الكتاب الذي حقق أعلى نسبة مبيعات في قائمة نيويورك تايمز

"يجمع هذا الكتاب بين دفتيه الواقعية الحازمة لأفضل المدربين والإلهام الرقيق المتناغم لأكثر القادة الروحيين فاعلية". ـ مجلة فاست كومباني

قوة الانخراط الكامل

يتضمن نظام تدريب الانخراط الكامل

التحكم في الطاقة، وليس الوقت، هو السبيل لبلوغ الانخراط الكامل والتجديد الشخصي

جيم لوهر و توني شوارتز

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore
... ليست مجرد مكتبة

مكتبة
مؤمن قريش
لو وضع إيمان أبي طالب في كفة ميزان وإيمان هذا الخلق في الكفة الاخرى لرجح إيمانه .
الإمام الصادق (ع)
moamenquraish.blogspot.com

قوة
الانخراط
الكامل

قوة الانخراط الكامل

التحكم في الطاقة، وليس الوقت،
هو السبيل لبلوغ الانخراط الكامل
والتجديد الشخصي

جيم لوهر و توني شوارتز

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore
... ليست مجرد مكتبة

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ... ليست مجرد مكتبة

للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونُخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمّل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٤

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2014. All rights reserved.

لا يجوز إعادة إنتاج أو تخزين هذا الكتاب أو أي جزء منه بأي نظام لتخزين المعلومات أو استرجاعها أو نقله بأية وسيلة إلكترونية أو آلية أو من خلال التصوير أو التسجيل أو بأية وسيلة أخرى .

إن المسح الضوئي أو التحميل أو التوزيع لهذا الكتاب من خلال الإنترنت أو أية وسيلة أخرى بدون موافقة صريحة من الناشر هو عمل غير قانوني. رجاءً شراء النسخ الإلكترونية المعتمدة فقط لهذا العمل، وعدم المشاركة في قرصنة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف سواء بوسيلة إلكترونية أو بأية وسيلة أخرى أو التشجيع على ذلك. ونحن نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

رجاءً عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون: ٩٦٦١١٤٦٢٦٠٠٠+ - فاكس: ٩٦٦١١٤٦٥٦٣٦٣+

Copyright © 2003 by Jim Loehr and Tony Schwartz
All rights reserved.

The Power of Full Engagement

Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal

JIM LOEHR and TONY SCHWARTZ

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

fP
FREE PRESS

ثناء على الكتاب

"مذهـل! إن هـذا *الكتاب* عبارة عن تطبيـق للممارسات البطولية مـن قبل الأشخاص والمؤسسـات ذات الأداء العالـي. إن هذا الكتاب البسيط زاخـر باستبصارات مقنعة وأمثلة من الحياة الواقعية ونصائح عملية. فسوف يلهمك كل من "لور" و"شوارتز" كي تزيد من سعة طاقتك في كل الأبعاد: الجسدية والعاطفية والعقلية والروحية".

ـــ ستيفن آر. كوفي، مؤلف كتاب *العادات السبع للناس الأكثر فعالية*

"الآن، وفـي المستقبـل كذلك بكل تأكيد، فإن أي شيء يمكـن أن يصل بالمديرين إلى عقول وأجساد أكثر صحة - ومن ثم لقيادة أكثر مسئولية - صار متطلبًا قوميًا. ويسهم هذا الكتاب إسهامًا حقيقيًا في هذه الغاية".

ـــ باري ديللر، الرئيس والرئيس التنفيذي لشركة يو إس إيه إنترأكتيف

"إنـه دعوة فعلية لليقظـة؛ ففي وقتنا هذا الذي يعج به الإعلام بقصص عن المديرين أصحـاب الطرق الملتوية، سوف يمنحك هذا الكتاب الثقة وخريطة طريق واضحة كي تعالج مشكلاتك بطاقة إيجابية وقوة حقيقية".

ـــ دان بريستل، رئيس شركات إستيه لودر

"إن المبادئ المعروضة في هذا الكتاب تمثل لي أهمية كبيرة على المستوى الشخصي بصفتـي قائد شركة كبـرى. فيتوجب علينا حقًا القيام بتمرينـات في العمل بالطريقة نفسهـا التـي يتدرب بهـا الرياضيون العظـام؛ حيث نتعلـم كيف نبلـغ ذروة أدائنا في الأوقـات العصيبة، وفي الوقت ذاته نعرف كيـف نستريح وننظم أنفسنا من جديد من أجل بناء قدرتنا مرة ثانية".

ـــ سكوت ميللر، الرئيس والرئيس التنفيذي لشركة حيات كوربوريشن

"رائـع! فـي قلب هذا الكتاب تقبع حقيقة بسيطة: سر النجـاح المستمر - على مستوى الأفـراد أو المؤسسـات - يكمـن في كيفية تولينـا سيطرتنا على طاقتنـا. ويعتبر هذا بمثابـة نفـاذ بصيرة استثنائي يتجاهلـه معظمنا؛ فيقدم لنا المؤلفـان خريطة عملية للغاية لتنظيم طاقتنا - جسديًا وعاطفيًا وعقليًا وروحيًا - كي نعيش حياة أكثر إنتاجية وإشباعًا".

ـــ "ماركوس باكينجهام"، المؤلف المشـارك لكتابي *First, Break All the Rules* و*Now, Discover your Strengths*

"أخيـرًا، ها هو ذا كتـاب يعالج مشكلة متوطنـة في الحياة الأمريكيـة: لماذا لا نملك قـط الوقت والطاقـة الكافيين للأشياء التي تحمـل أهمية أكبر؟ يقـدم المؤلفان بلغة واضحـة وجلية وراقية حـلًّا مترابطًا مغلفًا بمنطق حصين. لا أتخيل أن هناك شخصًا لا يستطيع إيجاد صورة منه في كل قسم من أقسام هذا الكتاب".

ـــ بيتي إدواردز، مؤلفة كتاب *Drawing on the Right Side of the Brain*

"فـي عالـم تنافسي شرس، نبحث جميعًـا عن كل فرصة يمكننـا اغتنامها. يقدم هذا الكتـاب برنامجًـا لوضـع أنظمة محـددة تفرز نتائج يمكـن قياسهـا. إن فريقي يتسم بالواقعية الشديدة والتشكك، وكان لهذا البرنامج تأثير عميق على كيفية عملنا بفاعلية معًا وعلى تشكيل أولوياتنا داخل وخارج وظائفنا".

ـــ بيتر سكاتورو، الرئيس التنفيذي لبنك سيتي جروب الخاص

"يحقـق *هذا الكتاب* البساطة المثلـى" التي دعا إليها أينشتايـن. إنه نهج عملي مقنع قابـل للتطبيق الفوري، وعقلاني بما لا يدع مجـالاً للخطأ، وسليم من الناحية العلمية. وهـو يمس القلـب والروح كذلك. سيغير هـذا الكتاب طريقة قيامـك بعملك وخوضك لحياتك".

ـــ مايكل جيلب، مؤلف كتاب *How to Think Like Leonardo da Vinci*

"أتولـى إدارة ألف مستشار مالي، وكنت أحثهم علـى خوض برنامج الانخراط الكامل طـوال سبع سنـوات. إنه يغيـر طريقة تفكيرهـم، وكيفية خوضهم حياتهـم، ومستوى التزامهـم بعملهـم. إن *هذا الكتاب* يجعـل البرنامج سهلاً بالنسبـة لأي شخص يبغي حياة أكثر ثراء وإثمارًا".

ـــ روب غاب، نائب الرئيس الأول والمدير الإداري لـ ميريل لينش

"لطالمـا ينسب فـن الأداء للحظ بشكل مغلـوط. وعلى مدار السنـوات، رأيت عددًا لا حصر له من لاعبي الشطرنج وممارسي الفنون القتالية من أصحاب المهارات العالية ينهـارون ببساطة تحت وطأة الضغوط. وبعـد قراءتك *هذا الكتاب*، ستفهم لماذا يبدو الأبطـال العظام وكأنهم يبتسمون باطمئنان أسفـل تركيزهم الحاد، والأكثر من ذلك أنك قد تشعر بهذه الوخزات الدافئة الأولى للمرح وهو يخترق مساعيك".

ـــ "جوش ويتزكن"، الذي رويت قصته في فيلم *Searching for Bobby Fischer*، **وهو بطل العالم في الشطرنج، ولاعب وزن متوسط في البطولة القومية في التاي تشي تشوان لدفع الأيدي**

"يـا لـه من كتـاب عظيم! نحن فـي أشد الحاجـة في عصرنـا الحالي لهـذه الرسالة المتمحـورة حول منهج شمولـي للتطور والتجديد. يحـول المؤلفان معادلـة أينشتاين الكلاسيكيـة الطاقـة = الكتلـة× مربع السرعة إلـى وصفة للنمو المهنـي والشخصي بتوضيحهما لنا كيف نحول الطاقة إلى نشاط مثمر".

ـــ ريتشارد إي. بوياتزيس، أستاذ ورئيس السلوك المؤسسي، كلية ويذرهيد للإدارة، جامعـة كيس ويسترن ريزيـرف؛ والمؤلف المشارك لكتـاب *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*

"فـي *هذا الكتاب*، قام المؤلفان بتحديد المكونـات الجوهرية للأداء في جميع جوانب الحيـاة؛ فمن خـلال تركيزهما على إدارة الطاقة والتأرجح بيـن المشاركة والتجديد، قدمـا لنا خارطـة طريق ليس فقط للنجـاح في الحيـاة العملية، ولكـن أيضًا لتحقيق السعادة في الحياة الشخصية".

ـــ دكتور هارفيل هندريكس، مؤلف كتاب *Getting the Love You Want: A Guide for Couples*

"إن *هذا الكتاب* خادع؛ فربما تحمله وأنت تعتقد أنه سيساعدك قليلاً، ولكنك ستكتشف أن بمقـدوره تغيير حياتك بأكملها! فإن كانت التمرينات الرياضية قد ساعدت "تايجر وودز" و"لاري بيـرد" علـى ممارسـة لعبة بسيطـة بالكرة، فتخيل كيـف يمكنها تعزيز المهارات المعقدة التي تحتاج إليها للنجاح في العمل كل يوم".

ـــ سيث جودين، مؤلفة كتاب *Survival is Not Enough*

"الفكـرة الجوهريـة التـي يطورها المؤلفـان بثراء هنـا - الحاجة لاحتـرام طبيعتنا المتأرجحـة - تشبـه الحصى. اقذفها فـي منتصف حياتك، وشاهـد التموجات وهي تتكون. لقد قمت بهذا، ورأيت هذا يحدث".

ـــ روبرت كيجان، أستاذ تعليم البالغين والتطور المتخصص، كلية التربية بجامعة هارفارد؛ ومؤلف كتاب *How the Way We Talk Can Change the Way We Work*

"قراءتك *هذا الكتاب* هي بمثابة هدية تقدمها لنفسك، ولشركتك، ولهؤلاء الذين تهتم لأمرهـم. فمن خلال طرق مباشـرة وواضحة وعملية، يقدم المؤلفـان للقراء طقوسًا لتغيير حياتهم: جسديًا وعقليًا وعاطفيًا وروحيًا. فبطرق واقعية، تعلمت أنه في حين لا

يمكنني خلق وقت إضافي أو معاناة التوتر، فبوسعي توليد شيء ذي قيمة أكبر: مزيد من الطاقة!".

ـــ بات كرول، نائب رئيس التعلم والتطور في شركة ماكدونالدز

"الأساليب المشروحة في *هذا الكتاب* ساعدتني على تحقيق هدفي الأسمى في الرياضة، وهو الميدالية الذهبية في الأولمبياد. وقد طور المؤلفان هذه الأساليب الآن لتتضمن العمل والحياة. معظم الناس لا يعرفون معنى الانخراط الكامل. وهذا الكتاب يشرحه بشكل مثالي، والأفضل من ذلك أنه يوضح لك كيف تفعل هذا!".

ـــ دان يانسن، الحاصل على الميدالية الذهبية في الأولمبياد في عام ١٩٩٤

"بوصفي مديرًا لديه حياة مهنية مهمة وزوجة وخمسة أطفال والتزام بالركض خمسة وثلاثين ميلاً في الأسبوع، اكتشفت أن الحياة برمتها تتمركز حول التوازن والطاقة والسلوك. *هذا الكتاب* يوضح بطريقة مقنعة كيف يمكن تحسين الثلاثة ببساطة وجذريًا".

ـــ ستيف بورك، رئيس شركة كومكاست كابل للاتصالات

"كتاب عملي مباشر يوضح كيف يجب أن يكون التوازن الحياتي. لقد ألهمني *هذا الكتاب* للتوقف عن التحدث وترسيخ طقوس تغير حياتي".

ـــ ريتا بايلي، مديرة سابقة، لجامعة بيبول
التابعة لخطوط ساوث ويست الجوية

"قراءة *هذا الكتاب* كانت بمثابة وحي لي. إنه يكمل الأجزاء الناقصة في الإتقان والإنجاز - كيف تبني الطاقة اللازمة لتقديم أداء جيد على أعلى مستوى وتحافظ عليها وتجددها. فوسط كل هذه المتطلبات الجديدة التي يفرضها العالم الرقمي على وقتنا وانتباهنا، يعلمنا هذا الكتاب كيف نحافظ على توازن أرواحنا وأجسادنا وتوجهاتنا".

ـــ جورج إف. كولوني، الرئيس التنفيذي لشركة فورستر للأبحاث

"كتاب مذهل ذو تأثير كبير. حدد المؤلفان معالم نموذج قوي لتعزيز الأداء الشخصي والمهني والمؤسسي. ولم يكن للأفكار في هذا الكتاب معنى عميق بالنسبة لي على المستوى الشخصي فحسب، ولكنها كانت ذات صدى كبير لدى المديرين والقادة أيضًا".

ـــ فريد ستادير، نائب الرئيس والشريك في براين آند كومباني

"كتـاب منطقـي وسلس وجذاب ووثيـق الصلة بتحديـات العمل التـي نواجهها جميعًا اليوم. أنوي شراء نسخ منه وإهداءها لجميع أصدقائي وزملائي".

ـــ بيتر روميل، الرئيس والرئيس التنفيذي لشركة سانت جوز

إهداء

إلى وَالِدَيْ كل منا:

كون وماري،

فيليس وإيرفينج

المحتويات

الجزء الأول ١
ديناميكيات الانخراط الكامل

الفصل الأول ٣

الانخراط الكامل:الطاقة، وليس الوقت، هي أثمن مواردنا

الفصل الثاني ٢٣

الانخراط الكامل: الحياة غير المنخرطة لـ روجر بي.

الفصل الثالث ٣٤

نبض الأداء العالي: الموازنة بين التوتر واستعادة الطاقة

الفصل الرابع ٥٨

الطاقة الجسدية: تزويد النار بالوقود

الفصل الخامس ٩٠

الطاقة العاطفية: تحويل التهديد إلى تحدٍّ

الفصل السادس ١١٧

الطاقة الذهنية: التركيز الملائم والتفاؤل الواقعي

الفصل السابع ١٣٨

الطاقة الروحية: الشخص الذي لديه سبب يعيش لأجله

الجزء الثاني ١٦١
نظام التدريب

الفصل الثامن ١٦٣

تحديد الهدف: قواعد الانخراط

الفصل التاسع ١٨٣
مواجهة الحقيقة: كيف تتحكم في طاقتك الآن؟

الفصل العاشر ٢٠٣
الفعل: قوة الطقوس الإيجابية

الفصل الحادي عشر ٢٢٥
إعادة الانخراط إلى حياة روجر بي.:

المصادر ٢٤١

ملخص النظام التدريبي للانخراط الكامل ٢٤٣

آليات الطاقة المؤسسية ٢٥١

أهم إستراتيجيات التحكم في الطاقة الجسدية ٢٥٣

أنظمة تدريب الانخراط الكامل ٢٥٧

أنظمة تدريب الانخراط الكامل ٢٦٧

شكر وتقدير ٢٧٣

ملاحظات ٢٧٩

المراجع ٢٨٧

فهرست ٢٩١

نبذة عن المؤلفَيْن ٢٩٩

الجزء الأول

البيات الانخراط الكامل

الانخراط الكامل:
الطاقة، وليس الوقت، هي أثمن مواردنا

نحـن نعيشـ في عصر رقمـي. صـارت إيقاعاتنا متلاحقـة وسريعة كالنار وقاسيـة، وأصبحـت أيامنا مقسمـة إلى وحدات البت والبايـت الحاسوبية. وصرنـا نحتفي بالاتساع وليس بالعمق، والاستجابة السريعة بدلاً من التأمل المتروي. ننزلق عبر السطـح، ونُمضي لحظات وجيزة في عشرات الأماكن دون أن نظـل طويـلاً فـي أي منهـا في الغالـب. نعدو خلال حياتنـا دون أن نتوقف لنتبين من نريد أن نكون حقًّا أو أين نرغب أن نذهب. إننا مبرمجون كالحواسيب، ولكننا في الحقيقة نذوب.

معظمنـا يحـاول فقط بذل قصـارى جهده. وعندما تتعـدى المتطلبات حدود طاقتنا، نبدأ في القيام بخيارات موائمة تجعلنا نستطيع تجاوز أيامنا ولياليـنا، ولكنها تكبدنا خسائر فادحة بمرور الوقت؛ فنخوض حياتنا ونحن مكتفـون بالنوم لساعات قليلـة للغاية والتهام الأطعمـة السريعة في عجالة وشحـن أنفسنـا بالقهـوة وإنعاشها بالمنبهـات والحبوب المنومـة. فكوننا نواجه متطلبات قاسية فـي العمل، يجعلنا سريعي الغضب ويتشتت انتباهنا بسهولة. نعود للمنزل من أيام العمل الطويلة شاعرين بالإنهاك دون أن نرى أسرنـا في الغالـب كمصدر للبهجة والتجديد، وإنمـا كمسئولية إضافية في حياة زاخرة بالمسئوليات بالفعل.

نسيـر حامليـن مخططـات اليوم وقوائم مـا يجب فعله وأجهـزة البالم بايلوت والبلاك بيري وأجهزة الاستدعاء الفورية ورسائل التذكير التي تقفز

فجأة على أجهزة الحاسب - والمصممة جميعًا لمساعدتنا على إدارة وقتنا بشكل أفضل. نفخر بقدرتنا على القيام بأكثر من مهمة في وقت واحد، ونرتدي استعدادنا للعمل لساعات طويلة كوسام شرفي. ويصف مصطلح على مدار الساعة عالمًا لا ينتهي به العمل قط. ونستخدم كلمات من قبيل مهووس ومخبول ومرتبك ليس لوصف الجنون، ولكن لتشخيص حياتنا اليومية. ولأننا نشعر بأننا بحاجة دومًا لمزيد من الوقت، نفترض أنه ليس لدينا خيار سوى تكديس أكبر قدر من المهام في اليوم. ولكن إدارة الوقت بفاعلية لا تضمن أننا سنستطيع التمتع بطاقة كافية في أثناء قيامنا بأي شيء نفعله.

تأمل السيناريوهات التالية:

- تحضر اجتماعًا يمتد طوال أربع ساعات لا يتم خلالها إهدار ثانية واحدة - ولكن خلال الساعتين الأخيرتين ينخفض مستوى طاقتك بحدة وتصارع كي تحتفظ بتركيزك.
- تنتقل سريعًا بين جدول أعمال مصمم بدقة ويمتد طوال اثنتي عشرة ساعة، ولكن في منتصف اليوم تتحول طاقتك إلى طاقة سلبية، فتصبح نافد الصبر ومنفعلاً وسريع الغضب.
- تنحي جانبًا وقتًا لتمضيه مع أسرتك في نهاية اليوم، ولكن أفكارك عن العمل تشتتك للغاية، حتى إنك لا توليهم قط انتباهك كاملاً.
- تتذكر تاريخ ميلاد شريك حياتك - فيذكرك به جهاز حاسوبك والبالم بايلوت خاصتك - ولكن بحلول المساء، تصير متعبًا للغاية لدرجة لا تمكنك من الخروج والاحتفال.

الطاقة، وليس الوقت، هي الجوهر الرئيسي للأداء العالي

هذه الفكرة الاستبصارية أحدثت انقلابًا فيما نعتقد أنها الأمور التي تعزز الأداء العالي المستمر، وهي قد أحدثت أيضًا تحولات مثيرة في طريقة

إدارة عملائنا حياتهم، سواء على المستوى الشخصي أو المهني. إن كل شيء يفعلونه - بدءًا من التفاعل مع الزملاء واتخاذ قرارات مهمة، إلى تمضية وقت مع أسرهم - يتطلب الطاقة، وبقدر ما يكون هذا واضحًا، فإننا عادة ما نفشل في تقدير أهمية الطاقة في العمل وفي حيواتنا الشخصية؛ فبدون القدر الكافي من الطاقة الجيدة والمركزة والقوية، سيكون أي عمل نتولى أمره منقوصًا.

تؤثر كل فكرة من أفكارنا أو عاطفة من عواطفنا أو سلوك من سلوكياتنا على طاقتنا بطريقة ما، إيجابًا أو سلبًا. إن المقياس الجوهري لحياتنا ليس قدر الوقت الذي نقضيه على هذا الكوكب، ولكن بالأحرى كم الطاقة الذي نستثمره في الوقت الذي نملكه. والمقدمة المنطقية لهذا الكتاب - وللتدريب الذي نمارسه كل عام مع آلاف الطلاب - بسيطة وكافية:

الأداء والصحة والسعادة مترسخة في التحكم الماهر بالطاقة.

هناك بدون شك رؤساء سيئون وبيئات عمل سامة وعلاقات صعبة وأزمات حياتية حقيقية. ومع ذلك، فنحن نملك مزيدًا من السيطرة على طاقتنا أكثر مما ندرك في العادة. إن عدد ساعات اليوم ثابتة، ولكنَّ قدر وجودة الطاقة المتاحين ليسا كذلك. إنها أثمن مورد نمتلكه. وكلما تولينا مسئولية الطاقة التي نجلبها للعالم، صرنا أكثر قوة وإنتاجية. وكلما ألقينا اللوم على الآخرين أو الظروف الخارجية، صارت طاقتنا منقوصة وأكثر سلبية.

إن استطعت أن تستيقظ غدًا بمزيد من الطاقة الإيجابية والمركزة والتي يمكنك استثمارها في العمل ومع أسرتك، فإلى أي مدى يمكن لهذا تغيير حياتك للأفضل؟ فبوصفك قائدًا ومديرًا، ما قدر الاستفادة التي ستحققها عندما تتمكن من جلب مزيد من الطاقة الإيجابية والشغف إلى مكان العمل؟ إن استطاع هؤلاء الذين تقودهم أن يتمتعوا بمزيد من الطاقة

الإيجابيــة، فكيــف سيؤثــر هذا علــى علاقاتهــم ببعضهم البعضــ، وجودة الخدمة التي يقدمونها للعملاء والزبائن؟

القــادة هــم المسئولون عــن الطاقــة المؤسسيــة - في الشــركات وفي المؤسسات وفــي الأسر. وهم إما يلهمون الآخريــن أو يضعفون معنوياتهم، أولاً من خلال مدى فاعلية إدارتهم طاقتهم الخاصة، وثانيًا بمدى مهارتهم في حشد الطاقة الكلية لمن يقودونهم وتركيزها واستثمارها وتجديدها. إن الإدارة الماهــرة للطاقة، على المستوى الشخصــي والمؤسسي، تخلق شيئًا محتملاً نسميه الانخراط الكامل.

وكي نبلغ الانخــراط الكامل، لابد أن نتمتع بالطاقة الجسدية، والترابط العاطفي، والتركيز الذهني، والتــواؤم الروحي مع غرض يتجاوز المصلحة الشخصيــة الفورية. ويبدأ الانخراط الكامل بالتــوق للذهاب إلى العمل في الصبــاح، وبشعور مماثل بالسعادة للعودة للمنــزل في المساء، والتمكن من وضــع حدود واضحة بين الاثنين. إنه يعني امتلاك القدرة على غمر نفسك فــي المهمــة التي تقوم بها، ســواء كانت الصراع مع تحــدٍّ خلاق في العمل، أو إدارة مجموعــة مــن الناســ في مشــروع، أو تمضية وقت مــع الأحباء، أو قضــاء وقت ممتع ببساطة. فيعني الانخــراط الكامل إحداث تغيير جوهري في الطريقة التي نخوض بها حياتنا.

إن أقــل من ٣٠٪ من الموظفين الأمريكيين[1] يحققون الانخراط الكامل في العمــل؛ وذلك وفقًا لبيانات جمعتها منظمة جالوب في بداية عام ٢٠٠١، ونحو ٥٥٪ ليســوا منخرطيــن بالكامل. وثمــة نسبة تصل إلــى ١٩٪ "غير منخرطة تمامًا، وهو ما يعني أنهم ليسوا تعساء فحسب في العمل، ولكن يتشاركون أيضًا هذه المشاعر بانتظام مع زملائهم. وتكاليف قوى العمل غير المنخرطة تصل إلى تريليونات الدولارات. والأسوأ من هذا أنه كلما طالت فترة بقاء الموظفين مــع الشركات، فإنهم يصيرون أقل انخراطًــا؛ فقد وجدت مؤسسة جالوب أنه بعــد قضاء ستة أشهــر بالوظيفة، يظل ٣٨٪ فقط مــن الموظفين منخرطين. وبعــد ثلاث سنــوات، تنخفض النسبة إلى ٢٢٪. فكر فــي حياتك أنت. ما قدر انخراطك في عملك؟ ماذا عن زملائك أو الأشخاص الذين يعملون لديك؟

قوة الانخراط الكامل

النموذج القديم	النموذج الجديد
إدارة الوقت	إدارة الطاقة
تجنب التوتر	البحث عن التوتر
الحياة مارثون	الحياة سلسلة من السباقات القصيرة
وقت التعطل هو وقت مهدر	وقت التعطل هو وقت مثمر
الكفاءات تعزز الأداء	الهدف يعزز الأداء
ضبط النفس هو الأهم	التحفيز هو الأهم
نمط التفكير الإيجابي	قوة الانخراط الكامل

خلال العقد الماضي، انزعجنا كثيرًا لرؤيتنا هذا القدر الهائل من الطرق التي يشتت من خلالها عملاؤنا طاقتهم ويسيئون استخدامها. وهي تشمل كل شيء بداية من عادات تناول الطعام السيئة والفشل في نيل فترة تعافٍ وتجدد منتظمة إلى السلبية والتركيز المحدود. إن الدروس التي نسعى لشرحها في هذا الكتاب ثبت أنها مفيدة للغاية في إدارة حياتنا وقيادة شركاتنا، فعندما نتبع مبادئ إدارة الطاقة وعملية التغيير التي نتشاركها معكم في هذه الصفحات، نجد أننا نصبح أكثر فاعلية، على الصعيد الشخصي والمهني، فيما يتعلق بأفعالنا وعلاقاتنا. وعندما نعجز عن هذا، نرى الثمن الذي نتكبده على الفور، في أدائنا وفي تأثيرنا على الآخرين. والشيء نفسه يصدق على عشرات الآلاف من العملاء الذين عملنا معهم. إن تعلم كيفية إدارة الطاقة بمزيد من الفاعلية والذكاء يساعد على إحداث تحول جذري، سواء على مستوى الأفراد أو الشركات.

مختبر حَيٌّ

كانت بداية تعرفنا على أهمية الطاقة في مختبر حي للرياضات المحترفة؛ فطوال ثلاثين عامًا، عملت شركتنا مع رياضيين بارزين، محددة

بدقـة ما يتطلبه الأمـر لتقديم أداء ثابت على أعلـى مستوى في ظل أصعب الضغوط التنافسية وأشدها احتدامًا. وكان عملاؤنا المبدئيون لاعبي تنس. وخضـع أكثر من ثمانين من أفضل لاعبي العالم للدراسة في مختبرنا، ومن بينهـم "بيت سامبراس" و"جيم كوريير" و"أرانتشا سانتشيـز فيكاريو" و"تـوم" و"تيـم جاليكسون" و"سيرجـي بروجيرا" و"جابريـلا ساباتيني" و"مونيكا سيليز".

كان هـؤلاء اللاعبون يأتوننا في العادة عنـد خوضهم صراعات، وكانت تدخلاتنـا غالبًـا مـا تفرز تغييـرات جذريـة في حياتهـم؛ فبعـد أن عملنا معهـم، فـازت "سانتشيز فيكاريـو" ببطولة أمريكا المفتوحـة للتنس للمرة الأولـى وأصبحت المصنفة رقم واحد على العالم سـواء في اللعبة الفردية أو الثنائيـة، وفازت "ساباتيني" بأول بطولـة أمريكية مفتوحة والتي لم تفز بغيرهـا. وانتقل "بروغيـرا" من المصنـف رقم ٧٩ على العالـم إلى واحد مـن أفضل عشـرة لاعبين وفاز ببطولتيـن فرنسيتين مفتوحتيـن. وواصلنا تدريـب كم كبير مـن الرياضيين المحترفين، منهـم لاعبا الجولف "مارك أوميرا" و"إيرني إلس"؛ ولاعبا الهوكي "إريك ليندروس" و"مايك ريتشتر"؛ والملاكـم راي "بـوم بـوم" مانشيني؛ ولاعبا كـرة السلة "نيـك أندرسون" و"جرانـت هيل"؛ والمتزلـج السريـع "دان يانسن"، والذي فـاز بميداليته الذهبية الأوليمبية الوحيدة بعد عامين من التدريب المكثف معنا.

وما يجعل تدخلنا مع الرياضيين متفردًا إلى هذا الحد هو أننا لا نخصص أي وقـت للتركيـز علـى مهاراتهم التقنيـة أو التكتيكية. لقـد جرت الحكمة التقليديـة علـى أنك إذا وجـدت أشخاصًـا موهوبين وسلحتهـم بالمهارات الصحيحـة لمواجهة التحدي الذي يوجد أمامهـم، فإنهم سيقدمون أفضل أداء لديهم. وقد عرفنا من خلال خبرتنا أن هذا غير صحيح؛ فالطاقة هي العامـل الأهم الذي يستطيع إشعال الموهبة والمهارة. فنحن لم نناقش قط طريقة ضـرب "مونيكا سيليز" لضربات الإرسـال، أو كيفية ضرب "مارك أوميـرا" للكرة، أو كيفية تسديد "جرانت هيـل" لرمياته الحرة؛ فكل هؤلاء الرياضييـن كانوا موهوبيـن ومنجزين بشـكل استثنائي عندما أتـوا إلينا.

لكننـا ركزنا بدلاً من ذلك علـى مساعدتهم على التحكم في طاقتهم بمزيد من الفاعلية لخدمة المهمة الموكلين بها أيًّا كانت.

لقـد اتضح أن الرياضيين هم مجموعة تجريبية كثيرة المتطلبات؛ فهم لا يرضون بالرسائل الإلهامية أو النظريات الذكية حول الأداء. إنهم يريدون نتائـج دائمـة يمكن قياسها. إنهـم يرغبون في متوسطات ضـرب الكرة، أو نسـب الرميات الحرة، أو الانتصارات في دورات اللعبة، أو تصنيفات نهاية العـام. إنهم يريدون امتلاك القدرة على دحرجـة كرة الجولف في الحفرة الثامنة عشرة في الجولة الأخيرة، وقذف رمية حرة في آخر ثواني المباراة، والتقـاط التمريرة وسط الزحـام قبل دقيقة من انتهاء المبـاراة. أي شيء آخر هو مجرد لغو لا معنى له. فإن لم نستطع تقديم نتائج للرياضيين، فإننا لا نبقى طويلاً في حياتهم. لقد تعلمنا كيف نكون مسئولين عن أدائهم.

وعندمـا ذاع صيت نجاحنا في مجـال الرياضة، تلقينـا دعوات عديدة لتصديـر نموذجنـا إلـى المجـالات التـي تتطلـب الأداء العالـي الأخرى. بدأنـا العمل مع فرق إنقـاذ الأسرى التابعة لمكتـب التحقيقات الفيدرالي، والمارشـالات الأمريكييـن، والعاملين بأقسام رعاية الحـالات الحرجة في المستشفيات. واليوم، معظم عملنا مع الشركات - مع التنفيذيين وأصحاب المشروعـات الناشئة ورجـال المبيعات، وصرنا نعمل مؤخـرًا مع المعلمين ورجال الدين، والمحامين وطـلاب الطب. ومن الشركات التي نتعاون معها شـركات فورتشن ٥٠٠ مثل إستـي لودر، وسالومون سميـث بارني، وفايزر، وميريل لينش، وبريستول مايرز سكويب، ومؤسسة هايت.

وعلـى مدار الطريـق، اكتشفنا شيئًا غير متوقع تمامًـا: متطلبات الأداء التـي يواجههـا معظم الناس فـي بيئات عملهـم اليومية تتضـاءل أمام أية متطلبات يواجهها الرياضيون المحترفون ممن قمنا بتدريبهم.

كيف يمكن أن يكون هذا ممكنًا؟

إن الأمـر ليس شاذًّا كما يبـدو. إن الرياضيين المحترفين يمضون ٩٠٪ من وقتهـم فـي *التدريب* كـي يستطيعوا تقديـم أداء في ١٠٪ من الوقـت؛ فحياتهم بأكملها مصممة حول تعزيز وتجديد الطاقة التي يحتاجون إليها للمنافسة خلال

فترات وجيزة مركزة مـن الوقت. فعلى المستوى العملي، فإنهم يطورون أنظمة روتينيـة دقيقة للتحكم في الطاقة في كل جوانب حياتهم: تناول الطعام والنوم، وممارسة التدريبات والراحة، واستدعاء المشاعر المناسبة، والاستعداد العقلي والحفـاظ على التركيـز، والترابط بانتظام مع المهمة التـي أوكلوها لأنفسهم. وبالرغـم من أن معظمنا يمارس قليلاً مـن التدريبات أو لا يمارس أية تمرينات بالمـرة في أي من هذه الأبعاد، فإنه ينتظر منـا تقديم أفضل أداء ممكن طوال ثماني ساعات، أو عشر ساعات، أو حتى اثنتي عشرة ساعة في اليوم.

يستمتـع معظـم الرياضيين كذلك بإجـازة تمتد أربعـة أو خمسة أشهر في العـام؛ فبعد المنافسة في ظـل ضغوط استثنائية طـوال شهور عديدة، تمنح الإجازة الطويلة الرياضيين الوقت الحيوي الذي يحتاجون إليه للراحة والعـلاج وتجديد طاقتهم والنمو. وعلى العكـس، قد لا تتعدى فترة إجازتك بضعـة أسابيع في العـام. وحتى في ذلك الحين فأنـت لا تنعم على الأرجح بالراحة والتعافي؛ ففي أغلب الظن أنت تمضي جزءًا من وقت إجازتك على الأقل في الرد على الإيميلات، وتفقد بريدك الصوتي، والتفكير في عملك.

وأخيـرًا، تمتد الحيـاة المهنيـة للرياضيين المحترفين مـن خمس إلى سبـع سنوات. وإذا تمكنوا مـن إدارة شئونهم المالية بشـكل عاقل ومتدبر، فسيتمكنون من الاستقرار المادي خلال الفترة المتبقية من حياتهم. وقليل منهم يضطرون للبحث عن وظيفة أخرى. وعلى العكس، فينتظر منك العمل طوال أربعين إلى خمسين عامًا بدون أن تنعم بأي فترات راحة طويلة.

بعد عرض هذه الحقائق الصارمة، كيف تستطيع مواصلة تقديم أفضل أداء بدون التضحية بصحتك أو سعادتك أو حماستك إزاء الحياة؟

لابد أن تصير منخرطًا بشكل كامل

إن التحـدي الـذي ينطوي عليـه الأداء العظيم هو تحكمـك في طاقتك بمزيـد من الفاعلية في كل الأبعـاد كي تحقق أهدافك. وثمـة أربعة مبادئ

رئيسيــة لإدارة الطاقة توجه هذه العملية. وهــي تقبع في قلب عملية التغيير التــي سنتحدث عنها في الصفحات المقبلــة، وهي حيوية لبناء القدرة على خوض حياة مثمرة ومنخرطة بالكامل.

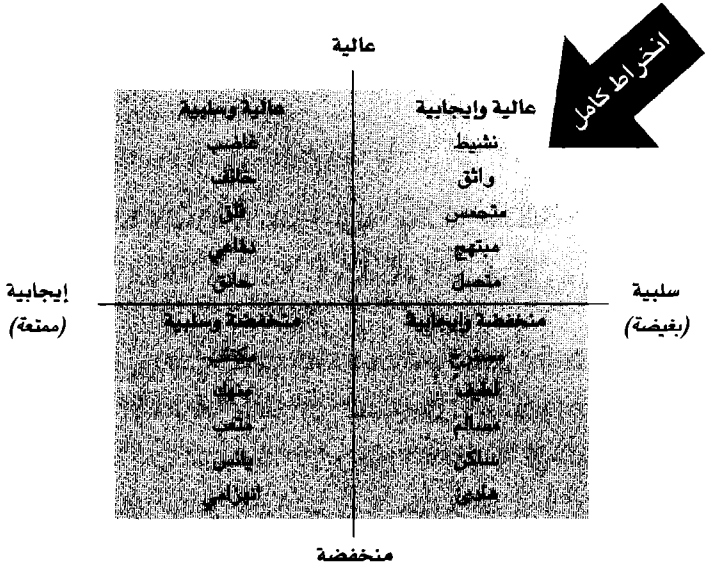
المبدأ الأول:

يتطلب الانخراط الكامل الاستعانة بأربعة مصادر منفصلة ولكنها مترابطة من الطاقة: الجسدية والعاطفية والذهنية والروحية.

الكائنــات البشرية هــي أنظمة طاقة معقدة، والانخــراط الكامل ليس شيئًا بسيطًا أحادي الأبعاد؛ فالطاقة التي تنبض عبرنا جسدية وعاطفية وذهنية وروحيــة. وتلك الديناميكيــات الأربع حيوية، فلا يعــد أي منها كافيًا وحده، بــل يؤثــر كل منها بعمــق على الآخر. وكي نقــدم أفضــل أداء لدينا، لابد أن نتحكــم بمهارة في كل هذه الأبعاد المترابطــة للطاقة. احذف أي واحد من المعادلة وسوف تصير قدرتنا على تعزيز موهبتنا ومهارتنا منقوصة، تمامًا كما يطقطق المحرك عندما لا تشتعل إحدى أسطواناته.

والطاقــة هــي القاســم المشترك في كل أبعــاد حياتنــا. وتقاس الطاقة الجسدية بالكميــة (منخفضة إلى عالية) وتقاس القدرة العاطفية بالجودة (سلبيــة إلى إيجابيــة). وتعتبر هذه مصادرنا *الأساسيــة* للطاقة لأنه بدون وقــود جيــد كافٍ، لن يتم إنجاز أيــة مهمة. ويصف المخطــط التالي آليات الطاقــة مــن المنخفضة إلــى العالية ومــن السلبية إلــى الإيجابيــة. وكلما زادت الطاقــة سميــة وبغضًــا، تضاءلت فاعليتهــا في تعزيــز الأداء؛ وكلما ازدادت الطاقــة إيجابيــة وإمتاعًــا، زادت فاعليتهــا. وليــس هنــاك سبيــل لتحقيــق الانخــراط الكامــل والأداء الأمثل إلا مــن خلال الرباعيــة العالية والإيجابية.

آليات الطاقة



وتتجلى أهمية الانخراط الكامل في المواقف التي تكون فيها عواقب عدم الانخـراط وخيمـة. تخيل للحظة أنك ستخوض عملية قلـب مفتوح. أي ربعية طاقـة تريد من الجـراح الانغماس فيها؟ ماذا سيكون شعـورك إن ولج غرفة العمليات وهو يشعر بالغضب والإحباط والقلق (طاقة عالية سلبية)؟ ماذا لو كـان مجهداً ومنهكًا ومكتئبًا (طاقة منخفضـة سلبية). بالتأكيد أنت ترغب أن يكون جَراحك مفعمًا بالطاقة ومتحمسًا ومتفائلاً (طاقة عالية إيجابية).

تخيـل أنه في كل مرة تصيح بها على أحدهم في إحباط، أو تسهم بعمل سيـئ فـي مشروع، أو تفشل فـي تركيز انتباهك كلية علـى المهمة المعنية، فإنـك تعرِّض حياة شخص آخر للخطر. فإذا مـا تخيلت هذا، فسرعان ما ستكون أقل سلبية وإهمالاً، ومتراخيًا في طريقة تحكمك في طاقتك؛ فنحن نحمـل أنفسنا مسئوليـة طرق إدارتنا وقتنـا، وكذلك أموالنـا. ولابد لنا أن نتعلم أن نكون مسئولين بالقدر نفسه عن كيفية تحكمنا في طاقتنا الجسدية والعاطفية والذهنية والروحية.

المبدأ الثاني:

لأن قدر الطاقة يتضاءل مع الإفراط في استخدامها أو عدم استخدامها بما يكفي، فلابد أن نوازن بذل الطاقة مع تجديدها من وقت لآخر.

نادرًا ما نفكر في قدر الطاقة التي ننفقها لأننا نسلم أن الطاقة المتاحة لنا غيـر محدودة. في الواقع، تستنزف المتطلبـات المتزايدة بشكل تصاعدي احتياطـي الطاقـة لدينا - وخاصـة في ظل غياب أي جهـد لتعويض فقدان

العقل والجسد شيء واحد

المؤشرات الرئيسية على التمتع بالطاقة الجسدية هي القوة والتحمل والمرونة والليونة. ويقاس بالتحديد من نفس مؤشرات الحالة الداخلية والنفسية والروحية. فتعني المرونة على المستوى الجسدي، بداهة، أن العضلة تتحرك على نطاق واسع، فالاستطالة تزيد المرونة.

والشيء نفسه ينسحب على الطاقة العاطفية، فالمرونة العاطفية تقتضي القدرة على التنقل بحرية وسهولة عبر كم كبير من الانفعالات بدلاً من الاستجابة بصورة أو بدفاعية. والليونة العاطفية هي القدرة على التعافي من تجارب خيبة الأمل، والإحباط، بل وحتى المشاركة.

والتحمل النفسي هو مقياس للقدرة على الاحتفاظ بالتركيز بصورة الزمنية، في حين أن المرونة الذهنية تتسم بالقدرة على التنقل بين ما هو عقلاني وما هو حدسي، وتلقي وجهات نظر عديدة.

وتعني القوة الروحية الالتزام بأعمق قيم المرء، بغض النظر عن الظروف حتى عندما يتضمن التضحية بما تشتهيه شخصية. والمرونة الروحية، على العكس، تعني تقبل القيم والمعتقدات التي تختلف عن تلك التي يعتنقها المرء، طالما أن هذه القيم والمعتقدات لا تتعلق الآخرين بالأخرين.

باختصار، يتطلب الانخراط الكامل القوة والتحمل والمرونة والليونة في جميع الأبعاد.

المقـدرة المتزايد الذي يحدث مع التقدم في السن. ومن خلال التدرب في جميـع الأبعاد يمكننـا الإبطاء بشكل درامي من ذبولنـا الجسدي والذهني، وسنتمكـن في الواقـع من تعميـق قدراتنـا العاطفية والروحيـة حتى نهاية حياتنا.

وعلى النقيض، فعندما نعيش حياة *طولية* للغاية - فننفق طاقة أكثر من التي نستعيدها أو نستعيد أكثر مما ننفق - تكون النتيجة أننا ننهار أو ننهك أو نضمر أو نفقد حماستنا أو نمرض أو حتى نموت في سن مبكرة. وللأسف عادة ما ينظر للحاجة إلى التعافي كدليل على الضعف وليس كجزء لا يتجزأ مـن الأداء الجيد. والنتيجـة هي أننا لا نلقي بالاً لتجديـد وتعزيز احتياطي طاقتنا، سواء على مستوى الأفراد أو الشركات.

للحفاظ على حيوية قوية في حياتنا، لابد أن نتعلم كيف ننفق ونجدد طاقتنا إيقاعيًا.

تتسم أكثر الحيوات ثراء وسعادة وإثمارًا بالقدرة على الانخراط الكامل فـي التحدي المعنـيِّ، وكذلك بإيقاف هـذا الانخراط من وقـت لآخر بحثًا عـن التجديـد. بدلاً من ذلـك، يعيش الكثير منـا حياتهم كما لـو أننا نعدو فـي ماراثـون لا ينتهي، دافعيـن أنفسنا فيما وراء المستويـات الصحية من الإنهـاك. فنصبح ميتين ذهنيًّا وعاطفيًّا بإنفاق الطاقة بلا كلل بدون تعافٍ كافٍ. ونصبـح ميتيـن جسديًّـا وروحيًّا مـن خلال عدم إنفـاق ما يكفي من الطاقة. وفي كلتا الحالتين، فإننا نهلك ببطء وإن كان بتعنت.

فكـر للحظات في الشـكل الذي يبدو عليـه أبطال العَدْو فـي المسافات الطويلـة: نحيليـن وشاحبيـن ومكتئبيـن بعض الشـيء وفاتريـن عاطفيًّا. الآن تخيـل عدائـي المسافـات القصيرة مثـل "ماريون جونـز" أو "مايكل جونسـون". إن عدائي المسافات القصيرة يبدون في العادة أقوياء ويشعون حماسة وتائقين لبذل أقصـى طاقاتهم. والتفسير بسيط. بغض النظر عن صعوبـة المتطلبات التي يواجهونها، فإن خط النهايـة يكون مرئيًّا على بعد

مائـة أو مائتي متر على المضمار. ونحن أيضًـا لابد أن نتعلم خوض حياتنا بوصفهـا سلسلة من السباقات القصيرة - فننخـرط في الانخراط الكامل لفترات من الوقـت، ثم نوقف الانخراط بشكل كامل ونسعى لتجديد طاقتنا قبل أن نقفز ثانية في الشجار لمواجهة أي تحدٍّ أمامنا.

المبدأ الثالث:

لبناء الطاقة، لابد أن ندفع أنفسنا فيما وراء حدودنا الطبيعية، متدربين بالطريقة المنهاجية نفسها التي يتدرب بها الرياضيون البارزون.

التوتـر ليس هو العدو في حياتنا؛ فالمفارقـة أنه مفتاح النمو. فلأجل تقوية عضلـة ما لابـد أن نوترهـا، منفقين قدرًا مـن الطاقة يتجـاوز المستويات الطبيعيـة. والقيـام بذلـك يسبب حرفيًّا تمزقـات بالغة الصغـر في ألياف العضلـة. وفي نهايـة الجلسة التدريبيـة، تتضاءل القـدرة الوظيفية. ولكن امنـح العضلة مـن ٢٤ إلى ٤٨ ساعـة للتعافي، وسوف تصيـر أقوى وقادرة بشـكل أفضل على تولـي أمر المحفزات التالية. وفـي الوقت الذي تطبق به هـذه الظاهرة التدريبيـة لبناء القـوة الجسدية فحسب، فهي قـادرة أيضًا على بناء "العضلات" فـي جميع أبعاد حياتنا - بدءًا من التعاطف والصبر إلـى التركيز والإبـداع والنزاهة والالتزام. فما يصـدق على الجسد يصدق أيضًـا بالدرجة نفسها على الأبعاد الأخرى من حياتنا. وهذا التبصر يبسط ويحدث ثورة في الطريقة التي نتعامل من خلالها مع الحواجز التي تعترض طريقنا.

إننا نبني المقدرة العاطفية والذهنية والروحية بالطريقة نفسها التي نبني بها المقدرة الجسدية.

إننـــا ننمو على جميع المستويات بتوسيع نطاق الطاقة فيما وراء حدودنا المعتـــادة والحرص على التعافي بعد ذلك. فلتخضع العضلة إلى المتطلبات العاديـــة ولن تنمو. ومع التقدم في العمر ستفقد في الواقع قوتها. إن العامل الـــذي يحول دون بنـــاء أية "عضلـــة" هـــو أن العديدين منـــا يتراجعون عند الشعـــور بأقل درجـــات عدم الراحة. وكـــي نواجه المتطلبـــات المتزايدة في حياتنـــا، لابـــد أن نتعلـــم كيف نبني ونقـــوي بطريقة منهاجيـــة العضلات في المجـــال الذي نملك فيه مقدرة غيـــر كافية. إن أي شكل مـــن أشكال التوتر يستحـــث عـــدم الراحة يمتلك القـــدرة على تعزيز قدرتنـــا - جسديًّا وذهنيًّا وعاطفيًّـــا وروحيًّـــا - طالما أنـــه يتبع بدرجـــة كافية من التعافـــي. وكما قال نيتشـــه "مـــا لا يقتلنا يزيدنا قوة". ولأن المتطلبـــات المفروضة على رياضيِّ الشركات تتصف بأنها أشد وطأة وأكثر استمرارية من تلك المفروضة على الرياضييـــن المحترفين، فإنه تزداد أهميـــة تعلمهم كيفية التدرب على نحو منهاجي.

المبدأ الرابع:

طقوس الطاقة الإيجابية ـ أنظمة روتينية محددة بدقة للتحكم في الطاقة ـ هي السبيل لبلوغ الانخراط الكامل والأداء العالي الثابت.

التغييـــر صعـــب؛ فنحن مخلوقات تفضـــل العادات الثابتـــة، ومعظم ما نفعله تلقائـــي وغيـــر واعٍ. وما فعلنـــاه بالأمس هو علـــى الأرجح مـــا سنفعله اليوم. ومشكلـــة معظم الجهـــود المبذولة للتغيير هي أنه ليس فـــي الإمكان مواصلة الجهد الواعي على مدار فترة طويلة، فالعزيمة وضبط النفس هما مصدران محـــدودان أكثر مما يدرك معظمنا. فإذا كنت مضطرًّا للتفكير في شيء ما فـــي كل مرة تقوم بـــه، فأغلب الظن أنك لن تواصل القيـــام به لفترة طويلة؛ فالوضع الراهن يفرض سطوته علينا.

الطقس الإيجابي هو سلوك يصير تلقائيًّا على مدار الوقت - والذي تغذيه قيمةٌ ما يعتنقها المرء بقوة.

ونحن نستخدم كلمة "طقس" عن عمد لتأكيد مفهوم السلوك المحدد بحرص والمصمم بدقة، وعلى عكس العزيمة وضبط النفس، اللذين يتطلبان إرغام نفسك على القيام بسلوك معين، فإن الطقس يأتيك تلقائيًّا. فكر في شيء بسيط كغسيلك أسنانك. إنه ليس شيئًا تضطر أن تذكر نفسك بفعله؛ فغسيل أسنانك هو شيء تشعر دومًا بأنك منجذب لفعله، بسبب قيمته الصحية الواضحة. وأنت تقوم به في أغلب الأحوال وأنت تشغل الطيار الآلي، دون إبداء كثير من الجهد الواعي أو النية. وتتمثل قوة الطقوس في أنها تكفل استخدامنا قدرًا محدودًا من الطاقة الواعية؛ حيث لا تكون ضرورية، تاركة إيانا أحرارًا لتركيز الطاقة المتاحة لنا إستراتيجيًّا بطرق خلاقة ومثمرة.

انظر إلى أي شيء في حياتك تؤديه بفاعلية طوال الوقت، وستجد أن عادات بعينها تجعل هذا ممكنًا. فإن تناولت طعامًا صحيًّا، فذلك على الأرجح لأنك كونت روتينًا حول الطعام الذي تشتريه وما تتناوله في المطاعم. وإن كنت تتمتع باللياقة الجسدية، فذلك على الأرجح لأنك تمارس التدريبات الرياضية في أيام وأوقات ثابتة. وإن كنت تحظى بالنجاح في وظيفتك كرجل مبيعات، فذلك على الأحرى لأنك وضعت طقسًا يتضمن الاستعداد الذهني للمهاتفات وطرقًا تتحدث من خلالها إلى نفسك كي تظل إيجابيًّا عند المقابلة بالرفض. وإن كنت تدير الآخرين بفاعلية، فلديك في الغالب أسلوب خاص في تقديم التغذية الاسترجاعية والذي يجعل الآخرين يشعرون بالتحدي وليس بالتهديد. وإن كانت تربطك علاقة وطيدة بشريك حياتك وأطفالك، فأنت في الغالب طورت طقوسًا خاصة بتمضية وقت معهم. وإن كنت تحتفظ بطاقة إيجابية عالية رغم امتهانك وظيفة كثيرة

المتطلبات، فأنت بدون شك لديك طرقك الخاصة التي تحرص من خلالها علـى نيـل فترات تعافٍ من وقـت لآخر. إن تطوير طقوسـ إيجابية هو أقوى وسيلـة ممكنة اكتشفنا مـدى فاعليتها في التحكم فـي الطاقة لأجل تحقيق الانخراط الكامل.

عملية التغيير

وتحويـل كل هذا إلى واقع هو قصة أخرى. كيف يمكننا بناء الطاقة متعددة الأبعاد التي نحتاج إليها والاحتفاظ بها - وخاصة عندما تحتدم المتطلبات المفروضة علينا في حياتنا وتضعف قدرتنا بحدة مع التقدم في العمر؟

إحداث تغييرات تدوم، كما اكتشفنا، هو عملية مكونة من ثلاث خطوات نطلـق عليها اسم *الغرض - الحقيقة - الفعـل*. والخطوات الثلاث ضرورية ولا تعد إحداها كافية وحدها.

والخطـوة الأولى من عمليـة التغيير خاصتنا هي تحديـد *الغرض*؛ فكي نواجـه سلوكياتنا المعتادة وغريزتنا التي تستحثنـا على الاحتفاظ بوضعنا الراهـن، نحتاج إلى الإلهام لإحداث تغييرات بحياتنا. والتحدي الأول الذي نجابهـه هو الإجابة عن هـذا السؤال "كيف أستطيع إنفـاق طاقتي بطريقة تتـواءم مع أعمـق قيمي؟". إن ما يترتب على خوضنـا حياتنا بسرعة كبيرة هو أننا نادرًا ما ننحي الوقت الكافي للتفكير في الأشياء التي نكن لها أعمق تقدير، أو لجعل هذه الأولويات في الصدارة؛ فمعظمنا يمضون أغلب وقتهم في الاستجابـة للأزمات الفورية وتوقعات الآخرين بـدلاً من اتخاذ قرارات متروية قائمة على إحساس واضح بالأمور التي تحمل أكبر أهمية.

وفـي مرحلـة الغرض، يتمثـل هدفنا فـي مساعدة عملائنـا على تعيين وتحديـد قيمهم الأكثر أهمية فـي الحياة ووضع رؤيـة لأنفسهم، سواء على المستـوى الشخصـي أو المهني. فالارتبـاط بمجموعة من القيـم العميقة ووضع رؤية مقنعة يغذي مصدر القوة لطاقة التغيير، وهو يكون أيضًا بمثابة البوصلة للإبحار عبر العواصف التي لا مفر من نشوبها في حياتنا.

ويستحيل تحديد سبيل للتغيير إلا عندما تتمكن من أن تحدد بصدق من أنت اليوم. وفي المرحلة التالية من عمليتنا، *واجه الحقيقة*، فإن السؤال الأول الذي نطرحه على العملاء هو "كيف تنفق طاقتك الآن؟". كل منا يجد طرقًا لتجنب أكثر الحقائق بغضًا وكراهة في حياتنا. إننا نستهين دومًا بالعواقب الناجمة عن اختيارات التحكم في طاقتنا؛ حيث نفشل في الإقرار بأمانة بالأطعمة التي نتناولها، وكم الكحوليات التي نتعاطاها؛ وجودة الطاقة التي نستثمرها في علاقاتنا مع مديرينا وزملائنا وشركاء حياتنا وأطفالنا، وإلى أي مدى نركز ونشعر بالحماسة في عملنا. في أغلب الأحيان، ننظر إلى حياتنا عبر نظارات وردية، راسمين أنفسنا كضحايا، أو ناكرين ببساطة أن لخياراتنا تأثيرًا تبعيًّا على جودة وقدر وقوة وتركيز طاقتنا.

ومواجهة الحقيقة تبدأ بجمع معلومات موثوق بها؛ فعندما يأتينا العملاء نخضعهم لمجموعة من الاختبارات الجسدية، ونقيم بحرص أنظمتهم الغذائية، ونمنحهم استبيانًا مفصلاً مصممًا لقياس كيفية تحكمهم بطاقتهم جسديًّا وعاطفيًّا وذهنيًّا وروحيًّا، ونطلب كذلك من خمسة من زملائهم المقربين ملء استبيان مشابه. وكل هذه البيانات تمنحنا صورة واضحة لحجم طاقتهم الحالية والعوائق التي تعترض طريق الانخراط الكامل.

وكي تبدأ هذه العملية بنفسك، نستحثك على اتخاذ الخطوة الأولى. ادخل على موقعنا PowerofFullEngagement.com وخذ نسخة موجزة من اختبار Full Engagement Inventory خاصتنا. والدرجات التي ستحصل عليها ستكون بمثابة بيانات قاعدية حول عوائق أدائك الرئيسية. ولمزيد من التحليل المفصل حول كيفية تحكمك في طاقتك جسديًّا وعاطفيًّا وروحيًّا، يمكنك الإجابة عن اختبار Full Engagement Inventory كاملاً على شبكة الإنترنت. وفي أي من الاختبارين، سيُطلب منك أن تحفز خمسة أشخاص آخرين في حياتك - أو عددًا مقاربًا قدر الإمكان لخمسة أشخاص - على الإجابة عن مجموعة مشابهة من الأسئلة

حولـك دون أن يعلنـوا أسماءهم. فمواجهة الحقيقـة تتطلب جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الشاملة والموضوعية.

والخطوة الثالثة في عملية التغيير خاصتك هي *القيام بفعل* لسد الفجوة وإغلاقها بين من أنت ومن ترغب أن تكون - بين كيفية تحكمك في طاقتك الآن وكيـف تريـد أن تتحكم في طاقتك لتحقق المهمـة التي كُلفتَ بها مهما كانـت. وتتضمن هذه الخطوة وضع خطة تطوير شخصي قائمة على طقوس الطاقـة الإيجابيـة. إن بعضًا من عاداتنـا الحالية يحقـق مصالحنا بشكل جيـد، ولكـن ثمة عـادات أخرى أكثـر مواءمة. إنهـا تساعدنا علـى اجتياز اليـوم، ولكنها تترك آثـارًا وخيمة علـى أدائنا وصحتنـا وسعادتنا. وتشمل الأمثلـة الاعتماد على الأطعمة السريعة للحصول على الطاقة، والتدخين أو تعاطـي المسكرات للسيطرة على القلق، والقيـام بعدة مهام في وقت واحد بشـكل عصيـب للإيفاء بالمتطلبـات، وتأجيـل المشروعـات طويلة المدى الأكثـر تحديًا من أجل القيام بالأمور التي تبدو أكثر إلحاحًا الآن وأسهل في التنفيـذ، وتكريس قدر محدود مـن الطاقة للعلاقات الشخصية. وثمن هذه الاختيارات وغيرها من الخيارات العديدة الأخرى لا يظهر إلا بمرور الوقت.

ولكـن كما يمكن أن تكـون العادات السلبية في حياتنـا مقوضة ومدمرة تمامًـا، يمكـن للعـادات الإيجابية أن تكـون رافعة للهمة ومجـددة للحيوية. فبمقدورنـا بنـاء طاقتنـا والاحتفـاظ بها فـي كل أبعـاد حياتنا، بـدلاً من المراقبـة بسلبية بينما تتلاشى قدراتنا ببطء مع التقدم في العمر. وتطوير طقوسـ يتطلب التحديـد الدقيق للسلوكيات والقيام بهـا في أوقات محددة للغايـة - مدفوعيـن بحافز القيم التـي نعتنقها بقوة. وكما قـال "أرسطو": "نحـن مـا نفعله على نحـو متكرر"، أو كما قـال الدلاي لاما فـي فترة أكثر حداثـة: "ليس هناك أي شـيء لا يصبح أكثر سهولة عبـر الألفة والتدريب المستمريـن؛ فمـن خـلال التدريـب يمكننا التغيـر، يمكننا إحـداث تحول بأنفسنا".

وتبـرز قصة "روجر بي."، أحد عملائنـا، بوضوح كيف يمكن للقرارات العرضيـة التـي نتخذها يوميًّا، دون التفكير بشأنهـا كثيرًا، أن تفضي ببطء إلـى طاقة منقوصـة وأداء عقيم وانخراط يقل تدريجيًّـا على مدار الحياة. فـي الفصول القادمـة، سنشـرح نموذجًـا وبرنامجًا منهاجيًّـا يمكنك من خلالـه أن تمتلك قـدرة أفضل على حشـد وإدارة وتركيز وتجديد طاقتك - وطاقة الآخرين. وقد أحدثـت هذه العملية التدريبية تحولاً في حياة "روجر بـي.". لقد كانت شديدة الفاعلية لآلاف الأشخاص، ونتمني أن تغير حياتك بالطريقة نفسها أيضًا.

ضع في ذهنك

- التحكـم في الطاقة، وليس الوقت، هو الجوهر الأساسي للأداء الجيد؛ فالأداء وثيق الصلة بالإدارة الماهرة للطاقة.
- القـادة العظام هـم المسئولون عـن الطاقة المؤسسيـة. وهم يبدأون بالتحكم الفعال في طاقتهم. وبوصفهم قادة، لابد أن يحشدوا ويركزوا ويستثمروا ويوجهوا ويجددوا ويعززوا طاقة الآخرين.
- الانخـراط الكامل هو تلك الحالة مـن الطاقة التي تعزز الأداء بأفضل صورة ممكنة.
- المبـدأ الأول: يتطلـب الانخـراط الكامـل الاستعانـة بأربعـة مصادر منفصلـة وإن كانت مترابطـة للطاقة: الجسديـة والعاطفية والذهنية والروحية.
- المبـدأ الثاني: لأن الطاقة تتضـاءل مع الإفراط في استخدامها وعدم استخدامهـا بالشـكل الكافي، لابـد أن نوازن بين إنفـاق الطاقة وبين تجديد الطاقة من وقت لآخر.
- المبـدأ الثالـث: لبناء المقدرة، لابد أن نضغط علـى أنفسنا فيما وراء حدودنا الطبيعية، ونتدرب بالطريقة المنهاجية نفسها التي يتدرب بها الرياضيون البارزون.

- المبـدأ الرابع: طقوس الطاقة الإيجابية - أنظمة روتينية محددة بدقة للتحكـم في الطاقة - هي السبيل نحو الانخراط الكامل والأداء العالي الثابت.
- إحـداث تغييـرات أبدية يتطلب عملية مكونة مـن ثلاث خطوات: *حدد الهدف، وواجه الحقيقة، وافعل.*

الانخراط الكامل:
الحياة غير المنخرطة لـ روجر بي.

عندمـا أتى للعمل معنا[1] في منشـأة التدريب خاصتنا في أورلاندو، فلوريدا، بـدا "روجر بي." كأنه يحيا حياة ناجحـة للغاية؛ ففي سن الثانية والأربعين فقط أصبح مدير مبيعات شركة سوفت وير كبرى. كان راتبه مكونًا من ستة أرقـام، وكان مسئـولاً عن أربع ولايات غربية، وقبـل ثمانية عشر شهرًا منح منصب نائب الرئيس، وهي الترقية الرابعة له في أقل من ست سنوات. وقد قابل زوجته "ريتشل" في الجامعة وبدآ في التواعد عندما كانا في منتصف العشرينـات. وهمـا متزوجـان منـذ خمسة عشـر عامًا ولديهمـا طفلان - "أليسـا" في التاسعة من عمرها و"إيزابيل" في السابعة - وتشغل "ريتشل" وظيفة محمومة خاصـة بها: طبيبة نفسية مدرسية. عاشت هذه الأسرة في إحدى ضواحي فونيكس، في شارع مغلق مع نصف دستة من الأسر الصغيرة الأخـرى، في منزل ساعدا في تصميمه بنفسيهما. وبين وظيفتيهما كثيرتي المتطلبات وتحدي تنشئة طفلين، كان لهما جدول حياة محتدم خاص بهما: عاشـا حياة شديدة الانشغال. ولكنها كانـت أيضًا حياة عملا بكد للحصول عليها. في الوهلة الأولى، يصعب أن ترى أنهما يعانيان أية مشكلة.

ومـع ذلك، عندما أتى "روجـر" لرؤيتنا، علمنا أن مديره لم يكن راضيًا عـن أدائه في العمـل. قال لنا مديـره: "اعتبرنـا روجر نجمًـا بازغًا طوال سنـوات عديدة. لا أعـرف حقًّا ما الذي حدث. منذ عاميـن، منحناه ترقية ليتقلـد منصبًـا قياديًّا مهمًّا، ومنـذ ذلك الحين، انخفضـ أداؤه من ممتاز

إلـى مقبول بأدنى درجـة. إن أداءه هذا يؤثر على فريق مبيعاته بالكامل. أنا محبـط للغاية. أنا لم أفقد الأمل تمامًا، ولكن إن لم يتغير حاله سريعًا، فلن يستطيـع أن ينجح. لا شيء سيسعدني أكثر مـن تمكنكم من مساعدته على العـودة إلى المسـار الصحيح. إنه رجل صالح يتمتـع بموهبة كبيرة. أبغض بشدة أن أضطر إلى الاستغناء عنه".

جزء مهـم من عمليتنا يتضمن إلقاء نظرة عن كثب إلى ما يحدث تحت سطح حيـاة عملائنا. ومواجهة الحقيقة تبدأ باختبـار الانخراط الكامل أو Full Engagement Inventory - وهـو استبيان شديد التفصيل مصمم لإبراز الأنماط السلوكية للأشخاص وقياس مدى فاعليتهم في إنفاق الطاقة واستعادتها في جميع أبعاد حياتهم. علاوة على هذا، ملأ "روجر" استمارة موجـزة توضح تاريخـه الطبي وأخرى تبـرز نظامه الغذائـي كاملاً، والتي تفصـل بدقـة ما الذي تناوله خـلال ثلاثة أيام محـددة. وعندما ذهب إلى منشأتنـا، أخضعناه لعـدد من الاختبارات الجسديـة، والتي تضمنت تقييم حالـة وقوة ومرونة جهـاز القلب والأوعية الدموية لديـه، ونسبة الدهون في جسمه، والمواد المصنعة لكيماويات دمه مثل مستوى الكوليسترول. وبالطبع لا يمكـن الحصول على مثل هـذه المعلومات الجسدية من خلال قراءة هذا الكتـاب، ولكن إن لـم تكن تمارس تمرينات القلـب والأوعية الدموية والقوة التي نزكيها في الفصل الثالث، فأنت بالتأكيد تفقد تدريجيًّا طاقتك.

إشارة بيانات "روجر" إلى وجود خمسة عوائق رئيسية تقف حائلاً أمام الأداء الجيـد: الطاقـة المنخفضة، ونفاد الصبر، والسلبيـة، والافتقار إلى العمق في العلاقات، والافتقار إلى الشغف. وفي حين أنه استاء عندما وجد أن هـذا هو تقييم زملائه لـه، إلا أن تقييمه لنفسه لم يكن أكثر إيجابية من تقييمهم إياه. وكل عوائق الأداء الجيد التي اكتشفناها كانت ناجمة عن سوء التحكـم فـي الطاقة - سـواء في صورة تجديـد غير كافٍ للطاقـة، أو عدم امتلاك طاقة كافية، أو كلا الأمرين في العادة. بالإضافة إلى هذا، أي عائق محتمل أمام الأداء كان متأثرًا في العادة بعوامل متعددة الأبعاد.

الجانب الجسدي جوهرى

في حالة "روجر"، كان العامل الأوضح الذي أدى إلى تدهور أدائه هو طريقة تحكمه في طاقته الجسدية. طوال فترة دراسته الثانوية والجامعية كان رياضيًا؛ فقد مارس لعبتي كرة السلة والتنس وافتخر بكونه متمتعًا باللياقة الجسدية. وفي الاستمارة الطبية، أشار أن وزنه يتعدي الوزن المثالي بما يقرب من خمسة إلى عشرة كيلوجرامات، ولكن عند الإجابة عن سؤال آخر، اعترف بأنه اكتسب ثلاثة وعشرين رطلاً منذ التخرج في المدرسة الثانوية. ووصلت نسبة الدهون في جسمه إلى ٢٧٪، وهو ما يعادل متوسط المعدل الذي نجده لدى العملاء الذكور الذين يأتوننا، ولكنه يتعدى الحد المقبول للرجال في سنه بنسبة ٢٥٪. فبطنه الآن كانت تتدلى فوق حزامه، وهي إحدى علامات منتصف العمر التي طالما أقسم أنها لن تحدث له.

وفي آخر فحص شامل أجراه "روجر"، كان ضغط الدم لديه ١٥٠ على ٩٠، أي أنه كان على مشارف الإصابة بارتفاع ضغط الدم. أقر بأن طبيبه نصحه بإحداث بعض تغييرات في نظامه الغذائي، وممارسة المزيد من التمرينات الرياضية. كان مستوى الكوليسترول الإجمالي لديه ٢٣٥ - أي أنه يفوق كثيرًا المستوى المثالي. كان "روجر" قد أقلع عن التدخين قبل عقد، بالرغم من أنه أعترف بأنه مازال يدخن من حين لآخر، وخاصة عندما يشعر بالتوتر. قال: "أنا لا أعتبر هذا تدخينًا، ولا أريد التحدث حول هذا الأمر".

فسرت عادات "روجر" الغذائية إلى حد كبير السبب في زيادة وزنه ومشكلاته مع الطاقة المنخفضة؛ ففي معظم الأيام، كان يلغي وجبة الإفطار تمامًا ("أحاول دومًا فقدان وزن")، ولكنه كان عادة ما ينهار في منتصف اليوم ويتناول فطيرة العنبية المدورة مع فنجان قهوته الثاني. وعندما يكون في المكتب، كان غالبًا ما يتناول الغداء على مكتبه، وفي الوقت الذي كان يحاول به جاهدًا الاكتفاء بساندوتش وسلاطة، فإنه في كثير من الأحيان كان يتناول أيضًا طبقًا كبيرًا من الزبادي المثلج كحلوى،

وعندما كان يسافـر، كان يتناول فقط الهامبورجر والبطاطس المقلية على الغداء، أو شريحتين من البيتزا في عجالة.

وفـي حوالي الساعة الرابعة عصرًا، لأن طاقته كانت تذوي بشكل سيئ، عـادة ما يسد "روجـر" جوعه بمجموعة مـن الكعكات، والتـي تبدو متاحة دائمًـا حول مكتبه. على مـدار اليوم كانت طاقته ترتفـع وتنهار وفقًا للفترة الزمنيـة التي قضاها بدون تناول طعام ونوعيـة الوجبات السكرية الخفيفة التـي تناولهـا. والانخفاضـات في الطاقة كانـت تؤثر بقوة علـى مدى حدة طبعـه وقدرته على التركيـز. وكان العشاء هو أكبر وجبـة يتناولها "روجر" والعامـل الرئيسي وراء زيادة وزنه، فبحلول الوقت الـذي يجلس فيه لتناول العشـاء - السابعـة والنصف مسـاءً أو الثامنة - كان عادة مـا يكون جائعًا للغاية ومستعدًّا لتناول وجبة كبيرة: صحن كبير من المكرونة أو قطعة كبيرة مـن الدجاج أو اللحم، والبطاطس، وسلاطـة متبلة بشكل جيد، والكثير من الخبز. وفي بعض الأوقات كان ينجح في مقاومة تناول وجبة سكرية خفيفة أخرى قبل النوم.

وكان "روجـر" ينجح طوال الوقـت تقريبًا في تجنب ممارسة التمرينات الرياضيـة، والتي كانـت ستوازن آثـار الإفراط في تناول الطعـام وتوفر له أيضًـا وسيلة قوية لتبديد المشاعر السلبيـة وتجديد الذهن. وتمثلت حجته فـي أنه لا يستطيـع ببساطة إيجاد الوقـت أو الطاقة لممارسـة التمرينات؛ فكان ينطلق للذهاب للعمل في معظم الأيام في السادسة والنصف. وعندما يعـود للمنزل في المسـاء، منهكًا من بُعْد المسافة بين منزله وعمله - والتي يقطعهـا في ساعـة وربع الساعة - فـإن آخر شيء يرغب فـي القيام به هو الركض أو الصعود على دراجته الثابتة في القبو - والتي تقبع دون استخدام إلى جوار مصـادر إلهام أخرى سابقة: آلة تجديف، وآلة السير الكهربائية، وكومة من الأوزان الحرة.

في رأس السنة الماضية، كانت "ريتشل" قد اشتركت لـ "روجر" في نادٍ صحي على مقربة من مكتبه وحضور جلسات عديدة مع مدرب شخصي. في الأسبـوع الأول ذهب ثلاث مرات وبدأ يشعر بأنـه أفضل حالاً. وفي الأسبوع

الثاني لم يذهب إلا مرة واحدة. وفي غضون شهر كان قد امتنع عن الذهاب تمامًا. خلال الطقس الدافئ، كان "روجر" يلعب الجولف كل سبت تقريبًا، وفي حين أنه لم يكن يمانع السير عبر الملعب، كان رفاقه يفضلون استقلال السيارة الصغيرة. كان يحاول الخروج للتمشية الخفيفة في صباح كل أحد، ولكن التزاماته الأسرية عادة ما كانت تعترض سبيل ذلك. والنتيجة كانت تدهورًا متزايدًا في قوة احتماله على مدار السنوات. في هذه المرحلة من حياة "روجر"، فإن صعود طابقين، عندما يكون المصعد معطلاً، يتركه منقطع النفس - ومحرجًا.

وكي يتخلص من مشاعر التوتر التي تتراكم عبر اليوم، يحتسي "روجر" في العادة الكحوليات عندما يعود للمنزل ليلاً، والتي كانت تزيد من شعوره بالتعب. وبالرغم من هذا، كان يلاقي صعوبة في الخلود إلى الفراش في وقت مبكر، وعندما يطفئ الأنوار أخيرًا في الثانية عشرة والنصف أو الواحدة صباحًا، بعد إلقاء نظرة أخيرة على بريده الإلكتروني، عادة ما ينام بشكل متقطع، ولمدة خمس إلى ست ساعات بأقصى تقدير. وعلى الأقل مرة أو مرتين يصل الصراع للخلود في النوم إلى مداه، حتى إنه يأخذ حبة منومة.

واعترف "روجر" بأنه في الليالي التي كان يستضيف فيها عملاء فإنه عادة ما يحتسي مزيدًا من الشراب. وكانت وجبات العشاء تبدأ وتنتهي في وقت متأخر ويتناولون الشراب خلالها. وبين استقبال الضيوف والعشاء الطويل، قد يشرب كذلك من ثلاثة إلى أربعة كئوس من الكحول على مدار السهرة. ولم يسهم ذلك فقط في إضافة عدة مئات من السعرات الحرارية السلبية إلى نظامه الغذائي، بل كان يتركه أيضًا شاعرًا بالترنح في صباح اليوم التالي.

ودون الكافيين، كان "روجر" يلاقي صعوبة في اجتياز أيامه. حاول الاكتفاء بقدحين من القهوة في الصباح - وثلاثة في اليوم الذي يشعر فيه بإنهاك شديد. حاول مرتين أن يقلع عن شرب القهوة، ولكن عندما كان يفعل، كان يصاب بنوبات صداع بشعة. ومن خلال الاحتفاظ بسجل

غذائـي أعده قبل الإتيان لنا، اكتشف "روجر" أيضًا أنه يضاعف من جرعة الكافيـن التـي يحصل عليها عبر شـرب اثنين أو ثلاث عبـوات من المياه الغازيـة للدايت كل ظهيرة. تراكميًّـا، تركت اختيارات "روجر" آثارًا وخيمة ليس فقط على قدر وجودة الطاقة المتاحة له، بل أيضًا على تركيزه وحافزه.

الافتقار إلى الطاقة

على المستوى العاطفي، كانت العوائق التي تحول دون الأداء الجيد بالنسبة لـ "روجر" هـي نفاد الصبر والسلبية، وقد وجد أن هـذا أمر مميز؛ فتمامًا كمـا نشأ وهـو يعتبر نفسـه رياضيًّا، طالمـا رأى "روجر" نفسـه أيضًا لين العريكـة؛ ففي المدرسـة الثانوية، وفـي أخويته في الكلية، عـرف أنه ودود ومرح - هذا الفتى الذي يمكن دومًا تمضية وقت جيد بصحبته. وفي سنواته الأولـى في العمل، كان الشخص الذي يجعـل الجميع يضحكون. لكن بمرور الوقـت اكتسب حسـ الفكاهة لديه بعض الحدة؛ فبعـد أن كان في الغالب رقيقًا وشاجبًا للذات، أصبح الآن تهكميًّا وحادًّا.

وانخفاض الطاقـة كان بوضوح أحد العوامل التـي جعلت "روجر" أكثر عرضة للمشاعر السلبية. في الوقت ذاته، لم تكن هناك كثير من الأمور في حياته الحالية تشعره بالإيجابية. خلال السنوات السبع الأولى لـ "روجر" في شركته، كانت الضغوط كبيرة ولكن الفرص كانت عظيمة. كان مديره رجلاً متعاونًـا وقام بتوجيهـه، وأحب أفكاره، وأعطاه الكثير مـن الحرية وساعده على الصعود سريعًـا على سلم الترقيات بالشركة؛ فطاقة المدير الإيجابية ولدت لدى "روجر" مشاعر طيبة إزاء ذاته.

الآن، كانـت الشركة تجابـه إضرابًا، وكان يتم تخفيض النفقات، وبدأ التسريـح المؤقت للموظفين، وكان ينتظر من الجميع القيام بالمزيد مقابل القليـل. تولى مديره مسئوليـات أكبر وأوسع نطاقًا، ولـم يعد "روجر" يراه كثيـرًا، ولم يستطع أن يمنع نفسه الشعور بأنه خسر استحسانه وقبوله. ولم يؤثـر هذا الأمر فقط على حالته المزاجية، ولكـن أيضًا على حماسته تجاه العمل، وفي النهاية أثر على أدائه. إن الطاقة معدية إلى حد كبير، والسلبية

تغذى على نفسها. وللقادة تأثير غير متكافئ على طاقة الآخرين. وكانت لحالة "روجر" المزاجية تأثير قوي على هؤلاء ممن يعملون لديه، تمامًا كما أثر شعور "روجر" بأن مديره قد أهمله، مما على طاقته.

والعلاقات هي واحدة من أقوى المصادر المحتملة للتجديد العاطفي. طوال سنوات، يعتبر "روجر" زوجته "ريتشل" حبيبته وصديقته المقربة. والآن بعد أن صارا لا يمضيان إلا القليل من الوقت معًا، بدا الشعور بالرومانسية والحميمية كذكرى بعيدة وقل عدد مرات الممارسة الحميمية بينهما. فأصبحت علاقتهما أشبه بعلاقات العمل، وتمحورت محادثاتهما حول شئون المنزل والمفاوضات - من سيذهب لجلب الملابس من مغسلة الغسيل الجاف أو سيحضر الطعام الجاهز، وأي طفل يحتاج توصيلة لأي نشاط بعد المدرسة. فلم يعودا يتحدثان مع بعضهما البعض تقريبًا حول ما يدور في حياتهما.

كان لدى "ريتشل" مشاغلها الخاصة؛ فوظيفتها كطبيبة نفسية في أكثر من مدرسة كانت شديدة الاحتدام. وقبل عام، أصيب والدها بألزهايمر في سن السابعة والسبعين وكانت حالته تتدهور سريعًا؛ فالوقت القليل الذي كان متاحًا لـ "ريتشل" قبل ذلك لنفسها - وخاصة لممارسة التدريبات الرياضية، والتي كانت تعتبرها طريقة لإنقاص وزنها وتخفيف الضغط - وَلَّى لحال سبيله الآن. بدلًا من ذلك، قضت معظم وقت فراغها في مساعدة والدتها على القيام بمهمة رعاية أبيها الصعبة. وضغط مرض والدها - مضافًا إلى متطلبات كونها أمًّا وموظفة بوظيفة ذات دوام كلي - استنفد احتياطي الطاقة لديها، وجعلها أيضًا لا تملك وقتًا كافيًا لـ "روجر"، الذي كان يتفهم الضغوط التي تعانيها "ريتشل"، ولكن لم يسعه إلا الشعور بأنه مهمل تمامًا كما شعر مع مديره.

وفي الوقت نفسه بدأت "أليسا"، في سن التاسعة، تعاني بعض المشكلات في المدرسة. وبعد إجراء اختبار لها وجد أنها تعاني صعوبات تعليمية متوسطة. فقد أصبحت مقتنعة بأنها "غبية"، وبدأ ذلك يؤثر على فروضها المدرسية وحياتها الاجتماعية. أدرك "روجر" أن "أليسا" كانت

بحاجـة للانتباه والطمأنة، ولكنـه لم يكن يستطيع في العـادة جمع الطاقة الكافية للتحدث إليها في المساء. وبدت "إيزابيل"، في السابعة من عمرها، أنهـا تبلي بـلاءً حسنًا، ولكـن إرهاق "روجر" أثـر أيضًا علـى علاقته بها؛ فعندمـا كانت تأتيـه للعب الـورق أو المونوبولي، كان عادة مـا يعتذر لها أو يقنعها بمشاهدة التلفاز معًا بدلاً من ذلك.

وبالنسبـة للصداقات، لم يكن لديه وقـت كافٍ لها، نظرًا لكل المشاغل التـي يحمل همهـا. والأصدقاء الثلاثة الذين كان "روجـر" يراهم بانتظام كانوا رفاقه في لعبة الجولف، وفي حين أنه وجد أن الوقت الذي يمضونه معًا باعثًا على الاسترخاء، فإنه لم يكن مرضيًا بالنسبة له؛ فالتنافس الصاخب فـي ملعب الجولف ثم تدخيـن السيجار وشرب الكحوليـات في النادي بعد ذلك بدا له أشبه بحياة الأخوية منه إلى الصداقة الحقيقية. ولم يكن هؤلاء الرجال يروقـون "ريتشل"، وكانت تبغض الوقت الـذي يقضيه "روجر" في لعـب الجولف. فـكان يتغيب طوال خمسـ أو ست ساعات فـي أيام السبت، وقـد كانت تتذمر من ذلك، لأنها رأت أنه من الأفضل أن يمضي هذا الوقت مـع أطفاله أو في القيام بالمهام المنزلية. آمـن "روجر" بأنه يستحق على الأقـل تخصيص بعض الوقت لنفسه بعد أسبوع شاق في العمل، ولكنه شعر ببعضـ الذنـب وخشي أن تكون "ريتشل" محقـة؛ فبالرغم من كل شيء، لم تكن "ريتشل" تخصص وقتًا مماثلاً لنفسها. والمفارقة أنه حتى بالرغم من لعبـه الجولف، فإن عطلات نهاية الأسبـوع التي كان يمضيها في المنزل لم تكن تعيد له طاقته.

الصراع لأجل التركيز

الطريقـة التي تحكم بها "روجـر" في طاقته الجسديـة والروحية هي التي ساعدت فـي تكوين العائق الثالث أمام أدائـه: التركيز الضعيف. فالإرهاق وحزنـه بسبب مديـره وإحباطه من "ريتشل" وشعـوره بالذنب لعدم قضائه مزيدًا من الوقت مع أطفاله والمتطلبات المتزايدة لوظيفته الجديدة - كلها

أمـور أسهمت جميعًا في ملاقاته صعوبة في الحفاظ على تركيزه ذهنيًّا في العمل؛ فالتحكم في وقته، والذي لم يسبق أن مثل مشكلة من قبل عندما كان كان يعمـل فـي الأساس كرجل مبيعات، كان أكثـر صعوبة الآن؛ حيث ينتظر منه الإشراف على أربعين شخصًا في أربع ولايات. وللمرة الأولى في حياته المهنية، وجد "روجر" أنه كان مشتتًا وغير كفء.

ففـي اليوم التقليدي فـي مكتبه، يتلقى "روجر" بيـن أربعين إلى خمس وسبعين رسالة إلكترونية، وعلى الأقل عشر رسائل صوتية. ولأنه كان يسافر دائمًـا، فكان يحمل معه جهاز بلاك بيري، والذي مكنه من متابعة إيميلاته فـي أي وقت وفي أي مكان. والمشكلة أنـه وجد أنه يعالج مشكلات الآخرين طـوال الوقـت دون أن تتاح له الفرصة لوضع جـدول أعمال خاص به. أثرت الرسائـل الإلكترونيـة كذلك على قدرته على التركيـز؛ فوجد صعوبة كبيرة فـي الحفـاظ على التركيـز في أية مهمـة يقوم بهـا لمدة طويلـة. فبعد أن كان يعتقـد أنه شخص خلاق وواسع الحيلـة - صمم برنامج تعقب العملاء الـذي يستخدمه المكتب بأكمله الآن - لـم يعد يبدو أن لديه أي وقت للقيام بالمشروعات طويلة المدى. بدلاً من ذلك، كان "روجر" يعيش حياته متنقلاً مـن إيميل لإيميل، ومن مهمة لمهمة، ومـن أزمة لأزمة. ونادرًا ما كان يأخذ فترات راحة، وكان يبدو أن تركيزه يتضاءل بمرور الوقت.

وشأنـه شأن كل من يعرفهم تقريبًا، لم يكـن "روجر" يتوقف عن العمل بمغادرتـه المكتب. ففي طريق عودته للمنزل فـي نهاية اليوم، عادة ما كان يمضـي وقته في الرد على المكالمات علـى هاتفه الخلوي. وكان يجيب على الإيميـلات فـي المساء وفي عطـلات نهاية الأسبـوع. وفي أثنـاء أول رحلة أوروبيـة للأسرة فـي الصيف الماضـي، شعر "روجر" بأنـه مضطر لتفقد بريـده الصوتي وبريده الإلكتروني كل يوم؛ فاحتمـال عودته للمنزل لإيجاد ألف إيميل غير مقروء ومائتي رسالة صوتية كان أسوأ، كما قال لنفسه، من تخصيص ساعة في كل يوم من أيام الإجـازة للاطلاع على هذه الرسائل. والنتيجة هي أن "روجر" لم ينفصل قط عن العمل.

ما الأمور المهمة حقًا؟

كانت الحقيقة أن "روجر" يمضي الآن وقتًا كبيرًا من حياته في الاستجابة للمتطلبات الخارجية، حتى إنه صار لا يعرف ما الذي يريده حقًّا من الحياة. وعندما سألناه عن الشيء الذي يمنحه أعظم إحساس بالشغف ويضفي معنى على حياته، لم يجد إجابة، واعترف بأنه لا يشعر بكثير من الشغف حيال العمل، حتى بالرغم من زيادة سلطته وتقلده منصبًا أعلى. وهو لم يشعر بكثير من الشغف كذلك في المنزل، بالرغم من أنه كان واضحًا أنه يحب زوجته وأطفاله ويعتبرهم أولى أولوياته؛ فالمصدر القوي للطاقة الذي يمكن نيله من خلال الاتصال بغرض واضح من الحياة لم يكن متاحًا ببساطة لـ "روجر". وحيث لم تكن لديه مبادئ عميقة يعتنقها، لم يتمتع بحافز كافٍ للعناية بنفسه بشكل أفضل على المستوى الجسدي، أو للسيطرة على نفاد صبره، أو حتى لتقسيم وقته وفقًا لأولوياته وتركيز انتباهه. ومع وجود الكثير من الأشياء التي تبقيه منشغلاً، كان يخصص قدرًا محدودًا من الطاقة للتفكير في القرارات التي اتخذها؛ فالتفكير في حياته كان يصيبه بالضيق، بما أن التغيير بدا أمرًا بعيد المنال.

"روجر" لديه تقريبًا كل شيء سبق وظن أنه يريده من الحياة، ولكن في معظم الأوقات لا يشعر سوى بالتعب والإحباط والإنهاك من كثرة العمل وعدم التقدير. وفوق كل شيء، شعر "روجر"، كما أخبرنا، بأنه ضحية عوامل تخرج عن نطاق سيطرته.

أنا رجل صالح ومحترم، وأبذل قصارى جهدي لأجل أسرتي. بالتأكيد أنا أكافح، ولكنني فقط أحاول الإيفاء بمسئولياتي. فأدفع أقساط المنزل وأقساط السيارة وأحاول إدخار نقود للتعليم الجامعي لأطفالي. كم أحب أن أتمتع بلياقة جسدية! ولكن فيما بين الطريق الطويل إلى العمل والساعات التي أقضيها به، لا أستطيع إيجاد وقت لذلك. صحيح أنني اكتسبت بعض الوزن، ولكن عندما تعيش حياتك على عجالة، يصعب عليك تناول وجبات صحية. نعم، أتناول الأكلات الخفيفة على مدار اليوم، ولكن ما الضرر الذي يمكن أن تسببه بضع كعكات، وصحن من الزبادي المثلج من وقت لآخر،

وسيجارة أو اثنتان في اليوم، وبعض المشروبات الكحولية مساء. إنها مجرد ملذات تساعد في التخلص من التوتر؛ فأنا لست مدمنًا لهذه الأشياء.

وأنا أصاب بالإحباط وأفقد سيطرتي على أعصابي في كثير من الأحيان في العمل، ولكن تلك ليست طبيعتي الحقيقية. أنا لا أحصل على كثير من الدعم، وتخفيض الإنتاج في العمل لا يجعل الأمور أكثر سهولة. من الصعب أن أحتفظ بتركيزي وأشعر بالإثارة في ظل كل هذه الضغوط.

أشعر بذنب كبير لعدم قضائي مزيدًا من الوقت مع طفلتيَّ، وبالطبع أنا مدين لهما بأكثر مما أمنحهما. و"ريتشل" محقة في قولها بأنني لا أكون معهما حتى عند تواجدي. ولكن بالرغم من كل شيء، هذا هو حالها أيضًا. أفتقد تمضية وقت مع زوجتي وأشعر في بعض الأحيان بأنني مهمل، ولكني أدرك أن هناك الكثير الملقى على عاتقها أيضًا.

كم أتمنى لو يراودني شعور أفضل حيال زوجتي، ولكني لا أعرف ما الذي ينبغي عليَّ القيام به بشكل مختلف. يمكن للأمور أن تكون أسوأ كثيرًا، أنا واثق من هذا. فنصف الأشخاص في مكتبي مطلقون. وفي الأسبوع الماضي سقط رجل في الثانية والأربعين من عمره في الردهة ميتًا إثر إصابته بأزمة قلبية - على مكتبه. أحاول فقط المضي قدمًا، ووضع قدم أمام الأخرى. وليست هذه هي الطريقة التي تخيلت أن الأمور ستكون عليها، ولكن إن كانت هناك طريقة أفضل، فأنا لم أتوصل إليها بعد.

نبض الأداء العالي:
الموازنة بين التوتر واستعادة الطاقة

أول من طور مفهوم تعزيز الأداء عن طريق إتباع فترات النشاط بفترات من الراحـة هو الكاتـب اليوناني فلافيوس (٢٤٥- ١٧٠ قبـل الميلاد)، والذي ألـف كتيبات تدريبية للرياضيين اليونانييـن. وأحيا علماء الرياضة الروس المفهـوم نفسه فـي الستينيات مـن القـرن العشرين وشرعوا فـي تطبيقه محققيـن نجاحًـا منقطع النظيـر لرياضييهـم الأوليمبيين. واليـوم، تقبع نسب "العمل - الراحـة" في قلب التقسيم إلى فترات، وهي طريقة تدريبية يستخدمها أبرز الرياضيين على مستوى العالم.

صـار علم التقسيم إلى فترات أكثر دقـة وتعقيدًا بمرور السنوات، ولكن المفهوم الأساسي لم يتغير منذ بداية تطويره قبل ألفي عام؛ فبعد فترة من النشـاط، لابد أن يستعيـد الجسد المصادر الكيميائيـة الحيوية الجوهرية للطاقـة. ويسمى هذا "التعويض"، وعندما يحدث يتم استعادة الطاقة التي تـم إنفاقها. فإذا ما زدت من حدة التدريـب أو متطلبات الأداء، يصبح من الضروري زيادة كمية الطاقة المجددة بشكل متساوٍ. وعند الفشل في القيام بهذا، سيعاني الرياضي تدهورًا كبيرًا في الأداء.

الطاقة هي ببساطة القدرة على القيام بالعمل. وأهم احتياجاتنا ككائنات بشرية هي أن ننفق الطاقة ونسترجعها.

إننا نحتاج إلى الطاقة كي نؤدي أداءً جيدًا، والتعافي لا يعني مجرد غياب العمل؛ فهو لا يعزز الصحة والسعادة فحسب، وإنما الأداء أيضًا. إن كل رياضي عملنا معه على مدار السنوات أتى إلينا وهو يعاني مشكلات في الأداء، والتي يمكن أن نعزوها إلى عجز في موازنة الطاقة المبذولة مع الطاقة المستعادة؛ فهم إما كانوا *يكثرون من ممارسة التمرينات* أو *لا يمارسون تمرينات كافية* في بعد واحد أو أكثر - جسديًّا أو عاطفيًّا أو ذهنيًّا أو روحيًّا. ولكل من الأمرين - الإفراط في التدريب وعدم التدرب بشكل كافٍ - عواقب على الأداء تشمل الإصابات المتواصلة والمرض والقلق والسلبية والغضب وصعوبة في التركيز وفقدان الحماسة. وقد حققنا نجاحات مذهلة مع الرياضيين من خلال مساعدتهم على التحكم في طاقتهم بمزيد من المهارة - الضغط على أنفسهم لزيادة مقدرتهم بطريقة منهاجية في أي بعد كانوا يعانون قصورًا فيه، وفي الوقت نفسه استعادة الطاقة بشكل منتظم كجزء من أنظمتهم التدريبية.

والموازنة بين التوتر واسترجاع الطاقة هي أمر حيوي ليس فقط في الرياضات التنافسية، ولكن أيضًا فيما يتعلق بالتحكم في الطاقة في كل جوانب الحياة؛ فعندما ننفق الطاقة، فإننا نستنفد ما لدينا من طاقة احتياطية. وعندما نستعيد الطاقة، فإننا نملأ هذا الاحتياطي مجددًا. وإنفاق الكثير من الطاقة دون استعادة قدر مقابل كافٍ يؤدي في النهاية إلى الإجهاد والانهيار (فإذا ما أفرطت في استخدامها ستفقدها). واسترداد الكثير من الطاقة بدون بذل جهد كافٍ يؤدي إلى الضمور والضعف (استخدمها أو اخسرها). فقط فكر في ذراع موضوعة في جبيرة لفترة طويلة من الوقت لحمايتها من "الإجهاد" الذي تتعرض له في الأحوال الطبيعية. خلال فترة وجيزة، ستبدأ عضلات الذراع في الضمور نتيجة عدم الاستخدام. وفوائد برنامج لياقة متواصل تتراجع بشكل كبير بعد أسبوع واحد من الخمول - وتختفي تمامًا في غضون أربعة أسابيع فقط.

وتحدث العملية نفسها على المستوى العاطفي، والذهني، والروحي؛ فالعمق والمرونة العاطفيان يعتمدان على الانخراط النشط مع الآخرين

ومـع مشاعرنا. وتذوي حدة الذهـن في غياب تحدٍّ فكـري مستمر. وتعتمد الطاقـة الروحية على الاندماج مع أعمق قيمنـا وتولينا مسئولية سلوكياتنا. ويتطلـب الانخـراط الكامـل إحداث تـوازن ديناميكـي بين إنفـاق الطاقة (التوتر)، وتجديد الطاقة (استعادتها) في جميع الأبعاد.

نطلق على هذا اسم التذبذب التموجي الإيقاعي، وهو يمثل النبض الرئيسي للحياة.

وكلمـا زاد نبضنا، امتلكنا قـدرة أكبر على الانخـراط الكامل. والشيء نفسـه يصـدق علـى المستـوى المؤسسـي؛ فبقـدر مـا يطـور التنفيذيون والمديـرون ثقافات حول العمل المستمر - سواء كان هذا يعني الاجتماعات التـي تمتد لساعـات طويلة أو أيام العمـل الطويلة أو التوقـع من الموظفين العمـل في المساء وفي عطـلات نهاية الأسبوع - يتدهـور الأداء بدون شك بمـرور الوقت. إن الثقافات التي تشجع الناس على تجديد طاقتهم من وقت لآخر لا تعزز فقط الالتزام، ولكنها تزيد الإنتاجية أيضًا.

بـدلاً من ذلـك، يعمد معظمنـا إلى خوض حيـاة طوليـة، فنفترض أنه بمقدورنـا إنفاق الطاقة لأجل غيـر مسمى في بعض الأبعاد - عادة الذهنية والعاطفية - وأننا نستطيع تقديم أداء فعال دون استثمار أي قدر من الطاقة في أبعاد أخرى - على الأخص الجسدية والروحية، فنصير كالأموات.

نبض الحياة

للطبيعة نفسها نبض - حركة إيقاعية تشبه الأمواج بين النشاط والحركة. تأمـل حركة المد والجزر، والحركة بين المواسم، وشروق الشمس وغروبها كل يوم. فبالمثل، تتبع جميع الكائنات الحية إيقاعات تحافظ على حياتها - فالطيور تهاجر، والدببة تسبت، والسناجب تجمع الجوز، والأسماك تبيض، وكل ذلك يحدث في أوقات معينة.

والكائنات البشريــة كذلك تتبع إيقاعات بعينها - سواء تلك التي تمليها علينا الطبيعة أو المحفورة في جيناتنا. والاضطراب العاطفي الموسمي هو مرضـ ينجم عن تغييرات في الإيقاعات الموسمية وعدم قدرة الجسم على التكيـف؛ فهناك أنماط إيقاعيــة صحية (وغير صحيــة) لتنفسنا وموجات دماغنا ودرجة حرارة أجسامنا ونبضات قلوبنا ومستويات الهرمونات لدينا وضغط دمنا.

نحن كائنات متذبذبة في كون متذبذب؛ فالإيقاعية هي موروثنا.

تحـدث الذبذبة حتى عند المستويات الرئيسيــة من كينونتنا؛ فالأنماط الصحيــة مــن النشــاط والراحة تقبع في قلــب قدرتنا على بلــوغ الانخراط الكامل، والأداء الأمثل، والصحة الوافرة. أما النمط الطولي - على الجانب الآخر - فيفضي في النهاية إلى الخلل الوظيفي والموت. فقط تخيل للحظة الأشكال التموجية لتخطيط كهربية دماغ أو تخطيط كهربية قلب سليم - ثم فكر في تضمينات نقيضها: خط مسطح.

على نطاق أوسع، ترتبط أنماط نشاطنا وراحتنا بإيقاعات يومية، والتي تدور في مدار أربع وعشرين ساعة تقريبًا. في أوائل الخمسينيات من القرن العشرين، اكتشف الباحثان "أوجين أسرنسكي" و"ناثان كليتمان" أن النوم يحدث في دورات أصغر تبلغ مدة الواحدة منها من ٩٠ إلى ١٢٠ دقيقة. نحن ننتقل من النوم الخفيف، عندما يكون نشاط المخ حادًا ونرى الأحلام، إلى النوم الأعمق، عندما يكون المخ أكثر سكونًا وتحدث أعمق عمليات تجديد الطاقة. ويسمى هذا الإيقــاع "دورة الراحة - النشــاط الأساسية". في السبعينيات من القــرن العشرين[1]، أظهرت أبحاث كثيــرة أن نسخة من نفس دورات ٩٠ إلى ١٢٠ دقيقة - إيقاعات تحدث أكثر من مرة في اليوم - تحدث في أثناء يقظتنا.

وهــذه الإيقاعــات التي تحدث أكثر من مرة في اليــوم تتسبب في ارتفاع وانخفاض طاقتنا على مدار اليوم. وتزداد مقاييس فسيولوجية مثل ضربات القلــب ومستويات الهرمونات والتوتر العضلي ونشاط موجات المخ في أثناء الجزء الأول من الدورة - وهذا ما يحدث لليقظة أيضًا. وبعد ساعة تقريبًا، تبــدأ هذه المقاييس في الانخفاض؛ ففي وقت ما بين ٩٠ و١٢٠ دقيقة، يبدأ الجســد في التوق لفترة راحــة واستعادة الطاقة. وتتضمــن الإشارات رغبة فــي التثــاؤب والاستطالة، وشعور مفاجــئ بالجوع، وزيــادة التوتر، وصعوبة التركيــز، ونزعة إلى المماطلة أو التخيل، وزيادة احتمالات ارتكاب أخطاء. ونحن قــادرون على تجاهل هــذه الدورات الطبيعية، ولكــن فقط من خلال استدعاء استجابــة الكر أو الفر وغمر أجسادنا بهرمونات التوتر المصممة لمساعدتنا على التعامل مع المواقف الطارئة.

والتكلفــة طويلة المدى هــي أن السموم تتراكم بداخلنــا؛ فيمكننا فقط الضغط على أنفسنا بقوة لمدة طويلة للغاية دون أن ننهار ونصاب بالإنهاك. فهرمونــات التوتــر التي تسري طوال مدة طويلة مــن الوقت في أجسادنا قد تمدنا بالطاقة بشكل مؤقت، ولكنها بمرور الوقت تستثير أعراضًا مثل فرط النشــاط والعدوانية ونفاد الصبــر والهياج والغضــب والتقوقع حول النفس وعــدم الإحساس بالآخرين. وعند تجاهل الحاجة للذبذبة مدة طويلة كافية قد تتفاقم الأعراض لتصل إلى الصداع وألم الظهر والاضطرابات المعدية المعوية، وأخيرًا الأزمات القلبية، بل الموت.

ولأن الجســم يتــوق للذبذبــة، سنلجأ فــي العــادة إلى وسائــل صناعية لصنــع موجات عندمــا تصبح حياتنا طوليــة للغاية. وعندمــا نفتقر لطاقة كافيــة للإيفاء بمتطلبات حياتنا، على سبيل المثال، نستعين بمحفزات مثل الكافييــن والكوكاييــن والأمفيتاميــن؛ فعندما نعجز عــن الاسترخاء بشكل طبيعــي، قد نشرع في الاعتماد على الكحول والماريجوانا والحبوب المنومة كي نهدأ. إن كنت تشرب عدة أقداح من القهوة كي تظل متيقظًا خلال اليوم وبضعة أكواب من الكحول أو الكثير منه كي تنفصل عن حالة الانخراط في المساء، فأنت ببساطة تضع قناعًا على أسلوب الحياة الطولي الذي تعيشه.

الوقت الفاصل بين إحراز النقاط

أن نعيش كعدائي المسافات القصيرة يعني أن نقسم حياتنا إلى مجموعة من الفواصل المتوائمة مع احتياجاتنا الفسيولوجية ومع الإيقاعات الدورية للطبيعة. وهذا الاستبصار تبلور لـ "جيم" للمرة الأولى عندما كان يعمل مع لاعبي التنس البارزين؛ فبوصفه إخصائيًّا نفسيًّا في الأداء، تمثل هدفه في فهم العوامل التي تميز أعظم المنافسين في العالم عن باقي المجموعة. قضى "جيم" مئات الساعات في مشاهدة أمهر اللاعبين ودراسة شرائط مبارياتهم. وقد أصيب بإحباط كبير عندما عجز تقريبًا عن رصد أية اختلافات جوهرية في عاداتهم التنافسية في أثناء إحراز النقاط؛ فهو لم يرصد هذا الاختلاف إلا بعدما شرع في ملاحظة ما الذي يفعلونه بين إحراز النقاط؛ ففي حين أن معظمهم لم يكونوا مدركين لهذا، إلا أن أفضل اللاعبين طوروا تقريبًا الروتين نفسه بين إحراز النقاط. وقد تضمن هذا الطريقة التي يعودون بها إلى خط بداية اللعب بعد إحراز نقطة؛ ووضعية تثبيتهم لرءوسهم وأكتافهم، بل وحتى طريقة تحدثهم إلى أنفسهم.

خطر في بال "جيم" أن هؤلاء اللاعبين كانوا يستخدمون غريزيًّا الوقت الفاصل بين إحراز النقاط لمضاعفة الطاقة المستعادة. ورأى أيضًا أن الكثير من المنافسين الأقل مهارة ليس لديهم أي روتين لاسترجاع الطاقة. وعندما أجرى فحصًا عن بعد لكهربية قلب أبرز اللاعبين - مما سمح له بمراقبة ضربات قلوبهم - توصل إلى اكتشاف آخر مذهل. ففي الـ ١٦ إلى الـ ٢٠ ثانية الفاصلة بين النقاط في مباراة ما، انخفضت ضربات قلب المنافسين البارزين بقدر عشرين ضربة في الدقيقة. فمن خلال تطوير أنظمة روتينية فعالة للغاية ومركزة لاستعادة الطاقة، وجد هؤلاء اللاعبون طريقة لتجديد قدر كبير من الطاقة في فترة وجيزة للغاية. ولأن المتنافسين الأقل مهارة لا يملكون مثل هذه العادات الروتينية بين النقاط، فعادة ما تظل قلوبهم تنبض بسرعة كبيرة خلال مبارياتهم بغض النظر عن مستوى لياقتهم؛ فأفضل المتنافسين كانوا يستخدمون طقوسًا لاستعادة الطاقة بمزيد من الفاعلية وللاستعداد بشكل أفضل للنقطة التالية.

وتطويـر طقوس بعينها بين النقاط كانت له تأثيرات جذرية على الأداء. تخيـل لاعبين يمتلكان موهبـة ولياقة متماثلتيـن نسبيًّا فـي الساعة الثالثة مـن المباراة. أحدهما كان يستـرد طاقته بانتظام بين النقاط، في حين أن الآخر لم يكن يفعل هذا. بالتأكيد سيشعر اللاعب الثاني بمزيد من الإنهاك الجسدي. وسيكون لمثل هذا الإجهاد أثر يزداد حدة؛ فاللاعب المتعب أكثر عرضـة للمشاعر السلبية مثـل الغضب والإحباط، والتـي ستزيد من معدل ضربـات قلبه، وتفضي في الغالب إلى توتر عضلي. والإنهاك الجسدي يزيد من صعوبة التركيز كذلك. الظاهرة نفسها تصدق على هؤلاء الذين يمتهنون وظائـف تتطلب كثيرًا مـن الجلوس. تخيل أنك تجلس طـوال ساعات طويلة ومتواصلـة على مكتبك، وتعمل في ظل ضغط شديـد. أنت عرضة للإصابة بالإنهـاك، كما أنـك أكثر عرضة لمعاناة المشاعـر السلبية والتشتيت، وكل هذه الأمور تقوِّض في النهاية أداءك.

فـي التنس، أثبت بحث "جيم" هذا بطرق قابلـة للقياس. فكلما صارت ضربـات قلب اللاعبيـن طولية أو غير متنوعـة، لعبوا على نحـو أسوأ وزاد احتمـال خسارتهـم مبارياتهـم. فإنفاق قدر كبيـر للغاية مـن الطاقة دون استعادة ما يكفي منها يزيد من ضربات قلبهم بشكل مزمن. ويتأثر أداؤهم سلبًا أيضًا عندمـا تظل ضربات قلوبهم منخفضة بشكل مزمن - فتعد تلك دلالة على عدم التزامهم بالشكل الكافي أو انسحابهم من المعركة.

حتى في رياضة مثل الجولف، والتي تتطلب إنفاق قدر محدود للغاية من الطاقة الجسديـة، فإن الطقوس التي توازن بين إنفـاق الطاقة واستعادتها حيويـة. ولم يشتهـر "جاك نيكلاس" فقـط بمهارته واتساقـه، ولكن أيضًا بقدرته الفائقة على تحليل العناصر التي أسهمت في نجاحه:

> أنعـم الله علـيَّ بالقـدرة علـى التركيـز الحاد علـى أي شـيء أفعله عبـر أية تشتيتـات[٢]، مستبعـدًا من ذهنـي كل الأشياء الأخرى التي ربمـا تشغلني. ومع ذلـك، لا أستطيـع التركيـز على شـيء سوى ضربـات الجولف خـلال الوقت الـذي يستغرقـه الأمـر للتسديد في ثمانـي عشرة حفرة. وحتـى إن استطعت هذا، فأعتقـد أن استنفاد طاقتي الذهنية سيجعلني أشعر بالدوار قبل إصابة

الحفـرة الأخيرة بوقت طويل. وعليه فقد طورت نظامًا يسمح لي بالانتقال من ذروة التركيز إلى أودية من الاسترخاء التي أعود منها مجددًا عند الحاجة.

فيصبح تركيزي حادًّا بينما أقترب من الركام الذي توضع عليه الكرة، ثم يزداد تدريجيًّا في أثناء قيامي بعملية التحليل والتقييم التي تفرز إستراتيجية واضحة لكل ضربة ألعبها. وهو يصل لذروته عندما أهم بضرب الكرة وقيامي بأرجحـة المضـرب عندما تصير صورتـي الذهنية لما أحـاول فعله حصرية وإيجابية تمامًا.

وإذا واجهـت ضربتي من فوق الركام مشكلة حـادة؛ حيث أبدأ على الفور فـي إيجاد حلول ممكنة، أهبـط إلى أي وَادٍ تاركًا الركام، إما من خلال خوض محادثـة خفيفة مع متنافس آخـر أو بترك عقلي يركز فيما يحدث به. وأحاول التشبث بهذا النمط سواء كنت ألعب بمهارة أو بطريقة سيئة، ولكن ينبغي عليّ بدون شك بذل مزيد من الجهد كي أتشبث به عندما تسوء الأمور.

إن الموازنة بين التوتر واستعادة الطاقة مهمة في أي مجال يتطلب أداء جيـدًا. في عـام ١٩٩٨ على سبيل المثـال، أجرى الجيشـ الأمريكي دراسة لتقييـم الإنتاجية في أثناء وقـت الحرب. وكان المقياس هـو قدر القذائف التـي يستطيع فريق مدفعية ما توجيهها صوب هـدف خلال فترة تمتد نحو ثلاثـة أيام. طلب من إحدي الفرق توجيه أكبر قـدر تستطيعه من القذائف طـوال ثلاثة أيام كاملة. وطلب من الفريـق الثانى أخذ غفوات متقطعة. في اليـوم الأول، فاقت القذائف التي وجهها الفريـق الأول من الرماة تلك التي قذفهـا زملاؤهم. وفي اليوم الثانى، ذوت دقـة الفريق الذي يوجه القذائف دون انقطـاع تدريجيًّا، وتقلد الفريق الذي يأخـذ غفوات متقطعة الصدارة للأبد.

وبالمثـل، تعتبـر فتـرات استعـادة الطاقة جوهريـة للإبـداع وللترابط الحميمي؛ فالأصوات تتحول إلى موسيقى في الفراغات بين النوتات، تمامًا كما تتكون الكلمات من خـلال الفراغات بين الحروف؛ ففي هذه الفراغات بين العمل، يتغـذى الحب والصداقة والعمق والبعـد، وبدون وقت لاستعادة الطاقـة، ستصبح حياتنا غشاوة مـن *الفعل* الذي لا يوازنه كثير من الفرص لأن *نعيش حياتنا*.

استعادة الطاقة في العمل

منـذ عدة سنـوات مضت، طلبـت مجلة *فاسـت كومباني* مـن مجموعة من المتخصصيـن الناجحيـن أن يتحدثـوا عـن كيفيـة تجنبهـم الإنهاك في وظائفهـم كثيرة المتطلبـات. تكلم الجميـع تقريبًا عن روتيـن معين قاموا بتطويره للحرص على تجديد طاقتهـم بانتظام. طورت "ماجي ويلدروتر"، رئيسـة شركـة وينك للاتصـالات، والتي تنتـج أشكالًا تفاعليـة من أجهزة التلفـاز، شيئًا أطلقت عليه اسم "بحـث الأسد عن الفرائس". تقول مفسرة "أَجُـوبُ المكتب سائلـة الناس عن المهام التي يقومون بهـا. وهذا يتيح لي الفرصـة للترابط مع الموظفين الذيـن لا أتحدث إليهم في العادة؛ فطريقة بحـث الأسد عن الفرائس باعثة على الاسترخـاء إلى حد كبير لأنها - حتى إن كانت تستمر طوال ثلاثين دقيقة فقط - تأخذني بعيدًا عن جدول أعمال يتطلـب مني عدم التوقـف عن الضغط على نفسي. وأنـا لا أصاب بالإنهاك قـط لأننـي لا أسمح بوصولـي إلى هذه المرحلـة؛ فينبغي عليـك أن تمتلك القـدرة علـى تحديد سرعتك وتخصيص عدة أوقـات للراحة ... الوقت هو مـورد متناهٍ ونحن جميعًا نلقي فوق عاتقـه متطلبات لا محدودة. إنني أنظر للوقت بوصفه فرصة لاتخاذ قرارات حول كيفية إنفاق هذا المصدر".

وتقـوم "كاريسا بيانشـي"، الرئيس والرئيس التنفيـذي لشركة الدعاية تـي بي دبليو إيـه/ شيات/ داي في سان فرانسيسكـو، باستعادة طاقتها في أسفارهـا العديدة. تقول "لا أعمل قط على متـن الطائرات - فلا أستخدم الكمبيوتـر أو الهاتـف أو أي شـيء. فقـط أقـرأ الكتب والمجـلات وأستمع للموسيقـى - وهـي الأشياء التـي لا يتوافر لديَّ في العادة وقـت للقيام بها. يمكنك دومًا إيجـاد أسباب للعمل. فسيكون هناك دائمًا شئ إضافي لفعله، ولكن عندما لا يأخذ الناس وقتًا مستقطعًا، لا يصيرون منتجين". وبالنسبة لـ "جو جيبسـن" - مدرب فريق كرة قدم محترف سابـق، والذي يدير الآن شركـة سيـارات سبـاق - تقوم طقوس استعـادة الطاقـة أو التعافي على الإجازات. يقـول: "في تقييمي، أُبرِز الأيام التي أتمكن خلالها من الخروج

مع أسرتي بعلامة X صفراء كبيرة. نحن نأخذ أربع عطلات كل شهر. وفي إجازة رأس السنة، نمضي تسعة أيام إما في التزحلق على الجليد أو السفر إلى مكان دافئ".

ووصف "بيل نورمان"، نائب الرئيس التنفيذي لشركة الأثاث هيرمان ميللر، كيف يدير جدول أعماله بدقة متناهية لمضاعفة الإنتاجية في وظيفته من خلال تقليص المشتتات وتوفير كثير من الوقت لاستعادة الطاقة. يقول: "توقفت عن استخدام البريد الصوتي منذ ست أو سبع سنوات مضت ولا أستخدم الهاتف الخلوي بالمرة. أعرف أناسًا يمثل العمل كل حياتهم، وشغلهم الشاغل الأوحد. ولكني أعتقد أنه أمر بالغ الأهمية أن تقوم بأشياء تستمتع بها خارج العمل. وأنا أستمتع بتصوير الأماكن الطبيعية والتقاط صور قريبة للطبيعة. ويعمل هذا على إنعاشي ويساعدني في الحفاظ على تركيزي. إن التصوير يدرب عددًا من العضلات الإبداعية في دماغي والتي لا ينشطها بالضرورة العمل - تلك العضلات التي تنمي بديهتك، والتي قد تساعدك إلى حد كبير على اتخاذ قرارات سليمة في عملك".

تجديد الطاقة المؤسسية

الموازنة بين التوتر واستعادة الطاقة قد تكون بالغة القيمة على المستوى المؤسسي. يدير "بروس إف." أحد فروع شركة اتصالات عن بعد كبرى، وقد خاض برنامجنا بصحبة عدد من أعضاء فريق الإدارة العليا لديه. وبمضي الوقت، اكتشفنا أنه يهوى عقد اجتماعات تمتد من ثلاث إلى أربع ساعات دون انقطاع. واعترف لنا "بروس"، الذي كان مفعمًا بالطاقة، بأن هذه الماراثونات تتطلب قدرًا كبيرًا من القدرة على التحمل، ولكنه أخبرنا أيضًا بأنه يعتبر المقدرة على الاحتفاظ بالتركيز طوال فترات طويلة سمة رئيسية من سمات المدير القوي. أشرنا إلى أنه إذا كان هدفه هو مضاعفة الإنتاجية، فهو لم يكن ببساطة يدير طاقة فريقه بفاعلية؛ فرضوخًا لطلباته قد يرغم المديرون الذين يعملون لديه أنفسهم على الصمود

فـي الاجتماعـات الطويلة، وينجح البعض بالتأكيد فـي القيام بهذا بفاعلية أكثـر مـن غيرهم. لكن، وبالرغـم من هذا، لن يستطيـع أحد الحفاظ على تركيزه وحدة ذهنه في نهاية الساعة الرابعة من الاجتماع الذي يمتد لفترة متواصلة كما استطاعوا في بدايته.

فـي البدايـة، كان "بروس" غير مقتنـع بمفهوم استعـادة الطاقة. لكنه تأثـر بقصة بحث بين النقاط لـ "جيم"، وعلى الأخص التعافي الهائل الذي استطـاع اللاعبـون تحقيقه خلال فتـرة وجيزة للغاية مـن الوقت. وعندما تركنـا "بروسـ"، قرر تجربة دمج عـدة فترات راحة تساعـد على استعادة الطاقة في يوم عمله. وعلى الفور تقريبًا، اكتشف أنه لا يعود فقط من فترات الراحـة وهو مفعـم بمزيد من الحيوية الجسدية، ولكنـه يصبح كذلك أكثر إيجابية من الناحية العاطفيـة. ولكونه رجلاً متفائلاً بطبعه، آمن "بروس" بقوة في فاعلية فترات استعادة الطاقة من وقت لآخر. واصل تجربة أشكال عديـدة، وفي النهاية استقر على اثنين أبعدا ذهنه تمامًا عن العمل وجددتا طاقته.

إستراتيجيـة "بروسـ" الأولـى لاستعـادة الطاقة كانت صعـود وهبوط مجموعة من الدرجات في مبنى الشركة. والإستراتيجية الثانية كانت قذف الكرات في الهواء. فبعد أن تركنا بفترة وجيزة، بدأ يعلم نفسه اللعب بثلاث كـرات فـي الهواء. وفـي غضون ستة أشهـر، تمكن من اللعـب بست كرات، وكانـت هذه اللعبة تبعد ذهنه تمامًا عن العمـل وأمدته ببهجة عارمة. وبعد عدة أسابيع من زيارته إيانا، غير "بروس" تمامًا طريقة عقده الاجتماعات؛ فبـدأ في تحديـد فترة راحة لمـدة ١٥ دقيقة لا تنتهـك كل تسعين دقيقة - وطلب ألا يتحدث أحد عن العمل طوال فترات الراحة. قال "بروس": "اقتدى الناس بنا. إن فترات الراحة لاستعادة الطاقة خاصتنا بعثت الاسترخاء في الشركة بأكملهـا. وأصبحنا ننجز المزيد في اجتماعاتنا الآن في وقت أقل، وصرنا نحظى بمزيد من المتعة في أثنائها".

عالم معادٍ للراحة

دون إدراك هذا، كان "روجر بي." يعيش حياة طولية للغاية؛ فمن خلال العمل لساعات طويلة وعدم الراحة، حتى عندما يكون في المنزل، كان ينفق طاقة ذهنيـة بلا انقطاع دون أن يستعيد أيًّا منهـا. وكان الإنهاك يولد لديه القلق وحدة الطبع والتشكك في النفس، ولم تكن لديه تقريبًا أية مصادر إيجابية لاستعادة الطاقة العاطفية، ولا حتى علاقاته الرئيسية. وبلغة الرياضة، كان "روجر" يفرط في التدريب الذهني والعاطفي ولا يتدرب بشكل كافٍ جسديًّا وروحيًّـا؛ فلأنه لم ينفـق سوى طاقة محدودة في النشـاط والتدريبات فإنه فقـد تدريجيًّـا قدرته على التحمل وقوتـه ومرونته. ولأنـه انفصل عن قيمه العميقة أو أي غرض محدد، فقد جسد البعد الروحي خطًّا مسطحًا آخر في حياته - وهو مصدر محتمل للطاقة لم يقم ببساطة بصقله.

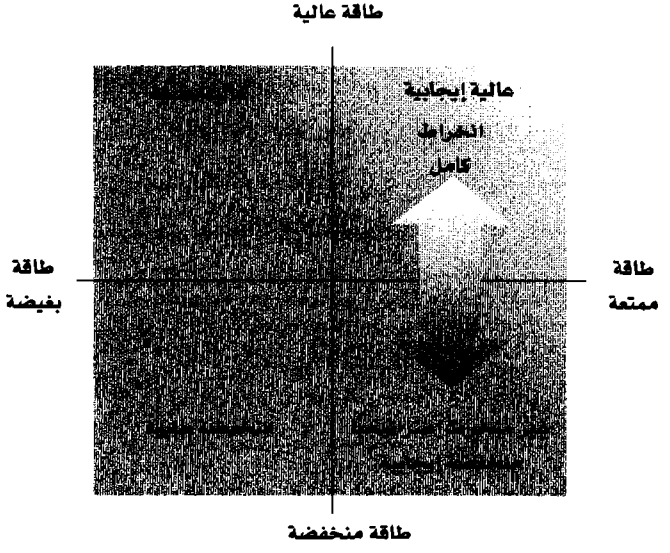
لـم يكن "روجـر" يختلف كثيرًا عن معظمنا جزئيًّـا، لأن القرارات التي يتخذهـا كانت قرارات مقبولة اجتماعيًّا. إننا نعيش في عالم يحتفي بالعمل والنشـاط، ويتجاهـل تجديـد الطاقة والتعافـى، ويفشل فـي الاعتراف بأن كليهمـا ضـروري لأداء جيد ثابت. وكمـا يقول الفسيولوجـي "مارتن مور - إيـد"، رئيس التكنولوجيات اليوماوميـة ومؤلف كتاب *The Twenty Four Hour Society*:

> فـي قلـب المشكلـة[٢] يوجـد الصـراع بين متطلبـات الحضـارة التـي صنعها الإنسـان والتصميم الخاص للدمـاغ والجسد ... فصممـت أجسادنا للصيد نهـارًا والنـوم ليـلاً، وعدم السفر قـط لأكثر مـن بضع عشـرات الأميال بين شـروق الشمس وغروبهـا. الآن نحن نعمل ونلعب في جميـع الساعات، ونتنقل بالطائـرات إلى الجانب الأقصى من الكون، ونتخذ قـرارات الحياة أو الموت أو نضـارب فـي التـداولات الأجنبية في البورصـة في الساعـات المبكرة من الصبـاح. وفاقت سرعة الابتـكارات التكنولوجية قدرة الجنس البشري على فهـم عواقبهـا. فأصبحنـا متمحورين حـول *الآلـة* - نركز فقط علـى تطوير التكنولوجيا والمعدات - *وليس حول الإنسان* - بحيث نركز على تطوير اليقظة والأداء.

عمليًّا، تعتمد قدرتنا على بلوغ الانخراط الكامل على تمكننا من الانفصال عن الانخراط من حين لآخر. بالنسبة لمعظمنا، يتطلب هذا طريقة جديدة تمامًا للتفكير في كيفية تحكمنا في طاقتنا. يتعامل الكثيرون منا مع الحياة بوصفها ماراثون لا ينتهي حتى يصل إلى نهاية أبدية. وعلى مدار الطريق، نتعلم إستراتيجيات للحفاظ على مواردنا المحدودة. وقد يعني هذا إنفاق الطاقة بمعدل ثابت في العمل دون الوصول في الغالب إلى الانخراط الكامل، أو إنفاق قدر هائل من الطاقة في العمل دون ترك سوى القليل للغاية من الطاقة لاستثمارها في المنزل، أو أنه قد يعني عدم الانخراط شيئًا فشيئًا في كل مناحي الحياة، كما بدأ "روجر" يفعل.

إن التقدم الهائل الذي شهده مجال التكنولوجيا، والذي كان من المفترض له مساعدتنا على الاتصال بالآخرين بشكل أكبر، قوض قدرتنا بدلاً من ذلك عن الانفصال الكلي عنهم. تأمل طريقة وصف "روبرت إيجر"، رئيس شركة والت ديزني، لأثر الإيميل على حياته: "لقد غير كلية من إيقاع يومي في العمل. أحاول تجنب تشغيل جهاز الكمبيوتر عندما أستيقظ؛ لأنني أعرف أنني إذا فعلت ذلك، فلن أقرأ الصحف. وفي الوقت الذي ألج فيه شبكة الإنترنت، في السادسة صباحًا تقريبًا، أجد خمسًا وعشرين رسالة قد تراكمت في بريدي منذ تفحصته آخر مرة قبل أن أخلد إلى النوم. إنه يؤثر بالفعل على قدرتي على التركيز؛ ففجأة، تجد نفسك تدور بمقعدك لترى فقط آخر المستجدات. ودون تفكير في الأمر، تبدأ في الرد على الرسائل، وقبل أن تشعر، تجد أن أربعين دقيقة قد مرت كالهواء. أجد أنني الآن أتجنب عن عمد الاجتماعات فقط لأتولى أمر العدد المتزايد من الإيميلات. لقد أصبح الحبل السري المتصل بالعمل أطول مما اعتاد أن يكون". ولا يعاني "إيجر" هذه المشكلة وحده؛ فقد اكتشفت دراسة[٥] أجرتها شركة أمريكان أون لاين أن ٤٧٪ من مشتركيها يأخذون أجهزة الكمبيوتر المحمولة خاصتهم معهم في الإجازات، وأن ٢٦٪ يستمرون في تفقد بريدهم الإلكتروني كل يوم.

آليات الانخراط



لأننـا تجاوزنـا الإيقاعات الطبيعيـة التي كانت ترسـم فيما قبل ملامح حياتنـا، فإن التحدي الذي نجابهه هو وضع حدود جديدة بشكل واعٍ ومتروٍّ. فلابـد أن نتعلم كيف نبنـي نقاط توقف في أيامنـا، وأوقاتًا لا تنتهك نخرج خلالهـا من المضمار، ونتوقف عن معالجـة المشكلات، وننقل انتباهنا من الإنجاز إلى تجديد الطاقة. ويطلق "مور - إيد" على هذا[٦] "شرنقة الوقت". وكما يقول "واين موللر" في كتابه[٧] الرائع *Sabbath* :

> كلمـا ازددنـا انشغالاً، بدونـا أكثر أهمية أمـام أنفسنا وأمـام - كما نتخيل - الآخريـن. فصار نموذج الحياة الناجحة بالنسبة لنا هو أن نكون غير متاحين لأصدقائنـا وأسرنـا، وألا نتمكن مـن إيجاد وقت لمشاهدة الغـروب (أو حتى لمعرفة أن الشمس قد غربت)، وأن نتنقل بين التزاماتنا دون أن يتاح لنا وقت للتنفس بشكل واعٍ.

لقـد فقدنـا الاتصال، كمـا يقـول "موللـر"، بالرسالـة البسيطة ولكن العميقـة لهـذه الحكمة الدينيـة "إن الله هو من يجعلني أرقـد في المراعي الخضراء، وهو من يقودني بجوار المياه الساكنة. إنه هو من يجدد روحي". فالانفصال المتقطع هو مـا يساعدنا على الانخراط مجددًا ونحن ممتلئون بالشغف.

إدمان التوتر

إن العمـل بسرعـة محمومة دون أخذ فترات راحة قـد يتحول في الواقع إلى إدمان؛ فهرمونات التوتر من قبيل الأدرينالين والنورأدرينالين والكورتيزول تخلق الاستثارة وتـؤدي إلى فوران مُغرٍ في نسبة الأدرينالين. وعندما نعيش ونحن مستثارون لهذا الحد لفترة طويلة، نفقد تدريجيًّا القدرة على الانتقال إلـى أية سرعة أخرى. فتتمثل نزعتنا الطبيعية في الضغط بشكل أقوى على أنفسنـا عندمـا تتزايد المتطلبـات. وبمرور الوقـت نقاوم مـا يجعلنا أكثر فاعليـة: أخذ فترات راحـة والسعي وراء استعادة طاقتنـا. في الواقع، نحن نعلق في السرعة المفرطة، غير قادرين على إغلاق المحرك.

ولنأخـذ "ديك وولـف" - المنتج التنفيذي^ لمسلسـل *Law & Order* ونصـف دستة مـن المسلسلات التليفزيونية الأخـرى - مثالاً لنا؛ فقد سبق وأخبـر مراسـلاً بأنه عمل لما يقـرب من أربعة وثلاثين يومًـا على التوالى، وظـل يعمـل طـوال ما يقرب مـن أربع سنـوات دون إجـازة. قـال: "الشيء المرعب هو أنني فقدت القدرة على فصل نفسي عن العمل، حتى في عطلات نهايـة الأسبوع، وحتى عندما نكون في "ميـن"، حيث نملك منزلاً نقضي به الإجـازات بعيـدًا عن كل شيء، وحتـى عندما لا يكون لدي شـيء أفعله وأنا هنـاك. فأجـد أنني أشعـر بالذنب عندمـا لا أعمل؛ فأفكر: "لابـد أن أفعل شيئًـا"، وأجـد دومًا شيئًا أفعله؛ فأنا أعجز عن فصـل القابس والاستسلام للخمول". ولم يخطر قط ببال "وولف" أن ما يطلق عليه خمولاً قد يكون في الواقع وسيلة قوية لإعادة ملء احتياطي الطاقة لديه.

وبالنسبة لـ "مارك إيثريدج"، المحرر الإداري السابق[٩] لـ *تشارلوت أوبسيرفر*، تبدو تكلفة إدمانه أكثر وضوحًا. يقول: "ما أكتشفه يومًا بعد الآخر هو أنك لا تعيش في الحاضر بعد الآن؛ فأنت لا تستغرق بالكامل فيما تفعله في أي وقت؛ لأن ما تريد فعله حقًّا هو الانتهاء لبدء فعل شيء آخر؛ فأنت تسبح عبر سطح الحياة. إنه لأمر محبط للغاية".

يستحث أي سلوك إدماني - بما في ذلك العمل - شكلاً طوليًّا للغاية من إنفاق الطاقة. لا عجب إذن أن الجهود المبذولة لإعادة تأهيل مدمني المخدرات والكحوليات يشار إليها باسم "التعافي". يقول "بريان روبنسون"، الذي كتب الكثير عن هذه الظاهرة ويشير إلى أن نحو ٢٥ ٪ من الأمريكيين يعانون هذا الإدمان: "الإفراط في العمل[١٠] هو كوكايين هذا العقد، إنه مشكلة بدون اسم؛ فإدمان العمل صار بمثابة اضطراب وسواس قهري يتجلى في المتطلبات المفروضة على الذات، وعدم القدرة على تنظيم عادات العمل والانغماس المفرط في العمل - مع استبعاد معظم أنشطة الحياة الأخرى". وبخلاف أغلب أنواع الإدمان الأخرى، عادة ما يحظى إدمان العمل بالإعجاب والتشجيع والمكافآت المادية الوفيرة. أما التكلفة فتكون طويلة الأجل؛ فوجد الباحثون[١١] أن هؤلاء الذين يصفون أنفسهم بأنهم مدمنون للعمل يزداد لديهم بنسبة تفوق المتوسط إدمان الكحول، والطلاق، والإصابة بالأمراض الناجمة عن التوتر.

بحجة إجراء أبحاث لأجل هذا الكتاب، قرر "توني" حضور أحد اجتماعات مدمني العمل المجهولين في مدينة نيويورك، بالقرب من منزله. في الواقع، كان ينتابه الفضول كذلك ويريد أن يتبين ما إذا كانت عاداته في العمل تصنفه ضمن مدمني العمل. وعندما ذهب "توني" إلى الاجتماع، كان هناك أربعة أشخاص آخرين مجتمعين حول طاولة في قبو دار عبادة. اتضح أن حجم المجموعة لم يزدد بدرجة كبيرة منذ تأسيسها قبل عقد مضى - وهو أمر لا يبعث على الدهشة إذا أمعنت التفكير فيه. فكم عدد مدمني العمل المستعدين لاقتطاع بعض وقتهم لحضور اجتماع حول العمل بكد مفرط؟ دام هذا الاجتماع ساعة، وبينما كان "توني" مغادرًا،

اقترب منه أحد المشاركين وقال بابتسامة ماكرة: "مرحبًا بك في المقاومة الفرنسية. هنـاك خمسة ملايين مدمن عمل في نيويورك، وقد قابلت لتوك الأربعة الوحيدين الذين يتعافون من هذا".

الموت بسبب الإفراط في العمل

ليسـت كثافـة الطاقة المبذولة هـي التي تسبـب الإنهـاك، والأداء السيئ، والانهيـار الجسدي، وإنما مـدة إنفاق الطاقة دون راحـة لاسترجاعها. في اليابان، يمكن ترجمة مصطلح Karoshi أو "كاروشي" حرفيًا بأنه "الموت بسبـب الإفراط في العمل" - نتيجة الإصابة في العادة بأزمة قلبية أو سكتة دماغيـة. وأول حالـة كاروشي[١٢] سجلت في عام ١٩٦٩. وبـدأت وزارة العمل اليابانيـة فـي نشر إحصائيـات حول هـذه المتلازمة في عـام ١٩٨٧، وتم تأسيـس مجلس الدفاع القومي لضحايا الكاروشي فـي العام التالي. واليوم يمـوت نحو عشرة آلاف شخصـ كل عام بسبب الكاروشي، وتوضح الأبحاث أن هناك خمسة عوامل رئيسية:

- الساعـات الطويلة للغايـة التي تتعارض مع استعـادة الطاقة الطبيعية وأنماط الراحة.
- العمل المسائي الذي يقوض استعادة الطاقة الطبيعية وأنماط الراحة.
- العمل بدون إجازات أو فترات راحة.
- العمل في ظل ضغوط عالية دون أخذ فترات راحة.
- عمل مفعم بالتوتر ويتطلب مجهودًا بدنيًا بالغًا.

والعنصـر المشترك بين هذه العوامل الخمسة هو نموذج لإنفاق الطاقة بشكل مزمن وغياب أي راحة من وقت لآخر. إن عدد[١٣] الموظفين اليابانيين الذيـن يمضون أكثر من ٣,١٢٠ ساعة في العام - أي ما يفوق ٦٠ ساعة في الأسبوع في المتوسط - ارتفع من ثلاثة ملايين أو ١٥٪ من القوى العاملة في عام ١٩٧٥ إلى سبعة ملايين أو ٢٤٪ في عام ١٩٨٨. وصفت إحدى دراسات

الحالـة[١٤] موظفًا توفي فجأة في سن الخامسة والأربعين. وقد اتضح أنه ظل يعمل ثلاثة عشر يومًا متواصلة، بما في ذلك ست نوبات ليلية متتابعة. كانت وظيفتـه هي جمع أجزاء المحركات لشركة مازدا للسيارات، وكان يعمل في خط تصـل فيه السرعة إلى دقيقتيـن لكل سيـارة. والأساليب المستخدمة لضمـان أكبـر فاعلية كانت صارمـة ودقيقة حتى إن العمـال لم يكن لديهم أي وقـت على الإطلاق للراحـة. خلص الباحثون إلى مـا يلي: "في ظل هذا الأسلوب الإنتاجـي، كان العمال يشبهون الفئران التي تجري في يأس داخل عجلـة دوارة مـن أجل تجنـب الصدمـة الكهربائيـة ...". ولا توجد أبحاث مماثلة حول الصحة أو عواقب الإفراط في العمل في الولايات المتحدة، في حين أمريكا هي الدولة الوحيدة في العالم التي تفوق بها عدد ساعات العمل في الأسبوع تلك التي يعملها اليابانيون.

كانت "نانسي وودهل" مثالاً للطاقة العالية[١٥]، وهي واحدة من الناشرين الأساسييـن لـ *يو إس إيه توداي* ومديرة ناجحـة للغاية تعيش حياة محمومة وشديـدة التنوع. قالت ذات مرة: "أنا لست من هذا النمط من الشخصيات الـذي يستطيـع الجلوس أمام حمام سباحة وعدم فعـل شيء، لذا آخذ معي جهـاز تسجيل إلـى حمام السباحـة حتى أسجـل أية أفـكار تواتيني؛ فعدم مقدرتـي على القيام بهذا قد تصيبنـي بكثير من التوتر. يقول لي الآخرون: "استرخـي يا نانسـي، واستعيـدي طاقتك"، وأقـول لهم: "تتجـدد طاقتي عندما أدون هذه الأفكار". فعندما يكون بحوزتك جهاز تسجيل تصبح أكثر إنتاجيـة. وتحصل على الفائـدة نفسها عندما يكـون بحوزتك هاتف خلوي وجهاز كمبيوتر. فإذا أخذت معك كل هذه الأدوات فلن تتوقف عن الإنتاجية على الإطلاق. فأي شخص يمكنه الوصول لي في أي مكان وفي أي وقت".

وبعـد أقـل مـن عشر سنـوات من وصفهـا لأسلـوب العمل هـذا، ماتت "وودهـل" إثر إصابتها بالسرطان. كانت في الثانية والخمسين من عمرها. وليسـت هناك أية طريقة لتبين بما لا يدع مجـالاً للشك ما إذا كانت هناك علاقة بين عادات "وودهل" في العمل وموتها المبكر، ولكن حياتها لم تختلف كثيرًا عن حياة الكثير من اليابانيين الذين يموتون بسبب الكاروشي. هناك

أيضًا أدلة دامغة على أن الأشكال الطولية للغاية من السلوك - الإفراط في تناول الطعام، وعدم نيل قسط كاف من النوم، والكثير من العدوانية، والقليل للغاية من النشاط الجسدي، والكثير من التوتر المتواصل - تزيد من احتمال الإصابة بالمرض بل الموت المبكر أيضًا.

وقد يمثل داء بازدوف نذيرًا بأن الشخص معرض للكاروشي - وهو عبارة عن استجابة للتوتر الطولي للغاية. ويعانيه على وجه الخصوص الرياضيون الذين أفرطوا في التدريب، وضغطوا على أنفسهم بلا لين مع التعافي المحدود. ومن بين أعراضه زيادة ضربات القلب في وضع الراحة، وفقدان الشهية، واضطراب النوم، وارتفاع ضغط الدم عند الراحة، وحدة الطبع، وعدم الاستقرار العاطفي، وفقدان الحافز، وزيادة خطر الإصابة بالجروح والعدوى. ونرى الكثير من هذه الأعراض لدى المديرين الذين نعمل معهم.

أتى "وليام دي."، مدير في الإدارة الوسطى في شركة مواد استهلاكية كبرى، إلينا وهو يعاني واحدة من أكثر عوائق الأداء التي نراها شيوعًا. في الصباح، كان ينضح حيوية، وكان يخوض التزاماته بكفاءة عالية، وقال إنه ينجز أكثر من ٧٠٪ من عمل يومه قبل الغداء. لكن في أول فترة العصر كانت طاقته تنهار إلى حد كبير، ومعها حيويته وتركيزه. وبحلول الوقت الذي يعود فيه للمنزل، يشعر بأنه منهك تمامًا ويشكو أنه لا يتبقي له شيء لمنحه. تساءل إذا كان يعاني داء لايم أو متلازمة إجهاد مزمن وذهب إلى طبيبه لإجراء فحص شامل. كانت نتائج الفحوصات سلبية. ما التفسير إذن؟ ببساطة، كانت المتطلبات تزداد في الوقت الذي تقل فيه قدرته. وفي سن الخمسين، لم يتمتع "وليام" بالمرونة التي كان يتمتع بها في الثلاثين أو الأربعين. وللحفاظ على قدرته الحالية، كان يتوجب عليه الحرص على أخذ فترات راحة متقطعة يسترد بها طاقته.

نتيجة لعمله معنا، أحدث "وليام" تغييرًا بسيطًا نسبيًا في الطريقة التي يعمل بها. فبدأ يأخذ فترة راحة كل ٩٠ إلى ١٢٠ دقيقة، والتي كان يتناول خلالها شيئًا ويشرب بعض الماء ويذهب لتمشية قصيرة على الأقل. وفي

غضـون أسبوعين فقـط، أكد "وليام" أن هذا التغيير وحـده أدى إلى زيادة طاقته في فترة ما بعد الظهيرة بنسبة ٣٠٪.

عندما لا يكون ما تملكه كافيًا

تجديـد طاقتنـا بانتظام يمكننا مـن الحفاظ على حالة الانخـراط الكامل - طالمـا أن المتطلبـات تظـل ثابتـة. ولكن مـا الذي يحـدث عندما تطغى المتطلبات المتزايدة على قدرتنا ولا يعد احتياطي طاقة كامل كافيًا؟

الإجابـة تنطـوي على مفارقـة - بل إنهـا عكس ما ظللـت تسمعه طوال حياتـك؛ فلبناء القـدرة والطاقة، لابد أن نعرض أنفسنـا بطريقة منهاجية لمزيـد من *التوتر* - متبوعًا بفترة راحة كافيـة للتعافي. فتحدي عضلة فيما يتعدى حدودها الحالية يستثير ظاهرة تسمى *الإفراط في التعويض*؛ فعندما يواجـه بتحد يتعدى قدرة العضلة الحالية، يستجيب الجسم ببناء مزيد من الألياف العضلية انتظارًا للتحفيز التالي.

نحن ننمو على جميع المستويات بإنفاق طاقة تتعدى حدودنا الطبيعية، ثم التعافي.

لقـد وجدنا أن الشيء نفسه يصدق على "العضلات" على جميع المستويات - عاطفيًّا وذهنيًّا وروحيًّا. الشَّرَك هو أننا نقاوم غريزيًّا الضغط على أنفسنا فيما وراء نطاق راحتنا الحالي. والاستقرار الداخلي هو حالة من الاتزان - الحفاظ البيولوجي على الوضع الراهن. وعندما نتحدى استقرارنا الداخلي، يعمـل عدم الراحة كنظام تحذيـر مبكر، منبهًا إيانا بأننـا نلج داخل نطاق مجهـول ويستحثنا على العودة إلى أرضـ آمنة. وفي حالة الخطر الحقيقي، يكـون هذا التحذير مفيدًا وحاميًا للذات. عَرِّضْ عضلة لجهد مفرط، مثلاً، وسـوف تجازف بمعانـاة إصابة كبيرة. وفي المقابـل، عَرِّضْ العضلة لجهد عادي، ولن تنمو.

يتطلب تعزيز القدرة استعدادًا لتحمل عدم الراحة قصير المدى في سبيل الحصول على مكافأة طويلة المدى.

والظاهـرة المتناقضـة[١٦] نفسها تصـدق على تحقيق الرضـا والسعادة طويلـي الأجل. كتب عالـم النفس "ميهالـي تشيكسمنتيهـاي" مؤلف كتاب *Flow*؛ "يمكننـا الشعـور بالبهجـة دون أن نستثمـر أية طاقـة نفسية، لكن الاستمتـاع لا يتأتـى إلا مـن خـلال استثمار قـدر استثنائي مـن الانتباه... فنعيش أفضـل لحظات حياتنا عندما نضغط علـى أجسادنا وأذهاننا حتى أقصـى مداهـا في جهد تطوعي لإنجـاز شيء صعـب وذي قيمة". معظمنا عايش هذه الظاهرة. فقدر المتعة الذي نستمده من نشاط ما يتناقص عبر الوقـت. وبالرغم مـن خوفنا من التغيير، فإننا نستمـد أعمق شعور بالرضا مـن استعدادنـا لخوض تحديات جديدة والانخراط فـي تجارب لم نعهدها من قبل.

واستعدادنا لتحدي نطاق راحتنا يعتمد جزئيًّا على درجة شعورنا الكامن بالأمان؛ فإن كنا نُستنزف بطريقـة ما بالمخاوف المثيرة للتوتر ومحاولات ملء النقائص - في الطاقة أو الأمان المادي أو تقدير الذات - سنكون أقل استعـدادًا لتعريض أنفسنا لأي عدم راحة، وعندما لا يكون هناك قدر كاف مـن الوقود في خزاننا وتتمثـل تجربتنا الداخلية في الشعور بالتهديد، فإننا ننزع إلى ادخـار الطاقة التي نملكها ونستخدم إمداداتنا المحدودة لحماية الـذات. ونشير إلى هذه الظاهرة باسم *الإنفـاق الدفاعي*؛ فالتقييم الدقيق لمستـوى التهديـد في حياتنا بالـغ الأهمية إن أردنا مواصلـة النمو بدلاً من الدفاع المستمر عما نملكه.

العواصف الطوعية واللاطوعية

خـلال حياتنـا، نجابه عواصـف ذات درجات متفاوتة مـن الحدة في جميع

الأبعاد: الجسدية والعاطفية والذهنية والروحية. وعندما تفوق قوة العاصفة مقدار ما يمكننا تحمله جسديًّا، قد تصبح النتيجة كسرًا في عظمة ما أو أزمة قلبية. والأمر الضروري الأول هو حماية الطرف أو العضو المجروح من أي توتر إضافي. فيضع الطبيب الذراع المكسورة في جبيرة ليحمي العظمة في أثناء امتثالها للشفاء، أو يطلب من المريض الراحة في الفراش على الفور بعد الأزمة القلبية. ولكننا لا نستطيع ترك الجبيرة أو البقاء بلا حراك لفترة طويلة للغاية، فسرعان ما يسبب الخمول الضمور وفقدان القوة.

إعادة التأهيل هي العملية التي نبني منهاجيًّا عن طريقها القدرة مرة أخرى. والأسلوب المستخدم واحد دائمًا: التعرض التدريجي والمتزايد لجرعات أكبر من التوتر. فإذا ما ضغطت بقوة كبيرة أو بسرعة كبيرة، فسوف تتعرض على الأحرى للإصابة مجددًا. ويصدق هذا على الذراع المكسورة أو القلب المتعب، وكذلك على الأبعاد الأخرى التي تستنزف فيها العواصف المفاجئة قوتنا. إن كنت ضحية جريمة عنيفة أو فقدت أحد أحبائك أو فصلت من عملك، فإن أول شيء تحتاج إليه هو الشفاء والتعافي ووقت لجمع شتات نفسك. وتتطلب إعادة بناء الطاقة تعريض أنفسنا تدريجيًّا لمتطلبات العالم التي أبلتنا بالنكسة التي شهدناها في المقام الأول. وطالما أننا نلنا قدرًا كافيًا من العلاج، يصير ممكنًا في العادة بناء مقدرة تتعدى حدودنا السابقة.

والمبدأ نفسه ينسحب على بناء القدرة من خلال الخيار الواعي. فكر في رضيع يخوض مغامرة بعيدًا عن أمه، ولكنه يعود سريعًا للتأكد من أنها مازالت هناك. فيختبر الرضيع نطاق راحته الحالي. وابتسامة الطمأنة من أمه هي مصدر التعافي العاطفي وتجديد الطاقة الإيجابي، فهي تمده بالقوة لأخذ مزيد من الخطوات داخل المجهول؛ ليواصل تعزيز مقدرته. وبدون هذه الطمأنة، سيعود مسرعًا إلى أمه. ونحن كبالغين لا نختلف كثيرًا عن الرضع؛ فعندما نشعر بالتهديد، ننزع إلى الانسحاب. فالتعافي هو وسيلة لإزالة السمية وإعادة تزويد أنفسنا بالوقود حتى نستطيع العودة

إلى العاصفة بطاقة متجددة. وعندما نشعر بأننا أمام تحدٍّ ولسنا مهددين، نكـون أكثر استعدادًا للمغامرة، حتى لـو كان ذلك يعني المخاطرة والشعور ببعض عدم الراحة على مدار الطريق.

عندما أخبرنا "روجر بي." للمرة الأولى بأن أحد أسباب افتقاره للقدرة ربما يتمثل في عدم تعريض نفسه لتوتر كافٍ، أصيب بالذهول. قال مصرًّا: "إن حياتي مفعمة بالتوتر أكثر من أي وقت مضى. فأنا أحصل على مساعدة أقـل من مديري، ولدي مزيد مـن الأشخاص لأشرف عليهـم، وموارد أقل، ومنافسـة أكبر. إذا كان مـا تقولونه صحيحًا، فلمـاذا لا أكتسب مزيدًا من القوة؟". ويطرح العديد من عملائنا هذا السؤال نفسه في البداية.

والإجابة، كما نخبرهم، هي أن السبيل لتعزيز المقدرة هو الضغط على النفسـ فيما وراء حدود الشخص الطبيعيـة والسعي وراء التعافي واستعادة الطاقة مرة أخرى، وهذا هو الوقت الذي يحدث فيه النمو. ولم يكن "روجر" يفعل أيًّا من الأمرين في أي جانب من جوانب حياته؛ فعلى المستوى الجسدي والروحـي، لم يكن ينفق طاقة كافيـة لبناء القدرة. ولأنه واصل عدم تدريب هذه العضلات بالقدر الكافى، فقد استمرت في الضمور.

وفـي البعدين الآخريـن - الذهني والعاطفـي - كان "روجر" يفرط في تدريبهمـا، معرضًا نفسـه لتوتر مفرط دون الحصول علـى راحة كافية من وقـت لآخر. والنتيجة هـي شعوره بأنه مثقل الكاهـل. والحل الذي كان يلجأ إليـه هو مواصلة الضغط على نفسه ببساطة. فما احتاج إليه هو وقت لإزالة السميـة وتغييـر السبل كي يجدد من وقت لآخر طاقتـه الذهنية والعاطفية. كان "روجر" يضغط على نفسه بقوة كبيرة في بعض الأبعاد ولا يضغط على نفسـه بما يكفي في أبعاد أخـرى. والمحصلة النهائية كانـت واحدة: قدرة محدودة في مواجهة المتطلبات المتزايدة.

ضع في ذهنك

- حاجتنا الجوهرية ككائنات بشرية هي إنفاق الطاقة واستعادتها، ونطلق على هذا اسم التذبذب.
- عكس التذبذب هو الطولية: إنفاق كثير من الطاقة دون أي تعافٍ أو الكثير من التعافي دون بذل طاقة كافية.
- الموازنة بين التوتر والتعافي حيوية للأداء الجيد سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات.
- لابد لنا من الحفاظ على إيقاعات متذبذبة صحية في المستويات الأربعة لما نطلق عليه "هرم الأداء": الجسدي والعاطفي والذهني والروحي.
- نطور مقدرة عاطفية وذهنية وروحية بالطريقة نفسها التي نطور بها المقدرة الجسدية. لابد أن نعرض أنفسنا منهاجيًا لتوتر يفوق حدودنا الطبيعية، يتبع بتعافٍ كافٍ.
- يتطلب تعزيز القدرة استعدادًا لتحمل فترات عدم راحة قصيرة المدى من أجل نيل مكافأة طويلة المدى.

الطاقة الجسدية:
تزويد النار بالوقود

تبدو أهمية الطاقة الجسدية واضحة للرياضيين، وعمال البناء، والمزارعين. وحيث إن باقي الأشخاص يُقيمون وفقًا لما يفعلونه بعقولهم وليس بأجسادهم، فإنهم يغفلون الدور الذي تلعبه الطاقة الجسدية في تعزيز الأداء؛ ففي معظم الوظائف، يستبعد الجسد تمامًا من معادلة الأداء. في الواقع، تعتبر الطاقة الجسدية المصدر *الأساسي* للوقود، حتى إن كان عملنا يتطلب كثيرًا من الجلوس؛ فهي لا تقبع فحسب في قلب اليقظة والحيوية ولكنها تؤثر أيضًا على قدرتنا على التحكم في عواطفنا، والحفاظ على تركيزنا، والتفكير بإبداع، بل ومواصلة التزامنا بأية مهمة نكون مكلفين بها. ويرتكب القادة والمديرون خطأ فادحًا عندما يفترضون أن بوسعهم تجاهل البعد الجسدي للطاقة، ويتوقعون في الوقت نفسه من هؤلاء الذين يعملون لديهم أن يقدموا أداء أمثل.

عندما قابلنا "روجر بي."، لم يكن قد فكر من قبل في التحكم في طاقته في أي جانب من جوانب حياته، ولم يبد فعليًّا أي انتباه للبعد الجسدي. لقد أدرك أنه سيكون أفضل حالاً على الأحرى إن نال قسطًا أوفر من النوم ومارس التدريبات الرياضية بانتظام، ولكنه لم يكن لديه ببساطة الوقت الكافي لهذا، كما اعتقد. وقد عرف أن نظامه الغذائي ليس صحيًّا، ولكنه لم يستطع استدعاء قدر كاف من التحفيز لتغييره. بدلاً من ذلك، حاول ألا

يفكر فـي عواقب اختياراته. فما كان يشعر به "روجر" فقط هو الانشغال - وفقدان الإحساس والشعور.

فـي الأساس، تُستمد الطاقة الجسدية من التفاعل بين الأكسجين والجلوكوز. وعمليًّا، يعتمد حجم احتياطي طاقتنا على أنماط تنفسنا والأطعمة التي نتناولها ومتى نتناولها، وقدر وجودة النوم الذي نحصل عليه، ودرجة حصولنا على راحة من وقت لآخر خلال اليوم، ودرجة لياقتنا. وتحقيق اتزان إيقاعي بين الطاقة الجسدية المبذولة والتعافي يضمن أن يظل مستوى احتياطي الطاقة لدينا ثابتًا. والضغط على أنفسنا فيما وراء نطاق راحتنا - ثم التعافي واستعادة الطاقة - هو وسيلة لتعزيز القدرة الجسدية حينما تكون غير كافية لمجابهة المتطلبات.

إن أكثر الإيقاعات أهمية في حياتنا هي تلك التي نأخذها عادة كأمور مسلم بها - ومن أبرزها التنفس وتناول الطعام. والقليلون منا هم من يفكرون مجرد تفكير في التنفس؛ فالأكسجين يصبح قيمًا فقط عندما لا نستطيع الحصول على قدر كاف منه - عند الاختناق بقطعة طعام، أو عندما نعلق في تيار تحتي بالمحيط، أو عندما نعاني مرض انتفاخ الرئة. بل إننا حتى لا نلاحظ التغييرات الجوهرية في نمط تنفسنا. فالقلق والغضب، على سبيل المثال، يستحثان تنفسًا أسرع وأكثر سطحية، والذي قد يكون مفيدًا عند الاستجابة لخطر فوري. لكن، وبسرعة كبيرة، يقلل هذا النمط التنفسي طاقتنا المتاحة ويقوض قدرتنا على استعادة التوازن العاطفي والذهني. وقد تكون النتيجة دورة تعزز نفسها، وهو الأمر الذي يفسر لماذا تعد الأنفاس البطيئة والعميقة واحدة من أبسط العلاجات للغضب والقلق.

التنفس هو أداة قوية لتنظيم الذات - وسيلة لاستدعاء الطاقة والاسترخاء العميق؛ فإطالة عملية الزفير، على سبيل المثال، تستحث موجة قوية من التعافي. والشهيق مع العد إلى ثلاثة والزفير مع العد إلى ستة يخفضان من الاستثارة ويهدئان ليس الجسم فقط ولكن العقل والمشاعر أيضًا. والتنفس العميق والسلس والإيقاعي هو في الوقت نفسه

مصـــدر للطاقة واليقظة والتركيز، وكذلك الاسترخـــاء والسكون والهدوء - النبض الصحي المطلق.

تناول الطعام بطريقة إستراتيجية

المصـــدر الحيـــوي الثانـــي للطاقـــة الجسدية فـــي حياتنا هو الطعـــام الذي نتناولـــه؛ فعواقب عدم تنـــاول ما يكفي من الطعام - تجديد الطاقة بالطعام الـــذي يتحول إلـــى جليكوجين - واضحة. ومعظمنا لـــم يعايش تجربة الجوع لفتـــرة طويلـــة، ولكننا نعـــرف جميعًـــا الشعـــور العميـــق بالجوع وأثـــره على قدرتنـــا على العمل بفاعليـــة على جميـــع المستويات؛ فعندما تكـــون المعدة خاويـــة، يصعـــب أن نفكر فـــي شيء آخر ســـوى الطعام. والإفـــراط المزمن فـــي تناول الطعام، على الجانب الآخر، يمثـــل الكثير من "استعادة الطاقة" ويسبـــب السمنـــة والطاقـــة المنقوصـــة، وله عواقبـــه علـــى الأداء والصحة. والأطعمـــة الغنيـــة بالدهـــون والسكـــر والكربوهيـــدرات البسيطـــة تمـــد الجســـم بالطاقـــة، ولكنها لا تمـــده بالطاقة الغنيـــة والفعالة التـــي تمده بها البروتينـــات منخفضة الدهـــون والكربوهيدرات المركبـــة مثل الخضراوات والحبوب.

وتنـــاول طعـــام أفضل لـــه بالتأكيـــد فوائد كثيـــرة، بما في ذلـــك إنقاص الـــوزن، والتمتع بمظهر جسدي وصحة أفضل، وهي الأمور التي قد تكون لها تأثيرات إيجابية على الطاقة. ويتمثل هدفنا الأساسي في مساعدة عملائنا علـــى الحفاظ على مصدر ثابت وعالي الجودة من الصحة على مدار اليوم؛ فعندما تستيقظ في الصباح، بعد ثماني ساعات إلى اثنتي عشرة ساعة بدون طعـــام، تكون مستويات الجلوكوز في دمك منخفضة للغاية، حتى إن لم تكن تشعـــر عـــن وعي بالجـــوع؛ لـــذا فإن تنـــاول الإفطـــار بالـــغ الأهميـــة، فهو لا يرفـــع فحسب مـــن مستويات الجلوكوز فـــي الدم، ولكنه يبـــدأ عملية الأيض كذلك.

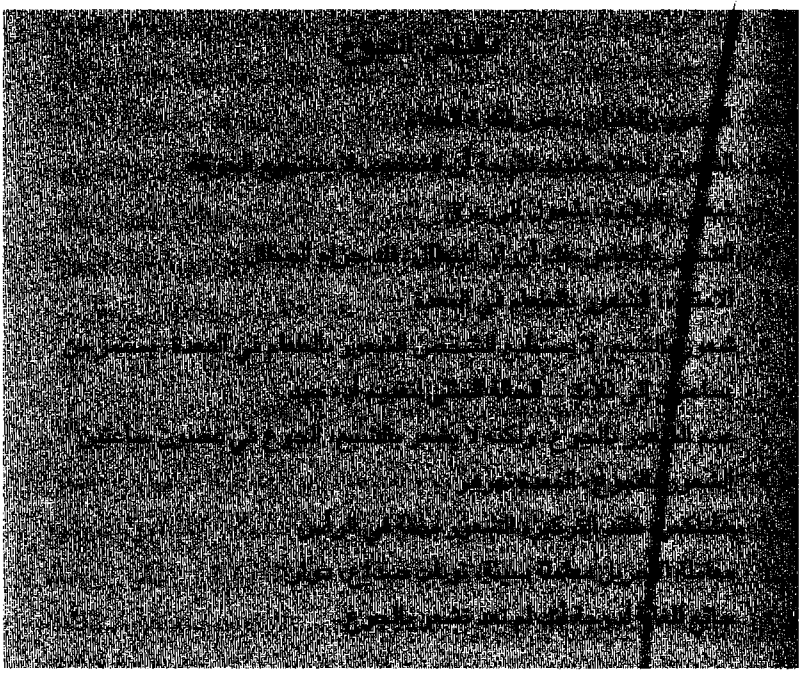
ومن المهم أيضًا تناول الأطعمة منخفضة المؤشر الجلايسيمي، والذي يقيس سرعة إفراز السكر الموجود في أطعمة بعينها في الدم (انظر أمثلة المؤشر الجلايسيمي في المصادر)؛ فالإفراز الأبطأ يمد الجسم بمصدر أكثر ثباتًا من الطاقة. وأطعمة الإفطار منخفضة المؤشر الجلايسيمي - والتي تمد الجسم بأعلى قدر من القوة وأكثر مصدر يدوم للطاقة - تتضمن الحبوب الكاملة والبروتينات والفاكهة منخفضة المؤشر الجلايسيمي مثل الفراولة والكمثرى والجريب فروت والتفاح. وعلى العكس، فإن الأطعمة عالية المؤشر الجلايسيمي مثل كعك المافين أو الحبوب السكرية توفر الطاقة لفترات وجيزة، ولكنها تتسبب في انهيار في الطاقة في غضون ثلاثين دقيقة فقط. حتى الإفطار الذي قد ينظر إليه الناس بوصفه صحيًّا؛ مثل كعك الباجيل الخالي من الزبد وكوب من عصير البرتقال - يحتوي على نسبة عالية للغاية من المؤشر الجلايسيمي، ويعد بالتالي مصدرًا سيئًا للطاقة التي تدوم بعض الوقت.

وعدد مرات تناولنا الطعام يؤثر أيضًا على قدرتنا على الانخراط الكامل ومواصلة تقديم أداء جيد. وتناول خمس إلى ست "وجبات" منخفضة السعرات الحرارية وعالية القيمة الغذائية في اليوم يكفل حصولنا على شحنة ثابتة من الطاقة. فحتى أغنى الأطعمة الموفرة للطاقة لن تساعدنا على تقديم أداء جيد في الفترة التي تصل من أربع إلى ثماني ساعات التي يجعلها معظمنا فاصلاً بين الوجبات. في إحدى الدراسات[1] التي أجريت في مستشفى ماونت سيناي، وُضع الخاضعون للدراسة في بيئة لا توجد بها ساعات حائط أو أية مؤشرات على الوقت. وبعد إمدادهم بالطعام، طلب منهم أن يأكلوا متى شعروا بالجوع. وقد كانوا يتناولون الطعام كل ست وتسعين دقيقة في المتوسط.

إن الأداء الجيد الثابت لا يعتمد على تناول الطعام على فترات ثابتة فقط، ولكن على تناولك أيضًا ما تحتاج إليه لتستمد طاقة تكفيك خلال الساعتين أو الساعات الثلاث القادمة. والسيطرة على كم الطعام حيوية سواء للحفاظ على الوزن أو لتنظيم الطاقة؛

فتناول الكثير من الطعام في الكثير من الأوقات يمثل مشكلة لا تقل فداحتها عن تناول القليل من الطعام في القليل من الأوقات. والأكلات الخفيفة بين الوجبات لابد أن تحتوي على ١٠٠ إلى ١٥٠ سعرًا حراريًّا، ولابد أن تركز مجددًا على الأطعمة منخفضة المؤشر الجلايسيمي مثل الجوز أو حبوب عباد الشمس أو الفاكهة أو نصف لوح من الحبوب الكاملة من الحجم التقليدي والتي تحتوي على ٢٠٠ سعر حراري.

لمضاعفة الطاقة الجسدية، لابد أن ندرك فعليًّا كيف يكون الشعور بالشبع - عدم الجوع وعدم الامتلاء الشديد. ومعظمنا يمضي كثيرًا للغاية من الوقت عند أحد طرفي هذه المعادلة، متأرجحًا في العادة بين النقيضين (انظر مقياس الجوع لاحقًا)؛ فنحن نسمح بمرور كثير من الوقت قبل تناول الوجبة التالية، وعليه نعوض هذا بتناول كميات كبيرة مرة واحدة. ولأن احتياجاتنا من الطاقة تتضاءل مع اقتراب الليل ولأن تمثيلنا الغذائي يتباطأ، فمن المنطقي أن نتناول مزيدًا من السعرات الحرارية نهارًا وقدرًا أقل منها مساء. في دراسة أجريت على الأطفال من سن السابعة إلى الثانية عشرة، على سبيل المثال، تم تصنيف المشاركين إلى خمسة أقسام وفقًا للوزن، من النحافة إلى البدانة. في المتوسط، كانوا جميعًا يحصلون على العدد نفسه من السعرات الحرارية يوميًّا. وقد اتضح أن الاختلاف الوحيد هو أن الأطفال في المجموعتين الأكثر بدانة كانوا يتناولون قدرًا أقل من الطعام في وجبة الإفطار ومزيدًا من الطعام في وجبة العشاء مقارنة بأقرانهم الأكثر نحافة. وفي دراسة ثانية[٢] في جامعة مينيسوتا، قارن الباحثون بين مجموعات الأشخاص ممن يتبعون نظامًا غذائيًّا يتضمن ٢,٠٠٠ سعرًا حراريًّا في اليوم؛ فهؤلاء الذين تناولوا أكبر كمية من طعامهم في وقت مبكر من اليوم شعروا بتعب أقل وفقدوا ٢,٣ رطل في الأسبوع مقارنة بهؤلاء الذين تناولوا أكبر كمية من طعامهم في وقت متأخر من اليوم.



وقـد اكتشفنا أن شرب الماء هو أكثر مصـادر تجديد الطاقة الجسدية التـي لا تحظى بتقدير كاف. فبعكس الجـوع، لا يعتبر العطش مقياسًا كافيًا للحاجـة؛ فبحلـول الوقـت الذي نشعر فيـه بالعطش، يكون قـد مضت فترة طويلة على إصابة أجسامنا بالجفاف، ويشير قدر كبير من الأبحاث إلى أن شـرب ٦٤ أوقية على الأقل من الماء على فتـرات متقطعة خلال اليوم يعزز الأداء مـن خلال مجموعة من الطرق المهمـة. وإذا ما جفت عضلة بمقدار ٣٪ فقط، على سبيل المثال، فإنها ستفقد ١٠٪ من قوتها و٨٪ من سرعتها؛ حيث تقوض الإماهة غير الكافية أيضًا التركيز والاتساق.

وشـرب مزيد من الماء قـد يكون له كذلك فوائد صحية ويطيل من عمر المرء. في دراسة أجريت على ٢٠,٠٠٠ شخص، وجد الباحثون الأستراليون أن هؤلاء الذين يشربون خمسة أكواب سعة ثماني أوقيات من الماء يوميًّا يقل

لديهـم بشكل كبير احتمال الوفاة إثـر الإصابة بمرض الشريان التاجي عن هـؤلاء الذين يشربون كوبين من الماء أو أقل. وأحد الأسباب المحتملة لهذا هـو أن الجفاف قد يرفع من عوامل الخطر مثل لزوجة الدم. وعلى العكس، فـإن شرب القهوة وصودا الكافيين لا يسدي القلب أية فوائد إحصائية ذات بـال؛ فمثل الأطعمـة عالية السكر، فإن الأطعمـة المحتوية على كافيين مثل القهوة والشاي وكولا الدايـت تعزز الطاقة بشكل مؤقت. ولكن لأن الكافيين مدر للبول، فإنه يسبب الجفاف والإرهاق على المدى الطويل.

جورج دي.: طاقة منخفضة

"جـورج دي."، البالـغ مـن العمر واحـدًا وأربعيـن عامًا، هو مديـر شركة موسيقـى طالما استمـد شعوره بالرضا من عمله الذي وجـده ممتعًا ومثيرًا للتحدي بشكل خلاق. لكنه أصبح يشكو أنه فقد شغفه إزاء العمل وأنه افتقد الطاقـة اللامحـدودة التـي كانت تمده بالوقـود خلال العشرينـات. وكانت العقبة الأولى التي تحـول دون تحقيقه لهذا واضحة للغاية، فبالرغم من أن طوله يبلغ خمس أقدام وإحدى عشرة بوصة، فإن وزنه وصل إلى ٢٤٠ رطلاً، أي أنـه متجاوز وزنـه المثالي بما يصل إلى ٥٠٪، وقد اكتسب كل هذا الوزن تقريبًـا خلال العقد الماضى. ووصلت نسبـة الدهون في جسمه إلى ٣٠٪ - أي أكثر من المستـوى الأقصى المقبول للرجال في سنه بنسبة ١٠٪. تخيل للحظـات إلى أي مـدى تتأثر الطاقة سلبًا عند تحـرك المرء وهو يحمل ٥٠ رطـلاً إضافيًّا كل يـوم. في المتوسط، نجد أن عملاءنـا يكتسبون ما يقرب من عشرة أرطال في كل عقد بعد التخرج. ونحو ٣٥٪ من الأمريكيين[٢] اليوم يعانـون زيـادة الـوزن، و٢٥٪ آخرين يعانـون البدانة، وفقًا لـوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الأمريكية - وهو ما يمثل ارتفاعًا وبائيًّا خلال العشرين عامًـا المنصرمـة. وفي حالـة "جـورج"، ركزنا علـى كيفية تأثيـر عاداته الغذائية على مستويات طاقته الرئيسية وإحساسه بالشغف.

وقد اتضح أن روتين "جورج" خلال السنوات العديدة الماضية هو تناول قليل من الطعام معظم اليوم، مكتفيًا في العادة بشرب القهوة في الصباح وتناول سلاطة أو قطعة باجيل على الغداء. وفي حوالي الساعة الثالثة عصرًا، كان يشعر بالإرهاق والجوع العميقين. وعندما لا تكون الحلوى متاحة في الطابق الذي يعمل به، كان يُهرع إلى كافيتيريا الموظفين، بعد فترة طويلة من توقفها عن تقديم وجبات كاملة للغداء، ويأخذ كيسًا من البطاطس وشريحة من الكيك أو الحلوى، مبررًا ذلك بأنه لم يتناول طعام الإفطار أو الغداء. وفي المساء، كان يتناول أي شيء تعده له زوجته. ولأنها تعرف أنه يكون جائعًا في وقت وصوله للمنزل، فقد كانت تعد كثيرًا من الطعام.

جورج دي.

العائق أمام الأداء: الطاقة المنخفضة

النتيجة المرغوبة: الحفاظ على قدر عال من الطاقة

الطقس

٧,٠٠ صباحًا: الإفطار: حبوب كاملة أو مخفوق اللبن المضاف إليه مسحوق البروتين

١٠,٠٠ صباحًا: أكلة خفيفة: نصف قطعة طاقة منخفضة السكريات، أو حفنة من الجوز، أو ثمرة فاكهة

١٢,٣٠ مساءً: الغداء: طبق سلاطة في متجر لبيع الأطعمة

٣,٣٠ مساءً: أكلة خفيفة: نفس التي تم تناولها في العاشرة صباحًا أعلاه

٧,٠٠ مساءً: العشاء

٨:٣٠ مساءً: تناول حلوى (كالزبادي المثلج مثلاً)

خطوات تتخذ مرة واحدة

- أضف بذور عباد الشمس والحبوب كاملة الحبة والزبادي السادة ومسحوق البروتين والمياة المعبأة لقائمة التسوق التقليدية
- تخلص من الكعك المحلّى ورقاقات البطاطس المقلية والبسكويت الرقيق الجاف والأطعمة ذات القيمة الغذائية المنخفضة من فوق أرفف المطبخ
- اجمع أكلات الأسبوع الخفيفة في حقيبة في مساء الأحد

بدأت مشكلات "جورج" بإلغاء وجبة الإفطار، والتي تعتبر أهم وجبات اليوم على الأرجح. وكما لاحظنا آنفًا، فإن الإفطار عالي القيمة لا يزيد فقط من مستويات الجلوكوز في الدم ولكنه يبدأ كذلك عملية الأيض. جرب "جورج" العديد من أطعمة الإفطار قبل أن يقرر تناول طعامين بالتناوب، وهما الحبوب كاملة الحبة في يوم والزبادي السادة ومخفوق اللبن في اليوم التالي: مسحوق البروتين، اللبن منزوع الدسم، موزة، والفراولة أو العنبية. قلص جرعته من القهوة كذلك إلى فنجان واحد، واستبدل بقدح القهوة الذي اعتاد حمله في كل مكان زجاجة مياه. في منتصف الصباح، تناول نصف قطعة طاقة أو حفنة من بذور القرع أو مكسرات متنوعة، والتي كان يحتفظ بها بوفرة في درج مكتبه وفي حقيبة أوراقه أيضًا. والأكلة الأخيرة كانت مفيدة على وجه الخصوص عندما يجد نفسه عالقًا في مطار ما أو قاطعًا مسافة طويلة بالسيارة.

وفيما يتعلق بالغداء، وجد "جورج" مطعمًا يبعد بنايتين عن عمله يبيع مختلف أنواع السلاطات المضاف إليها مجموعة شهية من الخضراوات والفواكه الطازجة وغيرها من الأطعمة الصحية. في كل يوم كان يستطيع اختيار نوع مختلف من السلاطة الصحية والشهية في الوقت نفسه، بل تمكن حتى من إضافة كميات صغيرة من الأطعمة عالية الدهون التي يحبها مثل الجبن. وفي الثالثة عصرًا، عندما كان يذهب قبل ذلك إلى الكافيتيريا

للحصـول علـى رقائـق البطاطس والحلـوى، كان "جـورج" يلتقط من درج مكتبه إحدى الأكلات الخفيفة الغنية بالطاقة والتي لم يتناولها في الصباح.

طـوال فترة طويلة للغايـة، كانت تجارب "جورج" حـول الطعام تقتصر على الشعور بالجوع الشديد والانتفاخ. وعندما شرع في تناول كميات أصغر مـن الطعـام بانتظـام كل ساعتين أو ثـلاث، أدرك أنه شعـر بالشبع للمرة الأولـى. وحمل زجاجة مـن المياه أينما ذهب والارتشـاف منها طوال اليوم ساعده على السيطرة على جوعه.

ولم يبذل "جورج" أية محاولات لتغيير الأطعمة التي يتناولها في العشاء، ولكنه طلب من زوجته إعداد كميات أقل. وفي أثناء الثلاثين يومًا الأولى من بدئـه طقسه الجديـد، كان يضع عن عمد فوق صحنه مقـدار الطعام الذي ينـوي تناوله وليـس أكثر من هذا. ونحن نتقيد بقاعـدة ٨٠ - ٢٠. فإن كان ٨٠٪ مما تتناوله يعزز الأداء والصحة، يمكنك أن تتناول ما تشاء في الـ ٢٠٪ المتبقية - *طالما أنك تسيطر على كميات الطعام التي تأكلها*.

ولعدة مرات في الأسبوع في الساعة ٨:٣٠ تقريبًا، كان "جورج" يشبع ولعه بالحلوى بنصف دستة من شيكولاتة هيرشي كيسز أو كوب صغير من الزبادي المثلج. وفقًا لأفضل تقديراته، فإن "جورج" قد قلل إلى حد ما من جرعته من السعرات الحراريـة من خلال عادات تناول الطعـام الجديدة خاصته، ولكنه غيـر تمامًـا ما كان يتناوله ومتـى يتناوله. وبعد أسبوع واحـد من اتباع نظامه الغذائي الجديد، شعر بزيادة ملحوظة في مستويات الطاقة لديه خلال اليوم. وقـد شعر بفرحة عارمـة عندما وجد أن امتلاك مزيد مـن الطاقة حسن من حالتـه المزاجية وقدرته علـى التركيز. وكمكافأة على جهـوده، فقد "جورج" أربعة وعشرين رطلاً على مدار الأشهر الستة التالية، ونادرًا ما شعر بالحرمان مـن الطعام على مدار الطريق، وانخفضت نسبة الدهون في جسمه إلى ٢٣٪. وبدون الوزن الإضافي، واصلـت مستويات الطاقة لديه تحسنها، وكذلك حس سيطرته على حياته. وكان يعاني هفوات من حين لآخر، وخاصة في الحفلات والإجـازات، ولكـن في نهاية العام كان لايزال يتمكـن من التخلص من معظم الوزن الزائد كما تضاعفت مقدرته على العمل بشكل ملحوظ.

اليوماويات والنوم

بالإضافة إلى تناول الطعام والتنفس، يعد النوم من أهم مصادر الراحة في حياتنا. وهو أيضًا الأكثر قوة من بين الإيقاعات اليوماوية التي تشمل درجة حرارة الجسم ومستويات الهرمونات وضربات القلب. وتؤكد الأغلبية الكبرى من عملائنا أنهم محرومون إلى حد كبير من النوم. والقليل منهم هم من يدركون التأثير الكبير لقلة النوم على أدائهم ومستوى انخراطهم سواء في العمل أو في المنزل.

حتى الحرمان المحدود من النوم - وهو تعافٍ غير كافٍ إذا ما استخدمنا مصطلحاتنا - له أكبر الأثر على القوة وجهاز القلب والأوعية الدموية والحالة المزاجية ومستويات الطاقة الكلية. أثبتت نحو خمسين دراسة أن الأداء العقلي - وقت الاستجابة والتركيز والذاكرة والتفكير المنطقي/التحليلي - يتدهور بثبات مع زيادة قدر الحرمان من النوم. والحاجة إلى النوم تتنوع وفقًا للسن، والنوع، والاستعداد الجيني، ولكن أجمعت الآراء العلمية على أن الإنسان يحتاج في المتوسط من سبع إلى ثماني ساعات في الليلة ليؤدي وظائفه على النحو الأمثل. وأثبتت دراسات عديدة أنه عندما يُعزَل الأشخاص، دون أي تعرض لضوء طبيعي أو رؤية ساعات، فإنهم ينامون كذلك نحو سبع إلى ثماني ساعات كل أربع وعشرين ساعة.

في دراسة مثيرة خاصة، درس عالم النفس "دان كريبك" وزملاؤه أنماط النوم لدى مليون شخص على مدار ستة أعوام. وقد كانت نسب الوفاة نتيجة لكل أسباب الموت الأقل بين هؤلاء الذين ينامون بين سبع وثماني ساعات في الليلة. وبالنسبة لهؤلاء الذين ينامون فترة تقل عن أربع ساعات، تضاعف معدل الوفاة بما يقدر بمرتين ونصف المرة. وبالنسبة لهؤلاء الذين ينامون أكثر من عشر ساعات، تضاعف المعدل بما يقدر بمرة ونصف المرة. باختصار، القليل للغاية من التعافي والكثير للغاية من التعافي يزيد إلى حد كبير من خطر الوفاة.

والأوقـات التي ننام خلالها تؤثر كذلك على مستويات طاقتنا، وصحتنا، وأدائنا. وقد أثبتت دراسات عديدة[٥] أن احتمال تعرض موظفي المناوبات - أي هؤلاء الذين يعملون ليلاً - لحوادث الطريق السريع تفوق احتمال تعرض الموظفيـن النهاريين لها بمقدار ضعفين، كما أنهـم أكثر عرضة لحوادث العمـل. واحتمـال معانـاة موظفـي المناوبات أيضًـا ارتفاع خطـر الإصابة بمرض الشريـان التاجي والأزمات القلبية يفوق احتمـال إصابة الموظفين النهاريـن بها. وعلى نطـاق أوسع[٦]، حدثت كل الكـوارث الصناعية الكبرى خـلال العشرين عامًا المنصرمـة - تشيرنوبل وإكسون فالديز وبوبال - في منتصـف الليل؛ ففـي الغالب، عمل من يتولـون المسئوليـة لساعات طويلة للغايـة وعانوا حرمانًا من النوم. وقد حدثت كارثة تحطم المكوك الفضائي تشالنجـر فـي عام ١٩٨٦ - والتي توفي على إثرهـا سبعة رواد فضاء - بعد أن اتخـذ المسئولون في ناسا قرارًا مشئومًا بإطـلاق المكوك، بعد أن ظلوا يعملون طوال ٢٠ ساعة متواصلة.

كلما عملت لساعات طويلة ومتواصلة
وفي وقت متأخر من اليوم،
صرت أقل كفاءة وأكثر عرضة
لارتكاب أخطاء.

بالإضافـة إلى تجديـده الطاقة، يعتبر النوم أيضًـا فترة يحدث خلالها عمليات النمو والإصـلاح الرئيسية - والتي لا يحدث معظمها إلا عند أعمق مستويات النـوم، عندما تصبح الهيمنة لموجات الدماغ دلتا بطيئة التموج. خلال هـذه الأوقات، يصل نشـاط انقسام الخلايا إلـى أقصى مداه، ويتم إفـراز أكبر عدد من هرمونات النمو وإنزيمـات الإصلاح، وتنعم العضلات التـي تعرضت للتوتـر في أثناء اليـوم بفرصة لأن تتجـدد. باختصار، نحن نُشفى وننمو خلال أعمق فترات التعافي.

وربمـــا لا يكون هنـــاك مثال أكثر جموحًا على التجاهـــل المتعمد للحاجة الإنسانيـــة للتعافي من وقت لآخر من نظام تدريب طلاب الطب طويل الأمد كي يصبحوا أطباء؛ فهم يعملون في مناوبات تصل إلى ٣٦ ساعة متواصلة، والتـــي تصل إلـــى ١٢٠ ساعة في الأسبـــوع. في عام ١٩٨٤، أقـــام الصحفي "سيدنـــي زيـــون" دعـــوى قضائية حظيـــت بانتباه كبيـــر بعـــد أن ماتت ابنته "ليبي" في غرفة طوارئ مستشفى نيويورك سيتي. وخلصت هيئة المحلفين الكبـــرى في النهايـــة إلى أنها تلقت رعايـــة "غير كافية بشـــكل مؤسف" من أطبـــاء مقيمين عديمي الخبـــرة وآخرين يمضون فتـــرة تخصصهم يعملون دون الحصـــول علـــى قسط كاف من النـــوم أو دون الحصـــول تمامًا على أي قسط من النوم.

وبعـــد ثلاث سنوات من موت "ليبي زيون"،[٧] أقـــرت ولاية نيويورك لوائح جديـــدة تضمنت تقليل عدد الساعات التي يعملهـــا المقيمون (وغيرهم من متخصصي الحـــالات الحرجة) في الأسبوع بحيث لا تتعدى ثمانين ساعة، وتعديـــل المناوبات بحيث لا تتعـــدى الواحدة أربعًا وعشرين ساعة. وفي عام ٢٠٠٢،[٨] قـــررت أيضًا المؤسســـة الوطنية التي تعتمد الأطباء ألا يتعدى الحد الأقصـــى من المناوبات أربعًا وعشرين ساعة لـــكل المقيمين على المستوى الوطنـــي والبالغ عددهـــم ١٠٠٠٠٠ طبيب. وهو لم يكن حـــلًّا كافيًا بالقطع؛ ففي اليابان، على سبيل المثال، يمكن تأكيد أن الوفاة ناتجة عن الكاروشي، أو الإفـــراط فـــي العمـــل، إن كان العامل قد عمل طوال أربـــع وعشرين ساعة متواصلة قبل موته مباشرة. ووفقًا للأكاديمية القومية للعلوم[٩]، فإن الأخطاء الطبيـــة، والتـــي تنتـــج معظمهـــا ولو جزئيًّـــا على الأقل عـــن إصابـــة الأطباء بالإرهاق، هـــي السبب وراء ١٠٠٠٠٠ حالة وفاة تقريبًا في العام، وهو العدد الـــذي يفوق الوفيات الناتجة عن حـــوادث السيارات وسرطان الثدي والإيدز مجتمعين.

طـــوال سنـــوات، يؤكد مديـــرو كليـــات الطـــب والمستشفيـــات أن إرغام المقيميـــن على العمـــل لساعات طويلة يجعلهم أقدر علـــى مواجهة الضغوط التي سيضطرون إلى مواجهتها كأطباء. لكن حاول أن تسأل مدير مستشفى

إذا مـا كان قـد يغامر بالقيـادة على طريق سريع إلى جـوار شاحنة لم ينم سائقهـا لمـدة أربع وعشريـن ساعـة، أو السفر في طائرة لـم ينم طيارها الشـاب الـذي يمضي فترة تدريب منـذ ثلاثين ساعـة، أو السكن إلى جوار مصنـع نووي حيث يعمل المشغلون الجـدد في عزلة في مناوبات تمتد لأربع وعشريـن ساعة خـلال الليل. إن السبب الحقيقـي وراء عمل هؤلاء الأطباء المتدربيـن الشباب طوال مثل هـذه المناوبات الطويلـة اقتصادي؛ فتكلفة تطبيـق اللوائـح[١٠] التـي تم إقرارهـا بسبب مـوت "ليبي زيون" فـي ولايات نيويـورك وحدها - والتي نتجت في الغالب عـن تعويض ساعات العمل التي كان يعملها المقيمون - قدرت بما يتعدي ٢٢٥ مليون دولار في العام.

والفهـم الأفضل للطرق الأكثر فاعلية لمساعدة الأشخاص على التعافي بعـد إصابتهـم بالتوتر سيقلـل كثيرًا على الأرجـح من مثل هـذه التكلفة - وسينقـذ الكثيـر مـن الحيوات. أجـرى باحث النـوم والإخصائـي النفسي "كلوديو ستامبي" دراسة حُرم المشاركون فيها النوم الطبيعى، وأخذوا بدلاً من ذلك غفوات تمتد من عشرين إلى ثلاثين دقيقة كل أربع ساعات. وتمثل الغفـوات نوعًا من *التعافي الإستراتيجي*. وجـد "ستامبي" أن العمال الذين حصلـوا على غفوات تمكنوا مـن الحفاظ على مستوى عالٍ بشكل مذهل من اليقظـة والإنتاجية على مدار أربع وعشريـن ساعة، حتى في غياب ساعات النـوم الطويلة. والتحذير الوحيد هو أن الغفوات يجب أن تكون موقوتة حتى لا يغـط المشاركـون في مراحـل عميقة من النوم؛ فبعد حوالـي ثلاثين إلى أربعيـن دقيقة من النوم، أكـد العديدون منهم بأنهم يشعـرون بالترنح، بل وبمعاناتهـم مزيـدًا من الإرهـاق عما إذا كانـوا لم يحظوا بأيـة غفوة على الإطلاق.

جودي آر.: التركيز الضعيف

شأنهـا شأن البومة الليلية، كانت "جودي آر." تصارع كي تخلد إلى الفراش في وقت معقول كل ليلة، بل كانت تصارع بشكل أكبر للاستيقاظ في الصباح. كان والدهـا يعانـي المشكلة نفسها. لذا كانت "جـودي" مقتنعة بأن عادات

نومهـا راسخة في جيناتها. ونادرًا ما كانت تخلد للنوم قبل الواحدة صباحًا وكانـت تضطـر للاستيقاظ للذهـاب للعمل فـي حوالي السادسـة صباحًا؛ فكانـت تنام في العادة نحو خمس ساعـات. والنتيجة أنها كانت تعيش وهي تعانـي إرهاقًا مزمنًا وكانت واثقـة أنه يؤثر على درجـة انخراطها وقدرتها على التركيز، وخاصة في الصباح؛ حيث كانت تشعر بالترنح والتململ.

سألنـا "جودي" كيف تمضين آخر ساعتين قبـل النوم؟ فأخبرتنا بأنها كانت تمضيهما بين الإجابة عن الإيميلات ولعب سوليتير وقراءة الروايات. وقـد اعترفـت بأن كل هـذه الأنشطـة لم تكن مهمـة. ومع وضعنـا هذا في الاعتبار، ساعدناها على تطوير طقس يهدف إلى فصلها عن حالة الانخراط فـي وقت مبكـر من المساء. ولأنهـا كانت تستمتع بالاستحمـام ووجدت أنه باعث على الاسترخاء، قررت أن تجعل الاستحمام طقسها المسائي السابق للنوم والذي تقوم به في العاشرة مساءً. بعد ذلك، في حوالي ١٠,٣٠، كانت تذهب إلى المطبخ وتعد لنفسها كوبًا من شاي البابونج.

كانـت "جـودي" كثيرة القلـق، وكان أحـد الأمور الـذي كان يحول دون انخراطهـا فـي النوم هـو تفكيرها في اليـوم الذي ينتظرهـا. وفي ١٠,٤٥ مسـاءً، عندمـا تخلد للفراش، نصحناهـا بأن يكون أول شـيء تفعله هو أن تفتح دفتـر اليوميات الذي ابتاعتـه وأطلقت عليه على سبيـل الدعابة اسم "التنفيس". وكانت "جودي" تمضي العشر إلى الخمس عشرة دقيقة التالية فـي تدويـن أية مشكلات توجـد في ذهنها وأيـة أفكار حول كيفيـة التعامل معها؛ فبعد نقلها أي شيء يؤرقها إلى الورق، تجد في العادة أنها تتمكن من الاسترخـاء في أثناء الليل. والخطوة الأخيرة من طقسها هي القراءة طوال خمسـ عشرة إلى عشرين دقيقة - قصصـ خيالية؛ فعندما تجتذبها قصة مـا، كانت تستحوذ على انتباهها وتبقيها مستيقظة. وعندما تقرأ كتابًا أكثر صعوبـة، فإنه يجعلها تشعر بالتعب. وبمجـرد أن تطفئ الأضواء في الساعة ١١:١٥، كانـت تَصُـبُّ "جـودي" عن عمـد أفكارها على حدث فـي حياتها يستثير مشاعر إيجابية ومسترخية.

والجـزء الثاني من طقس "جودي" تمحـور حول الاستيقـاظ. نصحناها بتحريـك المنبـه مسافة كافيـة بعيدًا عن الفراش حتى تضطـر للنهوض كي تغلقـه. ونصحناهـا كذلك بإضـاءة جميع الأنـوار في الغرفة علـى الفور حتى تحفـز جسدها على الاستيقـاظ. بعد ذلك، ترتدي "جـودي" ملابس رياضية وتذهـب لتمشيـة سريعـة طـوال عشر إلـى خمس عشـرة دقيقة فـي الخارج، مـرة أخرى كـي تعرِّض نفسهـا للضوء الطبيعـي وتزيد من يقظتهـا (واللياقة العاليـة تمكن المـرء من تقديم أداء عال حتى إن لم يحـظ إلا بقدر ضئيل من النـوم. فـإن كان الوقت يمثل مشكلة، فـإن استبدالنا بنصـف ساعة من النوم نصـف ساعـة من القيـام بتدريبـات القلـب والأوعيـة الدموية يعـد مقايضة عظيمـة). وأخيـرًا، ألزمـت "جـودي" نفسهـا بتنـاول إفطار خفيـف للغاية. فمثـل معظم البـوم الليلي، لم تكن تشعـر ببساطة بالجوع فـي الصباح، ولكن تناول الطعام، وإن كان حتى مجرد طعام خفيف، كان حيويًّا لبدء عملية الأيض.

جودي آر.

العائق أمام الأداء: التركيز الضعيف، الإرهاق

النتيجة المرغوبة: التركيز العالي

الطقس

١٠,٠٠ مساءً: الاستحمام

١٠,٣٠ مساءً: كوب من شاي البابونج

١٠,٤٥ مساءً: كتابة يومياتها

١١,٠٠ مساءً: القراءة

١١,١٥ مساءً: إغلاق المصابيح

٦,٠٠ صباحًا: الاستيقاظ (وضع المنبه بعيدًا عن الفراش)

٦,١٥ صباحًا: المشي السريع لمدة خمس عشرة دقيقة

٦,٣٠ صباحًا: إفطار خفيف

خطوات تتخذ مرة واحدة

- شراء دفتر يوميات
- اختيار ثلاثة كتب خيالية لقراءتها

خلال أول أسبوعين من وضعها طقسها الجديد، تعثرت "جودي" عدة مرات وبقيت مستيقظة حتى الواحدة صباحًا. ولكن بعد النجاح عدة مرات في إغلاق المصابيح في ١٥ , ١١ - ثم النوم طوال سبع ساعات في المتوسط - تحسن كل من مستوى الطاقة لديها وحالتها المزاجية تحسنًا جذريًّا. كانت تجد سهولة بالغة أيضًا في الاستيقاظ صباحًا. وبالرغم من أنها بغضت التمشية في الصباح في البداية، فإن القيام بهذا صار في النهاية ذلك الجزء من طقسها الذي يمدها بأكبر قدر من الاستمتاع؛ فهو لم يبث فيها الطاقة فحسب، ولكنه منحها أيضًا الفرصة للتفكير بهدوء في اليوم الذي ينتظرها قبل أن تغمرها أحداثه.

وفي نهاية الأسبوع الرابع، تحولت حياة "جودي" تحولاً جذريًّا. فكانت تطفئ المصابيح في الحادية عشرة والربع في معظم الليالي. وقد وجدت في نهاية الأمر أنها لم تعد بحاجة حتى لمنبه لإيقاظها في الصباح. والأهم من ذلك أن كلًّا من حالتها المزاجية وقدرتها على الحفاظ على تركيزها خلال اليوم تحسن بشكل ملحوظ.

نبضنا اليومي

لا ينبغي عليك أن تكون طبيبًا مقيمًا - أو تعمل لساعات طويلة للغاية - حتى يؤثر الإرهاق والتعافي غير الكافي على مستوى انخراطك وأدائك؛ فتمامًا كما نتنقل عبر مستويات النوم ليلاً، تتنوع قدرتنا على الانخراط في أثناء ساعات استيقاظنا. والتغيرات في الطاقة التي نعايشها مرتبطة بالإيقاعات التي تحدث أكثر من مرة في اليوم، والتي تنظم العلامات الفسيولوجية

لليقظة بتقسيمها إلى فترات يفصل بينها من ٩٠ إلى ١٢٠ دقيقة. وللأسف، يتجاهل معظمنا هذه الإيقاعات التي تحدث بشكل طبيعي إلى الحد الذي يجعلها حتى تتوقف عن بلوغ الإدراك الواعي. إن متطلبات حياتنا اليومية محمومة للغاية ومستنزفة لطاقتنا، حتى إنها تشتت انتباهنا عن الإشارات الماكرة التي تخبرنا بأننا بحاجة للتعافي.

وفي ظل غياب أية تدخلات صناعية، تنحسر وتزداد طاقتنا في أوقات مختلفة من اليوم. وفي وقت ما بين الساعة الثالثة والرابعة عصرًا نبلغ أكثر مراحل إيقاعاتنا اليوماوية ومتجاوزة اليوماوية انخفاضًا. وقد أطلق باحثا النوم اليابانيان "يوتشي تسوجي" و"توشينوري كوباياشي" على هذا اسم "نقطة الانهيار" - وهي هذا الوقت من اليوم الذي يشعر به معظمنا بأكبر قدر من الإرهاق. وقابلية التعرض للحوادث[١١] المدعمة بالوثائق ترتفع إلى حد كبير في منتصف الظهيرة عنها في أي وقت آخر من اليوم. ولعل هذا هو السبب الذي جعل عديدًا من الثقافات تقر أحد أشكال الغفوة في فترة منتصف الظهيرة، والتي صارت تتلاشى شيئًا فشيئًا في عالمنا الذي يستمر فيه العمل على مدار أربع وعشرين ساعة في اليوم لسبعة أيام في الأسبوع.

وجد برنامج التدابير المضادة للإرهاق التابع لوكالة ناسا[١٢] أن الغفوة القصيرة التي لا تزيد على أربعين دقيقة تحسن الأداء في المتوسط بنسبة ٣٤٪ واليقظة بنسبة ١٠٠٪. وفي دراسة حديثة أخرى أجراها باحثو هارفارد، تمكن المشاركون - الذي كان أداؤهم في مجموعة من المهام ينخفض بنسبة ٥٠٪ على مدار اليوم - من استعادة أعلى مستويات أدائهم بالكامل بعد ساعة واحدة من الغفوة في بداية فترة ما بعد الظهيرة. وكان "وينستون تشرشل" من بين زعماء العالم الذي أدركوا بوضوح القيمة الإستراتيجية للغفوات:

> لابد أن تحظى ببعض النوم[١٣] بين الغداء والعشاء وألا تحاول الاستعاضة عن ذلك بتدابير متوسطة. اخلع ملابسك واصعد على الفراش - هذا هو ما أفعله دومًا. لا تظن أنك ستقوم بعمل أقل لأنك تنام خلال ساعات النهار؛ فهذا مفهوم غبي يعتنقه هؤلاء ممن لا يتمتعون بأي حس خيالي. فسوف تنجز

المزيـد - سـوف تستطيع القيام بعمل يومين في يوم - حسنًا، على الأقل عمل يـوم ونصف؛ فعندما بدأت الحرب، كنت أُضطـر إلى النوم خلال النهار؛ لأن تلك كانت الطريقة الوحيدة التي مكنتني من التأقلم مع مسئولياتي.

وفـي حيـن أن هـذه الرفاهية ليست متوافـرة لمعظم النـاس في العمل اليـوم، إلا أن الفتـرات الوجيزة من الراحة حيوية للحفاظ على الطاقة على مدار ساعات طويلة. إن عملاءنا الذين يتمكنون من إيجاد طريقة للحصول علـى فترات راحـة لاستعادة الطاقة خلال اليـوم - وأفضل هذه الطرق هي أخذ غفوة في وقت ما في فترة بعد الظهيرة - يؤكدون دومًا أنهم يستطيعون التمتع بطاقة عالية في الفترات المسائية كذلك.

بروس آر.: الموازنة بين العمل - الحياة

اعتـرف "بروسـ آر." بأنه مدمـن للعمل. كان "بروس"، البالـغ من العمر سبعة وثلاثيـن عامًا والذي يحظـى بنجاح بالغ كمدير لشركة نشـر لإحدى المجلات، يقـول إنه يصل دومًا إلى العمـل في السابعة صباحًا، ويتنـاول الغداء في معظم الأيام على مكتبه، ولا يغادر العمل قط قبل السابعة مساءً، وعادة ما يواصل العمل في المنزل حتى فترة المساء. وكان "بروس" يفتخر بأنه يعمل لعدد ساعات يفوق ذلـك الذي يعمله أي من زملائه - نحو ثمانين ساعة في الأسبوع. اعترف كذلك بـأن جدول أعمالـه بدأ يترك أثرًا سلبيًّـا عليه وعلى أسرتـه. إن أداءه لم يتأثر، ولكن أيامه الطويلة جعلته يشعر بأنه في سباق وأنه مشتت، كما زاد حس الاستياء والحدة لديه إلى حد كبير. كان لديه ثلاثة أطفال، واحد في السابعة والثاني في الرابعـة والثالـث في الثانية، وقد توقفت زوجته عن العمـل عندما أنجبت طفلها الثالث. وقد تزايدت شكواها، كما أخبرنا "بروس"، من عدم تواجده مع أسرته. وقد شعر "بروس" بالذنب لعدم كونه والدًا أفضل. كان والده مدير شركة متفانيًا لـم يكرس سوى وقت محدود للغايـة لأسرته، وقد شعر "بروس" بأن غياب والده أثر فيه سلبًا. أتانا باحثًا عن مساعدة لإيجاد مزيد من التوازن في حياته، ولكنه أوضح أنه غير مستعد للتضحية بأدائه في عمله الذي يحبه.

بروس آر.

العائق أمام الأداء: الموازنة بين العمل والحياة

النتيجة المرغوبة: وقت للأسرة، وحالة مزاجية أفضل

الطقس

١٠,٠٠ صباحًا: فترة راحة للتعافي: تلميع الحذاء، زيارة ستاربكس

١٢,٠٠ ظهرًا: الغداء وسماع الموسيقى على المكتب

٣,٠٠ عصرًا: راحة للتعافي: التنفس العميق

٦,٠٠ـ٨,٠٠ صباحًا في يوم السبت و ٨,٠٠ ـ ١٠,٠٠ مساءً في يوم الأحد: ساعات محددة للقيام بعمل المكتب

خطوات تتخذ مرة واحدة

- أخذ فترات راحة مساعدة مجدولة كل يوم

تأثر "بروس" بالدليل القائل إن أفضل الرياضيين في العالم يطورون أنظمة روتينية ممنهجة للغاية ويمزجونها بحياتهم. فإن كان للانفصال عن الانخراط من وقت لآخر القدرة على مساعدته على أن يكون أكثر فاعلية في عمله، فإن هذا أمر جيد وباعث على الطمأنينة بالنسبة له. ولأنه كان منظمًا بطبعه، كان مستعدًّا لتجربة طقوس تجديد الطاقة. شرحنا له أن السبيل إلى ذلك هو إيجاد أشكال من التعافي تساعده حقًّا على تغيير المسارات والانفصال عن عمله.

عندما سألنا "بروس" عن الأنشطة غير المتعلقة بالعمل التي تمنحه شعورًا حقيقيًّا بالاسترخاء، فإن أول نشاط ورد في ذهنه هو تلميع حذائه. فكان يعمل في مبنى متعدد الطوابق في منتصف مدينة مانهاتن وكان هناك متجر لتلميع الأحذية على بعد ثلاثة طوابق من مكتبه. قرر "بروس" أنه سينهض من على مكتبه ثلاث مرات كل أسبوع في العاشرة صباحًا

والذهـاب إلى مكان تلميع الأحذية. كان لديـه منظف أحذية مفضل هناك: رجـل مرح في السبعين من عمره يـروي قصصًا مذهلة. ووجد "بروس" أن هـذه الدقائق العشرين التي يمضيها بين السير حتى المتجر وعملية التلميع نفسهـا والحوار الشيق - كلها أمور مبهجة للغايـة. وهو لم يكن لديه أحذية كافيـة تبرر ذهابه إلى هناك خمس مرات في الأسبوع؛ لذا في أيام الثلاثاء والخميس كان يقضي فترة راحته في الهبوط عشرة طوابق للذهاب إلى مقهي ستاربكـس بالقرب مـن مكتبه لاحتساء قـدح قهوته العزيز الـذي يحتسيه نهارًا.

وبالنسبـة للغـداء، لم يفضـل "بروس" الخروج من مكتبـه، ولكنه وافق علـى تنحية عمله جانبًا لمدة خمـس عشرة إلى عشرين دقيقة. ولأنه عاشق للموسيقـى الكلاسيكيـة، فقـد قرر وضـع سماعـات الأذن والاستمـاع إلى بيتهوفـن أو موزارت في أثناء تناول الطعام. اكتشـف "بروس" أيضًا شكلاً آخـر من أشـكال استعادة الطاقة خـلال الوقت الذي أمضـاه معنا: اليوجا والتنفسـ؛ ففي الثالثة عصرًا، كان يغلق باب مكتبـه، ويخلع حذاءه، ويتخذ وضعيـات اليوجا على الأرض لمدة عشر دقائق. وكان يتبع هذا بعشر دقائق مـن التنفس العميـق. وقد استغـرق منه الأمـر أربعة أسابيـع لترسيخ هذه الطقوس حتى يمكنها ترك أثر ملحوظ على حياته.

وعلـى مدار الوقت، طور "بروس" طقسيـن آخرين لاستعادة الطاقة في حياتـه. الأول متعلق بعطلات نهاية الأسبـوع؛ فلم يكن مستعدًّا للابتعاد عن العمـل تمامًا، ولكن من أجل منـح المزيد لنفسه ولأسرتـه، جعل العمل في عطلـة نهاية الأسبوع مقتصرًا على فترتين قصيرتين محددتين. الأولى في صبـاح السبت من السادسة إلى الثامنـة صباحًا، قبل استيقاظ أي أحد في العـادة. وقد سمح له هذا بالتركيز على العمل الورقي الذي لاقى صعوبة في الانتهاء منه في المكتب؛ فمن خلال تولي أمره في صباح السبت، لم يتراكم عليـه طـوال الأسبوع. وإلا فـي حالة وجود ظروف طارئة، قـرر "بروس" ألا يخصصـ أي وقـت للعمل على الإطـلاق في باقي يوم السبـت أو خلال يوم الأحد.

وكانت فترة العمل الثانية ما بين الثامنة والعاشرة مساءً في مساء الأحد بعد أن ينام أطفاله. وقد مكنه هذا من الاطلاع على الإيميلات التي وردته خلال عطلة نهاية الأسبوع والتخطيط للأسبوع المقبل. ولم يكن "بروس" يتبع أيًّا من هذه الطقوس بمثالية بالغة. فعندما كان يتراكم لديه بعض العمل، أو يواجه موعدًا نهائيًّا يولد لديه القلق، كان يلغي في بعض الأحيان فترات راحته المجدولة خلال اليوم أو ينوي العمل خلال عطلات نهاية الأسبوع. ولكن عندما يحدث هذا، كان يلاحظ أنه لا يشعر بمشاعر إيجابية، وينتابه مزيد من التعب في نهاية اليوم، وتصير قدرته على التواصل مع أسرته منقوصة.

إن طقس استعادة الطاقة الأخير الذي طوره "بروس" كان مرتبطًا بالسفر على وجه الخصوص؛ فكان يمضي الكثير من الأوقات في الطائرات، ولطالما وجد هذا الجزء من حياته مثيرًا للتوتر ومستنزفًا للطاقة. وبعد هجمات الحادي عشر من سبتمبر، أصبح السفر أكثر صعوبة من أي وقت مضى. وفي محاولة منه لتحسين هذه التجربة ومنح نفسه مصدرًا إيجابيًّا للتعافي، شرع "بروس" في أخذ كتاب معه ليستمد منه المتعة. والنتيجة أنه بدأ يستمتع بالسفر بطريقة غير مسبوقة، فأصبح السفر شيئًا أقل إثارة للتوتر في حياته.

زيادة المهام صعوبة

مع الوضع في الاعتبار كل الفوائد التي نستمدها من ممارسة ولو حتى تمرينات متوسطة، تبدو مسألة عدم ممارسة الغالبية العظمى من الأمريكيين أيًّا منها مسألة غريبة للغاية. وتفسير هذا بسيط إلى درجة مذهلة؛ فبناء القوة والتحمل يتطلب الضغط على أنفسنا فيما وراء نطاق راحتنا والشعور بعدم الراحة. والأمر يستغرق وقتًا حتى تبدأ الفوائد الواضحة في الظهور، ومعظمنا ينسحب قبل أن يحدث هذا.

ولكل مـن تمرينات القوة وتلك الخاصة بتقويـة القلب والأوعية الدموية تأثيـر بالغ على الصحة، ومستويات الطاقـة، والأداء (انظر الجدول). منذ نشر كتـاب "كينيث كوبـر" *Aerobics* في منتصـف الستينيات من القرن العشريـن، سـاد اعتقـاد أن أفضل طريقـة لاكتساب اللياقـة هي من خلال الممارسـة المنتظمة للأيروبكس وتمرينـات الحالة الثابتة. وقد عرفنا عبر خبرتنا أن التدريبات الفترية أفضل من التدريب والضغط المستمرين. وظهر التدريب الفتري في البداية كطريقة لزيادة كل من السرعة وقوة التحمل لدى العدائيـن في أوروبا في منتصف الثلاثينيات. وكان يتضمن فترات قصيرة إلى متوسطة من بذل الجهد، والتي يتم المناوبة بينها وبين فترات قصيرة إلى متوسطـة من الراحـة أو بذل جهد أقـل. والفرضية الكامنة هـي أنه يمكن إنجـاز قـدر أكبر كثيرًا مـن العمل المكثـف إن تمت مقاطعتـه بفترات من الراحة.

وبروتوكـول التدريـب الذي ينصح به في العادة هـو عشرون إلى ثلاثين دقيقـة من التدريب المستمـر، ثلاثة إلى خمسة أيام فـي الأسبوع، مع بلوغ من ٦٠ إلى ٨٥٪ من الحد الأقصى لضربات القلب. لكن في دراسة مشتركة أجرتهـا مؤخرًا جامعتا هارفـارد وكولومبيا، وجد الباحثون أن مجموعة من الجرعـات القصيرة من نشاط الأيروبكـس المكثف - بحيث يستمر الواحد ستين ثانية أو أقل - متبوعة بتعافٍ هوائي كامل كانت لها تأثير إيجابي عميق علـى المشاركين، ففي فترة لا تتعـدى ثمانية أسابيع فقط، تمتع المشاركون بتحسـن بالغ في لياقـة جهاز القلب والأوعية الدمويـة وتنوع ضربات القلب والحالة المزاجية، كما ازدادت لديهم كذلك قوة الجهاز المناعي وانخفض ضغط دمهم الانبساطي.

العلاقة[١٤] بين ممارسة التدريبات والأداء

● أعلنت شركة دو بونت انخفاضًا يقدر بـ ٤٧٪ في معدل غياب الموظفين على مدار فترة ست سنوات لدى المشاركين في أحد برامج اللياقة للشركة. وقد وجدوا كذلك أن نسبة أيام الإعاقة التي استخدمها هؤلاء الموظفون قلت عنها لدى غير المشاركين بالبرنامج بنسبة ١٤٪ - أي أن إجمالي أيام الإعاقة انخفض بمعدل ١٢,٠٠٠ يوم.

● خلصت دراسة أجرتها دورية /يرجونوميكس أن "المتمتعين بلياقة جسدية يقدمون أداء ذهنيًا أفضل من ذلك الذي يقدمه غير المتمتعين بهذه اللياقة، وانخفض عدد الأخطاء التي يرتكبها العمال المتمتعون باللياقة في المهام التي تتطلب تركيزًا وذاكرة قصيرة المدى عن أخطاء غير المتمتعين باللياقة بنسبة ٢٧٪".

● في دراسة أجريت على ثمانين مديرًا على مدار فترة تمتد طوال تسعة أشهر، تحسنت اللياقة لدى هؤلاء الذين يمارسون التمرينات بانتظام بنسبة ٢٢٪ وتحسنت قدرتهم على اتخاذ قرارات معقدة مقارنة بمن لا يمارسون التدريبات بنسبة ٧٠٪.

● وجدت شركة التأمين على الحياة الكندية أن ٦٣٪ من المشاركين في أحد برامج اللياقة أكدوا تمتعهم بمزيد من الاسترخاء الجسدي، وبقدر أقل من التعب، وبمزيد من الصبر في أثناء قيامهم بعملهم. وأشار نحو ٤٧٪ أنهم صاروا أكثر يقظة، وربطتهم علاقات أفضل بمشرفيهم وزملائهم، وشعروا بمزيد من المتعة في العمل.

● في شركة يونيون باسيفيك للسكك الحديدية، أكد ٧٥٪ من الموظفين أن التدريبات المنتظمة حسنت من تركيزهم وإنتاجيتهم بشكل عام في العمل.

وجدت شركة جنرال موتورز أن نسبة الشكاوى الوظيفية وحوادث العمل انخفضت بنسبة ٥٠٪ لدى الموظفين الذين شاركوا في برنامج لياقة جسدية، وأن نسبة الوقت المهدر لديهم قلت بنسبة ٤٠٪.

● وجدت شركة كورس بروينج أن عائدها من كل دولار تنفقه في برنامج لياقة تابع للشركة بلغ نحو ٦,١٥ دولار. وأكدت كل من شركة تأمين إكويتابل لايف، وشركة جنرال ميلز، وشركة موتورولا أن ذلك العائد وصل إلى ثلاثة دولارات على الأقل أمام كل دولار أنفقته.

ونحـن نؤمن بقيمة التدريب الفتري ليس فقط لما له من فوائد جسدية، ولكـن أيضًـا لإمكانية استخدامه بشـكل عملي للإبحار فـي التحديات التي نواجههـا في حياتنا اليومية، فلطالما قبـع التدريب الفتري في قلب عمليتنا التدريبيـة. وهو يأخـذ أشكالًا عديـدة: الْعَـدْو لمسافات قصيـرة، وصعود الدرجـات وهبوطهـا، وركـوب الدراجات، بل رفـع الأثقال أيضًـا، مادامت التمرينات تؤدي إلى زيادة وتقليل ضربات القلب بشكل إيقاعي.

التدريب الفتري هو وسيلة، ليس لاكتساب مزيد من الطاقة وتحمل مزيد من التوتر فحسب، ولكن أيضًا لتعليم الجسم كيف يتعافى بمزيد من الفاعلية.

وإنفـاق الطاقـة واستعادتهـا عمليتـان فسيولوجيتـان نشطتـان. ووفقًا لخبرتنـا، لا يعتبـر أي نـوع من أنـواع إنفاق الطاقـة الطوليـة - جسدية أو عاطفيـة أو ذهنية أو روحية - مثاليًا للأداء، بـل قد يكون مدمرًا على مدار الوقـت. فيتطلب الانخـراط الكامل القدرة على الاستجابـة سريعًا وبمرونة لأية متطلبات نواجهها في حياتنا، وفي الوقت نفسه الانفصال عن الانخراط واستعادة التوازن بسرعة وفاعلية.

القوة لأجل الحياة

تضاهي أهمية تدريبات القوة أهمية تدريبات جهاز القلب والأوعية الدموية جزئيًا، لأن فقدان القوة الجسدية يرتبط ارتباطًا كبيرًا بعلامات التقدم في العمـر ونقصان الطاقة. فنفقد في المتوسط[١٥] نحـو نصف رطل من الكتلة العضليـة سنويًا بعد سن الأربعين في غيـاب تدريبات القوة المنتظمة. منذ منتصف الثمانينيات من القرن العشرين، جمع الباحثون في جامعة تافتس قـدرًا استثنائيًا من البيانات حول آثار تدريبـات القوة بين كبار السن. وفي

دراسة نشرتها دورية *أمريكان ميديكال أسوسيشن* عام ١٩٩٠ - على سبيل المثال - خاضت مجموعة من قاطني دار مسنين تتراوح أعمارهم بين السادسة والثمانين والسادسة والتسعين برنامجًا لتدريبات القوة. كانوا جميعًا يعانون أمراضًا مزمنة خطيرة وأغلبهم كان يستخدم عصا سير أو عكازًا. وبعد التدريب ثلاث مرات فقط في الأسبوع لمدة ثمانية أسابيع، زادت قوة المشاركين بمتوسط ١٧٥٪ وازداد توازنهم بنسبة ٤٨٪.

ومؤخرًا، أجرت باحثة في جامعة تافتس، "ميريام نيلسون"، دراسة ضبط[١٦] للنساء البالغة أعمارهن من خمسة وخمسين إلى سبعين عامًا واللاتي لم يسبق لهن ممارسة أية تمرينات بالمرة. وبعد عام، فإن هؤلاء اللاتي واصلن عدم ممارسة التمرينات فقدن ٢٪ من كثافة العظام لديهن وعانين خسارة للتوازن تقدر بـ ٨,٥. أما هؤلاء اللاتي خضن برنامج تدريب قوة لمدة ثلاثة أيام في الأسبوع فقد زادت لديهن كثافة العظام بنسبة ١٪ وزاد لديهن التوازن بنسبة ١٤٪. وعلى نطاق أوسع، وجدت أن تدريبات القوة أدت أيضًا إلى زيادة الطاقة الكلية، وسرعة الأيض، وعملت على تقوية القلب.

وقد أجمع الفسيولوجيون على أن فقدان العضلات - أكثر من أي عامل فردي آخر - مسئول عن كل من الضعف ونقص الحيوية المرتبطين بالتقدم في العمر؛ فخسارة كثافة العظام، على سبيل المثال، تزيد إلى حد كبير من احتمال الإصابة بتخلخلها، والذي يجعل العظام أكثر هشاشة ويصيب نحو ٢٥ مليون أمريكي. فمع بلوغ سن التسعين[١٧]، ستكون واحدة من بين كل ثلاث سيدات قد عانت كسرًا في الورك. والجدير بالذكر أن عدد وَفَيات النساء بسبب كسر الورك يفوق عدد وَفَيات النساء بسبب سرطان الثدى، وسرطان الرحم، وسرطان المبيض مجتمعة.

ويشار لبناء القوة الجسدية في بعض الأحيان باسم "زيادة الصلابة". في عالم موظفي الياقات البيضاء كثيري الجلوس الذي يزداد حجمًا يومًا بعد يوم، يحول غياب أية أنشطة جسدية منتظمة دون حدوث عملية الصلابة الطبيعية التي ترتبط ببساطة بالحياة الجسدية النشطة. والنتيجة هي أنه

فـي أثناء تقدمنا فـي العمر، لا يتبقـى لمعظمنا سوى قدر أقـل من الطاقة لمواجهة التحديات والمواقف العصيبة.

وتدعـم دراسة طويلة الأمد أجريت على الجنود الذين شاركوا في واحد من أكثر البرامج التدريبيـة كثافة هذه النتيجة. اشتملت الدراسة على نحو مائتـي جندي خاضوا دورة البقاء على قيـد الحياة، والمراوغة، والمقاومة، والهـروب أو SERE، والتـي يتم تدريسها في مركـز ومدرسة فورت براجز جيـه إف كيه سبيشيال وارفير - والذي تعد التدريبات التي تقدمها من بين أكثر التدريبات التي يقدمها أي فرع من فروع الجيش صرامة وصعوبة.

وقـد تمت مقارنة المشاركين في دورة SERE بالجنود الذين يخوضون أشكالًا أخرى من التدريب، وكذلك بالطيارين الذين يقومون بعمليات جوية عسكريـة، والقافزين بالمظلات المبتدئيـن الذين يقفزون قفزتهم الأولى، والمرضـى المدنيين الذين هم على وشك خوض جراحة خطيرة. وأخذ من جميع المشاركين عينة من اللعاب، حتى يصبح في الإمكان قياس مستويات هرمـون التوتر لديهـم قبل وفي أثنـاء وبعد الحدث العصيـب. وقد وجدت الدراسة أن جنود دورة SERE كانوا يتعافون دومًا بسرعة أكبر من الآخرين من أي حدث مثير للتوتر، وفي المقابل كانوا مستعدين بشكل أفضل لمجابهة التحـدي التالي. وبـدا أن السبب الرئيسي في ذلك هـو أسلوب SERE في تعريضـ المشاركيـن إلى قدر حاد من التوتر يوازنـه فترات تعافٍ من حين لآخـر. وكما خلصـ المؤلفان "سيه. إيه. مورجـان الثالث" والرائد "جاري هازليت":

> تحسـن التدريبـات الصارمـة[١٨] مـن القـدرات الأدائية للشخص فـي ميدان المعركـة... فمفهـوم التطعيـم ضد التوتـر يشبه كثيـرًا مفهـوم الوقاية من مرضـ بعينه مـن خلال التطعيم ضـده. ومثل إكساب المناعـة، الذي يحدث فقط عند تقديم التطعيم بالجرعة السليمة، يحدث التطعيم ضد التوتر فقط عندمـا تكون كثافـة التوتر على أشدهـا - أي عالية بما فيـه الكفاية لتنشيط الأنظمـة السيكولوجية والبيولوجة لـدى المرء، ولكن منخفضة بما يكفى حتى

لا ترهقهم. فإن لم يكن مستوى التوتر عاليًا للغاية، ستحدث حساسية من التوتر، وسيكون أداء المرء على الأرجح أقل فاعلية عندما يتعرض للتوتر مجددًا.

باختصار، تقليص التوتر أو تجنبه يدمر القدرة، شأنه في ذلك شأن التوتر المفرط دون راحة. في دراسة نشرت في الصحيفة الطبية *لانسيت* درس الباحثون آثار الراحة في الفراش على نحو ١٦,٠٠٠ مريض يعانون خمس عشرة مشكلة طبية مختلفة. وقد اتضح أن المرضى لا يجنون فائدة كبيرة من نيل فترات راحة مطولة في الفراش، بغض النظر عن حالتهم الطبية. فعلى العكس، أدت الراحة في الفراش إلى تأخر التماثل للشفاء وتسببت في مزيد من الضرر للمريض في بعض الحالات، وصدقت هذه النتائج حتى على الحالات التي طالما نصح الأطباء لها بالراحة في الفراش، بما في ذلك ألم الظهر السفلي، والتعافي بعد الإصابة بأزمة قلبية، والتهاب الكبد الحاد المعدي.

فرانك كيه.: التحمل الهزيل للتوتر

العائق الرئيسي أمام الأداء الذي ظهر في اختبار الانخراط الكامل لـ "فرانك كيه." هو التحمل الهزيل للتوتر - أي النزعة للإصابة بالإحباط بسهولة والتعامل بخشونة مع الآخرين عند معاناة الضغوط، وبوصفه رئيس قسم ترقى حديثًا لدى متجر بيع بالتجزئة ضخم يعاني مشكلات، كان "فرانك" انتقاديًا في كثير من الأحيان وكان يفقد رباطة جأشه مع زملائه. وبالرغم من موهبته الكبيرة، فإنه لم يكن يستغل أقصى قدراته - وأكدت تقييمات مديريه المباشرين هذا الأمر.

لطالما بغض "فرانك" التمرينات الرياضية، وفي سن السادسة والأربعين، كان يعاني زيادة في الوزن تقدر بنحو عشرين رطلاً، ولكنه كان لا يزال يملك طاقة أكبر من تلك التي يمتلكها معظم الموظفين الأصغر ممن يشرف عليهم. أدرك أن التمرينات سوف تعزز صحته، ومن حين لآخر،

وبضغـط من زوجته، كان يمارس رياضة الركض على مضض. المشكلة هي أن مزيجًا من الملل وعدم الراحة كان يستحثه دومًا على التوقف في غضون بضعة أسابيع.

وقد وعدنـا "فرانك" بأنـه إذا مارس التمرينات الرياضيـة بانتظام، فسيصير لديه وسيلة قوية للتخلص من التوتر الذي يعانيه وإخضاع مشاعره لسيطـرة أفضل. أشرنا كذلك إلى أنه لم يسبق له الالتزام ببرنامج تدريبي فترة طويلة بما يكفي للحصول على أية فوائد. التزم "فرانك" - في تشكك ولكـن ببسالـة - ببرنامج تجريبي يمتد طوال ستيـن يومًا، وهو الوقت الذي يستغرقه ترسيخ أي طقس جديد في العادة. وأقدم كذلك على عمل عضوية لمدة شهرين في النادي الصحي المحلي لديه.

بعـد ذلـك، ساعدنا "فرانك" علـى تصميم برنامج تدريبـي قائم على الفتـرات. والسبيـل للنجاح فـي أي برنامج لياقة جديد هـو البدء ببطء ثم زيـادة السرعة تدريجيًّا. اقترحنا على "فرانك" شراء جهاز قياس ضربات القلـب كطريقـة لقياس أنمـاط التوتر - الراحـة لديه بدقة. ونظـرًا لسنه وعـدم ممارستـه التمرينات قبـل ذلك، جعل معـدل النبضـات الذي يبغي الوصـول إليه هـو ١٤٠ نبضة (تحرَّ الأمـر مع طبيبك قبـل أن تختار معدل ضربـات القلـب الخاص بك). فـي البداية، وجد "فرانـك" أن بوسعه بلوغ هـذا المعدل بسهولة من خـلال المشي بخطى سريعـة. كان يمشي بسرعة طـوال ستين ثانية ثم يبطئ من سرعته حتى تنخفض ضرباته إلى ٩٠. كان يكرر عملية رفع وخفض معدل الضربات هذه طوال العشرين دقيقة التالية؛ فبـدلاً من أن يضغط على نفسه باستمرار لمدة عشرين إلى خمس وعشرين دقيقـة، كان يعلم جسده كيف يتحمـل التوتر، وفي الوقت نفسه كيف يتعافى بفاعلية.

فرانك كيه.

العائق أمام الأداء: تحمل ضعيف للتوتر

النتيجة المرغوبة: الهدوء والسيطرة على النفس

الطقس

الاثنين ٧:٠٠ صباحًا: المشي

الأربعاء ٦:٣٠ صباحًا: المشي، تدريبات القوة

الجمعه ٧:٠٠ صباحًا: المشي/الهرولة

الأحد ١١ صباحًا: التدريب الفترى، تدريبات القوة

خطوات تتخذ مرة واحدة

- شراء جهاز قياس ضربات القلب
- شراء ملابس رياضية جديدة

وعلى الفور تقريبًا، اكتشف "فرانك" أن التدريبات الفترية كانت أكثر إمتاعًا وإثارة من محاولات هرولته السابقة. شعر بمشقة متوسطة في أثناء تدريباته الجديدة، ولكن ليس إلى الحد الذي يجعله يريد الانسحاب. وفي الأسبوع الثاني، بدأ يجرب فترات راحة مختلفة في أيام متناوبة. وفي أحد الأيام، انتقل في مدى ضيق بين ١٠٠ و ١٣٠ نبضة في الدقيقة. وفي الجلسة التالية تنقل بين ١٠٠ و١٤٠ نبضة. وعلى مدار الوقت، بدأ يهرول لبلوغ معدل النبض المستهدف.

مبدئيًا، التزم "فرانك" بالتدريب في صباح ثلاثة أيام في الأسبوع - الاثنين والأربعاء والجمعة في السابعة صباحًا. وقد اختار هذه الأوقات لأنه أدرك أنه في حالة عدم ممارسته الرياضة في وقت مبكر، فإنه لن يمارسها على الأرجح إطلاقًا. التزم كذلك بممارسة تمرينات القوة مرتين أسبوعيًا.

وتعـد تدريبات القـوة أحد أشكال التمرينات الفتريـة - رفع ثقل عدد معين مـن المرات ثم الراحـة. والتمرين الأساسي الأهم هـو تدريب كل جزء من أجـزاء الجسم الستة - الكتفيـن والظهر والصدر والعضلـة ذات الرأسين والعضلة ثلاثية الرءوس والساقين - برفع ثقل مناسب من ثماني مرات إلى اثنتـي عشرة مرة. ومرة أخرى، كان هدفنا هو حمل "فرانك" على مجابهة التحـدي تدريجيًّا، ولكن ليس إلى حد مفرط حتـى لا يشعر بالألم والإنهاك والرغبة في الانسحاب.

وفـي الأسبوع الرابع، كان يتوجب علـى "فرانك" الالتزام بمجموعة من المواعيـد النهائية في العمـل، فألغى ثلاثة أيام متتالية مـن التدريب. وقد تفاجـأ عندما وجد أنه يفتقد التمرينات، وقرر أن يذهب إلى ناديه الصحي فـي صباح الأحـد التالي حتى لو لم يكن هذا مدرجًـا في جدوله. وقد خطر ببالـه أن يشترك في صف التدرب على الدراجـة الثابتة والذي راقه كثيرًا. ويقـوم هـذا التدريب علـى الفترات - زيـادة وخفض التوتـر والسرعة على الدراجـة الثابتة في أثناء الاستمـاع إلى الموسيقى. اكتشـف "فرانك" أنه استطـاع مجابهة التحـدي بمهارة فائقـة وأنه استمتع بصحبـة المتدربين الآخريـن، وقـرر إضافة صف الأحـد إلى برنامجه الأسبوعـي، وأن يمارس تمرينات القوة بعد ذلك.

كان ابـن "فرانـك"، البالغ من العمر ثلاثة عشـر عامًا، يهوى استقلال الدراجـات، وعندمـا صـار الطقـس دافئًا، اقتـرح "فرانك" علـى ابنه في صبيحـة أحد أيام السبت أن يستقلا الدراجات معًا. وقد انتهت بهما الحال بقيـادة دراجتيهمـا عشرة أميال حتـى بلدة صغيرة، ثم تنـاولا الإفطار معًا وعـادا أدراجهما. خطر لـ "فرانك" أن تلك ستكون طريقـة مذهلة لقضاء وقـت مع ابنه، واقترح عليه القيام بذلك مجـددًا في الأسبوع المقبل. ودون الكثيـر مـن التفكير، سرعـان ما تحول هذا إلـى روتين يقومـان به كل يوم سبت، ووقتًا ثمينًا يمضيه كل منهما بصحبة الآخر.

وفي نهاية الأسبوع الثامن، رسخ "فرانك" طقسًا تدريبيًّا يمارسه ثمانية أيام في الأسبوع، والذي صار له حياة في حد ذاته. وكما وعدناه، فقد أصبح

مصدرًا فعالاً للراحـة الذهنية والعاطفية، وشعر بتوتر أقل في العمل. ولأنه كان يتمتـع أيضًـا بقدر وافر من الطاقـة، فقد تمكن من إنجـاز المزيد في اليوم مع عدم الشعور بالضغط في المساء.

ضع في ذهنك

- الطاقة الجسدية هي المصدر الرئيسي الوحيد في الحياة.
- الطاقة الجسدية تستمد من التفاعل بين الأكسجين والجلوكوز.
- المنظمان الأهم للطاقة الجسدية هما التوتر وتناول الطعام.
- تنـاول من خمس إلى ست وجبات منخفضة السعرات الحرارية وعالية القيمـة الغذائيـة فـي اليوم يمـد الجسم بإمـداد ثابت مـن الجلوكوز والعناصر الغذائية الرئيسية.
- شرب أربع وستين أوقية من الماء يوميًّا هو عامل مهم للسيطرة الفعالة على الطاقة الجسدية.
- يحتاج معظم الكائنات البشرية إلى سبع أو ثماني ساعات من النوم كل ليلة كي تؤدي وظائفها على النحو الأمثل.
- الذهاب إلى الفراش مبكرًا والاستيقاظ مبكرًا يساعد في تعزيز الأداء.
- التدريـب الفتري أكثر فاعلية من تدريب الحالة الثابتة في بناء القدرة الجسدية وتعليم الناس كيف يتعافون بمزيد من الفاعلية.
- للحفاظ على انخـراط كامل، لابد أن نأخذ استراحة لاستعادة الطاقة كل ٩٠ إلى ١٢٠ دقيقة.

الطاقة العاطفية:
تحويل التهديد إلى تحدٍّ

الطاقة الجسدية هي الوقود الخام لإشعال مهاراتنا ومواهبنا العاطفية. فكي نقدم أفضل أداء لدينا، لابد أن تراودنا مشاعر سارة وإيجابية: الاستمتاع، التحدي، المغامرة، الفرص السانحة. فالمشاعر التي تنتج عن التهديد أو العجز - الخوف، الإحباط، الغضب، الحزن - تبث فينا إحساسًا سُمِّيًّا وترتبط بإفراز هرمونات توتر بعينها، أبرزها الكورتيزول. ومن منظورنا،[1] فإن الذكاء العاطفي هو ببساطة القدرة على التحكم في المشاعر بمهارة في سبيل تعزيز الطاقة الإيجابية والانخراط الكامل. بصيغة عملية، تعد "العضلات" الرئيسية أو الكفاءات التي تعزز المشاعر الإيجابية هي الثقة في النفس، وضبط الذات (تنظيم الذات)، والمهارات الاجتماعية (الفاعلية في التعامل مع الآخرين)، والتعاطف. وتشمل "العضلات" الداعمة الصغرى الصبر والتفتح والثقة والاستمتاع.

واكتساب العضلات العاطفية التي تعزز الأداء بأقصى قدر ممكن يعتمد على خلق توازن بين تدريبها بانتظام وتركها لتتعافى بين الحين والآخر. وتمامًا كما نستنزف قوة القلب والأوعية الدموية أو نرهق العضلة ذات الرأسين بتعريضها للتوتر، فإننا قد ننهك عاطفيًّا كذلك إن أخذنا ننفق طاقة عاطفية دون راحة. وعندما تكون عضلاتنا العاطفية ضعيفة أو غير كفء للإيفاء بالمتطلبات - إن كنا نفتقر للثقة أو لا نتمتع بكثير من الصبر

على سبيل المثال - لابد أن نبني مقدرتنا بمنهاجية بتطوير طقوس تساعدنا على تجاوز قدراتنا الحالية والتعافي بعد ذلك.

والمقدرة الجسدية وتلك العاطفية مترابطتان بصورة معقدة، فعندما تشرع المتطلبات في استنزاف احتياطي طاقتنا الجسدية، يكون أحد عواقب هذا هو أننا نبدأ في الشعور بأننا نجابه حالة طوارئ. فننتقل إلى ربعية الطاقة العالية السلبية، والتي تحذرنا بأن حاجة ما لم يتم تلبيتها؛ وهذا هو ما حدث بالضبط في حياة "روجر بي.". فلأنه لم يبد سوى انتباه ضئيل لتجديد طاقته الجسدية، انخفض قدر الوقود في خزانه على مدار الوقت. وفي الوقت نفسه، أدرك أن الضغوط والمتطلبات في حياته تزداد بشكل متعنت. ولشعوره بأن مديره قد أهمله، ولإحساسه بالقلق حيال وظيفته، وبسبب انفصاله عن أسرته، هيمنت على "روجر" مشاعر القلق والإحباط والدفاعية.

والمشاعر السلبية ذات أثر سلبي على الطاقة؛ حيث إنها تقوض الكفاءة. فشأنها شأن السيارة التي تستهلك كثيرًا من الوقود، فهي تستنزف خزان وقودنا بمعدل سريع. وبالنسبة للقادة والمديرين، تعد المشاعر السلبية ماكرة بصورة مزدوجة؛ لأنها معدية للغاية. فإن كنا نستثير مشاعر الخوف والغضب والدفاعية لدى الآخرين، فإننا نقوض تدريجيًّا قدرتهم على تقديم أداء فعال. والمشاعر السلبية المزمنة - وخاصة الغضب والاكتئاب - تم الربط بينها كذلك وبين مجموعة كبيرة من الاضطرابات والأمراض التي تبدأ من ألم الظهر ونوبات الصداع، وتنتهي بأمراض القلب والسرطان.

وقد توصل عالم الوبائيات "ديفيد سنودين" إلى هذه العلاقة في دراسته التي أجراها على ٦٧٨ سيدة مسنة يعملن في إحدى دور العبادة. قرر "سنودين" دراسة العوامل التي تتوافر لدي السيدات اللاتي أصبن في النهاية بألزهايمر ولم تتوافر لدى هؤلاء اللاتي لم يصبن به. كان قد طُلب من جميع السيدات اللاتي أخضعهن للدراسة كتابة مقال شخصي عندما بدأن العمل في بداية العشرينات من أعمارهن. وبعد تحليل هذه المقالات،[٢] اكتشف "سنودين" أن السيدات التي عكست كتابتهن رجحانًا للمشاعر

الإيجابيــة (السعــادة والحب والأمــل والامتنان والرضا) عشــن فترة أطول وخضــن حيوات مثمــرة؛ فالسيدات اللاتــي كتبن أكبر عدد[٣] مــن العبارات العاطفيــة الإيجابيــة قل لديهن خطــر الوفاة في أي ســن بنحو الضعف عن هــؤلاء اللاتي كتبن أقل عدد من مثل هذه العبارات. ويتسق هذا[٤] مع النتائج التــي توصلت إليها عدة دراســات أخرى، والتي خلصت إلــى أن تاريخًا من الاكتئــاب - وهــو الشعور الأكثر سُمِّيَّةً من بيــن كل المشاعر السلبية - يزيد بمقــدار الضعف احتمال الإصابة بألزهايمر في نهاية المطاف. وأثرت هذه النتائج بعمق علــى "سنودين"، ليس فقط على المستوى المهني، وإنما على المستوى الشخصي أيضًا. يقول: "أبذل الآن جهدًا واعيًا كي أستعيد توازني الفسيولوجي سريعًا بعد كرب ما. فأحاول ألا[٥] أظل عالقًا في السلبية؛ فهدفي هو إعادة جسدي إلى حالته الطبيعية والصحية بأسرع وقت ممكن".

وفــي حالة "روجــر"، فهو لم يعــانِ بعد أيــة مشكلات صحيــة خطيرة، بالرغم مــن أنه لاحظ زيادة مرات إصابته بالصداع وآلام الظهر المزعجة التــي كانت تشتته وتشغل باله أحيانًــا. وعندما عمل معنا، بدأ "روجر" يرى كيــف أثرت الطاقة السلبية على حياته سلبًا بطــرق أخرى؛ ففي الأيام التي كان يشعــر بها بقلق شديد، لاحظ ضعفًا في تركيــزه وقدرته على المثابرة. وعنــد نفــاد صبره، تصيــر تفاعلاته مــع زملائه أكثــر حدة، ويبــدو أنه لا يستطيــع سوى إنجاز أقل القليل. وحينمــا يتملك منه الإحباط، يصاب بنوع حاد من الإنهاك في منتصف النهار، والذي ينتزع منه أي حافز للعمل. وفي تلك الأيام النادرة التي يشعر فيها بالاسترخاء والسيطرة على نفسه، يتمكن "روجــر" من البقاء منخرطًا وإيجابيًّا بغض النظر عن قدر المتطلبات التي يجابهها.

وتأثير المشاعر السلبية على الأداء جلية على وجه الخصوص في مجال الرياضة. تأمل للحظة الحياتين المهنيتين المتناقضتين لاثنين من عظماء لعبــة التنس - "جون ماكنرو" و"جيمي كونرز"؛ فخلال حياته المهنية، كان "ماكنرو" سريع التأثر والاستثارة، ويقع بسهولة في شراك الغضب والإحباط بسبب أخطائه الخاصة أو تشكك الحكام فيما إذا كانت الكرة قد وقعت على

الخـط أم خـارج الملعب. وكان "كونرز" سريع التأثـر والاستثارة كذلك في بداية حياته المهنية، ولكن مع تقدمه في العمر بضع سنوات وزيادة خبرته، بـدأ يلعب بينما يـراوده إحساس متزايـد بالمتعة والبهجـة والشغف. وعلى النقيض، بدا أن "ماكنرو" يستمد قدرًا ضئيلاً للغاية من المتعة من اللعب، وقد ازدادت نوبات غضبه سوءًا مع تقدمه في العمر. استمد "كونرز" طاقته من حسه بالفرص السانحة والمغامرة، في حين أن "ماكنرو" استمد طاقته من وضعية دفاعية، فبدا أنه يحارب دومًا دفاعًا عن حياته.

من جانب، لم يَبْدُ أن سلبية "ماكنرو" كانت تؤثر على أدائه؛ فربما شعر "كونرز" بمزيد من المتعة، ولكن كلا اللاعبين استطاع الحصول على لقب المصنـف رقم واحد في العالم لعـدة سنوات متتالية، وفاز كلاهما بالعديد من البطولات الكبرى. ما الدليل إذن على أن المشاعر الإيجابية تعزز الأداء بشـكل أفضل؟ الإجابة هي قوة التحمل؛ ففي عيـد مولده التاسع والثلاثين، وصـل "كونـرز"، الأقل موهبـة بين اللاعبيـن كما يدعي البعض، لنصف نهائيـات بطولـة التنس المفتوحـة الأمريكية. وهـو لم يعتـزل اللعبة حتى سـن الأربعين. واعتـزل "ماكنرو" قبل ذلك بست سنـوات، في سن الرابعة والثلاثيـن. ففي الأساس، تحكـم "كونرز" في طاقتـه العاطفية بمزيد من الكفاءة أكثر مما فعل "ماكنرو"، وتمكن من اللعب بمهارة لفترة أطول. وقد حظي بمزيد من الاستمتاع كذلك على مدار الطريق.

واليـوم، يدرك "ماكنـرو" نفسه بعض عواقب لعـب المباريات في أثناء الانخراط في ربعية السلبية العالية؛ فمقارنًا نفسه باللاعبين الآخرين الذين سيطـروا على مشاعرهـم بشكل أفضل، كتب: "خطئـي بالطبع هو الشعور بالغضـب. هل أفادني أكثـر مما أضرني؟ لا أعتقد هـذا؛ ففي النهاية، كان والـدي محقًّا - فكنت على الأرجح سأبلي بلاء أفضل إن لم أقع فريسة لهذا الشعـور، فلم يكن بوسعـي الاعتماد فقط على موهبتي أو أي شيء آخر". إن عدم قدرة "ماكنرو" على السيطرة على غضبه، كما يؤمن الآن، كان عاملاً رئيسيًّا أسهم فيما أطلق عليه "أسوأ خسارة في حياتي، الهزيمة الأكثر دمارًا" - أمـام "إيفان ليندل" في نهائيـات البطولة الفرنسية المفتوحة للتنس بعد

أن كان متقدمًا مجموعتين مقابل لا شيء. أوضح ماكنرو ذلك في سيرته الذاتية الحديثة قائلاً: "أهدرت كثيرًا من الطاقة[٧] في البطولة الفرنسية من خلال الشعور بالغضب". وقد علمته التجربة لفترة وجيزة درسًا، وقد أخذ معه هذا الإدراك الجديد إلى بطولته التالية - ويمبلدون. يقول: "منذ أول مباراة في نادي آل إنجلاند، عقدت العزم على عدم فعل أي شيء يمنعني الثأر لرونالد جاروس (الملعب الذي أقيمت عليه البطولة الفرنسية المفتوحة)". وبالتأكيد، فاز "ماكنرو" ببطولة ويمبلدون، واستطاع، ليس من قبيل المصادفة، التحكم في حالته المزاجية طوال البطولة.

وإن كانت المشاعر الإيجابية تعزز الأداء الأفضل بمزيد من الفاعلية، فتأثيرها على نطاق المؤسسات عميق كذلك؛ فبعد عقد مقابلات مع عينة كبيرة[٨] من المديرين وموظفيهم، وجدت منظمة جالوب أنه لا يوجد عامل يتنبأ بإنتاجية موظف ما بوضوح أكثر من علاقته مع مديره المباشر. وعلى وجه التحديد، وجدت جالوب أن الدوافع الرئيسية التي تستحث الموظفين على الإنتاجية هي ما إذا كانوا يشعرون بأنهم يحصلون على رعاية مشرف أو أحد ما في العمل، وما إذا كانوا نالوا التقدير أو الثناء خلال الأيام السبعة الماضية، وما إذا كان أحد الأشخاص في العمل يشجعهم بانتظام على التطور. وإذا ما صغنا هذا بطريقة أخرى، تقبع القدرة على التمتع الدائم بطاقة إيجابية في قلب الإدارة الفعالة.

طوال سنوات عديدة، ما حفز "روجر بي." في عمله هو شعوره بأن مديره يرعاه ويؤمن بقدراته؛ فمع مؤازرة ريح داعمة له، اكتسب مزيدًا من الثقة بكفاءته، وتعامل مع الآخرين بإيجابية، وكان أكثر نجاحًا كرجل مبيعات. يعمد النجاح للاقتيات على نفسه، معززًا المشاعر الإيجابية التي تغذي الأداء في المقام الأول. والعكس صحيح أيضًا؛ فعندما أصبح مديره أكثر انشغالاً بمسئوليات أخرى ولم يعد داعمًا له كسابق عهده، ذوت متعة "روجر" وإحساسه بالأمان في العمل، جارفة في طريقها ثقته في نفسه، ومستوى انخراطه، وفي النهاية أداءه.

وبعدما أصبحت طاقته العاطفية أكثر سلبية، بدأ "روجر" يترك الأثر المضعف للمعنويات نفسه، الذي نتج عن عدم اهتمام مديره به على مرءوسيه المباشرين. تأنَّ للحظة وفكر في شخص طالما اعتبرته مرشدك في الحياة. هل كانت طاقته إيجابية أم سلبية؟ هل كنت أكثر تحفيزًا وإلهامًا في حياتك عندما كنت تتلقى التشجيع والدعم والتحدي أم عندما كنت تُنتقَد ويتم تهديدك؟

الاستمتاع وتجديد الطاقة

إن تغيير السبل ببساطة هو طريقة فعالة لإعادة تزويد أنفسنا بالوقود العاطفي. خلال العقد الماضي، أصبنا بالذهول والذعر عندما اكتشفنا أن معظم الناس لا يخوضون أنشطة بعينها لأنها ببساطة ممتعة ومشبعة عاطفيًّا. وأحد أكثر الأسئلة الكاشفة لمكنونات الذات التي نطرحها على العملاء الذين يشاركون في تدريباتنا هو عدد المرات التي يعايشون خلالها حسًّا بالبهجة أو الرضا العميق في حياتهم. وأكثر الإجابات التي نتلقاها هي "نادرًا". فكر لحظة في حياتك الخاصة. كم عدد الساعات التي تكرسها أسبوعيًّا لأنشطة فقط لأجل المتعة وتجديد الطاقة اللذين تمنحهما لنفسك؟ حدد بالنسبة المئوية قدر الوقت الذي تشعر خلاله بالاسترخاء. متى كانت آخر مرة تحررت فيها من كل شيء وشعرت بالانفصال عما حولك؟

إن أي نشاط ممتع ومشبع ومطمئن يستثير المشاعر الإيجابية. ووفقًا لاهتماماتك، قد يكون هذا النشاط هو الغناء، أو البستنة، أو اللقاء الحميمي بين الزوجين، أو تمارين اليوجا، أو قراءة كتاب ممتع، أو ممارسة رياضة، أو زيارة متحف، أو حضور حفل، أو مجرد قضاء وقت هادئ للتأمل وحدك بعد يوم مشحون من الانخراط مع الآخرين. والسبيل للنجاح في ذلك، كما اكتشفنا، هو جعل الأولوية لهذه الأنشطة، ومعاملة الوقت الذي تستثمره فيها بوصفه مقدسًا؛ فالهدف ليس مجرد الاستمتاع بهذا النشاط في حد

ذاتـه، ولكـن، من ناحية أكثـر عملية، يعـد وسيلة حيوية لتقديـم أداء جيد ثابت.

وعمـق أو جودة التجديـد العاطفي هو أيضًا شـيء مختلف؛ فهذا يعتمد علـى مدى متعـة وثراء وحيويـة النشاط. فالتلفـاز، على سبيـل المثال، هو إحـدى الوسائـل الرئيسيـة التـي تساعـد معظم النـاس علـى الاسترخاء واستعـادة طاقتهـم. لكن، في أغلب الأحوال،[٩] تعـد مشاهدة التلفاز النظير الذهنـي والعاطفي لتناول أطعمة ذات قيمـة غذائية منخفضة؛ فهو قد يمد الشخص بأحد أشكال التعافي المؤقتة، ولكنه ليس مفيدًا على الإطلاق ومن السهـل استهلاك الكثير منه. اكتشف باحثون مثل "ميهالي تشكزنتميهالي" أن مشاهدة التلفاز لفترات طويلة مرتبطة في الواقع بزيادة القلق والاكتئاب منخفض الحدة. وعلى العكس، فكلما زاد مصدر استعادة الطاقة العاطفية ثراء وعمقًا، استطعنا إعادة ملء احتياطي الطاقة لدينا وصرنا أكثر مرونة. فتجديـد طاقتنا العاطفية الفعال يسمح لنا بتقديم أداء أكثر كفاءة وخاصة في ظل الضغوظ.

إريكا آر.: القلق، الصرامة

كانـت "إريـكا آر." محامية ناجحـة للغاية في شركة كبـرى. وشكواها أنها شعـرت بأنها تَئِنُّ تحت وطأة ضغـط لا يلين بسبب متطلبات وظيفتها، وأنها لا تتوقـف عن القلق حول جودة عملها والشعـور بالندم لأنها لا تخصص إلا القليل مـن الوقت لولديها، اللذيـن تبلغ أعمارهما الحاديـة عشرة والثالثة عشـرة؛ فالحياة بالنسبة لها كانت بمثابة سلسلـة لا تنتهي من الالتزامات، وكانـت تأخـذ كل واحد من هذه الالتزامات على محمـل الجد. وكي تسيطر على قلقها، خططت "إريكا" لوقتها بدقة وقيدت نفسها بمعايير بحذافيرها. وقـد اكتسبت سمعة بأنها ماهرة فيما تفعله، ولكنها عرفت أيضًا بالصرامة

والفظاظة مع الآخرين. واتسمت علاقتها مع شركائها بالاحترام ولكن بالجفاء، وحاول الكثير من زملائها تجنب العمل في القضايا نفسها معها.

إن مشكلة "إريكا" لم تكن تتمثل في زيادة مقدرتها بقدر ما تتمثل في بلوغ الاسترخاء والتحرر من الأعباء؛ فشأنها شأن الكثير من عملائنا - وخاصة النساء - لم تخصص أي وقت تقريبًا لنفسها. وعندما طلبنا منها تذكر وقت شعرت خلاله ببهجة كبيرة في حياتها، أول شيء خطر ببالها هو مولد طفليها. والذكريات الوحيدة الأخرى التي وردت على الفور على ذهنها كانت ليلة حفل التخرج في مدرستها الثانوية ويوم زواجها. ولم يحدث أي حدث من هذه الأحداث في السنوات العشر الماضية. فاعترفت "إريكا" وهي محرجة بأن مجرد تفكيرها في تخصيص وقت للمتعة والاسترخاء لنفسها أمر يجعلها تشعر بعدم الراحة. وحتى في الإجازات التي كانت تمضيها مع أسرتها، كانت تلعب دور مرشد الرحلة الرئيسي، العازم على رؤية أكبر قدر ممكن من المزارات والعاجز عن التفكير في الاستلقاء على الشاطئ والاسترخاء ببساطة.

اقترحنا على "إريكا" أنها بوسعها أن تتمتع بمزيد من الفاعلية في العمل وشخصيًّا وفي علاقاتها بالآخرين إن وضعت مسافات أكبر بين الالتزامات وخصصت وقتًا محددًا للاستمتاع وإعادة شحن طاقتها العاطفية. كانت تمارس بالفعل نظامًا تدريبيًّا منتظمًا للغاية في وقت مبكر من كل يوم، ولكنه لم يمدها قط بأي نوع من أنواع المتعة. كانت تذهب لصالة الألعاب الرياضية أربعة أيام في الأسبوع قبل العمل وتضغط على نفسها كي تصمد طوال ثلاثين إلى أربعين دقيقة على آلة السير الكهربائية. وجدت التمرينات مملة، وبغضت الاستيقاظ في وقت مبكر للغاية كي تعود للمنزل عند استيقاظ طفليها؛ فكان ذلك مجرد التزام آخر تقوم به.

إريكا آر.

العضلة المستهدفة: المرونة
العائق أمام الأداء: القلق، الصرامة
النتيجة المرغوبة: الاستمتاع، التوازن

الطقس

الاثنين، الأربعاء، الجمعة: الغداء في المشتل
أيام الثلاثاء: صف الموسيقى في وقت الغداء
٩:٠٠ ـ ١١:٠٠ صباحًا أيام السبت: البستنة

خطوات تتخذ مرة واحدة

- الاشتراك في صفوف الموسيقى
- اختيار ثلاث روايات لقراءتها

سألنا "إريكا" إذا ما كان هناك أي شكل من أشكال الأنشطة الجسدية تستمد منه متعة حقيقية، فأخبرتنا بأنها كانت ترقص وهي طفلة، وبالرغم من أن المتطلبات الصارمة للباليه أنهكتها في النهاية، فإنها أحبت دومًا الأنواع الأخرى من الرقص مثل الرقص الحديث والجاز والإفريقي. اقترحنا عليها أن تستبدل بتمريناتها صفوف رقص طوال بضعة أسابيع على الأقل، والتفكير في أخذها في نهاية اليوم قبل العودة إلى المنزل كطريقة للانفصال عن عملها. وافقت "إريكا" على تجربة الأمر. وفي خلال فترة وجيزة، أصبحت صفوف الرقص مصدرًا للبهجة ووسيلة للانفصال التام عن العمل وشيئًا تتطلع لفعله.

وعندما نقبنا بداخلها أكثر، أخبرتنا "إريكا" بأن ثاني حب في حياتها وهي صغيرة كان قراءة الكتب الخيالية. ولكن عندما أصبحت بالغة، نادرًا

مـا كانت تقـرأ للحصول علـى المتعة. وقضـاء وقت بين أحضـان الطبيعة كان الشـيء الآخـر الذي وجدتـه مجددًا للطاقـة، ولكنها نـادرًا ما وجدت وقتًـا للقيام به. قررت "إريـكا" تطوير طقس يجمع بين كلا المصدرين من المتعـة. وبالرغم من أنها كانـت تعيش في مناخ دافئ، ظلت لسنوات تتناول غداءها على مكتبها كي توفر وقتًا. لذلك قررت أن تخصص خمسًا وأربعين دقيقة لتناول غدائها في المشتل الذي يبعد خمس دقائق عن مكتبها وتناول الطعام على أريكة بينما تقرأ رواية. علاوة على هذا، في صباح كل يوم سبت كانت تخصص ساعتين للبستنة.

فـي البداية، أخبرتنا "إريكا" بأن هذه الطقوس الجديدة بدت متساهلة بشـكل لا يحتمل - حيـث تشبه التهرب مـن الصفوف فـي المدرسة. ولكن هـذا المزيج من دروس الرقص والبستنة والوقت الذي تمضيه في الحديقة جعلهـا تشعر بتحسن كبير في فترة قصيرة للغاية، حتى إن الأنشطة الثلاثة بـدأت تترك أثرًا كبيرًا عليها. وقد امتد الأثر إلى حياتها المهنية؛ فبدلاً من الشعـور بالاستياء من أعباء العمـل، كما ظلت تفعل لسنوات عديدة، وجدت أنهـا تمكنت من إعادة اكتشـاف قدر كبير من الرضا فـي التحدي الفكري الـذي توفره هذه الأعبـاء. وقد ظلت كثيرة المتطلبـات وتفرض العديد من المهـام على الآخرين، ولكنها بدأت تـرى أنه بوسعها أيضًا أن تكون مرشدة لزملائها. وجـدت كذلك أنها عندما تكون أكثـر تشجيعًا لمن حولها، فإنها تتمتـع بمزيد مـن الفاعلية. وفـي المسـاء - وخاصة بعد صـف الرقص - استطاعـت أن تنعم بمزيد من الاسترخاء مع زوجهـا وأطفالها. وفي الأيام التـي لا تذهـب فيها "إريكا" لصـف الرقص أو لتناول الغـداء في المتنزه، كانـت تشعر باختلاف ملموس سواء في مستـوى القلق لديها أو قدرتها على التركيز في فترة بعد الظهيرة.

معالجة الأماكن المكسورة

فـي بعض الأحيـان، نواجه عواصـف عاطفيـة لاطوعية - التحديـات التي تأتينـا بلا دعوة. ووفقًا لطريقـة تولينا أمرها، فهي إما تثقل كاهلنا أو تكون

بمثابة فرصة للنمو. من الصعب تخيل اختبار أكثر حدة للقدرة العاطفية من التواجد في العمل في مركز التجارة العالمي في صبيحة الحادي عشر من سبتمبر عام ٢٠٠١. "جيفري إس." هو أحد عملائنا القدامى وهو يعمل مديرًا في شركة خدمات مالية، والتي يقع مقرها الرئيسي في الجهة المقابلة من برجي التجارة العالميين. وعند ارتطام الطائرة الأولى بالمبنى، كان "جيفري" يراقب ما يحدث من نافذة الطابق السادس والأربعين. وأكبر حسابين مصرفيين لديه كانا لشركتين يوجد مقراهما الرئيسي في المبنيين. وخلال تقديم "جيفري" المساعدة لإجلاء موظفي شركته، أدرك في ذعر أن عشرات من أصدقائه وزملائه كانوا عالقين على الأرجح في المبنيين المحترقين إلى جواره. كان على بعد طابقين فقط عندما انهار المبنى الأول، وانتهت به الحال لسير سبعة أميال نحو الجزء الأعلى من المدينة كي يصل لمنزله. وعندما اجتمع أخيرًا مع زوجته وابنته البالغة من العمر عشرة أشهر، انهار منفجرًا في البكاء. أخبرنا: "لقد فقدت السيطرة على نفسي تمامًا".

وفي الأسابيع التالية، صارع "جيفري" لجمع شتات نفسه. وبعد أن كان معتادًا ممارسة التمرينات في الخارج كل يوم، لاقى صعوبة في البداية لاستدعاء أي حافز لمواصلة القيام بهذا. لكن خلال فترة وجيزة، أدرك أن الحفاظ على روتينه الجسدي ساعده على امتلاك حس بالاستقرار وأمده بمصدر للتعافي كل يوم. ونظرًا للضغوط التي رضخ تحتها، خطر ببال "جيفرى" أنه بحاجة لقدر من الطاقة يفوق ذلك الذي سبق أن احتاج إليه. وبقدر ما كان هذا صعبًا، فإنه قرر زيادة كثافة تدريباته، وألزم نفسه أيضًا باللعب مع ابنته الصغيرة كل ليلة، حتى عند شعوره بالإنهاك والإحباط. من جانب، كان هذا يعني تنحيته جانبًا ما يبدو أنه احتياجاته الملحة. ومن جانب آخر، فقد استمد مصدرًا قويًّا لتجديد الطاقة من هذا الوقت الذي يقضيه مع طفلته. وربما يتمثل البعد الاستثنائي وغير المتوقع من تجربة "جيفري" في التعامل مع وفاة كل هذا العدد من زملائه وأصدقائه؛ فطوال ثلاثة أشهر بعد الحادي عشر من سبتمبر، كان يحضر على الأقل جنازة

واحـدة، وفي بعض الأحيان جنازتين أو ثلاثًـا، بالإضافة إلى حفلات تأبين كل أسبوع - والتي يبلغ عددها الإجمالي ما يقارب العشرات، جميعها تقريبًا لأشخاص فـي العشرينـات أو الثلاثينات مـن أعمارهم. كان أمـرًا مؤلمًا وحزينًـا للغايـة ومنهكًا، ولكن في مرحلة ما أدرك "جيفـري" أنه كان أيضًا عميقًا وباعثًا على الشفاء.

أخبرنـا "جيفري" قائـلًا: "بطريقة ما زادت هـذه الجنائز من صعوبة استعادتـي حياتي الطبيعية. ولكـن ما حدث هو أنني وجـدت نفسي أحولها إلـى فرصة لتكريم وإجلال كل هؤلاء الأشخاص الذين كانوا مهمين للغاية بالنسبـة لى. كانـت فرصة كذلك للتواجد مـع أشخاص آخريـن يعانون ما أعانيـه نفسه؛ فهذه الجنائز منحتني الفرصة للتعبير عن مشاعري العميقة لأسر الأشخاص الذين عرفتهم. وتحولت العديد من الجنائز إلى احتفاءات بحيواتهـم؛ فهي لم تكن مجـرد تجربة متواضعة، بل كانـت مدمرة، ولكني أعتقد أنني خرجت منها وأنا أتمتع بمزيد من القوة، جزئيًا، لأني استغرقت وقتًا أكبر كي أتعافى.

ومازالـت مشاعر الحزن تداهمني، ولكني أشعـر بأنني أعرف أولوياتي أكثر من أي وقت مضى. بعض الناس في مكتبنا أصيبوا بصدمة بالغة حتى إنهـم لم يأتوا إلى العمل مجددًا بعد الحادي عشر من سبتمبر. كنت أتدرب فـي شركة إل جي للإلكترونيات لسنوات؛ وذلك لكـي أتعلم كيف أوازن بين التوتـر واستعادة الطاقة، ولكني اكتشفت أنه مـن الأفضل أن أتجاوز حدود نفسـي. الآن أدرك أن هناك بضعة أوقات فـي حياتك تتمتع بأهمية خاصة، لحظات جوهرية يُحدث بها ما تدركه كل الفارق في كيفية بزوغك من داخل الظلام. وكانت هذه هي إحدى هذه اللحظات".

العلاقات كمصدر لتجديد الطاقة

يعد إحداث توازن بيـن إنفاق الطاقة واستعادتها أكثر تعقيدًا على المستوى العاطفـي منه على المستوى الجسدي، ولكنـه يحمل الأهمية نفسها لتقديم

أداء أمثـل وبلوغ الانخراط الكامل؛ فالصداقة الصحية، على سبيل المثال، يمكنها أن تكون مصدرًا قويًّا لكل من الطاقة الإيجابية وتجديد الطاقة. وقد وجدت منظمـة جالوب[١٠] أن أحد العوامل الرئيسيـة للحفاظ على أداء جيد ثابـت هـو أن يكون للمرء صديـق مقرب واحد على الأقل فـي العمل. ونبض العلاقـة القويـة يتمثل فـي الانتقال الإيقاعـي بين المنح والأخـذ، التحدث والإنصـات، تقدير الشخص الآخر والشعـور بأنك تتلقى تقديرًا مساويًا في المقابـل. فالعلاقـة التي تقوم أنت فيهـا بمعظم عمليات العطـاء ولا تتلقى خلالها سوى القليل تولد لديـك في النهاية حسًّا بالعجز والخواء؛ فالعلاقة التي يكون أحد طرفيها متمحورًا حول ذاته ليست علاقة بالمرة.

عندمـا أتت "بابرا بي." لرؤيتنا، كانت امرأة عزَبَة تبلغ من العمر سبعة وثلاثيـن عامًا تعمل مديـرة تسويق لساعات طويلة للغايـة، جزئيًّا، لأنها لم تملـك سـوى القليل من الأصدقـاء ولم تكن لهـا اهتمامـات خارجية. وفي نهايـة معظم أيامها كان يتملكها شعـور بالإنهاك والاستياء بل اليأس أيضًا. وبعـد خوضـ برنامجنا، ومواجهـة العوائق أمـام أدائها، أدركـت "باربرا" أن أحـد السبـل للشعـور بالتحسن هو التطويـر المنهاجي لطـرق استعادة الطاقـة في حياتها. بـدأت بالاشتراك في صف للأيروبكـس في نادٍ صحي قريـب بعد العمل كل يوم. وكمـا أوضحنا، فإن التمرينات الجسدية الصعبة بمثابة مصـدر للطاقة العاطفية الإيجابية. وبالتأكيـد، كان تراود "باربرا" مشاعـر إيجابية بعد الانتهاء من تدريباتهـا. وباكتسابها المزيد من اللياقة الجسدية، انتابتها مشاعـر أفضل حيال نفسها وأصبحت مستعدة على نحو أفضل لمواجهة متطلبات عملها وأية انتكاسات به.

وقـد تفاجأت "باربـرا" عندما وجـدت أن المصدر الأكثـر قوة للطاقة الإيجابية بالنسبة لها تمثل في العلاقات التي كونتها على مدار الطريق. فقد أمدها صف الأيروبكس بطريقة للتواصل مع الآخرين وبدأت تخرج بانتظام لتناول العشاء مع العديد من زملائها في الصف. وبعد أن ظلت تشعر لفترة طويلـة بالعزلة وعدم التقدير في العمل، وجـدت "باربرا" أنها كانت تتمكن من الاسترخـاء والضحك والتحدث بحرية مع أصدقائها الجدد، وقد أثرت

حياتهم كما أثروا هم حياتها. وبعد أن شعرت بالسعادة وجددت حياتها مع هؤلاء الأصدقاء الجدد، كونت احتياطيًّا من الطاقة العاطفية الإيجابية، والتي تمكنت من الاستعانة بها في عملها. ولأن حالتها المزاجية عادة ما تكون جيدة عند وصولها للعمل في الصباح، فقد وجدت أنها تكون أقدر على التركيز في ذلك الوقت. صارت كذلك أقل تفاعلية وأكثر استرخاءً في معاملاتها مع زملائها ورئيسها، وتحسنت علاقاتها المهنية. وعندما كانت تعمل لساعات طويلة دون راحة، كانت لا تزال تفقد رباطة جأشها أو تصير سلبية، وهو الأمر الذي كان يعرقل تقدمها. ولكن عند استعادة توازنها، كانت مشاعرها الإيجابية تتغذى على بعضها البعض. وجدت "باربرا" أنها تنفق قدرًا أقل كثيرًا من الطاقة على الغضب والاستياء والإحباط، حتى إنها تمكنت من الانخراط بمزيد من الإيجابية في العمل.

جيد آر.: الافتقار إلى العمق في العلاقات

لم تتمثل المشكلة التي يعانيها "جيد آر." في غياب العلاقات الأخرى في حياته، ولكن كانت مشكلته هي أنه لم يخصص لها سوى القليل للغاية من وقته وطاقته. وفي سن الثامنة والأربعين، تقلد منصب رئيس الخدمات الإبداعية في وكالة إعلانات متوسطة الحجم. ولأنه تمتع بشخصية ساحرة وسريعة البديهة، فقد كان محبوبًا وناجحًا للغاية أيضًا، ولكنه شعر بالانفصال عن الآخرين والتململ في العمل، وكأنه يسير فقط مع التيار. وقد أخبرنا بأن أكبر مشكلة في حياته هي افتقار علاقاته للعمق؛ فسواء كانت هذه العلاقات مع زملائه أو مرءوسيه المباشرين أو زوجته وطفلته في المنزل، فقد شعر بأنها سطحية وواهية بشكل مزعج. وخشي "جيد" أن تبدأ شكاوى زوجته من عدم تواجده معها في تهديد زواجهما. كان لديهما طفلة واحدة، في الحادية عشرة من عمرها، وانتابه القلق لأنه لم يكن مقربًا منها كذلك. وفي العمل، كانت تربطه علاقات جيدة للغاية مع زملائه ومرءوسيه المباشرين، ولكنه شعر بأن جميع هذه العلاقات افتقرت للعمق.

قـرر "جيد" أن يطور عددًا مـن الطقوس المتعلقـة باستثمار مزيد من الوقت والطاقة لإصلاح علاقاته مع أهم الأشخاص في حياته. بدأ بزوجته، مقترحًـا عليهـا تخصيصـ ٩٠ دقيقـة في صبـاح كل سبت فقـط للتحدث والتعرف على ما جرى خلال الأسبوع في حياة كل منهما. اقترح عليها أيضًا أن يخرجـا في موعد كل أسبوعين في مساء الأربعاء، وأنه في الأسابيع التي يضطـر أحدهمـا للسفر خلالها، فسـوف يقومان بتحديـد موعد جديد في الأسبوع التالي.

حـدد "جيفري" كذلك موعدًا أسبوعيًّا - كل يوم اثنين - لتناول العشاء فـي الخـارج مع ابنته. وقد أتاح قيامه بهذا لزوجتـه الفرصة لأخذ دورة في تصميـم مواقـع الكمبيوتر فـي كلية حكوميـة محلية. وسرعان مـا اكتشف "جيـد" أنه كان يستمد كثيرًا من المتعة من الوقت الذي يمضيه مع ابنتهما وحدهما، وقد قدرت هي بالطبع هذا الوقت وتطلعت إليه. وشأنه شأن "ريتشل بـي."، وجد "جيفري" أن الطاقة الإيجابيـة التي استمدها من الوقت الذي قضـاه مـع زوجتـه وابنتـه أمدتـه بحسـ متزايـد بالمـرح والطاقـة فـي العمل.

وفي العمل، قرر "جيد" أن يتناول كل يوم جمعة الغداء مع أحد مرءوسيه المباشريـن. وقد شعر بتوجسهم في البداية؛ حيث إنهم لم يكونوا معتادين هـذا القـدر من الانتبـاه، ولكن سرعان ما عـرف الجميع أنه لـم يكن لديه هـدف مستتر معين من هـذا. نَمَّى "جيد" علاقات أكثر قـوة مع مرءوسيه المباشريـن، وبذل العديد منهم جهدًا كي يخبروه إلى أي مدى قدروا رغبته فـي تخصيص وقت لهم. وبعد عدة أشهر، قرر "جيد" أن يطور طقسًا آخر فـي العمل. فمـرة كل شهرين، في نهايـة يوم العمل، كان يدعـو فريق عمله للذهاب إلى نشاط ما - ممارسة البولينج، أو تناول العشاء معًا، أو التزحلق علـى الجليد. كان ذلك بمثابة فرصة جيدة لتمضية وقت معًا في حدث غير رسمـي. وبعـد أن كرس بصورة واعية ومنهاجية مزيـدًا من الوقت والطاقة لأسرتـه وزملائـه، شعر "جيد" بـأن علاقته مع أسرته صـارت وطيدة وأنه صار ذا فائدة أكبر في العمل.

جيد آر.

العضلة المستهدفة: الحميمية

العائق أمام الأداء: الافتقار إلى العمق في العلاقات

النتيجة المرغوبة: علاقات أعمق مع الآخرين

الطقس

مساء كل اثنين: تناول العشاء مع ابنته

يوم الأربعاء كل أسبوعين: الخروج في موعد مسائي مع زوجته

٨:٠٠ ـ ٩:٣٠ صباحًا كل سبت: وقت هادئ للتحدث مع الزوجة

١:٠٠ ـ ٢:٠٠ مساءً كل جمعة: تناول الغداء مع أحد المرءوسين المباشرين

٦:٠٠ مساءً في أول اثنين من كل شهر: حدث يحضره فريق العمل

تعزيز القدرة العاطفية

تأتي أوقات تسحق خلالها المتطلبات قدرتنا العاطفية، حتى إن كنا نستعيد طاقتنا بانتظام. فتمامًا كما يوجد حد أقصى من الأثقال التي تستطيع رفعها دون تجاوز حدود طاقتك، فهناك أيضًا قدر معين من الأعباء العاطفية التي تستطيع تحملها دون أن تصير سلبيًّا. وأفضل طريقة لبناء عضلة عاطفية، كما هي الحال مع بناء العضلة الجسدية، هي تجاوز نطاق راحتك ثم التعافي.

وربما لا يوجد عائق شديد الانتشار والإزعاج أمام الانخراط الكامل والأداء الأمثل كعدم الشعور بالأمان والتقدير المتدني للذات. وتنتج هذه المشاعر عن العديد من العوامل المعقدة والماكرة، ولكن طقوس توليد الطاقة الإيجابية يمكنها - بالرغم من ذلك - أن تكون فعالة في بناء ثقة أعظم بالنفس. كانت "جوديث" تمتلك شركة تصميمات ناجحة، ولكنها

عانـت خوفًا لا ينضب من أن يراها الجميع في أحد الأيام محتالة كما كانت ترى نفسها؛ فقد آمنت بأن أي شخص سيعرفها حق المعرفة لن يحبها على الإطـلاق. ونتيجة لهذا، عزفت عن القيام بمحاولات نشطة لاكتساب عملاء جدد، وبدلاً من هذا اعتمدت حصريًّا على الإحالات الشفهية. ترددت كذلك في البـوح بمشاعرها الحقيقية للعملاء المعتديـن بأنفسهم خشية استثارة خصومة معهـم. والنتيجة أنها شعرت دومًا بأنها مخادعة وفشلت في بعض الأحيـان في أن تمنـح العملاء خلاصة فائـدة حسها التصميمـي المتطور بشكل جيد والمتطور.

جوديث إف.

العضلة المستهدفة: الثقة

العائق أمام الأداء: عدم الأمان والتقدير المتدني للذات

النتيجة المرغوبة: زيادة حجم العمل والثقة في الغرائز

الطقس

٩:٠٠ صـباحًا يومي الاثنين والثلاثـاء: مهاتفة متابعة واحدة على الأقل لأحد المتخصصين

٢:٠٠ ـ ٤:٠٠ مساءً كل جمعة: دروس في اللغة

منح جميع العملاء تغذية استرجاعية حقيقية حول مشكلات التصميم

بدأنـا بمساعدة "جوديث" علـى تغيير معادلتها من القلـق بشأن كيفية رؤيـة الآخريـن لهـا إلى التركيـز على خوض كل يـوم وهي تخضـع لإرشاد قيمهـا العميقة. والقيمتـان اللتان أشارت إلى أنهمـا الأهم في حياتها كانتا الصدق والشجاعة، وقد شعرت بأنها لا تعكس أيًّا منهما في حياتها اليومية. كانـت طوال سنوات تقابل أشخاصًا في مجتمعها أو عبر عملها وترى فرصة لاستقطابهـم كعمـلاء محتملين؛ لكنها لـم تكن تعاود الاتصـال بهم خوفًا

مـن الرفض. وأول طقس طورتـه "جوديث" هو تحديد عدد المكالمات التي ستجريهـا للوصول إلى الناس- مخصصة صبيحـة يومي الاثنين والأربعاء في التاسعة صباحًا لاستقطاب متخصصين جدد.

وفيمـا يمثل تغييرًا للنموذج الـذي تتبعه، بدأت "جوديـث" تقيِّم نفسها وفقًـا للشجاعة التي تبديها في إجراء هذه المكالمات الأسبوعية وليس وفقًا للاستجابة المحددة التي تتلقاها. التزمت كذلك بإخبار كل عميل يختارها برأيهـا الفعلـي فـي كل مشكلة تصميمية قـد تبزغ، حتى لـو كان ذلك يعني الاختلاف معه.

وفي الوقـت ذاته، قررت "جوديث" أن تكون أكثـر صدقًا مع الأشخاص في حياتها الخاصة بدلاً من أن تحاول أن تخمن كيف ترضيهم، كما اعتادت أن تفعـل في السابق. وقد تفاجـأت وشعرت بالراحة في الوقت نفسه عندما وجدت أن الاستجابات التي تلقتها، سواء على الجانب الشخصي أو المهني، كانـت أكثر إيجابية مما توقعـت؛ فقدر معظم عملائها على وجه الخصوص وضوحها وحسمها. لم تختفِ مخاوفها القديمة ببساطة؛ فعندما كانت تقابل عميلاً صعب المراس، كانـت تعود لنزعتها السابقة للتأجيل ومجاراته حتى لا تستثيـر مشكلات معه. لكن بمرور الوقت، وجـدت "جوديث" أنها صارت أقـل اكتراثًا لكيفية رؤية الآخرين لها، وبـدأت عوضًا عن ذلك تستمد حسًّا بالإنجـاز والقوة من التصرف بما يتـواءم مع القيم التي تعتنقها، واكتشفت أن بوسعها أن تكون لبقة دون أن تحيد عن الصدق.

الطقس الثاني الذي طورته "جوديث" هو تكريس بعض من وقتها لقضية تثيـر اهتمامها. وقررت أن العطاء هو استثمار لوقتها وطاقتها طالما أرادت القيـام به. وقد منحهـا النشاط الـذي اختارته الفرصـة لاستدعاء قوة لم تقربهـا منذ سنوات عديـدة. كانت "جوديث" موهوبة فـي اللغات الأجنبية وتتحـدث الفرنسيـة والأسبانية بطلاقـة، واتضح أن ثمـة مدرسة حكومية فـي مدينـة ملحقة بمدينتهـا تضم عـددًا كبيرًا مـن الطـلاب المتحدثين بالأسبانيـة، والذين كانوا في أمس الحاجة لمساعـدة في تعلم الإنجليزية. تطوعـت "جوديث" بوقتها في عصر أحد الأيـام من كل أسبوع ونالت بعض

الفوائد بالغة القيمة في المقابل: فرصة كي تشعر بالكفاءة وبأنها ذات قيمة للآخرين، وحس بتقدير حقيقي من مجلس إدارة المدرسة ومن الكثير من الأطفال أيضًا. وفي حين أن الغرض من التطوع لم يكن تحسين أدائها في العمل، فإن المشاعر الإيجابية التي ولدها فيها حيال نفسها انتشرت إلى جوانب حياتها الأخرى. ولم يقتصر هذا على عملية اجتذاب عملاء جدد، بل تضمن تمتعها بمزيد من الثقة في التصميمات التي تقوم بها لعملها.

آلان دي.: مهارات إنصات متردية، وقدر محدود من التعاطف

أحد العوائق الرئيسية التي يواجهها عملاؤنا في مجال العمل هو صعوبة التوافق مع المديرين والزملاء. وبالمثل، فإن أحد التحديات الأساسية التي تجابه القادة والمديرين هو تطوير علاقات إيجابية مع مرءوسيهم المباشرين.

كان "آلان دي." رئيس فرع التسويق بإحدى شركات المنتجات الاستهلاكية الكبرى. ولاتسامه بسرعة البديهة والعقلية الثاقبة والإبداع الفائق، كان يهيمن على أي مشروع يتولى أمره. وكان "آلان" يرى أنه يحاول ببساطة الحصول على أفضل نتيجة. والمشكلة أنه كثيرًا ما يجعل زملاءه ومرءوسيه المباشرين يشعرون بأنهم لا يحظون بالتقدير ولا يتم سماعهم، بل إنه كان يحط من قدرهم. وقد شعر "آلان" بالفزع عندما اكتشف - عبر بيانات اختبار الانخراط الكامل - أنه في الوقت الذي حظي به بالتقدير لأجل نبوغه وإبداعه، فإن الآخرين كانوا يرونه أيضًا جافًّا وغير متعاون وانتقاديًّا، ونسبت غريزته السريعة هذه التغذية الاسترجاعية للمعايير العالية التي كان يضعها، وكان هذا هو السبب نفسه الذي قدمه لتبرير الاستعاضة بموظفين جدد بدلاً من المتخلفين في قسمه. وقد أخبرنا أيضًا بأنه لا يعد "التسكع" مع الآخرين بمثابة استغلال فعال لوقته، وعندما ضغطنا عليه بشكل أكبر، اعترف "آلان" بأن الحميمية لا تشعره بكثير من

الراحة وأنه لم يكن بارعًا في المحادثات العرضية. أدرك أيضًا، ربما للمرة الأولى، أنه لم يركز قط على المشاعر التي قد تنتاب الآخرين عند بدئه مغامرة جديدة في العمل.

وبالرغم من أن بعض الناس يكونون أكثر استعدادًا من غيرهم لاكتساب مهارات عاطفية بعينها، فإن هذا لا يعني أنه ليس بمقدور الجميع تدريب أية عضلة عاطفية حتى أقصى حدودها؛ فقاموس "آلان" لم يشتمل ببساطة على كلمة التعاطف. وتطوير هذه العضلة - أن يتعلم كيف يرى العالم من منظور مختلف تمامًا عن منظوره - تطلب التدريب والتكرار. لقد خاطبنا أولاً حس المنطق لدى "آلان". فحتى يتمكن حقًّا من الإنصات للآخرين دون مقاطعتهم وانتقادهم على الفور، كما اقترحنا، فكيف يتمكن من تقييمهم؟ وإن كان هذا السلوك يدفع الناس للشعور بأنه لا ينصت حقًّا لهم، كما أخبرناه، فكيف يمكنه إذن تحفيزهم أو كيف لهم أن يقدموا أفضل ما لديهم أو يقوموا بعمل إبداعي؟

ويتطلب التعاطف الحقيقي التحرر من جداول أعمالنا، على الأقل مؤقتًا.

آلان دي.

العضلة المستهدفة: التعاطف

العائق أمام الأداء: مهارات إنصات متردية، عدم الشعور بالتعاطف

النتيجة المرغوبة: علاقات أعمق

الطقس

٢:٠٠ مساءً: زيارة موظف

بدء التفاعلات بالإنصات، وليس بالتحدث

يخبر المتحدث بما ظن أنه سمعه، مستخدمًا كلماته

استخدام عبارات من قبيل "أعتقد أنني أفهم ما تعنيه"

قـرر "آلان"[١١] تطويـر طقسـ يركز علـى الإنصـات بمزيد مـن الإمعان ومحاولة وضع نفسه مكان الشخص الذي يتحدث. وبدلاً من التعجل والتعبير عن رأيه، تعهد ببدء الاجتماعات بالإنصات للآخرين بطريقة بناءة - مرددًا مـن وقت لآخر بكلماته هو مـا سمعه لتوه دون أن ينتقـده. وقد توصل "آلان" لاكتشـاف ملهـم، وهو أنه لم يكـن مضطـرًّا أن يتفق مع ما يقولـه الشخص الآخر كي يُقِرَّ بأنه طرح وجهة نظر مختلفة تستحق الاحترام. وكان يفعل هذا باستخـدام عبارات مـن قبيل "يمكنني أن أرى المنطـق وراء ذلك" و"أتفهم الشعـور الذي ربمـا يكون ولده لديك ما قلته". وعندمـا يأتي وقت تعبيره عن رأيـه الخاص، كان يختار عبـارات مثل "دعني أقترح طريقـة أخرى لتفسير الأمـر" أو "أتساءل عن إمكانية طَرْق سبل أخـرى"، وحاول أيضًا أن يخفض مـن صوته بينمـا يتحدث. كان هدفـه يتمثل في الانتباه لتأثيـر ما يقوله على طاقة الآخرين في الغرفة.

وهذه الأنواع من التغييرات الجوهرية في الأسلوب الشخصي صعبة التنفيذ للغاية، وصارع "آلان" لإحداثها خلال الأسابيع الأولى من اتخاذه القرار بالقيام بهـذا الطقس. وتوحـي خبرتنا - وقدر كبير من الأبحـاث - أن الانتكاسات هي جـزء لا يتجـزأ من أية عملية تغييـر مهمة. والحافز لإحـداث تغيير، بل الخطة المحددة للقيام بهذا، قد يكون في الغالب هو الخطوة الأولى. وقد وجد الباحث "جيمسـ بروشاسكا"، على سبيل المثال، أن الناس الذين يُحدثون تغييرًا كبيرًا في حياتهم عادة ما يفشلون عدة مرات قبل أن يحققوا النجاح بصورة ملحوظة.

ولأن طقسـ "آلان" بـدا مربكًا بالنسبـة له في البدايـة، فإنه كان يختار استخدامـه في أحيان ولا يستخدمه في أحيـان أخرى. لكنه في نهاية الشهر الأول، لاحـظ أنه عندمـا يكون أكثر إيجابية - يومـئ برأسه عندما ينصت، ويعيـد صياغة مـا سمعه - فإن ذلك يتـرك أثرًا جيدًا علـى الآخرين؛ فكان يلاحـظ فـي العادة تغييرًا في لغـة أجسادهم. فقد كانـوا يجلسون على نحو أكثـر اعتدالاً، ويميلـون للأمام في مقاعدهم، ويصيـرون أكثر حيوية. ذهل "آلان" أيضًـا عندمـا اكتشـف أن طبيعـة تعاملاتـه مع الأشخاص تغيرت. فكلمـا تمكن من الإنصات بتمعن، شعر الناس بمزيد من الحرية للتعبير عن

أفكارهم واستطاع أن يرى أن وجهة نظره ليست كاملة بالضرورة - أو دقيقة.

قرر "آلان" كذلك أن يطور روتينًا يتمثل في القيام من على مكتبه في العصر كي يزور أحد مرءوسيه المباشرين. في البداية، بدا الأمر غريبًا له ولم يكن يفعل ذلك إلا لفترات موجزة للغاية - ثلاث أو أربع دقائق، والتي بدت محتملة. كان أيضًا يتحدث بصرامة حول موضوعات العمل. لكن، حتى عند قيامه بهذا، استطاع "آلان" أن يستشعر أن الزملاء الذين يذهب إليهم تغمرهم سعادة كبيرة عندما يحصلون على انتباهه كاملاً. وجعله تقديرهم يشعر بمزيد من الاسترخاء، وفي خلال الشهور العديدة التالية زاد من الوقت المخصص لهذه الزيارات ليجعله عشر دقائق إلى خمس عشرة دقيقة. وبالنسبة لـ "آلان" نفسه، أصبحت هذه الجلسات مصدرًا للتعافي - وسيلة لتغيير المسارات بعد فترات مكثفة من العمل على مكتبه. لاحظ أيضًا أن كثيرًا من المديرين التنفيذيين بدأوا يكثرون من الإتيان إليه في مكتبه لمناقشة مختلف الموضوعات، بدلاً من إرسال إيميلات له، كما كانوا يفعلون دومًا فيما سبق.

وفي حين أن "آلان" أمضى سنوات في العمل بشركة يغمرها التعاون، فإنه وجد أن البناء المنهاجي للقدرة على الإنصات بإمعان وإقامة علاقات شخصية مقربة مع العملاء ساعداه للمرة الأولى على بلوغ عمق وثراء وإثارة الآراء الأخرى. أدرك أنه ما زال أمامه مسافة كبيرة لقطعها، ولكنه شعر بأنه صار قائدًا أكثر فاعلية وإلهامًا.

بول إم.: نافد الصبر، وانتقادي بصورة مفرطة

اعترف "بول إم." بأنه كان نافد الصبر ويستشيط غضبًا بسهولة ويحمِّل موظفيه ما لا طاقة لهم به في شركة النادي الصحي التي يديرها. أخبرنا قائلاً: "يساعدني هذا على إنجاز المزيد وهذه هي طبيعتي. أنا فقط أعد نفسي شخصًا مباشرًا للغاية ويركز على النتائج. نحن شركة تقدم خدمة للعملاء، ويعتمد محيانا أو مماتنا على مدى براعتنا في القيام بالأمور الصغيرة؛ فإن لم تحمل الناس المسئولية، فلن تبلغ التميز".

وفي محاولة منا لسبر أغواره، طلبنا من "بول" التدقيق في عواقب وتضمينات

أسلوبـه الإدارى. فهل كان - على سبيـل المثال - يغضب ويفقد رباطة جأشه مع البائعين والعملاء؟ بالتأكيد لا، كما أخبرنا؛ لأن القيام بهذا سوف ينفر العملاء. سألناه: لماذ إذن يفترض أن سلوكه لن يكون له تأثير سلبي مماثل على موظفيه؟ لماذا كان يعاملهم بطريقة لا يفكر قط في معاملة العملاء بها؟

رتب "بول" لخوض برنامجنا مع زوجته، "أوليفيا"، وقد أوضحت له أنه يجلـب غضبه ونفاد صبره أيضًا إلى المنزل. فكان طفلاه - واللذان أصبحا الآن فـي الثانية عشـرة والرابعة عشرة من عمرهمـا - يخافان انفجاراته، كما كانت زوجته - هكذا اعترفت لنا - تخشاها هي أيضًا. ذكرته "أوليفيا" بواقعة حدثت منذ عامين عندما ترك ابنه الذي كان في التاسعة حينها عن غيـر قصـد معطفه في الطائـرة. انفجر فيه "بول". تشتـت غضبه بسرعة ولكن لم ينسَ الابن هذه الواقعة قط. كان لهذه المعلومات أثر قوي على بول. أصبـح، كما أخبرنا، أكثر اهتمامًا بعلاقته طويلـة المدى بطفليه. أدرك أن جـل ما يريده هو تقديم الدعم والتشجيع لابنيه بدلاً من الإحباط والانتقاد. أدرك تدريجيًّا أن هذا يصدق على موظفيه أيضًا.

بدأنـا بدراسـة العوامـل الجسدية التي ربمـا تكون قد أثـرت على سلوك "بول". بوصفه رئيس شركة نادٍ صحي، كان يحرص على الحفاظ على لياقته الجسدية. وفي الوقت ذاته، فقد ظل يؤمن لفترة طويلة بأن الطريقة الوحيدة لاعتلاء قمـة تجارة صعبة ولأن يكون مثالاً للالتـزام، هي أن يواصل الضغط بـلا توقف. وكي يستطيـع إدراج تمريناته في جدول أعماله، كان يمارسها في كل صبـاح فـي الخامسة صباحًا فـور استيقاظه. وعندما نظـر عن كثب إلى سلوكياتـه نافدة الصبر والتفاعلية، أدرك أنها تزيد مع مرور اليوم. أوضحنا له أن السرعة البالغة التي يعمل بها ربما تكون عاملاً يفضي إلى هذا. شجعناه علـى محاولة تغيير موعـد ممارسة تمريناته ليكون فـي منتصف اليوم، ليس فقط للحفاظ على طاقته الجسدية ولكن كطريقة للتعافي الذهني والعاطفي.

تردد "بول" في اقتطاع وقت في منتصف اليوم، ولكنه وافق على تجربة الأمر. وعلى الفور تقريبًا، اكتشف أن تأثير هذا على طاقته كان مذهلاً. كان قـد اعتاد إنهاء تمريناته الصباحية وهو يشعر بالإثارة، ولكن الآن فإن هذه

الدفقة من الطاقة الإيجابية كانت تغمره في وقت من اليوم يشعر خلاله في العادة بالحدة. وجد أنه يخوض فترات بعد الظهيرة وهو يشعر بتجدد طاقته وبمزيد من الإيجابية.

وبالرغم من هذا التغيير، فإن عادات "بول" كانت مترسخة بقوة، وخاصة في ظل الضغوط. في أثناء وضعه هذا في اعتباره، بدأ يطور طقسًا يتمحور حول البحث عن فرص خلال اليوم لتقوية عضلة الصبر والعطف لديه. وكبداية، في أي وقت كان يجد نفسه فيه ينتظر في صف في المطار، أو عالقًا في زحمة السير، أو شاعرًا بالإحباط من موظف أو أحد أفراد الأسرة، يردد بينه وبين نفسه "التعاطف مهم". وهذ العبارة البسيطة تجعله يدرك على الفور كيف يرغب أن يتصرف في ظل الضغوط. في الواقع، لقد صارت بمثابة فرصة للقيام ببعض تمرينات رفع الأثقال العاطفية.

بول إم.

العضلة المستهدفة: الصبر

العائق أمام الأداء: نفاد الصبر، النقد المفرط

النتيجة المرغوبة: علاقات أكثر إيجابية

الطقس

ترديد عبارة "التعاطف مهم" في ظل الضغوط

تنفس عميق من البطن، إرخاء العضلات

تحويل التهديدات إلى فرص

تقنية الساندوتش لتقديم التغذية الاسترجاعية

تحمل مسئولية السلوك

خطوات تتخذ مرة واحدة

- تغيير موعد التدريبات من الخامسة صباحًا للظهيرة

وفي المواقف التي واصلت خلالها حدة "بول" الارتفاع، كان يأخذ نفسًا عميقًا من البطن ويرخي العضلات في كتفيه ووجهه. وقد ساعده القيام بهذا على تقصير استجابة الكر أو الفر وتقليل مستوى استثارته. وبمجرد أن ينحسر شعوره الانفعالي، كان يحاول التفكير في طريقة لتحويل تجربة إحباطه المبدئية إلى فرصة لجعل الآخرين يشعرون بمشاعر أفضل - غالبًا من خلال الفكاهة المستخفة بالذات.

وفي حين شعر "بول" بضرورة تقديم أحد أنواع التغذية الاسترجاعية في العمل، بدأ يستخدم شيئًا نطلق عليه اسم تقنية "الساندوتش"؛ فبدأ التفاعلات بالإدلاء بملاحظة إيجابية صادقة ما حول أداء الشخص. بعد ذلك، لم يكن يقدم تغذيته الاسترجاعية في صورة محاضرة بل في شكل نقاش، فقد لا تكون مدركاته دقيقة مائة بالمائة. وأخيرًا، انتهي بأحد أنواع الانخراط. وهذا النهج كان طريقة، ليس فقط للتصرف بمزيد من التعاطف ومراعاة مشاعر الآخرين، ولكن أيضًا لزيادة احتمال سماع الآخرين لما يقوله وفهمه دون اتخاذ موقف دفاعي.

إن العادات التي ظل المرء ينتهجها طوال حياته لا تتغير بين عشية وضحاها، ولكن "بول" اكتشف أنه حينما كان يتمكن من تقصير دورة نفاد صبره أو انتقاداته الفورية، فإنه كان يشعر بمشاعر طيبة إزاء نفسه. وكان يحدث هذا حتى في المواقف التي لا يحصل فيها على الاستجابات التي يريدها. وعندما كان صبره ينفد أو يتحدث بفجاجة مع أحدهم، كان يضيف عنصرًا آخر لطقسه: الاعتذار وتولي المسئولية بأسرع وقت ممكن.

تبني المتضادات

يتمثل التعبير الأعمق عن القدرة العاطفية في استطاعة المرء معايشة مجموعة كاملة من المشاعر. ولأنه يصعب للغاية على العقل تبني دوافع متعارضة، فإننا ننزع إلى الاختيار، مقدرين مهارات عاطفية بعينها ومتجاهلين بل مستخفين غيرها أيضًا. فقد نفرط في تقدير الصلابة

ونستهين بالليونة، على سبيل المثال، أو حتى نفعل العكس، في حين أن كليهما يمثل عضلات عاطفية مهمة في حياتنا. والشيء نفسه يصدق على الكثير من المتضادات الأخرى: ضبط النفس والعفوية، الإخلاص والشفقة، الكرم والتدبير، التفتح والكتمان، الشغف والانفصال، الصبر والإلحاح، الحذر والجرأة، الثقة في النفس والتواضع.

فكر للحظات في قدر العضلات العاطفية الكبير الذي يوجد في حياتك. في أغلب الظن سوف تكتشف أن القوة التي تمتلكها في أحد طرفي المتسلسلة تفوق تلك التي تملكها في الطرف الآخر. لاحظ أيضًا الأحكام التي تصدرها على المزايا النسبية للصفات المضادة. فلا توجد مقدرة عاطفية تعزز العمق والثراء أفضل من الاستعداد لتقدير المشاعر التي تبدو متعارضة وعدم اختيار جانب دون الآخر. فالانخراط العاطفي الكامل[١٢] يتطلب الاحتفاء بما أطلق عليه الفلاسفة الرواقيون *تغيرًا مفاجئًا في إطار واحد من الجملة المركبة* - الوجوب المشترك للقيم. ويعني هذا المفهوم أن القيم ليست قيمًا في حد ذاتها، ولكن جميع القيم واجبة. فالإخلاص دون شفقة، على سبيل المثال، يصبح قسوة.

إننا، في الواقع، خلاصة تعقيداتنا وتناقضاتنا. عمليًّا، لابد أن نركز على بناء قدرة عاطفية حيثما نجد أننا نفتقر للاتزان. والهدف النهائي هو التحرك بمزيد من الحرية والمرونة بين تناقضاتنا.

ضع في ذهنك

- كي نقدم الأداء الأمثل، لابد أن تراودنا مشاعر سارة وإيجابية: الشعور بالمتعة والتحدي والمغامرة والفرص السانحة.
- العضلات الرئيسية التي تغذي الطاقة العاطفية الإيجابية هي الثقة بالنفس وضبط النفس والفاعلية في التعامل مع الآخرين والتعاطف.
- المشاعر السلبية تساعد في البقاء على قيد الحياة، ولكنها ذات عواقب وخيمة وتؤثر سلبًا على الطاقة في سياق الأداء.

- تقبـع القدرة على استدعاء المشاعـر الإيجابية في أثناء فترات التوتر الحاد في قلب القيادة الناجحة.
- تقوية العضـلات العاطفية التي تعزز الأداء تعتمد على خلق توازن بين تدريبها بانتظام وإرخائها من وقت لآخر.
- أي نشـاط ممتع ومشبـع وإيجابي هـو بمثابة مصـدر لتجديد الطاقة العاطفية والتعافي.
- يمكن تقوية العضلات العاطفية مثل الصبر والتعاطف والثقة بالطريقة نفسها التي نقوي بها العضلة ذات الرأسين أو العضلة ثلاثية الرءوس: الضغط فيما وراء حدودنا الحالية ثم التعافي.

الطاقة الذهنية:
التركيز الملائم والتفاؤل الواقعي

تمامًا كما تعد الطاقة الجسدية مهمة لاكتساب كفاءات عاطفية، فهي تعد كذلك وقود المهارات الذهنية. فلا يوجد شيء يدحض الأداء والانخراط بقدر عدم القدرة على التركيز على المهمة المعنية. كي نقدم أفضل أداء لدينا لابد أن نتمكن من الحفاظ على تركيزنا، ونتحرك بمرونة بين التركيز واسع النطاق أو ضيق النطاق وكذلك بين التركيز الداخلي والخارجي. نحتاج أيضًا[1] إلى التمتع بتفاؤل واقعي، وهو مفهوم متناقض يعني رؤية العالم كما هو، لكن مع العمل دومًا بإيجابية لتحقيق نتيجة مرغوبة أو التوصل لحل ما. وأي شيء يساعد على امتلاك تركيز ملائم وتفاؤل واقعي يعزز الأداء. والعضلات الداعمة الرئيسية التي تغذي الطاقة الذهنية المثلى تشمل الإعداد الذهني والتصور والحديث الإيجابي للذات وإدارة الوقت الفعالة والإبداع.

وكما هي الحال مع القدرة الجسدية والعاطفية، تستمد القدرة الذهنية أيضًا من إحداث توازن بين إنفاق الطاقة واستعادتها. والقدرة على الحفاظ على تركيز ملائم وتفاؤل واقعي تعتمد على تغيير الطرق الذهنية من وقت لآخر من أجل نيل الراحة وتجديد الحيوية. إذا كنا نفتقر للعضلات الذهنية ونحتاج إلى تقديم أفضل أداء لنا - إن كنا نعجز عن التركيز لفترة طويلة، أو نملك نظرة حياتية متشائمة للغاية، أو لدينا منظور صارم أو ضيق للغاية - فلابد أن نطور مقدرتنا من خلال التدرب المنهجي.

تتغذي كل من الطاقة الجسدية والعاطفية والذهنية على بعضهما. وعلى المستوى الجسدي، يزيد الإرهاق المتزايد، الذي ينتج عن قدر محدود من النوم أو عدم التمتع باللياقة، من صعوبة التركيز. وعلى المستوى العاطفي، فإن مشاعر مثل القلق والإحباط والغضب تقوض التركيز وتدحض التفاؤل، وخاصة في وجه المتطلبات العالية، وقد تعلمنا هذه الدروس للمرة الأولى خلال عملنا مع الرياضيين. وأحد أوضح الأمثلة على هذا وقع في أواخر الثمانينيات من القرن الماضي، عندما تلقى "جيم" اتصالاً من بطل الملاكمة للوزن المتوسط "روي بوم بوم مانشيني"، والذي كان يعمل معه في هذا الحين.

قال "مانشيني": "أنا قلق للغاية. راودتني فكرة سلبية في الحلبة اليوم".

أجابه "جيم" بينما يرتابه بعض الشك: "فكرة سلبية واحدة؟".

قال "مانشيني": "أنت لا تفهم. إن فكرة سلبية واحدة هي ما يجعلك تتلقى ضربة في وجهك".

وعلى نحو أقل مأساوية، تنسحب هذه الحقيقة نفسها على الأداء في مختلف المجالات الأخرى. أمضى عالم النفس "مارتن سليجمان" سنوات عديدة في دراسة العلاقة بين التفكير الإيجابي ونجاح المبيعات. وقد طور "سليجمان" أداة تسمى استبيان أسلوب العزو لتقييم مستويات التفاؤل لدى الناس. وقد خاض هذا الاختبار مجموعة كبيرة من البائعين في شركة متروبوليتان للتأمين على الحياة. وعندما تمت مضاهاة النتائج[٢] بسجلات البيع الفعلية، اتضح أن الموظفين الذين أحرزوا درجات تضعهم في النصف العلوي للتفاؤل باعوا بوليصات تأمين على مدار عامين تفوق تلك التي باعها الموظفون الذين تمثل درجاتهم النصف السفلي للتشاؤم بما يقدر بنسبة ٣٧٪. وما كان أجدر بالملاحظة هو أن الموظفين الذين وقعت درجاتهم في العشرة بالمائة القصوى من التفاءل فاقت مبيعاتهم مبيعات من وقعت درجاتهم في مستوى العشرة بالمائة القصوى للتشاؤم بنسبة ٨٨٪. والموظفون الذين أحرزوا درجات تقع بالخمسين بالمائة

السفليـة من الاختبـار نفسه زاد احتمـال تركهم العمل مقارنـة بنظرائهم الأكثر تفاؤلاً بمقدار الضعف، في حين أن هذا الاحتمال بلغ الثلاثة أضعاف لدى المنتمين للخمس والعشرين بالمائة السفلية.

وباستخـدام مصطلحاتنـا، *فالطاقـة الذهنيـة* المستمدة مـن التفكير الإيجابـي - ما يطلق عليه "سليجمـان" "الأسلوب التفسيـري التفاؤلي" - هـي التي تولد المثابرة لدى رجل المبيعات الناجح. وبالطبع، لن نسدي إلى أنفسنا دومًا كثيرًا من الفائدة إذا ما أضفينا عنصرًا إيجابيًّا على الأحداث. فالأفكار السلبية قد تساعد على توجيه انتباهنا إلى الاحتياجات المهمة التي لـم يتم الإيفاء بها - سواء كانت هذه الاحتياجـات هي الحاجة إلى الطعام أو الراحة أو الدعم العاطفي أو خطر يلوح في الأفق. وكلما أنصتنا إلى هذه الإشارات وتولينا أمرها بأقصى سرعة ممكنة، لعبت دورًا مفيدًا في حياتنا. مـن المهم أيضًا أن نتمكن من تقييـم المواقف بدقة وتجنب تلك التي تفرز فـي الغالب نتيجة سلبية أو مدمرة. ولكن هذه الغريزة تختلف عن التشاؤم، والـذي يلـون أي مدرك وينـزع لأن يكون دفاعيًّا بـدلاً من أن يكون قائمًا على إيجـاد حلول. وعندما نكون بصدد تحـدي الأداء اليومي، تعد طاقة التفكير السلبـي مقوضة وداحضـة للإنتاجية. فالتفاؤل الواقعـي يساعدنا على نحو أفضل في مواجهة معظم التحديات التي نواجهها.

التفكير الجانبي

لا يوجـد على الأحرى بُعد نستخف فيـه بقيمة التعافي من فترة لأخرى أكثر مـن البعـد الذهني. فـي معظم بيئـات العمل، تتمثـل الرسالة التـي ترسل للموظفين - سـواء صراحة أو ضمنيًّا - في أن العمل لساعات أطول وبشكل متواصـل هو أفضل سبيل لبلوغ الإنتاجية العالية. إننا لا نكافأ لأخذنا فترات راحـة منتظمة، أو عنـد ممارستنا التمرينات في منتصـف اليوم، أو للقيام بأي نشاط سوى دس رءوسنا بين الأوراق والكدح لأطول فترة نستطيعها.

والمشكلـة هي أن التفكير يستهلك قدرًا هائـلاً من الطاقة. فيمثل المخ

٢٪ فقط من وزن الجسم، ولكنه يحتاج إلى نحو ٢٥٪ من الأكسجين الخاص بـه. وعواقب التعافي الذهني غير الكافـي تتراوح ما بين زيادة الأخطاء في الحكـم على الأمور والتنفيذ إلى الإبداعية الأقل والفشل في التقدير السليم للمخاطـر. إن السبيـل إلى التعافـي الذهني هو منح العقـل الواعي المفكر راحة من وقت لآخر.

في كتابه المثير[٣] *How to Think Like Leonardo da Vinci* يطرح المؤلـف "مايكل جيلب" سـؤالاً كاشفًـا للحقائق بشكل مذهـل: "أين تكون عندما ترد في ذهنك أفضل الأفكار". طرح "جيلب" هذا السؤال على آلاف الأشخاص على مـدار السنوات، وشملت معظم الإجابـات التي تلقاها "في أثنـاء الاستحمام"، "وأنـا مستلقٍ في الفراش"، "وأنـا أسير في الطبيعة"، "في أثناء الاستماع للموسيقـى". ونحن نطرح على عملائنا سؤالاً مشابهًا، وعـادة مـا تنحصـر أجوبتهم فـي ما يلي: فـي أثنـاء الهرولـة أو التأمل أو الانخراط في الأحلام أو الجلوس على الشاطئ. يكتب "جيلب": "لم يخبرنا أحد تقريبًا أن أفضل أفكاره تراوده في العمل".

ويشير "جيلب" إلى أنه بقدر ما كان "ليوناردو دافينشى" كثير الإنتاجية والأعمـال، فإنـه كان يأخذ استراحـات منتظمة من عمله؛ فبـدلاً من النوم لساعـات طويلة فـي الليل، اعتمد على الكثير من الغفـوات في أثناء النهار. وفي الوقت الذي كان "دافينشي" يرسم به لوحة العشاء الأخير، كان يمضي أحيانًـا ما يناهز عدة ساعات في منتصـف اليوم وهو يبدو تائهًا في أحلام اليقظة، بالرغم من توسلات مستخدمه، دار عبادة سانتا ماريا ديل جرازى، بالعمـل على نحو أكثر انتظامًا. قال "دافينشـي" لزبونه: "العباقرة العظام ينجزون أحيانًا المزيـد عندما يعملون لساعات أقل". وفي كتابه *Treatise on Painting* كتب "دافينشي": "إنها خطة جيدة حقًّا[٤] أن تذهب من حين لآخـر لتسترخـي قليـلاً ... فعندما تعـود للعمل سيكون حكمـك على الأمور أكثـر حسمًا، حيث إن مواصلة العمل بلا انقطاع ستجعلك تفقد قدرتك على الحكم على الأمور".

الإبداع والتعافي

ينشط التذبذب أيضًا أجزاء مختلفة من المخ. فاز جراح الأعصاب "روجر سبيري" بجائزة نوبل في عام ١٩٦٧ لأجل الأبحاث التي اكتشف من خلالها أن شقي المخ لهما طرق مختلفة للغاية في معالجة المعلومات؛ فالشق الأيسر مسئول عن اللغة ويعمل بطريقة متسلسلة وخطوة بخطوة وبصورة واعية، ويتوصل لاستنتاجات قائمة على الاستدلالات المنطقية. والكشف المذهل الذي توصل إليه "سبيري" هو أن الشق الأيمن يتمتع بخصائص فريدة ولا تحظى بالتقدير؛ فهو أكثر مهارة من الناحية التخيلية والمكانية ويتسم بمقدرة أكبر على رؤية الأشياء كلها مرة واحدة وربط الأجزاء بالكل. ولأن الشق الأيمن أقل طولية ويركز على الوقت أكثر من الشق الأيسر، فهو أقدر على حل المشكلات بالقفزات البديهية والاستبصار المفاجئ.

ويساعد العمل الذي قام به "سبيري" على تفسير السبب الذي يجعل أفضل أفكارنا تواتينا في العادة عندما لا نكون منخرطين عن وعي في عملية البحث عن حلول. وعلى قدر مساوٍ من الأهمية، يبدو أن هيمنة الشق الأيمن المتقطعة توفر شكلاً كافيًا من التعافي من نمط الشق الأيسر العقلاني التحليلي، والذي يحتل معظم وقتنا في العمل.

والعملية الإبداعية نفسها تذبذبية. وبدءًا بالفسيولوجي والفيزيائي الألماني "هيرمان هيلمهولتز" في أواخر القرن التاسع عشر، سعى الكثير من المفكرين إلى تحديد الخطوات المتتابعة للعملية الإبداعية، وتم التعرف الآن على خمس مراحل: *الاستبصار الأول، والتشبع، والحضانة، والتنوير، والبرهنة*، وفي كتابيها[٥] *Drawing on the Right Side of the Brain* و *Drawing on the Artist Within*، تحدثت الكاتبة وأستاذة الفنون "بيتي إدواردز" بنبوغ عن طريقة تنقل الإبداع بين نمطي الشق الأيمن والشق الأيسر في التفكير.

وتعتمد اثنتان من مراحل الإبداع على مهارات الشق الأيسر المنطقية والتحليلية؛ ففي مرحلة التشبع، تجمع المعلومات بطريقة نظامية وخطوة

بخطـوة من مصادر عديدة. والمرحلة الأخيرة، البرهنة، تعتمد على تحليل وتنظيـم وترجمـة الاكتشاف المذهـل الإبداعي إلى لغـة عقلانية وبسيطة. والمراحـل الثـلاث الأخـرى - الاستبصـار الأول (الإلهـام المبدئـي)، والحضانـة (التفكيـر مليًّا في الأفـكار)، والتنوير (الاكتشـاف المذهل) - مرتبطـة جميعًا بالشق الأيمن. وتحدث العمليـات الثلاث عندما نفعل شيئًا تطلق عليـه "إدواردز" "التفكير الجانبي" - عدم البحث الواعي عن أجوبة أو حلـول. كتبت: "في كل مرحلة من هـذه المراحل، يحدث العمل الإبداعي في معظمه على مستوى اللاوعي - وغالبًا بعد أن ينهك الشق الأيسر الواعي والعقلاني فـي البحث عن حل". باختصار، تعتمد أعلى أشكال الإبداع على التنقـل الإيقاعي بين الانخراط والانفصـال، التفكير والاسترخاء، النشاط والراحـة. وكلا الجانبيـن من المعادلة ضروريان، ولكـن لا يعتبر أي منهما كافيًا في حد ذاته.

جيك تي.: البلادة الذهنية

فـي سن الخامسـة والثلاثين، كان "جيك تي." يدير شركـة تسويق ودعاية صغيرة والتـي أسسها بنفسه. وقد عرفت هـذه الشركة بحملاتها الجديدة وعاليـة الرؤية للمنتجات التـي تستهدف الصغار من بيـن الجيل x والجيل y. وبعد سلسلة طويلة مـن النجاحات، ابتليت الشركة بمزيج من الاقتصاد المتدهور والمنافسة الفجائية من الشركات الأكبر، والتي أدركت ببطء هذه الفرصـة لدخول السوق. ولأنه مفعم بالطاقـة ومتحمس بطبيعته، استجاب "جيك" لذلك بالضغط على نفسه وعلى موظفيه كي يتوصلوا لحلول إبداعية فـذة. وقد تفاجأ وأصيب بالإحباط في الوقت ذاته عندما آتت جهوده نتائج عكسيـة. فالساعات الأطول من العمل والالتزام الأكبر لم يفرزا نتيجة أكثر إبداعًـا. وقد أتى "جيك" إلينا لأنه شعر بالإحباط على المستوى الشخصي والإنهـاك، ولأن الأعضاء الرئيسيين مـن فريقه بدوا كأنهم فقدوا براعتهم أيضًا.

ونظرًا لنجاح الشركة السابق الاستثنائي، كان من الواضح أن المشكلة لا علاقة لها بالافتقار إلى الموهبة أو المهارة - سواء فيما يتعلق بـ "جيك" نفسه أو الشركة ككل. خطر لنا أنه كان يقوم بمحاولات مضنية للغاية - يضغط على نفسه بلا لين كي يكون أكثر إبداعًا وإنتاجية، ويفعل المثل مع فريق عمله. أخبرنا "جيك" بأنه كان ينفق كثيرًا من الطاقة الذهنية دون تعافٍ كافٍ، وأن الحل ربما يتمثل في تخصيص مزيد من وقت الراحة للتفكير بطرق مختلفة، والسماح للأفكار بالنفاذ. سألناه، ما الأنشطة البعيدة عن العمل التي يستمتع بها على وجه الخصوص؟ توصل "جيك" إلى العديد من الأنشطة، بالرغم من أنه اعترف أنه يحب عمله أكثر من أي شيء آخر، وأنه لم يخصص سوى وقت محدود لأي شيء آخر خلال السنوات العديدة الماضية.

خلال الجامعة، كان "جيك" يتطلع لأن يكون رسامًا، ثم يتخلى عن هذه الفكرة تمامًا عندما خلص إلى أنه لا يملك المقومات التي تمكنه من كسب عيشه من هذه المهنة. وبالرغم من هذا، تذكر أن الرسم كان أحد مصادر البهجة الفورية بالنسبة له، وهو شيء يجده ممتعًا ومثيرًا للتحدي في الوقت نفسه. وبتشجيع منا، قرر "جيك" شراء أدوات جديدة والبدء في الرسم مرة أخرى. كان يجد نفسه متعبًا للغاية عند عودته من العمل ليلاً ولم يتمكن من الرسم في هذا الحين، ولكنه أحب فكرة الاستيقاظ مبكرًا وتخصيص ساعة أو ساعتين أمام مسند لوح الرسم. وقد صفى هذا ذهنه من ضغوط العمل ونشط لديه نمط تفكير الشق الأيمن الذي يعزز الإبداع. وفي مناسبات كثيرة، كانت أفكار حملات التسويق ترده في أثناء الرسم. كما وجد أيضًا أنه كان أكثر استرسالاً وخيالاً في أثناء الساعات العديدة الأولى من الصباح في العمل.

جيك تي.

العضلة المستهدفة: الإبداع

العائق أمام الإبداع: البلادة الذهنية

النتيجة المرغوبة: زيادة الطاقة، تعزيز الإبداعية

الطقس

الاثنين، الأربعاء، الجمعة ٥:٣٠ ـ ٧:٣٠ صباحًا: الرسم

الاثنين، الجمعة ١٠:٣٠ ـ ١٠:٤٥ صباحًا: اليوجا

الاثنين، الجمعة ١:٠٠ ـ ١:٣٠ مساءً: الخروج لتناول الغداء

الاثنين، الجمعة ٤:٠٠ ـ ٤:٣٠ مساءً: اليوجا

خطوات تتخذ مرة واحدة

- تخصيص غرفة لممارسة اليوجا/التأمل
- شراء طاولة كرة الطاولة

والشكل الثاني من التعافي الذي تبناه "جيك" هو اليوجا؛ فحيث إنه كان لاعب كرة سلة في المدرسة الثانوية والجامعة، فقد احتفظ بشغفه للعبة خلال العشرينات من عمره، ولكنه ابتعد عنها تمامًا في الثلاثينات بسبب متطلبات عمله وجزئيًا لأنه مل تعرض أصابعه للإصابة والتواء كاحله وركبتيه. كان "جيك" يمارس الكثير من تمرينات اليوجا في الجامعة ـ فكان مدرب كرة السلة يجعله يمارسها كأحد أنواع تمرينات الاستطالة ـ وقد عاود ممارستها خلال تدربه معنا. ومثله مثل الكثير من عملائنا، وجدها باعثة على الاسترخاء على المستويين الذهني والعاطفي، وتمده بالطاقة الجسدية. بدأ يخصص فترتين لممارسة اليوجا في يوم عمله ـ

عشر دقائق إلى خمس عشرة دقيقة عندما يغلق باب مكتبه ويتخذ نحو ست وضعيات. وجد هذه التمرينات مجددة للحيوية للغاية، وخاصة في فترات بعد الظهيرة، حتى خطر له أن الآخرين في الشركة قد يستفيدون من خوض هذه التجربة.

قرر "جيك" تخصيص غرفة في المكتب فقط لممارسة اليوجا والتأمل، بل إنه عرض أن يدرس صفًّا مرة في الأسبوع. حتى في الأيام التي يسافر خلالها، كان ينحي جانبًا وقتًا لليوجا، في الصباح الباكر وقبل العشاء وفي نهاية يوم عمله. اشترى كذلك طاولة كرة طاولة للمكتب وشجع الناس على الخروج لتناول الغداء ونسيان أمر العمل قليلاً. واتباعًا لأحد مبادئنا، أخبر فريق عمله بأنه لا يكترث لقدر الوقت الذي يكرسونه لوظائفهم بقدر ما يكترث لجودة الطاقة التي يعكسونها على مهامهم.

راود "جيك" شعور بالقلق في البداية؛ حيث خشي أن ينطوي تشجيعه الموظفين على أخذ فترات راحة من وقت لآخر في يوم عملهم على بعض المخاطرة؛ فبعضهم قد يستغل هذه السياسة الجديدة للتقاعس عن أداء واجبه. ولكنه أدرك أيضًا أن التقاعس الاختياري ربما يعزز في الواقع من إبداعهم؛ ففي حالته الخاصة، فإن تخصيص وقت للعب قبل العمل وممارسة اليوجا خلال اليوم غيرا إلى حد كبير من جودة وقدر طاقته وإنتاجيته. فلم يَزِدْ هذا فقط من قدرته على التركيز عندما كان يعمل، ولكن بدا أنه فتح أمامه مستوى كاملاً جديدًا من الإبداع.

وعلى مدار الشهور العديدة التالية، تغير المناخ في الشركة تغيرًا ملحوظًا، كما أخبرنا "جيك"، فأصبح أكثر استرسالاً ومرحًا وحيوية - فيما يشبه أيام الشركة الأولى عندما كان ستة موظفين يحاولون بناء شركة جديدة وليس سبعين موظفًا يحاولون الحفاظ على نجاح الشركة. شعر "جيك" نفسه بتجدد في حيويته وتأجج في خيال الحملات التسويقية للشركة، فجدد عملهم الحماسة في الصناعة برمتها، وآمن "جيك" بأن الأمر بدا كأن الشركة بأكملها قد استيقظت من نومها.

ليونة المخ

يؤكـد قدر متزايد مـن الأدلة أن المـخ نفسه يعمل كالعضلـة - فيضمر من قلـة الاستخدام وتزداد قدراته مع الاستخدام النشط حتى في فترة متأخرة مـن الحياة. فـي كلية بايلور للطـب[٦]، أمضى فريـق بحثي أربعـة أعوام في دراسة نحو مائـة شخص يتمتعون بصحة جسدية، والذين تتعدى أعمارهم الرابعة والستين. كان ثلثهم لايزالـون يعملون، والثلث الثاني تقاعد ولكنهم ظلـوا نشطيـن جسديًّا وذهنيًّـا، والثلث الأخيـر تقاعد وكان خامـلاً. وبعد أربـع سنـوات، حققت المجموعـة الثالثة نتائـج أقل من تلـك التي حققتها المجموعتـان الأوليـان، ليس فقط في اختبارات حاصـل الذكاء ولكن أيضًا في تلك التي تقيس تدفق الدم إلى المخ. وكما يوضح طبيب الجهاز العصبي "ريتشـارد ريستـاك[٧]": "بغض النظر عن عمرك في هـذه اللحظة، لم يفت الأوان قـط لتغيير مخـك للأفضل. ولعل السبب في هذا أن المخ يختلف عن أي عضـو آخر في الجسم؛ ففي حين أن الكبد والرئتين والكليتين تبلى كلها بعد عدد معين من السنوات، فإن المخ يزداد حدة كلما استخدم. في الواقع، إنه يتحسن مع الاستخدام".

ولأن العقـل والجسد مترابطان بشكل معقد، فحتى التمرينات الجسدية المتوسطـة يمكنهـا زيادة القـدرة الإدراكيـة. وهي تفعل هـذا ببساطة من خـلال الدفع بمزيد من الدم والأكسجين إلى المخ. ومن المعتقد كذلك[٨] أن التمرينـات الرياضية تحفز الجسـم على إفراز المزيد من مادة كيميائية - عامل التغذية العصبية في الدماغ - تساعد على إصلاح خلايا المخ وتحول دون حدوث مزيد من التلف. عكف فريق بحثي في جامعة إلينوي على دراسة الوظيفـة الإدراكية لدى ١٢٤ سيدة تتراوح أعمارهن بين الستين والسبعين، واللاتـي لم يسبـق لهن ممارسة الرياضة أو مارسنهـا بصورة محدودة. تم إخضـاع النسـاء لبرنامج يمتد إلى ثلاثـة أيام في الأسبـوع، والذي تضمن إمـا التمشيـة السريعة لمدة ساعة، أو ساعة مـن استطالة اليوجا الخفيفة. فـي الواقـع، طلب مـن المتدربـات الضغط علـى أنفسهن فيمـا وراء نطاق

راحتهـن الجسدية، في حين لم تفعل ممارسـات الاستطالة هذا. وبعد ستة أشهـر فقط، أحرزت السائرات درجات تفـوق تلك التي أحرزتها ممارسات الاستطالة في سلسلة مـن الاختبارات الإدراكية الرئيسية بنسبة ٢٥٪. وفي تجربـة مشابهة، أخضع عالم أعصاب ياباني مجموعة من الشباب لبرنامج هرولة لمدة ثلاثين دقيقة، مرتين أو ثلاث مرات في الأسبوع. وعندما اختبر مهـارات الذاكرة لديهـم في نهاية الأسبوع الثاني عشـر، وجد أن درجاتهم زادت بشـكل ملحـوظ، وكذلك سرعـة انتهائهم من الاختبـارات. والجدير بالذكر أيضًا أن مهاراتهم تلك اختفت فور توقفهم عن الهرولة تقريبًا.

وتشيـر دراسة عالـم الوبائيات "ديفيد سنودين" علـى السيدات إلى أن النشـاط الفكري المستمر يحول دون وقوع التلف التدريجي. فلم يكن هناك عامـل أقدر على توقـع خطر الإصابـة بألزهايمر في نهايـة المطاف، على سبيـل المثال، من كثافة الأفـكار والتعقيد النحوي لمقـالات السير الذاتية التـي كتبتهـا السيدات الخاضعـات للدراسة عـن أنفسهن فـي العشرينات مـن عمرهـن. والاكتشاف الأكثر أهمية الذي توصل إليـه "سنودين" هو أن السيدات اللاتي ظللن يدرسن طوال معظم حياتهن انخفض لديهن التدهور الذهنـي بدرجة كبيـرة مقارنة بالسيدات اللاتي كرسـن أنفسهن للأشكال الأقل تحديًا من الناحية الفكرية من الخدمة.

وكما هي الحـال على المستوى الجسدي والعاطفـي، فإن إحداث توازن بيـن التوتر والتعافـي يبدو أنـه عامل حيوي فـي تعزيز الطاقـة الإدراكية؛ فالتعرض للتوتر قصير المدى، علـى سبيل المثال، من شأنه استثارة دفقة من الأدرينالين تحسن، فـي الواقع، الذاكرة. فعندما تكون المتطلبات أكثر طوليـة ومزمنـة - وتستمر هرمونـات التوتر في السريان فـي المخ - يمكن للحصين أن ينكمش. فشأنه شأن الجسم، يحتاج المخ إلى وقت للتعافي من الإنهاك؛ فبعد أن نتعلم معلومات جديدة أو نخوض تجارب جديدة، يستغرق المـخ وقتًا كي يقوي ويفك شفرة ما تعلمه. وفي غياب الراحة[٩] أو التعافي، لا يمكن أن تحدث عملية التعلم تلك بفاعلية.

وفقـدان الذاكرة هو الشكـوى الأكثر شيوعًا التي يذهـب بها الأشخاص الذيـن تجـاوزوا الأربعيـن من عمرهـم إلى أطبـاء الأعصاب. وفـي أغلب الأحيـان، لا يكـون السبب فـي هذا مرضيًّـا، ولكنه على الأحـرى يتمثل في الفشـل في إبقـاء العقـل منخرطًا بشكل نشـط، والضمـور الناتج عن هذا فـي "عضـلات" الذاكرة. وكما يحدث علـى المستوى الجسـدي، فإن عدم الاستخـدام يتغذى على نفسه. ونحن صغـار بينما تكون أدمغتنا لينة، يتسم تعلم حتى أكثر المهارات تعقيدًا مثل اللغة بالسهولة النسبية. وعندما يتقدم بنـا العمر، وننزع إلـى الحد من تدريب هذه العضـلات، يصير تحدي تعلم لغـة جديدة أو مهارة جديـدة أكثر صعوبة وإحباطًـا. ولتجنب الشعور بعدم الراحة (وفي بعض الأحيان الإذلال) نعمد إلى الاستسلام. والنتيجة هي أن التدهور الممكن تجنبه لتدهور طاقتنا يستمر.

تقـول "مارجري سيلفـر"، الأستـاذ المساعد لعلم النفس في مدرسة الطب بجامعـة هارفارد والمديرة المساعدة لدراسـة نيو إنجلاند المئوية: "في كل مرة تتعلم بها شيئًا جديدًا[١]، فإنه يبني روابط جديدة بخلايا المخ، وبهـذه الطريقـة، إن عانيت القليـل من التغييرات - تدمـر بعض الصفائح والعقـد العصبية المرتبطة بألزهايمر- يكون لايزال لديك احتياطي بسبب كل هـذه الروابـط الإضافيـة التـي كونتهـا". وإذا مـا صغنا هـذا بطريقة أخـرى، فـإن الاستمرار في تحدي المخ يحمينا مـن التدهور مع تقدمنا في العمـر؛ فتمامًا كمـا يرغمنا تعلم رياضة جديدة علـى بناء عضلات جديدة واستخـدام أجسادنا بطرق مختلفة، فإن تعلم مهـارات حاسوبية جديدة أو أخـذ دورة دراسية جديـدة أو حتى تعلم كلمات جديدة كل يوم يرغمنا أيضًا على تطوير عضلات ذهنية تعزز الأداء.

أليس بي.: التشاؤم، السلبية

تستطيـع أليس، الشريكة في شركة قانونيـة متوسطة الحجم، أن ترصد أي شـيء يمكـن ألا يسير على ما يـرام في أي موقف، فيمكنهـا أن تجد الخطأ

النحـوي الصغير الوحيد في مذكرة مكونة من ثلاثين صفحة لا تحوي خطأ غيـره. وبوسعها التعرف على عيـب صغير في أكثـر المرشحين المحبذين لوظيفـة ما. ويمكنها إيجاد أسباب وجيهة لعـدم قبول عميل جديد أو زيادة حجـم الشركة أو حتـى لعقد حفل رأس السنة. وهذه القـدرة جعلتها بمثابة بوليصـة تأمين ضد الكوارث. وقـد جعلتها أيضًا تنتج قدرًا غير محدود من الطاقـة الانتقادية والتشاؤمية - فكانـت هذه النوعية من الأشخاص التي لا يريد أحد قضاء الكثير من الوقت معها. والأسوأ من هذا أنه كان من السهل التنبـؤ بسلبيتها، حتى إنه بمرور الوقت بدأ زملاؤها يسقطون وجهة نظرها من اعتبارهم.

واصلـت "أليس" الإيمان بأنها الشخص الوحيد في شركتها القادر على رؤية الحقيقة بإنصاف. ولم يخطر ببالها قط أن نهجها ربما يمثل في بعض الحالات جزءًا واحدًا من الحقيقة، أو أنه من خلال تركيزها ضيق المنظور علـى قضايا معينـة، فربما تعجز عـن رؤية الصورة الكبـرى. ولم تضع في حسبانها أيضًا تأثير طاقتها السلبية على فاعليتها أو فاعلية الآخرين.

وأول سبق تحققه "أليس" خلال عملها معنا هو إدراكها أنها كانت عالقة في طريقة محدودة للغاية لرؤية العالم - وهي السلبية؛ والتي سلبتها الكثير من الرضا أو المتعة، ليس فقط في العمل ولكن أيضًا في حياتها الشخصية. فاعترفـت بأنهـا إذا سافرت لقضـاء عطلة مع زوجها وابنيهـا المراهقين، كانت هي دومًا الشخص الذي يجد شيئًا خاطئًا في غرفة الفندق أو الطعام أو الطقس. وإن عاد أحد ولديها بتقدير ممتاز في إحدى المواد، فإنها تركز علـى الفـور على المادة التـي لا يحقق فيها التفـوق نفسـه. وإن أحرز ابنها الآخر هدفًا لفريق كرة القدم المشارك به في مدرسته الثانوية ولكن أصيب بجرح طفيف في كاحله، فإنها تركز على مخاطر كرة القدم بدلاً من النجاح الذي بلغه ابنها.

وعلـى مـدار الوقـت، طـورت "أليـس" مجموعة مـن الطقوس للتمتع بتفكيـر أكثر إيجابيـة قائم على إيجاد حلول. ومن بيـن هذه الطقوس، كان الأكثـر تأثيـرًا على نمط تفكيرها هـو ذلك الذي مارسته فـي الصباح عند

استيقاظها، فكانت تبدأ يومها بالتدوين في دفتر يوميات كل شيء شعرت بأنه لا يسير على ما يرام في حياتها، أو قد لا يسير على ما يرام. ومن أمثلة هذا "المذكرة التي أكتبها تنطوي على خطب ما" أو "قلت شيئًا خاطئًا لعميل اليوم وخاطرت بعلاقتنا" أو "زميلي في هذه القضية لا يستطيع معالجة المشكلات على النحو الصحيح، ويهدر وقتي".

أليس بي.

العضلة المستهدفة: التفاؤل الواقعي

العائق أمام الأداء: التشاؤم، التفكير السلبي

النتيجة المرغوبة: التفكير الإيجابي القائم على إيجاد حلول

الطقس

٧:٠٠ صباحًا: الجلوس وتدوين التهديدات المدركة في دفتر يوميات، ثم إعادة صياغتها كفرص

التفكير في أسوأ السيناريوهات الممكنة وتقييم مدى قبول العواقب

التركيز على جوانب الحياة المستحقة للتقدير

بعد ذلك، حاولت "أليس" أخذ خطوة للخلف بعيدًا عن الأزمة المدركة وإعادة صياغتها ليس ككارثة وتهديد، وإنما كتحدٍّ وفرصة. في الواقع، صار هذا بمثابة جلسة رفع أثقال لبلوغ التفاؤل الواقعي. فإن كان يراودها القلق بشأن المذكرة، فيمكنها أن تركز على حقيقة كتابتها عشرات المذكرات قبل ذلك وأن الصراع يكون جزءًا ضروريًّا من عملية إتمامها بالشكل الصحيح. وإن كان القلق يولده عميل ما، فيمكنها أن تذكر نفسها بأنها أسست علاقة طويلة معه وأن العثرة خلقت فرصة للتعلم والتمتع بمزيد من الفاعلية في المستقبل. وإن كان ما يثير ضجرها هو عمل زميل، فربما يمكنها

التركيز على نقاط قوته وتسعى عن طيب خاطر لأن توجهه وتمرر له معرفتها المهمة.

وكي تشعر بمزيد من الأمان، رأت "أليس" ضرورة خلق طوق نجاة للمواقف التي ظنت، حتى بعد تفكير كثير، أنها تولد القلق والتشكك. وفي هذه المواقف، طرحت على نفسها هذا السؤال "ما هو أسوأ سيناريو يمكن حدوثه هنا؟ وإن سار كل شيء كان يمكن ألا يسير على ما يرام على نحو خاطئ، هل يمكنني التعايش مع العواقب؟". وفي كل موقف تقريبًا، وجدت أنه بوسعها هذا، وهو الأمر الذي وجدته مطمئنًا. وقد قلل هذا من حس الإلحاح لديها وسمح لها بالإدلاء بمقترحاتها باستخدام مصطلحات أقل تعنتًا.

وأنهت "أليس" طقسها الصباحي بالتركيز على تلك الجوانب من حياتها التي شعرت بالامتنان والتقدير إزاءها. وكان هذا هو الجزء الأكثر توليدًا للرضا في طقس "أليس"؛ فهو ساعدها على أن تدرك إلى أي مدى هي سعيدة الحظ بشكل استثنائي في كل جانب من جوانب حياتها - حقيقة أنها تتمتع بصحة جيدة، وأمان مادي معقول، وزوج وابنين تحبهم، بالإضافة إلى وظيفة ما زالت تراها مثيرة للتحدي.

وفي صبيحة معظم الأيام، أحدث هذا التمرين تغييرًا إيجابيًّا في طاقة "أليس". فجسديًّا، صارت أكثر استرخاءً. وعاطفيًّا، صارت مفعمة بالأمل. وذهنيًّا، أصبحت أقل تشتتًا وأكثر مرونة وأقدر على التركيز. وهذه التجارب تغذت كل منها على الأخرى، مولدة حسًّا أعظم بالانخراط في العمل. وبمرور الوقت، أصبحت هذه العملية استجابة تلقائية تقريبًا لأية فكرة سلبية ملحة. وفقط عندما تصبح الضغوط شديدة الوطأة بشكل استثنائي صار لزامًا على "أليس" أن تقوم بهذا التدريب الصباحي بصورة أكثر رسمية.

في الواقع، لقد أعادت "أليس" توجيه الطاقة التي كانت تكرسها لرصد الأخطاء في العالم وبدأت تستخدمها في البحث عما هو صحيح. والاحتفاظ

بخيـار رفع الراية الحمراء في بعض الأوقـات حال دون شعورها بأنها تشبه بوليانـا (شخصيـة شديـدة التفـاؤل)؛ ففي ظـل الضغوط، بـدا أن عينها الانتقاديـة وتشاؤمها كانا يصعـدان إلى السطح، ولكن ليـس لفترة طويلة؛ فللمـرة الأولى في حياتها كبالغـة، شعرت بأن الاحتمالات وليس الخوف هي ما تزودها بالطاقة.

سارة دي.: إدارة سيئة للوقت، قدرة قصيرة المدى على التركيز

كانـت "سارة دي." تعمـل إدارية في مستشفى، وحاربـت فيما شعرت بأنها معركـة خاسرة للسيطرة على حياتها. وفي سـن الخامسة والثلاثين، كانت تعيش بمفردهـا. وحقيقة أنهـا لم تكن تتحمـل مسئوليـات أسرية منحتها الحرية للعمل طوال الساعات التي تريدها. وقد جعلتها أيضًا تلاقي صعوبة فـي مغـادرة مكتبها في نهاية اليوم. ولأنها تجيد حـل المشكلات بطبيعتها، بدت أنها الشخص الذي يلجأ إليه الجميع عند مواجهة أزمة. والنتيجة أنها لم تشعر قط بأن وقتها ملك لها؛ فالإيميلات والمذكرات والمشروعات غير المكتملـة كانت تتراكم فوق مكتبها. أخبرتنـا "سارة" بأنها كانت تقدر كُلًّا مـن الكفاءة والإبـداع، ولأنها لم تملك سوى القليل مـن العنصر الأول، بدا الأمر كأنها لا تملك وقتًا للعنصر الثاني.

ونحـن نخبر عملاءنا بأن إدارة الوقـت ليست غاية في حد ذاتها. لكنها تخـدم الهدف الأعلـى المتمثل في الإدارة الفعالة للطاقـة. ولأنه ليس لدينا إلا عـدد ساعات محدود فـي اليوم، فلا ينبغي علينا فقـط القيام بخيارات ذكية حول كيفية استغلالها، ولكن علينا الحرص أيضًا على امتلاك الطاقة الكافيـة لاستثمارها في أولوياتنا الأهم؛ ففي كثير من الأحيان نكرس وقتنا لأنشطـة لا تساعدنا في تنفيـذ مهامنا، وتستنزف احتياطـي طاقتنا خلال العمليـة. ويوضـح "ستيفن كوفي"[١١] هـذا ببراعة في كتابه *العـادات السبع*

*للناس الأكثر فاعلية** عندما وصف كيف تطغى الأمور الملحة في حياتنا - الأمور التي تبدو طارئة في اللحظة الحالية - على الأشياء المهمة - الأولويات التي تكون في نهاية الأمر أهم، ولكنها لا تتطلب بالضرورة انتباهًا فوريًّا. والشيء نفسه يصدق على العديد من الثقافات المؤسسية؛ حيث إن حس الإلحاح غير المتناهي يجعل من الصعب على أي أحد أخذ خطوة للخلف واتخاذ قرارات أكثر ترويًا.

وقد مثل الإلحاح المشكلة التي تعانيها "سارة". فلأنها شخصية تركز على الأفعال بشراسة، فقد ظلت دومًا تستجيب لمتطلبات الآخرين، فالمكالمات الهاتفية والإيميلات والأشخاص الذين يأتون إليها بمشكلات ملحة كانت جميعًا أمورًا استنزفت طاقتها طوال اليوم. وقد عمدت إلى تنحية أمور مهمة جانبًا مثل عصف الأفكار الإبداعي والتفكير المتأني والتخطيط طويل المدى وكتابة المشروعات. تمثلت مشكلتها، جزئيًّا، في قدرتها قصيرة المدى على التركيز. فشأنها شأن الكثير من عملائنا، وجدت "سارة" صعوبة في التركيز على موضوع واحد أيًّا كان لفترة طويلة. وبالرغم من أنها كانت تتباهي بقدرتها على القيام بمهام عديدة في الوقت نفسه - الرد على البريد الإلكتروني في أثناء التحدث في الهاتف مثلاً - إلا أن النتيجة كانت عجزها عن تكريس كل انتباهها لشيء واحد. وتعلم فريق عملها أنهم إذا لم يلخصوا مشكلة ما في تعدادات رقمية، فإن "سارة" لن تستطيع استيعابها. وللأسف، لا تحل جميع المشكلات من خلال إحالتها لشخص آخر. وتزداد صحة هذا عندما نكون بصدد مشكلات الآخرين الشخصية، وليس المهام المحددة، فبالرغم من أنها كانت تحب العناية بالآخرين بطبعها، إلا أن من حولها صاروا يرونها متعجلة وغير متاحة.

أول طقس قررت "سارة" تطويره هو تخصيص من عشرين إلى ثلاثين دقيقة في الصباح عندما تستيقظ لتحويل انتباهها من تركيزها الخارجي المعتاد إلى تركيز داخلي. دونت في دفتر يوميات المشكلات التي تعانيها على المستوى الشخصي والمهني؛ فالكتابة ساعدتها على أن تشعر بأنها

* متوافر لدى مكتبة جرير.

ليست ماكينة عمل، ومنحتها فرصة كذلك للتفكير في علاقاتها، داخل وخارج العمل. بعد ذلك، خصصت "سارة" من عشر دقائق إلى خمس عشرة دقيقة لإعداد قائمة بالأشياء التي ستفعلها في يومها المقبل في المنظم الشخصي الذي أقنعناها بشرائه. لطالما رفضت "سارة" فكرة القوائم، ولكنها اعترفت بأن المتطلبات في حياتها تجاوزت قدرتها على تولي أمرها جميعًا. وأخيرًا، في طريقها إلى العمل الذي تقطعه في ثلاثين دقيقة، طورت طقسًا للاستعداد الذهني - فتفكر في اليوم الذي ينتظرها، وتتصور كيف تريد أن تتعامل مع التحديات الخاصة التي تواجهها.

استغرق الأمر من "سارة" أكثر من شهر كي ترسخ هذه الطقوس، جزئيًّا لأنها رفضت في البداية أن تكون أسيرة مثل هذا الجدول الثابت للأعمال. وما اكتشفته بمرور الوقت هو أن الطقوس الصباحية تمدها في الواقع بمزيد من الهدوء والتركيز، وهو الأمر الذي جعلها تشعر بمزيد من الحرية وحد من شعورها بأنها محاصرة. وبمجرد أن أصبحت طقوسها الصباحية أتوماتيكية، تعهدت بتغيير الطريقة التي تنظم بها أولوياتها عندما تذهب للعمل. كانت قد اعتادت قبل ذلك التفعيل الفوري للنمط التفاعلي - قراءة الإيميلات المتكدسة من الليلة الماضية أو الرد على البريد الصوتي أو الاستجابة لشخص يقف ببابها. بدلاً من ذلك قررت أن تكرس الستين دقيقة الأولى لأي مشروع تعتبره مهمًّا. واختارت "سارة" أن تقوم بهذا الأمر من الثامنة إلى التاسعة صباحًا؛ لأن ذلك كان أكثر وقت تشعر فيه باليقظة، ولأن المتطلبات على وقتها تزداد بمرور اليوم. أخبرت سكرتيرتها بأنها لا ترغب في أن يقاطعها أحد خلال الستين دقيقة هذه باستثناء حالات الطوارئ.

سارة دي.

العضلة المستهدفة: إدارة الوقت

العائق أمام الأداء: عدم التنظيم، التشتت

النتيجة المرغوبة: الكفاءة، التركيز الملائم

الطقس

٦:٠٠ ـ ٦:٣٠ صباحًا: التأمل، الكتابة في دفتر يومياتها، إعداد قائمة بالأشياء التي ستفعلها في هذا اليوم

٧:٣٠ ـ ٨:٠٠ صباحًا: الاستعداد الذهني (في الطريق إلى العمل)

٨:٠٠: ٩:٠٠ صباحًا: تخصيص وقت للمشروع الأهم

١٠:٣٠ ـ ٣:٣٠ مساءً: أخذ فترة راحة في الكافيتيريا

٧:٠٠ مساءً الاثنين، الأربعاء، الخميس: صف الأيروبكس

خطوات تتخذ مرة واحدة

- شراء دفتر يوميات، منظم شخصي
- تنظيف المكتب، إعداد نظام ترتيب ملفات فعال
- تنبيه فريق العمل بمواعيد "عدم المقاطعة"

واستغلت "سارة" في الغالب هذا الوقت في الصباح المبكر لكتابة المشروعات، والتي اعتادت استنزاف عطلات نهاية الأسبوع لديها قبل ذلك. وبدء أيامها بالعمل على مشروع من اختيارها منحها إحساسًا بالإنجاز وعزز طاقتها طوال الفترة الباقية من اليوم. التزمت "سارة" أيضًا بالذهاب إلى أحد صفوف الأيروبكس في السابعة مساء ثلاث مرات في الأسبوع؛ مما أرغمها على ترك العمل، وكان بمثابة تعافٍ ذهني وعاطفي بعد أيامها العصيبة، وجعلها تقوم بانتقالة فعالة بين العمل والمنزل.

وأخيرًا، التزمت "سـارة" بصرامة بأخذ فترتي راحة في يومها كوسيلة لنيـل الراحة من وقت لآخر. كانت كافيتيريا المستشفى تقع في طابق آخر، وقـد كانت تذهب إلى هناك فـي العاشرة والنصـف صباحًا ثم تذهب مرة أخـرى في الثالثـة والنصف مساءً لمدة خمس إلى عشـر دقائق على الأقل. والأحداث لم تمكنها دومًا من أخذ فترات الراحة في نفس هذه الأوقات، لذا كانـت "سارة" تأخذها في أوقات محـددة قدر إمكانها. ولأن فترات راحتها كانـت معتدلة، فقد ساعدتهـا على الهروب من اضطراباتهـا الهائلة لبضع لحظـات، كـي تتناول ثمرة فاكهة أو تشرب قدحًا مـن الشاي، ولجمع شتات نفسها.

والفشل في الاستجابة الفورية لطلبات الآخرين كان أمرًا شديد الصعوبة على "سارة" في البداية. لكن بحلول الشهر الثاني، تضاءل شعورها بالذنب أمام ما تمتعت به من مزيد من الحرية والتركيز والإنتاجية. ولأنها أصبحت أكثـر تركيـزًا وإنتاجية، وجدت أيضًا أنه يسعدهـا قضاء وقت مع الآخرين، للتحـدث عـن المشـكلات الإستراتيجيـة فـي العمـل أو عـن اهتماماتهـم الشخصيـة - وخاصـة في نهاية يوم العمل. وقد تفاجـأت عندما وجدت أن نظام حياتها الجديد منحها حسًّا بالحرية وطاقة مسترخية.

ضع في ذهنك

- الطاقة الجسدية هي ما نستخدمه لتنظيم حياتنا وتركيز انتباهنا على شيء محدد.
- الطاقة الذهنية التي تعزز الانخراط الكامل بأقصى درجة هي التفاؤل الواقعـي - رؤية العالم كما هو، وفي الوقـت نفسه العمل بإيجابية نحو نتيجة مرغوبة أو حل.
- تشمـل العضـلات الذهنيـة الداعمة الرئيسيـة الاستعـداد الذهني، والتصـور، والتحـدث الإيجابـي إلـى الـذات، وإدارة الوقـت الفعالة، والإبداع.

- تغيير المسارات يساعد على المستوى الذهني على تنشيط أجزاء مختلفة من المخ ويفضي إلى الإبداع.
- يحفز التدريب الجسدي القدرة الإدراكية.
- تستمد القدرة الذهنية القصوى من إحداث توازن بين إنفاق الطاقة الذهنية واستعادتها.
- عندما نفتقر إلى العضلات الذهنية ونكون في حاجة لأن نقدم أفضل أداء لدينا، لابد أن نطور قدرتنا منهاجيًّا من خلال الضغط على أنفسنا فيما يتجاوز نطاق راحتنا، ثم التعافي.
- مواصلة تحدي المخ هي بمثابة حماية ضد التدهور الذهني المرتبط بتقدم العمر.

الطاقة الروحية:
الشخص الذي لديه سبب يعيش لأجله

قـدر الطاقـة الذي نملكـه ونستطيع إنفاقه فـي أي وقت ما هـو إلا انعكاس لقدرتنـا الجسديـة. وحافزنا لإنفـاق ما نملكه هو في أغلبـه مسألة روحية. فـي الأساس، الطاقة الروحية هي قوة فريدة تمكننا من القيام بالأفعال في كل أبعاد حياتنا. إنها المصدر الأقوى لحافزنا ومثابرتنا ووجهتنا. ونحن لا نقصد "الروحي" بالمعنـى الديني، وإنما بمعناه الأبسط والأولي: الارتباط بمجموعة من القيـم المترسخة وبغرض يسمو فـوق مصلحتنا الشخصية. عمليًّا، أي شيء يشعل روح الإنسان يساعد في بلوغ الانخراط الكامل وتعزيز الأداء إلـى أقصى حد في أيـة مهمة نتولى أمرها. والعضلـة الرئيسية التي تغـذي الطاقة الروحية هي الشخصية - الشجاعـة والحياة بما يتماشى مع قيمنا، حتى عندما يتطلب القيام بذلك تضحية شخصية ومعاناة. وتتضمن العضلات الروحية الداعمة الشغف والالتزام والنزاهة والصدق.

ويمكـن الحفاظ على الطاقة الروحية من خلال الموازنة بين الاستجابة لمطالـب الآخرين والعنايـة الكافية بالـذات. بمعنى آخـر، إن القدرة على الحيـاة بما يتماشى مع أعمـق قيمنا تعتمد على التجديـد المنتظم لروحنا - البحـث عن طرق للراحة وتجديـد حيويتنا وإعادة الاتصـال بالقيم التي نجدها الأكثر إلهامًـا ومغزى. وعندما نفتقر إلى طاقة روحية كافية، فلابد أن نجـد طرقًا منهاجية لاختراق العمق - كـي نتحدى رضانا وملاءمتنا لما حولنـا. في حالة "روجر بي."، فإن انفصاله عن حس ملزم بهدف ما سلبه

الشغف وأية وجهة واضحة. وقد كان يُفعِّل، عوضًا عن ذلك، نمط البقاء على قيد الحياة؛ حيث يقوم بما هو ضروري لتلبية الاحتياجات الفورية ولاجتياز يوم بعد آخر، وكان يشعر في معظم الأوقات بأنه ضحية. لم يفكر "روجر" كثيرًا في العواقب طويلة المدى لاختياراته؛ لأنه، في الغالب، لم يكن يملك رؤية لما يريده من الحياة أو إلى أين هو ذاهب. والنتيجة هي أن كل أنظمة الطاقة لديه تعاني خللاً.

ولا يكتشف الناس عادة أهمية الطاقة الروحية إلا عند مواجهة المآسي. فعندما أصيب الممثل "كريستوفر ريف" بشلل رباعي بعد سقوطه من فوق الحصان في عام ١٩٩٥، لم يكن أمرًا باعثًا على الدهشة أن يتملكه اليأس. وقد قال لاحقًا إنه فكر لفترة وجيزة للغاية في الانتحار. ولكن في خلال فترة قصيرة، تمكن "ريف" من إيجاد مصدر قوي للطاقة الروحية والشغف لديه - الرغبة في أن يكون متواجدًا مع أسرته، والمساعدة في إيجاد شفاء لحالته، ومواصلة تقديم إسهام للعالم - ولعل أحد سبل القيام بهذا هو أن يكون إلهامًا للآخرين الذين يعانون حالته نفسها. وهذا الحس الشرس بامتلاك هدف ساعد "ريف" على الشعور بالأمل والتفاؤل والمضي قدمًا بتركيز ووضوح، حتى إن كان لا يملك إلا مصدرًا محدودًا للغاية من الطاقة الجسدية وحساسية مأساوية متزايدة من الخوف والإحباط واليأس. لقد أنقذت الطاقة الروحية حياته حقًّا.

اعتمد جميع الموظفين في شركة تجارة السندات كانتور فيتزجيرالد على احتياطي عميق من الطاقة الروحية في مواجهة مأساة مختلفة للغاية؛ فمقر الشركة الرئيسي كان يوجد في أربعة طوابق من الطوابق العليا لمركز التجارة العالمي، ولقي أكثر من ثلثي موظفي شركة كانتور، البالغ عددهم ألف موظف، حتفهم في مكاتب نيويورك في الحادي عشر من سبتمبر عام ٢٠٠١. وقد تدمرت كذلك أنظمة الحاسوب بالشركة بالإضافة إلى كميات هائلة من البيانات، وبات من غير الواضح ما إذا كانت شركة كانتور نفسها ستتمكن من الصمود أم لا. وشعر باقي الموظفين بالطبع بالألم، ورافقهم الحزن، وفي كثير من الحالات كانوا مصدومين. وإذا ما تحدثنا

مـن منظـور الطاقة، فقـد كانت طاقتهـم الجسديـة والعاطفيـة والذهنية مستنزفة بشكل مروع.

ومـا ساعد موظفي كانتور علـى المضي قدمًا، كما اتضـح، هو التشبث بحسـ قوي بامتلاك هدف؛ فجهود إنقاذ الشركة لَبَّتْ بالتأكيد احتياجاتهم المادية، ولكن قضيتهم كانت أكبر من هذا؛ ففي غضون أيام، أعلن "هوارد لوتنيـك"، رئيس شركة كانتور، أن ٢٥٪ من أيـة أرباح جنتها الشركة خلال السنـوات الخمس التالية ستذهـب لأسر الموظفين الـذي لقوا مصرعهم. وقـد حفز القرار باقي الموظفين على النضال لأجل هدف يتجاوز أنفسهم. فأصبـح الناجـون "مجموعة من الإخـوة"، كما وصفهـم أحدهم، تربطهم المأساة المشتركة والتحدي الذي ينتظرهم.

والنتيجـة كانت مستـوى استثنائيًّا من التفاني. فبـدأ الموظفون يعملون مـن اثنتي عشـرة ساعة إلى سـت عشرة ساعـة في اليوم. وتقـول "هايدي أولسـون"[١]، الموظفـة التي تركت الشركـة ولكنها شعرت بأنهـا مرغمة على العـودة بعد الحـادي عشر من سبتمبـر: "كل شيء اعتبرناه مـن المسلمات ولَّـى لحال سبيله. إن الأمر يشبه الأمومة - مـن حيث الحس الروحي للقيام بـكل ما هو ضروري لصالـح الأسرة". وعلى مدار الطريـق، اكتشف موظفو كانتور فيتزجيرالد مصادر عاطفية لم يطرقوها من قبل - الصبر والشفقة والقدرة على تحمـل ظروف عمل مؤقتة صعبة بدون شكوى، والتي ساعدتهم على تجاوز الصدمة. والتزامهم بهدف أكبر ساعدهم على التركيز والمثابرة لساعـات طويلة، حتى بالرغم من عملهم دون نيل قسط كاف من النوم. وإن كان هنـاك خطر طويل المدى، فهو أن الفشل في استكمال احتياطي الطاقة الجسديـة والذهنيـة والعاطفيـة لديهم قد يـؤدي في النهاية إلـى إصابتهم بالإنهاك والانهيار؛ ففي أية حال من الأحوال، يصعب تخيل مثال أكثر حيوية لمصـدر عميـق للطاقة الروحيـة والذي يمكن النهـل منه - حتى فـي أسوأ المحن - من خلال الرؤية المشتركة والتزام بمهمة تتجاوز حجم الذات.

ولفهـم أهميـة الهدف علـى مستوى الحيـاة اليوميـة، تأمـل حالة "آن إف."، المديـرة التنفيذيـة في شركـة مستحضرات تجميـل كبرى. فطوال

أغلب حياتها كبالغة، حاولت "آن" بدون جدوى الإقلاع عن التدخين، وقد ظلت تعزو فشلها إلى الافتقار إلى ضبط النفس. وقد أثر التدخين تأثيرًا هادئًا لكن ملموسًا على صحتها وإنتاجيتها في العمل - قدرة على التحمل أقل بسبب قصر أنفاسها، وإجازات مرضية أكثر من زملائها، وتوق إلى النيكوتين يشتت ذهنها خلال الاجتماعات الطويلة. كانت مدركة بدون شك أن التدخين يعرضها لخطر الوفاة المبكرة. وعلى الجانب الآخر، أمدها التدخين بمصدر قوي للبهجة الحسية، وكان وسيلة لتسكين قلقها، والسيطرة على التوتر الاجتماعي. علاوة على كل هذا، كان الإدمان الجسدي متملكًا إياها للغاية.

وفي اليوم الذي علمت فيه "آن" أنها حامل للمرة الأولى، قررت أن تقلع عن التدخين للأبد. وحتى اليوم الذي ولد فيه طفلها لم تمسك بسيجارة أخرى، ولكنها واصلت التدخين قبل أن تغادر المستشفى. وبعد عام، حملت "آن" للمرة الثانية، ومرة ثانية أقلعت عن التدخين طوال الأشهر التسعة التالية. وكما فعلت في المرة الأولى، فقد تمكنت بسهولة من التغلب على توقها المتقطع، ولكن كما حدث في تجربتها الأولى فقد عاودت التدخين بعد إنجابها طفلها الثاني مباشرة. أخبرتنا بحزن: "لا أفهم ما الذي يحدث".

كان التفسير بسيطًا للغاية، فعندما تمكنت "آن" من الربط بين تأثير التدخين وبين هدف أعمق - صحة جنينها - استطاعت بلوغ ينبوع من الهدف المركز؛ فالإقلاع كان سهلاً. وبمجرد أن يولد طفلها ولا يكون لديها مثل هذا الهدف الواضح، يصير إغواء التدخين قويًا مجددًا. ففهمها على المستوى الإدراكي أن التدخين مضر بالصحة، والشعور بالذنب حيال ذلك على المستوى العاطفي، بل حتى المعاناة من آثاره السلبية جسديًا - كانت جميعًا محفزات غير كافية لتغيير سلوكها.

فكي تقلع عن التدخين، احتاجت "آن" إلى الحافز الفريد الذي يتأتي من الاتصال بمصدر روحي للطاقة. وقد ساعدناها على إعادة الاتصال بهذه الطاقة بثلاث طرق: الأولى هي إحاطتها علمًا بأن التدخين السلبي نفسه مضر، وأنها لو واصلت التدخين، فإنها سوف تعرض طفليها لمخاطر

صحيــة، بالإضافــة إلــى تعليمهمــا أن التدخين أمــر مقبــول. ضغطنا على "آن" كذلــك لمواجهة الحقيقة القائلــة إن الاستمرار في التدخين يزيد من احتمالات نشأة طفليها بدون أمهمــا. ولأن الأسرة والاهتمام بالآخرين كانا من بين قيمها الأساسية، فقد أصبحا مصدرًا للتحفيز بالنسبة لها كي تقلع عن التدخين. وأخيرًا، ساعدنا "آن" على الاعتراف بأن التدخين هو السبب الرئيسي وراء صحتهــا المتردية وطاقتها المنخفضة، وهما الشيئان اللذان أثرا سلبًا على أدائها في العمل، وفي النهاية على قدرتها على الانخراط في المنزل.

وأكثــر مــا يحــدث علــى أى مستوى آخــر، فإن إنفــاق الطاقــة الروحية واستعادتها هما أمــران متضافران بعمق ويحدثان في الوقت نفسه. فجميع طرق التأمل تقريبًا تتحدث عن "العمل" الروحي و"التدريب الروحي". وقد تهدف هذا الأنشطة إلى خدمة الآخرين أو تعميق شفقتنا أو مساعدتنا على معايشــة الترابط المشترك. وتجديــد الطاقة الروحية، على الجانب الآخر، يتأتــى مــن الشعور بالإلهام وإعــادة الاتصال بحس امتــلاك هدف وبقيمنا الأعمق.

وتولــد بعض الأنشطة تجديدًا عاطفيًّا كبيــرًا دون أن تتطلب إنفاق كثير مــن الطاقة. وتشمل هــذه الأنشطة التمشية وسط الطبيعــة، أو قراءة كتاب ملهــم، أو الاستمــاع للموسيقــى، أو سمــاع خطيب عظيم. وعلــى النقيض، يمكن للممارسات الروحية أن تكون مجددة للطاقة ومنهكة في الوقت ذاته. فالتأمــل، علــى سبيل المثــال، يتطلب حشد قــدر كبير من الانتبــاه لتهدئة العقل، ولكنه قــد يولد تجربة مجددة للحيوية من التفتح الشديد والترابط، بــل وحتى البهجة. ومثل اليوجا، فــإن التأمل هو ممارسة يمكنها اختراق كل الأبعــاد، وبناء مقدرة روحية في الوقت الذي تساعد فيه على تجديد الطاقة الذهنية والعاطفية.

والصــلاة أيضًــا تتطلب التركيز والتأمــل، ولكن يمكنهــا أيضًا أن تكون مصــدرًا للراحــة العاطفيــة والروحية. والتفكيــر بانتظام فــي أعمق قيمنا والتشبــث بها هو أمر صعب ومرهق فــي الوقت نفسه، ولكنه قد يكون كذلك

ملهمًا ومجددًا للحيوية. وفي الأساس، يمكن أن يعد تكريس وقت وطاقة لأطفالنا "ممارسة" روحية - التضحية باحتياجاتنا الملحة لأجل تلبية احتياجاتهم - ومصدرًا ثريًّا لتجديد الطاقة العاطفية والروحية. والشيء نفسه يصدق على كل الخدمات التي نقدمها للآخرين، والتي تتطلب بذلنا جهدًا مضنيًا بل حتى شعورنا بعدم الراحة، ولكنها قد تمدنا أيضًا بمصدر عميق للمعنى والرضا العميق.

جاري إيه.: اللامبالاة، السخط

في سن السابعة والأربعين، تقلد "جاري إيه." منصب المدير التنفيذي في شركة خدمات مالية كبرى. وبعد أن ظل يعمل طوال عشرين عامًا في الشركة، شعر بالعجز عن الانخراط. بدأ يتساءل لماذا بالتحديد يقوم بوظيفته، وإذا ما كانت تستحق حقًّا الجهد الذي يبذله فيها. كان يتلقى راتبًا كبيرًا، ولكن كلما تحدثنا إليه، اتضح لنا أنه متعطش لأن يفعل أكثر من مجرد تعزيز منزلته وصعود السلم الإداري في شركته، وأنه يشعر بتعطش مماثل في حياته الشخصية. كان قد انفصل عن زوجته منذ عشر سنوات، وبالرغم من أنهما تشاركا حضانة ابنتيهما، فإن سفرياته والساعات الطويلة التي يمضيها في العمل قلصت من الوقت الذي يخصصه لهما. كانت الابنتان في العشرينات من عمرهما الآن، وتعيشان في مدن مختلفة، وصار شعوره بالذنب أعمق، وخاصة إزاء الفرص الضائعة لتوطيد صلته بهما عبر حبهم المشترك للرياضة. وبالرغم من أن "جاري" كان رياضيًّا عظيمًا، وأن الفتاتين كانتا تمارسان كرة القدم والسلة خلال المرحلة الثانوية، فإنه نادرًا ما تمكن من حضور أي من مبارياتهما.

وعندما سألنا "جاري" عن الأشياء التي يمكن أن تمده بحس أكبر بالمعنى والهدف في الحياة، لم يستطع أن يتوصل إلى شيء متعلق بالعمل. وبمجرد أن طلبنا منه البحث في حياته بوجه عام، قال بثقة: "تدريب الأطفال"، وقال إنه فات أوان فعله هذا مع ابنتيه، ولكن خطر في ذهنه

أن التدريب يمكن أن يكون طريقة تشعره بالإشباع وأنه يقدم إسهامًا. وصادف أن "جاري" كان يعيش بالقرب من ملجأ للأيتام وأطفال الآباء غير الجديرين برعايتهم. ظل "جاري" يمر من أمام هذا الملجأ لسنوات في أثناء ذهابه للعمل ولم يُعِرْهُ قط انتباهه. والآن قرر محاولة التطوع بخدماته، فاكتشف أن الإدارة كانت تبحث عن شخص لتدريب فريق كرة السلة للفتيان لديها. وتطلبت الوظيفة التزامًا بالذهاب إلى الملجأ ثلاث ليالٍ في الأسبوع، بالإضافة إلى انعقاد المباريات في معظم أيام السبت، ولكن "جاري" عقد العزم على القيام بهذا.

جاري إيه.

العضلة المستهدفة: الشغف

العائق أمام الأداء: السخط، الانفصال

النتيجة المرغوبة: الالتزام، الانخراط الكامل

الطقس

الاثنين، الأربعاء ٥:٣٠ ـ ٧:٠٠ مساءً، صباح أيام السبت: تدريب فريق كرة السلة

الثلاثاء ٧:٠٠ صباحًا: تناول الإفطار مع أحد المرءوسين المباشرين

الخميس ٦:٠٠ مساءً: تناول مشروب مع أحد المرءوسين المباشرين

وقد أكسبته مهارته الواضحة كلاعب احترامًا فوريًّا، ولكن أسلوبه الحاني هو الذي جعله يفوز في النهاية بقلوب الأطفال في الفريق. كان "جاري" في السادسة عشرة من عمره عندما توفي والده، وكانت شجاعة ودعم مدرب كرة السلة، حتى عندما تدهور أداء "جاري" جذريًّا، لهما أهمية كبيرة بالنسبة له. والأطفال الذين يدربهم الآن في جعبتهم قصص أكثر ترويعًا لقصها - عن كونهم تعرضوا للهجر أو الضرب أو الاعتداء - ورأى "جاري"

أن كـرة السلة كانت وسيلـة لبناء ثقتهم بأنفسهم وتعزيـز صلتهم ببعضهم البعض.

ولـم يحـدث هذا بسرعـة؛ حيث قضـي "جـاري" الأسابيـع الأولى من التدريـب وهو يحـاول فض مشاجرات ويسعى دون تحقيـق كثير من النجاح إلـى حث الأطفال على التركيز على التدريب. خسر الفريق مبارياته الثلاث الأولى، واضطر "جاري" إلى أن يطرد واحدًا من أكثر اللاعبين الموهوبين مـن الفريـق بسبـب اعتدائه جسديًّـا على زميل لـه. بيد أن صبـر ومثابرة "جـاري" آتيـا ثمارهمـا في نهايـة المطاف، فبـدأ الفريق يفوز فـي أغلب المباريات، ولكن الأكثر من هذا أنهم شرعوا يتعاونون معًا كفريق. وبالنسبة لـ "جاري"، كانت الفوائد التي عادت عليـه جمة، فقد أحب التدريب وأحب الأطفال. وامتـدت البهجة التي غمرته لباقي جوانـب حياته؛ فللمرة الأولى في حياته، شعر بالترابط وبأنه على قيد الحياة.

وبعـد ثلاثة أشهر من زيارته إيانـا - وتدريبه الفريق لمدة شهر - خطر ببال "جاري" أن لديه فرصة مماثلة واضحة في العمل: القيام بدور المرشد للشبـاب الذين يعملون لديه؛ فلم يسبق للشركة أن اهتمت أو أعطت الأولوية لمثل هذا الدور - أو القيادة بوجه عام، ولكن بالنسبة لـ "جاري" بدت أوجه الشبـه بيـن هذا وبيـن التدريب واضحة فجـأة. فها هـي ذي فرصة أخرى لإحداث فارق حقيقي. طور طقسًا متمثلاً في قضاء وقت بعيدًا عن العمل مع البائعيـن الأصغر في قسمه. ولم يكن هدفه تحسين مهاراتهم التقنية بقدر مـا كان مساعدتهم على إدارة حياتهم المهنية ومعرفة أولوياتهم، سواء في العمل أو الجوانب الأخرى من حياتهم.

وقـد بـرزت قيمة هـذا عندما هبـط سـوق البورصة؛ فثبـات "جاري" في وجـه التدهور الاقتصادي ورفضـه للإصابة بالذعر كانـا بالغي القيمة للبائعين لديه، فخصص العديد من أوقات تناول الإفطار والغداء للاستماع لهم فحسب. وبالإضافة إلى تقديم الاستشارة حول كيفية الإبحار داخل بيئة صعبـة - وأن يكون بمثابة مثال يحتذي به لهم - فقد ساعدهم على أن يروا أنه لا داعي لأن ترتفع وتنخفض قيمتهم الذاتية مع السوق. وقد حذا العديد

منهـم حـذوه وتطوعوا في مختلـف المؤسسات الاجتماعية، بـل إن أحدهم أصبح المدرب المساعد له.

وبالرغـم مـن أن تخصيص وقـت للبائعين لديه وسـط ضغوط السوق العصيبة كان أمرًا منهكًا، فإن "جاري" وجد ذلك مجزيًا ومجددًا للحيوية. وللمـرة الأولى في خلال عامين، بدأ يتطلع للذهـاب للعمل ويشعر بأن لديه هدفًـا. والفوائد التي استمدها من إرشـاده - سواء في العمل أو لفريق كرة السلة - منحته قدرًا من الحيوية يفوق ما توقعه.

"ما تتوقعه الحياة منا"

تعزيـز القدرة الروحيـة يتطلب اعتبارنا احتياجاتنا أقـل شأنًا من أي شيء آخـر يتجاوز مصلحتنـا الشخصية. ولأننا عادة ما نـرى احتياجاتنا ملحة، فـإن تحويل انتباهنا عنها يمكنـه أن يستثير مخاوف البقاء على قيد الحياة البدائيـة. فنطرح على أنفسنا هذا السؤال فـي قلق: إن ركزت انتباهي حقًّا علـى الآخرين، فمن سيقـوم بالعناية بي؟ إنها دلالة على الشجاعة أن ننحي مصلحتنـا الشخصيـة جانبًا من أجل خدمـة الآخرين أو لأجـل قضية ما. والمفارقـة هي أن التمحور حول الذات يستنزف في النهاية الطاقة ويقوض الأداء؛ فكلمـا انشغلنـا بمخاوفنا واهتماماتنـا، قل قدر الطاقـة المتاح لنا لاتخاذ إجراءات إيجابية.

والتقليـل مـن شـأن مصلحتنا الشخصية كـي نعلي قيمة شـيء يتجاوز حـدود أنفسنا قد يولد لدينـا شعورًا بالتهديد في البداية، ولكن كما اكتشف "جـاري" فإنـه قد يكون بالـغ القيمة والنفـع - وسيلة للشعـور بحس عميق بالمعنـى وقيمة الذات. فالالتـزام بالحياة وفقًا لقيمنا الأعمق لا يخلق فقط مركزًا أكثر ثباتًا في حياتنا، ولكنه يساعدنا أيضًا على الإبحار بشكل أفضل عبر التحديات التي نجابهها على مدار الطريق.

لـ "فيكتور فرانكل" كتابات مؤثرة حول قـدرة القوة الروحية على تغيير حتـى أكثر الظروف ترويعًـا. كان "فرانكل" عالم نفـس نجا من معسكرات

التعذيب النازية وعكف على تأليف كتابه الكلاسيكي *Man's Search for Meaning*. وفي هذا الكتاب يستشهد بكلمات "نيتشه" الشهيرة: "هذا الذي لديه سبب كي يعيش يمكنه تحمل أي شيء". ويصف "فرانكل" الطريقة التي أنقذ عبرها هذا التبصر حياته، حتى عندما كان الآخرون يموتون من حوله:

> ويل لمن[٢] لا يرى مغزى من الحياة، ولا يرى لها هدفًا أو غرضًا، ومن ثم لا يجد سببًا لمواصلة الحياة؛ فسرعان ما سيضل طريقه. فما كنا نحتاج إليه هو تغيير أساسي في توجهاتنا إزاء الحياة. كان علينا أن نعلم أنفسنا، وعلاوة على هذا، كان علينا تعليم الرجال البائسين أنه *لا يهم حقًّا ما نتوقعه من الحياة؛ فالمهم هو ما تتوقعه الحياة منا*. كنا بحاجة للتوقف عن التساءل عن معنى الحياة، ونضع عوضًا عن هذا أنفسنا مكان من عذبتهم الحياة - كل ساعة وكل يوم. ولا ينبغي أن يكون الحل الذي نتوصل إليه عبارة عن مجرد كلام وتأمل، ولكنه يجب أن يكون أفعالاً سليمة وسلوكيات صحيحة؛ فالحياة تعني في النهاية تحمل مسئولية إيجاد الحلول السليمة لمشكلاتها وإتمام المهام التي تضعها بين يدي كل فرد.

فكما يرى "فرانكل"، لابد أن نخلق المعنى الخاص بنا - أن نبني بفاعلية القدرة الروحية. والقيام بهذا سيجعلنا نشعر بدون شك بعدم الراحة. كتب فرانكل: "تقوم الصحة الذهنية[٣] على درجة معينة من التوتر - التوتر بين ما حققه الفرد وما لا يزال ينبغي عليه تحقيقه، أو الفجوة بين ماهية الشخص الحالية وما يجب عليه أن يصبحه ... وما يحتاج إليه المرء فعلاً ليس حياة خالية من التوتر، وإنما الصراع والكفاح لأجل هدف ذي قيمة، ومهمة يختارها بمحض إرادته".

ويجسد لنا "لانس آرمسترونج" مثالاً ملهمًا للغاية؛ ففي بداية التسعينيات من القرن العشرين، كان "آرمسترونج" من أبرز لاعبي الدراجات الأمريكيين، وكان - كما وصف نفسه - متمحورًا حول ذاته للغاية. وفي عام ١٩٩٦، في سن الخامسة والعشرين، علم بإصابته بنوع خبيث للغاية من سرطان الخصية. وفي خلال فترة وجيزة انتشر إلى رئتيه ثم إلى مخه.

وكانـت احتمالات بقائه علـى قيد الحياة تقل عن ٣٪. وبشـكل من الأشكال تمكـن "آرمسترونج" من البقاء على قيـد الحياة، وعاود، فيما يمثل معجزة أخرى، ركـوب الدرجات. وفي عام ١٩٩٩، بعد تشخيص إصابته بالسرطان بثلاث سنوات، فاز بدورة فرنسا الدولية للدراجات، وهي واحدة من أصعب سباقـات الدراجات في العالم - وواصل الفوز بها على مدار الأعوام الثلاثة التالية أيضًا. وكمـا رأى "آرمسترونج"، فإن محاربة السرطان كانت بمثابة إنجاز أعظم وأهم - لأنها دفعته إلى ما وراء طموحاته المحدودة:

> الحقيقـة أنـك إذا طلبـت مني الاختيـار ما بين الفـوز بدورة فرنسـا الدولية للدراجات والنجاة من السرطان، فكنت سأختار السرطان؛ فالغريب أنني كنت سأفضـل لقب الناجي من السرطان عن لقب الفائز بالدورة، بسبب ما فعله لي كإنسان وزوج وابن وأب ... فالشيء الوحيد الذي أقنعني به المرض بما يتجاوز أي شك - أكثر من أي تجربة خضتها كرياضي - هو أننا أفضل كثيرًا مما نعلم. إننا نتمتع بقدرات غير مدركة لا تظهر في بعض الأحيان إلا في الأزمات؛ لذا إن كان هناك غرض من معاناة السرطان، فأعتقد أنه ما يلي: جعلنا أفضل حالاً.

تقدير الآخرين

كان "بـاري إف." الرئيـس التنفيذي لشركة خدمـات معلوماتية كبرى، وكان يعتقـد أنـه مدير محب للآخرين يحسـن معاملة موظفيه. ومـع ذلك، كان ما أجمـع عليـه معظم مرءوسيـه المباشرين هـو أنه يتركهم دومًـا ينتظرون ولا يبـدو أنه يقـدر وقتهم. وقد اعترف بأن هذا كان انتقـادًا ظل يتلقاه على مدار سنوات عديدة، ولم يستطع إنكاره. وللأسف، لم يكن هناك ما يسعه القيام به حيال ذلك، كما أخبرنا؛ فجدول أعمال "باري" اليومي بوصفه مديرًا تنفيذيًّا كان مكتظًّـا. وهـو لم يكن يتـرك أي أحد ينتظـر عن عمد، ولكـن المهاتفات والمتطلبـات الأخرى كانت تتراكـم ولم يكن يملك كثيرًا مـن الأمل لأن يتغير سلوكه.

وقد تغيـر مدركه هذا جذريًّا خـلال عملنا لتحديد القيـم التي يعتنقها

"بـاري" ويتشبـث بهـا . كان حاسمًا في تحديـد القيمة الأولى فـي حياته: احتـرام الآخرين؛ فـكلا أبويه كان مثـالاً يحتذى به في هـذا السلوك وكان يتحدث عنهما باحترام جم.

سألنـاه: "كيـف يمكـن إذن أن يتـواءم احتـرام الآخريـن مـع إبقائهم ينتظرون؟".

ساد صمت طويل ثم قال أخيرًا: "إنهما غير متوائمين".

وعندما حان وقت وضع خطة العمل لـ "باري"، كان احترام وقت الآخرين واحـدًا مـن أولوياته، وحينما تحدثنـا إلى "باري" بعد عـدة أشهر، أخبرنا بـأن الالتزام بجـدول أعماله كان صعبًا في البداية. فخشـي أن يثير عداوة رئيس شركتـه وأعضاء مجلس الإدارة والعمـلاء الرئيسيين إن حاول إنهاء الاجتماعـات معهم في وقت محدد. وما جعل هـذا ممكنًا هو إعادة اتصاله بقيمـة احتـرام الآخرين. قـال: "أول شيء فعلته هو الحرص على الالتزام بجـدول أعمالي في الوقت المحدد. وفي الحـالات التي يبدأ الوقت فيها في النفاد ولا نكون قد انتهينا بعد، أتوقف ببساطة وأخبرهم بأنني آسف للغاية، وأنني تعهدت بألا أجعل أحدًا ينتظر وأننا سوف نحدد موعدًا آخر للاجتماع لاحقًـا. وما وجدته هو أن ذلك يجعـل الأشخاص الذين أجتمع بهم أنفسهم يشعرون بأنهم يلاقون مزيدًا من الاحترام. وقد جعلهم هذا أيضًا يحرصون على الانتهاء من جدول أعمالهم بفاعلية"؛ فاعتراف "باري" ببساطة بمدى أهميـة احترام الآخريـن ولد داخله العزيمة على إحـداث التغيير الذي ظل يتملص منه لسنوات.

جيرمي جي.: التردد، تجنب النزاع

فـي سـن السابعـة والثلاثين، تقلـد "جيرمي جـي." منصب مديـر أعمال قسـم الإنترنت لدى شركة منتجات استهلاكيـة كبرى تبيع معظم منتجاتها عبـر الإنترنت. ولأنـه كان نابغًا في إعداد هياكل الصفقـات والعمل بإبداع

مـع الأرقـام، كُلِّفَ "جيرمـي" بمساعدة الشركة على بنـاء كيان على شبكة الإنترنـت بسرعـة مع التقليـل من المخاطـر المالية للشركة، وقـد رأى هو وزمـلاؤه أن العائـق الرئيسـي أمام أدائـه كان الصعوبة فـي اتخاذ موقف حاسم وعدم قدرته على التعامل مع النزاعات.

وقـد أخبرنـا "جيرمـي" بأنـه كان يشعر ببساطـة بمزيد مـن الراحة عندمـا يتوافق الناس مـع بعضهم البعض، وأنه كان يفضل عـدم التسبب فـي المشكلات. ورفض تصديق ما يقـال بأنه يخبر الآخرين بما يظن أنهم يريـدون أن يسمعـوه، ولكنه اعترف بأنه يجده أمرًا مهمًّـا أن يكون محبوبًا. كان يتعاطـف بشـدة مع مشاعر الآخريـن - حياله وحيـال أي موضوع آخر - حتـى إنه كان يلاقي صعوبة في تحديد مـا يشعر به هو. من جانب، جعله هـذا مستمعًا متعاطفًا وشخصًا يحـب الآخرون التواجد معه. وعلى الجانب الآخـر، جعله هذا سلبيًّا ومترددًا، وهو الأمر الذي حفز زملاءه على التوقف عـن التطلـع لسماع رأيـه؛ فبدلاً مـن أن يكون صوتًـا قيمًا فـي المناقشات الإستراتيجية، لعب فقط دور الشخص الذي يقوم بالحسابات المالية.

لـم يخطـر ببال "جيرمي" قـط أن العائق الذي يواجهـه كان روحيًّا في الأساس، وأن مـا افتقر إليه هو الطاقة المركزة التي تتأتى من الالتحام مع أعمق قيم المـرء. وكان التحدي الذي ينبغي عليـه مجابهته، كما اقترحنا، هو تغييـر توجهه من استرضاء مديريه والقلق كثيـرًا بشأن آرائهم فيه إلى الوثـوق برأيه ودعـم مواقف واضحة استنادًا إلى مزاياهـا. إن هذا لم يكن يعنـي أن عليه أن يكون عدوانيًّا أو يثيـر خصومات مع الآخرين، بل يستطيع متابعة معاملة الآخرين باحترام مع التمسك بآرائه.

وعندمـا حان وقت تطوير طقس ملائم، اقترحنـا على "جيرمي" البدء بتخصيص وقـت للاستعـداد الذهني كل صبـاح؛ فالقيام بهـذا سيمنحه فرصـة علـى التدرب علـى تعليقاته قبـل الاجتماعـات المحتملـة، وتصور اقتراحاتـه وهـي يتم قبولهـا وتقديرها. مـن خلال عملنا مـع الرياضيين، تعلمنـا أن تصور تَحَدٍّ فـي المباريات مقدمًا هو طريقة فعالة للغاية لتسكين

القلق واللعب بدون ارتباك أو خجل. قرر "جيرمي" أيضًا أن يخصص وقتًا قبل الاجتماعات للبحث في الموضوع الذي ستتم مناقشته، حتى يمتلك معلومات كافية أيضًا عن الموضوعات التي تقع خارج نطاق خبرته.

والبعد الثالث من طقس "جيرمي" كان متعلقًا بالاجتماعات نفسها؛ فعند طرح الموضوعات، كان يطرح على نفسه سؤالاً بسيطًا "ما الذي أؤمن به هنا حقًّا؟"، ثم يحاول الاستماع إلى استجابته الغريزية. وقد وجد أن القيام بذلك ساعده على تجنب التشتت من قبل وجهات نظر أخرى. فإن وجد نفسه يتفق مع وجهة نظر ما بسرعة كبيرة، كان يطرح على نفسه سؤالاً آخر: "من الذي أحاول إرضاءه هنا؟"، وقد كانت تلك طريقة فعالة للغاية ساعدت "جيرمي" على التفوه بما هو مقتنع به فقط.

جيرمي جي.

العضلة المستهدفة: الإصرار

العائق أمام الأداء: التردد، تجنب النزاعات

النتيجة المرغوبة: الوضوح، الاقتناع

الطقس

الاستعداد ذهنيًا للاجتماعات من خلال تصور التغذية الاسترجاعية التي سيتلقاها

تخصيص وقت لإجراء أبحاث قبل الاجتماعات

طرح هذا السؤال "ما الذي أؤمن به حقًّا؟"، "هل هناك أي أحد أحاول إرضاءه بهذه الإجابة؟".

ليندا بي. : الافتقار إلى المتابعة، عجز الآخرين عن الاعتماد عليها

كانت "ليندا بي." المديرة المسئولة عن المشترين في سلسلة متاجر كبرى. كانت المديرة المباشرة لنحو عشرة أشخاص، وغير المباشرة لمائتي شخص في قسمها. أتت "ليندا" لرؤيتنا لأنها شعرت بأن وظيفتها تثقل كاهلها ولم تكن قادرة على إحداث أي توازن في حياتها. وكانت متزوجة ولديها ابنة في الثامنة من عمرها، وبالرغم من ذلك كانت تظل تعمل في معظم الليالي حتى الثامنة مساءً وفي أغلب الأحيان حتى التاسعة. كان زوجها يمتهن عملاً حرًّا، ولديه جدول أعمال أكثر مرونة، وكان الوالد الذي يتحمل قدر المسئوليات الأكبر. لم يراود "ليندا" القلق بشأن أحوال ابنتها، ولكنها شعرت بالحزن لعدم قضاء وقت أكبر معها. وفي العمل، استشعرت مشكلة متعلقة بالروح المعنوية لدى مرءوسيها المباشرين والتي أثارت إزعاجها.

ظنت "ليندا" أنها مثال للنزاهة - امرأة جديرة بالثقة، ومنصفة، ومباشرة، وتعتني بغيرها. وكانت تفتخر بأنها تحاول دومًا القيام بالتصرف الصحيح؛ لذا أصيبت بالذهول عندما اكتشفت أن العائق الرئيسي أمام الأداء لديها الذي أدلى به زملاؤها في اختبار الانخراط الكامل، هو أنه لا يمكن الاعتماد عليها وعدم قدرتها على الإيفاء بتعهداتها.

ونحن نعرِّف النزاهة - مكون رئيسي في الشخصية وعضلة روحية أساسية - *بأنها فعل ما تقول إنك ستفعله في الوقت الذي تقول إنك ستفعله فيه*. ووفقًا لهذا المقياس، فإن "ليندا" لم تكن تتمتع على الإطلاق بهذه الفضيلة. كانت القرارات الرئيسية الخاصة بالقسم تنتقل عبرها، وأكد زملاؤها أنها كانت تقطع دائمًا وعودًا حول إنجاز العمل تفشل في الإيفاء بها. ولأن "ليندا" كانت محبوبة على المستوى الشخصي ولأن مرءوسيها المباشرين كانوا يدركون مدى انشغالها وكيف أنها تعمل بكد، فإنهم كانوا يعزفون عن إلقاء اللوم عليها. والنتيجة أن المشروعات كانت تتراكم؛ مما ترك الناس الذين يعملون لديها شاعرين بالإحباط ومفتقرين للسلطة.

في البداية، غمرتنا "ليندا" بالمبررات: *"أنا مشغولة للغاية، وأقوم بعمل ثلاثة أشخاص"* و *"أنا لا أقطع قط وعدًا لا أنوي الإيفاء به"* و *"في النهاية أنجز جميع الأعمال، وعندما لا أفعل، فإن هذا لأن المشروع لم يكن يستحق أن أجعله من أولوياتي في المقام الأول"*. وكل هذه المبررات لم تكن تجعل الأشخاص الذين يعملون لديها يشعرون بالرضا، كما أوضحنا، ولم تحل الأزمات التي كانت تخلقها. كانت الحقيقة البسيطة هي أن "ليندا" بالغت في تقدير قدرتها على الإيفاء بالمتطلبات التي تولتها؛ وهذا هو ما كان يبقيها حتى وقت متأخر في العمل، وتركها تشعر بالإنهاك، وقوض شعورها بالترابط مع أسرتها.

وبينما حاولت "ليندا" فهم سلوكها بشكل أفضل، بدأت تدرك أنه نابع من حاجة قوية للسيطرة وعدم رغبة في الوثوق بالآخرين والتفويض. ولم تتقبل "ليندا" حقيقة شعور الأشخاص الذين يعملون لديها بالاستياء والإحباط؛ فهي لم تتحمل مجرد التفكير في نفسها كشخص يفتقر للنزاهة - وهي القيمة التي وضعتها في مكان مرتفع من قائمة قيمها.

ليندا بي.

العضلة المستهدفة: النزاهة

العائق أمام الأداء: الافتقار إلى المتابعة

النتيجة المرغوبة: الموثوقية

الطقس

طرح سؤالين رئيسَيْن قبل الالتزام بأي شيء

إضافة أية التزامات أتعهد بالقيام بها إلى قائمة الأشياء التي سأفعلها، مع تحديد تاريخ الانتهاء منها

طـورت "ليندا" طقسًـا بسيطًا متعلقًـا بالالتزام؛ فبعـد أن أدركت أنها تتسرع في تولي مسئولية كل مشروع تُكلف به، قررت ترسيخ طريقة منهاجية ومتروِّيَـة لاتخـاذ مثل هـذه القـرارات؛ فعند بـزوغ أي تحدٍّ، كانـت تتوقف وتطرح على نفسها سؤالين رئيسيين: الأول، "هل هذا هو شيء أحتاج لفعله بنفسـي؟"، وإن جـاءت إجابتهـا بالإيجاب، يصير سؤالهـا الثاني هو "متى يجب الانتهاء منه، وهل أستطيع الانتهاء منه في هذا الحين؟". وإن راودها أدنـى شك، فإنها كانت تتفقـد تقويمها. وإن قررت تولي أمره، كانت تضيفه على الفور إلى قائمة الأشياء التي ينبغي فعلها، بالإضافة إلى موعد لإتمامه.

أخبرتنا "ليـنـدا" لاحقًا: "عندما أخبر شخصًا مـا بأنني سأفعل شيئًا، ألتـزم بوعدي، وأردده بصوت عال. وسرعان ما توقفت عن قطع العديد من الوعـود. وصرت أكثر مهارة في تقسيم وقتي، وبدأت في تفويض المزيد من مسئولياتي".

إن تخلـي "ليـنـدا" عن قدر معيـن من سيطرتهـا أثار لديهـا مشكلات صعبة، وظلت تصارع مع الشعور بأنها إذا لم تشرف على الأنشطة الرئيسية بنفسهـا، فإنهـا لن تنجَـز بالشكل الصحيح. وفـي بعض الأوقـات، بعد أن يتملكهـا الإحبـاط، تعاود تولي أمر المهمة ثانيـة. لكنها في النهاية، وجدت حلًّا لهذه المشكلة والذي ثبت أنه ناجح للغاية، فقد وضعت ببساطة معايير وأهدافًا واضحة للغاية وحثت الآخرين على الالتزام بها؛ فبدلاً من أن تتولى أمر مهمة بنفسها حينمـا لا ترضيها النتيجة، شرعت في إعادتها للشخص المسئـول عنها كي يصلحها. وانبثق عن هذا نتيجتان مختلفتان للغاية؛ فقد فشل اثنان مـن مرءوسيها المباشرين في الإيفـاء بمعاييرها، بغض النظر عن عدد مرات إعادتها العمل لهما. خطر ببالها في النهاية أنهما لم يتواءما والوظائـف التي يشغلانها، وأنها ظلـت تتجنب رؤية هذه الحقيقة من خلال قيامها بعملهما.

قـررت "ليـنـدا" أن تستحـث أحـد مديريهـا التنفيذيين علـى الرحيل وتشجعه على إيجاد عمل يتلاءم بشكل أكبر مع مواهبه. وقد عينت التنفيذي الآخـر في وظيفة شعـرت بأنهـا تلائمه بصـورة أفضل. وبالتأكيـد، أظهر

هـذا الموظف تفوقًا في الوظيفـة الأخرى. أما بالنسبـة لمرءوسي "ليندا" المباشريـن الآخريـن، فـإن معظمهم أثبتـوا قدرتهم على تولـي مزيد من المسئوليـة وإظهار قدر من المهارة والإبداع والمبادرة، والتي فاقت توقعات "ليندا". أخبرتنا "ليندا" قائلة: "الحقيقة هي أن عزمي على التفويض غَيَّرَ مـن مناخ العمل لدى الموظفين لديَّ؛ فشعر الناس بأنهم يمتلكون مهامهم، وتحسنت جودة العمل، وبدأت أغادر في وقت مبكر في معظم الليالي".

مايكل دي: الافتقار إلى المصداقية، المبالغة

إن كانـت النزاهـة تعنـي الالتـزام بتعهداتنا، فـإن الصدق يعنـي أن نخبر أنفسنا والآخرين بالحقيقة. وكلاهمـا يعتبر عضلة روحية رئيسية. "مايكل دي." هـو مستشار استثماري فـي شركة خدمات مالية. وقـد أرسله مديره لنـا في نهاية عام ١٩٩٩، بالإضافة إلـى مستشارين آخرين في قسمه. كان "مايـكل" منزعجًـا لإبعـاده عن العمل لمـدة ثلاثة أيام ولم يكـن واثقًا بأن برنامجنا سيفيده كثيرًا. ومقابل أدائه الممتاز، كان يجني راتبًا جيدًا للغاية وأعطى لنفسه درجـات عالية جدًّا في كل جزء من أجزاء اختبار الانخراط الكامـل الخاص بنا. ومعظم التغذية الاسترجاعيـة التي تلقاها من زملائه كانـت إيجابية أيضًا؛ فمعظمهم أكدوا أنـه يمتلك قدرة عالية على التركيز، وأنه منظم، وودود، ومتفائل، وهادئ الطبع.

والجانب الذي تلقى فيه "مايـكل" درجات منخفضة كان إمكانية الوثوق بـه. لم يتفاجـأ كثيرًا لهذا، ولكنـه أزعجه. أخبرنا: "إنهـم لا يفهمون الأمر بالصـورة الصحيحة؛ فأنا صادق مع نفسـي أكثر منهم؛ فأعترف بحقيقتي. أنـا رجل مبيعـات. أنا مروج وسـارد قصص؛ فوظيفتي هي إثـارة حماسة النـاس إزاء منتجاتـي، وخلق دائرة إيجابية. أنا لا أبيـع سندات وأسهمًا، بل أبيـع الآمال والوعود. وإن كنـت شديد التمسك بالحقيقة، فلـن أبيع شيئًا". وقـد تبنى "مايكل" وجهة نظر مشابهة فيمـا يتعلق بالتنافس لأجل العملاء.

"سيخبـرك الموظفون في المكتب بأننـي مخادع. والحقيقة هي أنني مباشر للغاية - أفعل ما يتطلبه الأمر لاستقطاب عملاء، ثم أقدم لهم خدمة فائقة".

وكان "مايكل" قد طور ممارسة ناجحة للغاية خلال التسعينات والقائمة علـى رغبتـه فـي المراهنة بقـوة وبجرأة علـى الأسهـم، وخاصـة الأسهم التكنولوجية، مع دعم السوق التصاعدي له. وفي رأي "مايكل"، فإن نجاحه المستمـر هو أفضل وسيلة دفاع يملكها. قـال: "أنا أسلم البضائع". وهو لم يَـرَ أن في برنامجنـا شيئًا مفيدًا تقريبًـا سوى المعلومـات الخاصة بكيفية تعزيـز القـدرة الجسديـة. وبعد ستة أشهـر، في منتصف العقـد الأول من القـرن الحادي والعشرين، عاد إلينا "مايـكل" مع زملائه من المستشارين الماليـن لحضور المرحلة الثانية من تدريبنا. فـي البداية، كنا مندهشين لرؤيتـه ثانية. لكن اتضح لنـا أن ظروفه تغيرت تمامًا؛ فقبل ثلاثة أشهر بدأ انهيار شركات دوت كوم، وانخفض سوق البورصة، وخاصة بورصة نازداك، بحدة.

وعندمـا انهارت الأسهـم التكنولوجية، هبطت قيمـة رهونات "مايكل" الكبيـرة. وقد لحقت بسنداته الخاصـة أضرار فادحة، وحدث الشيء نفسه لأدائـه مع عملائه. كانت التجربة مذلـة ومنبهة في الوقت ذاته، وقد دفعت "مايـكل" للقيام ببعض التنقيب في روحه، فـأدرك أنه علق داخل مبالغاته؛ ممـا جعله يعتقد أن المستقبل كان واعـدًا. وعندما انهار السوق، أرغم على أخذ خطوة للوراء والانخـراط في التفكير المتأني. ووجد أنه لم يعد بوسعه خـداع نفسه، فخلصـ إلى أن كل مـا سبق واعتقده كان مجـرد وهم، وبات مقتنعًا بأن السوق سينهار أكثر وأكثر.

أمضى "مايكل" قدرًا كبيرًا من وقته خلال الزيارة الثانية في الصراع مع مشكلة كيفية المضي قدمًا مع عملائه؛ فعندما كان يجني الكثير من الأموال لنفسه ولهم، لم يكترث "مايكل" كثيرًا لأمر المغالاة أو المبالغة في الحقيقة أو حتـى إخفاء جزء منها هنا وهناك؛ فحقيقة أن عملاءه كانوا يعانون الآن بموجـب نصائحه، هي التي جعلته يشعر باستيـاء عميق. وفي النهاية، قرر أنـه لم يعد يرغب في حثهم على الصمود، ولا القيام بأية استثمارات أخرى

فـي السـوق. والتفوه بالحقيقة - علـى الأقل الحقيقة كمـا يراها الآن - بدا السبيـل الوحيد لإيقاف الضـرر وللشعور بالتصالح مـع نفسه، حتى لو كان هذا يعني خسارة العملاء.

مايكل دي.

العائق أمام الأداء: الافتقار إلى المصداقية، المبالغة

النتيجة المرغوبة: الجدارة بالثقة

العضلة المستهدفة: الصدق

الطقس

مراقبة المبالغات

تحميل الذات المسئولية من خلال تصحيح أية تصريحات منافية للواقع

علـى وجـه التحديد، قرر "مايكل" بيـع نسبة كبيرة مـن أسهمه وتحمل الخسائر، والاحتفاظ بمنزلـة مالية قوية على المدى القريب. قرر أيضًا أن يتحـدث شخصيًّا مع كل عميل من عملائـه كي يشرح قراره ويعالج مخاوفه بصـدق. وأخيرًا، طور طقسًا بسيطًا للغاية لمعالجة مشكلة استحقاق الثقة. فكانـت غريـزة المبالغة لديه قويـة للغاية، حتى إنه غالبًا مـا كان يقوم بها لاإراديًّـا - مضاعفة رقم مـا، أو المغالاة في التقدم الـذي ستحرزه صفقة مـا، أو تزيين تعليقاته ببساطة بصيغ التفضيل العليا. والطقس الذي وضعه استهـدف المسئولية؛ فحينما يدلي "مايكل" بتصريح لعميل أو زميل، يعمد إلـى مراقبة مدى دقته خلال اللحظات التالية. وكان يتفاجأ عندما يكتشف أن الكثيـر من المعلومات غير الدقيقـة تبدو كأنها تتسلل من بين شفتيه في الكثير من الأحيان. لقد جعله هذا يشعر بأنه يشبه الممثل "جيم كاري" في فيلم *Liar, Liar*.

والتعهد الثاني الذي قطعه "مايكل" على نفسه هو تصحيح ما يقوله بأسرع وقت ممكن عندما يضبط نفسه يبالغ، بغض النظر عن مشاعر الإحراج التي قد تتولد لديه نتيجة قيامه بهذا. وقد شعر بالراحة عندما اكتشف أن زيادة وعيه وتحمل المسئولية كانا لهما أثر كبير على سلوكه. وبعد تصحيحه كلامه نحو ست مرات خلال الأسبوعين الأولين من بدئه طقسه، وجد أنه يستطيع ضبط نفسه في معظم المواقف قبل أن يتفوه بشيء غير دقيق. وفي غضون شهر، صار تحري الصدق سلوكًا لاإراديًّا لديه.

قرر عدد قليل من عملاء "مايكل" العمل مع مستشارين آخرين، ولكن الأغلبية العظمى بقيت معه. تراجع دخل "مايكل" إلى حد كبير وكذلك، لفترة وجيزة، سمعته في الشركة. ولكن على مدار الثمانية عشر شهرًا التالية، واصلت قيمة الأسهم التي باعها في بداية عام ٢٠٠٠ الانخفاض بشدة، بالتوازي مع باقي السوق. وعاني الكثير من زملائه المستشارين خسائر فادحة، سواء لهم أو لعملائهم، في حين أن سندات "مايكل" المتحفظة ظلت صامدة. توطدت علاقاته بعملائه. والعديد منهم شعروا بالامتنان العميق لأن قراره أنقذهم من المزيد من الخسائر الكبيرة، كما تأثروا باهتمامه بمصلحتهم. وفي منتصف عام ٢٠٠١، زاد عدد عملاء "مايكل"، في الغالب بسبب الإحالات، وشغفه بما يفعل صار أكبر كثيرًا مما كان في أوج ارتفاع السوق التصاعدي. وللمرة الأولى، شعر بأنه يخدم العملاء بصدق دون أن يتمثل كل غرضه في زيادة مستحقاته فحسب كما اعتاد أن يفعل قبل ذلك.

ضع في ذهنك

- توفر الطاقة الروحية القوة للتحرك في كل أبعاد حياتنا. إنها تعزز الشغف والمثابرة والالتزام.
- تستمد الطاقة الروحية من الاتصال بقيم يعتنقها المرء بشدة وغرض يتجاوز المصلحة الشخصية.

- الشخصيـة - الشجاعـة والحيـاة وفقًـا لأعمـق قيمنـا - هـي العضلة الرئيسية التي تعزز الطاقة الروحية.
- العضلات الروحية الداعمة الرئيسية هـي الشغف والالتزام والنزاهة والصدق.
- إنفاق الطاقة الروحية وتجديدها متضافران للغاية.
- يمكن الحفاظ على الطاقة الروحية بإحداث توازن بين الالتزام بهدف يتجاوز أنفسنا وعناية كافية بالذات.
- يمكن للعمل الروحي أن يكون منهكًا ومجددًا للطاقة في الوقت نفسه.
- تتطلـب مضاعفة قدرتنا الروحية الضغط على أنفسنا فيما وراء نطاق راحتنا بالطريقة نفسها التي نضاعف من خلالها قدرتنا الجسدية.
- يمكـن لطاقـة الـروح الإنسانية أن تتجـاوز الحـدود الصارمة للطاقة الجسدية.

الجزء الثاني

نظام التدريب

تحديد الهدف:
قواعد الانخراط

إذا كان النمو والتطور يحدثان من أسفل لأعلى - من الجسدي إلى العاطفي إلى الذهني إلى الروحي - فإن التغيير يحدث من أعلى لأسفل. تعد الطاقة الروحية أقوى مصادر الأهداف، تلك الطاقة المستمدة من الاتصال بقيم راسخة وهدف يتجاوز المصلحة الشخصية. فالهدف يحدد الوجهة، ويفضي إلى الانخراط الكامل باستثارة رغبتنا في استثمار طاقة مركزة في نشاط أو هدف محدد؛ فنحن نصير منخرطين بشكل كامل فقط عندما نبدي اهتمامًا عميقًا، وعندما نشعر أن ما نفعله له وزنه. والهدف هو ما ينيرنا، ويساعد قواربنا على الطفو، ويغذي أرواحنا.

إن البحث عن معنى وهدف هو واحد من أقوى الأفكار وأكثرها بقاء في كل ثقافة منذ بدء تسجيل التاريخ؛ فهو يظهر في قصص شديدة القدم مثل *الأوديسة* لـ "هوميروس"، وولد القوة لدى باحثين مختلفين عن معنى وهدف مثل العظماء على مر التاريخ. وقوة امتلاك هدف منسوجة بالعمق نفسه عبر الثقافة الشعبية الحديثة، في أفلام مثل *Indiana Jones and the Last Crusade*، والذي يعيد سرد قصة بحث بيرسيفال عن الكأس المقدسة من خلال شخصية "إنديانا جونز" المتفاخرة والمتهورة؛ وثلاثية حرب *النجوم* والتي يواجه بها "لوك سكاي واكر" أعمق مخاوفه بالتغلب على "دارث فادر" والإمبراطور الشرير وإنقاذ الأميرة "ليا". وهي ليست مصادفة أن هذه الأفلام، والتي توظف ببراعة

أفـكار البحث عن معني وانتصــار الخير على الشر - هي الأكثر نجاحًا على مدار تاريخ السينما.

وقـد وصف الفيلسوف والعالم بالأساطيـر "جوزيف كامبل" البحث عن معنــى وهدف بأنــه "رحلة البطـل". وقد أشار إلــى أن العناصــر الرئيسية للرحلـة تتكرر عبـر الثقافات وعبر التاريخ. وقال "كامبـل" إن تغيير الذات هــو أعظم تحدٍّ نواجهه كبشر. وتبدأ رحلة البطل عندما ينبهنا شيء ما إلى الحاجة للتغيير - الاستنارة، عدم الراحة، الألم. ووصف "كامبل" هذا بأنه "الدعـوة إلى المغامرة". وقــال إنه بمجرد أن نتقبل الدعـوة، فإننا نمضي قدمًـا داخل المجهـول. وعلى مـدار الطريـق، نواجه الشك وعـدم اليقين والخـوف والصعوبـات. وفي مرحلة ما ندرك أننــا لا نستطيع خوض الرحلة وحدنا، ونطلب المساعدة من "مرشد".

وتدفعنــا الاختبــارات العديدة إلــى حافـة الاستسلام، ولكن فــي "أوج المحنــة" نقتـل التنين في النهايــة - مواجهين الظلمة التــي توجد داخلنا، ومستدعيــن إمكانــات لم تطرق من قبـل، وخالقين معنى لــم يكن له وجود قبـل ذلــك. ونحن نحتفــي ونعترف بهـذا الإنجــاز، ولكن العمليــة لا تنتهي عند هــذا الحد. إن تحقيقنا هدفنا هو تحدٍّ يستمــر طوال الحياة؛ فالرحلة تستمــر والبطل الحقيقي ينتظر دومًــا الدعوة التالية للمغامرة. ومن منظور برنامجنــا، تعتمد رحلة البطل على حشد وتغذيــة وتجديد أثمن مورد لدينا - الطاقــة - في سبيــل تحقيق أهم شيء لدينا. نحن جميعًا نواجه متطلبات استثنائيــة فــي أوقــات استثنائية، وقليلــون منا يرتضــون أن يكونــوا أناسًا عاديين - فــي عملنا وزيجاتنا وبوصفنا آباء وأبنــاء آباء مسنين ومواطنين يقدمون إسهامــات لمجتمعهم. إن المستوى العادي ليس كافيًا؛ فنحن نريد المزيد لأنفسنا والآخرون يريدون المزيد منا، سواء كان هؤلاء هم مديرينا أو أزواجنــا أو أطفالنا أو آباءنا أو المواطنين الآخرين. ونحن في كل موقف من هذه المواقف نريد أن نبرز أفضل قدراتنا.

وللأسف، لا يتبع معظمنا طريق الأبطال؛ فالحقيقة البسيطة، والمحرجة نوعًا ما، هي أننــا نشعر بالانشغال الشديد، وأننا لا نملك الوقت للبحث عن

المعنـــى. من الـــذي يملك الوقت والطاقة للسعي النشـــط وراء تحقيق هدف أعمـــق؟ فبـــدلاً من هـــذا، يكتفي العديدون منـــا، مثل "روجر بـــي."، بالسير في أثنـــاء النوم خلال حياتنا، مشغلين الطيار الآلـــي معظم الوقت. إنا نفي بالتزاماتنـــا ولكننا نـــادرًا ما نتساءل ما إذا كان بوسعنـــا تحقيق شيء آخر. وعندما طلبنـــا من "روجر" للمرة الأولى وصف الأشيـــاء التي أضفت معنى علـــى حياته، تنحنـــح وتلعثـــم واكتفي في النهايـــة بالتحدث عـــن أمور عامة وملاحظـــات تافهة. قـــال "العناية بأسرتي، والنجاح فـــي عملي". الحقيقة، كما اعترف "روجر"، أنه لم يشعر بالشغف إزاء أي شيء.

منـــذ عـــدة سنوات مضـــت، زرعت مدينـــة أولاندو في فلوريـــدا صفًّا من الأشجـــار بطـــول الطريق السريع الذي يؤدي إلى مركـــز تدريبنا. وفي المرة الأولى التي هبَّت فيها عاصفة، اقتلعت تقريبًا كل الأشجار. فأرسلت المدينة عمالاً لإعادة زراعة الأشجار. وقد دعموها ببالات من الأسلاك وغيرها من وسائل الدعم. وكانت عديمة النفـــع؛ فعندما هبت العاصفة التالية، اقتلعت الأشجـــار ثانيـــة. وعلى مدار العام التالي، تكـــرر السيناريو السابق نحو ست مرات، بالرغـــم من استخدام مجموعة من الإستراتيجيات لتثبيت الأشجار في مكانها.

فلـــم يَبْدُ أنه خطر ببال المسئولين أنهم إذا أرادوا للأشجار الصمود في بيئة عاصفة، فينبغي عليها أن تكون ذات جذور أعمق. وخطر ببالنا أننا نشهد فـــي الطبيعة ظاهرة نراها في حيـــاة الكثيرين منا؛ فلأننا نفتقر إلى الجذور العميقـــة - المعتقدات الراسخة والقيم العميقـــة - تصرعنا الرياح السائدة بسهولـــة. فإن كنا نفتقر لحس قـــوي بامتلاك هدف، فلـــن نستطيع الصمود فـــي أماكننا عند مواجهـــة عواصف الحياة التي لا مهـــرب منها. وعوضًا عن ذلـــك، فإننا، مثـــل "روجر"، نستجيب بدفاعية ونلقي اللـــوم على العاصفة أو ننفصل عـــن الانخراط ببساطة ونتوقف عن استثمـــار طاقتنا. كتبت "جوان سيولا"، مؤلفة *The Working Life* قائلة: "يمكنك أن تعمل ساعات طويلة[1] وتظل كسولاً بالرغم من هذا. والأشياء التي تمنعنا إيجاد المعنى هي الفشل

فـي الانخراط بفاعلية في الحياة والكسل، أو فقدان الاهتمام، والذي يجعلنا نسمح للآخرين باتخاذ قراراتنا نيابة عنا وإخبارنا بما تعنيه الأمور".

قياس قوة الهدف

الهـدف هو مصـدر نادر للطاقـة والقوة. وكمـا اقترحنا سابقًـا، فهو يعزز التركيـز والاتجاه والشغف والمثابـرة. وكي تأخذ فكرة سريعة عن مدى قوة هدفك، خذ قلمًا وورقـة وخصص بعض الوقت للإجابة عن الأسئلة الثلاثة التالية مستخدمًا مقياسًا من ١ إلى ١٠.

- إلى أي مدى تكون متحمسًا للذهاب إلى عملك في الصباح؟
- إلـى أي مـدى تستمتـع بما تقـوم به لأجل مـا تقوم به وليسـ لأجل ما يمنحك إياه؟
- إلى أي مدى تتمسك باتباع القيم التي تعتنقها؟

إن كان مجمـوع الإجابـات الإجمالي عن هذه الأسئلـة ٢٧ أو أكثر، فهذا يوحـي بأن لديـك هدفًا قويًّا يعزز كل مـا تفعله. وإن كان مجمـوع إجاباتك يقـل عن ٢٢، فأنت على الأرجـح تسير مع التيار ولا تبـذل كثيرًا من الجهد لتحقيـق شيء. والمشكلة ليست في كـون حياتك تمدك بحس بالمعنى بقدر مـا إن كنت تستغـل الحياة كوسيلة للتعبير عن أعمـق قيمك. وكما يعبر عن هـذا "فيكتور فرانكل"[٢]: "في النهاية، لا ينبغـي أن يسأل الإنسان عن معنى حياتـه، ولكن لابد أن يدرك أنه هو من يُسـأل. باختصار، الحياة تختبر كل إنسـان، ويمكنه فقـط الإجابة عن أسئلة الحياة بتحمـل عواقب حياته؛ فلا يمكنه الاستجابة للحياة إلا من خلال تحمل المسئولية".

هناك العديد من مستويـات التطور الروحي، تمامًا كما توجد مستويات متعاقبـة للتطـور الجسـدي والعاطفي والذهنـي. وقد عرَّف أستـاذ الدين "ويـد روفس" الروحيـة بأنها "معرفـة ذواتنا العميقة، والأشيـاء المقدسة بالنسبـة لنـا". ونحن نبدأ مـن هذا المستـوى الأساسي لأننـا اكتشفنا أنه

يتسم بالعمومية، وأنه ذو فائدة كبيرة؛ فالتغييرات القوية تحدث في حياة عملائنا عندما يتمكنون من تحويل تركيزهم من سد النقائص إلى صقل القيم الأعمق وتحديد رؤية لأنفسهم. وكما عبر عن هذا لاعب التنس "آرثر آش" ذات مرة: "مما نحصل عليه في الحياة، نكسب عيشنا. ومما نعطى، نصنع حياة".

عندما أتى "آندي إل" إلينا في نهاية عام ٢٠٠١، كان قد ضل طريقه؛ فبوصفه الرئيس والرئيس التنفيذي لشركة تطوير عقارات كبرى، شعر بانفصال كامل في العمل. يقول "جابهت مجموعة من المشكلات الصحية، وجعلتني العقاقير التي آخذها شاعرًا بالانتفاخ والبلادة، ولكن كانت تلك أعراض شيء أكبر؛ فطوال حياتي برمتها تقريبًا، كنت أشعر بالحماسة إزاء عملي. ثم واجهت بعض المشكلات الإدارية الصعبة، وخضت بعض الانتكاسات المحبطة، ووصلت بي الحال إلى أنني لم أكن أهتم حتى بالاستيقاظ في الصباح للذهاب إلى العمل. كنت أشعر بأنني ضحية وكنت بحاجة لطوق نجاة".

وتحديد "آندي" الأمور الأهم بالنسبة له كان بمثابة سبق كبير يحققه. وقد استقر على خمس قيم أساسية - المثابرة والنزاهة والتفوق والإبداع والالتزام، وأصبحت هذه القيم مقياسه ومصدر حافزه للتغيير.

يقول "آندى": "طوال اليوم، كل يوم، سواء كنت في العمل أو أمارس التمرينات أو أمضي وقتًا مع أسرتي، أسأل نفسي ما إذا كان ما أفعله يخدم قيمي. فإن كان حافزي لممارسة التدريبات هو التمكن من ارتداء البنطال الذي كنت أرتديه منذ عامين، فإنه يكون مجديًا لفترة، ولكنه لا يؤتي ثماره لفترة طويلة. فحينما أقف على آلة السير الكهربائي الآن وأشعر بالرغبة في الهبوط من فوقه، ما أفكر فيه هو المثابرة والنزاهة والالتزام. فبدون الاتصال بهذه القيم، سوف أسأل نفسي "لماذا بحق الله أفعل هذا؟ وفي الغالب أنسحب". اتبع "آندي" عملية تفكير مشابهة فيما يتعلق بعادات تناوله للطعام؛ ففي خلال الشهرين الأوليين بعد عمله معنا، فقد اثنين

وثلاثين رطلاً. وبين ممارسته للتمرينات وفقدانه وزنًا، زادت طاقته إلى حد كبير.

لقد استعداد "آندى" قوة الهدف بشكل مباشر في العمل. يقول: "عندما أكون في العمل، أسأل نفسي "هل أقدم القيادة والتوجيه، وأضع الإستراتيجيات وأستجيب لسوق العمل بطريقة تعكس قيمي الخمس الرئيسية؟". بالنسبة لي تخلق القيم مرآة بسيطة للغاية، وهي تبقى عيني على هدفي، وتجدد طاقتي عندما أجد أنني انحرفت عن المسار السليم. إن حس الالتزام لديَّ ارتفع للغاية وأقوم بنقل هذه الطاقة للآخرين، وأقوم بالقفز من الفراش في كل صباح. لقد بدأت أتحمل ثانية النتائج التي تحدث في شركتي، وأنا أقود الآخرين بينما أحمل في ذهني هدفًا، وهو الأمر الذي لم أفعله من قبل".

الهدف الإيجابي

يكتسب الهدف مزيدًا من القوة ويصير مصدرًا طويل الأمد للطاقة في حياتنا بثلاث طرق: عندما يصبح مصدره إيجابيًّا بعد أن كان سلبيًّا، ويتحول من خارجي إلى داخلي، ومن التمحور حول الذات إلى الاهتمام بالآخرين.

ومن المصادر السلبية للهدف تلك القائمة على الأسلوب الدفاعي والعجز. وهي تظهر في وجه التهديدات - الجسدية أو النفسية؛ فعندما نشعر أن أماننا أو حياتنا على المحك، يمكن أن تصبح مشاعر مثل الخوف والغضب، بل الكراهية أيضًا، مصدرًا قويًّا للطاقة. والمشكلة هي الثمن الذي نتكبده. فكما رأينا سابقًا، تستنزف المشاعر السلبية الطاقة وتساعد في إفراز الهرمونات التي تسمم أنظمتنا على مدار الوقت.

والهدف المدعوم بالشعور بالعجز يقوِّض كذلك انتباهنا ويحد من الاحتمالات المتاحة لنا. تخيل للحظات أنك فوق قارب مثقوب في البحر - عندئذ يتمثل هدفك الملح في الحيلولة دون غرق القارب. ولكن طالما

أنـك مشغـول بنضح المياه من القـارب، فلن تستطيع الإبحـار ناحية وجهة بعينهـا. والشيء يصدق على حياتنا؛ فعندما نكون منشغلين بسد ثقوبنا كي نظـل طافين، لا يتبقى لنا كثير من الطاقة لتحديـد أي هدف أعمق أو أكثر استمراريـة. وعلى العكس، عندمـا نتمكن من الانتقال مـن تجربة التهديد الداخليـة إلى تحـدٍّ ما، فإننا ندفع بمجموعة جديـدة كاملة من الاحتمالات داخـل حياتنا؛ فبدلاً من الاستجابة للخوف، يمكننا أن نركز على ما يحفزنا ونشعر بأنه ذو مغزى.

"جانيـت آر." هـي تنفيذية شديدة الحماس بـالإدارة العليا، وهي تعمل بشركـة دعاية كبرى في مدينة نيويورك. ووفقًـا لوصفها، فقد وَلَّدت بعملها التزامًا قويًّا بالتميز. وقد رأت هذا كقيمة أساسية في حياتها، وشعرت بأنها ساعدتهـا علـى التدرج بانتظام فـوق سلم الشركة. وكما حـدث مع "روجر بـي."، ظهـرت صـورة مختلفة نوعًـا ما عندمـا شرعنا في التنقيـب أسفل السطح فـي حياتها. وأشـارت التغذية الاسترجاعية التـي تلقتها "جانيت" مـن زملائها في اختبار الانخـراط الكامل إلى أنهم في حين يرونها ملتزمة وتحافظ على تركيزها وذكية، فإنهم يجدونها أيضًا مسيطرة ودفاعية.

وجـدت "جانيـت" هذه التغذيـة الاسترجاعية مؤلمة ولكـن مستفزة في الوقـت نفسه؛ فلطالما افترضت أنها تستمـد هدفها في الحياة من التزامها ببلوغ التميز. وفي الوقت ذاته، اعترفت بأن العمل الذي تم تأديته ببراعة لم يكن يولِّد بداخلها كثيرًا من البهجة؛ ففي أفضل الأحوال، كان ينتابها إحساس وجيز بالراحة ثم يتجدد قلقها حيال التحدي التالي، وأدركت أن ما يحفزها حقًّا هو التعطش القوي لتجنـب الأخطاء. فقالت إن حتى الأخطاء الصغيرة كانت تجعلها سريعة التأثر بالنقد - سواء الموجه لها أو للآخرين. والنتيجة أن "جانيـت" عاشـت في حالة من الانتبـاه الضعيف، مكرسـة كل تركيزها لاحتمـال الفشل. وجسديًّا، تجلى أثر ذلك في صـورة نوبات صداع وآلام في أسفل الظهر. وعاطفيًّا، عاشت "جانيت" في حالة من التوتر سلبتها طاقتها وحماستها وجعلتها تثير حفيظة زملائها. وذهنيًّا، قَوَّضَ هوسها بالقيام بكل شيء بالشكل الصحيح رغبتها في خوض مخاطرات والعمل بشكل إبداعي.

وعندما تفحصت "جانيت" حافزها بمزيد من العمق، أدركت أنها حَوَّلَت التزامها بالتميز إلى شكل من الطغيان، وأن مثاليتها كان لها تأثير مدمر على الطاقة - في حياتها وفي حياة الآخرين. وعندما شرعت في تفحص قيمها بمزيد من العمق، أدركت أنها تحب على وجه التحديد العطف والتواضع لدى الآخرين، وتمنت أن لو استطاعت تجسيد هذه الصفات بشكل أفضل في حياتها.

قررت "جانيت" تطوير طقس يتمثل في إعادة الاتصال بقيمها الأساسية كل صباح. ومن خلال تعلم كيفية الموازنة بين شغف إيجابي متواصل إزاء التميز وبين التزام جديد بالتمتع بالتواضع والاهتمام بالآخرين، بدأت تنهل من مصدر أكثر إيجابية وأقل سلبية للطاقة الروحية.

أخبرتنا "جانيت": "بدأت أرى كيف كنت أعتبر الحياة عدوًّا أحاربه دومًا، وخطر ببالي أيضًا أنني لم أكن أملك دومًا الإجابات. وكان تغيير نظرتي للحياة واحدًا من أصعب التحديات التي خضتها، ولكن الاتصال بقيم العطف والتواضع كان يشبه أخذ صديق مقرب في رحلة. مازلت لا أهوى أن أكون مخطئة، ولكنني أرى الآن أن هذا ليس نهاية العالم؛ ففي بعض الأحيان يكون التواصل مع الناس أهم من كوني محقة".

الهدف الداخلي

يُضحي الهدف أيضًا مصدرًا أقوى للطاقة عندما يصير مدفوعًا بحافز داخلي بعد أن كان مدفوعًا بالخارجي. والحافز الظاهري يعني الرغبة في نيل المزيد من شيء نشعر بأننا لا نملك قدرًا كافيًا منه: المال، الاستحسان، المنزلة الاجتماعية، القوة، بل حتى الحب. والحافز "الداخلي" ينبع من الرغبة في الانخراط بأي نشاط؛ لأننا نقدره لأجل الرضا المتأصل الذي يولده بنا. وطالما وجد الباحثون أن الحافز الداخلي يولد مزيدًا من الطاقة الثابتة. وقد وجدت، على سبيل المثال، دراسة أجرتها[٢] مجموعة أبحاث الحافز البشري في جامعة روشستر أن الأشخاص ممن كان لهم هدف حقيقي - والذي يسمونه "الموجود ذاتيًّا" - أبدوا قدرًا من الاهتمام

والإثارة والثقة بالإضافة إلى المثابرة والإبداع والأداء يفوق ذلك الذي أبدته مجموعة ضبط مكونة من أشخاص تحفزهم في الغالب متطلبات ومكافآت خارجية.

ولا توجد حدود أكثر وضوحًا لأي مصدر خارجي للأهداف من تلك الخاصة بالمال؛ ففي حين يعد المال[٤] مصدرًا رئيسيًّا للحافز والشغل الشاغل للكثيرين منا، لم يجد الباحثون تقريبًا أي ارتباط بين مستويات الدخل والسعادة. فبين عامي ١٩٥٧ و ١٩٩٠، تضاعف دخل الفرد في الولايات المتحدة الأمريكية، مع وضع التضخم في الاعتبار. ولم يؤكد الناس فحسب أن مستويات السعادة لم ترتفع *إطلاقًا* خلال الفترة نفسها، بل أشاروا إلى أن معدلات الاكتئاب تضاعفت نحو عشر مرات. وزادت حالات الطلاق والانتحار وإدمان الكحوليات والمخدرات زيادات كبيرة أيضًا.

كتب "ديفيد مايرز"، مؤلف *The Pursuit of Happiness* يقول: "نحن البشر بحاجة للطعام[٥] والراحة والدفء والعلاقات الاجتماعية. وبالنسبة للذين يعانون المجاعة والمشردين، فإن المال سوف يشتري مزيدًا من السعادة. ولكن امتلاك أكثر مما هو كافٍ لا يعزز كثيرًا من سعادة المرء ... فبمجرد أن ننعم بالراحة، يعجز المال عن تقديم الكثير لنا ... إن العلاقة بين الدخل والسعادة متواضعة، وفي كل من الولايات المتحدة وكندا، انخفضت لتصبح صفرًا... ولا يؤثر الدخل كذلك على الرضا عن الزواج أو الأسرة أو الصداقة أو أنفسنا - والذين يوفرون جميعًا شعورًا بالسعادة". وقد تم الربط بين السعادة وبين الإنتاجية العالية. باختصار، *المال قد لا يشتري السعادة، ولكن السعادة قد تساعدك على أن تصبح ثريًّا*.

لطالما وُجد أن المكافآت الخارجية[٦] تقوِّض الحافز الداخلي. وقد ظل الباحثان "مارك آر. ليبر" و"ديفيد آر. جرين" يراقبان أطفال الحضانة وهم يلعبون كي يقيِّما أكثر الأمور التي يستمتعون بالقيام بها. بعد ذلك، بدآ في إعطاء كل طفل مكافأة في كل مرة يقوم بها بنشاطه المفضل. وعلى مستوى جميع الأطفال، سرعان ما تراجع اهتمامهم بالأنشطة عندما

تـم الربط بينها وبين المكافـآت. وفي دراسة ثانية، كوفـئ البالغون الذين يحلـون الأحجيات في كل مرة ويكملونهـا بنجاح. وشأنهم شأن الأطفال، قل اهتمامهـم تدريجيًّا بالاستمرار في مواصلة النشاط. بوضوح، يمكن تحفيز النـاس بالمكسب المـادي وبالثناء الخارجي، وبيت القصيـد هو أننا نشعر بمزيـد من الشغف ونستمـد مزيدًا من السعادة عندما نقـوم بالأشياء التي تمتعنا والتى نختارها بمحض إرادتنا.

يعمـل "جيمس دي." تنفيذيًّا فـي الإدارة العليا في شركة اتصالات منذ أكثـر من عشرين عامًا. كان يتلقى راتبًا مجزيًـا، ومكنته وظيفته من شراء المنزل الكبير الذي أراده هو وزوجته، والتمتع بحياة رغدة، وقضاء إجازات مرفهـة، وإدخـال أولادهمـا الثلاثة مدارس خاصة. وجـد "جيمس" عمله مثيـرًا للتحدي الفكري، ولكنه لم يشعر قط بأنـه ملهم أو مثير؛ فالمكاسب التـي كان ينالهـا كانت جميعهـا تقريبًا خارجيـة. وعندما صـار في أواخر الأربعينـات، تعطش لشـيء آخـر. وحينمـا شرع فـي تحديد هدفـه، بات واضحًـا أن ما يبـث بداخله أعمق مشاعـر الرضا هو التدريـس - والتعلم. فأسعد ذكرياته كانت في مرحلة الجامعة، عندما أراد أن يتعلم لأجل التعليم نفسه.

أول تغييـر أحدثه "جيمس" هو العمل مدرسًا بدوام جزئي؛ حيث يدرس دورة فـي الاتصـالات في جامعة محلية دون التخلي عـن وظيفته. وبعد ستة أشهـر، منح الفرصـة لتولي رئاسة قسـم المعلومات العامـة بالجامعة، مع مواصلـة التدريس هناك. وكان ذلك يعني تقليـل راتبه بنسبة تتجاوز ٦٠٪، ولكـن "جيمس" لم يتردد، فاستقال من وظيفته بالشركة. وفي هذا الوقت، قررت زوجته العودة إلى العمل، وقد ساعد هذا على تعويض نقصان المرتب.

وطـوال العام الأول، عمـل "جيمس" مستشارًا حرًّاكـي يزيد من دخله، ولجـأ هو وزوجته إلى مدخراتهما كي يسدا الفـارق بين دخلهما ونفقاتهما. وفـي العـام الثانـي، دون حتـى الكثير مـن التفكير فـي الأمر، بـدآ يقللان النفقـات، وخاصة فيمـا يتعلق بالرفاهيـات، وترك "جيمـس" عمله الحر، والذي كان يمارسه على مضض.

خـلال عمله في الشركة، كان "جيمس" يمضـي معظم أوقاته في القلق حيـال المال، حتى عندما كان راتبه يزيد بثبات. وفي حياته الجديدة، وجد أن المـال لا يشغـل باله كثيرًا. ولأن ولديهما كانـا يرتادان الجامعة، قرر هو وزوجته أن يبيعا المنـزل الكبير، وينتقلا إلى منزل أصغر، ويقللا نفقاتهما أكثـر. وكان عـدد الساعات التـي يمضيها "جيمس" في عملـه الجديد أقل فـي الواقـع من تلك التـي كان يمضيها في عمله بالشركـة. ومع ذلك، وبعد أن أشعـل حماسته حسًّـا بامتلاك هدف، أصبح أكثر فاعليـة وإنتاجية مما كان مـن قبل. وجد كذلك أن لديه وقتًا ليبدأ برنامجًا أكاديميًّا بدوام جزئي فـي التاريخ، وهي رغبة طالمـا راودته وتخلى عنها في الجامعة لإدراكه أنها لـن تساعده على كسب عيشه. وواحدة من مزايـا وظيفته الجديدة هي أنها أتاحت له الفرصة لأخذ دورات دراسية بالمجان.

هدف يتجاوز الذات

العامـل الثالث الذي يشعـل حسًّا أعمق بامتلاك هدف هـو نقل الانتباه من إشباع حاجاتنا ورغباتنا إلى القيام بشيء يتجاوز أنفسنا. وبلا شك، سوف يعمـل الناس جاهدين لبلـوغ الثراء أو الشهرة أو لنيـل مزيد من الإعجاب. ولكـن، ما المسافة التي سيقطعونها لتحقيق هـذه الأهداف؟ من الشائع أن يضـع الناس حياتهم على المحـك لأجل تحقيق قضايـا يؤمنون بها، ويقوم الجنـود بهذا دومًا فـي الحرب. وقد فعل رجال إطفـاء مدينة نيويورك هذا عندما دخلـوا برجي مركز التجـارة العالمي عقب الهجمـات الإرهابية في الحـادي عشر من سبتمبر. فكر للحظات في طبيـب دافعه الرئيسي المال، مقارنـة بآخر يتمثل هدفه في أن يكـون معالجًا ويخدم مرضاه من كل قلبه، فالطبيـب الذي يسعي لمضاعفة دخله قد يتخذ قـرارات مختلفة تمامًا عن هذا الـذي يركز فحسب على جودة الرعاية التـي يقدمها لمرضاه. وإذا ما افترضنا أن كليهما يتمتع بالمهارات نفسها، فمن منهما تفضِّل أن يقدم لك الرعاية في موقف حياة أو موت؟

كتبت "جوان سيولا"، مؤلفة كتاب *The Working Life* تقول: "يجعل العمل الحياة أفضل[٧] إن كان يساعد الآخرين، ويقلل المعاناة، ويحد من الكدح الممل، ويجعل المرء أكثر صحة وسعادة، أو يثري الناس جماليًا أو أخلاقيًّا، ويحسِّن البيئة التي يعيش بها". الكثير من عملائنا يحملون بيئة عملهم مسئولية تعاستهم وعدم شعورهم بالحماسة، ولكن طبيعة العمل ليست هي التي تحدد بالضرورة مدى تحفيزها وقيمتها؛ فالتحدي الذي نواجهه جميعًا هو إيجاد طرق لاستخدام مكان العمل كساحة للتعبير عن أعمق قيمنا وتجسيدها. فيمكننا أن نستمد حسًّا بامتلاك هدف، على سبيل المثال، من تقديم الإرشاد للآخرين، أو بكوننا جزءًا من فريق عمل متناسق، أو ببساطة من الالتزام بمعاملة الآخرين باحترام واهتمام، ومن نشر الطاقة الإيجابية؛ فالمقياس الحقيقي لحياتنا قد يتمثل في النهاية في الخيارات الصغيرة التي نتخذها في كل لحظة.

وتحديد الهدف يستغرق وقتًا - وقتًا هادئًا لا يقاطعنا فيه أحد - والذي يعد شيئًا يعتقد الكثيرون منا أننا لا نملكه؛ فنحن نتنقل في عجلة باستمرار من التزام لآخر دون أن نمتلك حسًّا أكبر بالوجهة. فيبدو لنا أن تخصيص وقت للتساؤل عن المعنى والهدف هو نوع من أنواع الانغماس في الذات. وقد نحقق نفعًا عندما ننظر إلى الطاقة المكرسة لهذه الأنشطة بوصفها استثمارًا قد يعود علينا بعائد كبير على مدار الوقت - طاقة أكبر، انخراط كامل، إنتاجية أعلى، وإحساس أعظم بالرضا.

فطالما أننا نسبح على سطح حياتنا بسرعة كبيرة، يستحيل علينا التمكن من الغوص في أعماق أكبر؛ فلا يستطيع الناس التحرك رأسيًّا وأفقيًّا في الوقت نفسه. عندما يخوض عملاؤنا برنامجنا، يكون أحد أهدافنا هو مساعدتهم على الإبطاء، وتنحية مشاغلهم ومتطلباتهم الملحة جانبًا لفترة طويلة بما يكفي كي يتمكنوا من أخذ خطوة للوراء وإلقاء نظرة على الخيارات التي يتخذونها. وليست محض مصادفة أن جميع الطقوس الروحية الراسخة أكدت أهمية ممارسات مثل الصلاة والاعتكاف والتأمل والتمعن - وهي الوسائل التي تمكننا من الاتصال وإعادة الاتصال الهادئ

بأهـم الأشياء في حياتنا. ويمكنك بدء تحقيق ذلك ببساطة من خلال تأمل السـؤال التالـي: "*هل الحياة التي أعيشها تستحق ما أتخلى عنه كي أحظى بها؟*".

القيم والفضائل

إن القيـم المترسخة بداخلنا تغـذي الطاقة التي يبنى فوقهـا الهدف. إنها تحـدد قواعـد السلوك الدائمـة - قواعد الانخراط في الرحلـة التي نجسد فيهـا رؤيتهـا. والسعـي وراء القـوة أو الثـروة أو الشهرة قد يمثـل مصدرًا للتحفيـز، ولكن هذه الأهداف خارجية، وعادة مـا تسد الحاجات الناقصة بـدلاً من أن تعزز النمـو والتغيير؛ فربما تتمثل *قيمنا* فـي سحق أعدائنا، أو تكديس مال يفوق الذي يكدسه جيراننا، أو تحقيق منزلة ومكانة اجتماعية. ولكن تلك ليست قيمًا بالمعنى الذي نشرحه لعملائنا في عملنا. فنحن نؤمن بـأن القيم ذات *قيمة داخلية*؛ لأنها تمدنا بمصدر للإلهام والمعنى، الذي لا يمكن سلبه منا.

عبـر الثقافات والديانات والوقت نفسـه، طالما انجذب الناس وطمحوا فـي القيم العالمية نفسها - ومن بينها النزاهة والكرم والشجاعة والتواضع والشفقـة والـولاء والمثابرة - في الوقـت الذي يرفضون فيـه مضاداتها - الخـداع والجشع والجبن والعجرفة والقسوة والخيانة والكسل. وكي تبدأ في التعرف على القيـم الأقرب لقلبك، نقترح أن تخصص وقتًا لا يقاطعك فيه أحد للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ارتحـل إلى نهايـة حياتك. مـا الدروس الثلاثـة الأهم التـي تعلمتها، ولماذا تعتبر حيوية؟
- فكر في شخص ما تحترمه للغاية. حدد ثلاث صفات في هذا الشخص تستهويك للغاية.
- من تكون في أفضل حالاتك؟

- مـا العبـارة التي تـود رؤيتها علـى شاهد قبـرك، والتـي تصف بدقة الشخص الذي كنته في حياتك؟

كل سـؤال من هذه الأسئلة هو وسيلة لتحديد القيم التي ستحدد "قواعد الانخـراط" الخاصة بك في أية مهمة تقـوم بها؛ فأهم الأشياء بالنسبة لك ستتجلى في دروس الحياة التي تجدها حيوية، وفي الصفات التي تحبها في شخصـ آخر، وربمـا، وفوق كل شيء آخر، في الوصـف الذي تصف نفسك به فـي أفضل حالاتك. وتشمـل قائمة تدقيق القيم العميقـة (في الصفحة التالية) القيـم شائعة الاعتناق. إنها عبارة عـن مجموعة من الاقتراحات. أضـف إليها أية قيم أخرى تعتبرها مهمة؛ فهدفنا هو مساعدتك على البدء في تحديد أيها أكثر تحفيزًا لك على المستوى الشخصي.

القيمـة هي بمثابة خارطة طريق للفعل، والقيم التي نفشل في تجسيدها فـي سلوكنـا هي قيم عقيمة. فكـي تكون القيمة ذات مغـزى، لابد أن تعكس الخيـارات التـي نأخذها فـي حياتنـا اليوميـة؛ فالتصريـح بمجموعة من المعتقـدات واعتنـاق غيرهـا لا يعتبـر فقط نفاقًـا، ولكن دلالـة أيضًا على عـدم الانخراط واللاتناسق، وكلما التزمنا بقيمنا واتبعنا إرشادها، صارت مصدرًا أكثر قوة للطاقة.

القيمة في الفعل هي فضيلة

ربما نعتبـر الكرم فضيلة، ولكن الفضيلة هـي *التصرف* بكرم. ويحدث التناسـق عندمـا نحوّل قيمنـا إلى فضائـل؛ فتحديد قيمنـا الأساسية ليس كافيًـا، والخطوة التالية هـي أن نحدد بمزيد من الدقـة كيف ننوي تجسيد قيمنـا في حياتنا اليومية - بغض النظر عن الضغوط الخارجية. على سبيل المثـال: "أبدي قيمـة الكرم من خلال استثمار طاقة فـي الآخرين، دون أن أنتظر تلقي أي شيء في المقابل، وباستعدادي أن أضع مصالح الآخرين قبل مصلحتي، حتى لو كان ذلك يعني الإثقال على نفسي في بعض الأحيان".

قائمة تدقيق القيم العميقة

الصدق	السعادة
التوازن	الانسجام
الالتزام	الصحة
الشفقة	الأمانة
الاهتمام بالآخرين	حس الفكاهة
الشجاعة	النزاهة
الإبداع	العطف
التعاطف	المعرفة
التميز	الولاء
الإنصاف	التفتح
الإيمان	المثابرة
الأسرة	احترام الآخرين
الحرية	المسئولية
الصداقة	الأمان
الكرم	السكينة
الأصالة	خدمة الآخرين

وفي أغلب الأحيان يكون حافزنا للقيام بسلوك ما خارجيًّا وليس قائمًا على القيم. نحن نفعل ما يولد بداخلنا مشاعر طيبة في اللحظة الحالية أو يسد فجوة أو يحد من ألمنا. فإن كنت تشعر بالقلق، فقد يتمثل اختيار الطاقة الظاهرية في تناول كعكة شيكولاتة أو تدخين سيجارة لتهدئة التململ. وإن كنت تعمل في عجلة كي تفي بموعد نهائي خاص بمشروع مهم، فقد يكون اختيارك الظاهري هو رفع صوتك وتوجيه الأوامر لمن حولك. وإن ارتكبت خطأ سوف يوقعك في المشكلات، فقد تتنصل من المسئولية وتلقي اللوم على الآخرين.

القيم تجعلنا نتحكم في طاقتنا وفقًا لمعيار مختلف.

إن كنت تعتبر رعاية الذات قيمة، فقد تقاوم إغراء كعكة محلاة أو سيجارة. وإن كنت تقدر احترام الآخرين، فقد تشعر بأنك مرغم على السيطرة على نفسك حتى عندما تَئِنُّ تحت الضغوط. وإن كنت تعتبر النزاهة قيمة أساسية، فسوف تتحمل على الأحرى مسئولية خطأ ما ارتكبته حتى لو كان هذا يعني جلب النقد على نفسك. من السهل نسبيًّا انتهاج تصرفات تتوافق مع قيمنا عندما نشعر بالراحة والأمان. لكن يأتي الاختبار الحقيقي عندما يتطلب السلوك الفضيل مقاومتنا الإشباع الفوري والقيام بتضحيات؛ ففي هذه المواقف تسدينا القيم أكبر نفع، سواء كمصدر للطاقة أو كقواعد للسلوك.

فعل ما ندعي أننا سنفعله

تأمل مجددًا قصة "باري إف" رئيس مجلس الإدارة الذي أخبرنا بأن احترام الآخرين كان قيمته الأساسية، ولكن أقر مرءوسوه المباشرون بأنه يبقيهم دومًا منتظرين. وعندما استطاع الربط بين قيمته وبين سلوكه تمكن من إدراك عدم التناسق وشعر بأنه مرغم على إحداث تغيير. والشيء نفسه يصدق على "مايكل دي"، المستشار الاستثماري الذي قرر اتخاذ موقف والتضحية بمكانته، حتى لو جعله هذا يواجه خطر خسارة العملاء. وعندما تبنى النزاهة والاهتمام بالآخرين كقيمه العميقة في الحياة شعر بأنه مرغم على اتخاذ إجراء وتغيير السلوك الذي طالما انتهجه.

إن السلوك القائم على القيم لا يفضي بالضرورة إلى مكاسب مادية أكبر. ومع ذلك، يوضح "جيم كولينز" في كتابه *Built to Last* أن الشركات التي تعلي راية القيم تقدم في الواقع أداءً أفضل على المدى الطويل. والسبب في هذا ببساطة هو أن القيم الراسخة تعزز انخراطًا أكبر على كل أصعدة الحياة. بصيغة أخرى، الحياة القائمة على القيم تزيد من احتمالية قيامك بأي شيء تفعله وأنت تشعر بالشغف والالتزام والمثابرة.

"سوزان دي." هي مديرة دعاية أتت لنا تشكو بمرارة بيئة عملها، وعلى وجه الخصوص مديرها الذي اعتبرت إرضاءه مستحيلاً؛ فبغض النظر عن المهام التي تنجزها "سوزان"، كان مديرها يشعرها بأنها ليست كافية. وعلى مدار الوقت، وجدت "سوزان" نفسها أقل انخراطًا، وتعمل على مضض، وأقل إنتاجية. فتساءلت، لماذا تعمل بقلبها وروحها في حين لا يوجد أمل في الاعتراف بها أو تلقي مكافأة على جهودها؟ وقد استنزف الإحباط والاستياء كثيرًا من طاقتها المتبقية، وتغذت الدوامة السلبية على نفسها. وعندما تدهور أداؤها، راودتها مشاعر سيئة حيال نفسها، وكلما راودتها مشاعر سيئة، ازدادت تشتيتًا.

والمشكلة التي ساعدنا "سوزان" على رؤيتها هي أنها حددت قيمها وفقًا لمعايير خارجية فقط؛ فطالما تقوم بإنفاق طاقتها فقط لنيل استحسان مديرها، فلن تشعر إلا بالإحباط. وعندما ركزت على ما بداخلها وبدأت في استكشاف قيمها الأعمق، وجدت "سوزان" قيمتين أساسيتين: التميز والالتزام؛ فمن خلال إرغام نفسها على انتهاج سلوكيات تتماشى مع هذه القيم بدأت تراودها مشاعر أفضل حيال نفسها، وشعرت بمزيد من التناغم والانخراط. ظلت "سوزان" غير سعيدة للبقاء في بيئة عمل لا تحظى فيها بالتقدير، ولكن عندما أعادت توجيه طاقتها، تحسن أداءها، وارتفعت روحها المعنوية، وبدأت تبحث عن وظيفة جديدة. وفي غضون شهرين، وجدت منصبًا في جزء مختلف من الشركة وعملت لدى مدير راقها ووجدته ملهمًا.

والأمر لا يكون دومًا بهذه السهولة. فتأتي أوقات نضطر خلالها لأن نتحمل المديرين صعاب المراس وبيئات العمل المثيرة للتوتر. وحتى في هذه الأحيان، عندما نكون مدفوعين بقيم واضحة، نستطيع مواصلة اتخاذ قرارات بانتهاج تصرفات قائمة على الثقة والقوة والكرامة وليس على الغضب والاستياء وعدم الأمان. وفي بعض الأحيان، قد يكون منطقيًّا أن نغير ظروفنا، ولكن التحديات والصعوبات لا تختفي قط؛ ففي النهاية لابد أن نعيش بما يتلاءم مع قيمنا في أي مكان نجد أنفسنا فيه.

رؤية للانخراط الكامل

الخطـوة التالية في تحديد الهـدف هي خلق رؤية حيـال الكيفية التي ننوي استثمـار طاقتنـا من خلالها. إن إعـداد بيان برؤية واضحـة يحدث توازنًا جيـدًا. فمن جانب، كي تزودنـا بالإلهام لابد أن تكـون سامية وطموحة، بل ومبالغًـا فيها بعض الشـيء. وعلى الجانب الآخر، كي تتمتـع بالقوة لابد أن تكـون واقعية، ومحـددة، وشخصية. إننا نعطي العمـلاء فرصة لكتابة بيان رؤية، على المستويين الشخصي والمهني، بالرغم من أن الكثيرين يختارون إعداد وثيقة واحدة تغطي كليهما. وفي أي من الحالتين، يصبح تحديد رؤية صـورة لما هو ممكن، ومخطط للفعل، وحاجز ضـد النزعة لاتخاذ قرارات الطاقة تفاعليًّا وليس بشكل متروٍّ.

"سـارة جيـه."، البالغـة مـن العمر تسعـة وأربعيـن عامًا، هـي رئيسة شركـة استشارية صغيـرة. وقد بدأت بتحديد ست قيـم أساسية: النزاهة، واحتـرام الآخرين، والتميـز، والامتنان، ورعاية الـذات، وخدمة الآخرين. بعـد ذلـك، باتت أكثر تحديدًا حـول ما تعنيه هذه القيم لهـا بصورة عملية ويوميـة. فعرَّفت "النزاهة"، على سبيل المثال، بأنهـا "مضاهاة سلوكياتي مع وعـودي، وتحميل نفسـي المسئوليـة وتقديم تعويضـات بأقصى سرعة ممكنـة عندما أرتكب خطأ". وعرَّفت الامتنان بأنه "تخصيص وقت كل يوم لتقدير النعم التي أنعم الله عليَّ بها في حياتي والتركيز على أفضل السمات فـي الناس وفي تجربتي اليوميـة". وبالنسبة لـ "سارة"، كانت معايشة قيمة العنايـة بالـذات تعني "جعـل صحتـى وسعادتـي أولوية من خـلال الإيفاء باحتياجاتـي المهمـة والسعـي وراء تجديـد طاقتـي بانتظام فـي كل أبعاد حياتي".

على مدار عدة شهور والكثير من المسودات، أعدت "سارة" بيانًا برؤية، والقائـم على قيمهـا الرئيسية، والتي كانـت مزيجًا من الإلهـام والبساطة المحضة:

أهم من أي شيء آخر، تتلاءم تصرفاتي مع أقوالي؛ لذا تعكس سلوكياتي قيمي. أحارب ببسالة في سبيل ما أومن به، ولكني أبقى راغبة في التعلم والنمو. في العمل، ألتزم بمساعدة الناس على النمو وبلوغ مزيد من العمق وانتهاج تصرفات فعالة في العالم. أعامل الناس في حياتي بحب وعطف وتقدير.

وفي حياتي الشخصية، أقدر وأستمتع بزوجي وأطفالي وأعضاء أسرتي وأصدقائي المقربين وأمنحهم كل شيء. أعتني كذلك بنفسي، ليس فقط جسديًا ولكن عاطفيًا وذهنيًا وروحيًا أيضًا.

ومهما يحدث، أشعر بالامتنان لكل ما حصلت عليه. إن خدمة الآخرين هي مسئولية وامتياز في الوقت ذاته.

وبيان الرؤية هو كشف المرء عن الكيفية التي سيستثمر بها طاقته. وعند قراءته بانتظام، يصبح مصدرًا للتوجيه الدائم ووقودًا للفعل. وبالنسبة لـ "فينيس كيه."، المدير المسئول عن المضاربين في بورصة نيويورك، فإن تغيير عادات تحكمه في طاقته، سواء في العمل أو في المنزل، كان بمثابة نقطة تحول في حياته. يقول: "الاتصال بقيمي الرئيسية ساعدني على إعادة توجيه طاقاتي. لقد كنت تائهًا، وعملية تحديد هدفي هي التي جعلتني أدرك أنني بحاجة لإعادة التواصل مع أسرتي - كانت تلك هي قيمتي الأولى. من السهل الادعاء أن المرء هو زوج صالح وأب جيد. وخلال عملية التقييم الذاتي الخاصة بي، أدركت أهمية تكريس طاقتي بالفعل لما أهتم بأمره على أساس يومي. وتطلب هذا الإقلاع عن تعاطي الكحوليات، لأنه كان أمرًا مستحيلاً أن أمضي وقتًا حقيقيًا مع زوجتي وأطفالي وأنا ثمل. وقد دفعني هذا أيضًا إلى استعادة لياقتي، وهو الأمر الذي كان بمثابة وسيلة للتعامل مع العمل بشكل أفضل والتمتع بمزيد من الطاقة عندما أكون بالمنزل. والإقلاع عن تعاطي الكحوليات وممارسة الرياضة بانتظام وقضاء وقت مع أسرتي هي أمور غيرت جميعًا سلوكي إزاء الحياة؛ فجعلني هذا زوجًا أفضل، وأبًا أفضل، ومديرًا أفضل".

ضع في ذهنك

- البحـث عن معنى هو واحد من أقوى الأفكار وأكثرها رسوخًا في جميع الثقافات منذ بدء تسجيل التاريخ.
- تعنـي "رحلة البطل" حشدًا وتعزيزًا وتجديـدًا، بانتظام، وأثمن موارد طاقتنا من أجل خدمة الأشياء الأكثر أهمية.
- عندمـا نفتقـر لحس قـوي بالهدف، يمكـن لعواصف الحيـاة المتعذر تجنبها أن تصرعنا بسهولة.
- يصير الهدف مصدرًا أقوى وأكثر ثباتًا للطاقة عندما يصبح مصدره إيجابيًّـا بعـد أن كان سلبيًّـا، وداخليًّا بعد أن كان خارجيًّـا، ومتمحورًا حول الآخرين وليس الذات.
- مـن المصـادر السلبية للطاقـة تلك القائمـة على السلـوك الدفاعي والعجز.
- ينبـع الحافز الداخلي من الرغبة في الانخراط في نشاط، لأننا نقدره بسبب الرضا المتأصل الذي يولده.
- تغذي القيـم الطاقة التي يبني عليها الهدف، وهـي تجعلنا نتحكم في طاقتنا وفقًا لمعايير مختلفة.
- الفضيلة هي القيمة في الفعل.
- بيـان الرؤيـة، القائم على القيـم ذات المغزى، يخلـق مخططًا يوضح كيف يمكننا استثمار طاقتنا.

التاسع

مواجهة الحقيقة:
كيف تتحكم في طاقتك الآن؟

قيامنا بتحديد أهدافنا هو شيء يختلف تمامًا عن انتهاج تصرفات تتلاءم معها كل يوم. فمواجهة الحقيقة بشأن الفجوة بين من نريد أن نكون ومن نحن بالفعل ليست سهلة بالمرة. لكل منا قدرة غير محدودة على خداع الذات. فبطرق عديدة، ندفع خارج وعينا كل ما نراه مزعجًا أو مثيرًا للاستياء أو متعارضًا مع الطريقة التي نحب أن نرى أنفسنا من خلالها. وحتى نتمكن من التخلص من الضباب والمرايا وننظر بأمانة إلى أنفسنا، لا يكون بحوزتنا نقطة بدء للتغيير. وقد عبر الطبيب النفسي مستقل التفكير "آر. دي لاينج" عن هذا المعنى ببراعة في قصيدته القصيرة:

مدى ما نفكر فيه[1] ونفعله
يحده ما نفشل في ملاحظته
ولأننا نفشل في ملاحظة
ما نفشل في ملاحظته
لا يسعنا فعل الكثير
للتغير
إلا عندما نلاحظ
كيف يشكل الفشل في الملاحظة
أفكارنا وأفعالنا

فـي الفصول السابقـة أشرنا إلـى أن الانخراط الكامـل والأداء الأمثل يعتمـدان علـى مقدرتنا على تنظيم الطاقـة الإيجابية العاليـة. إن مواجهة الحقائـق المؤلمـة تستثيـر مزيدًا من مشاعـر الاستياء وعـدم الراحة مثل الذنب والإحبـاط والحسد والحزن والجشع وعدم الأمـان. وكما هي الحال فـي جميع أبعاد حياتنـا، هناك حساسيـة بين المتضـادات؛ فعندما يحين وقـت الانخراط فـي العالم، تسدي إلينـا الطاقة الإيجابيـة العالية بوضوح أكبر نفع. فكي نقدم الأداء الأمثل، لابد أن نتعلم كيف نتحي جانبًا المشاعر السلبيـة. ولكن عندما يصبح تجنب الحياة المؤلمة أسلوب حياة، نعاني في النهايـة العواقب. يشبه الإنكار استخدام إصبعنا لسد تسرب المياه من سد مـا. والضغط الناجم عن كبح المشاعـر سيصبح طاغيًا في آخر المطاف، وسيظهر التأثير السلبي في مكان ما - في صورة قلق أو اكتئاب أو لامبالاة أو أداء أسوأ في الوظيفة أو زيجة مضطربة أو حتى المرض الجسدي.

وهنـاك أوقات بالطبـع تسدينا فيها قدرتنـا على إنـكار الحقيقة نفعًا. عندمـا تعرضت "لورين مانينج"[٢] لحروق خطيـرة ناجمة عن كرة لهب بعد الهجمـات على برجي التجارة العالمـي، لم تشعر بأي ألم فوري. فلو شعرت بوطـأة جروحهـا، فإنهـا كانـت ستنهار وتموت بـلا شك. عوضًـا عن هذا، استطاعـت الهروب مـن المبنى قبل انهياره بلحظـات. ولكن الألم هو دلالة أيضًـا أن ثمة خطبًا ما؛ ففي غضون لحظات مـن هروب "مانينج"، صارت الجروح غيـر محتملة، وأخذت سريعًا إلـى المستشفى بينما تغطي الحروق الخطيرة ٤٠٪ من جسمها. والانتباه إلى ألمها في لحظة هروبها من الخطر الوشيك أنقذ حياتها تمامًا كما فعل تجاهله من قبل.

لكننـا غالبًـا ما نستجيـب للأشكال الأقـل تهديدًا للحياة مـن الألم في الحيـاة اليوميـة بالطريقة نفسهـا التي اتبعتهـا "مانينج"؛ فنحـن ندفعها غريزيًّـا خارج الوعـي. وتظهر العواقب عندمـا يصبح إنكارنا حـلًّا دائمًا؛ فالحقائـق البغيضـة لا تمضي لحال سبيلها لأننـا ببساطة نتوقف عن إبداء انتباه واعٍ لها.

والإنـكار هو أحد أشكال الانفصال أو عدم الانخـراط. إنه يعني إغلاق جـزء من أنفسنـا؛ فعندما نخشـى الحقيقة، نصبح أكثـر دفاعية وصرامة وتقييـدًا. فمثل المخدر، يساعدنا تجنـب الحقيقة على عدم الشعور بالألم، ولكنـه يَحُـولُ أيضًا دون تمكننـا من الانخـراط الحر والكامل فـي العالم. بالإضافـة إلـى هذا، يتطلب الإنـكار وخداع الذات الطاقـة، والتي لا تصير بهذا الشـكل متاحة للقيـام بالأنشطة الأكثر إنتاجيـة. ولحسن الحظ، فإن العكس صحيح أيضًا؛ فالانفتاح على حقيقة أنفسنا يولد الحرية. يقول كتاب تاو تي تشنج: "كل ما هو مرن ومتدفق سوف ينمو".

ومواجهـة الحقيقـة تمنحنا أيضًـا الفرصة لفهـم ومعالجـة المشاعر السلبيـة بدلاً من تنحيتها جانبًـا من دون قصد، وحتمًا سنفشل في الالتزام بقيمنـا، بل إننـا سننتهكها في بعض الأحيان. ولكن بـدلاً من أن ننكر أوجه قصورنـا وعثراتنا، يمكننا التعلم منها مـن خلال الاعتراف بها. فكي نكون فاعليـن في العالم، فلابد أن نحدث توازنًا بين التقييم الأمين لأكثر حقائق وتناقضـات حياتنـا ألمًـا وبيـن الانخراط فـي العالم ونحن نتحلـى بالأمل والطاقـة الإيجابية. ومن منظور الطاقة، يسهـل أن نكون سلبيين؛ فالتفاؤل يتطلـب الشجاعة، ليس فقط لأن الحيـاة نفسها متناهية، ولكن لأننا جميعًا نواجه تحديات وعراقيل وانتكاسات على مدار الطريق.

فلنضـرب مثالاً قاسيًا على هـذا، وهو فقدانك شخصًـا مقربًا لك. فإن تجاهلت وأنكرت مشاعر الحزن، والتي قد تكون صعبة ومزعجة، فإنها تتقيح بداخلـك، وتؤثر عليك سلبًا على مدار الوقـت. وبالمثل، إن ظللت تنتحب في يأس دون أن تحاول إعادة الاتصال البطيء بالعالم، فسوف تصيبك مشاعر الخسارة والحزن بالشلل وتصير معززة ذاتيًا. وشأنها شأن معظم المشاعر السامة، فإن أفضل طريقة لتبديد الحزن هي القيام بذلك في صورة موجات؛ بحيث نفتح قناة الطاقة من وقت لآخر للسماح بدخول الحزن، ثم نسعي وراء التعافي من خلال الراحة والضحك والأمل وإعادة الانخراط.

وهنـاك أوقـات - وليـس فقط فـي الحـالات الطارئة - يـؤدي الاختيار الواعـي بعـدم إبـداء انتبـاه لمعلومـات حقيقية إلـى خدمة هـدف مفيد.

فتستطيع الرياضية التنافس بنجاح، على سبيل المثال، فقط عندما تركز انتباهها كاملاً على المهمة التي توجد بين يديها. والقيام بهذا قد يتطلب نسيانها مؤقتًا مخاوفها الحقيقية بشأن أسرتها، أو ألمًا مزعجًا في ركبتها، أو حتى الافتقار إلى الثقة في مهاراتها. والقدرة نفسها على تنحية المشتتات المحتملة جانبًا ضرورية كي نحظى بالنجاح في عملنا؛ فتجاهل مخاوفنا ومشاغلنا يعد صحيًّا عندما يمثل خيارًا وليس إكراهًا، ويعد كذلك وسيلة للانخراط بشكل أكبر في المهمة المعنية بدلاً من أن يكون استراتيجية غير واعية لتجنب عدم الراحة. وعدم إبداء الانتباه الاختياري لا يعني بالضرورة إنكار المشكلات الصعبة أو تجنبها. عوضًا عن هذا، قد يكون إستراتيجية لتعليقها مؤقتًا من أجل التعامل معها في وقت أكثر مواءمة.

وفي أغلب الأحيان، يتصف خداع الذات بأنه غير واعٍ، ويولد شعورًا قصيرًا بالراحة في الوقت الذي يجعلنا فيه نتكبد عواقب طويلة المدى. وفي الأساس، نحن نخدع أنفسنا كي نحمي تقديرنا لذاتنا - صورتنا الخاصة عمن نحن أو من نرغب في أن نكون. وكي نحبس الحقائق التي نجدها مؤلمة وغير واقعية - وعلى وجه الخصوص تلك الجوانب في حياتنا التي تتعارض فيها سلوكياتنا مع أعمق قيمنا - نستخدم مجموعة متنوعة من الإستراتيجيات؛ فالمخدرات والكحوليات يمكنها أن تمحو مؤقتًا المشاعر المزعجة وتخلق وهم السعادة. وهذا الأثر نفسه يحدثه الإفراط في تناول الطعام والعلاقة الحميمة بل الإدمان الحميد أيضًا؛ كإدمان العمل وخدمة الآخرين. كتب "كارل يونج" قائلاً: "أي نوع من أنواع الإدمان سيئ[٣]، سواء كانت المادة المدمنة هي الكحول أو المورفين أو المثالية".

وزارة الدفاع

كل منا يمتلك أيضًا وزارات دفاعه الممولة جيدًا؛ فالخدر - ببساطة عدم الإحساس بأي شيء بغض النظر عن مدى إزعاجه - هو أحد أشكال الإنكار. فكر في زيجة فاشلة؛ حيث يستجيب أحد طرفيها (أو كلا الطرفين في بعض

الأحيـان) بسحب الطاقـة العاطفية بدلاً من مواجهـة المشكلات الصعبة. والتبريـر هـو وسيلة دفاعية شائعـة أخرى ضد الحقيقة؛ فقـد يعترف أحد عملائنـا بأن اتهام الآخريـن لأحدهم بأنه وقح أو نافـد الصبر أو انتقادي صحيـح، ولكنه في اللحظة التالية ينسبه إلى دافع نبيل؛ مثل الحاجة لإنهاء مهمة ما سريعًا.

والتحليـل العقلاني هو وسيلة للاعتراف بحقيقة ما إدراكيًّا دون معايشة آثارهـا عاطفيًّـا. وخير مثال على هـذا هو القائد الذي يشيـد بأسلوب رائع بالصدق أو اللياقـة أو العمل الجماعي أمام قواته المحتشدة، فقط لينتهك بشكل منكر في سلوكياتـه اليومية مبادئه المعلنة تلك. والإسقاط على وجه الخصوص هـو وسيلة دفاع ماكـرة ضد مواجهـة الحقيقـة - واحدة تقبع فـي العـادة في قلب الشر، وهو يعنـي لصق دوافع المرء غيـر المعترف بها بالآخريـن. إننا عادة مـا نرى الغضب أو العجرفـة أو الجشع فيمن حولنا، دون أن نقر بمراودة هذه المشاعر نفسها إيانا.

وتخيـل الأسوأ في كل موقف هو وسيلة لتشويه الحقيقة من خلال رؤيتها عبر عدسـات متشائمة ضيقة. و"الجسدنة" هي تحويل القلق والغضب غير المعتـرف بهما إلـى أعراض جسدية - صـداع، ومشـكلات بالهضم، وألم بالظهـر والرقبـة. ومزحـة "وودي آلان": "أنـا لا أغضب، أنا أربـي ورمًا" تنطـوي علـى قدر كبيـر من الحقيقـة؛ فالتعاطـف الذي نحصـل عليه من الآخريـن نتيجة إصابتنـا بألم الظهر أو الصداع النصفـي يفوق كثيرًا هذا الذي نحصل عليه منهم عندمـا نكون قلقين أو متشائمين. ويمثل التصعيد - تحويـل شعور غيـر مقبول مثل الجشـع إلى كرم مفـرط - أسلوبًا دفاعيًّا تكيفيًّا أكثر إيجابية. حتى في ذلك الحين، يبقى الدافع السلبي الكامن في مكانه، والذي يُستشعر بقوة ولكنه يُنكر بشراسة.

وتقييـم سلوكنا بأمانة ما هو إلا الخطوة الأولى، ومن المهم أيضًا تحمل مسئوليـة الاختيارات التي نتخذهـا. *الحقيقة قد تحررك ولكنها لن تأخذك حيث تحتـاج إلى أن تذهب*. على سبيل المثال، إنهـا خطوة إيجابية حقًّا أن يعتـرف العميـل بأنه تجاوز الوزن المثالي بما يقـدر بخمسة وعشرين رطلاً

- وليس بخمسة أو عشرة أرطال كما كان يدعي في البداية - ولكن من السهل أيضًا الاستخفاف بأهمية هذه الحقيقة؛ فقد يقول: "أشعر بأنني على ما يرام، أين المشكلة إذن؟" أو "كل من أعرفهم تقريبًا زائدو الوزن" أو "أنا متوتر الآن، وسوف أتولى أمر هذه المسألة في وقت آخر"؛ فالتحدي لا يكمن فقط في الاعتراف بحقيقة زيادة الوزن، ولكن في مواجهة الحقيقة المتعلقة بعواقب هذا - الطاقة الأقل، زيادة احتمال الإصابة بالسكري وأمراض القلب والوفاة المبكرة. وفقط عندما نواجه هذه الحقائق ونتصرف من منطلقها نستطيع الاحتفاء بالحقيقة. والمخطط في صفحتي ١٥٤ و ١٥٥ يصور أضرار وفوائد عشرة من السلوكيات الأكثر موائمة والتي نري عملاءها ينتهجونها. وفي كل حالة، ندرج أضرارها وفوائدها قصيرة المدى بالإضافة إلى عواقبها طويلة المدى المحتملة.

الذات الشبيهة بالظل

استخدم "كارل يونج" كلمة "ظل" لوصف هذه الجوانب من ذواتنا التي نقسمها لأنها تنتهك صورتنا الذاتية. وشخص "فرويد" الكبت بأنه الوسيلة التي ننفي بها مشاعرنا غير المرغوبة إلى اللاوعي لدينا. وفي إحدى الفلسفات الدينية، يهدف هذا النوع من التأمل - المعروف باسم فيباسانا - إلى التغلب على غريزة الوهم لدينا من خلال تعلم رؤية الأشياء كما هي بالضبط؛ فنحن ننزع إلى تجسيد أي شيء نفشل في ملاحظته والإقرار به. فإن كنا تعلمنا في أثناء نشأتنا أن التعبير عن الغضب شيء غير مقبول وكان القيام بهذا الآن ينتهك صورتنا لذاتنا، فقد نعبر عنه خفيةً عبر النقد أو إصدار الأحكام أو العناد أو الشعور باستياء مزمن؛ فعندما تكون لدينا نطاقات محجوبة، يمكننا ضرب الآخرين من الخلف دون أن ندرك حتى أننا نفعل هذا.

ولأن المتنمر يشعر بضعف كامن يولِّد لديه الخوف، فإنه يعوِّض ذلك بمعاملة الآخرين بعنف. ولأنه محاط دومًا بمشاعر النقص التي لا يقرُّ بها، يفتخر المدير الناجح بإنجازاته ويتحدث بلا توقف عن الأشخاص المشهورين والمهمين الذين يعرفهم. ولأنها غير قادرة على مواجهة شعورها

الدفين بالحسد، تجد المضيفة المهذبة واللبقة طرقًا ماكرة للانتقاص من شأن كل المحيطين بها، بل نبذهم أيضًا. يقول "إم. سكوت بيك"، مؤلف كتاب *The Road Less Traveled*: "الخطأ الذي يرتكبه الفاسدون[٦] أخلاقيًا ليس الإثم نفسه، ولكن رفض الاعتراف به، ويهاجمون هؤلاء الآخرين بدلاً من أن يواجهوا أوجه فشلهم ... فلأنه يتوجب عليهم إنكار مساوئهم، فلابد أن يروا الآخرين سيئين".

والعكس قد يكون صحيحًا أيضًا؛ فعندما نعلق في رؤية ضيقة لأنفسنا، فربما نفشل كذلك في ملاحظة وتغذية نقاط قوتنا الخفية. فتمامًا كما نكبت كل ما نجده مقيتًا داخل أنفسنا، قد نفشل أيضًا في الإقرار بأفضل سماتنا؛ فمواجهة الحقيقة تعني كذلك الاعتراف بمواطن قوتنا والاحتفاء بها.

على مدار آلاف السنين، أدرك الحكماء أن التحدي الروحي النهائي هو "اليقظة". وفي العصور الكلاسيكية، كتب الإغريق نصيحتين في الجزء الجانبي من جبل بارناسوس. "اعرف نفسك" هي الأكثر شهرة. والأخرى تترجم تقريبًا إلى "اعرف كل شيء عن نفسك" - وهو اعتراف بأنه ينبغي علينا النظر أسفل السطح لإيجاد الحقيقة. وثمة مفكرون آخرون في العصر الحديث تحدثوا عن هذه الفكرة نفسها. يقول عالم النفس "إدوارد ويتموند": "عندما نتمكن من المرور بصدمة رؤية أنفسنا كما هي[٧] بدلاً من أن نراها كما نتمناها أن تكون، سنستطيع أخذ الخطوة الأولى صوب الواقع الفردي".

ما نفشل في ملاحظته

عندما أتانا "روجر بي." للمرة الأولى، كان يعتبر نفسه صادقًا ومباشرًا؛ فكان يهدف إلى إضفاء بعد إيجابي على تجربته. ونحن نجد هذا شائعًا للغاية؛ ففي وجه المتطلبات القاسية، نتأقلم مع حالة مزمنة من القلق الخفيف والانفصال المعتدل، حتى إننا نقبلها بوصفها الوضع الراهن وننسى كيف يكون الشعور بأي شيء مختلف، أو قد ننخرط في حالة من الإنكار أو الخدر، ونصمم على أن كل شيء يسير على ما يرام، حتى عندما تكون خياراتنا المناسبة مدمرة للذات على المدى الطويل.

مواجهة الأضرار والفوائد

التكيف الملائم	الفائدة الآن
سلوك تشاؤمي	إحباط أقل، مخاطرة أقل، ضعف أقل
توازن سيئ بين العمل/الحياة (ساعات طويلة من العمل، وقت قليل للأسرة والأصدقاء)	إنجاز المزيد في العمل، مخاطرة عاطفية أقل، تجنب المسئوليات خارج العمل
الغضب ونفاد الصبر	يستحث الفعل؛ يبدد التوتر
الخدر	تقليل الألم والتوتر
توازن سيئ بين التوتر ـ التعافي (الفشل في التذبذب)	إنجاز المزيد على المدى القريب، شعور المرء بأنه منتج
القيام بعدة مهام في وقت واحد (مثال: الرد على الإيميلات في أثناء التحدث في الهاتف)	إنجاز المزيد من المهام، شعور المرء بأنه منتج، إثارة عالية
نظام غذائي سيئ (عالي الدهون، عالي السكريات)	إشباع فورى، طقس مناسب
استخدام أسلوب دفاعي مع الزملاء	الحفاظ على مسافة جيدة بين المرء والأخرين، تجنب المسئولية
الإفراط في تعاطي الكحوليات والمخدرات	متعة فورية، ضغط وتوتر أقل، استرخاء اجتماعي أكبر
عدم ممارسة التمرينات	مزيد من الوقت للعمل والالتزامات الأخرى، مجهود أقل

الضرر	العواقب طويلة المدى
طاقة إيجابية أقل، علاقات سيئة مع الآخرين، سعادة أقل	أداء منقوص، صحة ضعيفة، سعادة أقل
عدم إيجاد وقت للاتصال الحميمي، استياء الأسرة والأصدقاء	علاقات غير مرضية، النزعة لنفاد الصبر والغضب، الإنهاك، الندم، الذنب، وفقدان الشغف
إثارة عداوة الخصوم، توليد مزيد من الغضب	تقليل الروح المعنوية للآخرين وإثارة خصومتهم، تقويض العلاقات الوطيدة، زيادة المخاطر الصحية
حماسة أقل، اتصال أقل بالآخرين	حياة ضحلة، الافتقار إلى المعنى، أداء ضعيف
الإرهاق، شغف أقل وأداء ضعيف؛ مخاطر صحية أعلى	صحة معتلة؛ معدل أعلى للإنهاك؛ علاقات سيئة بالآخرين؛ أداء ضعيف
انتباه ضعيف؛ انخراط أقل مع الآخرين؛ حياة ذات جودة أقل	علاقات سطحية بالآخرين؛ قدرة أقل على إبداء الانتباه؛ جودة عمل أقل
نسبة عالية من الكولسترول؛ وزن إضافي؛ عدم القدرة على الحفاظ على مستويات عالية إيجابية من الطاقة	زيادة خطر الإصابة بالسمنة، وأمراض القلب، والسكتات الدماغية، والسرطان، والوفاة المبكرة
تنفير الزملاء؛ التأثير سلبًا على العمل الجماعي؛ تقويض التعلم	العزلة؛ الصرامة؛ علاقات سيئة؛ الفشل في النمو وتحسين جودة العمل
تركيز ضعيف؛ أداء شاذ في العمل؛ تأرجحات مزاجية؛ علاقات سيئة	مخاطر صحية أعلى؛ علاقات سيئة، وتقدير متدنٍّ للذات، وأداء ضعيف
القليل من الطاقة والقوة والسعادة العامة؛ عدم القدرة على التعافي من خلال الأنشطة الذهنية؛ زيادة خطر الإصابة بالأمراض	صحة معتلة؛ تركيز أقل وعدم قدرة على بلوغ طاقة إيجابية عالية؛ زيادة خطر الوفاة المبكرة

خـلال عملنا معـه - وبمساعـدة تعليقـات زملائه - اكتشـف "روجر" مجموعة من الإستراتيجيات التي استخدمها لإنكار أو تجنب تحمل مسئولية الجوانـب البغيضة أو غير المقبولة من حياته. وإحـدى هذه الإستراتيجات كان إلقـاء اللوم على الآخريـن ورؤية نفسه كضحية. فاتهـم مديره والبيئة الاقتصادية بأنهمـا السبب في المشكلات التي يجابهها في العمل، وأكد أن الضغـوط على وقته - والخارجة عن نطـاق سيطرته - هي السبب في عدم قدرتـه على ممارسة التمرينات، أو الاهتمام بالعـادات الغذائية، أو تمضية وقت مع أطفاله.

كان "روجـر" بارعًا كذلك في تبرير سلوكياته غيـر الصحية، مستعينًا بجرعة من خداع الذات. ونسمي هذا متلازمة "لم يمت بعد"؛ فكان "روجر" يقـول لنفسه: ما الخطب في تدخين بضعة سجائر في الأسبوع (واتضح لنا بعـد ذلـك أن عدد السجائر التي يدخنها يناهـز الاثنتي عشرة)، أو تعاطي الكحوليات، أو اكتساب القليل من الوزن الإضافي (على افتراض أن عشرين رطلاً تعتبر القليل من الوزن الإضافي). وعندما كان "روجر" يشعر بالذنب لانتهاجـه سلـوكًا ما أو لأنه مثقل الكاهل بسبـب ظروفه، كان ينتقل للطرف الأقصى الآخر مـن المعادلة؛ فكان يرسم هذه الصورة الكئيبة والمنتقصة للـذات لنفسـه، حتى إنه فـي غضون فترة وجيـزة يصبح كل مـا يريده هو طريقـة للتخلص من الشعور بالإزعاج - وهكـذا لا تكف دائرة خداع الذات عن الدوران. والإنكار، فوق أي شيء آخر، كان المخدر الذي اختاره بمحض إرادته.

لـم تكـن إستراتيجيـات "روجر" تلك الأكثـر تطرفًا من بيـن تلك التي قابلناهـا. فأصيبت مُعالِجة تنفسية نعرفهـا - سيدة تعمل في المستشفيات مـع المرضى المصابين بانتفـاخ الرئة وغيرها من الأمراض المشابهة - مؤخـرًا بسرطـان الرئة، واتضح أنهـا تدخن منذ عشرين عامًـا. وبقدر ما يبـدو هذا استثنائيًا؛ فقد تمكنت من عـدم الربط بين سلوكها وبين عواقب التدخين التي لاحظتها في العمل كل يوم لأكثر من عقد.

عندما ترأس "توني" لجنة في مؤتمر حول الذكاء العاطفي منذ عدة سنوات مضت، كان أحد الأعضاء إخصائيًّا نفسيًّا أكاديميًّا بارزًا في مجاله. سأل "تونى" كل عضو في اللجنة: "فلتضربوا لنا مثالاً عن الطريقة التي عززتم بها من ذكائكم العاطفي خلال العام الماضى". أصيب الإخصائي النفسي بالذهول وقال في إحراج: "هذا صعب حقًّا. فلا نتلقى في الواقع كثيرًا من الدعم لتطوير الذكاء العاطفي في العالم الأكاديمي".

جمع الحقائق

تتطلب مواجهة الحقيقة إجراءك تحقيقًا مع نفسك - فحصك حياتك وتحميل نفسك مسئولية تأثير سلوكياتك على طاقتك. وكي تتعرف على نظرة عامة، خذ ورقة وقلمًا وَخَصِّص ثلاثين دقيقة هادئة على الأقل للإجابة عن مجموعة الأسئلة التالية:

- على مقياس من ١ إلى ١٠، إلى أي مدى تكون منخرطًا في عملك؟
- إلى أي مدي يتواءم سلوكك اليومي مع أهدافك وأهداف مهمتك؟ أين توجد التناقضات؟
- إلى أي مدى تجسد قيمك ورؤيتك في العمل؟ في المنزل؟ في مجتمعك؟ أين توجد أوجه قصورك؟
- إلى أي مدى تعزز الخيارات التي تتخذها جسديًّا - عادات تناول الطعام الخاصة بك، ممارسة التمرينات، النوم، التوازن بين التوتر والتعافي - قيمك الأساسية؟
- ما مدى تواؤم استجابتك العاطفية في أي موقف مع قيمك؟ هل الأمر يختلف في العمل عنه في المنزل، وإذا كانت هذه هي الحال، فكيف يتم ذلك؟
- إلى أية درجة تضع أولويات واضحة وتحافظ على انتباهك في أثناء قيامك بمهامك؟ ما مدى تواؤم هذه الأولويات مع ما تقول إنه الأكثر أهمية لك؟

الآن فلتأخـذ هذا التحقيق خطوة للأمـام، واجعله مفتوح النهايات. فإن كانـت الطاقـة هي موردك الأثمـن، فدعنا نَرَ مدى جـودة تحكمك فيها بما يتناسب مع ما تقول إنه الأهم بالنسبة لك.

- كيف تؤثر عـادات نومك وتناولك الطعـام وممارستك التدريبات على طاقتك المتاحة؟
- مـا قدر الطاقة السلبية التي تنفقها في الأساليب الدفاعية - الإحباط والغضـب والخوف والاستيـاء والحسد - في مقابـل الطاقة الإيجابية التي تنفقها في سبيل النمو والإنتاجية؟
- ما قدر الطاقة التي تستثمرها في نفسك، وما قدر تلك التي تستثمرها فـي الآخرين؟ وإلى أي مدى يشعرك هذا التوازن بالراحة؟ كيف يشعر المقربون لك حيال التوازن الذي تحدثه؟
- ما قدر الطاقة الذي تنفقه في القلق والإحباط الناجمين عن الأحداث التي تقع خارج نطاق سيطرتك ومحاولة التأثير عليها؟
- وأخيرًا، كيف تنفق طاقتك بحكمة وبشكل يزيد من إنتاجيتك؟

كـي تركز بمزيد من الدقـة على كيفية تأثير طـرق تحكمك في طاقتك علـى أدائك، تـدرج القائمة التالية أكثـر العوائق أمـام الأداء شيوعًا والتي نجدها لدى عملائنا. ونحن نسميها عوائق تعترض طريق الانخراط الكامل لأنهـا تعرقـل التدفق المثالي للطاقـة. وسواء كانت تلـك العراقيل هي نفاد الصبر أو فقدان التعاطف أو الإدارة السيئة للوقت، فهي تسبب إشكالية؛ لأن لها عواقب سلبية على الطاقة - في حياتك وحياة الآخرين. بينما تتفقد هذا المخطـط، فكر في تأثير كل واحد من هذه العوائق على جودة وقدر طاقتك في عملك وفي حياتك الشخصية.

إن كنت قد عملت بالنصيحة التي أوردناها في الفصل الأول، فقد ولجت بالفعل موقعنا، وأجبت عن اختبار الانخراط الكامل، وحصلت على النتائج. ولديـك الآن أيضًـا التغذيـة الاسترجاعيـة التراكمية من خمسـة أشخاص

تعرفهم جيـدًا. وجمع هذه المعلومات قد يكون مؤلمًا ولكنه كاشف للحقائق بشـكل كبير - وسيعـود عليك في النهاية بالنفع؛ فكلمـا كان تحت تصرفك مزيـد مـن البيانات، أصبحـت أكثـر استعـدادًا لتحديد العوائـق الخمسة الرئيسيـة التي تعرقل أداءك. وعندما يحين وقـت إحداث تغييرات محددة في طريقة تحكمك في طاقتك لأجل تعزيز أدائك، ستدلك هذه العوائق على الطقوس الجديدة والإيجابية التي ينبغي عليك تطويرها في حياتك.

العوائق الشائعة أمام الأداء

الطاقة المنخفضة	الافتقار إلى الثقة في الآخرين
نفاد الصبر	الافتقار إلى النزاهة
الدفاعية	التردد
السلوك السلبى	مهارات تواصل سيئة
انتقاد الآخرين	مهارات استماع سيئة
التحمل المحدود للتوتر	الافتقار إلى الحماسة
تأرجح الحالة المزاجية/ حدة الطبع	ثقة متدنية في الذات
عضو سيئ في الفريق	الافتقار إلى التعاطف
عدم المرونة/القسوة	الاعتماد المفرط على الآخرين
عدم التركيز	توازن سيئ بين العمل - الحياة
القلق الشديد	تفكير سلبي/تشاؤمي
إدارة سيئة للوقت	

الإدراك والواقع

ثمـة طريقة أخرى نخدع أنفسنا من خلالها هـي افتراضنا أن وجهة نظرنا تمثـل الحقيقة في حين أنهـا مجرد تفسير - عدسة نختـار رؤية العالم من خلالهـا. فـدون إدراك هـذا، عادة مـا نخلـق قصصًا حـول مجموعة من الحقائـق ثـم نعتبر قصصنا هذه هـي الحقيقة. وكوننا نشعر بـأن شيئًا ما

حقيقيًا لا يجعله كذلك. ربما تكون الحقائق في موقف ما غير قابلة للجدال، ولكن المعنى الذي نكسبها إياه عادة ما يكون ذاتيًا.

فـي أعقاب اجتماع ظل "توبي بى" - الذي يعمل رجل مبيعات في شركة كمبيوتر - يحاول الترتيب له لأسابيع، وانتابه شعور بالتفاؤل حول احتمالات إبـرام صفقة كبرى. وفي اليوم التالي، كتب لعميله المحتمل إيميلاً للمتابعة واقترح عقد اجتماع آخر. وبعد عدة أيام، لم يتلقَّ أي رد. فكتب إيميلاً ثانيًا، وفـي هـذه المرة مضى أسبوع بدون أن يأتيه رد. قـرر "توبي" أن يتصل به، وتـرك لعميله المحتمل رسالـة صوتية. ومرة ثانية لم يتلـقَّ أي رد. الآن بدأ "توبـى" ينسج خطـوط قصته، وهي واحدة مشابهة لتلـك التي ظل يقصها على نفسه مرات عديدة مـن قبل عند مواجهة الإحباطات. فكان استنتاجه كمـا يلي: "من الواضح أن هـذا الرجل ليس مهتمًّـا بالصفقة بالمرة. كنت فقط أخدع نفسي عندما تخيلت أن الاجتماع الأصلي كان ناجحًا، ولابد أنني أخفقـت بشـكل ما. يحدث هذا لي كثيـرًا في الآونة الأخيـرة، وهناك بدون شك خطب ما في الطريقة التي أستخدمها في البيع". وبعد أن تملكه شعور بالإحباط وشعور طفيف بالإذلال، قرر ألا يحاول الاتصال به ثانية.

مـر أسبوعان وفـي أثناء تناوله العشاء في إحـدى الليالي، سرد "توبي" قصتـه على صديقته "جيل"، فأتى تفسيرها الحقائق نفسها مختلفًا تمامًا. سألتـه "أليـس صحيحًا أنك أبرمـت العديد من صفقات البيـع الكبرى في الشهـور الستـة الماضيـة؟ لقد أخبرتني بنفسـك بأن الأشيـاء التي تحاول بيعهـا غاليـة الثمن جدًّا، وأن مثل هذه الصفقـات لا تحدث بسرعة. إن بدا هذا الرجل متحمسًا بعد مغادرتك الاجتماع، فأنا واثقة بأن هذا كان شعوره الحقيقـي، ولكنه ربمـا انشغل بعض الشيء، وغاب الأمـر عن باله. لماذا لا تكتب له إيميلاً آخر وكأنك تتابع معه الأمر للمرة الأولى؟".

وبينمـا يراوده التردد والشك، أخذ "توبي" بنصيحة "جيل". وبعد عشر دقائـق من إرساله الإيميل الجديـد، تلقى ردًّا من عميله المحتمل. قال فيه: "اعذرنـي؛ لقـد نسيت أن أخبـرك عندما التقينـا بأننـي سأسافر لقضاء إجـازة لمدة أسبوعين. أنا مازلت متحمسًـا. دعنا نحدد اجتماعًا كي نتخذ

الخطوات التالية".

سمح "توبي" للقصة التي سردها على نفسه بهزيمته بدلاً من أن يسعى لمعرفة الحقيقة. ولحسن الحظ، وجدت صديقته طريقة أكثر تحفيزًا لتفسير الموقف نفسه، والتي ساعدت في تغيير سلوك "توبي" وجودة طاقته. وكما عبر عن هذا عالم النفس "مارتن سليجمان": "عندما تأخذ معتقداتنا التفسيرية^ شكل عوامل شخصية دائمة نافذة ("إنه خطئي ... سيسير الأمر على هذا النحو دائمًا ... سوف يؤثر على كل شيء أفعله")، فإننا نستسلم ونصاب بالشلل. وعندما تتخذ تفسيراتنا الشكل المضاد، نصبح مفعمين بالطاقة"؛ ففّي ظل غياب التأكيد، لا يتسم تفسير كل من "توبي" أو "جيل" بأنه أكثر صحة من تفسير الآخر، ولكنَّ الرأى الأكثر تفاؤلاً يمنح بدون شك مزيدًا من القوة.

التشبث برأى وحيد حول أنفسنا هو أمر خطير وبمثابة وهم في الوقت ذاته - سواء في الأوقات الجيدة أو السيئة؛ فنحن نفتح أمامنا الطريق صوب صورة أكثر اكتمالاً عندما نستطيع أخذ خطوة للوراء وتطوير القدرة على الملاحظة الذاتية. فمن خلال توسيع نطاق منظورنا، يمكننا أن نصير جمهور الدراما التي تحدث في حياتنا بدلاً من أن نتحد مع هذه الدراما. ويشار إلى ممارسة تأمل الفيباسانا في بعض الأحيان بأنها "الشهادة" - ملاحظة أفكارنا ومشاعرنا وأحاسيسنا دون أن نعلق بداخلها. وكما صاغ ذلك الطبيب النفسي "روبرت أساجيولي"، فيمكننا الانتقال من شعور "قلقي يثقل كاهلى" إلى الشعور الأقل هدوءًا "قلقي يحاول إثقال كاهلي". ففي العبارة الأولى، نحن الضحايا. وفي العبارة الثانية، نتمتع بالقوة لاتخاذ خيارات وإجراءات.

"يمكن أن أكون مخطئًا"

"جولي دي" هي مدربة تنفيذية خاضت برنامجنا. ولأنها كانت معتادة تقديم النصح كوسيلة لكسب عيشها، فقد لاقت سهولة بالغة في الإدلاء بالإجابات نيابة عن الناس. وكانت تحدث المشكلة في هذه المرات القليلة

التي يقاوم بها عميل ما بشدة شيئًا قالته. وكانت غريزتها المتسرعة تدفعها لرؤيـة هذا الشخص بوصفـه صارمًا ودفاعيًّا وغير راغـب في تقييم نفسه بأمانـة. ومع التنقيب بعمق بداخلهـا، اتضح لنا أن "جولـي" نفسها تبغض أن تكـون مخطئة، وتمقت بشدة أن يتـم انتقادها. وبالرغم من أنها لم تكن مدركة هذا، فإن تقديـم وجهة نظر معارضة لرأيها كان يولد بداخلها حسًّا بالضعف ويهـدد تقديرها لذاتها. والنتيجة أن "جولـي" أنفقت قدرًا هائلاً مـن الطاقة للدفـاع عن رؤيتهـا. وبالرغم من أنها كانت حـادة الملاحظة، فإنهـا افتقـرت إلى القـدرة على رؤية العالـم من خلال أيـة عدسات سوى عدساتها هي.

عُـرِف الكوميـدي "دينيس ميللـر" بتشدقاته - تلـك المونولوجات التي يهاجـم فيها بضـراوة وبهزلية المشهوريـن وأصحاب النفـوذ، ساخرًا من شعورهـم المبالـغ فيه بأهميتهم ومن نفاقهـم. وكان ينهي كل تشدق بجملة ملطفـة؛ فيقول: "بالطبع هذا هو رأيي أنا فقـط. ويمكن أن أكون مخطئًا". إنهـا طريقة ساحرة وماكرة لغرز شوكة في بالونة، للاعتراف بأنه قد يكون مختالاً كالناس الذين يسخر منهم. وبالنسبة لـ "جولي"، كان التحدي الذي يواجههـا هو أن تخف من حـدة أسلوبها الدفاعي والصارم، وترى كيف كان يشوه في بعض الأحيان قدرتها على رؤية حقيقة نفسها وحقيقة عملائها.

وتتطلـب مواجهـة الحقيقة أن نكـون متقبلين دومًا هـذا الاحتمال بأننا ربمـا لا نـرى أنفسنا - أو الآخريـن - بدقة؛ فعندما يحتكـر أحد الأطراف الفضائـل، تتحول الثقة الخالية من التواضع إلى هوس العظمة والنرجسية، بـل إلـى تعصب أيضًا. في كتابـه[٨] *Good to Great* درس "جيم كولينز" وفريق من الباحثين صفات الرؤساء التنفيذيين ممن تحسن أداء شركاتهم تحسنًا جذريًّا خلال الأعـوام السابقة. وقد تفاجأ "كولينز" عندما اكتشف أن المديريـن النابغيـن أو الأكثـر سحـرًا ليسـوا هـم مـن حققـوا النجاح لشركاتهـم. فمـن تمكن من ذلك هـم المديرون الذين مزجـوا باتزان بين صفتين متعارضتين: الحسم القوي والتواضع.

ليس أمـرًا باعثًـا علـى الدهشـة أن القـدرة علـى المثابـرة فـي وجه

الانتكاسات تعد حيوية لتحقيق النجاح. ولكن لماذا كان أكثر القادة نجاحًا أيضًا غيريين ومتواضعين وتواقين لمشاركة الفضل؟ لعل أحد أسباب هذا هو أن تواضعهم أتاح الفرصة للآخرين للنجاح؛ فأدركوا غريزيًّا أن نجاح أي مشروع كبير يعتمد على منح الناس حسًّا بالامتلاك وشعورًا بأنه يتم تقديرهم. التواضع الحقيقي يعني أيضًا أن هؤلاء القادة كانوا يتقبلون الآراء المختلفة عن آرائهم واحتمال كون وجهات نظرهم غير صحيحة. كانوا واثقين بأنفسهم إلى درجة عالية جعلتهم يعترفون بخطئهم دون أن يسمحوا لهذا بالتقليل من شأنهم. فعندما لا ننفق طاقة لحماية أرضنا، يكون بوسعنا رؤية مزيد من الحقيقة والاستمرار في التعلم والنمو. وعلى مدار إعدادنا نموذجنا وعملية التغيير الخاصة بنا، تعلمنا هذا الدرس عشرات المرات. فبقدر ما نحن شغوفون بما ندرسه، نعرف دومًا أنه عمل في حيز التنفيذ. نحن لا نملك كل الإجابات وأفكارنا لن تتوقف عن التطور في بوتقة تجربتنا وتحقيقاتنا وتقبلنا وجهات النظر الأخرى.

"كيف يعقل أن أكون هذا الشخص؟"

بالرغم من صعوبة قبولنا لهذا، فإننا عادة ما نبغض هؤلاء الذين يذكروننا بتلك الجوانب من أنفسنا التي نفضل عدم رؤيتها. يكتب "إدوارد ويتمونت": "اطلب من أحدهم أن يصف لك[١] الشخصية التي يجدها الأكثر حقارة وتنفيرًا ومقتًا والتي يستحيل التوافق معها، وسوف يقدم لك وصفًا لصفاته المكبوتة ... فهو لا يجد هذه الصفات على وجه الخصوص مقبولة بالنسبة له لأنها تمثل جانبه المكبوت؛ فقط تلك الأشياء التي لا نتقبلها بأنفسنا هي التي لا نستطيع التعايش معها عندما تكون لدى الآخرين". فكر للحظات في شخص تبغضه بشدة. ما أكثر صفة تجدها بغيضة لدى هذا الشخص؟ الآن اسأل نفسك: "هل توجد هذه الصفة لديّ؟".

استطاعت "جولي"، المدربة التنفيذية، أن تحدث تغييرًا بارزًا عندما

بدأت تطرح هذا السؤال على نفسها في أي وقت يختلف فيه أي أحد معها في الـرأي وتشعر بأنها محقة: "كيف يمكن أن يكون عكس ما أفكر فيه أو أشعر بـه صحيحًا أيضًا؟". وبمجرد أن تستثير هذا الاحتمال، مدركة أنه قد يكون صحيحًـا دون أن يقلل مـن شأنها، يبدأ شعورها الدفاعـي في التراجع. في رياضة الآيكيدو، يمكن للاعب التفوق على الطرف الآخر من خلال الالتحام بعدوانيـة خصمه بدلاً مـن مصارعته مباشرة. فحتـى نتمكن من الاحتفاء بكل صفاتنا، نبقى أسوأ أعدائنا.

يشير عالم النفس "جيمس هيلمان" إلى أننا يجب أن نحدث في النهاية توازنًـا بين قبـول الذات والتـزام دائم بتغييـر تلك الجوانـب المدمرة من أنفسنا:

> حـب الشخص لذاته ليس أمرًا سهـلاً ... لأنه يعني حب كل الصفات الذاتية، بمـا في ذلـك الظل الذي نكون فيه أقل شأنًا وقيمـة وغير مقبولين اجتماعيًّا. والرعايـة التـي يقدمهـا الشخص لهـذا الجزء المـذل هو العـلاج ... ولكن لا يمكـن قـط إغفـال البعـد الأخلاقي. وهكـذا يعد العـلاج مفارقـة تتطلب شيئيـن غير متناسبين: أن نـدرك أخلاقيًّا أن هذه الأجـزاء منا مُنهكة وغير محتملـة ولابد من تغييرها، وأن نقبلها ببهجـة وحب كما هي، بسعادة، للأبد. وأحدهما يحاول جاهدًا ويطلق العنان، وكلاهما يصدر الأحكام بقسوة ويتحد بسعادة...

إن كانـت الحقيقـة ستحررنا، فـإن مواجهتهـا لا يمكن أن تكـون حدثًا يحـدث مرة واحـدة. عوضًا عـن ذلك، لابـد أن تتحول تلـك المواجهة إلى ممارسة؛ فشأنه شأن جميـع "عضلاتنا"، يذبل الإدراك الذاتي نتيجة عدم الاستخـدام ويـزداد عمقًا عندما نتغلب على مقاومتنا ونـرى قدرًا أكبر من الحقيقـة. إننـا نغفل جوانب من أنفسنا في كل يـوم. فبقدر ما نحن بحاجة للذهـاب بانتظام إلـى صالة الألعـاب الرياضية ورفع الأثقـال بما يتعارض مـع مقاومتنا لأجل الحفاظ على طاقتنا الجسديـة أو زيادتها، لابد أن نلقي الضـوء دومًـا على هذه الجوانب مـن أنفسنا التي نفضل عـدم رؤيتها لأجل

تطوير قدرتنا الذهنية والعاطفية والروحية.

في الوقت ذاته، ليس من الصحي أن نسعى دومًا وراء الحقيقة، تمامًا كما لا ينبغي إجهاد عضلتنا ذات الرأسين طوال الوقت. وكما عبر عن هذا العالم بعلم الإنسان "جريجوري باتسون": "هناك دومًا قيمة مثلى وراء أي شيء سام، بغض النظر عن أي شيء: الأكسجين، النوم، العلاج النفسي، الفلسفة". فعندما نكون بصدد استيعاب الحقيقة، فإن الجرعة الكبيرة يمكنها أن تكون مثقلة للذات، بل وانهزامية؛ فبعض الحقائق تتصف بأنها غير محتملة للغاية حتى إنه لا يمكن استيعابها جميعًا مرة واحدة. في أعقاب الفزع من الجمرة الخبيثة، على سبيل المثال، كان من المنطقي أن نعرف بعض الحقائق عنها، بما في ذلك كيفية التعرف على أعراضها وأفضل طريقة لمعالجتها. أما الانغماس في التهديد فمن شأنه أن يسبب شللاً أكثر من أن يكون مثمرًا، ويستنزف الطاقة أكثر من أن يكون معززًا للقوة.

ودعاء الصفاء بمثابة بداية مثالية للتحكم في الطاقة الإيجابية: "اللهم امنحني الصفاء لقبول الأشياء التي لا أستطيع تغييرها، والشجاعة لتغيير الأشياء التي أستطيع تغييرها، والحكمة لمعرفة الفارق". إننا ننفق كميات كبيرة من الطاقة في القلق بشأن الأشخاص - والمواقف - الذين لا نملك سيطرة عليهم. والأفضل أن ننفق طاقتنا فيما يمكننا التأثير عليه. ومواجهة الحقيقة تساعدنا على معرفة الفارق.

وإذا ما كان إحساسنا بقيمة ذاتنا هشًا، فإن معرفة معلومات مزعجة عن أنفسنا قد يشعرنا بالتهديد. إننا بحاجة للشجاعة للقفز داخل المجهول ولكن نحتاج إلى الشغف كذلك للقضاء على مقاومتنا قبول ما نكتشفه. لابد أن نواصل التحرك بتروٍّ في اتجاه الحقيقة، مدركين أن قوى حماية الذات سوف تبطئ من تقدمنا في بعض الأوقات. وعندما نصفي خطوط رؤيتنا، نصبح أكثر إدراكًا للعقبات التي تعترض طريقنا. إن مواجهة أكثر الحقائق صعوبة في حياتنا هو أمر مثير للتحدي ولكنه محرر أيضًا. وعندما لا يتبقى لنا شيء نخفيه، نتوقف عن الخوف من فضح أمرنا. والطاقة اللامحدودة

تتحـول إلـى انخراط كامل في حياتنـا. إننا نحتفي بمواطـن قوتنا ونواصل تعزيزها. وعندما نتعثر، نتحمل مسئولية ما فعلناه ونعيد ضبط مسارنا.

ضع في ذهنك

- مواجهـة الحقيقـة تحرر الطاقـة وتعد المرحلـة الثانيـة، بعد تحديد الهدف، في بلوغ الانخراط الكامل.
- تجنب الحقيقة يستنزف قدرًا كبيرًا من الجهد والطاقة.
- في الأساس، نخدع أنفسنا كي نحمي تقديرنا لذاتنا.
- بعض الحقائق لا يمكن تحملها، حتى إنـه يستحيل استيعابها كلها في وقـت واحد. الموجات هي أفضل طريقة ننفس من خلالها عن مشاعر مثل الحزن.
- الحقيقة بدون عطف هي قسوة - على الآخرين وعلى أنفسنا.
- مـا نفشـل فـي الاعتراف بـه حيـال أنفسنـا هو الأمـور التـي نواصل تجسيدها.
- أحـد الأشـكال الشائعـة لخداع الـذات هـو افتراضنـا أن رأينا يمثل الحقيقة، في حين أنه مجرد عدسة نختار رؤية العالم من خلالها.
- تتطلـب مواجهة الحقيقة قبولنا الدائم لاحتمال عدم رؤيتنا لأنفسنا - أو الآخرين - بدقة.
- إن اتحادنـا مع وجهة نظر واحدة عـن أنفسنا هو وهم وأمر خطير في الوقت نفسه. إننا جميعًا مزيج من الضوء والظل، الفضائل والرذائل.
- قبولنـا أوجه قصورنا يقلل من شعورنا الدفاعي ويزيد من قدر الطاقة الإيجابية المتاح لنا.

الفعل:
قوة الطقوس الإيجابية

كان "إيفـان لينـدل" أبعد ما يكون عـن لاعب التنس الموهـوب جسديًّا في عصـره، ولكنه طوال خمس سنوات ظل المصنف الأول على مستوى العالم. فمـا ميزه هـو الطقوس التي طورها. ولـم يكن أمرًا باعثًا علـى الدهشة أن "لينـدل" كان يتدرب لساعات طويلة في الملعـب، أو أنه كان يفعل ذلك في أوقات محـددة للغاية. إن ما جعله يتفوق على اللاعبين الآخرين في الدورة هـو أنه اتبع طقوسًـا متشابهة في كل جوانب حياته؛ فـكان يتبع نظام لياقة صارمًـا بعيدًا عن الملعب، والذي تضمـن العدو لمسافات قصيرة والركض مسافـات متوسطة وركوب الدراجـات لفترة طويلة وتمرينـات القوة. وكان يمارس بانتظـام تمرينات قضيب الباليـه لزيادة اتزانـه ورشاقته. والتزم بنظـام غذائي قليل الدهون وعالي الكربوهيـدرات المركبة وبتناول الطعام في أوقات محددة للغاية.

مارس "ليندل" أيضًـا مجموعة من تمرينات التركيـز الذهني اليومية كـي يحسن تركيزه - وكان يضيف إليها بانتظام تمرينات جديدة أخري كى تظل مثيـرة للتحدي. وفي الدورات، كان يطلب مـن أصدقائه وأسرته عدم إثقاله بالمشكلات التي قد تشتت انتباهه عن اللعب؛ فبغض النظر عما كان يفعله، فهو إما أن يكون منخرطًا بشكل كامل أو منفصلاً بشكل إستراتيجي. بـل إنه خصص وقتًا محددًا للاسترخاء والتعافى، كان يمارس فيه الجولف الاستجمامـي، ويأخذ غفوات يومية بعد الظهيرة، وجلسات تدليك منتظمة.

وفي الملعب، في أثناء المباريات، اعتمد على مجموعة مختلفة من الطقوس كي يحافظ على تركيزه، ومنها تصور نقاط كاملة حتى قبل لعبها واتباع الطقس نفسه متعدد الخطوات في كل مرة يقف على الخط لضرب الإرسال. وقال "جون ماكنرو" - اللاعب الذي ظل ينافسه لفترة طويلة لاحقًا: "بالرغم من بغضي إياه، فإنه يجب عليَّ إنصاف "ليندل"؛ فلا يوجد لاعب تنس مجتهد مثله ... لم يكن "آيفان" هو اللاعب الأكثر موهبة، ولكن تفانيه - الجسدي والذهني - كان مذهلاً، ولا يضاهيه شيء... وكان يفعل كل ذلك من خلال التدريب".

و"تايجر وودز" هو النسخة الحديثة من "ليندل"، والذي إن كان يملك موهبة أكبر، فإنه يتبع، بالتفاني نفسه، طقوس التحكم في الطاقة في كل أبعاد حياته - الجسدية والعاطفية والذهنية والروحية. والعائد واضح؛ ففي بداية العشرينات من عمره، لم يصبح "وودز" الأفضل فيما يفعله فحسب، ولكن أيضًا صار أفضل لاعب جولف في تاريخ اللعبة.

من المنطقي أن نعزو جزئيًّا سبب تفوق "ليندل" إلى عزيمته الاستثنائية وقدرته على ضبط نفسه. ولكن هذا ليس صحيحًا على الأرجح؛ حيث يوحي قدر كبير من الأبحاث[1] أن ٥٪ فقط من سلوكياتنا موجهة ذاتيًّا؛ فنحن مخلوقات تعشق العادات، ونحو ٩٥٪ مما نفعله يحدث تلقائيًّا أو استجابة لمتطلب ما أو شعور بالقلق. وما فهمه "ليندل" بذكاء وغريزيًّا هو قوة الطقوس الإيجابية - السلوكيات المحددة التي تكتسب عن وعي وتتحول إلى سلوكيات *أوتوماتيكية* في حياتنا، يعززها حس عميق بامتلاك هدف.

والطاقة الإيجابية قوية على ثلاثة مستويات. إنها تساعدنا على التحكم بفاعلية في طاقتنا لإعانتنا على القيام بالمهمة المعنية. وهي تقلل من الحاجة للاعتماد على عزيمتنا الواعية المحدودة وضبطنا أنفسنا كي نفعل ما نريد. وأخيرًا، الطقوس هي وسيلة قوية نترجم من خلالها قيمنا وأولوياتنا إلى فعل - لنجسد الأشياء الأهم بالنسبة لنا في سلوكياتنا اليومية.

التكيف الملائم

شأنه شأن الكثيرين منا، أصبح "روجر بي." سجينًا لعادات طاقته السلبية. والعديد من هذه الخيارات موائمة - إستراتيجيات لتنظيم الطاقة بسرعة دون الوضع في الحسبان العواقب طويلة المدى على الطاقة. فإلغاء وجبة الإفطار مكّن "روجر" من الوصول إلى المكتب مبكرًا، ولكنه لم يلتفت لتأثير هذا على طاقته خلال الصباح. وشرب القهوة المحتوية على الكافيين وكولا الدايت كانا طريقة "روجر" لزيادة طاقته صناعيًّا للتغلب على النوم غير الكافي. وعدم ممارسة التمرينات كان نتيجة عجز "روجر" عن الضغط على نفسه جسديًّا عندما يشعر بأنه مستنزف من قبل المتطلبات الأخرى. كان يصعب على "روجر" أن يتخيل أن ممارسة التمرينات يمكنها أن تكون مصدرًا للطاقة بعد أن يكتسب بعض القدرة على التحمل - ليس فقط جسديًّا بعد قضاء ساعات طويلة على مكتبه، بل أيضًا ذهنيًّا وعاطفيًّا.

ونفاد الصبر وحدَّة الطبع كانا الوسيلة التي ينفِّس "روجر" من خلالها عن إحباطه - دون إدراك تأثير هذه المشاعر السلبية على الآخرين وعلى احتياطي الطاقة لديه. وتعاطي الكحوليات ليلاً والتدخين من حين لآخر كانتا الإستراتيجيتين اللتين تبناهما "روجر" للتعافي الفوري من التوتر - ولكنهما سلبتاه طاقته على المدى القصير وهددتا صحته على المدى الطويل. والبقاء بمنأى عن زوجته وأطفاله كان وسيلة لتجنب متطلب يستنزف طاقته المحدودة، ولكن هذا كَلَّفه خسارة الدعم العاطفي الذي يتأتى من العلاقات الوطيدة. وفوق كل هذا، كان "روجر" قد اعتاد الانفصال - الاحتفاظ بالطاقة من خلال عدم استثمار الكثير منها في أي شيء أو السماح لنفسه بالتفكير بعمق في الاختيارات التي يتخذها.

لم تستمر محاولات "روجر" الفاترة لتغيير سلوكه إلا لفترة وجيزة وباءت بالفشل في النهاية. وهو ليس حالة استثنائية؛ فمعظمنا تصيبه محاولات التغيير بالإحباط، ونقع ضحايا لمتلازمة قرارات العام الجديد والتي نتعهد فيها بقوة بانتهاج سلوكيات جديدة، فقط لنعاود ممارسة

سلوكياتنا المعتادة. إن الطقوس هي بمثابة دعائم تضمن أنه حتى في أصعب الظروف سوف نواصل تكريس طاقتنا للقيم التي نعتبرها الأكثر أهمية. نحن جميعًا معرضون لعواصف في حياتنا - المرض، ووفاة الأحباء، والخيانة والإحباط، والانتكاسات المالية، والتسريح المؤقت من العمل؛ فتلك هي المواقف التي تختبر خلالها حقًّا شخصيتنا وتتصف فيها خياراتنا بشأن كيفية التحكم في الطاقة بالأهمية.

كلما كانت العاصفة أكبر،
زادت نزعتنا للعودة إلى عادات البقاء
على قيد الحياة، وزادت
أهمية الطقوس الإيجابية.

إن أصحاب الأداء العظيم، سواء كانوا رياضيين، أو طيارين محاربين، أو جراحين، أو جنودًا في القوات الخاصة، أو عملاء في الإف بي آي، أو رؤساء تنفيذيين، فإنهم يعتمدون على الطقوس الإيجابية للتحكم في طاقتهم وتحقيق أهدافهم. واكتشفنا أن الشيء نفسه ينسحب على أي أحد تتمحور حياته حول قيم محددة. يقول "إيفان إمبر بلاك" و"جانين روبرتس"، مؤلفا *Rituals of Our Times*: "في كل مرة نمارس طقسًا، فإننا نعبر عن معتقداتنا، سواء لفظيًّا أو ضمنيًّا. إن الأسر التي تتجمع[٢] كل ليلة لتناول العشاء يقولون دون أن يستخدموا كلمات إنهم يتفهمون حاجة الأسر لقضاء وقت معًا ... وطقوس وقت الخلود إلى الفراش الليلية تمنح الآباء والأبناء الفرصة ليخبروا بعضهم الآخر بما يعتقدونه عن كل شيء؛ فممارسة طقس وقت الخلود إلى الفراش يعبر عن إيمان بنوع معين من العلاقات بين الآباء وأطفالهم؛ حيث يتوافر الدفء والعاطفة والأمان.

مـن السهـل أن نعتبر الطقوس الممنهجة بعناية شديـدة لرياضي مثل "إيفـان لينـدل" صارمة بل متطرفـة أيضًـا. ولكن تمهل للحظـة وفكر في الأشخاص الذيـن يحظـون بإعجابـك - أو ببساطـة ألقِ نظـرة على تلك الجوانـب من حياتك التي تتمتع فيهـا بأعلى فاعلية وإنتاجية. إن كنت تشبه معظـم عملائنا، فأنت تمارس بالفعل العديد مـن الطقوس - غالبًا دون أن تـدرك ذلك على مستوى الوعي. وهي قد تشمـل العادات الخاصة بالنظافة الشخصية والتخطيط لليوم المقبل وطقوسك مع أسرتك. وتمدنا الطقوس، البعيـدة كل البعـد عـن تقويض العفوية، بقدر مـن الراحـة والاستمرارية والأمـان والذي يحررنا كي نتمكن من الارتجال وخوض مخاطرات. فكر في رياضي عظيم يسـدد ضربة تبدو مستحيلة في ظل ظروف قاسية؛ أو جَرَّاح حصـل علـى تدريب عالٍ يتخذ قرارًا مصيريًّا غيـر منطقي في موقف حياة أو مـوت خلال عملية دقيقة، أو مدير يعالج مأزقًا في تفاوض صعب ورسمي بالتوصل فجأة لطريقة جديـدة لإبرام صفقة؛ فتمدنا الطقوس بإطار ثابت عـادة ما تحـدث النجاحات الإبداعيـة داخله. وهي يمكن أن تتيـح لنا وقتًا للتعافـي وتجديد طاقتنا؛ حيث تتجـدد العلاقات ويصيـر التفكير الروحي ممكنًا.

وأوجـه قصور العزيمـة الواعية وضبط النفس ناجمـة عن اعتماد كافة المتطلبـات المقوضة لسيطرتنا على ذاتنا - بـدءًا باتخاذ قرارات حول ما سنأكلـه إلى التحكم في الإحباط، ومن تطوير نظـام تدريبات إلى المثابرة عند القيام بمهمة صعبة - على احتياطي طاقة قليل وسهل الاستنزاف.

فـي مجموعة مـن التجارب التخيليـة، أوضح عديد مـن الباحثين كيف يحدث هـذا في حياتنا اليومية. فـي إحدى الدراسات، علـى سبيل المثال، تـم حرمان المشاركيـن الطعام لعدة ساعات، ثم جلـب لهم طبق من كعك الشيكولاتـة والحلويات الأخرى. مُنحت إحدى المجموعتين الإذن بتناول ما تريـده، وطلب من المجموعة الثانية الامتنـاع عن تناول الحلويات والاكتفاء بتنـاول الفجل. نجحت المجموعة الثانية فـي مقاومة الحلوى، ولكنها أبدت قـدرًا مـن المثابرة يقل عن ذلـك الذي أبدته المجموعـة الأولى في اختبار

تكميلـي يقوم فيـه المشاركون بحـل أحجيات غير قابلة للحـل. وفي تجربة ثانيـة، تمكن متبعو حميـات غذائية من السيطرة علـى أنفسهم عند تقديم أطعمـة مغرية لهم، ولكن احتمال انتهاكهم حمياتهم الغذائية ارتفع إلى حد كبير عندما قدمت لهم مغريات لاحقة. وفي تجربة ثالثة، طلب من مجموعة مـن المشاركيـن تشبيك أيديهـم أسفل مـاء مثلج طوال فتـرة محددة من الوقت. وقد كان أداؤهم في مجموعة من مهام تصحيح الكتابة التالية أسوأ كثيرًا من المجموعة التي لم تجابه تحدي الماء المثلج.

إن القـوة الثابتة للطقوس تتأتى من حقيقـة كونها تحافظ على الطاقة. كتـب الفيلسـوف "إيـه. إن. وايتهيد" في عام ١٩١١ يقـول: "لا ينبغي علينا صقل عادة التفكير فيما نفعله؛ فالعكس هو الفعل السليم[٣]، فتتقدم الحضارة مـن خلال زيادة عدد العمليات التي يمكننا القيـام بها دون التفكير فيها". وبخـلاف العزيمة وضبط النفس، اللذين يرغماننا على الفعل، فإن الطقس محـدد المعالم يجذبنا، ويراودنا شعور سيـئ ما عندما لا نقوم به. فكر في غسيلك أسنانك أو الاستحمام أو توديع شريك حياتك في الصباح أو حضور مباريات كرة القدم لطفلـك أو زيارتك أبويك في عطلة نهاية الأسبوع. فإن أردنا أن نطـور بحياتنا سلوكيات جديدة تدوم، فلن نستطيع إنفاق كثير من الطاقة للمواظبة عليها.

ولأن العزيمـة وضبط النفس هما مصدران محـدودان وثمينان للطاقة أكثـر مما يـدرك معظمنا، فلابد مـن الاستعانة بهما باقتصـاد وعن وعي. ولأن أصغـر سلوكيات السيطـرة على الذات، فضلاً عـن أكبرها، تستنزف هـذا الاحتياطـي المحدود، فـإن الاستخـدام الواعـي لهذه الطاقـة لأجل القيـام بنشاط واحد يعني أنها لن تكون متاحة بنفس القدر للنشاط التالي؛ فالحقيقة التي يجب الانتباه لها هي أننا لا نملك القدرة إلا على القيام بقليل من سلوكيات السيطرة على الذات *الواعية* في اليوم.

وكما يمكننا تقوية العضلة ذات الرأسين أو الثلاثية من خلال تعريضها للتوتـر ثم التعافـي، نستطيع بناء عضلة السيطرة علـى الذات إستراتيجيًّا؛ فالنظـام التدريبـي نفسه يجدي نفعًـا في الحالتين. مارسـ السيطرة على

الـذات أو التعاطـف أو الصبر فيما يتجاوز حـدودك الطبيعية، ثم خصص وقتًـا للراحة وستصير هذه العضـلات أقوي تدريجيًّا. لكن ما هو أفضل من ذلك أنه يمكننا تعويض أوجه قصور العزيمة الواعية وضبط النفس بتطوير طقوس إيجابية تصيـر أوتوماتيكية - ولا تتطلب بـذل أي مجهود تقريبًا - بأسرع وقت ممكن.

طقوس التوتر والتعافي

أهـم دور تلعبـه الطقوس هـو الحفاظ على تـوازن فعال بين إنفـاق الطاقة وتجديدهـا من أجل بلوغ الانخراط الكامـل. وجميع أصحاب الأداء العظيم يتبعون طقوسًا تعزز من قدرتهم على الانتقال الإيقاعي بين التوتر والتعافي. واكتشـاف "جيم" طقوس تجديد الطاقة التي تفصل بيـن إحراز النقاط، والتـي يستخدمها جميع لاعبي التنس البارزين تقريبًا، هو مثال حيوي؛ ففي غضون عشرة إلى عشرين ثانية فقط، تستثير تلك الطقوس المحددة بعناية شكلاً فعالاً من أشكال التعافي أو استعادة الطاقة.

وهـذا التوازن نفسه بين التوتـر والتعافي مهم في أي نشاط يتطلب أداءً جيدًا. وكلما زادت طقوس تعافينا دقة وفاعلية، تمكنا من استعادة احتياطي طاقتنـا بمزيد من السرعة. لقد عملنا بكد مـع سماسرة وول ستريت، على سبيـل المثال، ممن يتوجب عليهم الجلوس أمـام الحاسوب لساعات طويلة كل يوم، وأخذ فترات راحة محدودة للغاية. وعندما أخبرناهم للمرة الأولى بأنهم بحاجة لاتباع المزيد من طقوس التعافي خلال يومهم، سخروا منا.

أخبرونـا "نحـن ليس لدينا وقت تقريبًا للذهاب إلـى دورة المياه، فكيف يسعنـا أخذ فترات راحـة للتعافـي؟". ذكرناهم كيف يستطيـع الرياضيون تجديد طاقتهم بسرعة وفاعلية، وأشرنا إلى أن فترات الراحة التي لا تستغرق سـوى ستين إلى تسعيـن ثانية عبر اليوم يمكنهـا أن تساعد بشكل كبير على التعافـي. وبتشجيع منا، بـدأوا يضعون طقوسهم. ومـن أمثلة هذه الطقوس ممارسـة تمرين التنفس العميق لمدة ستين ثانية، أو ارتداء سماعات الرأس

والاستمـاع إلى أغنية مفضلـة، أو إجراء مكالمة سريعـة للمنزل للاطمئنان علـى الأوضاع والتحدث إلى شريك الحياة أو الطفل، أو صعود وهبوط أربعة طوابـق، أو ممارسـة لعبة فيديو على شاشـة الكمبيوتر، أو تنـاول قطعة من ألواح الحبوب الكاملة. وكلما صارت هذه الطقوس منظمة ومنهاجية، جددت الطاقة بشكل أكبر.

"بيتـر دي." كاتـب لجأ إلينا طالبًـا النصح عندما جابـه موعدًا نهائيًّا صعبًـا لتسليم كتـاب، ولم يكن متأكدًا من أنه يستطيـع الإيفاء بهذا الوعد. طوال سنـوات، اعتاد "بيتـر" تخصيص ساعات طويلـة متواصلة لمعالجة النصـ. والمشكلة، كما أخبرنا، أنه وجد صعوبـة في الحفاظ على تركيزه، وخاصـة مع مضي اليـوم قدمًا. تمثل هدفنا في مساعدتـه على التحول من عقليـة عداء الماراثـون إلى عداء المسافـات القصيرة. عملنـا مع "بيتر" لتطويـر طقوس يناوب فيهـا بين فترات الانخراط الكثيفـة وفترات الراحة القصيرة نسبيًّا ولكن الممنهجة.

ولأن "بيتر" أخبرنا بأن أكثر وقت يشعر فيه باليقظة هو الصباح الباكر، فقـد حثثنـاه على بدء عمله فـي السادسة والنصف صباحًـا والتأليف لمدة ٩٠ دقيقـة قبـل أن يفعـل أي شـيء آخر. وللحد مـن المشتتـات، وافق على إغلاق هاتفه وعدم التحقـق من إيميله خلال ساعات التأليف. وفي الثامنة صباحًا، كان "بيتـر" يتوقف عن الكتابة ليتناول الإفطار مع زوجته وأطفاله الثلاثة. اقترحنا عليه أيضًا أن يستبدل بروتينه المعتاد - المتمثل في تناول كعـك الباجيـل أو المافـن وشرب كوب مـن عصير البرتقـال - روتينًا آخر يولِّـد مزيدًا من الطاقة الثابتة، وهو شرب أحـد مشروبات البروتين. يعاود "بيتـر" التأليف في الثامنة والنصف صباحًا ويظل يكتب دون مقاطعة حتى العاشـرة. وفـي هذا الوقت، يأخـذ استراحة مدتها عشـرون دقيقة - عشر دقائـق من رفع الأوزان الخفيفة متبوعة بعشر دقائق من التأمل. كان يتناول أيضًا ثمرة فاكهة أو حفنة من الجوز قبل التوجه مباشرة إلى مكتبه.

كانـت جلسة الكتابة الثالثة لـ "بيتر" تبدأ من العاشرة والنصف صباحًا وتستمـر حتـى منتصف الظهيرة؛ حيـث يذهب في هذا الوقـت للهرولة ثم

يتنـاول الغداء. وخلال هـذه الفترة المقدرة بأربع ساعـات ونصف الساعة مـن العمل الصباحي المكثف، تمكَّن "بيتر" مـن كتابة ضعف ما كان يكتبه عنـد جلوسه إلـى مكتبه لما يزيد على عشر ساعات فـي اليوم في السنوات السابقـة. وفي فترة العصر، كان يحول تركيـزه إلى القراءة وإجراء أبحاث مـن أجل كتابـه وأعمال أخرى. وفي المساء؛ حيـث ينتابه شعور جيد بسبب إنتاجيتـه العالية وحيث يكـون قد نال أيضًا قسطًا وفيـرًا من الراحة، يكون مازال بحوزته طاقة للتركيز على أسرته.

وكلمـا كان التحدي صعبًا، كنا بحاجة إلـى تطوير طقوس أكثر صرامة. وإعـداد الجنود للمعركة هو مثال جيد على هـذا؛ فتتسم طقوس التدريبات الأساسيـة بأنها قاسيـة - وخاصة في البحرية - حتى إنـه بإمكانها تحويل المراهقيـن ليني العريكـة والخائفين والمهملين إلى جنـود نحيلين واثقين بأنفسهـم ومتفانين للمهمة المخولة لهم في خلال ثمانية إلى عشرة أسابيع فقـط. فيُرغـم المجندون على تطويـر طقوس في جميـع جوانب حياتهم - كيـف يمشون وكيف يتحدثون، متى ومـاذا يأكلون، كيف يعتنون بأجسامهم، وكيف يفكرون ويتصرفون في ظل الضغوط. وتلك المبادئ السلوكية تجعلهم مؤهلين للقيام بالتصرف السليم في الوقت السليم حتى عند مجابهة أقصى أنواع الضغوط - تهديد الموت.

الاستمرارية والتغيير

تساعدنا الطقوس كذلك على تنظيم حياتنا. فأكثر من أي وقت مضى، نجد أننـا نَئِن تحت وطأة الاختيـارات المتنافسة والمعلومـات التي لا حصر لها والمتطلبـات اللانهائيـة. وكما أخبرنـا واحد من مديـري الإدارة العليا في شركـة مالية بـارزة: "أكبر مشكلة نواجهها في العمل فـي أمريكا اليوم هي الشعور بأنه ما من شيء ينتهي قط. فلا يمكننا أن نستمد شعورًا بالرضا من العمـل المنجز بشكل جيد؛ لأن هناك دومًا مهمة أخرى لابد من القيام بها. نحـن جميعًا نركض بلا توقف فوق آلة السيـر الكهربائي". وتضع الطقوس

الحـدود - فرصًـا محددة بوضـوح لتجديد وإعـادة شحـن الطاقة وكذلك لتقييم الوضع الراهن والاستعداد للتحدي التالي.

فـي كل مـرة يقف "إيفان لينـدل"[٤] على الخط لتسديـد ضربة الإرسال في إحـدى مباريات التنس، كان يمسح حاجبه عـن عمد بعصابة معصمه، ويضـرب كل كعب من كعبيه برأس مضربه، ويأخذ بعض نشارة الخشب من جيبـه، ويضرب الكـرة بالأرض أربع مرات، ويتخيـل أن ينوي ضرب الكرة. فـي خلال هذه العملية، كان "ليندل" يعيـد ضبط طاقته: فيبعد المشتتات، ويهـدئ فسيولوجيتـه، ويركـز انتباهـه، ويستثير إعـادة الانخـراط، ويعد جسـده للأداء الأمثل. في الواقـع، كان يبرمج كمبيوتـره الداخلي. وعندما يحيـن وقت الإرسال، يعمل البرنامج أتوماتيكيًّا. والناجحون من التنفيذيين والمديرين ورجال المبيعات عادة ما يتبعون نسختهم الخاصة من الطقوس السابقـة لـلأداء. فقبل اجتماع مهـم، قد تتمثل هذه الطقوس في التمشية لتغيير السرعات، أو التنفس من البطن للاسترخاء، أو التدرب على النقاط الأساسيـة التـي سيتم مناقشتهـا، أو تـلاوة مجموعة مـن التأكيدات حول النتائج المرغوبة.

وبالإضافة إلى خلقهـا الاستمرارية، تساعد الطقوس في تيسير إحداث التغييـر؛ فطوال آلاف السنوات، استخدمت الطقوس لتولي أمر إنجازاتنا، ولتشعرنـا بالامتنان على النعـم التي حصلنا عليهـا، ولتسهيل الانتقال من مرحلـة لأخرى في حياتنا. ونحن نستخـدم الاحتفالات بالأعياد والذكريات السنويـة وحفـلات التخرج كي نميز الفتـرات الانتقالية فـي حياتنا. وتقام حفـلات الزفـاف للإعـلان عـن الانتقال مـن حيـاة العزوبية إلـى الحياة الزوجيـة - الاحتفاء بوعـد لقضاء المستقبل معًا، مـع الاعتراف في الوقت نفسـه بجديـة هذا التغييـر. وعلى نطاق أوسـع، تصبغ الطقوس الأحداث الرئيسية في حياتنا بالمعنى.

وللأسـف، تستثيـر الطقوس لدى العديديـن منا تداعيـات سلبية. وقد يكـون السبب في هذا، جزئيًّا، أنها فرضت علينا في فترة مبكرة من حياتنا بـدلاً من أن نختارها بحريتنا. فعندما نبدأ في الشعور بأن طقسًا ما أجوف

ومبتـذل بل جائـر أيضًـا، فالتفسير المحتمـل لذلك هو أنه فقـد الاتصال بالمعتقـدات الراسخـة في نفوسنـا. والحفاظ على الطقوس حية ومفعمة بالحيويـة يتطلب توازنًا دقيقًـا؛ فبدون النظام والوضـوح اللذين تقدمهما، سنشعـر دومًـا بالضعف أمـام المتطلبات العاجلـة في حياتنـا، وإغراءات اللحظـة، وحدود عزيمتنا الواعية وضبط النفس. وعلى الجانب الآخر، إن أصبحـت طقوسنا صارمة وغير متنوعة وطولية، ستكون المحصلة النهائية الملل وعدم الانخراط، بل شغفًا وإنتاجية منقوصين.

وتحدينا المزدوج هو التشبث سريعًا بطقوسنا عندما تهدد الضغوط في حياتنا بإخراجنا عن المسـار، وتغييرها من حين لآخر حتى تظل متجددة؛ فمن المهـم، على سبيل المثـال، أن نمارس التمرينـات الرياضية بانتظام كجـزء مـن أنظمة تدريبـات الوزن. ومع ذلـك، إن واصلت تحـدي الأجزاء نفسهـا من الجسـم بالطريقة نفسهـا، فستتوقف في النهايـة عن اكتساب القوة، وستشعر بالملل والإحبـاط، وقد تنسحب. والطقوس الصحية تباعد المسافة بيـن راحة الماضي وتحدي المستقبل. وعنـد استخدامها لتحقيق فائـدة قصوى، توفر الطقوس مصدرًا للأمان والتناسق بدون إعاقة التغيير أو تقويض المرونة.

السلوكيات الأساسية

هنـاك عوامـل رئيسية عديـدة لتطويـر طقوس تحكـم فعالة فـي الطاقة، ولكـن لا يضاهـي أي منهـا أهمية تحديد التوقيـت ودقة السلـوك في أثناء فتـرة الاكتساب التي تبلغ ثلاثين إلى ستيـن يومًا. خاض "تيد دى" وزوجته "دونـا" برنامجنا معًا. وشأنهما شأن العديـد من عملائنا، شَكَوَا أنه بسبب انشغالهما الشديد، لم يكـن لديهما وقت يمضيانه معًا. وقد تصادف أنهما كانـا يعملان معًا، حيث يديـران شركة للبيع عبـر الإنترنت. وركزت معظم حواراتهمـا، داخل العمل وخارجه، إما علـى العمل أو على كيفية التعامل مع متطلبات أطفالهما الثلاثة المراهقين.

قــرر كل من "تيــد" و"دونا" تطوير طقســ يتمثل فــي تخصيص ساعة ونصــف الساعة من الوقت الــذي لا يقاطعهما فيه أحد في صباح كل سبت. وفــي اليوم المحدد للبــدء، كان لدى كل منهما مهام ملحــة يجب عليه تولي أمرها أولاً. وبحلول الوقت الذي كانا فيه مستعدين للتحدث، كانت قد مرت ساعــة. وعندما همَّــا في البدء بالتحدث، استيقظ أحــد أطفالهما وأراد أن يوصلــه أحدهمــا إلى حــدث رياضى. وقبــل أن يدركا هذا، طغــت الطبيعة الملحة لليوم على التزامهما بقضاء وقت معًا.

وعندمــا حدث الشيء نفسه تقريبًا فــي الأسبوع الثاني، اقترح "تيد" أن يحــددا وقتًا محــددًا للبدء - في الثامنــة صباحًا - وجعلــه مقدسًا. فاتفقا على عــدم الرد على الهاتف في أثناء وقتهما معًــا وطلبا من أطفالهما عدم مقاطعتهمــا. لكن فــي غضون بضعــة أسابيع، ظهرت مشكلــة أخرى. فلأن "تيــد" كان أكثر عدوانيــة عند التحدث عما يجول بخاطــره، كان يستنزف وحــده أغلبيــة الوقت المخصص لهما معًــا. ولحل المشكلــة، اتفقا أن تبدأ "دونا" بالتحــدث، وأن يتحدثا خلال الخمس والأربعيــن دقيقة الأولى حول أي شــيء يدور فــي ذهنها، ثم يتبــادلان الأدوار ويبدأ "تيــد" في التحدث. وعندمــا تحدثنا إليهما فــي المرة الأخيرة، كان قد مضــى أكثر من عامين علــى تطويرهما هذا الطقس، ولم يفوِّتاه علــى الأحرى إلا ست مرات فقط. فأصبح مغروسًا بعمق في نسيج حياتهما، واتفق كلاهما على أنه كان عاملًا رئيسيًّا لمساعدتهما على الشعور بالترابط بغض النظر عن مدى انشغالهما في باقي جوانب حياتهما.

"دوج إل." هــو مديــر أمضــى نحو عقد مــن الزمن فــي الإشراف على عــدة آلاف من المستشارين الماليــن في شركة خدمات مالية كبرى. ومنذ البداية، تفهم غريزيًّا دور الطقوس. فكي يضمن تجسيده القيم التي اعتبرها مهمــة والأهداف التي وضعها لنفسه، طوَّر مجموعة مما أسماه "السلوكيات الأساسيــة". وفي حياتــه الشخصية اشتملت هــذه السلوكيات على الخروج فــي موعد ليلي أسبوعي مع زوجته والالتزام بحضور كل الأحداث الرياضية لبناته. وأحد أكثر الطقوس التي مارسها غرابة، بالنسبة لمدير في منصبه،

هـو أنه كان يترك مكتبـه في الواحدة ظهـرًا أيام الأربعـاء ليمارس التنس لساعـة، وفـي أيام الجمعة فـي الواحدة ظهـرًا كان يلعب كـرة السلة لمدة تسعيـن دقيقة في جمعية شبان قريبة. ووضعت سكرتيرته هذين الموعدين فـي تقويم أسبوعي وقامـت بالالتزام بهما كما تفعل مـع أي موعد آخر ذي أولويـة عالية. وبالنسبة لـ "دوج"، كان هذان النشاطـان بمثابة مصدرين مهمين لتجديد الطاقة علـى مدار أيامه كثيرة المتطلبات. وقد أخبرنا بأنه إذا اتسـم بالمرونة في محاولة إيجاد وقـت لممارسة الرياضة في منتصف يوم عمله، كان لا يجده قط. والشيء نفسه انسحب على الموعد الليلي الذي يمضيه مع زوجته والوقت الذي خصصه لبناته.

الدقة والتحديد

أكـدت مجموعة كبيرة ومقنعة من الدراسات أن تحديد الوقت والسلوكيات[٥] يزيـد بشـكل كبير من احتمال النجـاح، وتفسير هذا يقبـع ثانية في حقيقة كون قدرتنا الواعية على السيطـرة على الذات محدودة وتستنزف بسهولة. فمن خلال تحديدنا متى وأين وكيف يحدث السلوك، لا يتحتم علينا التفكير كثيـرًا بشأن كيفية إنجازه. في إحدى الدراسـات[٦]، على سبيل المثال، طلب مـن المشاركين كتابة تقرير حول الطريقة التـي يخططون قضاء ليلة رأس السنة من خلالها، وأن يسلموه خلال ثمانٍ وأربعين ساعة. وطلب من نصف المشاركيـن أن يحددوا بدقة متى وأيـن يخططون كتابة التقرير، ولم يحدد للنصـف الآخـر مثل هذا الموعـد النهائي. ومـن بين هـؤلاء الذين حددوا الموعـد النهائـي الدقيـق، سلـم ٧٥٪ التقارير فـي الوقت المحـدد، وثلث المجموعة الأخرى فقط هم من فعلوا هذا.

وفـي دراسة أخرى، طلب من النساء إجراء فحص ذاتي للثدي في أثناء الشهر التالي. طلب من مجموعة تدوين متى وأين سيفعلن هذا، في حين لم يطلب من المجموعة الثانية هذا. ثم تم تقليص المجموعتين ليشتملا فقط على هؤلاء النساء اللاتي عَبَّرْنَ عن نية قوية لإتمام المهمة. ونحو ١٠٠٪ من

هـؤلاء اللاتي حددن متى وأين سيجريـن الفحص قمن بإجرائه، بينما قام ٥٣٪ مـن المجموعة الثانية بهذا، بالرغم من تعبيرهن عن نية قوية لإجراء الفحص.

وفـي دراسـة ثالثة، كان الهدف هو زيـادة الانصياع فـي برنامج لياقة، والذي عرض على مجموعة من طـلاب الجامعة غير الممارسين للرياضة. وفي محاولـة أولى لتحفيزهم، تم إمداد المشاركيـن بمعلومات حول كيفية تقليـل التمرين من احتمـال إصابتهم بمرض الشريـان التاجي. وقد زادت المشاركـة في البرنامج بنسبـة ٢٩ إلى ٣٩٪. وعندما طلب من الطلاب بعد إمدادهـم بهـذه المعلومات تحديد متى وأين يخططـون لممارسة التمرين، بلغـت نسبة الانصياع ٩١٪. وقد تم تحقيـق نتائج مشابهة عند محاولة حث النـاس على تبني عادات غذائية أفضـل. وقد زاد احتمال تناول المشاركين أطعمـة صحيـة منخفضة السعـرات الحراريـة عندما طلب منهـم مقدمًا تحديـد ما يخططـون لتناوله في كل وجبة فـي أثناء اليوم، بـدلاً من إنفاق طاقتهم لمقاومة تناول أطعمة معينة طوال اليوم.

وفـي واحـدة مـن أكثر التجـارب الدراميـة علـى الأحرى، تـم إخضاع مجموعة من مدمني المخدرات للدراسة خلال معاناتهم أعراض الانسحاب - ذلـك الوقت الذي تقوض به بحدة الطاقـة المطلوبة للسيطرة على التوق للمخـدرات مـن قدرتهم على القيـام بأية مهمة أخرى. وكجـزء من الجهد المبـذول لمساعدتهـم على إيجـاد وظيفة بعد التأهيل، طلـب من مجموعة الالتـزام بكتابة سيرة ذاتية قبل الخامسة مسـاءً في يوم محدد. ولم ينجح أي شخصـ في القيام بذلك. وطُلب من مجموعة ثانية إتمام المهمة نفسها ولكن بعد أن يحددوا أولاً متى وأين سيكتبون السيرة الذاتية. وقد نجح ٨٠٪ من هذه المجموعة في القيام بهذا.

إن تحديـد ودقـة الطقوس يزيدان أيضًا من احتمـال تمكننا من اتباعها في ظل الضغـوط. وقد عبر "بيل والش"، المدرب النابغ السابق لفريق سان فرانسيسكو ٤٩، عن هـذا ببساطة عندما وصف المنهج الذي يستخدمه في كـرة القـدم قائلاً: "في جميع الأوقات لا بد أن ينصـبَّ التركيز[٧] على القيام

بالأمور على النحو الصحيح في كل لعبة، كل تدريب، كل اجتماع، كل موقف، فـي كل وقـت". إن رأي "والشـ" يصدق علـى أي مجال يتطلـب أداءً جيدًا؛ فالتدريـب يجعل الأداء ممتازًا فقط لـو كان التدريب ممتازًا - أو كان يهدف علـى الأقل إلى بلـوغ الامتياز. فإن لم يكن بوسعك القيـام بمهمة ما بفاعلية عنـد شعورك بالاسترخاء وعدم التوتر، فلن تستطيع القيام بها على الأحرى عندما يكون الضغط عاليًا، أو عندما تكون في منتصف أزمة؛ فتطوير طقوس بعينهـا يمكننا من إبعـاد المشتتات والمخاوف التي تبـزغ في ظل الضغوط. يقـول "والش": "كلما قل قدر التفكير الذي ينبغـي على الناس القيام به في ظـل الظروف المجحفة، كان ذلك أفضل؛ فعندما تَئِنُّ تحت وطأة ضغط ما، يمكـن لعقلك أن يمارس معـك ألاعيبَ. وكلما بقيت مستعـدًّا وحافظت على تركيزك، استطعت التعامل مع الظروف غير العادية بسهولة وسلاسة".

والدقـة والتحديد يساعدان كذلك على أن تظل طقوسنا نفسها مدعومة بأعمـق قيمنـا. فليس كافيًـا أن نعد بيانًا بالمهمة؛ ففقـط من خلال تطوير طقـس لإعـادة الاتصـال المنتظـم بالرؤيـة، نستطيع ضمـان اتصال قوي مستمـر بمصدر فريد للطاقة مثل هـذا الذي يولده البيان. وجراح أعصاب الأطفـال "بين كارسـون" هو خير مثال على هذا؛ يقـول: "وجدت أن^ اتباع طقـس صباحي - التأمل أو القـراءة الهادئة لبعض الوقـت - يمكنه إرساء إيقـاع باقي اليوم؛ ففي كل صباح، أخصص نصـف ساعة للقراءة في كتب الأمثـال؛ فهي تحتوي على كثير من الحكمة. وعلـى مدار اليوم، إذا جابهت موقفًا محبطًا، أتذكر واحدة من الحكم التي قرأتها في الصباح، ومنها "إن الشخصـ الحليم أفضل من الشخص الجبار، والذي يملك نفسه أفضل من هذا الذي يحكم مدينة"".

وقـد عثر عملاؤنا علـى طقوسهم الخاصة كي يحافظـوا على اتصالهم بطاقـة الهـدف؛ فبعضهم يخصص بضع دقائق عنـد الاستيقاظ من النوم للكتابـة فـي دفتر يوميات. وآخـرون يصلون أو يقرأون شيئًـا ملهمًا أو فقط يتأملـون لبعض الوقت في أثنـاء الاستحمام. ويضع آخـرون بيانات رؤيتهم على سطح مكتب حواسيبهم، أو يتفكرون في قيمهم في أثناء فترات راحتهم.

قـام أحد عملائنا بلصق رؤيته الشخصيـة والمهنية على كلا جانبي بطاقة ووضعهـا أسفـل حافة زجاج السيارة الأمامي فوق مقعـده في السيارة. وفي طريقـه للعمل في الصباح، كان ينظر إلـى البطاقة ويمضي الدقائق القليلة الأخيـرة من طريقه إلى العمـل في التفكير في رؤيتـه الشخصية؛ فالسبيل إلـى النجـاح ليس كيفية اتصالنا بالهدف، وإنمـا الحرص على قيامنا بهذا على نحو منتظم.

الفعل في مقابل عدم الفعل

عندمـا تصاغ النوايا بشـكل سلبي - "لن أفرط في تنـاول الطعام" أو "لن أغضـب" - فإنهـا سرعـان مـا تستنزف مخـازن عزيمتنا وضبـط أنفسنا المحـدودة. فعـدم القيـام بشـيء مـا يتطلـب السيطـرة المستمـرة على الـذات. وتصدق صحة هذه الحكمة على العـادات المترسخة والاستجابات للإغـواءات؛ مثـل تنـاول الحلـوي أو الكحـول فـي مناسبـة اجتماعيـة. وتصميـم سلوك إيجابي للاستعداد لموقف معيـن يسمى في بعض الأحيان "التحضيـر"؛ ففي حالة الوقـوع فريسة لإغواء الإفراط فـي تناول الطعام، علـى سبيل المثال، قد يتمثل الطقس التحضيري في شيء من قبيل "عندما تغويني الحلوى، سأتناول ثمرة فاكهة عوضًا عن هذا".

طـوال سنوات يصـارع "جورج إف"، مدير بشركـة استشارات صغيرة، كـي يتخلص من تعكر مزاجه كلما شعر بالإحباط أو خيبة الأمل؛ فقد قَوَّضَ ذلك علاقاته في العمـل، ولأنه كان يعتبر العطف قيمة أساسية، جعله ذلك أيضًـا يشعر بالسـوء حيال نفسه. وعندما نقبنا بداخلـه أكثر، اتضح لنا أن "جـورج" كان أكثر عرضة للانفجار عندما يعمل لساعات طويلة دون راحة، أو عندما لا يستطيع تناول الطعام على فترات منتظمة. وقد حاول في مرات لا حصـر لها أن يلتزم بالسيطرة على دوافعـه، ولكن في غضون أيام قليلة، كان يجد أنه يرتد دومًا لنمط سلوكه المعتاد.

إن أخـذ فترات راحة وتنـاول الطعام بانتظام كانـا بمثابة بداية جيدة. بعـد ذلك، اقترحنا أن يركز "جـورج" على السلوك الذي يود استحداثه في

حياتـه، بدلاً من ذلك الذي يرغب في مقاومته. وقـد تمثلت الخطوة الأولى فـي حثه على أخذ عـدة أنفاس عميقة بمجرد أن يشعر بـأن الغضب يتأجج بداخله ومقاومة التفوه بأي شيء في هذه اللحظة. واقترحنا عليه أنه عندما يتحدث في النهاية فعليه أن يخفض صوته؛ فكان ينزع للتحدث بصوت أعلى عندمـا يغضـب، وهو الأمر الـذي لم يكن يزيد من غضبـه فحسب، بل كان ينفِّر منه الآخرين أيضًا. وأخيرًا، طلبنا من "جورج" التبسم، حتى إن تطلب هذا منه بعضـ التمثيل في البداية؛ فتؤكد الكثير من الأدلة أن التبسم يقلل حرفيًّـا من الغضـب ويقصر من دائرة استجابة "الكـر أو الفر". فيستحيل على المرء التبسم والشعور بالغضب في الوقت نفسه.

وليس من المدهش أن يجد "جورج" هذا التسلسل من السلوكيات مربكًا وصعبًـا في البداية. ففـي الكثير من المواقف المثيـرة للتحدي، كان ينسى ببساطـة القيام بها جميعًا. لكن فـي غضون عدة أسابيع، صار هذا الطقس أوتوماتيكيًّـا فـي جميع الظروف ما عدا المتوترة منهـا. وما أذهل "جورج" حقًّـا هو أنه وجد أن التبسم في وجه الإحباط أصبح في الواقع وسيلة لرؤية الموقف على نحو مختلف - بمزيد من الرقة وبعجلة أقل وبحس مرح.

التغيير التدريجي

إن كان لا شـيء ينجـح مثـل النجاح، فلا شـيء يفشل مثل الإسـراف. ولأن التغييـر يتطلب الانتقـال فيما وراء نطاق راحتنا، فأفضـل طريقة لبدئه هو تجزئتـه لخطوات صغيرة وقابلة للسيطرة. تخيل أنك قررت، ربما في بداية العام الجديد، أن تستعيد لياقتك وتبدأ في إبداء مزيد من الانتباه لصحتك الجسديـة. وبينمـا تملـؤك العزيمـة والحماسة، تنضـم إلى صالـة ألعاب رياضيـة وتلتـزم بالهرولة ورفع الأثقـال ثلاث مرات في الأسبـوع. وبالروح نفسها، تتعهد ببدء حمية غذائية وتقليل جرعتك من السعرات الحرارية إلى النصف والامتناع عـن جميع السكريات والكربوهيدرات البسيطة. وأخيرًا، تلتزم بنيل قسط أكبر من النوم ليلاً والاستيقاظ ساعة مبكرًا في الصباح. بل إنك تضع حتى خططًا دقيقة ومحددة حول كيفية بدئك برنامجك.

وفـي غضون عشرة أيام، تفشل حميتك الغذائية، ولا تتمكن من الذهاب إلـى صالة الألعـاب الرياضية سوى مرتين ولا تستطيـع تغيير عادات نومك بالمـرة. ما الذي حدث؟ الإجابة هي أنك التزمـت بالقيام بالكثير، بسرعة كبيرة. وبعد أن ترهق كل هذه المتطلبات عزيمتك المحدودة وضبط نفسك، تستنزف سريعًا احتياطي التنظيم الذاتي لديك. والنتيجة هي أنك لا تفشل فحسب في الالتـزام بخطتك، ولكنك تغذي على الأحرى أيضًا شعورك بأنه من المستحيل تغيير عاداتك المتأصلة.

ويتمثـل منهجنا في تطويـر طقوس تدريجية - مركـزًا على تغيير واحد مهم في المرة، ووضع أهداف قابلة للتحقيق في كل خطوة من العملية. فإن كنـت خاملاً تمامًا وتريد بـدء ممارسة التمرينات، فليس من المنطقي أن تبـدأ بمحاولـة الهرولة لثلاثة أميـال في اليوم، لخمس مـرات في الأسبوع؛ فاحتمـالات نجاحـك ستزداد كثيـرًا إن بدأت بخطة تدريـب محددة للغاية وقابلـة للقياس فـي الوقت ذاته. وقد يعني هـذا التمشية لمدة خمس عشرة دقيقة في اليوم ثـلاث مرات في الأسبوع أولاً، مع التخطيط المسبق لزيادة الوقـت أو السرعة فـي كل أسبوع تالٍ. فلا يمكن بلوغ النمـو والتغيير إلا إذا تجـاوزت حدود نطـاق راحتك، ولكـن الضغط المفرط يزيد مـن احتمالية استسلامـك؛ فالأفضـل هو أن تحظـى بالنجاح في كل خطـوة من خطوات عمليـة تدريجية. إن بناء الثقة يعزز المثابرة اللازمة لإحداث تغييرات أكثر تحديًا. ونسمي هذه التغييرات "الطقوس المتسلسلة".

التدريب الأساسي

فـي قسـم المصادر فـي نهاية الكتـاب، ستجد خطـة التطويـر الشخصية للانخـراط الكامل، والتي ستأخذك خطـوة خطوة عبر عملية تحديد قيمك الأساسية، وتطوير رؤية، وخلق طقوس تخلصك من عوائق أدائك الرئيسية، وتحميـل نفسك كل يـوم مسئولية التزاماتـك. وقد وجدنـا أن ثمة سلوكين يزيـدان جذريًّـا من احتمال التبنـي الناجح للطقوس الجديـدة خلال فترة الاكتسـاب التقليدية التي تبلغ من ثلاثين إلى ستيـن يومًا. ونطلق على هذه

السلوكيات اسم التدريب الأساسي. وهي بمثابة الأرضية التي تبني فوقها بفاعلية الطقوس الناجحة.

تخطيط المسار: يمكن أن تأخذ هذه الممارسة عدة أشكال، ولكن الهدف واحد دومًا: بدء مهمة اكتساب الطقس كل يوم بمراجعة مهمتنا؛ بحيث لا نحدد فحسب ما ننوي إنجازه، ولكن أيضًا كيف نرغب في قيادة أنفسنا على مدار الطريق. وقد وجد بعض عملائنا أنه يمكنهم القيام بهذا في فترة وجيزة لا تتعدى خمس إلى عشر دقائق في حين كان آخرون يخصصون نصف ساعة أو أكثر لهذا الأمر. وبعض العملاء يخططون للمسار في أثناء الاستحمام، في حين يجلس آخرون في غرفة هادئة بالمنزل أو يفعلون هذا في أثناء التمشية أو الهرولة أو حتى في الطريق إلى العمل.

والتخطيط للمسار قد يشتمل على عناصر مختلفة. وبعض العملاء يجدون أن أكثر السبل فاعلية للقيام بهذا التخطيط هو الارتباط بقيم راسخة محددة مثل الكرم أو التعاطف أو الصدق أو الثقة واستخدامها كوقود لإرساء سلوك معين أو تحقيق هدف بعينه. وثمة آخرون يجدون مبتغاهم في تخيل كيفية معالجتهم التحديات الصعبة في اليوم المقبل. وهناك آخرون يفضلون تخصيص وقت محدد عندما يستيقظون من النوم للتفكير في رؤيتهم أنفسهم. وقد يتخذ هذا شكل الكتابة في دفتر يوميات أو التأمل أو الصلاة.

كانت "سالي إف." تعمل في مدرسة عامة في مدينة داخلية. ولأن ما جذبها إلى مهنة التدريس هو سعيها وراء المثالية، فإنها كانت تمضي معظم يومها في تهذيب الأطفال ومحاولة الحفاظ على النظام داخل الفصل. وقررت أن تطور طقسًا صباحيًّا لاستثارة المشاعر الإيجابية حول عملها من أجل التخلص من الإحباط وزيادة طاقتها الإيجابية. وبعد الانتهاء من تدريبنا، شرعت في بدء يومها بالاتصال بقيمها الأربع الرئيسية: الصبر، واحترام الآخرين، والامتنان، والتواضع.

وفي الأيام العصيبة، كان يصعب دومًا على "سالي" مقاومة الاستسلام للمشاعر السلبية. والحياة وفقًا لمبادئ سلوكية تتعلق بكيفية تحكمها في

طاقتها - إرساء قواعد الانخراط - ربطت "سالي" بأعمق قيمها وساعدتها علـى إبقاء مسافة بينها وبين عـدم الانخراط. وعندما كانت طاقتها تتدفق مـن حس إيجابـي بالتقدير للفرصة التي يمنحها إياهـا التدريس، لم تشعر "سالـي" فقط بمزيد من الصبر والتـوازن، ولكنها وجدت أيضًا أن تأثيرها على الطلاب يكون أسمى وأكثر إلهامًا.

تخطيط التقدم السبيل الثاني لتطوير طقوس تفضي إلى تغيير ثابت هـو محاسبة نفسك في نهاية كل يوم؛ فتحمل المسئولية هو وسيلة لمواجهة الحقيقـة بانتظام حول الفجوة الفاصلة بين نيتك وبين سلوكك الفعلي. فإن كنـت تحاول تنـاول طعام صحي، فمـن المهم أن تضع طقوسًـا تحدد ماذا ومتـى ستـأكل، ولكن عليـك أن تقيس أيضًـا في نهاية كل يـوم إلى أي مدى اتبعت خطتـك. وإن كنت طورت طقسًا خاصًّا بمعاملـة الآخرين بمزيد من الاحترام، فمن المهم أن تتبـع مدى فاعلية تحقيقك هدفك، والشيء نفسه يصـدق على أي محاولة تلتزم بالقيام بهـا. وتحديد نتيجة مرغوبة وتحميل نفسـك المسئولية كل يوم يكسبان الطقوس التي طورتها التركيز والاتجاه. وبالنسبـة للعديد مـن عملائنا، فإن أفضـل طريقة للقيام بهـذا هو إعداد سجل يومي لتتبع تحمل المسئولية. ويمكن أن يكون هذا التمرين بسيطًا كأن تضـع علامة صـح أو خطأ على ورقة تحتفظ بها إلـى جانب فراشك (انظر المصادر كي ترى عينة من سجل تحمل المسئولية).

قـال "فينود كولسـا"، الشريك في شركـة رأس المـال المخاطر كلينر وبيركنـز وكولفيلد وبايـرز لمجلة *فاست كومباني*: "إنه أمـر عظيم حقًّا أن تعـرف[٩] كيـف تعيد شحـن بطارياتك، ولكـنَّ الأهم من ذلـك أن تقوم بهذا بالفعـل. إننـي أتتبع عدد المرات التي أعود بها إلـى المنزل في موعدي كي أتنـاول العشاء مع أسرتـي؛ فمُساعدتي تحصر عدد مـرات عودتي للمنزل فـي موعدي وتجده ثابتًا في كل شهر. إن شركتـك تقيس أولوياتها، والناس بحاجـة أيضًـا لقياس أولوياتهـم ... وهدفي هو التمكن مـن العودة للمنزل لتنـاول العشاء مع أسرتي خمسًا وعشرين مرة فـي الشهر؛ فتحديدي رقمًا

معينًا مسبقًا هو السر ... وتتبعك سلوكك كل شهر يعني أنك لن تخفق؛ لأنك تعرف على الفور ما إذا كان جدولك يتناسب مع أولوياتك أم لا".

والتزامك بوعودك لا يتطلب منك انتقادك نفسك أو معاقبتها عندما تقصر؛ فالحافز السلبي، كما رأينا، قصير الأجل ومستنزف للطاقة. وفي أفضل صوره، يعد تحمل المسئولية بمثابة حماية ضد قدرتنا اللامحدودة على خداعنا ذواتنا، ومصدرًا للمعلومات حول كل ما لا يزال يقف عائقًا أمامنا. فإن عجزت عن تنفيذ طقس معين أو تحقيق النتيجة التي ترغب فيها، فهناك عدة تفسيرات ممكنة؛ فربما لا يكون الطقس مرتبطًا بقيمة أو رؤية ملزمة لك. وربما يكون الهدف الذي وضعته شديد الطموح ببساطة ويحتاج للتنفيذ بمزيد من البطء وتدريجيًّا. ويمكن أن يكون الطقس الذي حددته معيبًا ويجب إعادة هيكلته. في الغالب، يحجب الفشل في اتباع طقس جديد الفائدة التي تستمدها من التمسك بسلوك حالي ومقاومة غير مدركة لتغييره. وبغض النظر عن السبب، فلا ينبغي استخدام قياسك تقدمك في نهاية اليوم كسلاح ضد نفسك، ولكن كجزء تثقيفي من عملية التغيير. فيمكننا أن نستمد قدرًا من القيمة من دراسة وفهم إخفاقاتنا مساويًا لذلك الذي نستمده من الاحتفاء بنجاحاتنا وتعزيزها.

ضع في ذهنك

- الطقوس هي بمثابة أدوات نتحكم من خلالها بفاعلية في الطاقة لخدمة المهمة التي نتولاها.
- تخلق الطقوس وسيلة نستطيع من خلالها ترجمة قيمنا وأولوياتنا إلى فعل في كل جوانب حياتنا.
- كل أصحاب الأداء العظيم يعتمدون على الطقوس الإيجابية للتحكم في طاقتهم وتنظيم سلوكهم.
- أوجه قصور العزيمة الواعية وضبط النفس متأصلة في حقيقة اعتماد كل المتطلبات التي تثقل تحكمنا في ذاتنا على المصدر المحدود نفسه.

- يمكننا التعويض عن عزيمتنا وضبط أنفسنا بتطوير طقوس تصير أوتوماتيكية بأسرع وقت ممكن، والتي تدعمها قيمنا العميقة.
- أهم دور تلعبه الطقوس هو إحداث توازن فعال بين إنفاق الطاقة وتجديدها لأجل بلوغ الانخراط الكامل.
- كلما ازداد التحدي دقة وازدادت وطأة الضغط، كنا بحاجة لوضع طقوس أكثر صرامة.
- الدقة والتحديد هما بعدان حيويان لتطوير الطقوس خلال فترة الاكتساب التي تبلغ من ثلاثين إلى ستين يومًا.
- محاولة عدم القيام بشيء ما بسرعة يستنزف مخازننا المحدودة من العزيمة وضبط النفس.
- لإحداث تغيير يدوم، لابد أن نطور سلسلة من الطقوس، مركزين على تغيير واحد مهم في كل مرة.

إعادة الانخراط إلى حياة روجر بي.

كان "روجـر بي." بمثابة عميـل استثنائي شَكَّلَ تحدِّيًا بالنسبة لنا. ولم يكن الأمـر أن العوائـق أمام أدائه كانـت أكثر تعقيدًا من تلـك التي نواجهها في العادة. كل ما في الأمر أن حافزه الداخلي للتغير كان منخفضًا للغاية.

ولـم يكن الأمـر الباعث على الدهشة أن "روجر" جـاء إلى مركزنا وهو يتبنـى سلوكًا سيئًـا يجعله يغضب سريعًـا. وقد بذل مديـره قصارى جهده ليقنعـه بأن زيارتـه لنا هي فرصة لابـد أن يغتنمها، لكن لـم يَسَعْ روجر إلا الشعور بأنه يُعامل بشكل مختلف. وتأخر في تسليم المواد السابقة للتدريب لنـا، وعبر عن تشككه صراحة خلال معظم يومه الأول معنا، وأمضى جميع الاستراحـات فـي ساحـة انتظار السيـارات لدينـا وهو يتحدث فـي هاتفه الخلوي أو يرد على الإيميلات على جهاز البلاك بيرى الخاص به - وهي لم تكن بداية مبشرة بالنجاح.

وبينما كان "روجـر" يخوض عملية مواجهة الحقيقة مع برنامجنا، بات واضحًـا أن مـا يسمعه يثير تململه. ونحن نعتبر تلـك إشارة إيجابية. فحتى يشعـر العميل ببعض عدم الراحة نحو ظروفه الحالية، لن يرغب في العادة فـي تغييرها. والمفاجأة الأولى التي شهدها "روجر" كانت نتيجة اختباراته الجسديـة؛ فقد ظل يعتقد أنه يتمتع بلياقـة معقولة نسبيًّا، ولكنه كان يعتمد علـى ذكريات قديمة؛ فلم يتصور قط قدر الضمـور الذي يحدث على مدار عقديـن من الخمول النسبى. وقـد شعر بإحباط شديـد عندما اكتشف كَمْ

كانــت نسبة الدهون في جسمه عالية، وكم كانت قــوة جهاز القلب والأوعية الدموية وقوته العامة محدودين. أصيب بالصدمة أيضًا عندما أخبرناه بأن عوامل الخطر لديه - ضغط الدم المرتفع والاستهلاك العالي نسبيًّا للكحول والتوتــر المزمن والتدخين المعتــدل والكولسترول العالي والوزن المفرط - تجعلــه عرضة للإصابة بأزمة قلبية في وقــت مبكر. وقد اعترف بأن طبيبه شجعه على فقدان وزن وممارسة التدريبات على نحو أكثر انتظامًا، ولكن لم يشعر "روجر" قط بأن تلك أمور ذات بال.

تفاجــأ أيضًــا وصــار دفاعيًّا بعض الشــيء عندما قــرأ تعليقات زملائه بشأنــه في اختبــار الانخراط الكامل - وأهــم ما كتبوه أنهــم وجدوه شديد الانتقــاد ونافد الصبر وسريــع الغضب. وفي حين اعترف "روجر" بأنه كان يشعــر بالغضب وتراوده مشاعر سلبية في بعض الأحيان، فإنه آمن بأنه كان يخفــى هذا بشكل جيد، وأنه كان يعامــل الناس بوجه عام باحترام وعطف. قال: "تلك هي أوقات عصيبة. أعتقد دومًا أن زملائي غير معتادين مواجهة مثل هذه الضغوط التي نواجهها، وهم يلقون باللوم على الرسول".

وقــد حدثت انطلاقة "روجر" الأولى عندما سألناه عما إذا كانت زوجته وأطفاله يمكــن أن يصفوه بأنه نافد الصبر وحاد الطبع. فبدا وكأنه تقلص في مقعــده. وأخبرنا بأنه منذ أسابيع قليلة فقــط، احتد على ابنته "أليسا" البالغــة من العمر تســع سنوات؛ فبعد أن أخذها من صــف الجمباز في يوم الأحــد، اصطحبهــا ليتناولا الغداء فــي مطعم محلي - وكانــت من المرات النــادرة التــي يمضيان فيهــا وقتًا وحدهمــا. كانت "أليسا" ترتــدي معطفًا مغزولاً يدويًّا أهدته لها والدة "روجر" مؤخرًا. وفي منتصف الغداء، أوقعت "أليسا" عن دون عمد كوبًا من الطماطم على معطفها الجديد.

استشــاط "روجــر" غضبًــا، ولام ابنته علــى إهمالها. حاولــت "أليسا" الاعتذار، ولكن ما كان من "روجر" إلا أن ازداد غضبًا. وفي النهاية شرعت فــي البكاء وقالــت وهي تبكي: "كل مــا تفعله هو الصياح فــي وجهي. لماذا تكرهنى إلــى هذا الحد؟". أخبرنا "روجر" بأنه شعر وكأنها غرست سكينًا في صدره. وعلى الفور أدرك أنه بالغ في رد فعله، وأنه صَبَّ على "أليسا" كل

الإحبـاط والقلق الذي شعر به في العمـل. والأسوأ، أنه أدرك أن ابنته كانت محقة بشأن سلوكه؛ ففي الوقت القصير نسبيًّا الذي يمضيانه معًا، عادة ما كان ينتقدهـا ويعاملها بنفاد صبر. وكلما تحدث عن الأمر، أدرك أن الشيء نفسه يحـدث مع ابنته الصغرى ومع زوجته أيضًا، كمـا أخبرنا بأن زملاءه ربما يكونون محقين بشأن ما قالوه عن سلوكه.

الهدف كوقود

أمـا بالنسبة للعمل الخاص بتحديد الهدف، فـكان أول فرض منزلي ينبغي على "روجر" القيام به في الليلة الأولى هو الإجابة عن مجموعة من الأسئلة المصممـة علـى مساعدته على تحديد القيـم العميقة التـي يعتنقها. وكما أشرنـا قبل ذلك، فأحـد الأسئلة التي نطرحها هـو: "فلتسافر بالزمن حتى نهايـة حياتك: ما الدروس الثلاثة الأهم التي تعلمتهـا؟". وبالرغم من أن حياته صارت صعبة، فإن "روجر" لم يكن رجلاً معقدًا. تلك كانت إجاباته:

١. الـزواج بشخص تحبـه وتحترمه وتجعل أسرتك دومًـا الأولوية الأولى فـي حياتك؛ فكل شيء آخر يأتي ويذهب، ولكن علاقاتك المهمة تدوم للأبد.
٢. اعمل بكد، وضـع معايير عالية، ولا ترضَ بأي شيء أقل من هذا الذي تستطيع إنجازه.
٣. عامل الآخرين باحترام وعطف.

والتباين بين القصة التي تلاها "روجر" علينا في اليوم السابق والدروس التـي تمنى أن يغرسها بأطفاله كان جليًّا بالنسبـة له. قال: "أعلم أنني أبدو منافقًـا، ولكن حتى لو كنـت مقصرًا، فتلك حقًّا هي الدروس التي أود فعلاً تعليمها ابنتيّ". وبالنسبة للسؤال الثاني "فكر في شخص ما تحترمه للغاية، صـف الخصائص التي تثير إعجابـك في هذا الشخص"، اختار "روجر" والده، والذي كان خياطًا ثم امتلك بعد ذلك متجرًا للتنظيف الجاف.

قال "روجـر": "طالما أعجبـت بكرامته ودماثته ونزاهتـه. كان يفتخر كثيـرًا بعمله، وكان يعامل جميع زبائنه باهتمام واحترام. وكان يتبع السلوك نفسه داخل أسرتنا، فبدا أنه لا يصاب قط بالإحباط أو الضيق، بالرغم من أنـه كان يعمل لساعات طويلة للغايـة". وبالنسبة لسؤال من يكون في أفضل حالاته، وصف "روجر" نفسه بأنه "محب للمرح، وعطوف، ومتفانٍ، ومبدع، ويمكن الاعتماد عليه إلى أقصى حد".

وعندمـا طلبنا منـه تحديد قيمـه الرئيسية الخمس، لـم نتفاجأ كثيرًا: العطـف، والتميز، والأسرة، والنزاهة، والصحـة. أخبرنا "روجر": "أعتقد أن أبـويَّ همـا من أمدانى بالقيـم الأربع الأولى. وبصراحـة، لم أكن لأضع الصحة في قائمتي قبل خوضي هذا البرنامج. ولكني الآن بعد أن رأيت كيف عَرَّضْتُ نفسي للخطر والعواقب التي كان يمكن أن أعانيها، بدت لي الصحة مهمة أكثر من أي وقت مضى".

والخطوة الأخيرة من عملية تحديد الهدف هي كتابة بيان بالرؤية. وكان بيان "روجر" كالتالي:

> أهـم أولوياتـي في الحياة هـي زوجتـي وأطفالي؛ فعندمـا نكون معًـا، أتعهد بمنحهـم كل طاقتـي وانتباهي. وكى أجعل هذا ممكنًا، لابـد أن أعتني بنفسي أيضًـا جسديًّا. وفى العمـل، أضع لنفسي معايير تميز عاليـة. وكقائد، أجسد جميـع قيمـي الأساسيـة ـ وخاصـة العطف والاهتمـام بالآخريـن والنزاهة، فأجعل الآخرين يشعرون بأننى أهتم لأمرهم وأنهم يستطيعون الاعتماد عليَّ. ومهما كان ما أفعله، فإنني أفعله بإخلاص.

وعندمـا حـان وقت وضع خطة عمليـة، ركز "روجر" علـى كُلٍّ من قيمه الأساسيـة وعوائـق الأداء التي حددها: الطاقة المنخفضـة، ونفاد الصبر، والسلبيـة، والافتقار إلى العمق في العلاقـات، والافتقار إلى الحماسة. وقد عـزف عـن تولي أمـر الكثير من الأمـور في وقـت واحد خوفًا مـن الفشل، فوافقناه الرأي. فكما أشرنا، فالنجاح في إحداث تغييرات صغيرة تدريجية وما يصاحب ذلك من المرور بانتكاسات صغيرة أفضل كثيرًا من وضع خطة

ضخمــة والفشل كلية. قرر "روجــر" تطوير مجموعته الأولــى من الطقوس والتــي تركز على زيادة قدراتــه الجسدية، ليس فقط لتحسين صحته، ولكن أيضًا استنــادًا إلى النظرية القائلة إن الطاقة غير الكافية هي العامل الذي جعله يعانى مشكلات في الأداء.

وأول طقســ طَــوَّره "روجــر" هو ممارســة التمرينات ثــلاث مرات على الأقــل في الأسبوع - أيام الثلاثاء والجمعة فــي الواحدة ظهرًا وفي صبيحة أيــام السبت في الساعــة العاشرة. التزم كذلك بتنــاول إفطار صحي عالي البروتيــن كل يوم وتناول وجبــات أصغر وذات فائدة غذائية أعلى على مدار اليــوم. والطقســ الثاني الذي تمنــى تطويره هو قضاء مزيــد من الوقت مع أسرتــه. وأفضل فكرة استطاع التوصل إليهــا في نهاية وقت تدربه معنا هي محاولــة مغادرة العمل في السادسة والنصف مساءً وليس بعد ذلك كل يوم، وألا يتنــاول العشاء مع العملاء أكثر مــن مرتين أسبوعيًا. وقد أراد التحدث مع زوجته قبل وضع المزيد من الخطط المحددة. وآمن "روجر" بأن مجرد إحداثه هذه التغييرات سيكون له أثر كبير على طاقته وعلاقاته وسلوكه في العمــل. وبعد قضائه يومًا أو اثنين معنا، غادر وهو يشعر بالإثارة والحماسة إزاء التحدي الذي ينتظره.

التوجه للمنزل

قبل استقلال الطائرة مباشرة بعدما غادر تدريبنا، تقصى "روجر" ليعرف ما الذي كان ينتظره في العمل. كان لديه ١٣٤ إيميلاً وخمس وأربعون رسالة صوتية ونصــف دستة أزمات تتطلب اهتمامه. وقــد أصيب بالفزع ليكتشف أنــه ليس لديه وقت تقريبًا ليلقي علــى زوجته وأطفاله التحية في الليلة التي عــاد فيها؛ فبعد أن ألقى عليهم تحية سريعة، اختفى في مكتب منزله وصبَّ تركيزه على حل مشكلات العمل. وفي صباح اليوم التالي استيقظ قبل الوقت الــذي اعتــاد الاستيقاظ بــه بساعة وغادر قبــل أن تستيقــظ أسرته، وفوت الإفطــار الذي خطط له. عوضًا عن هذا، التهم قطعة من الدوناتس وشرب

قدحًا من القهوة من المطعم المجاور لمكتبه. أمضى "روجر" الساعات الأربع التالية في حل نحو عشر مشكلات والرد على المكالمات والرسائل المتراكمة. وبالنسبة للغداء، تناول أكثر الأكلات مواءمة - شريحتين من البيتزا من الكافيتيريا، تناولهما على مكتبه. وقد فَوَّت تمرين وسط النهار الأول الذي وضعه في خطته، وخطط لممارسته في اليوم التالي. وكان قد وعد "ريتشل" بأنه سيحاول العودة إلى المنزل مبكرًا بعد تأخره طوال ثلاث ليالٍ، ولكن عندما حل الوقت الذي أرغم نفسه فيه على مغادرة العمل، كانت الساعة قد ناهزت السابعة والنصف مساءً.

وفي طريقه للمنزل، بينما يتملكه شعور بالإرهاق والإحباط، انخرط في التفكير، فقرر أنه لا يوجد حل؛ فبالرغم من كل الخطط المتفائلة التي وضعها، فقد عاد من حيث بدأ، ولن يصل إلى المنزل قبل الثامنة والنصف مساءً، وكان واثقًا بأن "ريتشل" ستكون غاضبة منه وأنه لن يكون لديه متسع من الوقت أو الطاقة لطفلتيه؛ فلايزال هناك الكثير من العمل في حقيبة أوراقه يستدعي اهتمامه.

وعندما انعطف "روجر" من طريق إنترستيت السريع ليدخل شارعه، تأججت داخله مشاعر لم يتمكن من فهمها. وفي أثناء مروره بالمتنزه المحلي الذي يبعد خمسين مترًا عن منزله، صارت المشاعر بداخله طاغية حتى إنه لم يستطع مواصلة القيادة. وقد تفاجأ عندما وجد أنه في اللحظة التي أوقف بها السيارة، بدأت الدموع تنهمر على وجهه. آخر مرة بكى فيها كانت، حسبما يتذكر، في حفل زفافه قبل اثنى عشر عامًا، وكانت تلك دموع الفرح، فأدرك أن هذه الدموع كانت انعكاسًا لحزن عميق يشعر به إزاء حياته، وأنه ظل يكبته لفترة طويلة. خطر ببال "روجر" أن ما يريد فعله حقًّا هو العودة إلى منزله ومعانقة زوجته وطفلتيه وإخبارهن إلى أى مدى يحبهن ويفتقدهن.

قاد "روجر" سيارته الأمتار القليلة المتبقية وهو يشعر بمزيد من الخفة والمرح. وعندما فتح الباب الأمامي نادى زوجته وابنتيه، لكن لم يُجِبْ أحد. بحث في المطبخ وغرفة اللعب، ولكن لم يكن هناك أثر لهن؛ فقد عَلَّمت

"ريتشـل" الطفلتين منذ فترة طويلة أن يتركا والدهمـا يستريح في الليالي التـي يعود فيهـا متأخرًا من العمل؛ لعلمها أنه سيكـون مجهدًا وحاد الطبع. لكـن في هذه المرة صعد "روجر" الدرجات فوجـد الفتاتين تلعبان معًا في غرفة "أليسا". وفي اللحظة التي رآهما فيها، جثًا على ركبتيه، وفتح ذراعيه فأتتـا إليـه مسرعتيـن. رفعهمـا للأعلى وبـدأت الدموع تنهمـر على وجهه مجددًا. بعد لحظات، دخلـت "ريتشل" الغرفة. وقفت عند الباب وارتسمت نظرة ذعر على وجهها.

قالت: "يا إلهي! لا تخبرني أنه تم فصلك".

ابتسـم "روجر" وسط دموعـه وقال: "لا. لا شيء من هذا القبيل. كل ما في الأمر أنني سعيد لرؤية الجميع".

فـي صبـاح اليوم التالي استيقـظ "روجر" بينما يـراوده شعور طيب لم يـراوده منذ سنوات. تناول الإفطار مع "ريتشل" قبل أن تستيقظ الطفلتان. كان صباحه في العمل محتدمًا، ولكنه أرغم نفسه على الالتزام بخطته وهي ممارسـة التمرينـات خلال ساعة الغـداء في النادي الصحـي بالقرب من مكتبـه. كانت المرة الأولى التي يستخدم فيهـا عضويته منذ أن استخدمها بعدما أهدته "ريتشل" إياها بمناسبة رأس السنة قبل ثمانية أشهر، وعندما انتهـي من تمريناته، كان "روجـر" متعبًا جسديًا ولكنه كان سعيدًا عاطفيًا. وبـدلاً مـن أن يتناول الهامبورجـر والبطاطس المقلية فـي مطعم للوجبات السريعـة بالقرب من مكتبه، توقـف عند متجر الأطعمـة الصحية المحلى وأعـد لنفسه غـداءً خفيفًا من قسـم السلاطات. وخلال فتـرة العصر، لم يشعـر بأنـه متعب للغاية، وهو الشعور الذي لم يـراوده قبل وقت طويل. وفي السادسة والنصف تمامًا غادر العمل متوجهًا للمنزل.

وباقتـراب "روجـر" من باحـة السيـارات القريبة من منزلـه، تأججت بداخله المشاعر نفسها التـي راودته بالليلة السابقة، وللمرة الثانية اضطر إلى أن يوقف السيارة. وتفاجأ للغاية عندما وجد أن عينيه اغرورقتا بالدموع مرة أخـرى، ونشبت لديه الرغبـة العارمة نفسها للتواجد مـع أسرته. وفي

هذه المـرة عندما دخل منزله، وجد الفتاتين تلعبـان في غرفة اللعب. فتح ذراعيه حينما هرعتا نحوه وشرع في البكاء ثانية.

صاحت "أليسا": "أمي، إن أبي يبكي مجددًا!".

التحول

وخـلال الأشهر الستة التاليـة، تمكن "روجر" من أن يعد علـى أصابع اليد الواحـدة عدد المرات التـي نجح خلالها ألا يتوقف فـي الباحة القريبة من منزله بعد عودته من العمل ويظل هناك طوال بضع دقائق على الأقل. توقفت الدموع، ولكن الشحنة العاطفية المتوقعة لم تفعل؛ فالتوقف في الباحة صار طقسًا مَكَّن "روجر" من إحداث تحول عميق؛ ففي كل مرة يوقف بها سيارته، كان يلقي بالعمل وراء ظهره ويمنح نفسه وقتًا للاتصال بالسبب الذي يجعل لأسرتـه كل هـذه الأهميـة له ومن يريـد أن يكون عندما يبقـى بصحبتهم. طوال سنوات، كانت العـودة إلى المنزل في نهاية يوم العمل أشبه بالانتقال مـن مهمـة منهكة إلـى أخرى. أمـا الآن فبـدأ يعتبـر أسرته مصـدرًا قويًّا لتجديـد الطاقة. فالتزم بمغـادرة العمل في السادسـة والنصف وممارسة تمريناته.

وبعـد ثلاثة أسابيع من عودته لمنزله، طَـوَّر "روجر" طقسًا ثانيًا متعلقًا بطفلتيه. فلأنه كان يغـادر في الصباح قبل استيقاظهما، قرر أن يكتب لكل منهما رسالة صغيرة ويدسها تحت بابي غرفتيهما. كانت تلك بمثابة وسيلة للتواصـل مع ابنتيه، بالرغم من أنـه لم يكن يراهما، وتأكيد مدى أهميتهما لـه، كما أصبحت كذلك مصـدرًا للمتعة؛ ففي بعض الأيـام، كتب ما أسماه "قواعـد روجـر للنظام"، والتي عادة ما كانت تتخـذ شكل خرافات قصيرة قـام بتأليفها. وفى ليالـي الأحد، كان يرسم لكل منهمـا مجموعة رسومات كرتونيـة - وهو الشـيء الذي اعتاد فعله في صحيفة كليتـه، ولكنه لم يفعله منذ ذلـك الحين. وعندما يسافـر، كان يرسل بإيميل لـكل فتاة كل صباح. وقد أدرك "روجر" كيف أصبحـت هذه الطقوس مهمة للفتاتين عندما كان

متعجلاً في صباح أحد الأيام ولم تتسنَّ له فرصة ترك رسائل لهما؛ فعندما عاد للمنزل في هذه الليلة، كانت كلتا الفتاتين بانتظاره وهي تعقد ذراعيها. قالت "أليسا": "أبي، لقد نسيت شيئًا في هذا الصباح".

طَوَّر "روجر" كذلك طقسًا صباحيًّا يشتمل على تناول الإفطار مع زوجته - بحيث يبادل بين تناول الشوفان وأومليت بياض البيض ومشروب البروتين. وتناول الطعام في المنزل منحه الفرصة أيضًا لتمضية وقت مع "ريتشل" قبل استيقاظ الطفلتين؛ ففرصة التواصل لمدة دقائق قليلة دون أن يقاطعهما أحد في كل صباح سرعان ما أصبحت ثمينة بالنسبة لهما؛ فكان هذا الوقت أكثر إثمارًا من وقت جلوسهما في صمت في أثناء قراءة الصحف في الصباح. بدلاً من ذلك، كان يتصفح العناوين الرئيسية في ثلاث دقائق، ويرجئ القراءة المتأنية للمساء بعد أن تخلد الطفلتان للفراش. وفي غضون أسبوعين، شعر "روجر" بتحسن جذري في جودة وقدر طاقته، سواء في المنزل أو العمل.

وعلى مدار الشهرين التاليين، طَوَّر "روجر" طقسين آخرين: الأول، كان تكريس الخمس عشرة دقيقة الأخيرة من طريقه إلى العمل في الصباح للتفكير في اليوم الذي ينتظره والاتصال بقيمه الرئيسية. والطقس الثاني هو الاتصال بشخص يهتم لأمره في طريق عودته للمنزل - والده ووالدته، أو أحد شقيقيه، أو صديق. وأدرك أن أبويه قَدَّرا بعمق حرصه على الاتصال بهما عددًا أكبر من المرات. أصبح هذا الروتين أيضًا طريقة عظيمة لتوطيد علاقته بصديق جيد كان يعيش في الجوار، ولكنه انتقل في العام الماضي. واتضح أن الصديق يعود إلى منزله في معظم الليالي في وقت عودة "روجر" نفسه، وشرعا يتحدثان طوال خمس عشرة إلى عشرين دقيقة، على هواتفهما الخلوية، مرة في الأسبوع على الأقل.

نجح "روجر" أيضًا في الالتزام بنظامه الرياضي؛ ففي خلال شهر، زاد عدد أيام ممارسته الرياضة من ثلاثة أيام إلى أربعة، مضيفًا فترة العصر في يوم الأحد. مبدئيًّا، كان قد خطط لممارسة الرياضة مرة واحدة

فـي عطلة نهاية الأسبـوع. وعرض تولي مسئولية الطفلتيـن في اليوم الآخر حتـى يتسنى لـ "ريتشل" ممارسة الرياضة هي الأخرى طوال بضع ساعات. كانـت مترددة في ترك الطفلتين أكثر مما تتركهمـا بالفعل خلال الأسبوع. أكـد لها "روجر" أنها بحاجة لتخصيصـ بعض الوقت لنفسها وأن ممارسة التدريبـات ستجعلها تملك مزيدًا من الطاقة الإيجابية عندما تكون معهما. اقترحت "ريتشل" في النهاية حلاً وسطًا؛ فاتضح أن جمعية الشبان المحلية ترعـى أطفال الآبـاء المشاركين في الجمعية؛ لذلك انضمـوا إليها كأسرة. بدأ "روجر" و"ريتشل" يتدربان معًا في عصر أيام الأحد، وكانا يصطحبان الطفلتيـن معهما. وفى منتصف يوم الأحد، كانت "ريتشل" تذهب لممارسة الرياضة وحدها، في حين يصطحب "روجر" الابنتين لتناول وجبة الإفطار والغداء.

وهـذه الطقوس المحيطـة بممارسة التمرينـات - تناول طعـام أفضل وقضـاء مزيـد من الوقت مـع أسرته - كانـت هي الطقوس الرئيسية التي اتبعهـا "روجـر" خلال الشهريـن التاليين لزيارته إيانا. وفـى حين أنها لم تكـن لها صلـة مباشرة بوظيفته، فـإن التغييـرات التي أحدثها لـم تحسِّن فحسـب صحته الجسديـة وعلاقاته مع أسرته ولكنها أثـرت إيجابيًّا كذلك علـى إنتاجيتـه في المكتب. وبعـد أن صارت تـراوده مشاعر أكثـر إيجابية وحيويـة، لم يعد "روجـر" يتسم بحدة الطبع في العمـل وتمكن من التركيز بشـكل أفضـل، وخاصة في فتـرات العصر بعـد ممارستـه الرياضة. ولأنه أصبح ينجز المزيد في وقت أقل، كان يستطيع مغادرة العمل في وقت مبكر دون أن يشعـر بالذنب. وفي مرتيـن على الأقل أسبوعيًّا كان يغادر العمل في الخامسـة والنصف ليصل إلى المنزل في السادسـة والنصف - أي مبكرًا عن موعده بساعة كاملة، وهو الشيء الذي لم يتمكن من فعله منذ أن امتهن هذا العمل قبل عقد كامل. وبعد ثمانية أسابيع من تركه إيانا، جاءنا اتصال مـن مديره والذي قال: "لا أعـرف كيف فعلتم هذا، ولكن يبدو الرجل وكأنه وُلد من جديد؛ فيبدو أنه أصغر بعشر سنوات، وأن الحماسة اشتعلت به مرة أخرى".

التوغل للعمق

بعد ثلاثة أشهر، بدأ "روجر" تطوير العديد من الطقوس الإضافية والتي كانت جزءًا من المرحلة الثانية من خطة عمله المبدئية (انظر الخطة كاملة في قسم المصادر التالي لهذا الفصل). أحد هذه الطقوس هو ترتيب أولويات عمله بشكل أفضل. قبل أن يأتي إلينا، كان "روجر" يخصص أول ساعة في العمل للرد على الإيميلات والمكالمات الهاتفية. والآن، شأنه شأن الكثير من عملائنا، ألزم نفسه بروتين يتمثل في تأجيل الرد على الإيميلات والرسائل الصوتية في كل صباح حتى يعالج على الأقل مشكلة واحدة مهمة وطويلة المدى.

ركز طقسه الثاني على الالتزام بفترات راحته بمزيد من الصرامة. وفي حين أنه كان صارمًا في الالتزام بالتوقف عن العمل في تمام الواحدة ظهرًا في اليومين اللذين كان يمارس فيهما التمرينات، إلا أنه كان لايزال يتمكن من العمل على نحو متواصل طوال ثلاث إلى أربع ساعات. قرر "روجر" أخذ فترتي راحة لاستعادة الطاقة، واحدة في الصباح والأخرى في العصر. ولطالما كان تَفَقُّدُ المكتبات واحدًا من أنشطته المفضلة، وبدأ يستغل استراحته الصباحية للذهاب إلى مكتبة بارنز آند نوبل التي تبعد ثلاثين مترًا عن مكتبه وقضاء خمس عشرة دقيقة هناك. وفى فترة العصر، استغل فترة الراحة ليطمئن على ابنتيه بعد عودتهما من المدرسة ثم ممارسة تمرينات التنفس العميق لمدة عشر دقائق على مكتبه. استبدل أيضًا بقطعة الحلوى التي كان يتناولها كأكلة خفيفة في فترة العصر نصف قطعة طاقة أو ثمرة فاكهة أو حفنة من الجوز.

والطقس الثالث الذي طوره "روجر" هو تناول الغداء مع واحد من مرءوسيه المباشرين كل أسبوع - وهناك سببان لاتباعه هذا الطقس: أولهما قيامه بتحديد العطف واحترام الآخرين كقيمة رئيسية والثاني جاء استجابة لتعليقات زملائه عليه عندما قاموا بوصفه بأنه انتقادي ونافد الصبر. وفي المواقف التي يشعر خلالها بأنه ينبغي عليه تقديم بعض

التغذيــة الاسترجاعية الانتقادية، ألزم نفسه بترديد شيء إيجابي في بداية كلامه ونهايته.

وبعــد ستة أشهر، عاد "روجر" إلى منشأتنــا لمواصلة خوض البرنامج. فــي اللحظة التي ولج فيها عبر البــاب، كان واضحًا أنه تغير بطرق جذرية، فبــدا أكثــر صحة ولكنــه أيضًــا كان مفعمًا بالحيويــة وبات أكثــر انخراطًا وتفاؤلاً. وكانت تغييراته الجسديــة قابلة للقياس الفورى، فخسر اثنى عشر رطــلاً، وانخفضــت نسبة الدهون فــي جسمه من ٢٧٪ إلــى ١٩٪، وانخفض معــدل الكولسترول لديه من ٢٤٥ إلــى ١٨٥ وكان ضغط دمه طبيعيًّا كذلك. وعندمــا اختبرنــاه، وجدنا أن قدرته على التحمــل زادت بنسبة ٢٥٪ وزادت قوتــه بنسبه ٣٥٪. طلبنا أيضًا من "روجر" أن يقدر مستوى انخراطه. وبعد أن كان قــد قدره بما يعادل ٥ في العمل و ٣ في المنزل، قدره الآن بما يعادل ٩ في الاثنين.

عقبات في الطريق

لــم يتغيــر كل جانب من جوانــب حياة "روجــر"؛ فاعترف بأنــه استمر في التدخين، وخاصة في الأيام العصيبة. ومازال غير راضٍ عن مستوى نزاهته وتحمله المسئولية - وكان يحاول الإيفاء بالتزاماته في وقتها. وفي كثير من الأحيان، كما أخبرنــا "روجر"، كان يدع المتطلبات الفجائية تحول انتباهه عــن الأولويات الأكثر أهميــة ولكن الأقل إلحاحًا. وعنــد تراكم المتطلبات، كان لايــزال ينزع إلى فقدان رباطة جأشه والاحتداد على الآخرين. وأخبرنا "روجــر" بأنه كان عاقد العزم على تطوير طقــس معني بالتحلي بمزيد من الدماثة في ظــل الضغوط - استخدام مثل هذه المواقف ليس كعذر لانتهاج سلوك سيئ ولكن كتحدٍّ لإبراز قدرته على القيادة.

والصعوبة الأخرى التي واجهت "روجر" هي مواصلة ممارسة طقوسه في أثنــاء السفر؛ فبالرغم من أنه كان يلتزم بها جميعًا بصرامة خلال تواجده في موطنه، فإنه تحتم عليه تطوير طقوس أخرى مشابهة عند السفر؛ فكان

نـادرًا ما يجد وقتًا ثابتًا لممارسة الرياضة. كان جدول أعماله مكتظًا للغاية حتـى إنه كان يلقـى صعوبة في أخذ فترات راحة. لم يكـن يختار ما يتناوله بحرص كذلك، فيفوت وجبات على مدار اليوم ويتناول أي شيء في متناوله بيـن الاجتماعات. وفي أثنـاء تناول العشاء مع العمـلاء، كان يتناول أحيانًا الكثير من الطعام ويتعاطى الكثير من الكحوليات.

ساعدنا "روجر" على تطوير طقس جديد مهم ومواصلة اتباع العديد من طقوسـه الفعلية في وقت سفره. كان يهدف الطقس الجديد إلى مساعدته علـى التعامـل مع الضغوط العاليـة بشكل أفضل - وبـث المزيد من الطاقة الإيجابيـة. طلبنـا مـن "روجـر" أن يصف المشاعـر التي تولدهـا بداخله الضغـوط. فأخبرنا بـأن أول شيء كان يشعر به هو قلق فـي صدره، وفيض من الأفـكار الانتقادية، ورغبة قويـة في السيطرة علـى الموقف. واقترحنا علـى "روجر"، عندما يجد نفسه في هذه المواقف، البدء في اتخاذ العديد من الأنفاس العميقة من البطن. طلبنا منه كذلك التفكير في شخص تروقه طريقـة تعاملـه مع المواقف العصبيـة، فاختار مديره. وأخيـرًا، طلبنا منه تصـور التصرف بالطريقة التي يعتقد أن مديره سيتصرف بها في الأزمات - واستخدامها كنموذج يحتذي به.

وبالنسبـة للسفر، أدرك "روجر" أن كل مـا عليه فعله هو تطوير طقوس مشابهـة لتلك التي يتبعها في موطنـه؛ فالنسبة لتناول طعام أفضل، قرر أن الطقس الأهم الـذي ينبغي عليه اتباعه هو البدء بأخـذ أكلات صحية معه حتى لا يغويه تناول الطعام غير الصحي عندما يكون في عجالة. وخلص إلى أن أفضـل وقـت يمارس فيه الرياضة في أثناء السفـر هو قبل تناول العشاء مـع العملاء، والـذي كان يعد أيضًا وسيلة لتخفيـف الضغط بعد يوم طويل. بـدأ "روجر" في جدولة مواعيد ممارستـه التمرينات بالطريقة نفسها التي يجـدول بها أية اجتماعات أخرى وعدم السماح لشيء بمقاطعة هذا الوقت. حرص كذلك على أن يقيم في الفنـادق التي يوجد بها مراكز للحفاظ على اللياقة. وأخيرًا، تعهد "روجر" بعدم احتساء الخمر في أثناء تناول العشاء.

لكن، كما أخبرنا "روجر"، في العديد من الشهور العديدة التالية كانت هنـاك أوقات يطلب فيهـا عميل ما نوعًا فاخرًا مـن الكحوليات ولا يستطيع "روجر" المقاومة. وكان يحـدث الشيء نفسه عند تناول الطعام في مطعم رائـع حقًّا. كان يفوِّت أحيانًا تمريناته عندمـا يصبح جدول أعماله مكتظًّا. لكـن في معظم الأحيـان، كان ينجح "روجـر" في الالتـزام بطقوس سفره الجديدة، حتى إنه كان يُخرج مازحًا قطع البروتين من حقيبته في منتصف الاجتماعات الطويلة. وبعد تسعة أشهر، أعلن أنه خسر سبعة أرطال إضافية.

والتغيير الذي وجده "روجر" الأكثر صعوبة - والذي ثبت في النهاية أنه الأكثـر إشباعًـا - هو تعلم الاستجابة بلباقة في ظـل الضغوط؛ فعندما منح نفسـه الوقت الكافي لأخذ خطوة للوراء واتبـاع الطقس الذي صممناه معًا، وجد "روجر" أنه استطاع الحد كثيرًا من رد فعله. وكانت هناك أوقات طغى فيهـا شعوره بأنـه عليه فعل شيء ما علـى قدرته على أن يكـون أكثر تروِّيًا. مـع وضع هذا في اعتبـاره، طور في النهاية طقسًا ثانيًـا لما أسماه "حالات الطـوارئ". في هـذه المواقف، تمثل تكتيكـه المتبع في الإيمـاء برأسه في هـدوء إذعانًـا بالرضا؛ بغض النظـر عن شعوره، ثم ترديـد شيء من قبيل "أتفهـم الأمـر، وأحتاج إلى بعض الوقت لاستيعابه قبـل أن أستجيب". كان هدفه الرئيسي هو عدم الاستجابة في أثناء شعوره بالغضب أو نفاد الصبر. وقـد كان تأثير هذا، كما أخبرنـا، على مرءوسيه المباشريـن رائعًا؛ فكلما أصبـح أكثر رقة وتشجيعًا، استجابـوا بمزيد من الإيجابية. وبعد ستة أشهر مـن زيارته الثانية لنـا، زادت العوائد الكلية التي يحصلها فريقه بما يتعدى ١٥٪ - وهي الفترة التي اتصف فيها الأداء العام في الشركة بالفتور.

وبعد اثنى عشر شهرًا من رؤيتنا "روجر" للمرة الأولى، وتحقيقه النجاح فـي حياته المهنيـة، أحدث تغييرًا مهمًّـا آخر في جدول أعمالـه؛ فاستأذن مديـره أن يعمـل يومًا مـن كل أسبوع من المنـزل. كان مقتنعًا بـأن بوسعه استغـلال الوقـت للهرب مـن المتطلبات اليوميـة وصب مزيد مـن الانتباه علـى المشروعات طويلة المدى والمشكلات التـي تتطلب تركيزًا أكبر. وفي الوقـت ذاته، كان تَوَّاقًا لمشاركة طفلتيـه حياتهما اليومية؛ ففي اليوم الذي

كان يعمل فيه من المنزل، كان يصطحب الطفلتين إلى المدرسة، ويذهب لأخذهما في فترة العصر، ويلتزم بالتوقف عن العمل في الخامسة مساءً. وكانت العلاقة الأعمق بطفلتيه مشبعة إلى أقصى حد، كما وجد أن اليوم الذي عمل فيه من المنزل كان مثمرًا للغاية.

وبالرغم من أنه كان متشككًا ومقاومًا عندما جاءنا للمرة الأولى، تمكن "روجر" من تحديد قيمه ووضع رؤية حققت له نجاحًا كبيرًا. فأصبحت هذه الأمور بمثابة وقود عالي الجودة بالنسبة له ومقياسًا يعتمد عليه عند مواجهته خيارات صعبة. وكانت طقوسه هي الوسيلة التي حقق عبرها رؤيته سواء في المنزل أو العمل. أخبرنا "روجر": "أكثر ما أذهلني أنه بمجرد أن صارت قيمي واضحة وأتقنت عملية تطوير الطقوس، لم تكن معظم التغييرات التي أحدثتها صعبة للغاية. كانت حياتي بحاجة لإيقاع معين. أستطيع أن أشعر كيف انتقلت طاقتي للآخرين في حياتي. والتحدي الذي أجابهه الآن هو أن أشعر بالحيوية وأحافظ على إيقاع حياتي".

المصادر

ملخص
النظام التدريبي
للانخراط® الكامل

١. **الهدف:** الأداء الجيد في ظل الظروف العصيبة.
   - اكتساب القدرة الضرورية للحفاظ على الأداء العالي في وجه المتطلبات المتزايدة.

٢. **الخلاصة المركزية:** الطاقة هي السبيل الرئيسي نحو بلوغ الأداء العالي.
   - تعني القدرة استطاعة المرء إنفاق الطاقة واستعادتها.
   - لكل فكرة وشعور وفعل عاقبة على الطاقة.
   - الطاقة هي المورد الفردي والمؤسسي الأهم.

٣. **الانخراط الكامل:** الطاقة القصوى في سياق الأداء العالي.
   - الطاقة الجسدية
   - الاتصال العاطفي
   - التركيز الذهني
   - التوافق الروحي

٤. **الانخراط الكامل هو نتاج التحكم الكامل في الطاقة في كل الأبعاد.**

٥. **مبادئ الانخراط الكامل:**
   - التحكم في الطاقة، وليس الوقت، هو السبيل لبلوغ الأداء العالي.

- الانخراط الكامل يتطلب الاستعانة بأربعة أبعاد منفصلة ولكن مترابطة للطاقة: الجسدية والعاطفية والذهنية والروحية.
- لأن الطاقة تذوي بالإفراط في استخدامها وعدم استخدامها كفاية، لابد أن نتعلم كيف نوازن بين إنفاق الطاقة وتجديدها بين الحين والآخر.
- لبناء القدرة، لابد أن نضغط على أنفسنا فيما وراء حدودنا الطبيعية؛ بحيث نتدرب بالطرق المنهجية نفسها التي يتبعها الرياضيون البارزون.
- طقوس الطاقة الإيجابية ـ أنظمة روتينية محددة بدقة للتحكم في الطاقة ـ هي السبيل لبلوغ الانخراط الكامل وأداء عالٍ ثابت.

٦. **يتطلب الانخراط الكامل الاستعانة بأربعة مصادر منفصلة ولكن مترابطة للطاقة:**

- المقدرة *الجسدية* وهي قدرة المرء على إنفاق واستعادة الطاقة على المستوى الجسدي.
- المقدرة *العاطفية* هي قدرة المرء على إنفاق واستعادة الطاقة على المستوى العاطفي.
- المقدرة *الذهنية* هي قدرة المرء على إنفاق واستعادة الطاقة على المستوى الذهني.
- المقدرة *الروحية* هي قدرة المرء على إنفاق واستعادة الطاقة على المستوى الروحي.
- المصدر الجوهري للطاقة هو المصدر الجسدي. وأهم هذه المصادر هو الروحي.

٧. **أربعة مصادر للطاقة:**

- تقاس المقدرة الجسدية بكمية الطاقة.
- تقاس المقدرة العاطفية بجودة الطاقة.
- تقاس المقدرة الذهنية بمدى تركيز الطاقة.
- تقاس المقدرة الروحية بقوة الطاقة.

٨. **قياس الطاقة:**

- كمية الطاقة المتاحة تقاس بالحجم (منخفضة إلى مرتفعة).
- جودة الطاقة المتاحة تقاس في ضوء ما إذا كانت بغيضة (سلبية) أو مبهجة (إيجابية).
- يقاس مدى تركز الطاقة المتاحة في ضوء ما إذا كانت واسعة النطاق أم ضيقة، وخارجية أم داخلية.
- قوة الطاقة المتاحة تقاس في ضوء ما إذا كانت ذاتية أو معنية بالآخرين، خارجية أم داخلية، سلبية أم إيجابية.

٩. **الأداء الأمثل يتطلب:**

- كمية عظيمة من الطاقة
- أعلى جودة للطاقة
- أوضح تركيز للطاقة
- أقصى قوة للطاقة

١٠. **العوائق أمام الانخراط الكامل:** العادات السلبية التي تعوق، تشوه، تهدر، تقلل، تستنزف، وتفسد الطاقة المخزنة.

١١. **نظام تدريب الانخراط الكامل:** يزيح العقبات بتطوير طقوس طاقة إيجابية إستراتيجية تكسب المرء قدرة كافية في جميع الأبعاد.

١٢. **طقوس الطاقة الإيجابية تدعم التحكم الفعال في الطاقة.**

- التحكم الماهر في الطاقة يتطلب استدعاء ما يكفي من الطاقة الوفيرة والجيدة والموجهة والقوية.

١٣. **هدف الطاقة طويل المدى:** استهلاك أكبر قدر ممكن من الطاقة الجيدة لأطول فترة ممكنة لأجل تحقيق الأمور الأهم:

- أقوى مقدرة جسدية محتملة ممكنة.
- أقوى مقدرة عاطفية محتملة ممكنة.

- أقوى مقدرة ذهنية محتملة ممكنة.
- أقوى مقدرة روحية محتملة ممكنة.

١٤. السن الزمني ثابت، أما السن البيولوجي، فيمكن تعديله من خلال التدريب.

- ما يحدد السن البيولوجي (والذي يتجسد في القدرة على تقديم أداء عالٍ) هو قدرة المرء على إنفاق الطاقة واستعادتها بفاعلية.

١٥. الانخراط الكامل يتطلب تعافيًا إستراتيجيًا بين الحين والآخر.

- الطاقة التي تعزز الانخراط الكامل يتم تجديدها وتخزينها في أثناء فترات التعافي الإستراتيجي (عدم الانخراط).

١٦. الانتقال الإيقاعي بين إنفاق الطاقة واستعادتها يسمى التذبذب.

- يعني التذبذب الدورة المثلى لفترات العمل/الراحة.
- يؤدي كل من التوتر المزمن بدون تعافٍ والتعافي المزمن بدون توتر إلى تقليل القدرة.
- في الرياضة، يشار لهاتين الحالتين بالإفراط في التدريب وعدم التدرب كفاية.

١٧. مقابل التذبذب هو الطولية.

- الطولية هي توتر مفرط دون تعافٍ أو تعافٍ مفرط بدون توتر كافٍ.
- مواقف الضغط العالي تولد قوى عاتية من الطولية.

١٨. أفضل طريقة للحفاظ على الأداء العالي هي تبني عقلية عدائي المسافات القصيرة وليس عدائي الماراثون.

- على مدار حياة مهنية تتراوح بين ثلاثين إلى أربعين عامًا، يمكن تقديم أداء أمثل من خلال العمل المكثف طوال ٩٠ إلى ١٢٠ دقيقة والذي يتبعه فترات قصيرة من التعافي وتجديد الطاقة.

١٩. معظمنا لا يتلقى تدريبًا كافيًا على المستويين الجسدي والروحي (عدم المعاناة من توتر كافٍ) ويفرط في التدريب ذهنيًا وعاطفيًا

(عدم تعافٍ كافٍ).

٢٠. التمرينات الفترية (الدورية) أفضل من تدريبات الحالة الثابتة (غير الدورية) فيما يتعلق بقدرتها على تعزيز مهارات التحكم في الطاقة.

٢١. الطاقة هي شيء متعدد الأبعاد داخل النظام البشري.

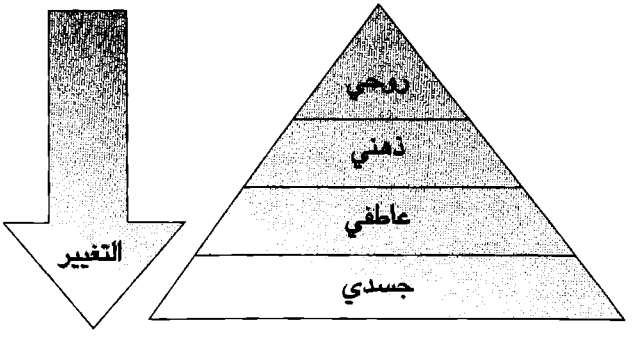
- هناك علاقة ديناميكية تربط بين الطاقة الجسدية والعاطفية والذهنية والروحية.
- التغييرات في أي بعد للطاقة يؤثر على الأبعاد الأخرى.

٢٢. تتبع الطاقة خطوطًا تطورية.

- المستوى الأول من التطور جسدي.
- المستوى الثاني من التطور عاطفي/ اجتماعي.
- المستوى الثالث من التطور إدراكي/ ذهني.
- المستوى الرابع من التطور أخلاقي/ روحي.

٢٣. كل بعد من الأبعاد الأربعة يتبع مراحل تطور خاصة به: (مثال: التطور العاطفي، التطور الإدراكي، التطور الأخلاقي).

٢٤. يبدأ نظام تدريب الانخراط الكامل روحيًا بالاتصال بالهدف.



٢٥. الطاقة الإيجابية العالية هي وقود الأداء العالي.

- تنبع الطاقة الإيجابية العالية من ملاحظة الفرص، والمغامرة، والتحدي (المنهج). تنتج الطاقة السلبية من إدراك التهديد والخطر ومخاوف البقاء على قيد الحياة (التحاشي).

أداء عالٍ ثابت في المواقف العصيبة
انخراط كامل
طاقة جسدية
تركيز ذهني
اتصال عاطفي
توافق روحي
تحكم في الطاقة
التحكم في القدرة على تعبئة وتركيز وفق الطاقة المناسبة للمهمة
أداء عالٍ في الظروف العصيبة
القدرات/المهارات الرئيسية ("المحفزات" الكبرى)
جسدية
عاطفية
ذهنية
روحية
القلب والرئتان
الثقة بالذات
التركيز
الاستدامة
عضلات البطن
الفاعلية في العلاقات
التداول الواعي
الثبات/الهدوء
الكتفان والظهر
بين الاضطراب
التحكم في الوقت
الرؤية
الساقان
الذراعان
الإبداع
جذب الآخرين
الصلابة/الميل
العادات/المهارات الناشئة ("المحفزات" الصغرى)
جسدية
عاطفية
ذهنية
روحية
النوم
الصبر
التصور
الصدق
التدريبات
التفتح
التحديد الزمني إلى الذهني
الرؤية
النظام الغذائي
الثقة
السلوك الزمني
الاستدامة
إضافة الماء
الاستمتاع
الاستجمام الذهني
الحكمة

آليات
الطاقة
المؤسسية

- الشركة أو المؤسسة هي ببساطة مستودع الطاقة المحتملة والتي يمكن الاستعانة بها للقيام بالمهمة المخولة بها.
- كل فرد في الكيان المؤسسي هو مستودع للطاقة المحتملة.
- تماماً كما تعد كل خلية في الجسد البشري مهمة للصحة العامة وحيوية الجسد، يعتبر كل فرد مهمًا للصحة العامة وحيوية الكيان المؤسسي.
- الكيان المؤسسي هو وجود حي يتنفس، ويتضمن خلايا فردية من الطاقة الديناميكية.
- القدرة الكلية للكيان المؤسسي على القيام بالعمل هي مجموع قدرات الخلايا الفردية داخل المؤسسة.
- نفس مبادئ التحكم في الطاقة التي تصدق على الأفراد تصدق أيضًا على المؤسسات.
- أهم الموارد المؤسسية هي الطاقة.
- كي تتمكن المؤسسة من تعزيز إمكاناتها، لابد من حشد أربعة أشكال منفصلة ولكن مترابطة للطاقة لتحقيق هدف الشركة: الجسدية والعاطفية والذهنية والروحية.
- لأن الطاقة في الكيان المؤسسي تذوي بالاستخدام، فلابد من موازنة إنفاق الطاقة المؤسسية مع استعادة الطاقة.

- تزداد الطاقة المؤسسية بزيادة الأفراد لقدرتهم الجماعية.
- الحس المشترك بالهدف المؤسسي، والقائم على قيم عالمية، هو مصدر الوقود الأفضل للعمل المؤسسي.
- أساس حشد الطاقة في الكيان المؤسسي *جسدي*؛ فجودة اللياقة والنظام الغذائي والنوم والراحة والتماهي بين الأفراد تلعب دورًا أساسيًّا في تحديد القدرة المؤسسية الإجمالية.
- للكيان المؤسسي نبض *جسدي* قوي أو ضعيف، يعكس مقدرته على إنفاق واستعادة الطاقة بشكل إيقاعي.
- للكيان المؤسسي نبض *عاطفي* قوي أو ضعيف يعكس قدرته على العطف والتعاطف والثقة والاستمتاع والتحدي.
- للكيان المؤسسي نبض *ذهني* قوي أو ضعيف يعكس قدرته على اتخاذ قرارات جيدة، والتفكير المنطقي، والتركيز الواضح، والإبداع.
- للكيان المؤسسي نبض *روحي* قوي أو ضعيف يعكس قدرته على الصدق والنزاهة والالتزام والإقناع.
- القادة هم المسئولون عن الطاقة المؤسسية. إنهم يحشدون ويوجهون ويقودون ويجددون ويركزون ويستثمرون الطاقة من كل الخلايا الفردية من أجل تحقيق هدف الشركة.
- القادة العظام خبراء في حشد وتركيز كل موارد الطاقة في الكيان المؤسسي لأجل تحقيق هدف الشركة.
- يدرك القادة العظام أن الطاقة الإيجابية العالية هي وقود الأداء العالي. ويعكس كل جانب من جوانب قيادتهم هذا الفهم بوضوح.
- لابد من الحشد الإيجابي لطاقة كل خلية فردية في الكيان المؤسسي. ويتطلب هذا المواءمة بين الهدف الفردي والمؤسسي.
- المواءمة توجه الأداء؛ فالافتقار إلى المواءمة يقوِّض إلى حد كبير من كمية وجودة واتجاه وقوة الطاقة المتاحة.

أهم إستراتيجيات التحكم في الطاقة الجسدية

١. اخلد إلى الفراش مبكرًا واستيقظ مبكرًا.

٢. اخلد إلى الفراش واستيقظ في الأوقات نفسها.

٣. تناول من خمس إلى ست وجبات صغيرة يوميًّا.

٤. تناول طعام الإفطار كل يوم.

٥. اتبع نظامًا غذائيًّا متوازنًا وصحيًّا.

٦. قلل من السكريات البسيطة.

٧. اشرب من ٤٨ إلى ٦٤ أوقية من الماء يوميًّا.

٨. خذ فترات راحة كل تسعين دقيقة خلال العمل.

٩. مارس بعض النشاط الجسدي يوميًّا.

١٠. مارس على الأقل تمرينين من تمرينات جهاز القلب والأوعية الدموية الفترية وتمرينين للقوة في الأسبوع.

أمثلة للمؤشر الجلايسيمي

منخفض	متوسط	عالٍ
اللوز	المشمش	كعك الباجيل
التفاح	الموز	البطاطس المخبوزة
الفاصوليا	حساء الفول	الخبز ـ بعضه
الكرنب	البنجر	الكعك
الكاجو	التوت	الحلوى
الكرز	البسكويت	الجزر
الدجاج	الخبز ـ بعضه	الحبوب ـ الكثير
الجبن القريش	الفاكهة المعلبة	الكعك
المشمش المجفف	الشمام	رقائق الذرة
البيض	قطع الحبوب	أكواب الكيك
الجريب فروت	الحبوب ـ الكثير	البلح ـ مجفف
الخضراوات الخضراء	الشيكولاتة	الدونتس
العدس	الذرة	البطاطس المقلية
اللبن	الكسكسي	رقائق جراهام
جبن الموتزاريلا	الرقائق ـ معظمها	البطاطس المهروسة
القطع المغذية ـ معظمها	الكرواسون	التوست المقرمش
مخفوقات اللبن المغذية	كوكتيل الفاكهة	أصابع مملحة تتخذ شكل عقدة
البرتقال	الجرانولا	
الخوخ	العنب	القرع
زبد الفول السوداني	العسل	الزبيب
الفول السوداني	الأيس كريم	كعك الأرز
الكمثرى	العصائر	رقائق السالتين
الجوز الأمريكي	الكيوي	الصودا
الفستق	حساء العدس	مشروبات الطاقة

منخفض	متوسط	عالٍ
البرقوق	المانجو	بودينج التبيوكة
الخوخ	المافين	ويفر الفانيلا
بذور القرع	الشوفان	الوفل
لبن الصويا	عصير البرتقال	البطيخ
البازلاء المفلوقة	الباستا	
بذور عباد الشمس	المعجنات	
حساء الطماطم	حساء البازلاء	
الطماطم	الأناناس	
التونة	الفشار	
الديك الرومي	رقائق البطاطس	
الجوز	الزبيب	
الزبادي (سادة)	الأرز	
	السكر	
	البطاطا الحلوة	

أنظمة تدريب

الانخراط الكامل®

خطة التطور الشخصي

الاسم: روجر بي.

التاريخ: ٣٠ مارس ٢٠٠٠

ورقة عمل الرؤية

أعمق قيمي:

١. الأسرة
٢. احترام الآخرين ومعاملتهم بعطف
٣. التميز
٤. النزاهة
٥. الصحة

مواطن قوتي:

١. الولاء
٢. التنظيم
٣. التركيز
٤. التمسك بالأخلاق/القيم
٥. الصدق

إذا ما سافرت بالزمن إلى نهاية حياتك، فما الدروس الثلاثة الأهم التي تعلمتها؟ ولماذا تعد حيوية؟

١. الزواج بشخص تحبه وتحترمه وتجعل أسرتك دومًا أولى أولوياتك

٣. العمل بكد، ووضع معايير عالية، وعدم الرضا بأي شيء أقل مما تستطيع إنجازه.

٢. معاملة الآخرين بعطف واحترام.

فكر في شخص تحترمه للغاية. حدد أكثر صفات تثير إعجابك في هذا الشخص.

والدي

١. كرامته

٢. عطفه

٣. نزاهته بغض النظر عن التحديات التي يواجهها

من أنت في أفضل حالاتك؟

عطوف، رحيم، متفان في العمل، محب للمرح، وشخص يمكنك الاعتماد عليه

ما العبارة التي تود رؤيتها على شاهد قبرك والتي تصف من كنت في أثناء حياتك؟

كان عطوفًا، ولم يتوقف قط عن منح المزيد للآخرين.

اكتب بيان (بيانات) رؤيتك في الزمن المضارع. ولابد ان تكون عملية وملهمة إلى اقصى حد.

رؤيتي الشخصية (التي تعكس قيمي العميقة):

أولى أولوياتي في الحياة هي زوجتي وطفلتاي، عندما تكون معًا، ألتزم بمنحهم كل طاقاتي وانتباهي. وكي أجعل هذا ممكنًا، لابد أن أعتني بنفسي جسديًا أيضًا.

رؤيتي إزاء عملي/حياتي المهنية (التي تعكس رؤيتي وقيمي الشخصية):

في العمل، أتمسك بمعايير تميز عالية، وكقائد، أجسد جميع قيمي الرئيسية - وأهمها العطف والاهتمام بالآخرين والنزاهة.

أجعل الآخرين يشعرون بأنني أهتم لأمرهم وواثقين بأن بإمكانهم الاعتماد علي للأداء بالتزاماتي. أفعل كل شيء، مهما كان، بإخلاص.

ورقة عمل العوائق

	أهم عوائق الأداء في العمل	التأثيرات على الطاقة/الأداء
١.	الطاقة المنخفضة	الأداء السيئ. افتقار العلاقات إلى العمق. سعادة منقوصة.
٢.	نفاد الصبر	يضاعف الطاقة السلبية لدىّ ولدى الآخرين. يفضي إلى عدم الأمان والثقة المتدنية في الآخرين ويجعلني متوتّرًا ومتململاً.
٣.	مفكر سلبي	أنخرط دومًا في النهاية في حالة من الطاقة العالية السلبية أو الطاقة المنخفضة السلبية في العمل وفي المنزل.
٤.	الافتقار إلى العمق في العلاقات	يقوض القدرة الفعالة على القيادة والترابط مع الأسرة والأصدقاء.
٥.	الافتقار إلى الحماسة	يقوض المثابرة والالتزام. الحياة ليست زاهية الألوان - كل شيء رمادي. لا أستطيع توليد أية إثارة أو قوة حقيقية.

خطة العمل والتطور لأجل بلوغ الانخراط الكامل

إستراتيجية تطوير الطقوس

العضلة (العضلات) المستهدفة: *القلب والرئتان، الجزء العلوي والسفلي من الجسم*

العائق أمام الأداء: *الطاقة المنخفضة*

التغيير القائم على القيمة (القيم): *الأسرة*

التأثير المتوقع على الأداء: *إنتاجية أعلى، أخطاء أقل، قرارات أفضل*

	طقوس طاقة إيجابية تدعم التغيير المستهدف:	تاريخ البدء
١.	*ممارسة الرياضة: التدريب ثلاث مرات في الأسبوع ـ أيام الثلاثاء والجمعة في الواحدة ظهرًا (التركيز على التمرينات الفترية)*	١/٤
٢.	*أخذ فترة راحة كل ٩٠ دقيقة خلال العمل*	١/٥
٣.	*أخذ أكلات خفيفة عند السفر. تناول الطعام واحتساء المشروبات كل ٩٠ دقيقة إلى ساعتين في رحلات السفر.*	١/٥
٤.	*ترك العمل في الخامسة والنصف مرتين أسبوعيًا*	١/٦

خطة العمل والتطور لأجل بلوغ الانخراط الكامل

إستراتيجية تطوير الطقوس

العضلة (العضلات) المستهدفة: *الصبر*

العائق أمام الأداء: *نفاد الصبر*

التغيير القائم على القيمة (القيم): *احترام الآخرين ومعاملتهم بعطف*

التأثير المتوقع على الأداء: *حصولي على المزيد من الطاقة الإيجابية لي وللمحيطين بي. بلوغ الانخراط الكامل عددًا أكبر من المرات.*

	طقوس طاقة إيجابية تدعم التغيير المستهدف:	تاريخ البدء
	قراءة بيان رؤيتي في السادسة والنصف صباحًا من كل صباح.	١/٤
٢.	*أخذ فترة راحة كل ٩٠ دقيقة خلال العمل.*	١/٤
٣.	*أخذ اكلات خفيفة في أثناء السفر. تناول الطعام واحتساء المشروبات كل ٩٠ دقيقة إلى ساعتين في رحلات السفر*	١/٥
٤.	*طقس معين خاص بـ "الطوارئ" كلما شعرت بنفاد الصبر أو حدة الطبع.*	١/٦

خطة العمل والتطور لأجل بلوغ الانخراط الكامل

إستراتيجية تطوير الطقوس

العضلة (العضلات) المستهدفة: *التفاؤل الواقعي*

العائق أمام الأداء: *التفكير السلبي*

التغيير القائم على القيمة (القيم): *النزاهة . التميز*

التأثير المتوقع على الأداء: *إنتاجية عالية نتيجة المزيد من الطاقة والتركيز*

	طقوس طاقة إيجابية تدعم التغيير المستهدف:	تاريخ البدء
١.	*الاستعداد في الطريق للعمل - مراجعة أنشطة اليوم والتدرب على الإطار الإيجابي.*	١/٤
٢.	*أخذ فترة راحة كل ٩٠ دقيقة خلال العمل*	١/٤
٣.	*أخذ أكلات خفيفة في أثناء السفر. تناول الطعام واحتساء المشروبات كل ٩٠ دقيقة إلى ساعتين في رحلات السفر.*	١/٥
٤.	*طقس محدد في حالات "الطوارئ" عندما أشعر بنفاد الصبر وحدة الطبع.*	١/٦

خطة العمل والتطور لأجل بلوغ الانخراط الكامل

إستراتيجية تطوير الطقوس

العضلة (العضلات) المستهدفة: *العطف، الرحمة، الصداقة*

العائق أمام الأداء: *الافتقار إلى العمق في العلاقات*

التغيير القائم على القيمة (القيم): *الأسرة، النزاهة، احترام الآخرين ومعاملتهم بعطف*

التأثير المتوقع على الأداء: *تواصل أفضل مع أعضاء الفريق والأسرة، المزيد من الطاقة الإيجابية*

	طقوس طاقة إيجابية تدعم التغيير المستهدف:	تاريخ البدء
١.	*في طريق العودة إلى المنزل ـ الاتصال بشخص أهتم لأمره*	
٢.	*ترك رسالة صباحية للطفلتين*	
٣.	*تناول الإفطار في الصباح مع "ريتشل" (الزوجة)*	
٤.	*تناول الإفطار والغداء مع الابنتين في عصر الأحد*	
٥.	*تناول الغداء مع أحد المرءوسين المباشرين كل أسبوع*	
٦.	*الذهاب لأخذ الطفلتين من المدرسة في اليوم الذي أعمل به من المنزل*	١/٥

خطة العمل والتطور لأجل بلوغ الانخراط الكامل

إستراتيجية تطوير الطقوس

العضلة (العضلات) المستهدفة: *الحماسة، الإقناع*

العائق أمام الأداء: *الافتقار إلى الحماسة*

التغيير القائم على القيمة (القيم): *الأسرة، النزاهة*

التأثير المتوقع على الأداء: *المزيد من المثابرة والمرونة*

	طقوس طاقة إيجابية تدعم التغيير المستهدف:	تاريخ البدء
١.	*الاستعداد في طريقي للعمل - مراجعة أنشطة اليوم والتدرب على الإطار الإيجابي*	
٢.	*كتابة نبأ الرؤية على خلفية جهاز الحاسوب.*	

سجل مدى تحمل المسئولية

الاسم: _____ (الزوجة/ الزوج) _____ الأسبوع: _____

التوجيهات: قيم نفسك يوميًّا في كل واحد من هذه الجوانب مستخدمًا مقياسًا من ١ إلى ٥ (٥ = ناجحًا للغاية، ١ = ليس ناجحًا). أضف أية ملاحظات على السلوك، العوائق المزمنة، تعليقات، إلخ. سجل أيضًا الأوقات والتأثيرات حينما يكون ذلك ممكنًا.

الطقوس	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة	السبت	ملاحظات
أول شيء أفعله في الصباح هو تقدير قيمي								
تناول الإفطار في المنزل مع زوجتي "ريتشل"								
تناول الإفطار والغداء مع الثنائين يوم الأحد								
ترك رسالة صباحية للأبناء								
مراجعة أنشطة اليوم								
تناول الطعام واحتساء مشروبات كل ٩٠ دقيقة إلى ساعتين								
أخذ فترة راحة كل ٩٠ دقيقة خلال العمل								
تناول الغداء مرة أسبوعيًّا مع أحد المرؤوسين المباشرين								
طقوس العبور في حالات الطوارئ								
الاتصال بالأحباء من الطريق للمنزل								
مغادرة العمل في الخامسة والنصف مرتين أسبوعيًّا								
ممارسة التمرينات القتالية ثلاث مرات في الأسبوع								
أخذ الطفلتين من المدرسة في اليوم الذي أعمل به من المنزل								

الإنجاز: _____

أنظمة تدريب

الانخراط الكامل®

خطة التطور الشخصي

الاسم:_____

التاريخ:_____

ورقة عمل الرؤية

أعمق قيمي:

١.
٢.
٣.
٤.
٥.

مواطن قوتي:

١.
٢.
٣.
٤.
٥.

إذا ما سافرت بالزمن إلى نهاية حياتك، فما الدروس الثلاثة الأهم التي تعلمتها؟ ولماذا تعد حيوية؟

١.
٢.
٣.

فكر في شخص تحترمه للغاية. ما أكثر ثلاث صفات تثير إعجابك في هذا الشخص؟

١.
٢.
٣.

من تكون في أفضل حالاتك؟

ما العبارة التي تود رؤيتها على شاهد قبرك والتي تلخص الشخص الذي كنته في حياتك؟

اكتب بيان (بيانات) رؤيتك في الزمن المضارع. لابد أن يكون عمليًّا وموحيًا للغاية.

رؤيتي الشخصية (التي تعكس أعمق قيمي):

رؤيتي حيال عملي/حياتي المهنية (التي تعكس رؤيتي وقيمي الشخصية):

ورقة عمل العوائق

عوائق العمل الرئيسية	التأثيرات على الطاقة/الأداء

خطة العمل والتطور لأجل بلوغ الانخراط الكامل

إستراتيجية تطوير الطقوس

العضلة (العضلات) المستهدفة:

العائق أمام الأداء:

التغيير القائم على القيمة (القيم):

التأثير المتوقع على الأداء:

	طقوس طاقة إيجابية تدعم التغيير المستهدف:	تاريخ البدء

سجل مدى تحمل المسئولية

الاسم: _____ الأسبوع: _____

التوجيهات: قيم نفسك يوميًّا في كل واحد من هذه الجوانب مستخدمًا مقياسًا من ١ إلى ٥ (٥ = ناجحًا للغاية، ١ = ليس ناجحًا). أضف أية ملاحظات على السلوك، العوائق المزمنة، تعليقات، إلخ. سجل أيضًا الأوقات والتأثيرات حينما يكون ذلك ممكنًا.

الطقوس	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة	السبت	ملاحظات

الإنجاز: _____

شكر وتقدير

لابد أن يتوجه كل منا بالشكر للآخر؛ فكلانا أمضى حياته كبالغ في البحث عـن المعلومات. فانصبَّ عمل "جيم" المبكر على مصدر القدرة الإنسانية - كيـف يستطيع بعض الناس تقديم أعلى مستويات الأداء في ظل الضغوط الاستثنائيـة. وانصـب تركيز "توني" علـى فهم طبيعة الحكمـة - ما الذي يشكل حياة مرضية ومثمرة وجيدة.

ونحـن صديقان منـذ أكثر من عقد، ولكننا بدأنـا العمل معًا منذ خمس سنوات مضت لنرى إذا ما كانت أفكارنا مجتمعة ستكون أفضل من أفكار كل واحد منا على حدة، وكان هذا بمثابة اتحاد مُثْرٍ ومثير منذ اليوم الأول. وعلى مدار الأيام الثلاثة التالية، كنا نبدأ العمل كل صباح في السادسة والنصف تقريبًـا بالتحدث طوال ما يناهز ساعتين، مطورين النموذج وعملية التغيير التي نستخدمها مع عملائنا، والتي صارت أساس هذا الكتاب.

بـدأ "جيـم" عمله مـن الأسفل للأعلـى، مركـزًا على السلـوك والأداء بوصفهمـا البوتقة التي يقاس النجاح وفقها. وكان "توني" يعمل من الأعلى للأسفل، وركز عملـه على المعنى والغرض بوصفهما أقوى مصادر التوجيه والحافـز. ومعًـا، طورنـا نموذجًـا مدمجًـا ومتعدد الأبعـاد لـلأداء العالي والانخـراط الكامـل. واتضـح لنـا أن الإدارة الماهرة للطاقة هـي القاسم المشتـرك. وهذه الأفكار هي عمل في حيز التنفيذ، وهو ما كان بمثابة خبر سعيـد لشراكتنـا؛ فبالنسبة لكلينا، كانت تلك هـي التجربة الأكثر إثراءً في حياتنا المهنية - مصدرًا للشغف المشترك والتحدي الذي لا ينتهي والمتعة الغامرة.

ونحـن مسئـولان مسئوليـة كاملة عـن هذا الكتـاب، ولكنه نتـاج عقول عديـدة. وكان "جـاك جروبيل" هو من ابتكر مصطلـح Corporate Athlete منـذ عشرين عامًا مضت، وكان شريكنا ورفيقنا وزميلنا الداعم طوال هـذه العمليـة. ولا يوجد من يستطيـع توضيح مفاهيـم Corporate Athlete أفضـل منه. وأمدنا "ستيف دولان" بضبط النفس وتركيز لا يلين على تحسين عمليتنا على جميع المستويات.

ونقـدم جزيل الشكر لزملائنـا في مركز أنظمـة أداء LGE لما قدموه من إسهامـات إبداعية خلاقة: "مارك أنشيـل"، "راكويل كروكر"، "جورج كرياسيز"، "مارتي لودويج"، "كاثرين ماكارثي"، "بريان والاس"، و"جارث ويس". وقد قرأ "ويل مار" ما ظننا أنه المسودة النهائية لهذا النص، وكانت لديـه مجموعة من التبصرات العبقرية حـول كيفية إعادة تنظيمه. كانت لا تقـدر بثمن. و"كريس أوسوريو" هو أحدث شركائنا، وقد أمدنا بالفعل بعدد من المهارات الاستثنائية.

وفريق عملنا بالكامل في مركز LGE هم أناس من الطراز الأول. ولابد أن نتقدم بشكر خاص لاثنين منهم. تعمل "رينيت جايسر" في مركز LGE منـذ تأسيسه، وبدون شغفها وتفانيها وسعة حيلتها، ما كنا لنتجاوز الأوقات العصيبـة. وعايشـت مساعدتنـا "بيكـي هوهولسكي" عشـرات التكرارات لهذه الأفكار خلال السنـوات الثلاث الماضية. وهي صبورة وملتزمة ومرنة ومذهلة فيما تفعله. إننا فخوران حقًّا بالعمل معها كل يوم.

ونحن مدينون للعديد من المفكرين العظام من الماضي، ومجموعة من المعاصريـن الذين ترك عملهم أثرًا كبيرًا على عملنا. والجدير بالذكر أننا أمضينـا كثيرًا مـن الساعات في مناقشة هذه الأفـكار مع "روبرت كيجان" و"ليـزا لاهـي"، والتـي كانـت تبصراتهمـا بشأن مـا يمنع الناس إحداث تغيير يـدوم عبقرية وفريدة. استفدنا كذلك من أفـكار وحماسة "ريتشارد بوياتزيس"، والذي كان نموذجه للتغيير وأبحاثـه الداعمة موحية لنا. وفي محاولـة منا لتطوير نموذج متكامل للانخـراط الكامل، استطعنا أن نستمد قيمة عظيمة من أعمال "ميهالي تشيكسمنتيهاي"، و"دان جولمان"، و"جيم

كولينز"، و"ستيفن كوفي"، و"ديفيد مايرز"، و"مارتن مور إيد"، و"إرنست روسي"، و"مارتن سليجمان". وتستشهد مقالات "كوني زويج" و"جيرمايا آبراماز" في كتابهما *Meeting The Shadow* بآراء الكثير من المفكرين العظام حول السبب الذي يجعلنا نقاوم إدراك الحقيقة والعواقب التي نعانيها جَرَّاء ذلك.

ونحن مدينون بعمق كذلك لعملائنا المحليين والداعمين، والذين كانوا على استعداد لبذل قصارى جهدهم بتطبيق برنامجنا في مؤسساتهم. ونحن ممتنون على وجه الخصوص لـ "بروس بريرتون"، و"مارسي كوين سميث"، و"روبرت ديفازيو"، و"لوري كريمر" في سولومون سميث بارني، بالإضافة إلى "روب كناب" في ميريل لينش، و"تشارلز كوهين" في بنكوبينتال، و"سكوت ميللر" و"تاي هيلمز" في هيات، و"بات كرول" في ماكدونالدز، و"دان بريستل" و"فيب فارو بورت" في إيستي لاودر، و"ستيف رينموند" في بيبسيكو، و"بيتر سكاتورو" في سيتي جروب.

كانت عميلتنا "أليس مارتيل" متحمسة إلى أقصى حد حول هذا المشروع منذ اليوم الأول الذي عرضنا فيه الأفكار عليها في شكل أولي للغاية، وقد تمكنت من استثارة اهتمام الكثير من الأشخاص الآخرين، ومنذ ذلك الحين قرأت جميع مسودات النص، وعلقت على جميع التفاصيل، وروَّجت للكتاب في جميع الفرص. إننا نقدرها حقًّا.

وكان "فريد هيلز" في منظمة فري بريس متحمسًا للغاية أيضًا بشأن إمكانات هذا الكتاب منذ المرة الأولى التي قرأ بها مخططنا. لقد كان محررنا ونصيرنا عبر هذه العملية. ونقدر كذلك كل الأشخاص الآخرين في منظمة فري بريس، الذين عملوا بكد كي يظهر هذا الكتاب للنور، ومنهم "مارثا ليفن"، و"دومينيك أنفوسو"، و"سوزان دوناهو"، و"كاريسا هايز"، و"كيلي جيونتي". ونقدر على وجه الخصوص "كارولين ريدي" والتي أجبرتنا حماستها على تكليف سايمون آند شوستر بنشر هذا الكتاب.

وشكر خاص لـ "فيكي" و"بوب زولنر" لدعمهما القوي وإيمانهما برؤيتنا من اليوم الأول، و "جوردن يوهلنج" لمساعدتنا على تحقيق حلمنا،

وللكثيريـن ممن ساعدونا على مدار الطريـق: "جيف بالاش" و"براد بلوم" و"دان بريستـل" و"ديك فوكـس" و"جو توريز" و"جـون جيلبانك" و"فريد كيـل" و"مايـك لاوسون" و"بيتـر مور" و"مـارك باكالا" و"جيـف سكلار" و"كاثرين وليامز".

جيم يتقدم بالشكر والثناء

أود أن أشكر كل الرياضيين الذين أثروا حياتي وشكلوا قاعدة تفكيري بشأن القـدرة والأداء العالـي، وأهمهم "جيم كوريير" و"تـوم جاليكسون" و"دان جانسن" و"مايك ريتشر".

أود أيضًـا الاعتـراف بقيمة الإسهامات التي أدلى بهـا عدد لا حصر له مـن باحثي علم نفس الرياضة والتدريبات، وأبرزهم "ديان جيل" و"دانيال جولد" و"روبرت سينجر" و"ويلسي سايم".

تقديـري الجزيـل أيضًا لـ "هوارد بـرودي" و"تود إلينبيكـر" و"راندي جيربر" و"ريان ماكولي" و"دوج ماكوردي" و"مارك" و"بيتسي ماكورماك" و"روب بلامبو" و"تور" و"إيدي ريسافاج" و"بول رويتارت" و"ستان سميث" و"كاثي تون" و"دنيس" و"بات دير ميت" و"آمي ويشنجارد".

وأتوجـه بالشكـر لشقيقي "تـوم" وشقيقتي "جين" (مـارى مارجريت لويـر) اللذين تُجسـد حياتهما ما يـدور حوله هذا الكتـاب. وإلى "رينيت" لأجـل حبها القوي ودعمها وإيمانها عبر جميـع العواصف. وأخيرًا، لأولادي الثلاثـة، "مايـك" و"بات" و"جيـف" الذين يشكلون معنـى حياتي ولطالما كانـوا أعظم معلميـن لي. علاوة على هذا، فهم مصـدر لا ينضب لسعادتي وحماستي إزاء الحياة.

توني يتقدم بالشكر والثناء

أود أن أتقدم بالشكر لكل الناس في حياتي الذين تحملوا هوسي بهذه الأفكار، وعززوا تفكيري، وساعدوا في الحفاظ على توازني وتواضعي (نسبيًّا):

أحتفظ بمكان خاص لـ "شقيقي الأصغر" "آل إدموند"، الذي علمني الكثير عن الشجاعة والبقاء والأمل. وكان لـ "ناثان شوارتز سالانت" تأثير كبير على حياتي. لقد ساعدني على الإبحار عبر كل أزمة واجهتها خلال العقد الماضي وما هو أكثر من هذا. وأنا سعيد على وجه الخصوص لأن "جين إيسن"، صديقتي منذ الطفولة المبكرة، خاضت هذا البرنامج، وتبنته، وأقنعت مدرسة الطب في جامعة براون بأن يدمجوه في تدريب طلاب الطب. وطالما كانت "كارين بيدج" صديقة استثنائية ونصيرة، ووضعتني، من خلالها شبكة معارفها الفريدة، أمام جماهير رفيعة المستوى أكثر مما أستطيع حصرهم. وقد استمتعت بمناقشة الأفكار الواردة بهذا الكتاب مع "ريتشارد بوياتزيس" و"ماركوس باكينجهام" وللعديد من السنوات مع "كين ويلبر". تقديري أيضًا لـ "كاسي أرنولد" و"أندرو دورنينبيرج" و"مايكل فيوري" و"مارك جانثر" و"لورا لاو" و"دوج ليند" و"كاثي ريلي" و"بول روملي" و"جيمس أوشوارتز" و"ريتش سايمون" و"فريد ستادير" و"ستيف" و"نانسي وينستوك".

وأخيرًا بالطبع هناك أسرتي: ابنتاي "كيت" و"إميلي" اللتان كبرتا وصارتا فتاتين مختلفتين ولكن رائعتين للغاية. وما يتشاركانه هو النزاهة والشغف والاستقلال والقلوب الكبيرة. إنهما يجعلانني أفخر بهما كل يوم، ويسعدانني كذلك كثيرًا.

ولا أستطيع أن أوفي "ديبورا" حقها من خلال بعض الكلمات فقط - أو بأي كلمات؛ فطالما كانت شريكتي في كل خطوة على الطريق. لقد كبرنا معًا، وكانت رحلتنا مذهلة ومليئة بالتحدي ورائعة. وعندما توجهت لـ "ديبورا" بالشكر في كتابي الأخير، أنهيت كلامي بعبارة "بعد ثمانية عشر عامًا، مازالت هي - أكثر من أي وقت آخر - حب حياتي". وبعد خمسة وعشرين عامًا، لايزال هذا صحيحًا. وأتوقع أن يكون صحيحًا بعد خمسة وعشرين عامًا من الآن.

ملاحظات

الأول الانخراط الكامل

١. مراسلة شخصية مع ماركوس باكينجهام.

الثاني الحياة غير المنخرطة لـ روجر بي.

١. هو عميل فعلي. وكما فعلنا مع العملاء الآخرين الذين أوردناهم بالذكر في الكتاب، فقد غيرنا اسمه وتفاصيل معينة. وفي بعض الحالات، يكون العملاء الذين نصفهم هم أكثر من شخص واحد.

الثالث نبض الأداء العالي

١. إرنست روسي، The 20 Minute Break (لوس أنجلوس: تارشر، ١٩٩١)، صفحة ٨

٢. جاك نيكلاس، أقوى أسلحتي، Golf، ديسمبر ٩٩٣، الصفحات ٤٧، ٤٨.

٣. مارتن مور إيد، The Twenty Four Hour Society (ريدينج، ماس: أديسون - ويلسي، ١٩٩٣)، صفحة ٦.

٤. توني شوارتز، الاستشاطة غضبًا، مجلة نيويورك، ١٩ يوليو، ١٩٩٩، صفحة ٣٤.

٥. نفس المصدر، صفحة ٣٥.

٦. مور إيد، صفحة ٢٠٤.
٧. واين موللر، Sabbath (نيويورك: بانتام)، صفحة ٢.
٨. توني شوارتز، متلازمة الإسراع: كيف حصلت الحياة على الكثير، بسرعة كبيرة، فانيتى فير، أكتوبر ١٩٨٨، صفحة ١٨٠.
٩. نفس المصدر ، صفحة ١٤٨.
١٠. بريان روبنسون، Chained to the Desk (نيويورك: مطابع جامعة نيويورك، ١٩٩٨)، صفحة ٦، ٧.
١١. نفس المصدر، صفحة ١٤٩.
١٢. كاتسو نيشياما وجيفري في. جونسون. Death from-Karoshi Overwork: Occupational Health Consequences of the Japanese Production Management. المسودة السادسة للصحيفة الدولية للخدمات الصحية، ٤ فبراير، ١٩٩٧، Work-15-health.org 1 .
١٣. نفس المصدر.
١٤. نفس المصدر.
١٥. متلازمة الإسراع، صفحة ١٨٠.
١٦. ميهالي تشيكسنتميهاي، Flow (نيويورك: سايمون آند شوستر، ١٩٨٩)، صفحة ٣.

الرابع الطاقة الجسدية

١. روسي،The 20 Minute Break ، صفحة ١٢٢.
٢. وقائع المؤتمر الدولي العاشر عن التغذية.
٣. جينا كولاتا، هل البدانة مرض أم مجرد عرض، نيويورك تايمز، ١٦ أبريل، ٢٠٠٢، صفحة D5.
٤. مور إيد، The Twenty Four Hour Society، صفحة ٥٨، ٥٩.

٥. نفس المصدر، صفحة ٦٧.
٦. نفس المصدر، صفحة ٦.
٧. نفس المصدر، الصفحات ١٠٢ ـ ١٠٣.
٨. لورانس كيه. ألتمان ودينيس جرادي، سوف تقلل مجالس المستشفيات بحسم من ساعات عمل المقيمين، نيويورك تايمز، ١٣ يونيو، ٢٠٠٢، صفحة A1.
٩. مور إيد، The Twenty Four Hour Society، صفحة ١٠٣.
١٠. نفس المصدر.
١١. روسي، The 20 Minute Break، صفحة ١١٢.
١٢. سوزان برينك، مجتمع يعاني الأرق، يو إس نيوز آند وورلد ريبورت، ١٦ أكتوبر، ٢٠٠٠، الصفحات ٦٢ ـ ٧٢، فوائد الغفوة القوية السريعة، نيويورك تايمز، ٢٨ مايو، ٢٠٠٢، صفحة F6.
١٣. روسي، The 20 Minute Break صفحة ٢١.
٤١. (*دو بونت*) الصحيفة الأمريكية لتعزيز الصحة، كينيث آر. بيليتير، محرر، مارس/أبريل ١٩٩١؛ (*خلصت دراسة أجرتها*) هانس سجوبيرج، إرجونوميكس، ١٩٨٣؛ (*في دراسة أجريت على*) روبرت جيه. بروسمر، ديبورا إل. والدرون، هيلث آند هاى بيرفورمانس، ١٩٩١؛ (*وجدت شركة التأمين على الحياة الكندية*) دينيس تومسون، بيرسونيل، مارس ١٩٩٠؛ (*في شركة يونيون باسيفيك*) جو لوتزينجر، دانيال بلانك، هيلث فاليوز، سبتمبر/أكتوبر، ١٩٩١؛ (*وجدت شركة جنرال موتورز*) مجلة كومرشال، أكتوبر ١٩٩٨؛ (وجدت شركة كورس بروينج) This Is Corporate Wellness and Its Bottom Line Impact، مجلس العافية الأمريكي، ١٩٩١.
١٥. ميريام نيلسون، Strong Women Stay Young (نيويورك: بانتام، ١٩٩٧)، صفحة ٢٢.
١٦. نفس المصدر، صفحة ١١.

١٧. نفس المصدر، صفحة ٤٤.

١٨. دكتور سي. إيه. مورجان الثالث والرائد جاري هازليت، تقييم الأشخاص الذين يتعرضون لتوتر غير خاضع للسيطرة: دورة البقاء والمراوغة والمقاومة والهروب، سبيشيال وارفير، صيف ٢٠٠٠، صفحة ٦.

الخامس الطاقة العاطفية

١. في كتابه Working With Emotional Intelligence، يؤكد دانيال جولمان أن الحافز هو إحدى مهارات الذكاء العاطفي الرئيسية. نحن نؤمن بأن أقوى أشكال الحوافز يتأتى من الاتصال بالقيم الراسخة وحس قوي بامتلاك هدف - شيء نسميه "روحي". يؤكد جولمان أيضًا أن الوعي الذاتي هو مهارة عاطفية رئيسية. ونحن نؤمن أن الوعي الذاتي هو متطلب أساسي للفاعلية في الأبعاد الجسدية والذهنية والروحية كذلك، وليس إحدى خصائص الذكاء العاطفي فقط.

٢. ديفيد سنوديـن، Aging With Grace (نيويورك: بانتام، ٢٠٠١)، صفحة ١١٥.

٣. نفس المصدر، صفحة ١٩٤.

٤. نفس المصدر، صفحة ٨٢.

٥. نفس المصدر، صفحة ١٩٦.

٦. جون ماكنور، You Cannot Be Serious (نيويورك: بوتنام، ٢٠٠٢)، صفحة ١٧٨.

٧. نفس المصدر، صفحة ١٨١.

٨. ماركوس باكينجهام وكيرت كوفمان، First break All the Rules (نيويورك: سايمون آند شوستر، ٢٠٠٠)، صفحة ٣٢.

٩. تشيكسنتميهاي، Flow، صفحة ٣٠ - ١٦٩.

١٠. باكينجهام وكوفمان، First Break All the Rules، صفحة ٢٨ - ٢٩.

١١. إذا مـا أردت منهجًا نظاميًّـا وفعالاً لزيادة مهـارات الإنصات، فنحن نزكي الحوار الدولي لـ هارفيل هندريكس والذي طوره للأزواج ويصفه فـي كتابـه Keeping the Love You Find (كتب نيويورك بوكيت، ١٩٩٣).

١٢. مايكل ميرفـي، The Future of the Body (لوس أنجلوس: تارشر، ١٩٩٢)، صفحة ٥٥٨، ٥٥٩.

السادس الطاقة الذهنية

١. سانـدرا إل. شنايـدر. رحلـة بحـث عـن التفـاؤل الواقعـي، أمريكان سايكولوجيست ٥٦، ٣ (مارس ٢٠٠١): ٢٥٠ ـ ٢٦٣.

٢. مارتن إي. بي. سليجمان، Learned Optimism (نيويورك: كنوبف، ١٩٩٠) صفحة ٩٩ ـ ١٠٢.

٣. مايـكل جيه. جيلـب، How to Think Like Leonardo da Vinci (نيويورك: ديل، ١٩٩٨)، صفحة ١٦٠.

٤. نفس المصدر، صفحة ١٥٨.

٥. بيتي إدواردز: Drawing on the Right Side of the Brain (لوس أنجلوس: تارشـر، ١٩٨٩)، وDrawing on the Artist Within (نيويورك: فايرسايد، ١٩٨٦).

٦. جيـن كاربـر، Your Miracle Brain (نيويـورك: هاربـر كولينـز، ٢٠٠٠)، صفحة ٣٥.

٧. ريتشـارد ريستـاك، Mozart's Brain and the Fighter Pilot (نيويورك: هارموني بوكس، ٢٠٠٠)، صفحة ٤١.

٨. تـارا باركر بوب، المساعـدة في محاربة الشيخوخـة: تعلم لغة، قراءة كتاب جيد، صحيفة وول ستريت، ٢٣ نوفمبر، ٢٠٠١، صفحة ٣١.

٩. ريستاك، Mozart's Brain and the Fighter Pilot ، صفحة ٥.

١٠. باركر بوب، المساعدة في محاربة الشيخوخة، صفحة ٣١.

١١. ستيفـن كوفـي، The 7 Habits of Highly Effective People (نيويورك: سايمون آند شوستر، ١٩٨٩)، صفحة ١٥١.

السابع الطاقة الروحية

١. ديانـا بي. هنريكس، الناجون من كانتور في المهمة، نيويورك تايمز، ٢ نوفمبر، ٢٠٠٢، صفحة D1.
٢. فيكتـور إي. فرانـك، Man's Search for Meaning (نيويـورك: مطابع واشنطن سكوير، ١٩٨٥)، صفحة ٩٨.
٣. نفس المصدر، صفحة ١٢٧.
٤. لانسـ آرمسترونـج، It's Not About the Bike (نيويـورك: بوتنام، ٢٠٠٠) صفحة ٢٦٥، ٢٧٣.

الثامن تحديد الهدف

١. جوان سيولا، The Working Life (نيويورك: تايمز بوكس)، صفحة ٢٥٥.
٢. فرانكل Man's Search for Meaning ، صفحة ١٣١.
٣. ريتشـارد إم. ريـان وإدوارد إل. ديسـي، نظريـة تقريـر المصيـر وتيسيـر الحافـز الداخلـي، التطور الاجتماعـي والرفاهيـة، أمريكان سايكولوجيست ٥٥، ١ (يناير، ٢٠٠٠): ٦٨: ٧٨.
٤. ديفيد جي. مايـرز، The Pursuit of Happiness (نيويورك: آفون بوكس)، صفحة ٤١.
٥. نفس المصدر، صفحة ٤٣.
٦. إي. إل. كوستنـر وآر. إم ريـان، نظـرة مـا وراء تحليليـة للتجـارب المتفحصة آثـار المكافآت الخارجية للحافز الداخلي، سايكولوجيكال بوليتن ١٢٥ (١٩٩٩): ٦٢٧ ـ ٦٦٨.
٧. جـوان بـي. سيـولا، The Working Life (نيويورك: تايمـز بوكس، ٢٠٠٠)، صفحة ٢٢٥، ٢٢٦.

التاسع مواجهة الحقيقة

١. كوني زويج وجيرمايا آبرامز، Meeting the Shadow: The Hidden Power of the Dark Side Of Human Nature (لوس أنجلوس: تارشر/بوتنام)، صفحة xix .
٢. نيويورك تايمز، ١٢ ديسمبر، ٢٠٠١، صفحة B1.
٣. زويج وآبرامز، Meeting the Shadow، صفحة ١٧١.
٤. نفس المصدر، صفحة ١٧٨.
٥. جوزيف جولدستين وجاك كورنفيلد، Seeking the Heart of Wisdom (بوسطن، شامبهالا، ١٩٩٣)، صفحة ٩٤.
٦. زويج وآبرامز، Meeting the Shadow، صفحة ١٧٦.
٧. نفس المصدر، صفحة ١٦.
٨. سليجمان، Learned Opimism، صفحة ٢٥٩.
٩. جيم كولينز، Good to Great (نيويورك: هاربر بيزنس، ٢٠٠١)، صفحة ١٢، ١٣.
١٠. *اطلب من أحدهم أن يصف لك:* زويج وآبرامز، Meeting the Shadow، صفحة ١٤.

العاشر الفعل

١. روي بومستر وكيه. إل. سومر، الوعي والاختيار الحر والتلقائية في Advances in Social Cognition، المجلد X، الطبعة آر. إس. ماير الابن (ماهواه، نيوجيرسي: إرلبوم)، ٧٥ - ٨١؛ جون إيه. بارج وتانيا إل. تشارتراند. التلقائية غير المحتملة للكينونة. أمريكان سايكولوجيست، ٥٤، ٧ (يوليو ١٩٩٩): ٤٦٢ - ٤٧٩.
٢. إيفان إمبر بلاك وجانين روبرتس، Rituals for Our Times (نيويورك: هاربر بيرنيال، ١٩٩٢)، صفحة ٤٥.
٣. إيه. إن. وايتهيد، An Introduction to Mathematics (نيويورك: هولت، ١٩١١).

٤. توني شوارتز، الهوس: المسعى الأوحد لـ إيفان ليندل وراء المثالية، مجلة نيويورك، ٢٦ يونيو، ١٩٨٩، صفحة ٤١.

٥. مارك مورافين وروي إف. بومستر، تنظيم الذات واستنزاف المصادر المحدودة: هل التحكم في الذات يشبه العضلة؟ سايكولوجيكال بوليتن ١٢٦، ٢ (٢٠٠٠): ٢٤٠.

٦. بيتـر إم. جولويتـزر. نوايا التنفيـذ، أمريـكان سايكولوجيست، ٥٤، ٧ (يوليو ١٩٩٩): ٤٩٣ ـ ٥٠٣.

٧. بيل والش، Finding the Winning Edge (شامبين، Ill دار نشر سبورتس ١٩٩٨)، صفحة ١٦.

٨. لا تنهك نفسك! *فاست كومباني*، مايو ٢٠٠٠، صفحة ١٠٦.

٩. نفس المصدر، صفحة ١٢٩.

المراجع

Armstrong, Lance. It's Not About the Bike. New York: Putnam, 2000.

Assagioli, Roberto, M.D. *Psychosynthesis*. New York: Penguin, 1976.

Buckingham, Marcus, and Curt Coffman. *First Break All the Rules. New York*: Simon & Schuster, 1999.

Buckingham, Marcus, and Donald O. Clifton. *Now; Discover Your Strengths*. New York: Simon & Schuster, 2001.

Cameron, Julia. *The Artist's Way*. New York: Tarcher/Putnam, 1992.

Campbell, Joseph. *The Portable Jung*. New York: Penguin, 1971.

, with Bill Moyers. *The Power of Myth*. New York: Anchor Books, 1988.

Carper, Jean. *Your Miracle Brain*. New York: HarperCollins, 2000.

Ciulla, Joanne B. *The WorkingLife*. New York: Times Books, 2000.

Collins,Jim C. *Goodto Great*. New York: HarperBusiness, 2001.

and Jerry I. Porras. *Built to Last*. New York: Harper Business, 1994.

Coren, Stanley. Sleep Thieves. New York: Free Press, 1996.

Covey, Stephen R *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster, 1989.

Csikszentmihalyi, Mihaly. *Flow. New York: HarperPerennial*, 1990.

Dalai Lama and Howard C. Cutler. *The Art of Happiness*. New York: Riverhead Books, 1998.

Edwards, Betty. *Drawingon the Artist Within*. New York: Fireside, 1986.

.*Drawingon the Right Side of the Brain. Los Angeles*: Tarcher, 1989.

Epictetus. The Art of Living. New York: HarperCollins, 1995.

Evans, William J., and Gerald Secor Couzens. *Astrofit*. New York: Free Press 2002.

Frankl, Viktor E. *Man's Search for Meaning*. New York: Washington Square Press, 1985.

Gelb, Michael. *Howto Think Like Leonardo da Vinci*. New York: Dell, 1998.

Goldstein, Joseph. *Insight Meditation*. Boston: Shambhala, 1993.

Goldstein, Joseph, and Jack Kornfield. *Seeking the Heart of Wisdom*. Boston Shambhala, 1987.

Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam, 1995.

. *Vital Lies, Simple Truths: The Psychology of Self-Deception. New York: Touchstone, 1986.*

. *Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam, 1998.*

Groppel, Jack. The Corporate Athlete. New York: Wiley, 2000.

Imber-Black, Evan, and Janine Roberts. *Rituabfor Our Times*. HarperPerennial. 1992.

Jung, Carl. *Modem Man in Search of a Soul*. New York: Harcourt Brace, 1936.

Kegan, Robert, and Lisa Laskow Lahey. *How the Way We Talk Can Change the Way We Work*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

Kirkwood, Tom. *Time of Our Lives: The Science of Human Aging*. New York: Oxford University Press, 1999.

Leonard, George. *The Silent Pulse. New York*: E. P. Dutton, 1978.

LeShan, Lawrence. *How to Meditate*. New York: Bantam, 1974.

Loehr, James E. *The New Toughness Trainingfor Sports*. New York: Plume, 1995.

. *Toughness Trainingfor Life. New York: Dutton, 1993.*

. *Stress for Success. New York: Times Business, 1997.*

, and Jeffrey A. Migdow. Breathe In, Breathe Out. New York: Villard Books, 1986.

Maslow, Abraham. Toward a Psychology of Being. Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1962.

McEnroe, John. You Cannot Be Serious. New York: Putnam, 2002.

Moore-Ede, Martin. The Twenty-Four-Hour Society. Reading, Mass.: Addison- Wesley, 1993.

Muller, Wayne. Sabbath. New York: Bantam, 1999.

Murphy, Michael. The Future of the Body. Los Angeles: Tarcher, 1992.

Myers, David G. The Pursuit of Happiness. New York: Avon Books, 1992.

Nelson, Miriam E. StrongWomen Stay Young. New York: Bantam, 1997. Newberg, Andrew, Eugene D'Aquili and Vince Rause. Why God Won't Go Away.

New York: Ballantine Books, 2001.

Proschaska, James O., John C. Norcross and Carlo C. Diclemente. Changingfor Good. New York: Avon Books, 1994.

Restak, Richard. Mozart's Brain and the Fighter Pilot. New York: Harmony Books, 2001.

Robinson, Bryan W. Chained to the Desk. New York: New York University Press, 1998.

Roizen, Michael F. Real Age. New York: Cliff Street Books, 1999.

Rossi, Ernest Lawrence. The 20-Minute Break. Los Angeles:

Tarcher, 1991. Schwartz, Tony. What Really Matters. New York: Bantam, 1995.

Seligman, Martin E. P. Learned Optimism. New York: Knopf, 1990.

Snowdon, David. Agingwith Grace. New York: Bantam, 2001.

Walsh, Bill. Findingthe WinningEdge. Champaign, 111.: Sports Publishing, 1998. Wilber, Ken. A BriefHistory ofEverything. Boston: Shambhala, 1996.

Zweig, Connie, and Jeremiah Abrams. Meeting the Shadow: The Hidden Power of the Dark Side of Human Nature. Los Angeles: Tarcher/Putnam, 1990.

فهرست

أجهزة الحاسب ٤
أرانتشا سانتشيز فيكاريو ٨
أصابع مملحة تتخذ شكل ٢٥٤
أفضل وقت ٢٣٧
أقصى طاقاتهم ١٤
أليسا ٢٣، ٢٩، ٢٢٦، ٢٣١، ٢٣٢، ٢٣٣
أنظمة روتينية ١٠، ١٦، ٢٢، ٣٩، ٧٧
أنظمة طاقة معقدة ١١
أنواع الإدمان ٤٩، ١٨٦، ٢٨٥
أيام العمل ٣، ٣٦
إدارة الطاقة ٩، ٧
إدارة الوقت ٤، ٧، ١٣٢، ١٣٥
إدراك التهديد ٢٤٨
إدراك الحقيقة والعواقب ٢٧٥
إريك ليندروس ٨
إستي لودر ٩
إشارات بيانات ٢٤
إيرني إلس ٨
إيزابيل ٢٣، ٣٠
إيقاعاتنا متلاحقة ٣
اجتياز أيامه ٢٧
احترام الآخرين ١٤٩، ١٧٧، ١٧٨، ٢٥٨، ٢٦٢، ٢٦٤
اختبار الانخراط ٨٥، ١٠٨، ١٥٢، ١٥٥، ١٦٩، ١٩٤، ٢٢٦
استبيان شديد ٢٤
استغلال الوقت ٢٣٨
استقبال الضيوف ٢٧
استقلال الطائرة ٢٢٩
اكتساب القدرة الضرورية ٢٤٣
الآيس كريم ٢٥٤
الأداء العالي ٤، ٩، ٣٤، ٢٤٣، ٢٤٤، ٢٤٦، ٢٤٨، ٢٥٢، ٢٧٩
الأسرة ٢٣، ١١٣، ١٤٠، ١٤٢، ١٧١، ١٧٧، ١٩٠، ٢٥٨، ٢٦٠، ٢٦١، ٢٦٤، ٢٦٥
الاتصال العاطفي ٢٤٣
الاستمتاع ٥٤، ٧٤، ٩٠، ٩٣، ٩٥، ٩٨، ٢٤٩
الانتقال الإيقاعي ١٠٢، ٢٠٩، ٢٤٦

البرتقال ٦١، ٢١٠، ٢٥٤، ٢٥٥
البسكويت ٢٥٤
البقان ٢٥٤
البنجر ٢٥٤
البيض ٢٣٣، ٢٥٤
التحاشي ٢٤٨
التحكم الماهر في الطاقة ٢٤٥
التحكم في الطاقة ١٨، ٢١، ٢٤، ٢٠٤، ٢٠٦، ٢٤٤، ٢٤٧، ٢٥١
التحكم في الوقت ٢٤٩
التدريبات ١٠، ١٧، ٢٩، ٥٨، ٨٠، ٨١، ٨٤، ٨٧، ١١٣، ١٦٧، ١٩٤، ٢١١، ٢٢٦، ٢٣٤، ٢٤٩، ٢٨٢
التذبذب ٣٦، ٥٧، ١٢١، ١٩٠، ٢٤٦
التركيز ١٠، ١٥، ٢٦، ٣٠، ٣١، ٣٥، ٣٨، ٤٠، ٤١، ٤٦، ٦٣، ٦٧، ٧١، ٧٢، ٧٣، ٩٩، ١٠٣، ١٠٦، ١١٧، ١١٨، ١٢٥، ١٣٠، ١٣١، ١٣٢، ١٣٣، ١٣٥، ١٤٠، ١٤٢، ١٤٥، ١٥٥، ١٦٦، ١٩٥، ٢٠٣، ٢١٦، ٢٢٢، ٢٣٤، ٢٤٣، ٢٤٩، ٢٥٨، ٢٦١
التركيز الذهني ٢٠٣، ٢٤٣
التعاطف ١٥، ١٠٨، ١٠٩، ١١٣، ١١٤، ١٧٧، ١٩٤، ١٩٥، ٢٠٩، ٢٢١، ٢٤٩
التغيير المستهدف ٢٦١، ٢٦٢، ٢٦٣، ٢٦٤، ٢٦٥، ٢٧١
التفاؤل الواقعي ١٣٠، ١٣٦، ٢٤٩، ٢٦٣، ٢٨٣
التفاح ٢٥٤
التفتح ١١٥، ١٤٢، ١٧٧، ٢٤٩
التمسك بالأخلاق ٢٥٨
التميز ١١١، ١٦٩، ١٧٠، ١٧٧، ١٧٩، ٢٥٨، ٢٦٣
التنظيم ١٣٥، ٢٢٠، ٢٥٨
التوافق الروحي ٢٤٣
التوت ٢٥٤
الثقة ٧، ٩٠، ٩٤، ١٠٦، ١٠٨، ١١٥، ١٥٧، ١٧٩، ١٨٦، ١٩٥، ١٩٨، ٢٢٠، ٢٢١، ٢٤٩
الجبن القريش ٢٥٤
الجرانولا ٢٥٤
الجريب فروت ٢٥٤
الجسد البشري ٢٥١
الحس المشترك ٢٥٢
الخبز ٢٦، ٢٥٤
الخضراوات الخضراء ٢٥٤
الخطر ٥٣، ٦٤، ١٨٤، ٢٢٦
الخلايا الفردية ٢٥١، ٢٥٢
الخوخ ٢٥٤، ٢٥٥
الدجاج ٢٦، ٢٥٤
الذرة ٢٥٤
السن البيولوجي ٢٤٦
السن الزمني ٢٤٦
الشجاعة ١٣٨، ١٤٦، ١٥٩، ١٧٧، ١٨٥، ٢٤٩، ٢٧٧
الشمام ٢٥٤
الشيكولاتة ٢٠٧، ٢٥٤
الصبر ٤، ٢٤، ٢٨، ٣٨، ٨١، ٩٠، ١١١،

١١٢، ١١٣، ١١٥، ١١٦، ١٤٠، ١٨٧، ١٩٠، ١٩٤، ١٩٥، ٢٠٥، ٢٠٩، ٢٢١، ٢٢٢، ٢٢٦، ٢٢٨، ٢٣٥، ٢٣٨، ٢٤٩، ٢٦٠، ٢٦٢، ٢٦٣، ٢٦٦
الصحة ٣٥، ٥١، ٦٠، ٦٤، ٨٠، ١٤٧، ١٧٧، ٢٢٨، ٢٥٨، ٢٨١، ٢٨٤
الصدق ١٠٦، ١٠٧، ١٥٥، ١٥٧، ١٥٨، ١٧٧، ٢٢١، ٢٤٩، ٢٥٢، ٢٥٨
الطاقة الجسدية ١١، ٤٠، ٥٨، ٥٩، ٦٢، ٦٣، ٨٩، ٩٠، ١١٧، ١١٨، ١٣٦، ١٣٩، ١٤٠، ٢٤٣، ٢٤٧، ٢٥٣، ٢٨٠
الطاقة الديناميكية ٢٥١
الطاقة القصوى ٢٤٣
الطاقة المؤسسية ٢٥١
الطاقة المتاحة ١٣، ١٧، ٢٨، ٢٤٥، ٢٤٩، ٢٥٢
الطاقة الوفيرة ٢٤٥
الطولية ٥٢، ٥٧، ٨٢، ٢٤٦
العدس ٢٥٤
العسل ٢٥٤
العصائر ٢٥٤
العنب ٢٥٤
الفاصوليا ٢٥٤
الفاكهة المعلبة ٢٥٤
الفستق ٢٥٤
الفول السوداني ٢٥٤
القادة العظام ٢١، ٢٥٢
القطع المغذية ٢٥٤
الكاجو ٢٥٤
الكرز ٢٥٤
الكرنب ٢٥٤
الكرواسون ٢٥٤
الكسكسي ٢٥٤
الكمثرى ٢٥٤
الكيان المؤسسي ٢٥١، ٢٥٢
الكيوي ٢٥٤
اللبن ٦٥، ٦٦، ٢٥٤
اللوز ٢٥٤
المتطلبات المتزايدة ١٣، ١٦، ٥٣، ٥٦، ٢٤٣
المثابرة ٩٢، ١١٩، ١٦٧، ١٧١، ١٧٧، ١٩٩، ٢٠٧، ٢٢٠، ٢٤٩، ٢٦٠، ٢٦٥
المشمش ٢٥٤
المشمش المجفف ٢٥٤
المغامرة ٩٠
المقدرة الجسدية ١٥، ٥٧، ٢٤٤
المقدرة الذهنية ٢٤٤
المقدرة الروحية ٢٤٤
المقدرة العاطفية ١٥، ٢٤٤
الموارد المؤسسية ٢٥١
الموز ٢٥٤
النزاهة ١٥٢، ١٥٣، ١٥٥، ١٧٥، ١٧٧، ١٧٨، ١٨٠، ١٩٥، ٢٤٩، ٢٥٨، ٢٦٣، ٢٦٤، ٢٦٥، ٢٧٧
النظام البشري ٢٤٧

النظام التدريبي ٢٠٨، ٢٤٣
النظام الغذائي ٢٤٩
النوم ٢٦، ٢٧، ٣٧، ٤٦، ٥٢، ٥٨، ٥٩، ٦٨، ٦٩، ٧٠، ٧١، ٧٢، ٧٣، ٧٤، ٧٥، ٧٦، ٨٩، ١١٨، ١٢٠، ١٤٠، ١٦٥، ١٩٣، ٢٠١، ٢٠٥، ٢١٧، ٢١٩، ٢٢١، ٢٤٩، ٢٨١
الولاء ١٧٧، ٢٥٨

بات كرول ١٠، ٢٧٥
باحة السيارات ٢٣١
باري ديللر ٧
بدون وقود ١١
بذور القرع ٦٦، ٢٥٥
بذور عباد الشمس ٢٥٥
بروتين ٢٣٥
بشكل متقطع ٢٧
بودينج التبيوكة ٢٥٥
بيتر روميل ١١
بيتر سكاتورو ٨، ٢٧٥
بيت سامبراس ٨
بيتي إدواردز ٨، ١٢١، ٢٨٣

تاريخ البدء ٢٦١، ٢٦٢، ٢٦٣، ٢٦٤، ٢٦٥، ٢٧١
تجنب التوتر ٧
تحديد الهدف ١٦٣، ١٨٠، ٢٠٢، ٢٢٨، ٢٨٤
تحكم في الطاقة ٢٤٩
تركيز ذهني ٢٤٩
تريليونات الدولارات ٦
تعزيز موهبتنا ١١
تناول طعام ٢٦، ٢٢٢، ٢٣٤، ٢٥٣
توم ٨، ٢٧٦
تيم جاليكسون ٨

جابريلا ساباتيني ٨
جامعة براون ٢٧٧
جبن الموتزاريلا ٢٥٤
جرانت هيل ٨
جزء حيوي ٢٤
جماهير رفيعة المستوى ٢٧٧
جمعية الشبان المحلية ٢٣٤
جهاز القلب ٢٤، ٨٠، ٨٢، ٢٢٦، ٢٥٣
جوانب حياتهم ١٠، ٢١١
جودة الطاقة ٢٤٥
جورج إف. كولوني ١٠
جوش ويتزكن ٨
جيم كوربير ٨

حدود طاقتنا ٣
حدودنا الطبيعية ١٥، ٢١، ٥٣، ٥٧، ٢٤٤
حساء البازلاء ٢٥٥

حساء الطماطم ٢٥٥
حساء العدس ٢٥٤
حساء الفول ٢٥٤
حس الفكاهة ٢٨، ١٧٧
حفل زفافه ٢٣٠
حماسة ١٤، ١٥٥، ١٩٠

خدمة الآخرين ١٤٢، ١٤٦، ١٧٧، ١٨١، ٢٤٩
خسائر فادحة ٣، ١٥٨
خطة التطور الشخصي ٢٥٧، ٢٦٧
خلال التدريب ٢٠، ٢٠٤، ٢٤٦
خلايا فردية ٢٥١

دان بريستل ٧، ٢٧٥، ٢٧٦
دان جانسن ١٠، ٨، ٢٧٦
دحرجة كرة ٩
دموع ٢٣٠
دورات اللعبة ٩
ديناميكيات
الطاقة ٢٥١
ديناميكيات الطاقة ١١، ١٢، ٢٥١

ذكريات قديمة ٢٢٥

ربعية طاقة ١٢
رقائق البطاطس ٦٧، ٢٥٥
رقائق الذرة ٢٥٤
رقائق السالتين ٢٥٤
رقائق جراهام ٢٥٤
روبرت كيجان ٩، ٢٧٤
روب كناب ٨، ٢٧٥
روجر ٢١، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٤٥، ٤٦، ٥٦، ٥٨، ٥٩، ٩١، ٩٢، ٩٤، ٩٥، ١٢١، ١٣٨، ١٣٩، ١٦٥، ١٦٩، ١٨٩، ١٩٢، ٢٠٥، ٢٢٥، ٢٢٦، ٢٢٧، ٢٢٨، ٢٢٩، ٢٣٠، ٢٣١، ٢٣٢، ٢٣٣، ٢٣٤، ٢٣٥، ٢٣٦، ٢٣٧، ٢٣٨، ٢٣٩، ٢٥٧، ٢٦٦، ٢٧٩
روجر بي. ٢١، ٢٣، ٤٥، ٥٦، ٥٨، ٩١، ٩٤، ١٣٨، ١٦٥، ١٦٩، ١٨٩، ٢٠٥، ٢٢٥، ٢٦٦، ٢٧٩
ريتا بايلي ١٠
ريتشارد إي. بوياتزيس ٩
ريتشل ٢٣، ٢٦، ٢٩، ٣٠، ٣٣، ١٠٤، ٢٣٠، ٢٣١، ٢٣٣، ٢٣٤، ٢٦٤، ٢٦٦
زادت الطاقة ١١
زبد الفول السوداني ٢٥٤

ساعات طويلة ٤٠، ٧٦، ١٦٥، ١٩٠، ٢٠٥، ٢١٠، ٢٨٤
ساعة الغداء ٢٣١

سانشيز فيكاريو ٨
ستيف بورك ١٠
ستيفن آر. كوفي ٧
ستيفن كوفي ١٣٢، ٢٧٥، ٢٨٤
سكوت ميللر ٧، ٢٧٥
سكوير ٢٨٤
سوفت وير ٢٣
سيث جودين ٩
سيرجي بروغيرا ٨

شديدة الفاعلية ٢١
شراء نسخ ١١
شرب القهوة ٢٧، ٦٤

صباح اليوم ٢٧، ٢٢٩، ٢٣١
صورة ممكنة ٢١

ضبط النفس ٧، ١١٥، ١٤١
ضغوط استثنائية ١٠

طاقة جسدية ٢٤٩
طاقة عالية إيجابية ١٢
طاقة عالية سلبية ١٢
طاقة منخفضة سلبية ١٢
طاقتنا إيقاعيًّا ١٤
طاقتنا الجسدية ١٢، ٩١، ٢٠٠
طعام أفضل ٦٠، ٢٣٤، ٢٣٧
طقوس الطاقة ١٦، ٢٠، ٢٢، ٢٤٤، ٢٤٥
طلاب الطب ٧٠، ٢٧٧

عالي الجودة ٢٣٩
عالية وإيجابية ١٢
عالية وسلبية ١٢
عبر الألفة ٢٠
عبوات ٢٨
عشرات الأماكن ٣
عصر رقمي ٣
عصير البرتقال ٦١، ٢١٠، ٢٥٥
عقدة ٢٥٤
عملاء ٢٧، ١٠٦، ١٠٨، ١٥٦، ١٥٨، ٢٠٦
عمل سامة ٥
عملية التغيير ١١، ١٨، ٢٠، ٢٢٣
عوائق ١٩، ٢٤، ٥٢، ١٩٤، ٢٢٠، ٢٦٠، ٢٧٠
عوائق الأداء الجيد ٢٤

غير كافٍ للطاقة ٢٤

فقدان وزن ٢٥، ٢٢٦
فلوريدا ٢٣، ١٦٥

قبل تناول العشاء ٢٣٧
قدر الطاقة ١٣، ١٣٨، ١٤٦، ١٩٤، ٢٠٢
قرارات جيدة ٢٥٢
قصة أخرى ١٨
قطع الحبوب ٢٥٤
قلب مفتوح ١٢
قوة التفكير الإيجابي ٧
قوى عاتية ٢٤٦
قياس الطاقة ٢٤٥
قيمته الصحية ١٧
قيم عالمية ٢٥٢

كرة الجولف ٩
كرة السلة ٨، ٢٥، ١٢٤، ١٤٤، ١٤٥، ١٤٦، ٢١٥
كعك الأرز ٢٥٤
كعك الباجيل ٦١، ٢١٠، ٢٥٤
كمية الطاقة المتاحة ٢٤٥
كوكتيل الفاكهة ٢٥٤

لحظات وجيزة ٣

مارك أوميرا ٨
ماركوس باكينجهام ٧، ٢٧٧، ٢٧٩، ٢٨٣
مايك ريتشتر ٨
مايكل جيلب ٨، ١٢٠
متجر الأطعمة ٢٣١
متوسط المعدل ٢٥
مجموعة تجريبية ٩
مخاوف البقاء ١٤٦
مختبر حَيٌّ ٧
مخفوقات اللبن المغذية ٢٥٤
مدى تركز الطاقة ٢٤٥
مشاعر التوتر ٢٧
مشروبات الطاقة ٢٥٤
مشروع ٦، ١٢، ١٠٨، ١٣٤، ١٣٥، ١٥٤، ١٩٩، ٣٠٣
مصادر منفصلة ١١، ٢١، ٢٤٤
مصدر الوقود ٢٥٢
مطابع واشنطن ٢٨٤
مقدرة جسدية ٢٤٥
مقدرة ذهنية ٢٤٥
مقدرة عاطفية ٥٧، ١١٥، ٢٤٥
مكان العمل ٥، ١٧٤
ملاحظة الفرص ٢٤٨
ممارسة التدريبات ٨١، ٢٣٤
ممارسة التمرينات ٢٦، ٣٥، ٨٣، ١٠٠، ١٩٠، ١٩٢، ١٩٣، ٢٠٥، ٢٢٠، ٢٢٩، ٢٣١، ٢٦٦
ممارسة الرياضة ١٢٦، ٢٣٤، ٢٦١

منصب ٢٣، ١٠٣، ١٤٣، ١٤٩
مواجهة الحقيقة ١٨٣، ١٨٧، ١٨٨، ١٩٣، ١٩٨، ٢٠٢، ٢٢٥، ٢٨٥
مواصلة القيادة ٢٣٠
مونيكا سيليز ٨

نائب الرئيس ٨، ١٠، ٢٣، ٤٣
نبض عاطفي قوي ٢٥٢
نبض قوي ١٤
نسب الرميات الحرة ٩
نظامه الغذائي ٢٤، ٢٥، ٢٧، ٥٨، ٦٧
نيك أندرسون ٨

هارفيل هندريكس ٩، ٢٨٣

واشنطن ٢٨٤
والأوعية الدموية ٢٤، ٦٨، ٧٣، ٨٠، ٨٢، ٩٠، ٢٢٦، ٢٥٣
ورقة عمل الرؤية ٢٥٨، ٢٦٨
وظيفة محمومة ٢٣
وقت التعطل ٧
وقت مثمر ٧
وقود الأداء العالي ٢٤٨، ٢٥٢
وقود عالي الجودة ٢٣٩
ويفر الفانيلا ٢٥٥

نبذة عن المؤلفَيْن

دكتور "جيم لور" هو رئيس ورئيس مجلس إدارة شركة أنظمة أداء LGE ومعروف على المستوى العالمي بإسهاماته في مجال سيكولوجية الأداء. وقد عمل مع مئات الرياضيين البارزين، بالإضافة إلى أقسام الشرطة، وفرق الأسلحة والتكتيكات الخاصة SWAT، وموظفي الخدمات الطارئة، وفريق الإنقاذ الأسرى المميز التابع لمكتب التحقيقات الفيدرالي. وشارك "لوهر" في تأسيس LGE في عام ١٩٩٣ كي يبدأ في تطبيق المبادئ التي طورها خلال عمله مع الرياضيين على مديري الشركات. وقد ألف اثني عشر كتابًا منها الكتابان اللذان حققا أعلى نسبة مبيعات *Stress for Success* و *Tough Training for Sports*. كتب كذلك عددًا كبيرًا من المقالات، وظل يكتب طوال عشر سنوات عمودًا شهريًا لمجلتي وورلد تنس وتنس.

توني شوارتز هو مؤسس ورئيس مشروع الطاقة، والذي يهدف إلى إشعال الحماس لدى موظفي المؤسسات وقادتها. وقام "توني" بتأليف ثلاثة كتب أخرى منها هذا الذي حقق أعلى نسبة مبيعات *Art of the Deal* مع "دونالد ترمب"، و *What Really Matters: Searching for Wisdom in America*، و *Work in Progress* مع "مايكل إيسنر". عمل "توني" مراسلاً لدى *النيويورك تايمز*، ومحررًا مساعدًا لدى *النيوزويك*، وكاتبًا ضيفًا في مجلة نيويورك. وعمل كذلك مع *إسكواير*، *وفانيتي فير*، وذا نيويوركر، *وجنتلمانز كوارترلي*، *وفاست كومباني*؛ حيث ظل يكتب لعامين عمودًا يحمل عنوان "الحياة/العمل". ويمكن الاتصال بـ "توني" عبر البريد الإلكتروني Tont@TheEnergy Project.com