بتجربة ضارة بشكل خاص وفقد ثقته بنفسه، فقد يكون الضغط الإضافي ضارًا ويجب عليه إعادة بنائه ببطء، بغض النظر عن مقدار الضغط الذي يمكنه تحمله مسبقًا.

وإلى حد ما، فإن فكرة التعرض المتحكم فيه للإجهاد والضغط مدمجة بالفعل في التدريب العسكري وتتجسد في شعار "تدرب بجدية، تقاوم بسهولة". إذ كنا نبدأ بتعلم مهارات وتكتيكات جديدة في بيئة هادئة مريحة، وبالتالي نؤسس فعليًا للبعد الفكري لدينا أولاً. وسرعان ما يتطور هذا إلى القيام بجولة "مشي وتحديث" في ساحة العرض بالخارج. وشيئًا فشيئًا، كان التدريب يضيف تحديات جديدة؛ من قبيل القيام بالأمر بأقصى سرعة، والقيام به محرومًا من النوم، والقيام به في الظلام، والقيام به باستخدام ذخيرة حية، وما إلى ذلك. وفي كل مرة يتم فيها إضافة تحدٍ جديد،





كنا نصل إلى الحد الأقصى لقدراتنا وثقتنا، ولكننا لم نتجاوزه أبدًا. وكان لدينا الوقت قبل ذلك للتخطيط والاستعداد، والوقت بعد ذلك للتأمل وفهم ما حدث للتو. وكان هذا ضروريًا لتحويل الكثافة والشدة إلى ثقة.

وعلى نحو مماثل، إذا أراد فريق أو منظمة تطبيق مبدأ الضغوط المتحكم فيها، فلن يتكيف الأفراد بشكل إيجابي إلا إذا بدأوا من موقف قوة. ولا يتكيف الموظفون بشكل إيجابي بمجرد تعلم كيفية البقاء في العمل، كما يود العديد من أصحاب العمل أن يعتقدوا. لذا إذا كنت ستتعامل مع أداء ذي كثافة عالية، فيجب أن تدعم ذلك بوضوح المهمة والأهداف، والتخطيط الجيد، والاهتمام بالرعاية والدعم الاجتماعي.

النقطة المهمة هنا هي أن الضغط ليس عدوًا، بل هو في الواقع عامل للنمو وتعزيز القوة؛ ولكن فقط عندما يتم تطبيقه بشكل متعمد، وبطريقة محكمة ومنهجية، وعندما يتم موازنته مع الدعم الفعال والتعافي.

بما أن هذا هو هدفك، فكيف يمكنك تطبيق هذا المفهوم في حياتك اليومية وفي المنظمات الكبيرة؟

الدخول والخروج من الشدة

يعد مطار هيثرو في لندن أحد أكبر المطارات في العالم، حيث يسافر نحو ٨٠ مليون مسافر سنويًا. ويعد الحفاظ على الأمن أكبر





عملية على الإطلاق داخل المطار، حيث يتم توظيف أكثر من ٤٥٠٠ موظف لضمان سلامة كل مسافر. وكان رئيس هذه العملية هو توم ويليس، وفي عام ٢٠١٨ دُعيت للدخول والعمل مع توم وفريقه. وسرعان ما تعلمت حجم التحديات التي يواجهونها يوميًا والطبيعة المستمرة للحفاظ على سلامة العديد من الركاب والتحرك عبر المطار، ناهيك عن حماية مساحة ١٢,٥ كيلومترًا مربعًا من المنشآت و٧١ كيلومترًا من السياج المحيط.

وبالإضافة إلى حماية الموظفين والركاب، فإن فريق الأمن مسؤول عن ضمان تدفق حركة الركاب عبر المطار، وتجنب أي تأخيرات غير ضرورية تؤدي إلى تراكم الركاب والطواير التي يمكن أن تخرج عن نطاق السيطرة بسرعة. وهذا له تأثير متسلسل على الصعود إلى الطائرة وأوقات وقوفها، وفي النهاية المغادرة. وفي مطار مثل هيثرو حيث تقلع الطائرات أو تهبط كل ٤٥ ثانية، لا يوجد تسامح كبير مع التأخير، وأي تأخير يحدث يكون من الصعب للغاية تعويضه.

عندما كنت أعمل مع فريق الأمن، كان مطار هيثرو يشهد نموًا سريعًا. ومع زيادة أعداد الركاب، أصبحت أيام الذروة مشكلة بشكل خاص. كان الموظفون مدربين جيدًا، وكان عليهم أن يبقوا مركزين ومجتهدين من بداية نوبتهم إلى نهايتها مع تقديم تجربة لطيفة لجميع العملاء (المسافرين). ولكن، مع وقوفهم على أقدامهم طوال اليوم، وجدوا صعوبة في الحفاظ على مواكبة العمل بهذا المستوى. وفي اللحظة التي ينخفض فيها أدائهم، تحدثت المشاكل. ومع تراكم الطواير، والمشاكل التي يجب التعامل معها





والضغط لإبقاء الأشخاص يتحركون عبر النظام، يمكن أن يتراكم التوتر والضغط بسهولة.

لقد حدد توم وفريقه الإداري هذه المشكلة باعتبارها مشكلة من المتوقع أن تتفاقم مع زيادة أعداد الركاب. وفي الوقت نفسه، أدركوا أهمية الضغوط الإيجابية في الحفاظ على تركيز الفريق وفعاليتها خلال الأيام الأكثر ازدحامًا في العام. لذلك، استحدثت توم مفهومًا بسيطًا يسمى "أيام أ". كانت هذه أيامًا خاصة مصممة لدعم وتحدي الموظفين لرفع مستوى أدائهم استجابة للطلب المرتفع. إن تدفق المسافرين عبر المطارات يمكن التنبؤ به بدرجة كبيرة لأنه يستند إلى حجوزات شركات الطيران؛ وبالتالي، تمكن الفريق من تحديد "أيام أ" قبل وقت طويل. وعادةً ما كانت تلك الأيام هي الأيام التي يتوقعون أكثر فيها مرور أكثر من ١٢٥,٠٠٠ مسافر عبر صالة المغادرة في اليوم.

لقد تم تصميم "أيام أ" وفقًا لخطة عمل وضعها توم وفريقه من أجل تعظيم فعالية العمليات. وتألفت هذه الخطة من إجراءات وبروتوكولات تضمن توافق الجميع مع نفس الهدف النهائي. على سبيل المثال، لن يتم السماح بأي اجتماعات أو تدريبات في أي يوم من "أيام أ" ويجب أن يتمكن جميع المهندسين من الوصول إلى المدرج في غضون ٥ دقائق بدلاً من ٢٠ دقيقة في المعتاد. ومع وجود مئات من البروتوكولات الصغيرة هذه لأيام "أ"، تم منح الجميع الدعم الذي يحتاجون إليه لمواجهة التحدي وتقديم أفضل ما لديهم. ومع تحديد "أيام أ" بوضوح في مذكرات كل شخص، تمكن الأشخاص من الاستعداد عقليًا وجسديًا لهذا



التحدي مسبقًا.

كان المديرين يخططون للأيام المقبلة مع فرقهم، وكان الأفراد واضحين بشأن أهدافهم وأولوياتهم، وكان أعضاء الفريق يصلون ومعهم المزيد من المياه والطعام لإطعام الجميع طوال اليوم. وكانوا يستبدلون أحذيتهم بأخرى أكثر عملية توفر لهم السرعة والراحة! وفي حين كانت العديد من هذه الإجراءات الصغيرة دائمًا تحت سيطرتهم، إلا أنها لم تكن تعتبر جزءًا من "التحدي" من قبل.

أصبح من الواضح على الفور كيف يصل الناس إلى كل يوم من "أيام أ" بطاقة إيجابية. وكان جميع أعضاء طاقم العمل البالغ عددهم ٤٥٠٠ موظف مُتّحدين في تحديهم، وكانوا يتوقعون النجاح. ولكن الأهم من ذلك هو كيف كانوا ينفون اليوم بابتسامة على وجوههم. من حيث الأداء، أشار توم إلى أنه على الرغم من أنهم تحملوا العديد من الأيام السيئة في مطار هيثرو، إلا أنهم لم يعانون أبدًا من "يوم أ" سيئ. في الواقع، أظهرت المقاييس بوضوح أنهم غالبًا ما كانوا يؤدون في أفضل حالاتهم، على الرغم من أعداد الركاب القصوى.

لقد تحدثنا في وقت سابق عن قدرة أصحاب الأداء العالي على تحويل استجابة الكر أو الفر إلى "استجابة التحدي" وبالتالي التحول من التوتر السلبي، الذي يحد من القدرة على التحمل، إلى التوتر الإيجابي، الذي يعزز من القدرة على التحمل. وهذا مثال رائع لكيفية تحقيق ذلك على نطاق المنظمة.



ربما تتساءل لماذا لا يمكنهم خوض "يوم أ" كل يوم؟ حسنًا، في هذه الحالة كانت هناك آثار عملية، مثل حظر الاجتماعات، والتي لن يكون من الممكن القيام بها كل يوم. ولكن، بصرف النظر عن ذلك، هناك سبب آخر. إن السلوكيات عالية الأداء في حد ذاتها تشكل تحديًا للبدء فيها والحفاظ عليها، وفي قلب ذلك هو الثقة. هل تعتقد أنك تستطيع القيام بذلك؟ هل الأمر يستحق ذلك؟ من خلال تركيز جهودك على يوم أو حدث معين، ستتعلم ما أنت قادر عليه عندما تبذل جهدك بالكامل على مخططك. تعمل هذه التجربة الإيجابية على تعزيز السلوكيات الجديدة، مما يجعلك أكثر عرضة للرجعة في القيام بها مرة أخرى، ولكن الأمر يستغرق وقتًا حتى تصبح هذه السلوكيات عادة وبالتالي مستدامة. لذا فمن خلال ممارسة "أيام أ" بشكل روتيني، لن يكون الأمر سوى مسألة وقت قبل أن تشبه "أيام أ" الأيام العادية.

إن الدخول والخروج من الشدة والكثافة يتعلق ببساطة بأن تكون أكثر تعمدًا في كيفية الانتقال من لحظات أو فترات الضغط وإليها. فبدلاً من أن يتحكم الضغط في شعورك وسلوكك، فإن أصحاب الأداء العالي هم من يملون الشروط مقدماً.

إنشاء حدود

تتمثل إحدى التقنيات الأخرى التي تساعدك على الدخول والخروج من الشدة بشكل أكثر عمدًا في إنشاء حدود.





تعد قرية التدريب الرياضي (STV) بجامعة باث موطناً لبعض أنجح الرياضات الأولمبية في المملكة المتحدة. فقد عاد الرياضيون المتنافسون في دورة الألعاب الأولمبية بطوكيو ٢٠٢٠ بحصاد لا يصدق من ١٠ ميداليات ذهبية؛ وهي شهادة لا يمكن إنكارها على جودة التدريب والتوجيه والدعم الذي يتلقونه. يضم مبنى القرية الكبير والمثير للإعجاب مرافق ومساحات حديثة للرياضيين للتدريب. ومع ذلك، يوجد أيضًا غرفتان عاديتان نسبيًا في ذلك المبنى، والتي، بالنسبة لي، تتوافقان بشكل جيد مع فكرة الكثافة المتحكم فيها.

الأول هو صالة الألعاب الرياضية للرياضيين النخبة. وهي فرع من صالة الألعاب الرياضية الرئيسية، والمفتوحة أيضًا للجمهور. تم إنشاء صالة الألعاب الرياضية للرياضيين النخبة لأول مرة من قبل فريق الرجبي الإنجليزي عندما كانوا يستخدمون مدينة باث كمركز تدريب لهم. كانوا بحاجة إلى عزل المعدات الوحشية التي أحضروها معهم، وهي آلات ضخمة تؤلم بمجرد النظر إليها. ونتيجة لذلك، تم تركيب حاجز زجاجي في أحد طرفي صالة الألعاب الرياضية الرئيسية لإنشاء منطقتين منفصلتين. عندما غادر فريق الرجبي الإنجليزي في النهاية، كان هناك الكثير من الحديث حول ما إذا كان يجب ترك الجدار الزجاجي للرياضيين النخبة المقيمين أو ما إذا كان يجب هدمه. وفي النهاية، تقرر تركه، ولكن تقرر أن تكون هناك قواعد محددة للرياضيين الذين يستخدمونه.

لقد أصبح الجدار الزجاجي الفاصل بين الصالتين الرياضيتين الآن حدًا مهمًا؛ فبادئ ذي بدء، لا يُسمح للرياضيين بالدخول إلا





إذا كان لديهم حصة تدريبية محددة مسبقًا، أو إذا كان مدرب القوة واللياقة البدنية الخاص بهم برفقتهم لإرشادهم خلال الحصة. ويُحظر استخدام الهواتف المحمولة (ما لم تكن الحصة التدريبية مكتوبة عليها). ويتم أداء كل تمرين بأعلى مستوى وبأقصى قدر من الالتزام. وتبدأ الحصة بمجرد وصولك وتغادر بمجرد الانتهاء منها. ولا يوجد ما يشتم انتباه أي شخص آخر يقوم بحصة خاصة به. وهذا يثير السؤال التالي: ألا ينبغي للرياضيين المحترفين أن يكونوا دائمًا على هذا النحو؟ نعم، بنفس الطريقة التي ينبغي بها للسياسيين أن يكونوا صادقين دائمًا، والتي ينبغي بها للمعلمين أن يهتموا بتعليم كل واحد من أبنائهم. ولكننا بشر، وفي بعض الأحيان نستجيب بشكل جيد للمطالبات التي تساعد في تحفيزنا. إن المعايير العالية تتطلب جهدًا هائلًا. فمجرد معرفتك بأن شيئًا ما هو الشيء الصحيح لا تعني أنك لا تحتاج إلى الكثير من التشجيع على طول الطريق. إن توقع أن يحافظ الرياضيون على مستواهم الممتاز كل يوم على أساس أنهم يتقاضون أجرًا مقابل القيام بذلك هو حجة معيبة للغاية، وهي حجة يمكن أن يكون ضررها أكثر من نفعها.

بالنسبة لهؤلاء الرياضيين، فإن ما بدأ كعملية واعية، موجهة بقواعد وتوقعات واضحة، أصبح عملية أكثر حدسية. فمنذ اللحظة التي يخطون فيها عبر ذلك الباب الزجاجي، يمكنك أن تراهم حرفيًا يقفون بشكل أكثر انتصابًا، ويتنفسون بعمق أكبر ويزيدون تركيزهم.



إذن، ما هي الغرفة الثانية؟ حسنًا، على النقيض من ذلك، الغرفة الثانية هي غرفة صغيرة غير ظاهرة مخبأة في أحد جانبي الكافيتريا. هذه هي غرفة التعافي للرياضيين. عندما كنت هناك كانت مليئة بالكراسي الإسفنجية ولا شيء غير ذلك. لم يُسمح للمدربين بدخول هذه الغرفة، وبشكل عام لم يكن الناس يميلون إلى استخدام التكنولوجيا هناك. كانوا يريدون في الغالب تناول الطعام والدرشة والنوم. تذكّر أنه من أجل تدريب "مفتاح التشغيل" الخاص بك، عليك أيضًا تدريب "مفتاح الإيقاف".

إن أولئك الذين يتعاملون مع الشدة على أساس يومي يحتاجون إلى أن ينتبهوا بنفس القدر لكيفية الخروج من هذه الشدة، وإذا كنت تستطيع تعزيز ذلك في بيئتك، فستكون لديك فرصة أفضل للبقاء ملتزمًا بالمعايير التي حددتها لنفسك.

نار في القلب وجليد في الرأس : تعزيز اللياقة اللاإرادية

أحد أشكال الإجهاد والضغط المتحكم فيه والذي يُستخدم بشكل شائع في الرياضة هو التدريب المتقطع. والفكرة هي أنه من خلال إجهاد الجسم بشكل متكرر بـ "جهود" مكثفة ثم التعافي بينها، تزداد لياقتك الأساسية وتحملك للإجهاد والضغط. بمرور الوقت ستحقق نفس النتائج الجسدية ولكن بجهد بدني أقل. هذا مبدأ يُستخدم لتعزيز اللياقة البدنية، ولكنه أيضًا مبدأ أستخدمه لتعزيز اللياقة العقلية.



سابقًا في البعد الشعوري، شاركت الدراسة التي أجريتها مع لاعبي الخماسي الحديث، حيث طلبت منهم إجراء تمرين الرماية (الذي يتطلب مستوى عالٍ من الهدوء الذهني والتركيز والتنسيق) مع زيادة معدل ضربات القلب. وعلى نحو مماثل، فإن هدف اللياقة الذهنية هو الحفاظ على مستوى عالٍ من التماسك مع زيادة معدل ضربات القلب. وهذا يعادل مجازيًا الجمع بين الشطرنج والملاكمة (وهو مزيج أعتقد أنه تم تجربته بالفعل في الولايات المتحدة). ومن هنا جاءت عبارة "نار في القلب وجليد في الرأس".

هذا شيء قمت به مع فريق التزلج الصدري البريطاني كجزء من تدريبهم العقلي. هناك فوائد واضحة للحفاظ على صفاء الذهن أثناء الخضوع لضغوط جسدية.

لقد بدأنا ببساطة باستخدام الأسس الثلاثة لترسيخ حالة تماسكة قوية. لقد أصبح الفريق الآن متمرسًا في هذا الأمر (باستخدام التقنيات التي وصفتها في المرحلة الأولى سابقًا)، لذلك كان بإمكان معظمهم تحقيق تماسك قوي في غضون دقيقة أو دقيقتين. ومن أجل تحقيق تركيز كبير، كان عليهم أن يتخيلوا الوقوف في أعلى المضمار في المنافسة، على استعداد للانطلاق. بطبيعة الحال، تثير هذه الصورة درجة من التوتر، لكن لم يمر وقت طويل قبل أن يتمكن الرياضيون من التحكم في هذه الاستجابة باستخدام الأسس الثلاثة.

يجلس كل رياضي على جهاز ركوب الدراجة، ويتصل بجهاز لقياس تباين معدل ضربات القلب، مما يسمح لنا بمراقبة تباين





معدل ضربات قلبه. تذكر، أننا نبحث عن نمط موجة قوي للإشارة إلى أنهم متماسكون. وبمجرد أن يصبحوا متماسكين لبضع دقائق، يبدأون في ركوب الدراجة برفق من أجل رفع معدل ضربات قلبهم. وكانوا يزيدون ببطء من جهدهم البدني مستوى تلو الآخر (عن طريق زيادة المقاومة على الدراجة). وبمجرد أن يبدأوا في فقدان التماسك، يُطلب منهم الحفاظ على مقاومتهم والتركيز على الحفاظ على الأسس الثلاثة لمدة دقيقة، وبعد ذلك يعودون إلى الراحة. يتم تكرار ذلك عدة مرات.

هناك بديل آخر يتمثل في مضاعفة الجهود قدر الإمكان لمدة ٣٠ ثانية ثم التوقف والراحة لأطول فترة ممكنة لاستعادة التماسك. وكلما كانت لياقتك اللاإرادية أفضل، كلما عدت إلى التماسك بشكل أسرع. وهذا يشجعك على التركيز على التعافي بقدر ما تركز على الجهد، وهو أمر ضروري لأن آلية "الضغط ثم التنفيس" تبدو مهمة للغاية في تدريب لياقتنا اللاإرادية.

بمرور الوقت، يتم تدريب الرياضيين على البقاء متماسكين عند معدلات ضربات قلب عالية جدًا، مما يمنحهم ثقة كبيرة في قدرتهم على تحقيق حالات الأداء المثلى تحت مستويات عالية من الضغوط البدنية والعقلية. بالطبع، يمكننا تضخيم التحدي من خلال إدخال موسيقى صاخبة وجعلها تنافسية، ولكن بغض النظر عما يحدث حولهم، فإن النجاح سيكون دائمًا حول كيفية إدارتهم لحالتهم الداخلية.

استخدم معجزة الشطرنج جوشوا وايتزكين هذه التقنيات ذاتها لمساعدته على تحسين أدائه العقلي. وفي كتابه "فن التعلم"،





لاحظ أن الأمر استغرق بضعة أسابيع فقط لملاحظة تحسن واضح في قدرته على الاسترخاء والتعافي بين عمليات التفكير المكثفة في لعبة الشطرنج وكيف أن كل جانب تقريبًا من جوانب تدريبه يتضمن الآن شكلاً من أشكال الإجهاد والتعافي.

أعتقد أن هذا يثير سؤالاً مهمًا: هل لديك اللياقة الفسيولوجية للقيام بعمل غير بدني؟ بالنسبة لي، لا شك أن اللياقة الفسيولوجية تُمكننا من الأداء حتى في الأدوار غير البدنية. فهي تُعدّل نظام الطاقة لدينا ليصبح أكثر كفاءة، مما يجعل المزيد من الطاقة متاحة لنا على مدى فترة زمنية أطول. تعمل اللياقة البدنية على تعزيز النوم عالي الجودة، والذي له فوائد أداء عالمية. كما تساعدنا على تطوير وعي متفوق بما يحدث في أجسامنا، وهو أمر ضروري لإدارة حالات الأداء المثلى.

وبالتالي، يصبح التدريب المتقطع وسيلة رائعة لتدريبك عقليًا وجسديًا. ومن خلال القيام بأي نشاط يرفع معدل ضربات قلبك بطريقة محكمة، تتاح لك الفرصة لدمج أسسك الثلاثة كاستجابة إيجابية للضغوط والإجهاد.

ولكن إذا لم يكن التدريب المتقطع هو الشيء المفضل لديك، فهناك طريقة أخرى (تزداد شعبية) يمكنك من خلالها تطوير لياقتك البدنية اللاإرادية.



التعرض للبرد: تدريب نفسك على تحمل أقسى الظروف

من حسن حظي أنني أعيش في منطقة كوتسوولدز، وهي جزء جميل من الريف الإنجليزي. خارج منزلي يوجد مسار ضيق متعرج يمر عبر الغابات ويصل إلى جدول هادئ. حتى في أبرد صباحات الشتاء، أحب أن أركض إلى هناك برفقة كلبتي من فصيلة كوكير سبانيل، وأخلع ملابسني وأقفز في الجدول.

يسبب الماء البارد صدمة فورية للجسم، ويؤدي إلى صدمة مفاجئة. وسرعان ما يتحول اندفاع الأدرينالين إلى شعور بالنشوة تقريبًا. وبغض النظر عن حالي المزاجية قبل دخولي، فإنني أخرج منه وأنا أشعر بالنشاط والحيوية. وما يبدأ كغطسة لمدة ٣٠ ثانية قد يستغرق حينها ١٠ دقائق، وفي ذلك الوقت لا أركز على شيء غير التنفس العميق والاسترخاء والطبيعة المحيطة بي. لقد تعلمت أن عقلك إذا تشتت فإنه يفسح المجال حتمًا لإحساس التجمد ومعه استجابة الذعر، ولكن من خلال التركيز على نقطة معينة والحفاظ على حالة متماسكة، يظل جسدي هادئًا ومسترخيًا، وصدق أو لا تصدق، دافئًا!

تكون تلك التأثيرات طويلة الأمد، إذ تخلق توهجًا من الطاقة أشعر به طوال الصباح. قبل عشر سنوات، ربما كان سيؤدي هذا النوع من السلوك إلى اعتقالي، لكنه الآن يُعتبر أمرًا طبيعيًا بين جيش متزايد من عشاق المياه الباردة الذين تعلموا كيفية الاستفادة



من طاقة الطبيعة الوفيرة. قد يبدو الأمر متطرفاً، لكن تأثيراته على عقلك وجسدك يمكن أن تكون عميقة، كما بدأ العلم يفهم الآن. ولقد تم منذ فترة طويلة الإبلاغ عن فوائد مثل هذه السلوكيات بشكل قصصي والاحتفال بها في مناسبات جماهيرية مثل السباحة الشهيرة في يوم رأس السنة الجديدة في بحر الشمال الجليدي قبالة سواحل اسكتلندا. وفي السنوات الأخيرة، ارتقى تحمل البرد إلى مستويات جديدة على يد خبير هولندي، يُدعى ويم هوف، المعروف أيضاً باسم رجل الجليد. وقد حطم ويم هوف ٢٠ رقماً قياسياً عالمياً يتعلق بالتعرض للبرد. وهو قادر على القيام بأشياء غير عادية، مثل الوقوف في حاوية مليئة بمكعبات الثلج لمدة ساعتين، وتسلق جبل كليمنجارو مرتدياً شورتاً، والركض في سباقات الماراثون حول الدائرة القطبية الشمالية والسباحة لمسافة ٢٠٠ متر تحت الماء في القطب الشمالي. وهذه إنجازات كانت تعتبر في السابق مستحيلة علمياً.

في السنوات الأخيرة، كان العلماء حريصين على معرفة ما يحدث هنا بالضبط وما إذا كان بوسعنا جميعاً الاستفادة من هذا النمط من تدريب العقل والجسد. وقد كشفت التجارب الخاضعة للرقابة الآن عن بعض الآليات التي تكمن وراء هذه القدرة غير العادية والتقنيات النفسية الفسيولوجية المستخدمة لتحقيقها. بالنسبة لي، كانت الدراسة الأكثر تأثيراً من بين هذه الدراسات هي تلك التي أُجريت في عام ٢٠١١ في جامعة رادبود في هولندا. (1) وكانت هذه أول دراسة تُظهر أنه من خلال الجمع بين تقنيات التنفس والتركيز والتعرض للبرد، كان ويم قادراً على التأثير طوعياً





على نظامه العصبي اللاإرادي. وحتى ذلك الوقت، كان هذا شيئاً يعتقد المجتمع الطبي أنه مستحيل. إن لهذا الاكتشاف عواقب هائلة على الأداء البشري والتفاعل بين العقل والجسد، ليس فقط لأولئك الذين يسعون إلى تحسين الأداء ولكن أيضًا لمجال الرعاية الصحية ككل.

يرتبط التعرض المتكرر للبرد بعدد من الفوائد الصحية. على سبيل المثال، من المعروف منذ بعض الوقت أن حمامات الثلج تُسرّع من التعافي بعد ممارسة الرياضة البدنية فضلًا عن تعزيز التمثيل الغذائي والحد من الالتهابات. ولهذا السبب، فهي جزء أساسي من روتين أي رياضي. لكننا الآن نتعلم أن هذا قد يكون مجرد غيض من فيض، إذا جاز التعبير. فهناك أدلة متزايدة على أننا قد نستفيد جميعًا بشكل كبير من مثل هذه الممارسات -عقليًا وليس جسديًا فقط- بفضل الأدلة المتزايدة على أن التعرض التدريجي والمتحكم فيه للبرد يمكن أن يغير استجابتنا للإجهاد والضغط، وبالتالي تعزيز الوظائف الأساسية مثل إنتاج الطاقة، والتركيز، وجودة النوم وحتى استجابتنا المناعية للمرض. وبذلك قد يكون له تأثير غير مباشر على أعراض الصحة النفسية مثل القلق والاكتئاب.

إن مدى كل الاكتشافات العلمية المتعلقة بالتعرض للبرد أمر مذهل ويتجاوز في معظمه نطاق هذا الكتاب، لذا أود أن أركز على العناصر المهمة لنهج "من الداخل إلى الخارج" الخاص بنا، وخاصة قدرتنا على التحكم في نظامنا العصبي اللاإرادي استجابة للضغوط والإجهاد. هذه مهارة ستكون ذات قيمة عميقة لنا





للإعجاب ومفيدًا للغاية للبحث العلمي، ولكنك لست بحاجة إلى الذهاب إلى هذا الحد للحصول على الفوائد المذهلة.

كنقطة بداية أساسية، يجب أن يكون التعرض للبرد تدريجيًا للغاية بمرور الوقت. وإذا كنت تعاني من أي مشاكل طبية في القلب أو كنتِ حُبلى، يُرجى استشارة طبيبك مسبقًا. لست بحاجة إلى جعل الأمر شديد القسوة للحصول على تأثيرات إيجابية. لا تقلق إذا لم يكن لديك بحيرة جليدية قريبة أو حمام مليء بالثلج. إذ يمكن للاستحمام البارد عدة مرات في الأسبوع أن يحقق التأثير المطلوب.

من المهم جدًا أن تتذكر أنك تدرّب نفسك على البقاء مسيطرًا على نفسك على الرغم من استجابة جسمك الطبيعية للصدمة. في اللحظة التي تدخل فيها الماء البارد، ستشعر بطفرة من الطاقة. من المهم أن تكون استجابتك الأولى هي الاسترخاء والتركيز على التنفس بعمق. مارس هذا لبضع دقائق قبل الدخول حتى يكون عقلك وجسدك في الحالة الصحيحة بالفعل ولا يحاولان "اللحاق" بك. قد تشعر بالبرد على شكل موجات ونتيجة لذلك قد يتزعزع تركيزك، ولكن طالما عدت إلى تنفسك العميق والاسترخاء النشط، ستشعر أنك بدأت تستقر. اختر شيئًا في محيطك أو نقطة على الحائط للتركيز عليها. جنبًا إلى جنب مع تنفسك، يساعدك هذا على الحفاظ على تدفق الدم إلى الفصوص الأمامية لديك، وبالتالي تجنب سيطرة الجوانب العاطفية عليك.

الأمر ليس مسابقة لمعرفة المدة التي يمكنك أن تتحملها. فهذا من شأنه أن يقوض الهدف من العملية. المغزى هنا هو أن





التجربة ليست قسرية؛ بعبارة أخرى، أنت تسترخي في التجربة، ولا تقاومها. عندما ترى أشخاصًا يتحملون البرد وهم غير مسترخيين، ويصرخون ويصيحون، فإنهم يعززون فقط استجابة الصدمة لديهم وبالتالي لا يفيدون أنفسهم. الأمر لا يتعلق بالمقاومة؛ بل على العكس تمامًا. فأنت تدرب نفسك على الاسترخاء في هذه التجربة. وطالما بقيت متماسكًا، فسوف يستجيب جسمك وفقًا لذلك.

تذكر أن التكيف مع مرور الوقت هو عملية عقلية وجسدية. حتى لو حافظت على التركيز الذي يتمتع به معلم الزن، فإن عملياتك الفسيولوجية لا تزال بحاجة إلى التدريب على التجربة. لذا تأكد من التقدم ببطء: من ٣٠ ثانية إلى دقيقة واحدة، إلى دقيقتين، إلى ٥ دقائق على مدار شهر أو نحو ذلك. أهم شيء هو أن تحافظ على تنفسك واسترخائك وتركيزك الإيجابي.

استمتع بالكثافة

سواء كنت تفضل السباحة في حمام سباحة جلدي أم لا، فإن مبدأ التعرض المتحكم فيه للإجهاد والضغط هو المهم عندما يتعلق الأمر بتوسيع منطقة الراحة وتدريب لياقتك اللاإرادية، ويمكن القيام بذلك بعدة طرق مختلفة.

في البعد العاطفي، تعلمت كيفية إدارة الشدة العاطفية والفسيولوجية للأداء العالي. وقد فعلت ذلك من خلال إعادة ضبط علاقتك بالإجهاد والضغط مع إدراك أهمية التعافي.





لقد استكشفت أيضًا أهمية العواطف في الأداء العالي، وكيفية ضبطها وكيفية إعادة تقييمها. أخيرًا، تعلمت كيفية إنشاء حالات متماسكة للعقل والجسد، وكذلك كيفية الحفاظ على هذه الحالات المتماسكة مع زيادة الضغط.

آمل أن يساعدك هذا البعد على إدراك أن لديك المزيد من الخيارات في كيفية إدارة أدائك أكثر مما قد تدركه. في الأساس، تم تصميم هذه التقنيات والمبادئ لمساعدتك على "الانخراط" في التحدي بدلًا من "الابتعاد" عنه. فأنت تخرت موقفك في مواجهة أي صعوبة؛ إذ تختار أن تكون مستعدًا أو متفائلًا، حزينًا أو ممتنًا، خائفًا أو متحمسًا، مسترخيًا أو متوترًا. ويبدو أن مدى ثقتك في تنفيذ هذه الخيارات هو الذي يحدد كيفية استجابة جسدك.

نحن كمجتمع نفضل إلى حد كبير في تأطير التوتر أو الضغط باعتباره أمرًا يمكن أن يكون إيجابيًا، وغالبًا ما نفوت فرص التعلم من اللحظات العصيبة والنمو منها. صحيح أن ليس كل الضغط إيجابيًا، ولكن من خلال تبني "استجابة التحدي" كأداة قوية لمساعدتك على التغلب على التحديات الحتمية في الحياة، فقد تكتشف الفرصة والنمو في الأماكن التي لا تتوقعها على الإطلاق.

في الجزء التالي، سنتعمق في اللاوعي ونستكشف البعد الغامض والأكثر إثارة للاهتمام، وهو البعد الحدسي. هنا ستكتشف مدى اعتمادك على "حاستك السادسة" لتقدم أفضل أداء لديك. ستتعلم كيفية الاستماع بشكل أفضل إلى حدسك وبناء "مكتبتك" الحدسية، وستنتهي باتقان الحالة الأكثر مرونة للأداء الأقصى: حالة التدفق.



الجزء الثالث البُعد الحدسي

بيونج تشانج، ٢٠١٨

"إن أعظم قوة لدى ليزي يارنولد هي حدسها". سمعت هذه العبارة في مناسبات عديدة من مدربيها. في الرياضات السريعة مثل سباقات الزلاجات الصدرية حيث تنزل بسرعة تصل إلى ١٤٥ كيلومترًا في الساعة وأنت مستلقي على صدرك وبدون فرامل، يكون الحدس صديقًا جيدًا. يسمح الحدس -من بين أمور أخرى- باتخاذ القرارات والتصحيحات اللاواعية قبل أن يدركها عقلك الواعي. وعندما تفقد الوصول إلى هذا الحدس، يمكن أن يكون التأثير على أدائك كبيرًا.

بعد أن أخذت استراحة بعد أولمبياد سوتشي، عادت ليزي إلى الرياضة قبل عامين من دورة الألعاب الأولمبية الشتوية ٢٠١٨ في كوريا الجنوبية بهدف واحد في ذهنها؛ وهو أن تصبح أول بريطانية في التاريخ تظفر بميداليتين ذهبيتين متتاليتين في الألعاب الأولمبية الشتوية. ولأنها كانت مهيمنة للغاية في هذه الرياضة، فقد اعتقد الكثيرون أن هذا سيكون أمرًا طبيعيًا. لا أعتقد أن أي شخص -بما في ذلك ليزي نفسها- أدرك مدى صعوبة إعادة ترسيخ



نفسها كأفضل لاعبة في العالم. ذكرني العام السابق لدورة الألعاب الأولمبية الشتوية في بيونج تشانج بحقيقة واحدة مهمة للغاية في أي ساحة عالية الأداء وهي أن التحدي الأعظم ليس الوصول إلى القمة، بل البقاء في القمة.

عند عودة ليزي، كانت الأمور مختلفة. فعندما تترك رياضة تنافسية للغاية حتى ولو لأقصر فترة من الوقت، فإن كل شيء يتحرك: المهارات، والتكنولوجيا، والتدريب، والمنافسة. حتى العلاقة التي كانت بين ليزي وزميلاتها في الفريق قد تحركت. لقد كانوا جميعًا قادمين من مكان مختلف. لقد حققت ليزي الحلم في سوتشي وكان الجميع الآن متعطشين للقيام بنفس الشيء. في ظل هذه الظروف، من السهل أن تشعر بالعزلة. والمفارقة هي أنك تكون محاطًا بعدد أكبر من الناس مما كنت محاطًا به في أي وقت مضى من قبيل: جمهور معجب في المناسبات العامة، وأصدقاء يريدون مشاركة نجاحك، ووكلاء، ووسائل إعلام، ومتابعين على وسائل التواصل الاجتماعي؛ ومع ذلك فليس من غير المؤلف أن تشعر بالعزلة أكثر من أي وقت مضى. غالبًا ما تسمع نفس المشاعر من الرؤساء التنفيذيين والمشاهير وأنا متأكد من أنك ستسمعها من السياسيين، إذا سُمح لهم بالاعتراف بذلك.

إذا كنت شخصًا صلبًا نسبيًا ومُركّزًا على الهدف، فقد لا يكون التعامل مع هذا التحول أمرًا صعبًا للغاية. ولكن بالنسبة لشخصية تهتم بالناس مثل ليزي، فإن الحفاظ على علاقة وثيقة ومتوازنة مع فريقها أمر بالغ الأهمية، إنه الأساس الذي يوفر لها القوة لتحمل التحديات في طريق النجاح. هذه هي مفارقة الوصول إلى القمة؛





فجزء كبير من نجاحك يعود إلى الاتصال الذي لديك مع مجموعة من الأشخاص المخلصين والموهوبين للغاية الذين يساعدونك في أدائك. فأنت في طريقك إلى الأعلى، تحصل على الدعم والتحدي والرعاية والتوجيه والتشجيع؛ أي كل ما تحتاجه بشكل أساسي لتزدهر. ولكن عندما تصل إلى القمة، يعاملك الناس بشكل مختلف. إنهم لا يقصدون ذلك، وهم عمومًا يهتمون بمصلحتك، لكنهم في داخلهم يقولون: "لقد حصل على هذا؛ إنه رقم واحد في العالم". لذا يتوقعون منك أن تقدم أفضل أداء.

وهذا يمتد إلى عالم المنافسة الذي لا يتوقف أبدًا. فعندما تهيم على مجالك إلى الحد الذي بلغته ليزي، فإن الناس يدرسونك عن كثب، ويبحثون عن أي شيء يمكنهم تعلمه وتحسينه في أدائهم. لا يوجد عنصر مفاجأة. ففي كل مرة ترفع فيها سقف طموحاتك وتحقق نجاحًا باهرًا، فإن ذلك يلهم ببساطة منافسيك للقيام بنفس الشيء، مما يغذي رغبتهم في تحقيق المزيد.

عندما عادت ليزي أخيرًا إلى المنافسة، لم يتوقع أحد أن تعود نتائجها إلى ما كانت عليه قبل عامين، ولكن على نحو مماثل، لم يتوقع أحد أن تنهي منافساتها خارج المراكز الخمسة عشر الأولى. كانت ليزي تكافح من أجل إعادة اكتشاف مستواها؛ وبسبب افتقارها إلى الحدة والحدس اللذين اشتهرت بهما، تساءل الناس عما إذا كانت لا تزال تتمتع بهما. ومع بقاء عام واحد فقط على دورة الألعاب الأولمبية في بيونج تشانج، تعرضت آمالها في أن تكون أول رياضية بريطانية في التاريخ تصبح بطلة أولمبية شتوية مرتين لضربة أخرى ضخمة مع سلسلة من الإصابات الجسدية، بما في





ذلك آلام الظهر الشديدة وتدهور حالة النظام الدهليزي لديها والتي تسببت في انقطاعات في الوعي عند الانزلاق بسرعات هائلة أسفل الجبل. ومع ذلك، واصلت ليزي القتال. تكمن المشكلة في أن القتال من أجل البقاء من غير المرجح أن يؤدي إلى أداء مثالي، ولم يكن يتبقى لليزي وقت طويل لقلب الأمور. لم يكن يتبقى لها سوى ثلاثة أشهر من المنافسة لإعادة اكتشاف مستواها من أربع سنوات سابقة.

لم يبدأ الموسم الأولمبي بشكل جيد؛ بل تراجع أدائها. وما زاد الأمور سوءاً، أن مشاكلها الدهليزية كانت تزداد حدة، وكانت تشعر بالخوف. ومع تراجع الثقة، تزايد الضغط. كان لا يزال هناك شعور طاغ لدى الجميع بأنها تمتلك القدرات، لكن إيمان الجميع الأعمى لم يفعل الكثير لتهدئتها في هذا الوقت. ووجدت ليزي نفسها تكافح من أجل الحصول على إجابات، ووضعت أملاً كبيراً في التغييرات الفنية الصغيرة على المضمار وفي صالة الألعاب الرياضية وأي شيء من شأنه أن يساعدها في العثور على المسار العودة إلى حيث كانت. لقد كان وقتاً صعباً وكان هناك شيء يحتاج إلى التغيير.

إن مثل هذه الأوقات تكون صعبة بنفس القدر بالنسبة لفريق الدعم الخاص بالرياضي، الذي يشعر أيضاً بمسؤولية جزئية عندما لا تسير الأمور على ما يرام. إذ من السهل أن تتشبث بأي قشة، وتنحرف عن العمليات المعمول بها وقد تُربك الرياضي في الأوقات الحرجة. إن النهج الأكثر فعالية هو البقاء منفصلاً عن المشاعر المعنوية وتشجيع التواصل الصادق. لم يكن يتبقى حينها سوى





مسابقتين قبل الألعاب الأولمبية، وإذا لم يتغير شيء، فستعتمد ليزي على الحظ المحض للحصول على أي أمل في تحقيق حلمها. لكن الحظ لم يكن يبدو عملة جيدة للاستثمار فيها، وبالتأكيد لم يكن أسلوب ليزي.

ولكن ما هي الحقيقة التي كان لابد من قولها؟ وما هي الافتراضات وأنماط التفكير التي كانت تعوق قدرتها على الوصول إلى ما كانت تعرف أنها تمتلكه بداخلها؟ كان أولها القصة التي حُكِيت للعالم الخارجي. يميل الرياضيون إلى الشعور بالضغط لقول أن كل شيء يسير وفقًا للخطة - كل شيء على ما يرام - حتى عندما لا يكون الأمر كذلك. وعندما يتعلق الأمر برياضات مثل التزلج الصدري، يميل اهتمام وسائل الإعلام إلى الارتفاع كل أربع سنوات عند الألعاب الأولمبية، مما يزيد من الضغط على الرياضي عندما يظهر الصحفيون. يعتاد المرء على مشاركة نفس القصة مرارًا وتكرارًا، وبالنسبة للعالم الخارجي كانت قصة ليزي رائعة؛ وهي أن ليزي في طريقها لتصبح أول بريطانية تفوز بدورتين أولمبيتين متتاليتين. لكن الواقع كان مختلفًا؛ فهي في ذلك الوقت لم تكن قريبة حتى من ذلك. ولكن طالما كانت هذه هي القصة التي تُروى، فستكون هناك طبقة من الكذب التي يتعين على ليزي قمعها. ربما تتذكر من البُعد الفكري ما يحدث عندما يعمل عقلك في الخلفية لقمع الأفكار غير المفيدة أو الصعبة؛ إذ يؤدي إلى الإرهاق، ويخلق صراعًا داخليًا، وفي النهاية يتضرر أدائك العقلي.

في هذه الحالة، كانت الحقيقة المؤلمة هي أن ليزي لم تكن المرشحة للفوز. بل إنها لم تكن حتى أفضل رياضية بريطانية؛





فهي لا تستطيع الرؤية أو المشي بشكل صحيح. ومع ذلك، بعد تلقي المشورة من الفريق، قررت الاستمرار، لكنها كانت خائفة حقًا على سلامتها. كانت كلماتها الأخيرة للويز، أخصائية العلاج الطبيعي الخاصة بها، قبل جولتها الثانية، "إذا انزلت، فهل يمكن أن يقتلني ذلك؟" كان رد لويز حاسمًا: "لا، فقط تذكري أن تتنfyسي". اجتازت ليزي الجولة الثانية في المركز التاسع، لتصبح في المركز الثالث بشكل عام بعد انقضاء نصف المنافسات.

لم تنم ليزي كثيرًا في تلك الليلة. كان جسدها في حالة من الاضطراب، وكانت تكافح من أجل التنفس وكان عليها أن تنام في وضع مستقيم. ومع ذلك، ركزت على ما يمكنها التحكم فيه، وظلت مسترخية ومتفائلة. لقد قطعت شوطًا طويلًا، وللمرة الأولى شعرت أن الأمر قد يكون ممكنًا. وعلى الرغم من كل ما حدث لها، فقد أعادت اكتشاف أفضل ما لديها.

في صباح اليوم التالي، استيقظت ليزي وهي تشعر وكأنها نفس الشخص الذي فاز بالميدالية الذهبية في سوتشي؛ وكانت تلك هي المرة الأولى التي تشعر بها بذلك منذ سوتشي. وفي جولتها التالية، قدمت أداءً قويًا أعادها إلى المركز الثاني قبل جولة واحدة من النهاية. كان لدى ليزي الكثير من الشجاعة، وفي الجولة الأخيرة قدمت جولة شبه مثالية مُحطمة الرقم القياسي لتفوز بميداليتها الذهبية الثانية وتصبح أول شخص في تاريخ الألعاب الأولمبية الشتوية البريطانية يفعل ذلك. لقد أصبحت قصتها حقيقة.

اتضح أن مدربيها كانوا على حق؛ فقد كانت أعظم قوة لديها هي حدسها وفي ذلك اليوم المشؤوم تمكنت من إعادة اكتشافه.





الحدس: الاسترشاد بعقلك الباطن

الحدس هو ذكاء عقلي وجسدي يدمج بين ما تشعر به وما تفكر به. فهو يسمح لك بإدراك الموقف من خلال الحكمة الجماعية لكل حواسك وكل تجاربك التي تتجمع معًا. ويخلق هذا التقارب ما قد يسميه البعض الحاسة السادسة. ومن غير المستغرب أن تصبح هذه الحاسة أداة قوية في أي بيئة أداء حيث يكون لدينا وقت محدود للتعامل مع الأمور بوعي.

إننا جميعًا نمتلك هذه الحاسة السادسة، ونعتمد عليها جميعًا لنعيش ونعمل بفعالية؛ ومع ذلك، فإننا في الأغلب لا نستغلها على النحو الأمثل لأننا إما لا ننميها بشكل صحيح في المقام الأول أو نخنقها بعدم الاستماع إليها. وفي مجال الأداء العالي، غالبًا ما يُميز الحدس بين الجيد والعظيم.

هناك أمر مهم يجب توضيحه منذ البداية، وهو أن الحدس ليس هو الغريزة. فالغريزة تشير إلى ما نولد به وهي في الواقع محدودة للغاية. على سبيل المثال، نحن نولد بخوف فطري من السقوط والضوضاء الصاخبة وبعض الإشارات البصرية المحددة (مثل الثعابين). وردود أفعالنا تجاه هذه المحفزات غريزية؛ فجميعنا لدينا هذه المحفزات بدرجة أو بأخرى. بينما يجب تنمية الحدس. إن وهم الولادة بمواهب فطرية هو وهم مقنع، لاسيما لأن المهارات الأولية التي تميز طفلًا عن آخر يمكن أن تظهر في





سن مبكرة جدًا. تتمتع جوزة البلوط بإمكانية النمو لتصبح شجرة بلوط، لكنها لا تزال مجرد جوزة بلوط؛ فهي تحتاج إلى بيئة رعاية مستدامة لتحقيق هذه الإمكانية. قد يتحسن حدسك من خلال بعض السمات الإيجابية (مثل التفكير العددي للمحاسب)، ولكن لا يزال يتعين صقله من خلال ساعات عديدة من الممارسة والتدريب. هذه الساعات من الممارسة المتعمدة هي التي تخلق "مكتبة" الخبرة التي يحتاجها حدسك لكي يعمل بشكل جيد بالنسبة لك.

إن البعد الحدسي -مثل الأبعاد الأخرى- هو بُعد يمكنك تطويره بنفس القدر، بغض النظر عن نقطة البداية. وهذا يقودنا إلى طرح سؤالين رئيسيين حول البعد الحدسي لدينا: (١) كيف أكون مسؤولاً عن تدريب حدسي وتشكيله؟ (٢) كيف يمكنني الوصول إليه عندما أحتاج إليه؟

قوة عقلك الباطن

في دراسة أجريت في جامعة أيوا، طُلب من ممارسين لعب لعبة يسحبوا فيها بطاقات من مجموعتين مختلفتين. تم التلاعب بالمجموعتين بحيث "تفوز" إحداها أكثر من الأخرى، لكن المشاركين لم يعرفوا ذلك. استغرق الأمر حوالي ٥٠ بطاقة حتى يدرك المشاركون بوعي أن المجموعتين مختلفتان وحوالي ٨٠ بطاقة حتى يتمكنوا من معرفة ما هو هذا الاختلاف.





إن الأمر واضح ومباشر؛ فالعقل الواعي يحتاج إلى خبرة كافية في قلب البطاقات حتى يتمكن من التقاط نمط معين. ولكن ما فعله العلماء أيضًا هو ربط المقامرين بجهاز يقيس العرق على راحة أيديهم، وهي طريقة دقيقة لقياس استجابات التوتر الجزئي. ولم يتطلب الأمر سوى ١٠ بطاقات تقريبًا لكي يبدأوا في تسجيل استجابة على الجهاز في كل مرة يمدون أيديهم فيها إلى المجموعة "الخاسرة". وكان هذا في نفس الوقت تقريبًا الذي بدأوا فيه دون وعي يفضلون المجموعة "الفائزة".

لقد تم تكرار هذه الدراسة في أماكن مختلفة، مما يسلط الضوء على قدرة حدسنا الباطن على تكوين أنماط ذات مغزى من الحد الأدنى من المعلومات. وبعد ملاحظة هذا لسنوات عديدة في المحترفين ذوي المهارات العالية من جميع ساحات الأداء، أعتقد أن البعد الحدسي هو أحد القوى العظيمة في الأداء البشري، ومع ذلك فهو أقل بُعد نفهمه. لماذا؟ لأنه من الصعب للغاية قياسه ومراقبته بموضوعية. يمكننا مراقبة أفكارنا وقراراتنا ومشاعرنا وأفعالنا بسهولة نسبية، ولكن ما يعطي البعد الحدسي هالته الغامضة هو أنه يعمل داخل عوالم عقلنا الباطن.

إذا كنت ستمثل العقل بورقة كبيرة، فإن العديد من علماء النفس سيتفقون على أن الجزء الواعي من العقل سيتم تمثيله بنقطة صغيرة في المنتصف. وسواء أعجبتك هذه الفكرة أم لا، فإن تجربتك الواعية للعالم ضئيلة مقارنة بالعمل الذي يجري تحت السطح. وعادة فإن هذه العمليات اللاواعية (العقلية والجسدية) تُقدم نفسها في شكل حدس، مما يمنحك "إحساسًا"





بموقف ما وما يجب عليك فعله. والهدف من البعد الحدسي هو ضمان تقديم هذه المعلومات بطريقة مفيدة لأدائك بدلاً من أن تكون عائقًا.

من المهم هنا أن نفهم الفرق بين نوعين من اللاوعي يخلط الناس بينهما. قد يشير اللاوعي إلى العمليات "العميقة" التي تجري بداخلك والتي تحدث تلقائيًا ولا يمكن إحضارها إلى انتباهك الواعي. على النقيض من ذلك، فإن المعنى الثاني لللاوعي والذي نقصده هنا هو أي شيء يحدث في الخلفية يمكنك اختيار إحضاره إلى وعيك إذا ركزت انتباهك عليه بنشاط. على سبيل المثال، تخيل حماسك عندما تصادف صديق قديم لم تره منذ سنوات. دون أن تدرك ذلك، سيكون رد فعلك محكوم بارتباطاتك وتفاعلاتك السابقة مع هذا الشخص. أنت لا تفكر بوعي في هذه التفاعلات السابقة، ولكن إذا كنت تريد إحضارها جميعًا إلى ذهنك لفهم سبب شعورك بالإثارة، فيمكنك ذلك. من الواضح أن هذا لا يهملك حينها؛ بل أنت بدلاً من ذلك، تقبل ببساطة شعورك بالبهجة وتسمح لنفسك بالتصرف وفقًا لذلك من خلال مصافحته بحرارة وربما عناقه.

أحد التشبيهات الجيدة هنا هو أن تفكر في عقلك الواعي باعتباره يشبه رؤيتك المُركزة، وأن عقلك الباطن (اللاوعي) يشبه رؤيتك المحيطة. فبينما يمكنك تركيز عينيك على منطقة واحدة فقط في كل مرة، فإن رؤيتك المحيطة تحتوي على ثروة من المعلومات التي لا يزال عقلك قادرًا على معالجتها ولكن ليس بوعي. ولكن إذا اخترت توسيع نطاق تركيزك وملاحظة ما يحدث في رؤيتك المحيطة، فستتمكن من ذلك.



لا يزال لديك مسؤولية عن العقل الذي لا يمكنك رؤيته

إن حجم وقوة العقل الباطن لا يقلان من أهمية وتأثير العقل الواعي. تخيل الرئيس التنفيذي لشركة عالمية ضخمة تضم أكثر من ٥٠ ألف موظف، حيث يمثل الرئيس التنفيذي العقل الواعي وتمثل الشركة (مع كل ما يحدث فيها) العقل الباطن.

لا يمكن للرئيس التنفيذي معالجة التفاصيل الدقيقة لكل شيء وكل شخص في هذه الشركة، من آلاف رسائل البريد الإلكتروني التي يتم إرسالها ٢٤ ساعة في اليوم إلى الشبكة المعقدة من العلاقات التي يتم تشكيلها وصيانة البنية الأساسية مثل المباني والتكنولوجيا. على هذا المستوى، لا يعرف الرئيس التنفيذي سوى القليل جدًا، وإذا حاول فهم شركته على هذا المستوى فقد يشعر بالإرهاق والاستنزاف. بدلًا من ذلك، تتمثل وظيفته في اتخاذ قرارات مهمة للشركة. وللقيام بذلك، يحتاج إلى مرشح فعال، مع أشخاص وعمليات تضمن حصوله على المعلومات والدعم الصحيحين في الوقت المناسب. سيتأثر هذا برؤيته للشركة؛ وستختلف أهمية المعلومات بأهمية الأهداف. في المقابل، ستؤثر القرارات التي يتخذها على حياة وسلوكيات الآلاف من الأشخاص الذين قد لا تقابلهم أبدًا. لذا، نعم، هو واحد فقط من ٥٠,٠٠٠ شخص في العمل، لكن لديه دور أساسي يلعبه في توجيه النظام. وبنفس الطريقة، قد يتضاءل عقلك الواعي مقارنةً بحجم



العمليات اللاواعية التي تحدث تحت السطح، لكنه لا يزال يلعب دورًا أساسيًا في كيفية التعبير عن هذه العمليات اللاواعية.

يوضح هذا التشبيه أربعة دروس مهمة حول كيفية الحصول على أقصى استفادة من عقلك الباطن والحدس الذي يأتي منه:

(١) إذا تجاهلت حدسك، فلن تتمكن من الاستفادة من الحكمة الواسعة التي تأتي من عقلك الباطن.

(٢) سيدعمك حدسك جيدًا إذا استمعت إليه، ونميتته، وزودته بالخبرة التي يحتاجها لإصدار أحكام أفضل.

(٣) يمكنك مساعدة حدسك على العمل بشكل أفضل بالنسبة لك عندما تكون واضحًا في رؤيتك وأهدافك ونواياك.

إن الحدس يتلخص في قدرة الدماغ على مطابقة الأنماط، وهو ما يستطيع الدماغ القيام به بشكل أفضل من أي حاسوب عملاق معروف للبشرية. ويمكن أن تكون هذه الأنماط الحدسية عقلية (تؤثر على الطريقة التي تحل بها المشاكل وتتخذ القرارات) أو جسدية (تؤثر على الطريقة التي تصبح بها مهاراتك آلية؛ أي أن تقوم بها دون تفكير). ومن المثير للإعجاب بنفس القدر السرعة الهائلة التي يستطيع بها عقلك معالجة هذه الأنماط.

وفي حين أن الفكر الواعي له منطق خطي (يجب أن أنتقل من "أ" إلى "ب" للوصول إلى "ج")، فإن الحدس يشبه الصندوق الأسود؛ إذ يدخل موقف معين ويخرج ميلًا حدسي، أو شعور داخلي. ومن الطبيعي بالتأكيد ألا تثق دائمًا بما يخرج، ولكن كلما فهمت حدسك أكثر، كلما تمكنت من ضبطه والعمل بمستوى أعلى من الأداء.





لا يستطيع الكاتب أن يجلس ببساطة ويتوقع أن يأتيه الإلهام من العدم. بل يجب عليه بدلاً من ذلك أن يوجه انتباهه نحو الإشارات التي تثير المشاعر والأفكار والذكريات التي تفتح أنماطاً جديدة في ذهنه.

يأتي مثال رائع على ذلك من كتاب روبرت بيرسيج الفلسفي "الزن وفن صيانة الدراجات النارية"⁽¹⁾ فالشخصية الرئيسية، فايدروس، يقوم بالتدريس لطالبة شابة تحاول كتابة قصة من ٥٠٠ كلمة عن مسقط رأسها ولكنها تعاني لتفعل ذلك. كانت الطالبة تكافح لتجاوز فكرة أن بلدتها صغيرة ومملة ولا يوجد شيء مثير للاهتمام بشكل خاص للكتابة عنه. لم تستطع كتابة كلمة واحدة. قرر فايدروس، الرجل اللامع وغريب الأطوار، تغيير المهمة، وبذلك حرر الفتاة من هذا المأزق. فقد طلب منها أن تكتب عن واجهة المسرح خارج فصلها الدراسي، الواقع في شارع صغير في حي صغير من تلك البلدة المملة. اقترح عليها أن تبدأ بالطوبه العلوية اليسرى. في البداية، كانت غير مصدقة، ولكن بعد ذلك أتى تدفق من الإبداع ولم تستطع التوقف عن الكتابة.

هذا مبدأ أساسي في علم نفس الأداء، وهو المبدأ الذي استخدمه كثيرًا مع عملائي. فمن خلال مساعدتهم على تحويل انتباههم الواعي نحو شيء مفصل ولكنه بسيط ومقنع في حدود قدرتهم وسيطرتهم، يبدأ ذلك في فتح شبكة من المشاعر والمهارات التي تتدفق بسلاسة معًا في صور جليّة. وقد يكون الأمر أشبه بشخص يكتشف جزءًا قيمًا من نفسه لم يدرك أبدًا أنه يمتلكه.



الحالات الذهنية الحدسية

إن كونك في الحالة الذهنية الصحيحة هو عنصر أساسي للوصول إلى حدسك. فإذا كنت، على سبيل المثال، غير متماسك أو قلق أو متسرع، فسوف تنتقص من الشروط المطلوبة في الدماغ لكي يعمل الحدس بشكل فعال. إن العقل الواعي أداة قوية، لكنه بطيء ولا يمكنه معالجة سوى كمية صغيرة من المعلومات في المرة الواحدة. وفي الوقت نفسه، يكون العقل الباطن أو اللاوعي أكثر كفاءة بكثير. فهو يعالج بيانات أكثر بكثير في أطر زمنية أقصر بكثير. لذلك، في حالات ذروة الأداء، يكون العقل الباطن هو المسيطر إلى حد كبير. وبينما يحدث هذا، تغمر عدد من المواد الكيميائية العصبية المعززة للأداء دماغك، بما في ذلك النورادرينالين والدوبامين. تعمل كل من هذه المواد الكيميائية على تعزيز التركيز وأوقات رد فعل العضلات والتعرف على الأنماط. ومع سيطرة العقل الباطن على الأمور وتفعيل هذه المواد الكيميائية العصبية، يمكنك الوصول إلى مستوى من الأداء لم تكن لتتمكن من الوصول إليه لولا ذلك. يكون لديك المساحة الذهنية والحدة لالتقاط التفاصيل الدقيقة. وقد لا تتم معالجة هذه التفاصيل بوعي، بل يتم التصرف بناءً عليها دون وعي.

لذلك، فإن تحقيق حالات التدفق والاستغراق يعد جزءًا مرغوبًا فيه للغاية من البعد الحدسي ومنطقة سوف نستكشفها بمزيد من التفصيل لاحقًا.



٢٠

الحكم: التدريب والاستماع إلى حدسك

الحدس مهم لنا جميعًا، ولكن في بعض المجالات لا يعد الحدس مجرد ميزة لطيفة، بل يكون ضروريًا. في البعد الفكري، ربما تتذكر لقاءك بالطيار المقاتل لوك أوسوليفان. لا يمكن أن يكون هناك العديد من الأنشطة التي تستنزف العقل والجسد أكثر من قيادة طائرة إف ١٨ (سوبر هورنت) في قتال جو-جو. فنظرًا لأن العقل الواعي لا يستطيع سوى معالجة قدرًا معينًا من المدخلات، فإن لوك يعتمد على عقله الباطن المُدرَّب جيدًا للتعامل مع المتطلبات العقلية والجسدية للوظيفة. ولكن كيف يظهر هذا العقل الباطن المُدرَّب جيدًا؟

يصف لوك كيف أن أحد أكثر أجزاء الطيران إثارة للربح هو هبوط الطائرة على ظهر حاملة طائرات في وسط المحيط. ومع وجود مثل هذا الشريط الصغير من المدرج الذي يجب أن تستهدفه، فلا يوجد مجال للخطأ تقريبًا. يلتقط خفاف كبير في الجزء الخلفي من الطائرة سلًا مثبتًا على سطح حاملة الطائرات، مما يؤدي إلى توقف الطائرة بسرعة. إذا أخطأت في الهبوط وفشل الخفاف في الوصول إلى السلك، فيجب أن تتصرف سريعًا لإعادة تشغيل الدفع والعودة إلى الهواء (وهي عملية تسمى "الارتداد"). ومن غير المستغرب أن تكون هذه التجربة مخيفة عندما لا يكون هناك مجال للخطأ تقريبًا؛ إذ لا يمكنك أن تبتعد أبدًا عن حافة





سطح السفينة. كل هبوط يكون عملية دقيقة، ويتطلب التركيز الكامل. الطيران نحو سطح السفينة بالسرعة والزاوية المناسبة أمر ضروري. من المغري محاولة الإفراط في السيطرة على الأمر وفقدان السلاسة، لذلك يصبح الأمر رقصًا دقيقًا بين الحكم الواعي واللاواعي. يصف لوك اللحظة التي قد يشعر فيها بقشعريرة فجأة، مما يدفعه إلى تعديل وضع الطائرة دون أن يعرف السبب. وبعد لحظات يدرك أن سرعته في الاقتراب من حاملة الطائرات كانت أسرع من اللازم. ومن اللافت للنظر أن عقله الباطن كان يعرف كيفية تعديل وضع الطائرة قبل عقله الواعي بوقت طويل. ويوضح هذا كيف أن عقله الباطن قادر على التحدث إلى جسده، وإخبار عضلاته بكيفية التصرف بالضبط؛ مثل رد الفعل التلقائي. هذا مثال قوي لكيفية تجلّي عقلك الباطن المُدرّب جيدًا. وهو أيضًا مثال جيد لسبب ضرورة تعلمك الثقة في حدسك المدرب بدلًا من الشك به. فمن السهل أن تقف في طريقه.

إذن، ما الذي يحدث في دماغك وجسدك ليحدث هذا التأثير؟ يبدأ الحدس في النصف الأيمن من قشرة دماغك، وهي نفس المنطقة التي تستجيب للموسيقى والفنون الإبداعية الأخرى. وفي حين يرتبط الجانب الأيسر من الدماغ أكثر بالمنطق والعقل اللفظي، فإن النصف الأيمن يحب اللعب بالأنماط. فعندما تستوعب تفاصيل حول موقف أو شخص، يقوم دماغك الأيمن على الفور بربط الصورة الناشئة بتجاربك السابقة. ويسأل "ما القصة هنا؟" بينما يبحث عن أوجه التشابه والاختلاف بين الموقف وأحداث ماضيك. وتُرسل هذه الاستنتاجات مباشرة إلى





نظامك الهرموني وعضلاتك وأمعائك لتجهيزك للتصرف. ويؤدي التوازن الدقيق بين هذه الرسائل إلى ظهور أحاسيس دقيقة، وهي أول إدراك واعٍ لديك بأن شيئاً ما يحدث.

بعبارة أخرى، لا يظهر حدسك من منظور منطقي بل من منظور عاطفي. فتشعر بالسعادة أو القلق أو الترقب أو الحذر دون أن تتمكن من معرفة السبب. إنه حرفياً شعور غريزي بأن شيئاً ما صحيح أو خاطئ. وعندما تطلب من شخص ما أن يثق في حدسه، فإنك في الواقع تطلب منه أن يثق في استنتاجات الحاسوب العملاق في دماغه، الذي يتحدث إلى حدسه. لذا حاول أن تعترف بهذه المشاعر الدقيقة العابرة للحدس وأن تتناغم معها. راقبها وكن فضولياً. لست بحاجة دائماً إلى التصرف بناءً عليها، فقط لا تتجاهلها.

من هذه النقطة، فإن أفضل ما يمكنك فعله هو استخدام حكمك لتقييم ما يخبرك به حدسك قبل أن تقرر كيف تتصرف. على سبيل المثال، إذا كنت على وشك القفز من طائرة للمرة الأولى، فمن المرجح أن يكون لديك حدس قوي. قد تفسر هذا الشعور بأنه يشجعك على عدم القيام بذلك. لكن حكمك الأفضل يعرف أنه بدون نقطة مرجعية معقولة لقيامك بذلك من قبل، ستكون هذه هي استجابة الخوف الطبيعية لديك. لذلك، لا بأس من تجاهلها بأدب. والأفضل من ذلك، أن تقوم بتطبيق ما تعلمته في البُعد الشعوري وتفسر الشعور على أنه إثارة، وتقول بصوت عالٍ: "أنا متحمس! أنا متحمس! أنا متحمس!" بحلول قفزتك الخامسة بالمظلة، سيكون لدى دماغك الأيمن نمط جديد من





الخبرة لمطابقته مع القفزات المستقبلية.

وعلى الرغم من بلوغ لوك مستوى عالٍ من الحدس، إلا أنه حريص جدًا على العودة بشكل روتيني إلى "وضع التدريب". بالنسبة له، يتضمن هذا غالبًا التدرب في محاكيات الطيران حيث يمكنه الضغط على زر الإيقاف المؤقت ومعالجة المعلومات ببطء. يتيح له هذا النهج تحليل عمليات التفكير والاستجابات لديه، من خلال "التدريبات" اليدوية. يعيد هذا النشاط المنهجي بناء نسخة أكثر دقة من العمليات التي تحدث دون وعي. كما أنه يفحص أي عادات سيئة قد تكون تسلت، مثل التركيز على الإشارات البصرية الخاطئة. من السهل تجاهل عملية إعادة الاتصال بالأساسيات هذه بمجرد الوصول إلى مستوى عالٍ من الكفاءة، ولكن من أجل التقدم أكثر في هذه المرحلة، فهي جزء مهم من العملية. حاول دومًا العودة إلى أساسياتك وصقلها بشكل روتيني؛ فهي أسس ضرورية لحدسك.

تهيئة عقلك الباطن

بالإضافة إلى تدريب حدسك من خلال التجربة، من المهم أن تعرف كيفية "تهيئته". أجرت مجموعة من الباحثين الهولنديين دراسة طلبوا فيها من المشاركين الإجابة على ٤٢ سؤالاً صعباً إلى حد ما من لعبة "المطاردة التافهة Trivial Pursuit (1)". طُلب من نصف المشاركين أن يأخذوا خمس دقائق مسبقاً للتفكير في معنى أن يكون المرء أستاذًا جامعيًا وأن يكتبوا كل ما يخطر ببالهم.





وطلب من النصف الآخر أن يفكروا في معنى أن يكون المرء مشجعًا لكرة القدم. أجاب الطلاب الذين تخيلوا الأستاذ على ٥٥,٦٪ من الأسئلة بشكل صحيح، في حين أجاب أولئك الذين تخيلوا أنهم مشجعو كرة القدم بشكل صحيح بنسبة ٤٢,٦٪ فقط. إحصائيًا، كان هذا فرقًا كبيرًا في النتائج، ولكن لماذا؟ كيف؟ لم تكن مجموعة الأساتذة أكثر معرفة من مجموعة مشجعي كرة القدم ولم يكونوا أكثر ذكاءً أو تركيزًا. كانوا ببساطة في حالة ذهنية "أكثر استعدادًا".

وهذا يوضح قوة إعداد عقلك لأداء وظيفته على النحو الأمثل. واستنادًا إلى ظاهرة تسمى "توافق الحالة"، فإن سلوكك وأدائك يتطابقان مع التمثيل الذي لديك عن نفسك في تلك اللحظة من الزمن. وفي هذه الحالة، يكفي تخيل أستاذ جامعي لتشغيل جميع الارتباطات اللاواعية مع الأساتذة الجامعيين، بما في ذلك سلوكياتهم وطريقة تفكيرهم. وهذا يساعدك على الأداء مثل الأستاذ الجامعي حرفيًا!

من المهم أن نلاحظ أن تأثير التهيئة هذا يساعدك على الوصول إلى الحدس والمعرفة العميقة التي تمتلكها بالفعل، لكنه لا يستطيع مساعدتك على انتزاع المعرفة من الهواء. كانت المجموعة المرتبطة بمشجعي كرة القدم في حالة مختلفة تمامًا، مما أدى إلى تنشيط نظام حدسي أقل توافقًا مع لعبة مثل لعبة "المطاردة التافهة".

إن مبدأ تهيئة العقل الباطن هو مبدأ أستخدامه عادةً في تدريبي. فعلى سبيل المثال، من خلال جعل الرياضي يتخيل أنه في عقل وجسد شخص يعجب به حقًا (أو في الواقع أفضل نسخة من





نفسه)، أجعله يتخيل سيناريوهات مختلفة مليئة بالتحديات بينما يختبر القرارات التي سيتخذها ومدى السلاسة التي سيستجيب بها ويؤدي بها. وهذا أحد المكونات النشطة للتخيل. إذا تخيلت نفسك تنفذ أهدافًا محددة وتكون الرياضي الذي تريد أن تكونه، فإنك تخلق الظروف الداخلية التي تجعل هذا الواقع أكثر احتمالية، ليس فقط من خلال تهيئة أفكارك وأفعالك الواعية ولكن أيضًا من خلال تهيئة عقلك الباطن.

يحتاج الحدس إلى بنية

بغض النظر عن مدى براعتك في تفعيل حدسك، فإن قوته لا تتحدد إلا بقدر مكتبة الخبرات التي يمكنه الاستعانة بها.

تخيل أن كل المعرفة والخبرة التي جمعتها في حياتك مخزنة في مكتبة ضخمة داخل عقلك الباطن. وكلما كبرت المكتبة، كلما كانت حدسك أكثر وعيًا. ولكن بغض النظر عن مقدار المعلومات الموجودة في هذه المساحة، فلن تكون مفيدة لك إلا إذا كان لديك طريقة للوصول إليها. ولذا تحتاج المكتبات الحقيقية إلى أنظمة فهرسة معقدة يمكنها توجيهك إلى الغرفة الصحيحة، والصف الصحيح، والرف الصحيح والموقع الدقيق للكتاب الذي تبحث عنه في أسرع وقت ممكن. ويجب أن يسمح هذا النظام أيضًا بتخزين الكتب الجديدة بكفاءة أكبر دون أن تتوه في النظام. ويعمل عقلك بطريقة مماثلة، باستخدام فئات وارتباطات معقدة للعثور على المعلومات الخفية.





من المهم أن تدرك أنك مسؤول جزئيًا عن إنشاء هذا النظام. وفي حين أن دماغك يفعل الكثير من أجلك حتى عندما تكون سلبياً في هذه العملية، إلا أنك لا تزال بحاجة إلى تنظيم عقلك إذا كنت تريد أن يتمكن حدسك من الوصول إلى المعلومات بأكثر قدر ممكن من الكفاءة. لهذا السبب، وجدت دائماً أن الحدس قوي (ودقيق) بشكل خاص لدى الخبراء الذين وضعوا مخططاً قوياً لخبرتهم؛ وهي عملية يتدربون عليها جيداً ويطبّقونها عمداً على مدار سنوات عديدة. على سبيل المثال، خذ محامي الدفاع في المحكمة، أو الجراح في غرفة العمليات أو المتداول المالي الذي يحلل الأسواق. عادةً ما يكونون قد مروا بمواقف مماثلة بآلاف الطرق المختلفة الدقيقة، مما يجعل التعرف اللاواعي على الأنماط لديهم دقيقاً للغاية وحدسهم متناغماً للغاية.

في كتابه الكلاسيكي "مصادر القوة"، استكشف عالم النفس جاري كلاين عملية اتخاذ القرار لدى الممرضات وموظفي العناية المركزة ورجال الإطفاء، الذين يتعين عليهم جميعاً دوماً اتخاذ قرارات تحت الضغط.⁽²⁾ واكتشف أنه عندما يتخذ الخبراء قراراتهم فإنهم لا يقارنون منطقياً ومنهجياً بين جميع الخيارات المتاحة. هكذا يتم تعليم الناس اتخاذ القرارات في الفصول الدراسية، ولكن في اللحظات الحرجة يكون هذا بطيئاً للغاية؛ وخاصة عندما تكون حياة الناس في خطر. بدلاً من ذلك، يقومون بتقييم الموقف على الفور تقريباً ويتصرفون، مستفيدين من محاكاة ذهنية تقريبية تأتي من مكتبتهم الواسعة من الخبرة. ومن خلال معرفتي بهذه الفكرة، أدركت أن هذه هي بالضبط الطريقة التي يتخذ بها القادة





العسكريون القرارات في ساحة المعركة أيضًا. ولكن الأهم من ذلك، أن الأمر يتطلب الكثير للوصول إلى هذه النقطة.

يعتقد الكثير من الناس أنهم يتمتعون بحكم جيد تحت الضغط، ولكنني أظن أن هذا يشبه ٨٠٪ من الناس الذين يعتقدون أنهم أفضل من المتوسط في قيادة السيارة. والسبب الذي يجعلني أعتقد أن القوات في الخطوط الأمامية تكون متفوقة في هذا الأمر لا علاقة له بعدد المؤهلات التي يتمتعون بها؛ فبعض الجنود في فصيلتي لم يحصلوا على درجة أكاديمية واحدة. ولكنهم كانوا يتمتعون بالحدس وكانوا قادرين في كثير من الأحيان على اتخاذ قرارات جيدة للغاية تحت الضغط، وهو الأمر الذي أعتقد أنه يعود في النهاية إلى تدريبهم.

بعد أن خضت هذا التدريب بنفسني، تعلمت أن كمية المعرفة التي يمكن لأي شخص أن يستعيدها من الذاكرة كانت أقل أهمية بكثير من القدرة على تحليل موقف جديد بشكل نقدي. في الجيش، كانت هذه العملية التحليلية مغروسة في كل شخص وكان يُطلق عليها "التقدير القتالي". يتضمن التقدير القتالي أخذ مشكلة معقدة وتفكيكها إلى عناصرها الأساسية، وتأسيس الحقائق مقابل الافتراضات، وتحديد المهام الأساسية، والتوصل إلى خيارات، واختيار الخيار الأفضل وبناء خطة على أساسه. يمكن تطبيق هذه العملية على أي شيء في الحياة، بدءًا من تأسيس عمل تجاري ووصولًا إلى شراء منزل.

باستخدام عملية التقدير القتالي هذه، لم يُسمح لنا بالتوصل إلى حل قبل الأوان. لم يكن اتخاذ القرار يدخل في المعادلة حتى





يتم تفكيك المشكلة أولاً وتقييمها بالتفصيل. إذ كيف يمكنك اتخاذ قرار إذا كنت لا تفهم المشكلة حقًا؟ ومع ذلك، هذا هو بالضبط ما يفعله الناس عندما يخلطون بين "التفكير السريع" و"التوصل إلى أول شيء يخطر بالهم". هذه استجابة غير مُدرّبة. قد يحالفهم الحظ ويخرجون بخطة ناجحة، لكنهم سيغفلون عن شيء ما بالتأكيد.

أتذكر كيف كان الأمر يستغرق عادة ساعتين عندما بدأت في تعلم التقدير القتالي حتى تتمكن من التفكير في العملية والتوصل إلى المسار الواجب اتباعه. وكان هذا لمهمة بسيطة. كان العمل شاقًا، ولم يبدو أبدًا أنه يصبح أسهل لأن المشكلات التي كنا نتدرب على التعامل معها أصبحت أكثر تعقيدًا. لكنني الآن أقدر القوة المذهلة لهذه العملية، عملية تدريب العقل على ملاحظة التفاصيل الصغيرة، وتعليق الحكم، واستكشاف جميع الخيارات، وحساب المخاطر، والالتزام بمسار للعمل، ونقل نواياك بوضوح لمن حولك.

فهل كان رجال الخطوط الأمامية الذين تحدث عنهم كلاين في كتابه يأخذون ساعتين من العمل بشكل منهجي على تقديراتهم القتالية بينما كان الناس يصرخون من الألم أو كانت المباني تحترق؟ لا، بالطبع لا، على الأقل ليس بوعي. ولكن يمكنك التأكد من أن قراراتهم وأفعالهم تأثرت بشكل لا شعوري بالمئات من الساعات التي قضوها في ممارسة نسختهم الخاصة من التقديرات القتالية. إذا كنت تعتقد أن كل هذا يبدو منظمًا ومنهجيًا للغاية، فأنت محق. لأن الحدس يحتاج إلى بنية أساسية لتحكم قاعدة البيانات





الضخمة من المعلومات المتاحة له. وبدون هذه البنية المُدربة، فإن أي انحراف في الضغط أو المزاج أو التعب أو الثقة في اللحظة الحالية سيؤدي إلى نتائج مختلفة.

في هذه المهن الحرجة، يبدأ تعلم كيفية التفكير كجزء من المخطط الذهني منذ اليوم الأول. ويتم استكمال هذا الهيكل الذهني بمرور الوقت بالمعرفة والخبرة. لا يوجد في العديد من المهن الأخرى عملية رسمية للتدريب على التحليل النقدي كمهارة أساسية. وبدلاً من ذلك، يتم التدريب والتقييم في العديد من المهن للأسف على أساس "ما يعرفه" المرء، وليس "كيف يفكر".

بناء "مكتبتك" الحدسية

إذن، كيف يمكنك إنشاء وتخزين المعلومات التي قد تكون مفيدة لك في وقت لاحق، حتى لو لم تدرك ذلك بوعي؟ لقد أظهر فريق الرجبي الإنجليزي ذلك ببراعة أثناء استعداداته لكأس العالم ٢٠٠٣، والتي فاز بها. ربما تم إعدادهم البدني في الملعب الرياضي، لكن الكثير من إعدادهم العقلي والتخطيط تم في قاعات دراسية. وقد استخدموا على وجه الخصوص تقنية تسمى "ألعاب الحرب"، والتي نشأت من القوات العسكرية النخبوية وتستخدمها الحكومات وخدمات الطوارئ. باستخدام ساعة وخريطة الملعب ولوحة النتائج لمحاكاة السيناريوهات العشوائية على أرض الملعب، يناقش اللاعبون بالضبط ما سيفعلونه في تلك المواقف. في البداية، كانوا بحاجة إلى الكثير من الوقت لحل المشكلات



المعقدة والتوصل إلى مسار عمل متفق عليه، ولكن بمجرد أن أصبحوا أفضل وأسرع في القيام بذلك، بدأ الأمر يؤتي ثماره على أرض الملعب. لقد أصبحوا أفضل بكثير في التفكير في الملعب، واتخاذ قرارات أكثر حدسية تحت الضغط البدني والعقلي للعب المباشر.

تُستخدم ألعاب الحرب كطريقة لتدريب القدرة على التنبؤ بالطريقة التي تستجيب بها للمواقف الجديدة. ومن خلال إنشاء سيناريوهات مصطنعة، يتعين على الأفراد والفرق العمل من خلال هذه السيناريوهات، ومناقشة إيجابيات وسلبيات مسارات العمل المختلفة. من خلال القيام بذلك في وقت بطيء، تبدأ في وضع الأسس العصبية لاتخاذ قرارات أكثر وضوحًا وحدسية. وبدون الخوف من العواقب أو ضغط الوقت لاتخاذ قرار متسرع، يمكنك العودة وإعادة صياغة الحل عدة مرات حسب الحاجة.

وكفريق، فإن هذا يغذي الذكاء المشترك الذي يرفع مستوى الحدس الجماعي بمرور الوقت. من منظور الفرد، يمكنك أن تعرف عقلك بشكل أفضل؛ ومن منظور الفريق، يمكنك قراءة عقول بعضكم البعض. حتى لو لم تمرأوا أبدًا بهذا الموقف المحدد الذي تتدارسونه، فقد مارستم بشكل جماعي عملية حل المشكلات، مما يزيد من احتمالية حل المشكلات المستقبلية بشكل أفضل وأسرع وأكثر اتساقًا.

كن مراقبًا ماهرًا

لا شك أن فولفجانج أماديوس موزارت كان عبقريةً موسيقيةً. فقد كان يعزف السيمفونيات في سن كان معظمنا يلعبون فيها بالألعاب والعرائس. وفي الفترة ما بين سن السابعة والعاشرة، سافر مع والده ليوبولد وأخته آن ماري إلى ٧٥ بلدة في ١١ دولة، حيث كان يعزف ويؤلف الموسيقى لأي شخص يستمع إليه. وكانت تكلفة هذه الرحلة باهظة. وربما أراد والده إظهار موهبته التي لا يمكن إنكارها مع كسب بعض المال في هذه العملية. ولكن بالنسبة لموزارت الفتى، كانت القيمة الحقيقية تكمن في لقاء أقرانه والتعلم منهم، ولم يستطع أي منهم أن يصدق قدرة هذا الطفل الموهوب.

في هذه الرحلات حول أوروبا، كانت مجموعة التجارب الموسيقية التي اكتسبها والموسيقين الذين التقى بهم لا تقدر بثمن بالنسبة لطفل في مثل سنه. ومن بين هؤلاء الأقران كان يوهان باخ، وجيري بيندا، وكريستيان كانابيتش، وجورج فريدريك هاندل، على سبيل المثال لا الحصر. كان لدى موزارت دفتر ملاحظات يحمله في كل مكان، ويدون فيه الدروس والأفكار طوال رحلته. لم يتعرض أي ملحن آخر من قبل لهذا العدد الكبير من أنواع الموسيقى. وقد تم استيعاب كل هذه التجارب الموسيقية المختلفة في شخصيته الموسيقية، مما أدى إلى توسيع نطاقه الحدسي والسماح للموهبة الواضحة بالتعبير عن نفسها بشكل



كامل. إن امتلاكه القدرة على معالجة هذه التجارب بتفاصيل غير عادية جعل الفرصة أكثر قيمة بالنسبة له، ولا شك أنه ساهم في أن يصبح أحد أشهر الموسيقيين في كل العصور. وهذا يذكرنا باقتباس هكسلي المذكور في البعد الفكري: "الخبرة ليست ما يحدث للإنسان؛ بل ما يفعله الإنسان بما يحدث له".

إن قصة موزارت هي مثال أنيق على مدى أهمية الملاحظة الماهرة لتنمية مكتبتنا الحدسية، مما يسمح لنا بتضمين حكمة تجارب الآخرين بطريقة عميقة لا يمكن لأي كتاب مدرسي أن يعلمنا إياها. وذلك لأن الكتب المدرسية لا تمنحنا الإشارات التي يحتاج إليها دماغنا الحدسي؛ أي المشاهد والأصوات والحركات والروائح والكثافة التي تجسد عمق الحياة الحقيقية.

وهذا يجعل الملاحظة واحدة من أكثر الممارسات فائدة ولكنها غير مُستغلة بشكل كافٍ لبناء حدس الخبراء. وفي رأيي، فإن العديد من المهن ستحقق مكاسب كبيرة في الأداء من خلال إعطاء الأولوية لمبادئ الملاحظة الجيدة. كما أنني لاحظت أيضًا أننا نتوقف عن البحث عن فرصة للملاحظة بمجرد أن نتجاوز التعلم الرسمي ونصبح "جيدين بما فيه الكفاية". لقد كنت وقعت في هذا الفخ بنفسني، ومع ذلك عندما أتمكن من ترتيب عدد من أيام الملاحظة البحتة -إما مع العملاء أو الممارسين المهرة- فإنني أحصد دائمًا الفوائد وينتهي بي الأمر بالتساؤل عن سبب عدم فعلي لذلك كثيرًا!

إننا مبرمجون أيضًا على التعلم من الآخرين بفضل مجموعة فرعية من الخلايا العصبية الحركية في الدماغ تسمى "الخلايا





العصبية المرآتية". وهي خلايا عصبية متخصصة لا تنشط فقط عندما نقوم بفعل ما، بل تنشط أيضًا عندما نرى شخصًا آخر يقوم بنفس الفعل. وبالتالي، فإن هذه الخلايا العصبية "تعكس" الآخرين وتخلق أساسًا للتعلم من خلال الملاحظة. وقد زعم علماء الأعصاب مثل ماركو ياكوبوني من جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس أن أنظمة الخلايا العصبية المرآتية في الدماغ البشري تساعدنا على فهم أفعال ونوايا الآخرين.⁽³⁾

إذن، ما الذي يجعل الملاحظة أكثر مهارة؟ يجب أن تكون الملاحظة أكثر من مجرد مشاهدة شخص آخر أو مقطع فيديو لنفسك. إنها تتعلق بالمشاهدة بقصد فهم واستشعار ما يحدث. تتضمن الملاحظة الماهرة التكتيكات والتقنيات والعواطف والأفكار المتعلقة بالموقف الذي تشاهده. ويتطلب هذا جهدًا أكبر بكثير ولكنه يثري طبقات الروابط التي تحتاجها لبناء مكتبتك الحدسية. وللحصول على أقصى استفادة من الملاحظة، قد تحتاج إلى التركيز على عنصر معين في كل مرة. على سبيل المثال، إذا كنت تراقب متحدثًا عامًا رائعًا، فقد ترغب في التركيز بشكل منفصل على لغة جسده وصوته ومحتواه.

بالطبع، سيأتي وقت يتعين عليك فيه التدرّب بنفسك لصقل المهارة، ولكن لا ينبغي لك أن تقلل من أهمية الانطلاقة التي تمنحك إياها الملاحظة. ومن واقع تجريبي، فإننا عمومًا لا نخصص الوقت للقيام بذلك بشكل جيد، إن كنا نخصصه على الإطلاق. إذ متى كانت آخر مرة قررت فيها التركيز على التعلم من خلال مشاهدة الآخرين؟ ما الذي جعلك تتوقف عن القيام بذلك؟





من المؤكد أنه إذا كان بوسعك ملاحظة أداء أشخاص من الطراز العالمي في مجالاتهم، فسوف تُطور نقطة مرجعية أفضل لحدسك. لا تخف أيضًا من طرح الأسئلة، مثل "ما الذي دفعك إلى اتخاذ قرار القيام بذلك؟"، "ما الذي كنت تحاول القيام به؟" أو "هل كنت ستفعل ذلك بطريقة مختلفة في ظروف مختلفة؟" يتطلب التعلم الحدسي عقلًا منفتحًا وفضوليًا، لذا خصص مساحة واستمتع بها. إذا كنت تحت ضغط الوقت أو تشعر بالضغط للتعلم، فسيؤدي هذا إلى تقييد تجربتك. خذ وقتًا مناسبًا للملاحظة؛ فالأمر يستحق.

"مشغول للغاية بحيث لا يمكنني التحسن"

عندما بدأت في تطبيق مبادئ علم النفس الرياضي على نطاق أوسع في مجال الأعمال، أتاحت لي الفرصة للعمل مع شركة حافلات وطنية. كانت لهذه الشركة محطات في جميع أنحاء البلاد تخدم بشكل جماعي آلاف خطوط الحافلات. كنت أقدم برنامجًا قياديًا لحوالي ٢٠ مديرًا للمحطات. كانوا جميعًا متحمسين للتواجد هناك، حيث لم تستثمر الشركة من قبل الكثير في تطويرهم وكانوا يريدون بوضوح الاستفادة القصوى من هذه الفرصة. كانوا جميعًا متحمسين ليصبحوا أفضل.

لقد كنت أشعر بالفضول، فرغم أنهم جميعًا يؤدون نفس الوظيفة، إلا أنهم كانوا يقومون بها بطرق مختلفة تمامًا. وبالتحدث إليهم، أصبح من الواضح أنهم كمجموعة من الأقران لم يقضوا





وقتًا مع بعضهم البعض. ولم يزوروا محطات بعضهم البعض
أبدًا، وبالتالي كانوا محصورين في نظرتهم الضيقة لما يبدو جيدًا.
وعندما اقترحت عليهم أن يأخذوا يومًا للخروج لقضاء ذلك اليوم
في محطة أخرى، نظروا إليّ برعب قائلين: "لا يمكننا أن نفعل ذلك
على الإطلاق؛ نحن مشغولون للغاية!"

لقد استهلكتهم على ما يبدو الأنشطة اليومية والمواعيد
النهائية؛ لقد كانوا يركضون حرفيًا وفقًا لجدول زمني. ولكن هذا
في حد ذاته يثير العديد من المشكلات المحتملة، وخاصة بالنسبة
للقيادة الذين يحتاجون إلى البقاء مركزين ومنتبهين. لقد أصبح
من السهل جدًا استخدام عذر "الانشغال" كمبرر لعدم التحسن.
ويبدو أن هذا أكثر صدقًا الآن من أي وقت مضى.

ومع هذه المجموعة على وجه الخصوص، تمكنت من دمج
مراقبة الأقران في البرنامج من أجل منحهم الإذن الذي كانوا
يبحثون عنه. بالإضافة إلى ذلك، توصلنا إلى إرشادات محددة
لتمكينهم من تحقيق أقصى استفادة من فرصة مراقبة بعضهم
البعض. عندما قدموا عرضًا للفريق التنفيذي في نهاية البرنامج،
قالوا بالإجماع تقريبًا أن فرصة مراقبة أقرانهم كانت العنصر الأكثر
فائدة في البرنامج. وآمل أنهم استمروا في القيام بذلك منذ ذلك
الحين.



التفكر

بالنسبة للعديد من المهنيين الذين يتطلعون إلى تعزيز مهاراتهم وقدراتهم، أصبح التدريب شيئاً يُتوقع منهم القيام به "أثناء العمل"، وهو ما يشير ضمناً إلى أن خدمة المنظمة اليوم أكثر أهمية من التعلم للغد. وهذا يحدّ من فرصهم في الممارسة المتعمدة والموجهة حيث يتم أخذ وقت جيد للتفكير والفهم وربط ملاحظاتهم بخبراتهم.

هناك أداة بسيطة يمكن أن تساعدنا كثيرًا في سد هذه الفجوة: التفكير. فكر في عدد الأشخاص الذين يقضون يومهم في وضع "التشغيل الآلي"، بحيث يكونون تقريبًا نصف نائمين وغالبًا ما يكونون غير مدركين لما يحدث داخلهم وحولهم. هناك عواقب وخيمة للحياة التي تُعاش في وضع "التشغيل الآلي": فأنت تخاطر بفقدان فرص حيوية من قبيل فرص التعلم من مشروع ما، ومحاولة تجربة شيء جديد، والمساهمة في اتخاذ قرار مهم، والتحدث عن نفسك، ودعم شخص آخر في عمله ... والقائمة تطول.

إن الفرص المتاحة للتعلم والإلهام موجودة من حولك، ولكن عليك أن تكون منبّهًا لها. ومن المهم أن هذا يزيل الحاجة إلى التكرار كوسيلة غير ملائمة لاكتساب الخبرة، وخاصة في المجالات التي يعد التكرار فيها رفاهية لا تمتلكها. فقد يضطر الجراحون إلى إجراء عملية جراحية لمشكلة جديدة تمامًا. ويضطر المحامون إلى



تطبيق القانون القديم بطرق حديثة على قضايا لم تكن موجودة حتى عندما كانوا يتدربون. لذا، إذا انغمسنا فقط في القضايا المباشرة أمامنا، فإننا نغفل عن أشياء مهمة. وبسبب إمكانية الاتصال الفوري، والوصول الفوري إلى الأخبار والمعلومات على مدار الساعة، والإدمان المتزايد على وسائل التواصل الاجتماعي، فإننا نعالج قدرًا من المعلومات في يوم واحد يضاهي ما عالجه أسلافنا طوال حياتهم. وهذا يمكن أن يجعلنا مشتتين، وغير صبورين، ونرغب في المزيد.

على غرار التأمل، يتطلب التفكير تدريبًا وممارسة. فهو يتطلب منك التباطؤ والتوقف وتقليل المعلومات المدخلة. تساعدك عملية التفكير على فهم تجاربك اليومية. ويمكن أن تساعدك على المضي قدمًا واتخاذ القرارات وإنشاء مسار عمل وتحدي نفسك لإيقاف تشغيل وضع "التشغيل الآلي" مؤقتًا وطرقك المعتادة في التصرف والتفكير. عندما تتفكر، تكون معلمًا لنفسك. ومن خلال التفكير، تجلب الوعي إلى شيء تعرفه بالفعل (على مستوى اللاوعي)، مما يمنحك البصيرة لتعليم نفسك.

ولكي تتمكن من القيام بذلك على النحو الأمثل، فمن المهم أن تخصص ما لا يقل عن ١٠ إلى ١٥ دقيقة للتفكير عدة مرات في الأسبوع في بيئة تدعمك. ويجب أن تكون بعيدًا عن مكتبك وحاسوبك، وأن تكون في حالة ذهنية إيجابية. أتذكر أنني عملت مع الرئيس التنفيذي لمؤسسة كبيرة، وكان يذهب بنفسه إلى مكان سري ومعه دفتر ملاحظات وقلم. ولا شيء غير ذلك. وفي بعض الأحيان كان يقضي ١٠ دقائق، وأحيانًا ساعتين، ولكنه كان يقول



دائمًا إن هذا هو الوقت الأكثر أهمية في يومه. وعلاوة على ذلك، فقد أشار جميع أعضاء فريقه إلى مدى جودة تواصله وسلوكه نتيجة لذلك. وهذا يجعل التفكر عادة صغيرة ذات قيمة هائلة.

الإحساس: تدريب حدسك الجسدي

نظرًا لطبيعة هذا الكتاب، فمن الحماقة ألا أتحدث عن الحدس باعتباره سمة جسدية فضلًا عن كونه سمة عقلية. فالحدس لا يوجد على المستوى الفكري فحسب؛ بل إنه يظهر أيضًا في قدرتنا على تعلم وتكرار المهارات المعقدة للغاية بشكل آلي. وهذا أمر ضروري للرياضيين والموسيقيين والممرضات والجنود والطيارين والعديد من المهن الأخرى. ومن الناحية الفنية، فإن الأمر يتعلق بنفس الآلية، حيث تستغل نمط التعرف اللاواعي لديك على مهارة ما، ولكن هذا الشكل من أشكال الحدس له بعض الآثار المثيرة للاهتمام على الطريقة التي تُدرب بها مهاراتك في المقام الأول.

ولتوضيح هذه النقطة، فلنتعرف على الدكتور توم أمبيري. وهو عالم نفس رياضي (وهو ما يعزز من صحة هذه القصة). فهو يحمل رقمًا قياسيًّا عالميًّا مبهرًا في تسجيل أكبر عدد من الرميات الحرة المتتالية في كرة السلة دون أن يخطئها. وقبل أن أخبرك بعددها، ضع في اعتبارك أن اللاعب المحترف عادةً ما يسجل نحو ٨ من كل ١٠ رميات حرة. لذا، إذا أخبرتك أن الدكتور أمبيري سجل ٢٧٥٠ رمية حرة دون أن يخطئ أيًا منها، فربما ستصاب بالذهول مثلما شعرت أنا عندما علمت بذلك لأول مرة! في الواقع، لم يخطئ قط في تسجيل أي رمية، والسبب الذي جعله يتوقف



هو انتهاء وقته في الملعب وطرده. ومن المدهش أن توم كان يبلغ من العمر ٦٨ عامًا في ذلك الوقت واستغرق الأمر منه أكثر من ١٢ ساعة لإكمال هذا الإنجاز. متى كانت آخر مرة وقفت فيها لمدة ١٢ ساعة، ناهيك عن تكرار نفس الحركة طوال هذه المدة؟ وعلى الرغم من التعب العقلي والجسدي الذي عانى منه بلا شك، فإن مهارته لم تتزعزع أبدًا، ولا مرة واحدة.

فما هو سره إذن؟ تعتمد قدرة توم على تكرار نفس المهارة بالضبط مرارًا وتكرارًا على تقنية تسمى التعلم بالتشبيه. وهذا يعني أنه بدلًا من محاولة تقسيم تقنيتك إلى أجزاء أصغر، يمكنك التركيز على شعور بسيط أكثر حدسًا. على سبيل المثال، إذا كنت تقوم بضربة جولف، فقد تتخيل ببساطة تأرجح ذراعيك مثل البندول. ومن خلال الحفاظ على تركيزك على شعور بسيط ومألوف مثل هذا، فإنه يخلق مساحة لحدسك لتنسيق الجوانب التفصيلية لحركة عضلاتك وإيقاعك. والبديل هو محاولة التحكم بوعي في كل جانب من جوانب التأرجح؛ وهو النهج الذي يفتح لنا جميع أنواع التضاربات وعد التوافق. في حالة توم، كان يتخيل أن يده اليسرى تمتد إلى وعاء البسكويت الذي وضعه على رف مطبخه في المنزل بينما يتخيل ذراعه اليمنى، الذراع التي تسدد الكرة، تمتد ١٥ قدمًا في الهواء لوضع الكرة في السلة. ومن خلال تحسين هذه "المشاعر" كان قادرًا على إعادة إنشاء نفس الحركة تمامًا وبالتالي نفس النتيجة تمامًا في كل مرة.

يعتمد الكثير مما يسمح لك بالأداء بشكلٍ آلي وتلقائي على كيفية تعلمك للمهارة في المقام الأول. تعد ضربة الجولف مثالاً جيدًا





على ذلك. إذا تم تعليمك عن طريق تعليمات محددة بحيث يتم تقسيم المهارة إلى أجزاء أصغر، فعند التدريب، يتم "تجميع" هذه الأجزاء الصغيرة معًا لتصبح حدسية. تكمن المشكلة في هذا النوع من التعلم في أنه تحت الضغط عندما تريد حقًا "إتقان الأمر"، يمكن أن تنهار المهارة مرة أخرى عندما تحاول السيطرة الواعية على الأمر. في علم النفس الرياضي نسمي هذا إعادة الاستثمار، لأن الدماغ يحاول إدارة المهارات التي كانت آلية سابقًا. يتسبب هذا في تراجع أدائك بالفعل إلى نسخة أقل مهارة، مما يجعل الأخطاء أكثر احتمالية.

استيعاب المعرفة والمهارة

لعمد من الزمن، كان المدربون يميلون إلى تقديم تعليمات خطوة بخطوة لتطوير مهارة ما؛ ونحن نسمي هذا التعلم الصريح. من الناحية النظرية، يعمل هذا بشكل جيد وله منطق واضح. تكمن المشكلة في أنه من الصعب بناء الاتساق والشعور الحقيقيين عندما يكون هناك الكثير من الأجزاء المتحركة. فأنت حينها تحاول دائمًا تذكر وصقل مهارات فرعية متعددة، ونظرًا لأن مهارة فرعية واحدة قد تؤثر على العديد من المهارات الأخرى، يصبح من الصعب تحديد الجزء الذي يسبب لك المشاكل. تصبح العملية برمتها عملية فكرية وتحليلية في نفس النقطة التي يجب أن تكون فيها حدسية. ونتيجة لذلك، عندما يتعب المتعلم الصريح ويفقد التركيز، فإنه يميل إلى محاولة التحكم في المزيد بدلاً من التخلي





حياتي المهنية عندما طُلب مني العمل مع طاقم تجديد مكون من أربعة أفراد من نادي فيستا للتجديد في لندن. وكان هذا الفريق الطموح والملتزم يستعد للمنافسة في سباق هينلي رويال للتجديد، وهو أقدم سباق تجديد وأكثرها شهرة في العالم. ولم يصل النادي نفسه إلى المراحل النهائية من السباق، وكان مجرد التأهل بمثابة إنجاز لهذا الفريق على وجه الخصوص.

أتذكر أنني طلبت في البداية من كلٍ من المجدفين أن يكتب مقالاً قصيرًا يصف سباقه المثالي على طول مسار يبلغ طوله كيلومترين (١,٢ ميل) بأكبر قدر ممكن من التفاصيل. أدركت أن جعلهم يكتبون مقالاً قصيرًا من المرجح أن يجعلني غير محبوب منذ البداية، لكنني كنت حريصًا على فهم كيف تخيلوا جميعًا النجاح في أذهانهم. عندما طلبت منهم قراءة مقالاتهم بصوت عالٍ لبقية الفريق والمدرب، أصبح من الواضح أنهم جميعًا كانوا يرون سباقًا مختلفًا في رؤوسهم، وكان بعضهم أقل وضوحًا من غيرهم. ثم طلبت منهم استخدام ما كتبوه للتوصل إلى أفضل ما يمكنهم بشكلٍ جماعي. ومع بعض المناقشات الساخنة، أصبح هذا مخططهم الذهني، والذي سنقيس تقدمنا وفقًا له.

بعد ذلك، تعلموا المبادئ الثلاثة، وتصوروا مخططهم الجماعي باعتباره تركيزهم الإيجابي، أو على الأقل أجزاء صغيرة منه. حاولنا أن نجعل كل جانب من جوانب السباق حقيقيًا قدر الإمكان في أذهانهم، وذلك لمساعدتهم على إحياء تجربتهم المرئية، وقمنا بالاستعانة بموسيقى لإنشاء مزيج من الموسيقى يستمر لمدة السباق الذي تخيلوه تمامًا. تم تقسيم السباق بشكل طبيعي إلى





ثلاثة أجزاء، كل جزء له تركيز مختلف قليلاً على الإيقاع وطول الضربة والقوة والشدة. وتم تصميم الموسيقى لتمثيل كل قسم. بعد الافتتاح بأغنية "Children" لروبرت مايلز، استمر المزيج حتى الانتهاء بشيء أكثر نشوة في الأجزاء النهائية.

وإلى جانب جلسات التدريب البدني، عمل المجدفون أيضاً على التخيل. وفي النهاية، تمكنوا من التدرب ذهنياً على السباق بأكمله بالشكل المثالي. في هذه المرحلة، عرفت أنهم مستعدون للتحدي الأخير: إجراء تجربة زمنية على آلات التجديف وهم معصوبو العينين!

سأكون كاذباً إذا أخبرتك أنهم انتهزوا هذه الفرصة؛ في الواقع، أتذكر قدرًا كبيراً من المقاومة التي واجهتني. وهذا أمر مفهوم لأن المجدفين يعتمدون على الحصول على أوقات جيدة من هذه الاختبارات كمقياس لتقدمهم. إذا أخطأنا وتسببنا في حصولهم على وقت سيئ، فقد يفقدون الثقة. لكن إليك الأمر: إذا كنا نعتمد على البيانات كمصدر وحيد للتغذية الراجعة لإخبارنا بكيفية أدائنا، فهناك خطر يتمثل في تآكل "شعورنا" الداخلي الطبيعي بسبب الأرقام على الشاشة. إن التحليل المستمر و الذي يأتي من طرح أسئلة مثل "كيف أفعل؟" و "كيف ينبغي أن أفعل؟" يدمر هذا الشعور الحدسي عند النقطة التي يجب أن نركز فيها ببساطة على الخطة التي تصورناها. في اللحظة التي تستخدم فيها التغذية الراجعة الخارجية لفهم تجربتك الداخلية، فإنك تسير في طريق التشتت.





في الواقع، لم نقم بذلك معصوبي الأعين؛ بل قمنا فقط بلصق ملصقات بيضاء على شاشات آلات التجديف حتى لا يتمكن المجدفون من قراءة البيانات. كما قمنا بتشغيل الموسيقى بصوت عالٍ والتي باتت مثبتة حينها على مخططهم. وبدون أي ردود فعل من الشاشة تخبرهم بمدى سرعتهم أو المسافة التي قطعوها، ساعدتهم الموسيقى على الاستفادة من شعورهم الحدسي بالسباق.

وبغض النظر عما كانوا سيحققونه في هنلي، فإن نتيجة تلك التجربة الزمنية جعلت الأمر يستحق كل هذا العناء من وجهة نظري. فقد حطم ثلاثة من أصل أربعة مجدفين أفضل أزمئة شخصية لهم. وقال اثنان منهم إنهما لم يعتقدوا حتى أنهما قادران على تحقيق الأزمنة التي حققاها. لذا فإن السؤال الكبير هو، هل كنا ليحققا تلك الأوقات لو كنا يحدقان في الشاشة؟

جاء سباق هنلي وحقق الفريق هدفه الأولي بالتأهل ببطاقة دعوة. وكان هذا ليكون سببًا للاحتفال في حد ذاته من قبل، ولكن الآن كانت هناك ثقة كبيرة فيما كانوا قادرين عليه. في الجولة الافتتاحية من جولات خروج المغلوب، أوقعتهم القرعة في مواجهة أحد الفرق ذات التصنيف المرتفع التي أنت من سيدني للتنافس. وقد كانت صدمة للكثيرين عندما تغلب فريق فيستا على الأستراليين في الجولة الأولى. واستمروا في السباق، متغلبين على فرق كانت، على الورق، متفوقة بكثير. استجاب الفريق لكل تحدٍ بشكل لا تشوبه شائبة على طول الطريق. وقبل أحد سباقاتهم مباشرة، كانت الرياح قوية لدرجة أنهم اضطروا إلى الجلوس عند





خط البداية لمدة ١٠ دقائق. كانوا جميعًا يعرفون بالضبط ما يجب عليهم فعله وكيفية إعادة التركيز على عملهم عندما حانت اللحظة.

عند التحدث إليهم خلال أسبوع السباق، لاحظت أنهم لم يكونوا مهتمين أبدًا بمن هم خصومهم. كما أنهم لم يحلوا لوحة النتائج أو يقارنوا الأزمنة؛ كانوا ببساطة يركزون على تكرار جودة سباقهم في كل مرة. كانوا يعرفون أنه إذا فعلوا ذلك، فإنهم سيفعلون كل ما في وسعهم. وبحلول الوقت الذي وصل فيه الفريق إلى الدور نصف النهائي يوم السبت، كانت الضفاف مليئة بآلاف المتفرجين على طول المسار. وفاز الفريق بسباقه، ووصل إلى اليوم الأخير من السباق.

وقد انتهى بهم الأمر إلى الخسارة بفارق نصف طول الزورق فقط أمام الفريق المصنف الأول في البطولة. لقد كان أداءً رائعًا نال إعجاب بعض الخبراء المذهولين. ولكن الأهم من ذلك، أن الفريق تعلم كيفية استيعاب التميز لإعادة خلق أفضل ما لديهم في كل مرة، بغض النظر عن الظروف الخارجية أو من هم خصومه.



التدفق: الحالة صعبة المنال لذروة الأداء

في بداية هذا الكتاب، كتبت عن تجربة تحويلية مررت بها أثناء مسابقة دولية للخماسي الحديث في القاهرة. وهناك اكتشفت حالة "التدفق". يمنحنا التدفق إمكانية الوصول غير المقيدة إلى العقل الباطن المُدرَّب. لقد مررت بتجارب مماثلة منذ ذلك الحين، على الرغم من عدم كون أي منها نقية تمامًا مثل تلك. كان الأمر وكأن جميع حواسي اندمجت لتصبح واحدة، مع نقطة تركيز واحدة توجه كل ما أفعله. كنت مسيطرًا تمامًا ولكن دون الحاجة إلى محاولة السيطرة. كنت حاضرًا في اللحظة بنسبة ١٠٠٪ ولم أفكر أبدًا في "كيف حالي؟" في سياق المنافسة.

أدرك أن وصف التدفق قد يبدو غامضًا بعض الشيء، ولكن هذا يرجع جزئيًا إلى أنه من المستحيل وصف ما هو في الأساس تجربة حدسية وبديهية بالكلمات. صاغ عالم النفس المجري ميهاي تشيكسينتميهالي مصطلح "التدفق" في السبعينيات.⁽¹⁾ ووصفه بأنه "تجربة مجزية ومثالية للغاية تتميز بالتركيز الشديد على نشاط معين إلى الحد الذي يجعلك منغمسًا فيه تمامًا". ولأسباب واضحة، غالبًا ما يكون هذا الموضوع المفضل لعلماء النفس المتخصصين في الأداء؛ أي الكأس المقدسة للأداء العقلي. ربما تكون قد مررت بحالة تدفق في مرحلة ما، ربما أثناء القيام



بنشاط تحبه أو مهمة كنت ماهراً فيها جيداً.

إن حالة التدفق هي نوع من المفارقة. لقد كنت أتعامل دائماً مع التدريب، سواء الرياضي أو العسكري، بأقصى قدر من التنظيم والمنطق والتحكم. ومع ذلك، شعرت أن هذه التجربة، على نحو متناقض، منفصلة وخالدة ولا تتطلب أي جهد. كان الأمر وكأن عقلي الواعي قد اعتذر ببساطة، بعد أن قام بكل العمل للوصول إلى هناك، وتنحي جانباً حتى يتولى عقلي الباطن المسؤولية. لقد شبّه العديد من الناس التدفق بتجربة الخروج من الجسد، لذا فلا عجب أن يُطلق على التدفق في بعض الثقافات أيضاً اسم النشوة ecstasis، المشتقة من الكلمة اليونانية التي تعني حرفياً الوقوف خارج الذات. ويبدو أنه على الرغم من كل العمل الشاق والتخطيط الواعي الذي يوصلنا إلى لحظة ذروة الأداء، فإن حدسنا لا يمكن التعبير عنه حقاً إلا من خلال قدرتنا على الأداء بحرية.

من المهم أن نذكر أن أحد المكونات الأساسية لتحقيق التدفق هو القدرة على فصل نفسك عن نتيجة ما تفعله. وهذا أمر صعب للغاية، خاصة إذا كنت قد استثمرت الكثير من الوقت والجهد والطاقة العاطفية للوصول إلى ما وصلت إليه. ومن عجيب المفارقات أن هذا يجعل تحقيق التدفق أسهل عندما تكون في حالة من المرح مقارنةً عندما تكون متعطشاً للنتائج، وهو ما يفسر سبب صعوبة الوصول إلى حالات التدفق بشكل خاص أثناء الأحداث والفعاليات عالية الضغط. ولكن الأمر ليس مستحيلًا! إذا كنت قادرًا على الأداء بحرية تامة مهما كانت الظروف، ومهما كان من يراقبك، ومهما كانت العواقب.





إذن، ما الذي يحدث في الدماغ والجسم أثناء حدوث ذلك، وهل يمكن أن يمنحك هذا أي أدلة حول كيفية تمكّنك من تحفيز حالات الأداء القصوى هذه بشكل أفضل؟ الشيء المثير للاهتمام في التدفق، على عكس الحالة المتماسكة، هو طبيعته الفريدة من حيث نشاط الدماغ. بادئ ذي بدء، عند النقطة التي تكون فيها في حالة تدفق، يكون هناك نشاط أقل في مناطق القشرة الجبهية المسؤولة عن الوعي بالوقت، والقرارات المعقدة، والقلق بشأن المستقبل، والحكم على الذات.

وعلى وجه الخصوص، مع قلة الوعي بالوقت بسبب انخفاض المعالجة الزمنية في الدماغ، لا يكون لديك نقطة مرجعية للماضي والحاضر والمستقبل. وهذا يغرقك فعليًا في حاضر مطول، يصفه الباحثون بأنه "الحاضر العميق". والطاقة المستخدمة عادةً للمعالجة الزمنية يُعاد تخصيصها للانتباه والتركيز. إذ تستقبل المزيد من البيانات في الثانية وتعالجها بشكل أعمق. وهذا يخلق الوهم بأن اللحظة القائمة تدوم لفترة أطول. وفي الوقت نفسه، يتم إغلاق الأجزاء الأكثر عصبية وانفعالية في الدماغ، مما يقلل من أي أحاسيس باستجابة الكر أو الفر.

كما يمكن لحالة التدفق أن تعزز الإبداع وحل المشكلات بشكل كبير. فقد تمكّن الباحثون في جامعة سيدني من تحفيز حالات التدفق لدى المشاركين باستخدام آلة تحفيز مغناطيسي عبر الجمجمة⁽²⁾. ثم أعطيت لهم ١٠ دقائق لإكمال مشكلة النقاط التسع، أي ربط تسع نقاط بأربعة خطوط دون رفع القلم عن الورقة. في المجموعة الضابطة، لم يكمل أي مشارك المهمة (عادة





ما يُتوقع نجاح ٥٠٪ من المشاركين). بينما في المجموعة المستحثة بالتدفق، نجح ٤٠٪، وفي وقت قياسي.

وفي دراسات مماثلة أُجريت مع الجيش الأميركي، تمكن الجنود الذين تأثروا بالتدفق من حل مشاكل معقدة وإتقان مهارات جديدة بنسبة تصل إلى ٤٩٠٪ أسرع من المعدل الطبيعي. كما خلصت شركة ماكينزي الاستشارية العالمية، في أعقاب دراسة عالمية استمرت عشر سنوات للشركات، إلى أن كبار المديرين التنفيذيين كانوا أكثر إنتاجية بنسبة تصل إلى ٥٠٠٪ في ظل حالة التدفق.^(٣)

في البعد الشعوري، استكشفنا عملية ممارسة الحالات المتماسكة كجزء من تدريبنا اليومي. وعلى وجه الخصوص، استخدمنا الأسس الثلاثة للتنفس العميق والاسترخاء والنشط والتركيز الإيجابي كوسيلة لتحقيق حالة متماسكة. الحالة المتماسكة هي مقدمة للتدفق، لكنها ليست التدفق نفسه. التدفق هو حالة أعمق وأكثر صعوبة. لذلك، يصبح التدفق مخرجًا وليس مدخلًا، مما يعني أنه لا يجب أن تضع نفسك تحت الضغط لتحقيق التدفق. ومع ذلك، مع الممارسة المكثفة والتحضير والمستوى المناسب من التحدي، من المرجح أن يحدث التدفق. التدفق هو شيء تميل إلى التحدث عنه بعد حدوثه بدلاً من الهوس به مسبقًا، في حين أن التنفس والاسترخاء والتركيز يمكن أن يكونوا من بين أهداف العملية الخاصة بك قبل حدوثهم.

من المهم أن ندرك أن التدفق لا يمكن تحقيقه إلا عندما يتناسب مستوى مهارتك مع التحدي. فإذا كانت المهمة صعبة للغاية، فإن تركيزك سيعاني لأن ذاكرتك العاملة تكون مرهقة





للغاية بينما تكافح للتعامل مع المهمة. وإذا كانت سهلة للغاية فإن ذاكرتك العاملة تكون غير مستغلة بشكل كافٍ، وبالتالي فمن المرجح أن يتم تقسيم موارد انتباهك. والحيلة هنا هي أن تكون قادرًا على تحديد التحديات والأهداف التي تتوافق تمامًا مع موارد الانتباه (أو "قوة المعالجة") المتاحة لديك. وتحت الضغط، سوف تكون قدرتك على الانتباه مقيدة حيث يتم إعادة تخصيص الموارد لتغذية حواسك المتزايدة. ولهذا السبب، في المنافسة، ينجح الرياضيون في الحفاظ على أهدافهم بشكل أكثر بساطة مما قد يفعلون في التدريب. ولن يقلل هذا من أدائهم بأي شكل من الأشكال لأن تركيزهم الواعي هو مجرد نافذة على العقل الباطن الأقوى لديهم. والعقل الباطن المدرب هو الذي يقوم بمعظم العمل.

إذا علمتني تجاربي الخاصة في حالات التدفق أي شيء، فهو الحاجة إلى أن تكون واثقًا للغاية من نفسك وعمليتك. إذا كنت شديد التركيز مع نفسك، أو قلقًا بشأن ما يفعله الآخرون أو بشأن ما قد يفكرون فيه، فإن التدفق يصبح مستحيلًا. إن حالات الأداء القصوى مرادفة لمستوى عالٍ من الخبرة، ولكن لا يكفي أن تمتلك القدرة والخبرة فقط. فأنت بحاجة إلى أن تمتلك بيئتك وتشعر بأنك تنتمي إليها حتى تترجم الخبرة إلى تدفق. وهذا ينطبق على بعض المبادئ التي تناولناها في الفصول الخاصة بالاعتقاد والهوية، والتي قد تجد من المفيد إعادة قراءتها.



تدفق الفريق

على الرغم من أن هذا الأمر يقع خارج نطاق هذا الكتاب، الذي يركز أكثر على الأداء الشخصي، إلا أنه يمكن أيضًا تحقيق التدفق كمجموعة. وبنفس الطريقة التي تكون بها حالة التدفق بمثابة وكيل للإتقان على المستوى الفردي، فإنها أيضًا بمثابة وكيل للإتقان على مستوى الفريق، وهو أمر أصعب كثيرًا في تحقيقه.

لا يوجد مكان يتجلى فيه هذا الأمر بشكل أفضل من "بيت القتل" التابع للقوات الجوية الخاصة، وهو الاسم الصريح الذي أُطلق على منشأة التدريب الداخلية المصممة لمحاكاة إنقاذ الرهائن. الظروف في هذه البيئة صعبة للغاية. فبادئ ذي بدء، غالبًا ما يتعين على الجنود تنفيذ مهامهم في الظلام وهم يرتدون أجهزة التنفس الصناعي التي تضيق مجال رؤيتهم. كل طلقة نارية وقنبلة يدوية تسبب انفجارات صاخبة يمكن أن تكون مربكة للغاية. في مثل هذه المواقف، لا يكفي أن تكون قادرًا على إدارة نفسك؛ إذ يتطلب النجاح وعيًا جماعيًا خارقًا تقريبًا بالأشخاص من حولك. فإذا نظر الشخص الذي أمامك إلى اليسار، فأنت بحاجة إلى النظر إلى اليمين. من يعرف ما يجب فعله بعد ذلك يصبح القائد، والذي يمكن أن يكون أي شخص بناءً على الظروف. في اللحظة التي يتقدم فيها شخص ما، يجب على الفريق أن يثق على الفور بذلك الشخص، ودون تردد، يتحرك معه.

ويطلق جنود البحرية على هذا "التبعية الديناميكية"، حيث تكون القيادة مرنة ومحددة بالظروف على الأرض. وتتطلب إتقاناً كاملاً وثقة في كل مهارة فرعية أوصلتهم إلى تلك اللحظة في الوقت المناسب، سواء تدريبات التعامل مع الأسلحة أو التواصل أو الملاحظة. وإذا تم ذلك بشكل جيد، فإنه يكون قوة مذهلة، إذ يكون هناك فريق يتحرك كفرد واحد بسرعة فائقة عبر مبنى، حيث تقوم أدمغتهم برسم خريطة حدسية لكل غرفة والمواقع النسبية لكل من حولهم.

وسواء كنت تعمل كفرد أو كفريق، فإن التدفق يتطلب الهيكل والانضباط. وبدون المهارات الدقيقة والروتين المدروس وإجراءات التشغيل القياسية التي تدعم مخططك للنجاح، فمن الصعب أن تجد شيئاً غير الفوضى في بيئة مشحونة للغاية. إنه تذكير مهم بأن الأداء الأقصى يتطلب منك العمل بجد على روتينك العقلي والجسدي لكي تؤدي بشكلٍ حدسي.

التدفق والمعنى

أخيرًا، من المستحيل فصل حالات التدفق عن الإحساس العميق بالمعنى والمتعة التي تحصل عليها من القيام بما تحب. لذلك يبدو من المناسب أن أترك كلماتي الأخيرة عن التدفق إلى أستاذ أبحاث التدفق نفسه، ميهاي تشيكسينتميهالي:

"إن المعنى والمتعة الحقيقية في الحياة تأتي فقط من خلال تحسين الأداء، وليس من خلال الفوز أو تسجيل الأرقام القياسية. إن المتعة تكمن في عملية التحسين وإتقان الذات. ومع ذلك، فنحن بحاجة إلى هدف -ربما أن نكون الأوائل- وإلا فلن نطور أنفسنا. من الجيد أن يكون لدينا هدف واقعي ونلتزم بتحقيقه، ولكن من الجيد أيضًا أن نعرف أن الهدف النهائي ليس كل شيء. العملية هي ما يهم.

إن ما نتحدث عنه فيما يتعلق بالتدفق والأداء هو في الواقع السعادة. فالسعادة تعتمد على ما تفعله، واستخدام مهاراتك، والتغلب على التحديات، والحساسية لبيئتك، ولما يحدث، ولكن دون محاولة السيطرة على البيئة أو فرض نفسك عليها. إنها تتلخص في التكيف مع التغييرات، وبذل قصارى جهدك، وعدم القلق بشأن النتيجة.

هذه هي الحرية. عليك أن تتخلى عن أهدافك الأنانية وتبذل قصارى جهدك، مهما حدث. عليك أن تستسلم لهذه العملية".



أفكار ختامية: تطبيق مفهوم "من الداخل إلى الخارج" على عالمك

"إن ما يوجد خلفنا وما يوجد أمامنا أمور ضئيلة مقارنة بما
يوجد داخلنا".
-أوليفر ويندل هولمز-

نهج "من الداخل إلى الخارج" مخصص لنا جميعًا

هناك عبارتان أعمل جاهدًا لتجنب أن يضطر الناس إلى قولهما.
١- "هذا الشيء مخصص للمحترفين، وليس للهواة".

وهذا ليس صحيحًا على الإطلاق. لقد عملت في كل مستويات
الرياضة والأعمال والجيش، مع الأشخاص المبتدئين وكذلك
أولئك الذين يحتلون المراتب الأولى في العالم. من حيث التدريب
العقلي، لا أرى أن نهجي يختلف في أي من طرفي الطيف. فالتميز
منهج، وليس مهارة؛ وبالتالي يمكن تطبيقه على كل درجة من
درجات السلم.

إذا كنت تقول "الهواة الآخرون لا يفعلون هذا"، فهذه عبارة
مختلفة تمامًا. فهي تعني أن لديك خيارًا. وصدقني، عندما كان
المحترفون في مكانك، كانوا هم الذين برزوا واتخذوا هذا الاختيار.
ولهذا السبب أصبحوا الآن محترفين.





٢- "أتمنى لو كنت أعرف آنذاك ما أعرفه الآن".

من الطبيعي أن يحدث تطور في فهمنا لما يلزم لنكون عظماء في ما نقوم به، وخاصة عندما تسعى مجالات مثل العلوم الرياضية باستمرار إلى زيادة معرفتنا وحدود الأداء البشري. ومع ذلك، لا يوجد شيء أسوأ من الندم على معرفة أنك كان بإمكانك القيام بشيء أفضل.

لذا، اغتنم الفرصة ما دامت لديك. وإذا كانت هناك أجزاء من هذا الكتاب تروق لك حقًا، فالتزم بجعلها جزءًا من نهجك ومن شخصيتك اليوم.

اجعل نهج "من الداخل إلى الخارج" جزءًا من حياتك اليومية قد تتساءل كم من التقنيات والأدوات الأساسية الموصوفة في هذا الكتاب، مثل التنفس والتخيل والتحليل الذاتي والملاحظة الماهرة، يلتزم بها أصحاب الأداء العالي. وهو سؤال منطقي. وأخشى أن تكون الإجابة غامضة للغاية؛ إذ يلتزم معظمهم بمعظم التقنيات!

الواقع أن كل فرد من أفراد النخبة، إذا ما توافر له الوقت والمال والطاقة، يستطيع أن يتحسن في كثير من الأمور إذا ما خصص الوقت الكافي لمراجعة أدائه. فهل يستخدم أفراد القوات الخاصة البريطانية التخيل كجزء متعمد من عملية التفكير لديهم؟ نعم، بل إنهم يستخدمونه الآن أكثر من ذي قبل. ومع ذلك، فإنه ليس سمة مميزة لكون المرء جنديًا في القوات الخاصة البريطانية. فمثل كل مجموعة مهنية، هناك من يأخذون التخيل على محمل الجد،





وهناك آخرون يدركون قيمته بما يكفي لممارسته أثناء الوقوف في طوابير في السوبر ماركت أو في صالة الألعاب الرياضية، وهناك آخرون لا يفكرون فيه كثيرًا. وبهذا المعنى، يمكنك بسهولة أن تسأل: "هل يمارس مدرسو المدارس الابتدائية التخيل؟" أو "هل يمارس الممثلون التخيل؟" يعتمد الأمر على الشخص أكثر من اعتماده على الوظيفة، على الرغم من أن كثافة الوظيفة ومخاطر ضعف السيطرة العقلية والجسدية للجنود المقاتلين أعلى بكثير. ما أود قوله عن جنود القوات الخاصة هو أنه، سواء أدركوا ذلك أم لا، فإنهم جميعًا لديهم طقوسهم وتقنياتهم الخاصة لإدارة الجوانب العقلية والفسولوجية لعملهم. وطالما أن هذه الطقوس تستند إلى مبادئ سليمة، فلا بد أن تكون ناجحة بالنسبة لهم. وفي حين أن ليس كل جنود القوات الخاصة يمارسون التخيل، إلا أنني لم أقابل بعد شخصًا لا يطبق المبدأ -على الأقل على مستوى ما- في كيفية استعداده عقليًا وجسديًا. ويبدو أنهم أيضًا يحترمون بشدة روتين الأداء الفردي لبعضهم البعض. وأي شيء يساعد زملائهم في الفريق في العثور على حالتهم الخاصة من التميز هو أمر جيد بالنسبة لهم.

إن الأشخاص الذين يأخذون الوقت الكافي لممارسة التقنيات التي تناسبهم هم الأشخاص الذين يحافظون عمومًا على مستويات عالية من الفعالية الشخصية وبالتالي غالبًا ما يذهبون إلى أبعد من ذلك. وعلى نحو مماثل، من الشائع أن يتبنى الرياضيون والجراحون والموسيقيون طقوسًا فريدة قبل الانخراط في عملهم.





ومن خلال اتباع نهج أكثر تعمدًا للتدريب العقلي، فإنه يمكن أن يؤدي إلى تحويل الفعالية الشخصية لكل فرد منا.

عش حياة أكثر إشباعًا

عندما جلستُ لأول مرة لكتابة هذا الكتاب، أردته أن يكون حول ما هو أكثر من مجرد الإنجاز الشخصي والفوز. أعتقد أن بعض الأفكار التي ناقشها هذا الكتاب لها آثار عميقة على عيش حياة أكثر إشباعًا.

أتذكر عندما حصلت على أول وظيفة مدفوعة الأجر في علم النفس الرياضي، في مدرسة ويتجيفت في كرويدون بلندن. أمضيت هناك ثلاث سنوات سعيدة للغاية ومُنحت الحرية لممارسة وتجربة أشياء جديدة بينما أساعد الأطفال على تحسين أدائهم في رياضتهم. وأظن أن بعض المهارات والممارسات العقلية التي جعلتهم يمارسونها كانت غير تقليدية تمامًا، ولكنهم، على الرغم من ذلك، تبناها بنفس الحماس الذي تبناؤا به أي جزء آخر من رياضتهم. وكان أكثر ما أردته منهم هو أن يفهموا أن عقولهم هي الأداة الأكثر أهمية لديهم في الحياة؛ ولكن عليهم أن يُغذّوها.

وبعد مرور عشر سنوات، غمرني الفرح عندما رأيت أحد هؤلاء الأولاد، وهو جوزيف تشونج، يحقق حلمه بالفوز بالميدالية الذهبية في أولمبياد طوكيو ٢٠٢٠. والأكثر من ذلك أنه في نفس اليوم الذي فاز فيه جو بميداليته الذهبية في طوكيو (السبت، ٧ أغسطس ٢٠٢١) كان ولدان آخران في تلك المجموعة المدرسية



الأصلية يحققان أحلامهما الرياضية. فقد كان إلبوت دالي يلعب لصالح منتخب بريطانيا للرجبي ضد جنوب إفريقيا في كيب تاون، وكان دوم سيبيلي يفتح الضرب لفريق الكريكيت الإنجليزي ضد الهند. كانت موهبتهم كأولاد صغار لا شك فيها وكذلك عملهم الجاد، ولكن إنجازهم الجماعي في مثل هذه الرياضات المتنوعة هو أيضًا مثال رائع على مدى قوة تضمين المبادئ النفسية السليمة في التدريب والمنافسة منذ سن مبكرة. وعلى الرغم من هذه النجاحات، فإن ما استمتعت به أكثر من أي شيء آخر هو تلقي رسالة من أحدهم بعد فترة وجيزة من مغادرتي للمدرسة، يشكرني فيها على مساعدته في تحقيق الدرجات التي يحتاجها للالتحاق بالجامعة. صحيح أننا لم نناقش العمل الأكاديمي قط في أي وقت من الأوقات حينها؛ ولكن اتضح أنه كان قلقًا للغاية بشأن رسوبه في امتحاناته لذا كان يطبق نفس المهارات العقلية التي استخدمناها في ملعب التدريب. بالنسبة لي، لا يمكن أن يكون هناك مثال أفضل لإيضاح كيف أن الرياضة هي الملعب النهائي للحياة.

قد يبدو الأمر فوضويًا: تقبل الأجواء المزعجة

وراء أي قصة ملهمة تكمن حقيقة فوضوية. عندما تكون النتيجة جيدة، فمن السهل أن نتذكر كيف كان كل شيء آخر جيدًا أيضًا؛ أي كيف قام كل شخص بعمله وكيف سارت الأمور وفقًا للخطة. لكن حتى أنجح التجارب التي مررت بها مع الأفراد والفرق



كانت مقترنة بعمل شاق للغاية وتحديات صعبة وعلاقات متوترة ومحادثات صعبة، والتي يتم نسيان معظمها عند لحظة النصر. أعتقد أنه من المهم تذكر هذه اللحظات الصعبة، ليس لأنك تريد أن تحدث مرة أخرى ولكن لأنها ستحدث مرة أخرى. إنها ببساطة جزء من العملية، وإذا كان الأداء العالي سهلاً، فلن يكون أداءً عاليًا حينها!

عندما تكون في خضم ذلك ولا تعرف كيف ستنتهي القصة، فقد تشعر بالخوف الشديد. في بعض الأحيان تنسى الدروس التي تحتاجها لتصبح أكثر حكمة وقوة عندما يحين الوقت للقيام بذلك مرة أخرى. من المهم أن تكون قادرًا على استخلاص الدروس المهمة من تجربتك حتى تتمكن من المضي قدمًا بثقة ووضوح، لكن العلاقات معقدة، والمنافسون يقاتلون، ودفع نفسك لأقصى حدودك يؤدي حتمًا إلى ارتكاب الأخطاء. كل هذه الأشياء تخلق مزيجًا من الانزعاج والذي قد يبدو ساحقًا في بعض الأحيان، كما لو أنك لن تنجح أبدًا.

حتى عندما تسير النتائج في صالحك، سيكون هناك دائمًا شيء ما يجب البحث عنه، شيء ليس كما ينبغي أن يكون. أدركت الآن أن هذا أمر طبيعي، وأقول لأي شخص يجد نفسه يشع في مهنة تنافسية، أو ربما يدخل ساحة الأداء العالي لأول مرة، أنني أشجعك على على تقبل فوضى كل شيء والوعي بكيفية استجابتك خلال أصعب الأوقات؛ تقبل التحديات، وقل الحقيقة، ولكن كن لطيفًا، واعترف بكل فوز صغير، وخصص وقتًا للضحك ووضع الأمور في نصابها الصحيح، ثم ارفع رأسك وعد للعمل مرة أخرى.



رّكز على اليقين وليس عدم اليقين

أنا مقتنع بأن ٩٠٪ من مدونات الأعمال تبدأ بالشعور بأن العالم أصبح أكثر غموضًا مما كان عليه في أي وقت مضى. لا أجرؤ على الاختلاف مع هذا، ولكنني أمل أن تتفق معي بعد قراءة هذا الكتاب عندما أقول إننا عندما نتحدث عن كل عدم اليقين الذي يحيط بنا، فإننا نركز على الشيء الخطأ. أعتقد أنه بالإضافة إلى وجود قدر من عدم اليقين أكبر من أي وقت مضى، هناك أيضًا قدر كبير من اليقين.

ولشرح هذا اللغز، تخيل أنني أرسلتك إلى المتجر لشراء عبوة صلصة السلطة. قد تعتقد أن المهمة واضحة إلى حد ما حتى تقف هناك أمام الرف أمام ٢٠ نوعًا من صلصة السلطة. الآن، ما بدا وكأنه مهمة بسيطة إلى حد ما أصبح مليئًا بعدم اليقين وأنت تكافح من أجل موازنة مئات العوامل من قبيل السعر، وما هو المعروض، وحجم الزجاجات، والنكهة التي قد أحبها، وما إلى ذلك. لقد مررنا جميعًا بهذه اللحظة من الشلل. لكن بالنسبة لي، أنت لا تتعامل مع تحدي عدم اليقين، بل تتعامل مع تحدي الاختيار. في اللحظة التي تتخذ فيها قرارًا، يتحول عدم اليقين بشكل إغجازي إلى يقين. لقد اتضح أن عدم اليقين لا علاقة له بـ "العالم" من حولك بل يتعلق بقدرتك على اتخاذ خيارات وقرارات واضحة. لكن بالطبع سيكون من الأسهل دائمًا إلقاء اللوم على الظروف الخارجية.



وبقدر ما يمتلك عقلك القدرة على تعذيبك، فإنه يستطيع أيضًا أن يمنحك قدرًا هائلًا من الفرح والرضا عندما تكون في الاتجاه الصحيح. إن هدي من هذا الكتاب ليس مجرد إخبارك بمدى أهمية عقلك، بل أيضًا تشجيعك على استخدامه بطرق مختلفة. إذا قمت برعايته وتحفيزه وإراحته، فسوف يعطيك أكثر مما قد تتخيل.

تحكم في أدائك

سوف يتذكر الناس دورة الألعاب الأولمبية في طوكيو إلى الأبد باعتبارها "أولمبياد كوفيد"؛ تلك الألعاب التي أقيمت بدون جمهور. ولكن سوف يتذكرها الناس أيضًا باعتبارها الألعاب التي بدأ فيها المتنافسون في التحدث بصراحة عن التحديات التي واجهوها في الداخل والخارج. لقد كنت المدرب الذهني لبعض هؤلاء الرياضيين، ورأيت الدور الحاسم للصحة العقلية جنبًا إلى جنب مع الأداء العقلي، خاصة مع صراعات شخصيات بارزة مثل سيمون بايلز التي أصبحت علنية. أجد نفسي أتساءل كيف وصلت الأمور إلى هذه النقطة وما الذي كان يمكننا فعله لمعالجة السبب الجذري في وقت أبكر بكثير.

إن الحاجة إلى الارتقاء إلى مستوى توقعات الآخرين تشكل أيضًا جزءًا قويًا من المعادلة بالنسبة للعديد من هؤلاء الرياضيين. فهم لا يمثلون طموحاتهم الشخصية فحسب، بل يمثلون أيضًا طموحات مدربيهم وفريقهم الأوسع. ولا بد من مساعدة الشباب





بشكل خاص على صياغة قصتهم الخاصة بطريقة أصيلة وواقعية بالنسبة لهم، حتى لا يُرغموا على محاولة عيش قصة تُشكلها عوالمهم الخارجية ووسائل الإعلام. وإذا كنا نحاول الارتقاء إلى مستوى نسخة الآخرين من قصتنا، فسوف نبدأ في تقييد أنفسنا. ولكي نكون في أفضل حالاتنا، فلا بد أن نكون أنفسنا وأن نمتلك المهارة. ولكن هذا يتطلب العمل (والاختبار) قبل وقت طويل من الضغط الهائل الذي تفرضه الألعاب الأولمبية.

كل هذا يأتي بمثابة تذكير صارخ بأنني لا أعمل حقًا مع رياضيين في هذا السياق، بل أعمل مع بشر. وبالنسبة لنا جميعًا من المسؤولين عن العمل مع آمال وأحلام الآخرين، فسوف يكون من الأفضل لنا دائمًا أن نتذكر هذا.

لقد بدأت هذا الكتاب بقصتي في القاهرة، وأود أن أنهيه هناك أيضًا بتلك الطلقات الخمس المثالية التي أعقبت الاضطراب في مؤخرة قاعة الرماية. ويمكنني أن أقول بثقة تامة إنني في تلك الطلقات الخمس الأخيرة من المسابقة لم أصب نقطة المركز على الرغم من الشجار في مؤخرة القاعة، بل بسببه.

ففي الدقائق العشر غير المخطط لها بين إخراج المدربين المصري والروسي من القاعة، كان معظم الرياضيين يحاولون ببساطة الحفاظ على هدوئهم، والمشى في أرجاء المكان، وشرب الماء. أما أنا فقد عدت بذهني إلى مطبخي في المنزل وأنا أمارس نفس العملية الهادئة والمركزة التي كنت أقوم بها دائمًا: نفس للاسترخاء، ونفس للتخيل، ونفس للهدوء، والتحكم، والتصويب.. وهلم جرا. ومن خلال ذلك التكرار المألوف، وصلت إلى نقطة





حيث أصبح كل جزء من نظام عقلي وجسدي "منغمسًا" في هذا الإيقاع. وبذلك، أصبحت أفعالي في الخارج متطابقة تقريبًا مع التجربة المرئية في الداخل.

لقد ساعدني هذا الجزء الصغير ولكن المهم من قصتي على التعرف على قصة مماثلة لدى الآخرين. فمعظم ما تحتاجه لكي تؤدي أفضل ما لديك موجود بداخلك؛ فهناك ثروة من الموارد التي لا يتم استغلالها إلى حد كبير. لكن لماذا لا يتم استغلالها؟ يرجع ذلك جزئيًا إلى أنك لا تجعل التدريب العقلي جزءًا من عمليتك في المقام الأول، ولكن السبب الأكثر أهمية هو أنك تخشى تغيير عاداتك وروتينك خوفًا من الاختلاف عن الآخرين.

لقد تعلم العديد من الأشخاص في طفولتهم كيفية حماية عالمهم الداخلي من عالمهم الخارجي؛ فكشفه سيجعلهم عرضة للخطر. لكن لا تخف من بذل قصارى جهدك. إذ لن تصل أبدًا إلى إمكاناتك الحقيقية من خلال التظاهر بعدم الاهتمام. الأمر يشبه سباق الوالدين في يوم الرياضة المدرسية؛ فأنت تريد الفوز ولكنك لا تريد أن تُظهر أنك تحاول جاهدًا. ربما يكون هذا مقبولًا بالنسبة لسباق الوالدين، ولكن إذا قضيت حياتك وأنت تحمي غرورك من الخوف من الخسارة أو الظهور بمظهر الأحمق، فلن تخلق أبدًا الفرصة لاستكشاف إمكاناتك الحقيقية.

هناك راحة في القيام بالأشياء التي كنت تقوم بها دائمًا، حتى لو لم تحقق لك أفضل النتائج. ويجب عليك التغلب على هذا إذا كنت تريد استكشاف أفضل ما لديك، والخطوة الأولى هي ببساطة أن تسمح لنفسك بالمحاولة بجد.



الهوامش

الفصل الأول

- 1) Mark Williams and Tim Wigmore, *The Best: How Elite Athletes Are Made* (John Murray Press, 2020).
- 2) Frank Sulloway and Richard Zweigenhaft, 'Birth order and risk taking in athletics: A meta-analysis and study of Major League baseball', *Personality and Social Psychology Review* 14.4 (November 2010).
- 3) Ed Smith, *What Sport Teaches Us about Life* (Penguin, 2008).

الفصل الثاني

- 1) Carol Dweck, *The New Psychology of Success* (Ballantine Books, 2007).

الفصل الرابع

- 1) Jeffrey A. Gray and Neil McNaughton, 'The neuropsychology of anxiety: An enquiry into the function of the septo-hippocampal system', *Oxford Scholarship Online* (January 2008).
- 2) W. Helton and J. Head, 'Earthquakes on the mind: Implications of disasters for human performance', *Human Factors* 54 (2012): 189–94.

الفصل السادس

- 1) Ian McGregor, Kyle A. Nash and Michael Inzlicht, 'Threat, high selfesteem, and reactive approach-motivation: Electroencephalographic evidence', *Journal of Experimental Social Psychology* 45.4 (2009): 1003–7.
- 2) Ian Robertson, *The Stress Test* (Bloomsbury Publishing, 2016).

الفصل السابع

- 1) Malcolm Gladwell, *Outliers* (Penguin, 2008).

الفصل العاشر

- 1) Antoine Lutz, Lawrence L. Greischar, Nancy B. Rawlings, Mattieu Ricard and Richard J. Davidson, 'Long-term meditators self-induce high amplitude gamma synchrony during mental practice', *Proceedings of the National Academy of Science* 101.46 (2004): 16369–73.

الفصل الحادي عشر

- 1) Philippe R. Goldin, Kateri McRae, Wiveka Ramel and James J. Gross, 'The neural basis of emotion regulation: reappraisal and suppression of negative emotion', *Biological Psychiatry* 63.6 (2008): 577–86.

الفصل الثالث عشر

- 1) A. St Clair Gibson et al., 'Regulatory, integrative and comparative physiology', *American Journal of Physiology* (2001): 281.
- 2) Timothy David Noakes et al., 'Evidence that a central governor regulates exercise performance during acute hypoxia and hyperoxia', *The Journal of Experimental Biology* 204 (2001): 3225–34.
- 3) Timothy David Noakes, 'Time to move beyond a brainless exercise physiology: The evidence for complex regulation of human exercise performance', *Applied Physiology, Nutrition and Metabolism* 36 (2011): 23–5.
- 4) Charlie Wells and Lisa Fleisher, 'How to survive an 80-hour work week'. *Bloomberg Wealth*, 25 March 2021, available at: www.bloomberg.com/news/newsletters/2021-03-25/bloomberg-wealthhow-to-survive-an-80-hour-work-week.
- 5) K Gilchrist, 'Microsoft Japan 4-hour work week experiment sees productivity jump 40 percent', *CNBC*, 3 November 2019, available at: www.cnb.com/2019/11/04/microsoft-japan-4-day-workweek-Experiment-sees-productivity-jump-40percent.html.



- 6) Owen Jones, 'Four-day week: Trial finds lower stress and increased productivity', Guardian, 19 February 2019, available at: www.theguardian.com/money/2019/feb/19/four-day-week-trial-studyfinds-Lower-stress-but-no-cut-in-output
- 7) C.W., 'Proof that you should get a life', The Economist, 9 December 2014, available at www.economist.com/free-exchange/2014/12/09/proof-that-you-should-get-a-life

الفصل الرابع عشر

- 1) Levan Tsikurishvili (director), Avicii: True Stories, Black Dalmatian Films: 27 October 2017.

الفصل الخامس عشر

- 1) Alia J. Crum, Peter Salovey and Shawn Achor, 'Rethinking stress: The role of mindsets in determining the stress response', Journal of Personality and Social Psychology 104.4 (2013): 716–33.
- 2) Charles A. Morgan, Steve Southwick, Gary Hazlett, Ann Rasmusson, Gary Hoyt, Zoran Zimolo and Dennis Charney, 'Relationships among plasma dehydroepiandrosterone sulfate and cortisol levels, symptoms of dissociation, and objective performance in humans exposed to acute stress', The Archives of General Psychology 61.8 (Aug 2004): 819–25.

الفصل السادس عشر

- 1) Donald G. Dutton and Arthur P. Aron, 'Some evidence for heightened sexual attraction under conditions of high anxiety', Journal of Personality and Social Psychology 30.4 (1974): 510.

الفصل السابع عشر

- 1) Daniel Amen, foreword to Deborah Rozman and Rollin McCraty (eds), HeartMath Brain Fitness Program (Waterfront Press, 2017).
- 2) Deborah Rozman and Rollin McCraty, HeartMath Brain Fitness Program (Waterfront Press, 2017).





الفصل الثامن عشر

- 1) Matthijs Kox, Lucas T. van Eijk, Jelle Zwaag, Joanne van den Wildenberg, Fred C. G. J. Sweep, Johannes G. van der Hoeven and Peter Pickkers, 'Voluntary activation of the sympathetic nervous system and attenuation of the innate immune response in humans', National Library of Medicine: National Centre for Biotechnology Information, 2014, accessed via pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24799686/.

الفصل التاسع عشر

- 1) Robert Pirsig, Zen and the Art of Motorcycle Maintenance (William Morrow and Company, 1974).

الفصل العشرون

- 1) A. Dijksterhuis and A. van Knippenberg, 'The relationship between perception and behaviour, or how to win a game of Trivial Pursuit', Journal of Personality and Social Psychology 74.4 (1998): 797–811.
- 2) Gary Klein, Sources of Power (MIT Press, 2018).
- 3) Marco Iacoboni, 'The mirror neuron revolution: Explaining what makes humans social', an interview for Scientific American (2008).

الفصل الثاني والعشرون

- 1) Mihaly Csikszentmihalyi, Flow (Harper & Row, 1990).
- 2) Richard Chi and Allan Snyder, 'Brain stimulation enables solution to inherently difficult problem', Neuroscience Letters 515 (2012): 121–4.
- 3) Susie Cranston and Scott Keller, 'Increasing the "meaning quotient" of work', McKinsey Quarterly, 1 January 2013, available at www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/increasing-the-meaning-quotient-of-work.









