

## الفصل الثاني :

.....

### كن هادئاً وأنت في حالة توتر

الدماغ أكثر من مجرد آلة معالجة منطقية، فغرضها إبقاؤك على قيد الحياة؛ إذ إن دماغك يقرر في كل لحظة أكان العالم المحيط بك خطراً أو مفيداً لهذا الغرض (البقاء على قيد الحياة)؟. وقد يكون للشعور بالخطر أو بالمكافأة تأثير كبير في كيفية تفكيرك، وما تفكر فيه حتى على المستويات الخفية بصورة مدهشة. بصورة عامة، يُعتقد أن الاستجابات التلقائية للأخطار أو المكافآت هي العواطف. وتعد قدرتك على تنظيم العواطف بدلاً من أن تكون تحت رحمتها أمراً أساسياً لتكون فاعلاً في العالم الفوضوي.

في الفصل الثاني، يكتشف بول تأثير العواطف في تفكيره، ثم يتعلم كيف يستعيد السيطرة بقوة عندما تستولي عليه هذه العواطف. وتتعلم إيميلي حاجة الدماغ العميقة حتى تشعر بالسيطرة، وتكتشف مهارة دقيقة لإدارة العواطف القوية. أخيراً، يرى بول أن التوقعات لها دور في كيفية معالجة الدماغ للمعلومات، وأحياناً تمتلك تأثيراً كبيراً في كيفية إدراكك العالم.





## الخروج عن المسار بسبب الدراما

في الساعة 12:45 مساءً، يعيد بول قائمة الطعام للنادل.

يسأل ميغيل؛ المدير التنفيذي الأعلى بول: إذن، هل تعتقد أنك قادر على القيام بالعمل حتى ذلك الوقت؟ يوشك بول أن يجيب بنعم، عندما تأتي ذكرى مشروع سابق إلى ذهنه. طلب إليه العميل التسليم في وقت ضيق أيضاً. وفي غمرة الاندفاع، لم يعرف بول ما الذي يريده العميل. أخيراً، سلّم المشروع متأخراً، وبكلفة أكبر. يشعر بول بإحباط عندما تتبادر إلى ذهنه تلك الخبرة غير السارة، كما لو أنها ماثلة أمامه مرة أخرى؛ إذ إنه لا يريد أن تظهر عليه هذه المشاعر. لذا، فهو يحاول باستمرار التخلص من شعوره بالألم الذي يعتصر معدته، ولكن دون جدوى. وما زاد الطين بلّة هو أن دائرته الحوارية قد أثرت، وفقد أفكاره الداخلية، وهذا ما جعله أقل إدراكاً للمعلومات الواردة إليه؛ إذ إنه لا يلاحظ أن كثيراً من الوقت قد مضى منذ أن طرح ميغيل عليه السؤال.

يأخذ بول لحظة أخرى للتفكير في الوقت الذي يتطلبه استكمال المشروع في ثمانية أسابيع، وهو يشعر الآن بعدم التيقن، ويرغب بطلب أربعة وعشرين أسبوعاً، وتغمر مشاعره المكان برمته، ما جعله يواجه صعوبة في التفكير بوضوح.

بول: اعتقد أنني أستطيع إكماله، ولكن هل هناك فرصة للحصول، ربما، على مزيد من الوقت؟

تظهر على وجه جيل؛ المدير التنفيذي الثاني، ملامح امتعاض، كما أن أظافرها المشدبة، وشعرها الملفوف على هيئة كعكة يذكران بول بمديرة المدرسة التي كان يدرس

فيها في صباح. يسترجع ذاكرته في الماضي عندما احتجزته هذه المديرية في غرفة العقاب ثلاثة أيام متتالية، ما جعله يتغيب عن رحلة مدرسية ميدانية. ويتساءل بول: أكانت نظرة جيل بازدرء رداً على سؤاله؟ فترتفع حرارته.

جيل: إلى أي مدى أعددت نفسك لهذا النوع من المشروعات؟

يتمنى بول لو أنه أغلق هاتفه وحاسوبه هذا الصباح، وشدد أكثر على الإعداد لهذا الاجتماع؛ ليتمكن من الإجابة عن هذا السؤال. ونتيجة لتوتره، تتجمع قطرات من العرق على جبهته، ويتساءل أكانت جيل ستلاحظ ذلك؟ وهذا ما زاد في تعرقه. ثم إنه يحاول التأكد أنها لن تلاحظ عدم ارتياحه، بحيث يستولي على اهتمامه، ويشتت انتباهه عما قائته للتو.

بول: لطفاً، ما السؤال؟ احمر وجهه وأجاب: آه، نعم، ما مدى استعدادي، أنا مجرد شركة صغيرة. وبالكداسم صوتاً هادئاً داخل رأسه يخبره أنه قد عمل على مشروعات مشابهة بالحجم نفسه في الماضي، ولكنه لا يستطيع تذكر أيها. إنه يأمل أن يتذكر المشروع قبل انتهاء الاجتماع. ويتابع قوله: انظري.... قد لا أكون الشركة الأكبر، ولكن أنا الموجود في المنطقة على الأقل، وسوف يفشل هذا البلد إذا بقينا نوكل كثيراً من الأعمال إلى الخارج. وعندما انتهى من ذكر هذا التصريح، أخذ يتذكر تعليقاً عن الموجز يوضح تجربته للمنافسة المحتملة في الخارج، ولكن فات الأوان للتراجع عن تصريحه.

جيل: حسناً، نحن نحب هذا البلد أيضاً، ولكن من الواضح أننا إذا استطعنا تحصيل المشروع بربع الكلفة فيكون من الغباء عدم قيامنا بذلك، إنها الطريقة الوحيدة لمنافسة بائعي التجزئة في الخارج. فيومئى ميغيل برأسه مثنياً على قولها.

ترداد حدة شعور الألم في معدة بول، ويستمر الاجتماع مدة نصف ساعة أخرى، يتخلله طرح مزيد من الأسئلة المحرجة. وأخيراً، يشكر ميغيل وجيل بول على الوقت الذي قضاه معهما، ويبدو على بول ابتسامة صفراء باهتة؛ إنه منهك من الداخل.

يعود إلى سيارته، ويقودها شارداً الذهن، سالكاً الطريق الخطأ نفسه، راجعاً إلى البيت. ولكنه يتيه هذه المرة أيضاً، فقد أنهك المزاح القاسي في الاجتماع قشرة الدماغ الأمامية لديه، ويشعر بالإحباط في محاولة قراءة الخريطة في أثناء القيادة، ويوشك على الاصطدام بسيارة

تسير أمامه، تخفف من سرعتها عند إضاءة اللون الأصفر في الإشارة الضوئية (ضوء الاستعداد للوقوف). يصل المنزل ليجد ابنه جوش على عتبة الباب، وقد عاد من المدرسة باكراً.

صرخ بول بابنه: ما الذي أتى بك باكراً؟

جوش، بصراخ أيضاً: لِمَ لَمْ يكن هاتفك مفتوحاً؟

في غمرة الانفعالات العنيفة، نسي بول أنه كان من المفروض أن يعود باكراً ليلاقى جوش، الذي سيعود باكراً من رحلة مدرسية. وهو يعلم أنه يتحمل جزءاً من الخطأ الحاصل، ولكنه لا يستطيع أن يجادل ابنه.

بول: لا تصفق الباب في وجهي أبداً. ويتساءل: أكان عليه التفكير في عقوبة في كل مرة يصفق فيها جوش الباب بقوة؟ فتأتيه بصيرة من العدم للتغلب على عائق مُحبط واجهه في الاجتماع؛ عقوبة، ورسوم، ورسوم مرور. أجل، فقد عمل على مشروع مماثل من قبل، فيلعب ذلك المشروع. أما مشروع الطريق الذي عمل فيه بول قبل سنتين فهو يشبه مشروع البطاقة الائتمانية تقريباً، وقد سار على ما يرام. أه لو أنه تذكر هذا في الاجتماع!

يواجه بول يوماً عصيباً، وهو بحالة مجهدة ازدادت سوءاً بسبب بعض نزوات دماغه. وهو يختبر أحداثاً عاطفية من الماضي تؤثر في أدائه الآن. وعلى الرغم من محاولاته مواجهة عواطفه والسيطرة عليها، فإنه فشل في ذلك، في حين أثرت هذه العواطف في قدرته على البيع.

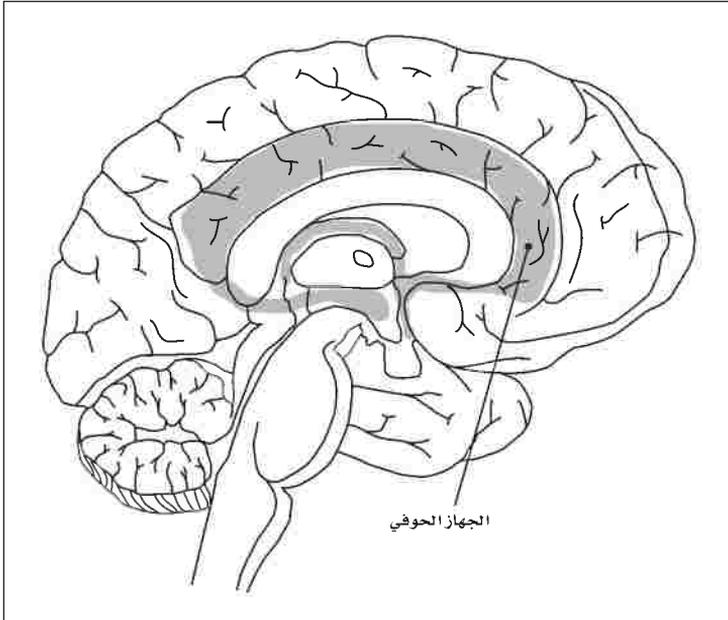
يعمل بول على وفق افتراضات غير صحيحة عن كيفية تنظيم عواطفه. ويفكر في أن محاولة عدم الشعور بشيء هي إستراتيجية مثلى للبقاء هادئاً تحت الضغط، وهذا هو أسلوب ضبط النفس. إنه في حاجة إلى تغيير طريقة دماغه في إدارة عواطفه؛ كي لا ينهار تحت هذا الضغط. ولأنه يريد تنمية عمله من خلال زيادة المبيعات وتقليل الترميز، فإن هذه المجموعة من الدوائر الجديدة لازمة التطوير.

### نحو الحوفية (الطرفية)

تعد العواطف البشرية صعبة، وتشتمل على كثير من مناطق الدماغ. ترتبط التجربة العاطفية بشبكة دماغية كبيرة تسمى الجهاز الحوفي، الذي يشمل مناطق من الدماغ مثل:

اللوزة (اللوزة الدماغية)، والحصين، والتلفيف الحزامي، والقشرة المدارية الأمامية، والتلافيف المرتبطة بطرائق متنوعة.

يتتبع الجهاز الحوفي علاقة عاطفة ب: الأفكار، والأشياء، والأشخاص، والأحداث. وهو يحدد كيفية شعورك بالعالم المحيط بك لحظة بلحظة، ويحث سلوكك بطريقة غير واعية في الأغلب. ومن دون الجهاز الحوفي الكامل يكون الدماغ البشري ناقص الشكل على الرغم من قيامه بعمله الرئيس. ومن دون هذا الجهاز، قد تطلق العقد القاعدية التوليفة المناسبة من عصبونات الحركة لجعلك تنهض عن السرير، وبمجرد نهوضك قد تتوقف تماماً عن الحركة. وبوجود عالم من الخيارات اللامتناهية في كل لحظة، لا يوجد ما يكفي من الوقت أو الطاقة لمعالجة هذه الخيارات المتاحة جميعها لما يجب القيام به فيما بعد. هل تناول طعام الفطور ضروري؟ ماذا عليك أن تتناول؟ وأين؟ أم هل يتعين عليك الحصول على قسط وافر من النوم؟ أتمام على السرير، أم على الأريكة، أم على طاولة المكتب؟ تتضمن القرارات الفورية الحالية عمليات عقلانية أكثر، ولا بد من اتخاذ قرارات خفية بالاعتماد على قيمة الأحكام. ويعد تنفيذ هذه الأحكام القيمة مثل تحديد ما إذا كانت حبوب الإفطار جيدة أم لا، وهذا هو أحد وظائف الجهاز الحوفي الرئيسة.



## نحو الاستجابات أو بعيداً عنها

يعدّ الدكتور إيفان جوردون مؤسسَ شركة الدماغ التي طورت أكبر قاعدة بيانات عن الدماغ. لدى جوردون وجهة نظر مثيرة للاهتمام، مثل شخص يمكنه مشاهدة الأنماط عبر مجموعة كبيرة من البحوث. وإحدى الأفكار الرئيسية التي راودته في العقد الأخير، تلك التي قدمها مع زميلته ليا وليامز في نموذج انتجريت (النموذج المتكامل)، وهو أن الدماغ لديه مبدأ التنظيم الشامل، الذي يعني تصنيف العالم من حولك إلى أشياء تؤلمك وأخرى تساعدك على العيش. يقول جوردون: «يعتمد كل ما تفعله في الحياة على تقرير دماغك للحد من الخطر أو تعظيم المكافأة». ويضيف: «ويُعدّ الحدُّ من الخطر وتعظيم المكافأة مبدأ التنظيم في الدماغ».

يُمسح الجهاز الحوفي البيانات المتدفقة للدماغ، ويخبرك بما يجب إيلاؤه مزيداً من الانتباه وبأي طريقة، ووظيفته إخبارك: أكانت حبات التوت الحمراء على الغصن خطيرة أم طيبة المذاق؟ إن العواطف مثل الفضول، والسعادة، والرضا تتجه نحو الاستجابات، أما القلق، والحزن، والخوف من جهة أخرى فتتجه بعيداً عنها: الاستجابات.

عندما يكتشف الدماغ خطراً ما قد يعرض حياتك للخطر فإنه يسميه التهديد الرئيس. وتشتمل التهديدات الرئيسة على التهديدات الحقيقية، مثل مشاهدة دب في غابة، أو الشعور بالجوع أو الحر أو العطش، أو حتى رؤية أشخاص غاضبين في صورة ضوئية (فوتوغرافية). وعندما يكتشف دماغك شيئاً يمكنه مساعدتك على العيش فإنك تشعر بالمكافأة من ملاحظة ما يسمى المكافآت الرئيسة، التي تشمل الطعام، والنقود، والحب، وحتى رؤية وجه مألوف.

يصدر الجهاز الحوفي باستمرار قرارات الإقدام والإحجام، وتحدث هذه القرارات تلقائياً، قبل قرابة نصف ثانية من إدراكك الواعي بها إذا أصبحت مدركاً لها أصلاً. وجدت إحدى الدراسات أن الدماغ يقوم بهذا حتى في الكلمات التي لا معنى لها، التي تصنف بأنها إيجابية أو سلبية بناء على ما إذا كانت المقاطع الصوتية (الفونيمات) لهذه الكلمات تدرك على أنها سارة أو غير سارة.

عندما تُختبر العواطف يستثار الجهاز الحوفي تلقائياً. وهناك كثير من مناطق الدماغ تحدث فيها هذه العملية، ولكن أكثر منطقتين إثارة للاهتمام هما الحصين واللوزة الدماغية. الحصين منطقة كبيرة في الدماغ معنية بالذاكرة التقريرية وذاكرة المعنى التي يمكن اختبارها بوعي. تتكوّن هذه الذكريات من بلايين الشبكات المعقدة من الخرائط العصبية المنتشرة عبر الدماغ. والحصين مسؤول عن تنظيم هذه الخرائط وفهرستها، ولا يقتصر على تذكر الحقائق فقط، بل إنه يتذكر المشاعر عن هذه الحقائق. وكلما زاد شعورك تجاه شيء ما سهل عليك تذكره (باستثناء بعض الأحداث المرافقة للانفعالات الحادة التي لا يمكن تذكرها لأسباب أكثر تعقيداً) وإذا استطعت تذكر شيء من الماضي لاسترجاع صورة ذهنية لمدرستك المفضلة في الثانوية، فإنك سوف تتذكر كيف كان شعورك تجاهها. إن الشعور ينشأ في اللحظة التي تظهر فيها الذكرى، وهذا كله جزء من الشبكة العصبية نفسها.

يعد الحصين جزءاً مهماً من الشبكة التي تتذكر أكان شيء ما خطراً أو مألوفاً. إنه يربط الخبرات الجديدة بالقديمة؛ وقد حدث هذا النوع من الاستجابة الحوفية مع بول عندما ذكره منظر جيل بمدرستِهِ في أيام الدراسة.

أما اللوزة الدماغية فهي منطقة تشبه اللوزة من حيث الشكل، وتقع فوق المنطقة المسؤولة عن الرائحة (الشم). وعلى الرغم من وجود اعتقاد أن اللوزة الدماغية هي المركز العاطفي للدماغ، فإنها مجرد جزء من شبكة الجهاز الحوفي، وتعمل مع الحصين والمناطق الحوفية الأخرى. وللوزة الدماغية سمة مثيرة للاهتمام أكسبها شهرة فائقة؛ إنها تميل إلى الاستثارة بما يتناسب مع قوة الاستجابة العاطفية، وهي مثل ميزان الحرارة من حيث المشاعر. ويمكنك مشاهدة هذه الإثارة واضحة في دراسات التصوير الوظيفي بالرنين المغناطيسي. ويمكن تحفيز الإثارة بالعواطف المحفزة، أو المنفرة. على الرغم من أن هذين النوعين من العواطف يثيران الجهاز الحوفي بطرائق مختلفة، كما ستري.

### الاقتراب من... أو الابتعاد عن...

يقول جوناثان هايدت في كتابه (فرضية السعادة): إننا أحفاد شعب كانوا شديدي الانتباه، حتى عندما كان هناك حفيف بسيط في الغابات. وقد استطاع الناس شديدي الحذر

البقاء على قيد الحياة في بيئة شديدة الخطورة. إذا حفّزت اللوزة الدماغية بمحفز فسوف تشعر بمجموعة واحدة من العواطف في الأغلب (على الرغم من أنني لا أحبذ تجربة ذلك في المنزل)؛ كالعواطف المنفرة مثل القلق. وعلى الرغم من أن هذا القلق قد يكون بطبيعة الحال استجابة عامة لوجود منبه في الدماغ، فإن من المقبول الآن أن اللوزة الدماغية تشبه إلى حد ما شخصية وودي أيلين، التي تتسم بالعصبية، والتقلب، واستبعاد التنظيم بسهولة.

وعلى الرغم من كونك قلقاً أكثر من كونك سعيداً، فإن الجهاز الحوفي يطلق بشدة أكبر عند إدراكه الخطر مقارنة بإطلاقه عند الشعور بوجود المكافأة. وتحدث إثارة الخطر بصورة أسرع، وتدوم مدة أطول، ومن الصعب زحزحتها، وحتى أقوى أحاسيس العاطفة المحفزة، الشهوة، لا يرجح أن تجعلك تبتعد، في حين يجعلك الخوف تقوم بذلك خلال لحظة (مثلاً، ضع عنكبوتاً بلاستيكيّاً في يد أحدهم لملاحظة ردّ فعله). إن العواطف المحفزة أكثر دقة، ومن الممكن استبدالها، ويصعب البناء عليها مقارنة بالعواطف المنفرة. ويفسر هذا أيضاً اللوالب التصاعديّة؛ إذ تولّد العواطف الإيجابية مزيداً من العواطف الإيجابية، وهي أقل شيوعاً من اللوالب التنازلية؛ حيث تولد العواطف السلبية مزيداً من العواطف السلبية، فيبدأ البشر بالاقتراب من... أو الابتعاد عن...

### قضايا، أضرار ساخنة، أشباح، نقاط ساخنة، شياطين

تحدث الإثارة في الجهاز الحوفي من خلال مجموعة واسعة من الحالات التي يظهر بعضها لاحقاً في هذا الكتاب. لقد استُثير جهاز بول الحوفي لأنه شعر بأن الوضع الحالي صورة طبق الأصل عن التحدي السابق، إنه يشبه المشي بممر طويل يهاجمك فيه دب مفترس. بالنسبة إلى بول، يمثل الدب المهلة الضيقة، وهو أمر قد قرصه أو في الأقل قرص محفظته في الماضي.

لكل منا مجموعة فريدة من الأضرار الساخنة التي يمكنها أن تسبب إثارة الجهاز الحوفي. لقد ناقش علماء النفس والفلاسفة هذه المثيرات قبل قرون عدة، وأتوا بأسماء عدة من بينها: غير الواعي، والأنماط، والأشباح، والشياطين، والقضايا. ولكنني سأسميها النقاط الساخنة، وهي أنماط الخبرة المخترنة في الجهاز الحوفي، التي تتصف بالخطورة.

وعندما يظهر النمط الأصلي الذي أنتج النقطة الساخنة - أو ما شابه - تندفع استجابة الخطر مرة أخرى، تتناسب مع درجة الخطر التي يتسم بها هذا الوضع.

عندما تحدث الإثارة بصورة مفرطة بسبب أخطار حقيقية أو متخيلة (أو في حالات نادرة المكافآت القوية)، فإن الجهاز الحوفي يعيق عمل دماغك بطرائق متعددة مؤثرة. ويحدث هذا الأداء المنخفض عادة دون وعي مدرك، وقد يولد ثقة زائفة مثلاً، زيادة الأدرينالين عند الخوف تشعرك بالانتباه واليقظة، وبثقة أكبر بقراراتك التي تتخذها، ولكن الحقيقة هي أن قدرتك على اتخاذ أفضل القرارات قد انخفضت بتأثير فرط الإثارة هذه.

### تأثير فرط الإثارة

عند إثارة الجهاز الحوفي بصورة مفرطة، تنخفض المصادر المتاحة لوظائف قشرة الدماغ الأمامية. فلو استطعت تذكر اسم زميل لك في العمل خلال ثانية واحدة دون إثارة، فقد يتطلب تذكر الاسم بوجود الإثارة خمس ثوان، أو قد لا تكون قادراً على تذكر الاسم خلال ساعة. يحدث الشيء نفسه مع وظائف قشرة الدماغ الأمامية جميعها التي تشمل: الفهم، واتخاذ القرارات، والحفظ، والتثبيط. عندما تتوافر كميات قليلة من الجلوكوز والأكسجين فإن الخرائط المعقدة للعمليات الواعية لا تعمل جيداً لإنجاز العمل، وما يزيد الأمر تعقيداً القيود الموجودة مسبقاً.

تنطلق العلاقة بين الجهاز الحوفي والإثارة، وعمل قشرة الدماغ الأمامية بصورة مذهلة عند مستويات منخفضة. اشتملت دراسة على مجموعتين من الطلاب يستكملون لعبة المتاهة الورقية نفسها، ابتداء بفأر من وسط الصفحة. كانت مكافأة إحدى المجموعتين صورة قطعة جبنة في نهاية المتاهة، في حين كانت مكافأة المجموعة الأخرى رسماً ليومة. في نهاية التجربة، أتمت المجموعتان اختبارات إبداعية؛ فالمجموعة المتوجهة نحو قطعة الجبنة استطاعت حل أكثر من 50% من المشكلات. وأظهرت دراسات أخرى أن أداء قشرة الدماغ الأمامية تتأثر أكثر بمجرد رؤية الوجوه الباسمة مقابل الوجوه العابسة عند نهاية الجمل. من السهل إعداد الجهاز الحوفي بطريقة تقلل من الأداء بطريقة يمكن قياسها.

بدأت مشكلات بول قبل وصوله الاجتماع؛ حيث إنه كان يعاني عواطف قوية عندما وصل إلى الغداء، ولم يفعل شيئاً للحدّ منها، وزادت مهماته المعرفية سوءاً عندما تذكر المشروع المسبق الذي فشل فيه. ونتيجة لذلك، نسي نقطة مهمة ذكرها العميل في أول تواصل بينهما، تفيد أن التوقيت مهم. وعن طريق الخطأ، حاول طلب مزيد من الوقت. إضافة إلى عدم تذكره مشروعاً قديماً مشابهاً. كان يمكن لهذه الذاكرة أن تحفظ عرضه للمشروع، ولكنه لم ينجح في استرجاعها إلا بعد وصوله البيت عن طريق النقاش مع ابنه جوش.

عندما لا تتوافر مصادر كافية للمعالجة الواعية يصبح الدماغ أكثر تلقائية بناءً على الوظائف المتأصلة بعمق، أو الأفكار القريبة في مقدمة الجمهور، كالأحداث الحالية مثلاً. يقوم دماغك أساساً بما يستطيع فعله باستخدام الحد الأدنى من المصادر. لذا، فهو يستخدم أدوات تتطلب مصادر قليلة. بالنسبة إلى بول، نجم هذا عن استخدام وظيفة منخفضة المصادر، وذلك عندما سلك الطريق نفسها التي سلكها عند ذهابه إلى الاجتماع؛ لأن هذا كان بارزاً في مقدمة مسرحه. وقد كانت هذه الطريقة غير صحيحة؛ بسبب الإرهاق الذي ألمّ به، إضافة إلى نسيان تشغيل هاتفه الخلوي.

المشكلة الثانية في زيادة إثارة الجهاز الحوفي هو أن مديرك غير ظاهر للعيان. يتيح لك تنشيط مديرك إدراك مزيد من المعلومات واتخاذ قرارات أفضل. إضافة إلى أن القرارات الأفضل أكثر أهمية عندما يكون الضغط والتوتر مسيطرين عليك. ومع ذلك، عندما يُثار الجهاز الحوفي تزداد صعوبة إيجاد المدير. في اجتماع ما، اطرح على شخص السؤال الآتي: لمَ تفكر بهذه الطريقة؟ عادة، سيكون عليه التوقف والتفكير جيداً للإجابة. يتطلب التفكير بالتفكير كثيراً من المصادر، ويشبه ذلك وجود أربعة ممثلين على المسرح، ووجود أربعة آخرين يلاحظون ماذا يفعل الممثلون الأربعة الموجودون على المسرح، ويعلقون عليهم، مع وجود متسع لبضعة ممثلين، حتى لو كان هناك عدد أقل عندما يكون الجهاز الحوفي قد خفض مصادر المسرح، وهو أمر صعب. بغياب مديره، يجد بول أن من المستحيل، تقريباً، الحفاظ على الأفكار غير المرغوب فيها، مثل بقاء فكرة العميل السابق بعيداً عن المسرح.

وتكمن المشكلة الثالثة المتعلقة بإثارة الجهاز الحوفي في أنك تكون أكثر عرضة للاستجابة السلبية للأوضاع، فأنت تنظر إلى الجانب السلبي، وتجاوزف بأقل الأخطار.

يبحث الجهاز الحوفي فائق الوعي بالجانب الخطير للحياة، ويسعى إلى مزيد من الأخطار عندما يُثار بالتهديدات. وعندما يواجه بول إثارة متزايدة، من الأرجح أن يفكر في عدم إمكان تنفيذ المشروع الجديد. لقد اكتشف ارتكاب الخطأ في الجانب الآمن (غير المؤذي) بتقديراته للمشروع، وهو ليس الإطار الصحيح للعقل لتسويق خدماته، على الرغم من فائدة المشروع. وفي هذه الحالة السلبية، من الصعب عليه أن تكون لديه بصيرة لمساعدته على اجتياز العوائق التي تعترضه، مثل إجابة سؤال صعب عن قدرات شركته.

من السيئ أن يعطيك الجهاز الحوفي بالغ الإثارة مساحة أقل على المسرح، ويزيد من السلبية لديك، ولكن الأمر يزداد سوءاً؛ إذ يزيد الجهاز الحوفي المستثار فرص إجراء ارتباطات غير موجودة. يجد بول نفسه في حالته عندما استرجع من ذاكرته مديرة مدرسته التي يكرهها، والتي تشبه جيل في منظرها. وعندما تستثار اللوزة الدماغية تعمل روابط عرضية تسيء تفسير المعلومات الواردة. ويحدث سوء الفهم هذا من خلال مبدأ التعميم. فإذا رأيت أفعى حديثاً، فإن دماغك يصبح منتبهاً لأشياء تشبه الثعابين بصورة غامضة. ويحدث هذا بسبب طريقة اللوزة الدماغية في الاحتفاظ بالذكريات التي تحتفظ بكمية صغيرة من المعلومات عند مستوى الدقة المنخفضة. بالطريقة نفسها التي تُرسل فيها صورة صغيرة بوساطة البريد الإلكتروني بسرعة أكبر من إرسال صورة كبيرة، وذلك من خلال العمل بالدقة المنخفضة؛ حيث تستطيع اللوزة الدماغية الاستجابة للتهديدات المحتملة بجزء من الألف من الثانية. وتعد هذه الوظيفة مهمة عند التعرض للخطر؛ فإن رأيت أفعى واحدة فهناك احتمال لوجود مزيد منها. لذا، من الأفضل الانتباه لأي شيء يشبه الأفعى. ولكن تقديرات اللوزة الدماغية التقريبية للذكريات المهتدة تزيد أيضاً من احتمال وقوع الأخطاء.

هناك سبب آخر لحدوث الارتباطات العرضية عندما تكون قلقاً. وهناك حد لمعالجة المعلومات يسمى الرمشة الانتباهية أو دوام الإبصار، وهي الفجوة الزمنية اللازمة لتمييز محفزات مختلفة، وهي تستغرق أكثر من نصف ثانية عند معظم الناس. إنك في حاجة إلى نصف ثانية قبل أن تحرر الدماغ للتفكير بشيء جديد. ولكن حال سماعك بضع كلمات، يتحول انتباهك إلى الصوت الداخلي، كما تميل الاستثارة إلى عمل ذلك، وقد لا يكون حقاً لديك الوقت لسماع المجموعة الآتية من الكلمات التي تقال لك. يقوم الدكتور كريغ هاسد

بتدريب طلاب الطب على انتباه الدماغ؛ لأنه وجد أن الطلاب الذين يمارسون انتباه الدماغ يجعلهم يتخذون قرارات أفضل، إضافة إلى الحدّ من توترهم. ويفسر هاسد ذلك بقوله: «فعلياً، نحن لا نرى الأشياء وهي تقترب منا» عندما تكون قلقاً تغفل عن الحافز، وترتكب الأخطاء عما يقال لك؛ لأن انتباهك يتجه نحو الداخل.

وإليك نقطة أخيرة يتصف بها فرط الإثارة. عند تجربة فرط الإثارة مدة طويلة تزداد قدرتك على التحمل، وهذا يعني أن مستويات العلامات، مثل الكورتيزول والأدرينالين في الدم تصبح مرتفعة بصورة مزمنة، فتواجه إحساساً دائماً بالتهديد. وعليه، تنخفض قدرتك على تحمل تهديدات إضافية. تظهر الدراسات أن قدرتك على التحمل المرتفع قد يقضي على العصبونات الموجودة، ويوقف نمو العصبونات الجديدة في الحصين، والمهمة في تكوين الذكريات. من الواضح أن القدرة على تنظيم العواطف جيداً ليست مهارة جيدة تسعى لا متلاكها، ولكنها ضرورية لتحقيق النجاح في الحياة بصورة عامة، وليس في العمل فقط.

لحسن الحظ، هناك تقنيات مبنية على الدماغ، اختبرها علم الأعصاب وتحقق من صحتها، ويمكنها عكس تأثير الإثارة وإبطالها. ولأن ما لديك مفرط الإثارة، يتعين ألا يوجد مثل هذا الوضع. هناك طرائق عدة للحدّ من الإثارة، تشترك جميعها في تدخل المدير في العرض بطريقة معينة.

### الوقت عامل مهم

يعد جيمس جروس الأستاذ المشارك في تخصص علم النفس/ جامعة ستانفورد رائداً في مجال التنظيم العاطفي. وضع جروس نموذجاً للإحساس يميز ما يحدث؛ قبل نشوئه وعند نشوئه على السواء. يوضح جروس أن هناك خيارات عدة للقيام بها قبل أن تنشأ الأحاسيس، هي: اختيار الوضع، وتعديل الوضع، ونشر الانتباه.

لو عرف بول أن أداءه كان سيئاً عند عرضه المشروع لترويجه للعملاء، لربما اختار عدم القيام بذلك فيما بعد. وهذا هو اختيار الوضع في العمل. وبمجرد أن تكون في وضع ما حينها يمكنك تعديله إلى درجة ما. وهذا هو تعديل الوضع. وقد يستطيع بول اختيار القيام

بالبيع بعد التأكد أنه مستعد تماماً. حتى إذا كنت فعلاً في وضع ما، فبإمكانك أن تقرر أين توجه انتباهك، وهذا هو نشر الانتباه. ربما قرر بول القيام بالترويج والاستعداد لذلك، ولكن لا يزال لديه شعور بالقلق، واختيار عدم إيلاء الانتباه لهذا القلق. ويشبه هذا المنهج طريقتك في إدارة المشتتات، وحق النقض الذي ذكرته سابقاً.

هذه الخيارات، تعمل قبل أن تتطلق الأحاسيس (المشاعر أو العواطف) فقط. وحال انطلاقها يكون لديك ثلاثة خيارات فقط؛ الأول هو التعبير عن الأحاسيس، فإن كنت منزعجاً فابك كما يبكي الأطفال. ولكن من الواضح أن هذا الخيار غير مجد في كثير من الأوساط الاجتماعية وبيئات العمل.

أما الخيار الثاني فهو التثبيط المعبر، الأمر الذي يتطلب الحدّ من الشعور، وإيقاف العاطفة من أن يدركها الآخرون. لقد حاول بول كبت مشاعره في وقت مبكر من الجلسة. لقد كان غاضباً من نفسه لعدم التزامه مع عميل سابق، وحاول ألا يدع ذلك يبدو على محياه.

في حين يتعلق الخيار الثالث بالتغير المعرفي. «حتى بعد وضع نفسك في وضع لا تُحسد عليه، فإنك ما تزال قادراً على التفكير بصورة مختلفة، حتى في هذه المرحلة المتأخرة نسبياً» كما يوضح جروس. هناك نوعان من الأمثلة على هذه الظاهرة؛ أحدهما يدعى الوصف، وهو عند اتخاذك وضعاً ما، واختيار عنوان محدد في عواطفك، في حين يدعى الآخر إعادة التقييم، الذي يتضمن تغيير تفسيرك لهذا الحدث. سوف نبحث في إعادة التقييم في المشهد الآتي، ونشدّد هنا على التسمية.

أعد جروس تجارب مخبرية يشاهد فيها الأفراد أشرطة صوت وصورة (فيديو) تشتمل على عاطفة لمشاهد. ثم طلب إلى المشاهدين اختبار تقنية تنظيم عاطفة مختلفة، وتقييم الآثار المترتبة على حالة المشارك العاطفية، من خلال مقاييس التقدير الذاتي، وكذلك قياس التغيرات الجسدية، مثل مستوى الكورتيزول وضغط الدم. أخيراً، أشارت التجربة إلى نتائج مثيرة للدهشة؛ فقد وجد جروس أن الأفراد الذين حاولوا تثبيط تجربة سلبية عاطفية فشلوا في القيام بذلك. في حين أنهم ظنوا أنهم ظاهرياً على ما يرام، وكان جهازهم الحوفي داخلياً مستثاراً بالقدر نفسه مع عدم وجود تثبيط. وفي بعض الحالات، كانوا أكثر استثارة.

كرر كيفين أوشنر من كولومبيا هذه النتائج باستخدام الرنين المغناطيسي الوظيفي. إن محاولة عدم الشعور بشيء غير نافع، قد يعطي نتائج عكسية في بعض الحالات. واجه بول هذه المشكلة خلال تسويقه، عندما حاول منع شعور سيئ عن نفسه، ولكنه انتهى إلى شعور بالقلق بدلاً من ذلك.

هناك ما هو أكثر من ذلك. وجد جروس أن الأفراد عندما يحاولون تثبيط التعبير عن المشاعر، تضعف ذاكرتهم التي تتعلّق بالأحداث، كما لو أنهم يوجهون اهتمامهم الواعي نحو مكان آخر. وقد حدث هذا مع بول، بفقده لخيط الحديد، ولزمه سؤال جيل كي تُعيد ما سألته. تتطلب محاولة تثبيط التعبير عن المشاعر كثيراً من المصادر المعرفية، الأمر الذي يترك مصادر أقلّ للانتباه إليها في هذه اللحظة.

طلب جروس إلى مراقب الجلوس في الجانب المقابل للمشاركين في أثناء محاولتهم تجريب مختلف مناهج تنظيم العاطفة، فوجد أحدهم يمتنع عن التعبير عن مشاعره السلبية، ما أدى إلى ارتفاع ضغط دم المراقب. فالمراقب يتوقع أن يرى مشاعر، ولكنه لا يحصل على شيء. هذا أمر غريب، وبهذه الطريقة، فإن التثبيط فعلياً لا يريح الآخرين. «للتثبيط تأثير حقيقي في الآخرين بطريقة مشابهة لتأثير التدخين السلبي نوعاً ما»، كما يوضح جروس. ولسوء الحظ، يسعى بول إلى جعل الناس من حوله يشعرون بالراحة، أما أن يشعروا عكس ذلك، فلأنه لا يفهم كيفية تنظيم عواطفه بصورة جيدة.

لذا، فإن للتثبيط سلبيات كثيرة. ومنها، أن التعبير غير وارد في كثير من الأحيان. إذ يمكنك محاولة البقاء بعيداً عن الأحداث المثيرة للعاطفة باختيارك للأوضاع الخالية من الإثارة. ولكن قد يؤدي ذلك إلى بعض الجوانب السلبية مثل عدم مغادرتك المنزل كثيراً. وقد تسعفك القدرة في الاعتراض على المكان الذي توجه اهتمامك نحوه، ولكن هناك أوقات لا تملك فيها المصادر العقلية اللازمة للقيام بذلك، وهي عند انطلاق المشاعر. في بعض الأحيان، تحتاج إلى بذل مزيد من الجهد لمواجهة المشاعر وتثبيطها. وما نحتاج إليه هو نوع من التغيير المعرفي.

## سَم تلك الحالة

عند إثارة الجهاز الحوفي لديك، تتناقص المصادر المتاحة لقشرة الدماغ الأمامية. ومع ذلك، يعمل هذا في الاتجاه الآخر أيضاً. قد تثبط زيادة الإثارة في قشرة الدماغ الأمامية الجهاز الحوفي لديك؛ حيث يعمل الاثنان معاً كلعبة التآرجح. يمكنك عمل هذا التحول لتبحث عن الكلمة الصحيحة لتعريف الإحساس العاطفي، وتسمى هذه التقنية الرمزية.

عالم الأعصاب ماثيو ليبيرمان؛ الأستاذ المشارك في جامعة كاليفورنيا، هو مؤسس آخر في مجال علم الأعصاب الاجتماعي الإدراكي، وهو أيضاً خبير في العلاقة بين الجهاز الحوفي وعمليات قشرة الدماغ الأمامية، وقد قدم بعض البحوث الرائدة في التسمية. أجرى ليبيرمان وزملاؤه دراسة مهمة عام 2005؛ طلب فيها إلى ثلاثين مشاركاً مشاهدة صور وجوه غاضبة، وخائفة، وسعيدة. في نصف الوقت الأول، حاول المشاركون مطابقة الوجه المستهدف مع صورة أخرى لوجه له تعبير مماثل. وفي نصف الوقت الآخر حاولوا مطابقة وجهه مع الكلمة المناسبة التي تصف بصورة صحيحة عاطفة الشخص المعني.

أظهرت مسوحات صورة الرنين المغناطيسي الوظيفي أنه عندما سُمى المشاركون الوجوه العاطفية باستخدام الكلمات، فإن نشاطاً قليلاً قد حدث في اللوزة الدماغية. ومن المثير للاهتمام أن جزء الدماغ الذي نُشِطَ في هذه الحالة هو القشرة الحزامية الأمامية اليمنى، وهي المنطقة التي تُعد محور أي نوع من أنواع التثبيط في الدماغ، وهي التي تبقى تظهر بأنها محور لأنواع التثبيط جميعها. «تنشط هذه المنطقة عندما تقوم بالتسمية»، كما ذكر ليبيرمان، «وهناك انخفاض في الجهاز الحوفي مرتبط بالنشاط، وفي ذلك اللوزة الدماغية، والتلافيف، والأنسولا». كما تنشط القشرة الحزامية الأمامية اليمنى حتى عندما يقوم الأفراد بالتثبيط من غير وعي، كما هو الحال في تجربة التسمية لليبيرمان؛ فكل ما فعله المشاركون في تجربته هو الإفادة بما يبدو عليه الوجه في الصورة.

وتوضح دراسة أخرى مثيرة للاهتمام لتسمية الطبيعة البشرية. فيها، طُلب إلى المشاركين التوقع فيما إذا كان شعورهم سيتحسن أو يسوء إذا عبّروا عن عواطفهم. هناك اتجاه قوي لدى المشاركين يتوقع أن تسمية المشاعر سيؤدي إلى زيادة الإثارة العاطفية.

والمثير للدهشة أنهم توقعوا أن عنونة المشاعر تزيد الإثارة العاطفية سوءاً، حتى بعد تنفيذ التجربة التي توضح أن عنونة مشاعرهم تخفضها؛ لأنهم ظنوا أن التعبير عن مشاعرهم يزيدا سوءاً، فكثير من الناس، ولاسيما في عالم الأعمال، لا يناقشون مشاعرهم. وهذا مثال على وضع الأفراد لبعض العادات المؤسسة من افتراضات غير صحيحة عن الطبيعة البشرية. ومع ذلك، لا ينبغي أن نكون قاسين جداً على البشرية. هناك كثير من الدراسات تبين أن التعبير عن تجربة عاطفية ما تجلب المشاعر مرة ثانية إلى السطح. ويكمن المفتاح في كيفية القيام بذلك. للحد من الإثارة، تحتاج إلى استخدام بضع كلمات فقط لوصف المشاعر، وتستخدم بصورة مثالية لغة رمزية، ما يعني اللجوء إلى الاستعارات غير المباشرة، والعروض، والتبسيط لخبرتك. ويتطلب منك هذا تنشيط قشرة الدماغ الأمامية التي بدورها تخفف الإثارة في الجهاز الحوفي. وخلاصة القول: وصف عاطفة ما بمفرده أو اثنتين يساعد على تخفيف حدتها. ولكن إن أسهبت في وصفها فإنها تميل إلى الزيادة.

ديفيد كريسويل؛ عالم أعصاب آخر في جامعة كاليفورنيا. درس التنظيم العاطفي أيضاً، وكرر تجربة ليرمان في الوصف. لكنه قاس مدى انتباه الأفراد باستخدام مقياس وعي الانتباه المدرك. «إذا كان الأفراد أكثر إدراكاً فسنلاحظ التثبيط في عمل اللوزة الدماغية - أو بالأحرى إغلاق اللوزة الدماغية تماماً». وفقاً لما ذكره كريسويل. ووجد أيضاً أن الأفراد الأكثر وعياً يصبح لديهم جزء أكبر من أدمغتهم من عملية التثبيط. يقول كريسويل: «لم تكن القشرة الحزامية الأمامية اليمنى وحدها هي التي نشطت، ولكن أيضاً الظهرانية الجانبية المتوسطة واليمنى، والقشرة الحزامية الأمامية اليسرى (تحت الصدغ الأيسر)، والمناطق الأخرى المشتركة».

إن القدرة على البقاء هادئاً تحت الضغط والتوتر شرط أساسي للقيام بكثير من الأعمال اليومية. أما الأشخاص في المناصب القيادية فتكون حاجتهم إلى ذلك كبيرة. يقول جوان فيوري، من كبار المسؤولين التنفيذيين في شركة مايكروسوفت: «أحاول تخيل كيف يشعر هؤلاء الناس بما يفعلونه كل يوم فيعصف ذلك عقلي». لقد طور المسؤولون التنفيذيون المتفوقون القدرة على الاستمرارية في حالة الإثارة للجهاز الحوفي العالية مع الحفاظ على الهدوء. يُعد هذا جزءاً من قدرتهم على وصف الحالة العاطفية. فهم مثل سائق محترف

يحتفظ بكلمة لتجربة الخوف عندما يشعر بانزلاق سيارته؛ حيث إنه يستطيع تذكر هذه الكلمة على الفور خلال الانزلاق، ومن ثمّ الحد من مشاعر الذعر. لذا، فالإجهاد ليس بالضرورة سيئاً. بل كيفية تعاملك معه هو المهم. يتعلم الأفراد الناجحون كيف يُسَخِّرون الضغوطات الكبيرة ويحولونها إلى إجهاد إيجابي، وأخيراً تعزيز أداء قشرة الدماغ الأمامية. وهم يفعلون ذلك جزئياً من خلال التسمية، واستخدام التقنيات الأخرى التي سوف نتناولها في المشاهد الآتية. يتعلم الناس الذين ينجحون تحت ضغط أن يكونوا في وضع الإثارة العالية مع المحافظة على عقل هادئ؛ كي يتمكنوا من التفكير بذهن صافٍ. ومع مرور الوقت والممارسة، قد تصبح هذه القدرة مصدراً تلقائياً. ويمكن أن يتهياً الدماغ للتعامل بصورة أفضل مع العواطف. والآن، لنتعرف الفرق الذي يحدثه التنظيم العاطفي الأفضل لدى بول في أثناء تسويقه المشروع.

### الخروج عن المسار بسبب الدراما؛ إعادة المشهد ثانية

الساعة الآن 12:45. يعيد بول قائمة الطعام إلى النادل.

يسأل ميغيل، وهو العميل الأكبر سنّاً، موجهاً سؤاله إلى بول: حسناً، هل تعتقد أنك قادر على القيام بذلك؟

بول: إنه موعد صعب تحقيقه. يتوقف للتفكير لحظة؛ لقد أخذت تراوده ومضات مشروع سابق أخفق فيه عندما كان العميل في عجلة من أمره. وعندما اكتشف أن انتباهه قد تحول إلى هناك، منع هذه الفكرة من أن تشغل مساحة على المسرح. وأخذ يوجّه انتباهه على العملاء الحاليين وتعابير وجوههم. يمتلك بول مهارات المدير القوي القادر على مراقبة عمليات تفكيره في الوقت الحاضر؛ لأنه يعلم أن التركيز لجزء من الثانية على هذه المشكلة من الماضي يمكن أن تولد لديه عواطف جامحة (يريد تجنبها)، وقد يعيد التشديد على مشاعره دوائر السرد مرة أخرى.

وبوجود مزيد من الانتباه المتاح لبول، يلاحظ أن جزءاً منه يريد أن يقول: لا يمكن تنفيذ المشروع. وفي الوقت نفسه يريد بول تنفيذه؛ من أجل تطوير عمله. حتى الآن، ليست لديه أدنى فكرة عن الوقت اللازم لاستكمال تصميم البرمجية وتشبيتها في ثمانية أسابيع.

ويود طلب مهلة أربعة وعشرين أسبوعاً. يتراجع برهة، ويراقب عملية تفكيره وحالته النفسية، ويرى أنه يمكن وصف شعوره بكلمة واحدة: الضغط. لقد أدى تفعيل مديره، ووضع وصف لخبرته إلى خفض الإثارة في دماغه. كل ذلك، يحدث في أقل من ثانية.

مع توافر كثير من المصادر المتاحة لمهام قشرة الدماغ الأمامية، يتذكر بول فريقاً من المطورين في الهند ذكروا أمامه بصورة عابرة. يشعر بول أن هذا يعني قدرة موردين آخرين على تنفيذ المشروع في غضون ثمانية أسابيع. يوازن بول بين خيارين؛ وضع مجموعتين من الممثلين على المسرح ليقارن أيهما أفضل لديه. الممثل الأول بيتعد، والآخر يقترب. ويفكر فيما بعد بكيفية القيام بذلك. ثم أخذ يقارن بين تأثيرات كل منهما، ويتصور النتائج المترتبة على كل منهما. ولأنه ليس في حالة توتر واضحة، فإنه يبقى متفائلاً. وبعد ثانيتين فقط من تعليقه الأخير، يقول دون تفكير: أعتقد أنني أستطيع تنفيذ المشروع.

العميلة الأخرى جيل، تبدو على محياها نظرة ارتباك، ولكنها لا تضايق بول؛ إذ إنه يفترض أن هذا متعلق بحوارها الداخلي الذي يضحك على شيء ما وليس عليه. أظافرها المشدبة وشعرها الملفوف مثل الكعكة تُذكر بول بمديرة مدرسة في صباه، لكنه يضحك في سريره على هذه الذكرى، ويترك الفكرة تمر سريعاً.

جيل: ما مدى استعدادك لهذا النوع من المشروعات؟

يتحفّز بول إلى حالة الدفاع، ولكنه يُهدئ مشاعره مرة أخرى عن طريق إدراكه الهادئ للدفاعية. يمكنه أن يستشعر باختمار الفكرة في الجزء الخلفي من أفكاره، ويشعر بالحاجة إلى الهدوء لتذكر الارتباط. في وقت قصير، يتذكر مشروعاً ضخماً نفذ حديثاً.

يرد بول: حسناً، هذا ليس أكبر بكثير من مشروع الأخرى. يبطئ من تنفسه ويتابع: عندما كنت أعمل على طريق رسم المرور إلى الشرق منذ عامين، بنيت وثبتت برمجة لدفع بطاقات الائتمان لعشرين ألف سيارة في اليوم. والتزمت بالموعد والميزانية أيضاً، فما عدد المعاملات اليومية التي يمكن أن تتم عبر شبكة متاجركم؟

ميغيل: العدد نفسه تقريباً، ولكن الفرق في هذا سيكون عبر مئة متجر، وليس في متجر واحد.

بول بثقة: لا توجد مشكلة. ثم يحني نفسه إلى الأمام ويقول: لاحظ، إن التقنية اللازمة لجمع البيانات من خمس مئة موقع سهلت تنفيذ المشروع؛ حيث يمكن لأي شخص إعداد ذلك. ولكن الصعوبة تكمن في التفاصيل، وهي استخدام البرمجية بطريقة صحيحة لكل مخزن. وقد لا أكون من أكبر الشركات، ولكن تكمن قوتي أنني قد فعلت مثل ذلك من قبل. لذا، يمكن أن أوفر عليكم الوقوع بأخطاء شخص ما يقوم بتنفيذ هذا النوع من المشروعات أول مرة. زيادة على ذلك، ولأنني أدير شركة صغيرة، أستطيع العمل بتعاون وثيق مع موظفيكم، حتى إن بإمكانني الحضور إلى مكتبكم كل يوم إن أردتم ذلك لمناقشة تطور العمل. يلاحظ بول أن جيل تكتب بعض الملحوظات عن هذه النقطة.

بعد الانتهاء من تناول الطعام، لم يكن بول متأكداً من نتائج الاجتماع، ولكنه مسرور بالأداء الذي قدّمه. بول متعب. لذا، يسير في الشوارع الرئيسية حتى لا ينشغل بالتفكير. لا يحتاج مسرح بول إلى إعادة شحن، هي رحلة قصيرة مريحة تعمل تلقائياً (دون أن تكلف نفسك بالتفكير). بعد بضع دقائق، يتذكر أن هاتفه الخلوي مغلق، فيفتحه في الوقت المناسب لاستقبال مكالمة من ابنه جوش الذي يذكره فيها بعودته إلى المنزل مبكراً. في المنزل، أخذ بول يلعب مع جوش كرة السلة مدة ربع ساعة، ما ساعده على تجديد دماغه بصورة أفضل. بعدئذ، يعود إلى مكتبه لمواصلة العمل على كيفية تسليم المشروع ضمن الوقت المحدد في حال فوزه به.

## مفاجآت تتعلق بالدماغ

- يحتوي الدماغ على مبدأ تنظيمي شامل للحد من الأخطار (الاستجابة نحوك)، وتحقيق أقصى قدر من المكافأة (استجابة نحو الآخرين).
- يمكن إثارة الجهاز الحوفي بسهولة.
- الاستجابة نحوك أقوى وأسرع وأطول أمداً من الاستجابة نحو الآخرين.
- يمكن للاستجابة التي نحوك أن تخفض المصادر المعرفية، وتجعل التفكير بتفكيرك أمراً صعباً، وتجعلك أكثر دفاعية، ويمكن تصنيف بعض الحالات خطأ بأنها تهديدات.
- عند اندفاع المشاعر، تصبح محاولة تشييطها دون جدوى، أو جعلها أسوأ مما كانت عليه.
- تشييط المشاعر يقلل من ذاكرتك للأحداث بصورة ملحوظة.

- تثبيط المشاعر يجعل الآخرين يشعرون بعدم الارتياح.
- بصورة غير صحيحة، يتوقع الناس أن وصف المشاعر يشعروهم بالسوء.
- يمكن أن يؤدي وصف المشاعر إلى خفض إثارة الجهاز الحوفي.
- للحد من الإثارة، يجب أن يكون وصف المشاعر رمزياً مختصراً، وليس حواراً طويلاً.

### حاول القيام بما يأتي:

- استخدم مديرك الخاص؛ لمراقبة الحالة العاطفية.
- انتبه للمثيرات التي قد تزيد من إثارة الجهاز الحوفي، وابحث عن الطرائق للحد منها قبل انطلاق الاستشارة.
- تدرب على مراقبة العواطف عند ظهورها؛ لتصبح أفضل في الإحساس بوجودها مبكراً.
- عند شعورك بعاطفة قوية، وجّه انتباهك بسرعة نحو محفز آخر، قبل أن تسيطر عليك.
- تدرب على تحديد كلمات للحالات العاطفية؛ للحد من الإثارة عندما تبدأ.







## الغرق في حالة من عدم اليقين

الساعة الآن الواحدة ظهراً، وقد أنهت إيميلي تناول طعام الغداء مع ريك مدير العمليات، وكارل المدير المالي للشركة. انتهت الدردشة الخفيفة عن خطط العطلة، وحان الوقت كي تقدم إيميلي خطتها بشأن المؤتمر الجديد. في وظيفتها القديمة، كانت ميزانياتها محددة مسبقاً، وكان عليها تنفيذ سلسلة خطوات مقننة بصورة جيدة، تشمل إيجاد المقدمين، وتنظيم المتحدثين، وإدارة التسويق. أما في وظيفتها الجديدة، فتقوم بإعداد هذه الميزانيات، وتشرف على الآخرين الذين يقومون بأعمال المؤتمر. تهدف إيميلي إلى إعداد ثلاثة مؤتمرات جديدة، وتخصيص ميزانيات لها، ثم التغلب على هذه الميزانيات، ويتعين تسويق المؤتمرات الجديدة للقادة الآخرين في منظماتها أيضاً، وهذا هو الغرض من الغداء.

تعرض إيميلي فكرتها الرئيسة، وهي عقد مؤتمر عن موضوع الاستدامة. وتريد من ذلك جمع أرباب الأعمال معا لمناقشة كيفية تحسين بقاء الشركات مدة طويلة في مواجهة التحديات الاقتصادية، وتغيرات المناخ، والعولمة. إنها متحمسة لهذا الموضوع، وراغبة جداً في تحصيل الموافقة على انعقاد هذا المؤتمر. هناك كثير من الريبة وعدم اليقين فيما إذا كان عالم الأعمال التجارية الكبير مستعداً لهذه الفكرة، وما يمكن تحصيله من الحضور، وما الذي يمكن أن يتحدث فيه؟ ومن من فريقها سيتولى الإدارة؟ إضافة إلى أنها تشعر بالشك حيال تفويضها شخصاً آخر مسؤولية مهام التدريب العملي بعد قيامها بذلك مدة طويلة. وهل يستطيع شخص آخر القيام بهذه المسؤولية باقتدار؟

تُجيد النساء وصف انفعالاتهن، إذ تعرف إيميلي أنها متشوقة، ومع ذلك لم يُهدئ الوصف وحده جهازها الحوفي، ولا تزال تشعر بالتوتر. يشعر ريك وكارل، دون وعي منهما،

بهذا القلق، ما ينبه الجهاز الحوفي لدى كلٍّ منهما ليكونا في وضع الانتباه، فيبدآن بسؤالها عن افتراضاتها. ونتيجة لذلك، تتضاعف سرعة جهازها الحوفي، وهي الآن غير متيقنة من سبب قيامهما باستجوابها. ألا يثقان بأحكامها؟ أم لأنها امرأة؟ تشعر إيميلي بأن خياراتها في وضع تحدٍّ، وتشجب عدم سيطرتها على عملها، وتفكر في آخر عمل قامت به عندما حصلت على ميزانية، وتركت وحدها للإشراف على كل خطوة.

لم تقدم إيميلي مشروعها الآتين على خير ما يرام (صياغة بعض النسخ التسويقية، والبتّ في قضية توظيف مساعد. تحاول إيميلي جاهدة وصف إحباطها ووضعها جانباً عند نشوئه، لكن هذه الوسيلة تبدو غير كافية. تترك إيميلي الاجتماع متسائلة أكانت هذه الترقية تستحق هذا الجهد؟

يختلف التحدي الذي واجهته إيميلي هنا عن التحدي الذي واجهه بول في المشهد الأخير، فكلّهما يتعين عليه تسويق فكرة ما، وهي من أكثر الأمور إجهاداً في أي وظيفة. إيميلي معتادة أكثر على التسويق. لذا، يمتاز جهازها الحوفي بمستوى إثارة أكثر انخفاضاً لهذه المهمة مقارنة بجهاز بول الذي أمضى معظم حياته المهنية وراء الحاسوب. وفي حالة بول، كان جهازه الحوفي مفرط الإثارة من جراء الانفعالات التي راودته من الماضي. في حين يستثار جهاز إيميلي الحوفي بسبب قلقها من المستقبل.

يتوق الدماغ بطبيعته إلى اليقين؛ فالشعور بعدم اليقين عن المستقبل، والشعور بعدم السيطرة يولد كل منهما استجابات قوية في الجهاز الحوفي، وتختبر إيميلي هذين التهديدتين في الوقت نفسه الذي تتناول فيه الغداء. ولكي تنجح إيميلي في وظيفتها الجديدة، فإنها في حاجة إلى تغيير دماغها، وإدراك الانفعالات القوية والتعامل معها أكثر مما تستطيع وصف هذه الانفعالات للقيام بها وحدها.

### اليقين الوحيد هو عدم اليقين

فكر في الدماغ بأنه آلة للتوقع؛ فهناك مصادر عصبية ضخمة مكرّسة لتوقع ما سيحصل في كل لحظة. جيف هوكينز؛ مخترع (بالم بايلوت) وأصبح في الآونة الأخيرة مؤسس معهد علم الأعصاب، يفسر ميل الدماغ "بالتوقع" في كتابه عن الذكاء، وقد كتب:

«يستقبل دماغك الأنماط من العالم الخارجي، ويخزنها بصفتها ذكريات، ويقوم بالتوقع من خلال دمج ما رآه مسبقاً بما يحدث الآن..... ولا يعد التوقع أحد الأعمال التي يقوم بها الدماغ، بل هو الوظيفة الرئيسة لقشرة الدماغ الحديثة، وأساس الذكاء».

فأنت لا تسمع فقط، بل تسمع وتتوقع بما سيأتي لاحقاً. وكذلك لا ترى فقط، بل تتوقع بما يجب أن تراه لحظة تلو أخرى. وعلى الرغم من أن هناك نصوصاً شائعة تستخدم في البريد الإلكتروني تتضمن فقرة يوجد فيها الحرف الأول والأخير من كل كلمة فقط، فإن معظم الأشخاص يستطيعون قراءة هذه النصوص؛ إذ يُجيد الدماغ إدراك الأنماط التقريبية والقيام بأفضل التخمينات لما تعنيه الأشياء. تحدث عملية التوقع هذه بوجود الحواس جميعها. مثال ذلك، يمكنك سماع أصوات الأشخاص في ناد ليلي رغم الصوت المرتفع فيه. إذن، فنحن نسمع حتى عندما لا نستطيع توقع هذا.

ومع ذلك، تتطلب هذه القدرة التوقعية أكثر من مجرد الحواس الخمس. يقول الدكتور بروس ليبتون مؤلف (بيولوجية الإيمان): هناك أربعون دليلاً بيئياً، تقريباً، تستطيع الانتباه لها في وقت واحد. هذا الرقم إذا كان في اللاوعي فإنه يفوق المليونين. ويمكن استخدام هذه الكمية الهائلة من البيانات في التوقع. ويفضل الدماغ معرفة ما يدور حوله من خلال معرفة الأنماط في العالم، كما يفضل الشعور باليقين.

كما هو الحال في أي نوع من أنواع الأمان، فإنه عند تحقق اليقين يكون هناك شعور بالمكافأة. على سبيل المثال، في المستويات المنخفضة، عند توقع المكان الذي سوف تنزل عليه القدم في أثناء المسير تكون المكافأة عادة غير ملحوظة (إلا عندما لا تنزل القدم في المكان المتوقع، وهو ما يعادل عدم اليقين). تكون متعة التوقع كبيرة عندما تستمع إلى الموسيقى المبنية على أنماط مكررة؛ فتولد القدرة على التوقع، ثم الحصول على البيانات التي تلي تلك التوقعات، ما يؤدي إلى توليد استجابة عامة نحو الآخرين، وهو جزء من سبب كون بعض الألعاب مثل: السوليتير، والسدوكو، والكلمات المتقاطعة ممتعة. فهي تمنحك اندفاعاً قليلة من جراء إيجاد مزيد من اليقين في العالم بطريقة آمنة. وهناك صناعات كبرى تركز لإيجاد حلول لعدم اليقين: من قراءة واجهة محل، وصولاً إلى الصناديق السوداء الأسطورية التي تستطيع توقع اتجاهات الأسهم وجني الملايين للمستثمرين. يجني بعض المحاسبين والمستشارين أموالهم من خلال مساعدة التنفيذيين على تجريب تصور

اليقين المتزايد من خلال التخطيط الإستراتيجي والتوقع، في حين أن الأسواق المالية عام 2008 أظهرت مرة أخرى أن المستقبل غير يقيني بطبيعته، والأمر الوحيد اليقيني هو أن الأشخاص يدفعون دائماً أموالاً كثيرة للشعور على الأقل بنسبة قليلة من عدم اليقين؛ لأن عدم اليقين يشعر دماغك بالتهديد مثل تهديد حياتك.

عندما لا تستطيع توقع نتيجة وضع ما، يصل تنبيهه إلى الدماغ يحثك على زيادة الانتباه. وتحدث استجابة شاملة نحوك. وقد وجدت دراسة أجريت عام 2005 أن القليل من عدم اليقين في حد ذاته يحفز اللوزة الدماغية. فكر في شخص ما تحدثت معه بضع مرات على الهاتف، ولكنك لم تقابله قط أو لم تر صورته من قبل؛ سوف تشعر بعدم يقين معتدل حيال هذا الشخص، ومع ذلك يبدو أن هذا القدر القليل من اليقين يعدل تفاعلاتك؛ أي إنك تلاحظ كيف تتفاعل معه بصورة مختلفة بمجرد أن تعرف ماهيته. ويشبه عدم اليقين عدم القدرة على إيجاد خريطة كاملة لوضع ما، وبوجود أجزاء ناقصة لن تكون مستريحاً بقدر راحتك عندما تكتمل الخريطة.

فكر في عدم اليقين الذي تشهده إيميلي بناء على: أستحصل على موافقة لمقترح مؤتمر الاستدامة أم لا؟ يحب الدماغ التفكير المسبق، وتصور المستقبل، ورسم خرائط لما تكون عليه الأمور، ليس لكل لحظة فقط، ولكن لمدة أطول أيضاً. يحاول دماغ إيميلي تكوين مستقبليين مختلفين؛ أحدهما يوافق فيه على المقترح، والآخر لا يوافق عليه. وتُعد كل خريطة منهما هائلة في حد ذاتها، والاحتفاظ بهما معاً في الدماغ أمر مستحيل تقريباً؛ لأنهما يشتملان على الشبكات نفسها. وسوف تجد إيميلي نفسها تبدل بين الخريطتين الكبيرتين؛ إنها عملية مرهقة حقاً. إضافة إلى أن عدم معرفتها ما إذا كانت هناك موافقة على مشروعها سوف يشعرها كما لو أن هناك شيئاً عالقاً في طريقها لاتخاذ القرار. لذا، حال اتخاذ قرار ما، سيكون اتخاذ كثير من القرارات الأخرى التي سيتخذها الدماغ أكثر سهولة.

أما إيميلي، فقد أدى عدم اليقين لديها إلى خفض قدرتها على تسويق فكرة المؤتمر، وعدم معرفة مكان انعقاده وزمانه، وكذلك عدم معرفة من يتولى إدارته. وقد لاحظ زميلاها ذلك. فهي تحتاج إلى تقنيات تنظيم انفعالات أقوى للتعامل مع عدم اليقين، ولكن قبل تعرف هذه التقنيات، دعونا نبحث في عامل آخر اختبرته إيميلي، وزاد الأمور سوءاً على سوء.

## الاستقلالية الذاتية والشعور بالسيطرة

إضافة إلى القلق الناجم عن الشعور بعدم اليقين، فقد اختبرت إيميلي أيضاً الإجهاد الناجم عن معرفة أن سيطرتها على عملها قد تناقصت، وعليها الآن إيجاد أفراد آخرين لتسجيل الخروج مرات عدة، وعليها جعل هؤلاء الآخرين يقومون بعملها، بدلاً منها في إدارة المؤتمر. وعلى الرغم من أنها تتمتع بدور رفيع على قدر كبير من الأهمية، فإن إدراكها للاستقلالية، وأن تكون قادرة على اتخاذ قراراتها الشخصية قد تضاعف.

الاستقلالية الذاتية شبيهة باليقين، وهما مرتبطان معاً؛ فعند شعورك بضعف السيطرة فإنك تواجه نقصاً في القوة وعدم القدرة على التأثير في النتائج. وهنا، يبرز شعور عدم القدرة على تحديد المستقبل وتوقع ما يحدث لحظة بلحظة. بطبيعة الحال، يُؤد هذا الشعور مزيداً من عدم اليقين، ومع ذلك يبدو أن اليقين والاستقلالية الذاتية قضايا فردية؛ فقد تشعر بالتوتر بسبب نقص اليقين، ومع ذلك تتمتع بكثير من الاستقلالية الذاتية؛ مثل بول، مدير نفسه ولكنه لا يستطيع توقع العوائد حتى يتمكن من إغلاق الصفقات، أو يمكن أن تمتلك كثيراً من اليقين؛ بسبب حصولك على عمل آمن، ولكن مدير الدائرة الدقيق لا يسمح لك باتخاذ أي قرار.

يعدّ الشعور بالاستقلالية الذاتية محركاً كبيراً للمكافأة أو التهديد. ويذكر ستيف ماير من جامعة بولدر في كولورادو أن درجة السيطرة التي تستطيع الكائنات الحية ممارستها على شيء ما تسبب ضغطاً يحدد ما إذا كان الضاغط ينبه فاعلية الكائن الحي. وتشير نتائجها إلى أن الضغوطات غير المسيطر عليها تؤدي إلى تأثيرات سلبية. ويمكن أن يكون الضغط الذي لا يمكن السيطرة عليه أو الذي لا مفر منه مدمراً، في حين يكون الضغط نفسه الذي يُشعر المرء بقدرته على الهرب منه أقل تدميراً. ويدرس ستيفن دوركين، الأستاذ في علم النفس في جامعة شمال كاليفورنيا في ويلمنغتون، الطريقة التي تتأثر فيها الجرذان بالمخدر. في إحدى الدراسات، يعطي الجرذ نفسه المخدر مباشرة من خلال سحبه لرافعة، ومن ثم يموت من جراء نقص الغذاء والنوم. والجزء المثير هو ما يحدث للجرذ الآخر الذي يحصل على جرعة المخدر نفسها، في الوقت ذاته الذي حصل عليه الجرذ الأول، ولكن ليس من تلقاء نفسه. فيموت بوقت أسرع. والفرق هو في التحكم المدرك (أو هكذا يعتقد العلماء؛

إذ لا تصرح الفئران عن الكثير). دع المزاح جانباً، يتم إجراء هذا النوع من الدراسات بالصدمات الكهربائية والمجهدات الأخرى حتى على البشر (ولكن ليس لدرجة الموت) ويرى العلماء مراراً وتكراراً أن إدراك التحكم في الضاغظ ينبه تأثير الضاغظ.

وهناك مزيد، لقد وجدت دراسة أجريت على موظفي الخدمة المدنية البريطانيين من ذوي المراتب الدنيا، وغير المدخنين لديهم مشكلات صحية أكثر من كبار الموظفين، وهذا غير معقول بدهاءة؛ إذ من المعلوم أن كبار الموظفين مثقلون بكثير من الضغوطات، ويبدو أن إدراك الخيار قد يكون أكثر أهمية من الحمية والعوامل الأخرى المتعلقة بالصحة؛ فالاختيار لتجريب الضغظ بطريقة ما أقل ضغظاً من تجريب الضغظ دون وجود الإحساس بالخيار أو التحكم.

يظهر عدد من الدراسات أن التوازن بين العمل والحياة هو السبب الرئيس الذي يجعل الأشخاص يبدؤون بأعمال صغيرة. ومع ذلك، غالباً ما يعمل أصحاب الأعمال الصغيرة ساعات أطول وبمردود مالي أقل مقارنة بما هي عليه الشركات والأعمال الكبيرة. ما سبب هذا التباين؟ يعزى هذا التباين إلى قدرتك على القيام بمزيد من خياراتك الشخصية. ولكن هناك دراسة أخرى أجريت على قاطني مأوى للمتقاعدين؛ توصلت الدراسة إلى أن عدد الوفيات بلغ النصف في مجموعة الدراسة مقارنة بالمجموعة الضابطة، عندما أعطي المشاركون ثلاثة خيارات إضافية تتعلق ببيئتهم. لقد كانت عينة المجموعة الضابطة تتألف من أشخاص يسكنون في طابق مختلف في الدار نفسها، ولم تكن الخيارات في حد ذاتها ذات أهمية؛ مثل وضع نبتة مختلفة أو تقديم نوع تسلية مختلف.

تدرس أيمي ارنستين تأثير إثارة الجهاز الحوفي في فاعلية قشرة الدماغ الأمامية، وقد لخصت أهمية شعور الدماغ بالتحكم في أثناء مقابلة ما صوّرت في مختبرها في يال. «تفقد قشرة الدماغ الأمامية فاعليتها عندما نفقد السيطرة، وقشرة الدماغ الأمامية هي من يقرر أكنّا مسيطرين أم لا؟ حتى إذا كان لدينا انطباع أننا مسيطرون فإننا نحفظ بفاعليتنا المعرفية». وهذا التصور الذي يتم في السيطرة يعد منشطاً كبيراً للسلوك.

## اتخاذ القرارات

هناك طريقة أخرى للتفكير تتعلق بالاستقلالية الذاتية، وتكون من خلال القدرة على اتخاذ القرارات. عندما تشعر أن هناك خيارات متاحة لك، فالخيار الذي كان ضاعطاً عليك في السابق يصبح سهل التعامل معه لاحقاً. إن معرفتك بوجود خيارات متعددة يخفض تهديدات الاستقلالية الذاتية وعدم اليقين. وعليه، تستطيع إيميلي الحد من توترها بخصوص الموافقة على المقترح من خلال التذكر أن بإمكانها إعادة جدولة الاجتماع، واختيار عرض أفكارها اليوم. إن أبسط تصور للاختيار يؤثر في استثارة الجهاز الحوفي. تخيل أنك محبط من جراء اضطرارك لتعيين عضو جديد في الفريق، وتشعر بعدم وجود خيار أمامك، لو تريثت لحظة لوجدت سبباً إيجابياً لتعيين أحد ما (مثل التخفيف من عبء العمل على المدى الطويل)، سوف يتحول جهازك الحوفي نحو تلقي استجابة نحو الآخرين أكثر، وهذا النوع من الاستجابة يجعل التفكير في وضعك أسهل بكثير.

من السهل اختبار فكرة أهمية تصور الخيار لدى الأطفال، الذين ينتقدون بقسوة عدم وجود خيارات لهم. فعندما لا يذهب الطفل إلى النوم، ربما تستطيع الحد من مقاومته عن طريق تزويده بخيار آخر. ويمكنه الاختيار بين قراءة كتاب أو سرد قصة، وقد يكون لهذا الخيار تأثير كبير فيه. وما يهم الدماغ هو تصور أو إدراك الخيار. تُظهر دراسات سلوك سن المراهقة أن هذه المرحلة العمرية الخطيرة ليست ضرورة بيولوجية؛ فهناك عدد من الثقافات لا تعيش هذه الظاهرة. لقد وجدت دراسة أجريت على مراهقين في الثقافات الغربية أن هؤلاء المراهقين يتاح لهم خيارات أقل مما يُتاح للمجرم المسجون. وهذا شيء جدير بالاهتمام.

يبدو أن إيجاد الوسيلة للاختيار، مهما كانت بسيطة، لها تأثير قابل للقياس في الدماغ، حيث تحول الاستجابة نحو الآخرين إلى استجابة نحوك. وإن كان هذا يبدو غريباً، فاعلم أن دفع شيء ما بعيداً عنك مقابل سحب الشيء نفسه نحوك، يؤدي إلى مثل هذا النوع من التغيير في الدماغ. ومن المدهش أن الحالات الانفعالية تتغير بسهولة في بعض الأوقات، فقد يُحدث تغيير كلمة واحدة أو عبارة ما فرقاً كبيراً.

لو كنت أقود سيارتي في الزحمة، وسمحت لنفسني بالانزعاج من التأخير، ففي حالة الدماغ هذه تصبح الإحباطات الصغيرة مثل نسيان وثيقة كبيرة. وقد يندفع في مرحلة ما مديري (ربما نظرت في المرآة ولاحظت تجهم وجهي). وقد أقرر التخلي عن هذا الإحباط، وأتوجه نحو الاسترخاء في أثناء القيادة، لعلمي أنني سأقوم بالكتابة لاحقاً في تلك الليلة، وهذا لا يحدث إذا كنت متعباً من الشعور بالغضب. أقرر أن أكون مسؤولاً عن حالتي العقلية بدلاً من أن أكون ضحية الظروف. وبمجرد اتخاذ هذا القرار، سأبدأ بملاحظة مزيد من المعلومات من حولي، ويمكنني إدراك الفرص للشعور بسعادة أكبر، مثل تذكر مكالمات صديق. إن هذه التجربة هي إيجاد خيار واتخاذ قرار بشأنه، وهي تحول في ما أتصوره في تلك اللحظة وكيفية تصوري له.

لقد كُتِبَ الكثير عن أهمية تحمل المسؤولية في الحياة، والتي تعني القدرة على الاستجابة. إن توليد استجابة نحو الآخرين من خلال القيام بخيار فاعل، يزيد من قدرتك على الاستجابة للمعلومات الواردة إليك بطريقة تكيفية. يُعد هذا المفهوم مهماً لتعظيم الأداء في العمل، لوجود حالات كثيرة قد تعمل على الإثارة المفردة للجهاز الحوفي. وتُسمى هذه الفكرة المتمثلة بالاختيار الواعي لرؤية وضع ما بصورة مختلفة إعادة تقييم، وهي الحلقة المفقودة عند إيميلي في اجتماعها.

### هناك جانب مشرق في كل جانب مظلم من إعادة التقييم

إن إعادة التقييم المعرفي إستراتيجية أخرى للتغيير المعرفي في تنظيم المشاعر. وتبين سلسلة من الدراسات أن إعادة التقييم تمتلك عادة تأثيراً في كبح الانفعالات أقوى مقارنة بالوصف. لذا، فهي أداة لتخفيف تأثير الصدمات الانفعالية الكبيرة.

وغالباً ما تأتي إعادة التقييم بأسماء أخرى مثل إعادة التأطير (أو إعادة الصياغة) أو إعادة السياق. وهناك أقوال مأتورة لإعادة التقييم مثل: رؤية الجانب المشرق في الشيء المعتم. لقد درس كيفين أوشنر من جامعة كولومبيا علم الأعصاب في إعادة التقييم، بالاعتماد جزئياً على بحث جيمس جروس النفسي. ويذكر أوشنر أن هناك نتيجة مشهورة في الأدب النفسي، ويثبت أنه بعد مرور ستة أشهر يكون الشخص الذي أصيب بالشلل سعيداً

وكانه قد ربح اليانصيب، ويتضح أن الأشخاص يقومون بشيء ما لإيجاد ما هو إيجابي في أصعب الظروف. والأمر الوحيد الذي يمكنك القيام به دائماً هو التحكم في تفسيرك لمعنى الحالة (الوضع) وهذا هو ما تعنيه إعادة التقييم تماماً.

في إحدى تجارب إعادة التقييم التي أجراها أوشنر، عُرض على المشاركين صورة أشخاص سيكون خارج كنيسة، ما جعلهم يشعرون بالحزن بطبيعة الحال. ثم طُلب إليهم تخيل مشهد زفاف، ومشهد أشخاص يذرفون دموع الفرح، وبمجرد تغيير المشاركين لتقييمهم للحدث، تغيرت استجاباتهم الانفعالية. التقط أوشنر ما يحدث في أدمغتهم باستخدام الرنين المغناطيسي الوظيفي (fMRI). ويفسر أوشنر ذلك بقوله: تتدفق الاستجابات الانفعالية في النهاية من جراء تقييماتنا للعالم، وإذا استطعنا تحويل هذه التقييمات، فإننا نحول استجاباتنا الانفعالية نحو وجهة أخرى. إن معظم إعادة التقييم يميل إلى الاتجاه الأكثر تفاعلاً، ومن الممكن أيضاً أن يُعاد التقييم سلباً لتغيير وجهة نظر ما إلى الأسوأ. وقد فعلت إيميلي ذلك عندما أفتعت نفسها أن أسئلة زميلها تعني أنهما يشككان في أحكامها. تذكر أن الأخطار المدركة قد يكون لها تأثير قوي. لذا، حتى إعادة التقييم البسيطة في الاتجاه غير الصحيح قد يكون لها تأثير كبير جداً.

وجد بحث أوشنر أنه عند إجراء الأشخاص إعادة تقييم إيجابية، يكون هناك تنشيط متزايد في قشرة الدماغ الأمامية البطنية الجانبية؛ اليمنى واليسرى، يقابله انخفاض في تنشيط الجهاز الحوفي. يشبه هذا ما وجده ليبرمان عندما يصف الأشخاص الانفعالات. وقد تبين إمكان التحكم المدرك في الجهاز الحوفي، ليس من خلال كبت الشعور، وإنما عن طريق تغيير التفسير الذي يولد الشعور في المقام الأول. والفرق بين الوصف وإعادة التقييم، يكمن في الوقت الذي يتوقع أشخاص بطريقة غير صحيحة أن الوصف يزيد من الإثارة، فإنهم يتوقعون بصورة صحيحة أن إعادة التقييم قد تخفف الإثارة.

### إعادة تقييم للفصول جميعها

ومن ملاحظاتي الشخصية، اعتقد بوجود أربعة أنواع رئيسة لإعادة التقييم. يحدث النوع الأول في صورة تجربة الزفاف والجنائز. فأنت تقرر أن الحدث المهدد لم يعد تهديداً.

ونحن نقوم بهذا النوع من إعادة التقييم كثيراً دون أن نعلم بذلك. فمثلاً، عندما أكون في المطار متوجهاً نحو البوابة التي لا يمكنني رؤيتها، فإنني أصبح قلقاً خوفاً من التأخر عن موعد الإقلاع. ولكن عندما أراها وأرى قطاراً من الأشخاص أمامي يتلاشى هذا القلق؛ إذ قررت عندها أنني لن أتأخر، وأحسست مباشرة بشعور أفضل. يشمل النوع الأول من التقييم إعادة تفسير الحدث.

يذكرني ذلك بفيليب بيتي، الذي مشى على حبل البهلوان بين برجى مركز التجارة العالمي في سبعينيات القرن العشرين. لقد توصل إلى طريقة للتعامل مع خوفه من الارتفاع من خلال استئجار طائرة مروحية، وقضاء الوقت جالساً في مدخلها المفتوح عالياً فوق البرجين، فأصبح مرتاحاً لفكرة كونه أعلى من المكان الذي كان يخطط للمشي عليه لاحقاً، جاعلاً دماغه يقرر أن ارتفاع الألف قدم فوق البرجين ليس خطراً، ما جعل الشعور بالأمان على السلك في الأسفل ممكناً بعد بضعة أيام. فلم يعد السلك الممدود يشعره بذلك الارتفاع! فكر في هذا النوع من إعادة التقييم بأنه تغيير في استجابتك الانفعالية الأولى لحدث ما.

أما النوع الثاني من التقييم فهو **التطبيع** أي (يجعله طبيعياً)، وهو في صميم كثير من التقنيات الإدارية الفاعلة والعلاجية، وهو أداة مفيدة جداً. لنفترض أنك تعمل في وظيفة جديدة، وليس عندك خرائط عقلية لأبسط الأشياء مثل إيجاد القرطاسية أو القهوة. فكل شيء في عملك جديد بنظرك، والجديد يعني عدم اليقين، ما يعني الإثارة التي تخفض مساحة مسرحك. ومع ذلك، فوجودك في بيئة جديدة يعني أنك تحتاج إلى استخدام مسرحك كثيراً، وتكون قدرتك على الوصف أو إعادة التقييم، وكبح إثارة عدم اليقين أصعب بوجود ممثلين منهكين. وبهذه الطريقة، فإن القيام بأي عمل جديد بصورة ملحوظة يؤدي إلى دوامة سلبية، وهذا أحد أسباب صعوبة التغيير؛ فالقيام بالأشياء بطريقة مختلفة قد يجلب دوامة سلبية تشعرك بالإرباك.

ولو علمت إيميلي أن الشعور بالإرباك طبيعي في الأسابيع الأولى في أي وظيفة جديدة، لانخفض شعورها بعدم اليقين. إن وجود تفسير لتجربة معينة يقلل من عدم اليقين، ويزيد من إدراك السيطرة. ويعتمد مجال إدارة التغيير على قوة التطبيع، من خلال وصف الانفعال والمراحل التي تحدث في أثناء التغيير، مثل الإنكار أو الغضب لمساعدة الأشخاص على

خفض استجابة التهديد. وعندما تقوم بتطبيع وضع ما، وليكن ضغط عمل جديد، أو تحديات تربية المراهقين فإنك تستخدم النوع الثاني من إعادة التقييم: التطبيع.

والنوع الثالث من إعادة التقييم أكثر تعقيداً بقليل؛ إنه إعادة التنظيم. يحتفظ الدماغ بالمعلومات مرتبة على هيئة سلاسل هرمية ومتداخلة. هذه المعلومات جميعها، ترتب من خلال ربطها بأفكار أخرى، ويشبه هذا إلى حد ما المخطط التنظيمي. فكل خريطة في دماغك تقع فوق خرائط أخرى، أو أسفل منها، أو بجانبها. على سبيل المثال، لقد قدرت إيميلي خريطة العائلة أنها أكثر أهمية من خريطة العمل. وقدرت عملها وحدها أكثر من فكرة العمل مع الآخرين.

تتحدى هذه الوظيفة الجديدة تنظيم إيميلي للأمر، فهي تريد العمل وحدها على مؤتمر الاستدامة، ولكن لعمل هذا لا بد لها من العمل مع الآخرين. ومع ذلك، تقدر إيميلي عملها وحدها أكثر من عملها مع الآخرين. لا بد من وجود شيء ما في المقابل. من خلال النظر مجدداً للتقييم التي تعزيبها إيميلي إلى الحالات، فقد تجد وسيلة لإضفاء الإيجابية بالعمل مع الآخرين لرفع قيمة هذه الفكرة. قد ينتج عن مثل هذا النوع من إعادة التقييم إعادة تنظيم أعداد هائلة من العصبونات في دماغها في سلسلة هرمية جديدة، ومرتبطة بالأعداد الهائلة في العصبونات الأخرى. يميل هذا التغير المعرفي للظهور مع انطلاق كبير للطاقة، وربما يعود ذلك إلى كمية إعادة التكوين المستمرة. إن تنظيم كيفية تقييمك للتغيرات العالمية للبنية الهرمية يفيد في كيفية تخزين دماغك للمعلومات، ما يغير كيفية تفاعلك مع العالم.

في حين ربما يكون النوع الأخير من إعادة التقييم هو الأصعب، ولكنه في بعض الأوقات قد يكون الأكثر فاعلية. وعلى الرغم من أن إعادة التقييم تشبه إعادة التنظيم، فإنها تتطلب مساحة كبيرة على المسرح ليتم تطبيقها. فمن السهل تجميد طريقة التفكير كما اكتشفت في مشهد الحواجز والبصائر. ومن أكثر الأسباب انتشاراً للتوتر بين الأشخاص هو أن الفرد له نظرة متجمدة تجاه العالم، وغير قادرة على رؤية العالم من منظور شخص آخر. وعندما تعتمد منظور شخص، ما فإنك تغير السياق الذي تشاهد من خلاله وضعاً ما. وهذا شيء كان بإمكان إيميلي القيام به في الاجتماع، وهو رؤية نفسها من خلال رؤية زملائها لها، الذين لا يعرفون عنها كثيراً حتى الآن، بدلاً من افتراضها أنهم لا يتقنون بأحكامها. فكر في هذا النوع من إعادة التقييم بأنه إعادة تموضع، وكأنك تجد موضعاً جديداً لترى من خلاله

حدثاً ما. وقد يكون من موضع شخص آخر، أو من منظور آخر، أو ثقافة أخرى، أو من خلال منظورك لنفسك في وقت آخر.

تعد هذه الأنواع الأربعة جميعها من إعادة التقييم: إعادة التفسير، والتطبيع، وإعادة التنظيم، وإعادة التوضع، تقنيات يستخدمها الأشخاص دائماً. مع فهمك العميق لعلم الأحياء، وإلى جانب إعادة التقييم، وفهم الخرائط هذه التقنيات الغنية التي يسهل العثور عليها، يمكنك البدء بإعادة التقييم أحياناً كثيرة وبصورة أسرع، مما يزيد بصورة كبيرة من قدرتك على البقاء هادئاً تحت الضغط.

### إعادة التقييم بوصفه التطبيق القاتل للتنظيم الانفعالي

ذكرت في الفصل الأول فكرة إثارة المرء في أعلى المنحنى U المقلوب، ذلك المستوى الأمثل من الإثارة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات. إنها حالة من الانتباه (اليقظة) الهادئة، التي تكون فيها قادراً على التفكير بمستويات عدة في الوقت نفسه. وإذا كان هناك متسع لظهور المدير من وقت إلى آخر، ومراقبة عملية عقلية ما في أثناء حدوثها، فسوف يتحسن عندها تفكيرك أكثر وأكثر.

حسناً، إن ذلك هو العالم المثالي الذي لا يعيش أيّ منا فيه؛ لأنه يتضمن العمل على مهمات معقدة وغير يقينية وعشوائية. لذا، فإن الشخص الذي لا يستطيع تنظيم انفعالاته جيداً لا يدوم في معظم الأعمال أكثر من ساعة. حتى إن معظم الأشخاص الذين يتمتعون بقدرات تنظيم عواطف معقولة، لا يزالون يعملون بوجود مزيد من الإثارة أكثر من الوضع المثالي لذروة الأداء. وعند وجود كثير من الإثارة، يصعب إيجاد المدير الذي من دونه يتشتت العقل بسهولة، ويكون اعتلاء أفراد الجمهور غير المعنيين للمسرح واستيلاؤهم عليه أكثر سهولة. وقد ينتج عن ذلك كمية قليلة من الإثارة المفترطة عند قضاء وقت أطول للقيام بالأعمال البسيطة أو فقدان البصائر المهمة.

ليس بالضرورة أن يكون الأمر كذلك، فكلما عرفت أكثر عن دماغك يصبح بقاءه هادئاً في أي حال ممكناً، وفي ذلك الإثارة العظمى للجهاز الحوفي التي يدفعها عدم اليقين بالمستقبل. وها هي إعادة التقييم تمنحك هذه القدرة.

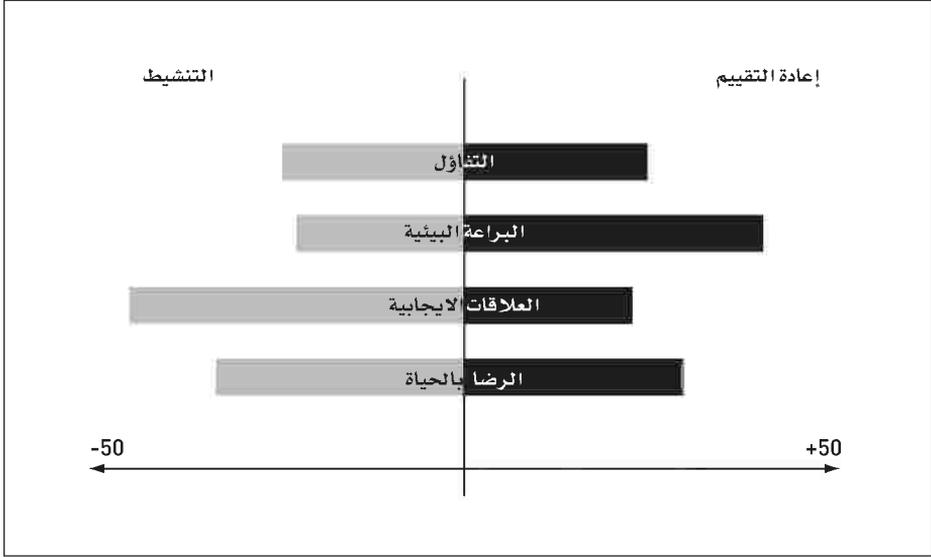
فكر فيما قاله كيفين أوشنر عندما سألته عن تأثير بحثه المتعلق بإعادة التقييم في تفكيره، قال: «إذا كانت استجاباتنا الانفعالية تتدفق أساساً من تفسيرات أو تقييمات هذا العالم، وكان بإمكاننا تغيير هذه التقييمات، عندها يتعين علينا أن نحاول القيام بذلك. وعليه، فإن عدم القيام بذلك ضمن مستوى معين هو عمل غير مسؤول إلى حد ما».

في حالة إيميلي، دعونا نكتشف مدى مركزية إعادة التقييم لتحقيق النجاح في العمل؛ إنها غير متيقنة أكانت قادرة على تسويق فكرة مؤتمر الاستدامة التي خرجت بها لزملائها، والتي تجعلها قلقة وغير فاعلة؟ وبالعودة إلى قائمة جروس لخيارات التنظيم الانفعالي، يمكنها أن تختار الوضع من خلال إرسال شخص آخر لترويج فكرة المؤتمر، ولكن قد لا يكون هذا مناسباً. وقد تقوم بتعديل الوضع من خلال عقد الاجتماع في منزله في الخارج، ولكنها مع ذلك قد تشعر بالقلق هناك أيضاً. وقد تحاول تغيير انتباهها من خلال عدم التشديد على قلقها، ولكن قد تكون الإثارة لديها إزاء القلق أقوى من اللازم. ويمكنها محاولة التعبير عن عواطفها، ولكن قد لا يكون هذا مناسباً أيضاً. وقد تحاول كبت مشاعرها، ومع ذلك تبقى قلقة وربما أكثر من ذلك، وسوف يشعر زملاؤها بالقلق أيضاً. لذا، فإن أفضل الخيارات بالنسبة إليها هو التغيير المعرفي، ولا يبدو أن وصف المشاعر يكفيها، وهذا ما يجعلها في حاجة إلى إعادة التقييم.

قد تجري إيميلي إعادة التقييم من خلال ملاحظة شعورها بالقلق حيال فكرة تسويق فكرتها لزملائها، واتخاذها قرار عدم تسويق الفكرة بتاتا، وتقرر طلب مساعدتهم بدلا من ذلك، أو ربما تقرر أن زميلها قادران على ملاحظة ما لم تستطع ملاحظته بنفسها. حينها، عندما تقدم صيغة المؤتمر للمدير التنفيذي ستكون قد تعاملت مع التفاصيل جميعها. وقد يفيد تغيير إيميلي لتفسيرها لحدث ما بإحدى هذه الطرائق إلى تغيير نتائج الاجتماع، ما يؤدي إلى عقد مؤتمر مهم لا يمكن أن يقوم بخلاف ذلك. وربما يكون أوشنر على حق؛ فقد تكون عدم ممارسة التقييم في بعض الأحيان عملاً غير مسؤول.

تظهر بحوث إعادة التقييم أنها إستراتيجية ذات إيجابيات كثيرة، وسلبيات قليلة إن وجدت. وقد أجرى جروس دراسة أخرى خارج المختبر؛ حيث جمع المئات من الأشخاص ووزعهم إلى مجموعتين؛ الأولى تميل إلى استخدام إعادة التقييم، في حين تميل الأخرى إلى

التثبيط للتعامل مع انفعالاتهم، ثم قارن هاتين المجموعتين من خلال مجموعة واسعة من الاختبارات، هي: التفاؤل، والبراعة البيئية، والعلاقات الإيجابية، والرضا بالحياة. في كل عامل، أشارت نتائج الدراسة إلى أن حال الذين أجروا إعادة التقييم كانت أفضل من الذين قاموا بالتثبيط.



وجد جروس أن الرجال يقومون بالتثبيط أكثر من النساء، وربما يفكر الرجال عموماً أن ليس من الرجولة أن يسرد الرجل لنفسه قصصاً عن العالم، وهم يفضلون التحمل على ذلك.

«هناك مجموعة كبيرة من البحوث تشير إلى أن الكبار أفضل من البالغين في تنظيم الانفعالات» كما يوضح جروس. وتُعد قدرة المراهقين في التعبير عن عواطفهم من أكثر الصفات روعة وإدهاشاً. وبتقدم المراهقين في السن، قد يكون تعلمهم للتثبيط أو إعادة التقييم بوصفهما إستراتيجيتي تنظيم رئيسيتين للانفعالات عاملاً مهماً وراء سعادتهم في المستقبل.

يقول جروس بعبارة الرائعة عن إعادة التقييم بوصفه عالماً في العلوم البحتة: «تبدو إعادة التقييم طريقة مناسبة تماماً في فصل الخبرة والتمثيل البيولوجي للعواطف السلبية». قد يكون هذا الوصف دقيقاً جداً. أما أنا، فأرى أن إعادة التقييم من أهم المهارات اللازمة

لنجاح في الحياة، والمهارة الأخرى هي القدرة على مراقبة عملياتك العقلية. عندما سألت جروس: ما الذي فكر فيه عند إعادة التقييم ودوره في التعليم والمجتمع الواسع، فقد كان أكثر مغالاة بالعاطفة، «اعتقد بوجود تعليم هذه المعرفة منذ الصغر وعلى نحو متواصل، بل يجب أن تكون ممزوجة في الماء الذي نشربه».

ومع ذلك، وعلى الرغم من أن إعادة التقييم طريقة لتحقيق السلام العالمي والقضاء على الجوع، فإن هذه التقنية تقود إلى بعض الأسئلة الفلسفية الصعبة. لقد قدمت عام 2007 بحثاً عن إعادة التقييم للأطباء في معهد بحوث سرطانية، «هل ما تحاول قوله» تحداني أحد كبار العلماء قائلًا: إن النجاح في العمل يستند إلى قدرتك على إجراء تفسيرات غير صحيحة للعالم بدلا من التعامل مع الواقع؟. كان علي التوقف والتأمل بضع دقائق قبل الرد. تُظهر البحوث أن الأشخاص الذين يرون الحياة من خلال منظار متفائل هم أكثر سعادة. وأن الأشخاص السعداء يجيدون مختلف أنواع الأعمال. وبذلك، تكون الإجابة عن سؤال الطبيب في الأساس نعم (على الرغم من إمكان أخذ هذا مأخذاً بعيداً بطبيعة الحال). قد تكون هذه الإجابة بالنسبة إلى عالم منطقي يعتمد على الحقائق صعبة القبول. إن إعادة التقييم تتطلب مرونة إدراكية، وهي القدرة على رؤية الأشياء من جوانب عدة، والتي تبعد فيها الأنماط الإبداعية الأخرى. أما الخبير التقني فيرى أن فكرة الرؤية لها وجهات نظر أخرى، وأنها غير منطقية وربما غريبة بعض الشيء، وبالتالي غير يقينية بعض الشيء.

ومع ذلك، هناك زاوية أخرى في هذا، وهي إعادة التقييم إن أمكن ذلك. أنعم النظر في الاقتباس الآتي من أحد أكبر علماء الأعصاب؛ والتر فريمان «يعرف الدماغ كله أنه يعرف من داخل نفسه»، فإذا كنت تدرك أن تفسيراتك للعالم جميعها تفسيرات أجراها دماغك، وهي في نهاية المطاف لك فقط، عندها يكون خيارك بإمكان استخدام أي تفسير منها في أي وقت أكثر منطقية.

أما الجانب السلبي في إستراتيجية إعادة التقييم التي تفسر جزئياً عدم اتخاذها أداة اختيار لدى كل منا، فهو أنها مكلفة من حيث عملية الأيض، وليس من السهل القيام بإعادة التقييم، ولا سيّما عندما يكون مسرحك ممتلئاً، أو أن يكون الممثلون متعبين. في إعادة التقييم، عليك أولاً تثبيط طريقتك الحالية في التفكير، الأمر الذي يتطلب كثيراً من

المصادر، ومن ثم عليك توليد طرق عدة بديلة للتفكير، كل منها عبارة عن خريطة مركبة، والاحتفاظ بهذه الأبدال في الذهن مدّة كافية لاتخاذ قرار من بينها. بعدئذ، عليك اختيار تفسير الأحداث البديل الأكثر منطقية، مع التشديد على ذلك. هذا كلّه يشير إلى وجود مدير قوي. وسوف تكون قدرتك على إعادة التقييم دون القدرة على استخدام القوة الإدراكية الكاملة بإرادتك محدودة باللحظات التي تكون فيها مرتاحاً على نحو جيد.

يفسر الجهد الذي تتطوي عليه إعادة التقييم أنها أسهل إن قام بها شخص آخر، تحاول معظم الأدوات والتقنيات في الإرشاد، والتدريب، والمشورة الوظيفية، أو مختلف المعالجات تغيير تفسيرك للأحداث، فالشخص الآخر يرى فيك ما لا تراه أنت، ويشبه ذلك وجود قشرة مقدمة جبهة إضافية.

ولكي تكون إعادة التقييم أسهل ممارسة، لا بد من ممارستها كثيراً؛ كي يصبح الجهد اللازم لها أقل؛ والسبب في ذلك أنك تطور شبكات أكثر ثخانة بين قشرة مقدمة الجبهة والجهاز الحوفي، ويساعد توجيه الآخرين وإرشادهم على ممارسة هذه الإستراتيجية، إضافة إلى مساعدتها بعض أدوات الدماغ أيضاً، وربما يكون المتفائلون هم الأشخاص الذين أصلوا إعادة التقييم بتلقائية إيجابية في تجارب الحياة الصعبة، ويوقف المتفائلون فرط الاستشارة لديهم قبل بدئها، واضعين نصب أعينهم الجانب المشرق قبل سيطرة الشك على نفوسهم.

ويمكن أن تكون الفكاهة أيضاً شكلاً من أشكال إعادة التقييم. يذكر جون كيس، وهو مدير تنفيذي متقاعد، عبارة يستخدمها عندما يتوتر الأشخاص في اجتماع ما: «هل أبلغتكم أنني حصلت تَوّاً على صفقة رابحة جداً على تأمين السيارات؟» ما يثير في الجوّ الضحك، وينقل الموجودين من الجد إلى الهزل، ومن الاستجابة نحو الذات إلى استجابة نحو الآخرين. وربما أنك لاحظت مدى سهولة رؤية الخيارات عندما تضحك على الموقف الصعب؛ فوجود الفكاهة لا تحتاج إلى هذه الخطوة الإدراكية (المعرفة) الصعبة ضمن إعادة التقييم في محاولة الانتقال بين كثير من الخيارات البديلة، والإتيان بوجهة النظر المثالية التي تحيط بأهدافك المختلفة جميعها؛ فما عليك سوى اختيار وجهة النظر التي تجعلك ضاحكاً. وبهذه الطريقة، فإنني أحب التفكير بالفكاهة على أنها نوع من إعادة التقييم سهلة التناول.

## إعادة التقييم المتعلق بدماغك

الآن، سنناقش الموضوع ضمن مستوى آخر. إحباطك، وأخطاؤك، والفرص الضائعة، والنسيان، أو عاداتك السيئة، ذلك كله قد يوِّد نشاطاً كبيراً للجهاز الحوفي. تحدث الاستجابة التلقائية المنتشرة عند الناس عندما ينزعجون من أنفسهم، وهي محاولة لتثبيط هذا الشعور، وذلك للتخلص من الإحباط الداخلي. ولكنك الآن تعرف ما يمكن القيام به لتثبيط الانفعالات.

ينقلنا هذا إلى الفكرة الرئيسية للكتاب؛ كلما تعلمت أكثر عن دماغك فإنك تبدأ بمشاهدة كثير من نقاط الضعف والأخطاء التي تأتي من الطريقة التي يبني فيها دماغك. فلا يمكنك التفكير في وضع عمل معقد في الوقت نفسه الذي تمشي فيه حول البيت (الأمر الذي اكتشفته بنفسني بالطريقة الصعبة، فقد حشرت إصبع قدمي تحت الباب). ويعود السبب في ذلك إلى دماغك وليس أنت؛ إذ لا يمكنك تعلم القيام بأي شيء جديد ومعقد - مثل تعلم ركوب القطار الكهربائي في اليابان دون وجود مترجم - دون تحفيز الجهاز الحوفي، ما يجعلك ترتكب الأخطاء (الأمر الذي تعلمته بالطريقة الصعبة أيضاً، فقد تهت في أحد الأيام). فلا يكون السبب في ذلك شخصك بل دماغك. إضافة إلى أنك لا تستطيع الذهاب إلى اجتماع الساعة الرابعة عصراً (تكون منهكاً)، وتتوقع من نفسك والآخرين الإتيان بأفكار نيرة؛ والسبب في ذلك دماغك وليس أنت أوهم.

لذا، عندما تقسو على نفسك في المرة القادمة يمكنك أن تقول: آه، هذا من دماغي لا مني. هذه العبارة في حدِّ ذاتها تعد إعادة تقييم. وقد يكون هذا النهج إستراتيجية أفضل من محاولة التعبير عن مشاعرك الخاصة، وربما يكون أفضل بكثير من محاولة تثبيط استيائك إزاء نقاط ضعفك.

مع وجود كل هذا في الذهن، لتتعرف كيف يمكن أن يكون غداء إيميلي لو أنها لاحظت أنها تشعر بعدم اليقين وعدم القدرة على السيطرة، ووجدت طريقة لإعادة التقييم للتقليل من إثارته القوية.

## الغرق في حالة من عدم اليقين؛ إعادة المشهد ثانية

الساعة 1.55 مساءً الثانية ظهراً تقريباً، وقد انتهى الغداء تَوَّأً.

تقدم إيميلي فكرتها الرئيسة الأولى التي تتعلق بمؤتمر عن الاستدامة، وهي تريد جمع كبار رجال الأعمال معاً لمناقشة كيفية تحسين الجانب التطبيقي للشركات على المدى الطويل لمواجهة التحديات الاقتصادية، والتغير المناخي، والعولمة. وعلى الرغم من تحمسها للموضوع، فإنها قلقة حيال الحصول على موافقة عقد المؤتمر؛ إذ يوجد كثير من عدم اليقين: هل عالم رجال الأعمال مستعد لهذه الفكرة؟ ما الذي يمكن تحصيله من الحضور؟ من المتحدث فيه؟ من المدير العملي الذي سيكون من فريقها؟ إنها متشككة حيال تفويض مسؤولياتها العملية لشخص آخر بعد القيام بهذه المهام مدّة طويلة. فهل يمكن لأي شخص آخر القيام بعمل متقن مثل عملها؟

تلاحظ إيميلي أن هذا الكم من عدم اليقين يزيد من قلقها، وهذا التصرف هو وصف لانفعالاتها؛ إنه يساعد قليلاً. بعد ذلك، تحاول الاعتراض على انتباهها الذي يشدّد على قلقها، ولكن ذلك لا يبدو أنه يغير من حالتها، وعليها إيجاد طريقة أخرى لمشاهدة حالتها. تفكر للحظة، وتلاحظ بضع طرائق ترى من خلالها هذا الاجتماع، وتستقر على فكرة واحدة: هذه فرصة جيدة لمعرفة مديريها الجديدين ومعرفة كيفية العمل معهما بأفضل ما يمكن. وبقيامها بإعادة تفسير هذه الحالة، واستخدامها مثل هذا النوع من إعادة التقييم، فإنها تثبط قوة جهازها الحوفي.

تلاحظ إيميلي أن ريك وكارل يشككان في افتراضاتها، وهي على وشك أن تصبح دفاعية عندما تقرر الاعتراض على الشعور الدفاعي، وهي قادرة على القيام به في هذه الحالة الهادئة. تعيد تقييم الوضع هذه المرة مطلعة على ذاتها من وجهة نظر ريك وكارل، أي إنها لجأت إلى إستراتيجية إعادة التموضع. ومن وجهة النظر هذه، ترى أن من الضروري أن يبحث مديراها من كتب في الموضوع قبل استثمار أموال الشركة، ولا سيّما بوجود شخص جديد يضع الميزانية، فربما يتساهلان معها بعد إثباتها لنفسها. ومع وجود ذلك كله في ذهنها، تتوقف عن التعامل مع أسئلتها بطريقة دفاعية، فتتوقف الأسئلة الواردة إليها بعد

بضع دقائق. وتستعرض إيميلي المؤتمرات الثلاثة بصورة جيدة، وتشعر بالرضا عن أدائها. وبانتهاء الساعة، وافق المديران على المؤتمر من حيث المبدأ، واتفق الجميع على موعد التنفيذ. الآن، إيميلي مستعدة لتقديم الفكرة إلى فريقها لاختيار الشخص الأفضل للوظيفة.

## مفاجآت تتعلق الدماغ

- اليقين مكافأة أو تهديد كبير للدماغ.
- تعد الاستقلالية الذاتية والشعور بالتحكم مكافأة أو تهديداً كبيراً آخر للدماغ.
- تعد إعادة التقييم إستراتيجية قوية لإدارة الإثارة المتزايدة.
- يبدو أن من يقومون بإعادة التقييم يعيشون حياة أفضل.

## جرب ما يأتي:

- راقب عدم اليقين الذي يكوّن شعوراً بالتهديد، وتدرّب على ملاحظته.
- راقب شعور الاستقلالية الذاتية المخففة التي تكوّن شعوراً بالتهديد، وتدرّب على ملاحظته.
- جدّ طرقاً لتكوين الخيارات، وتصور الاستقلالية بقدر ما تستطيع.
- مارس إعادة التقييم مبكراً عند شعورك بانفعال قوي على وشك الحدوث.
- يمكنك إعادة التقييم من خلال: إعادة تفسير حدث ما، أو إعادة تنظيمه، أو تطبيعته، أو إعادة تموضع وجهة نظرك.
- تعد إعادة تقييم تجربتك الخاصة طريقة قوية في إدارة الضغوط الداخلية؛ استخدم هذه التقنية عندما تكون قلقاً من أدائك العقلي من خلال قول: هذا من دماغي فقط.





## عندما تخرج التوقعات عن السيطرة

الثالثة عصرًا. عاد بول إلى مكتبه محاولاً التخطيط لكيفية تسليم المشروع الجديد في حال وقع الاختيار عليه لإنجازه. لقد وافق على موعد تسليم محدد جداً، وطلب مهلة يومين لإعداد خطة مشروع مفصلة قبل تقديم التسعير النهائي الرسمي. ولما كان العميل هاتمه قبل أربعة أيام، فإن بول يتطلع لحساب المبلغ الذي سوف يحصل عليه من هذا المشروع. إنه يتوقع أرباحاً جيدة كافية لقضاء إجازة وتطوير شركته أيضاً. وقد ساعدت احتمالية الكسب غير المتوقع في توليد مزاج إيجابي منذ فكر بول فيه منذ البداية؛ حيث كان يتحدث مع إيميلي عما إذا كان بالإمكان قضاء إجازة هذه السنة بوفرة نقود كثيرة. وقد كان مسروراً عندما أخبر المتعاقدين معه، بعدم وجود عمل كثير معهم حديثاً، ويبدو أن هذه الأخبار قد أسعدتهم.

أنشأ بول جدولاً إلكترونيًا جديداً لبناء الميزانية المناسبة للمشروع، ووضع أعلى الأجر التي يعتقد أن باستطاعته تحصيلها بحيث يبقى قادراً على المنافسة، وحسب النفقات العامة. وبعد بضع حسابات، لاحظ حاجته إلى الاستعانة بالمتعاقدين جميعهم؛ إذا كان عليه كتابة البرمجية في ثمانية أسابيع، وباقتراجه من الانتهاء، يتصفح في الجداول الإلكترونية؛ لمعرفة مقدار الربح الناتج. بعد عشر دقائق من انتهاء الحسابات، أخذ يتصفح الجداول الإلكترونية فيلاحظ أن الربح الناتج سالب. لم يشعر بول في البداية بالقلق، وافترض وجود خطأ في الصيغة الرياضية في مكان ما في الجدول، فسارع إلى البحث عن هذا الخطأ الذي ارتكبه.

وبعد مرور عشرين دقيقة، حملق في حوض غسيل الأطباق في المطبخ، وصنوبر الماء مفتوح، راقب جريان الماء، وبقي على هذا الوضع أكثر من دقيقتين.

يصيح جوش من أمام باب الثلاجة المفتوح وهو يبحث عن وجبة خفيفة: أبي، لا يوجد ما أتناوله في الثلاجة كما تعلم.

بول شارذ الذهن: أجل.

جوش وهو يغلق باب الثلاجة: سأذهب إلى المتجر؛ لا يوجد هنا ما أتناوله، هلاً تعطيني بعض النقود لو سمحت.

- لا، اذهب واحلل واجبك المنزلي. هناك كثير من الطعام، لقد أنفقنا مبالغ كثيرة في التسوق قبل يومين.

- أبي، ما مشكلتك؟ فأنت تكون عادة سعيداً. هل تريد التخلص مني وطردي من المنزل؟ لا تكن فظاً يا أبي.

بول متوتراً: نفذ ما أمرتك به، يومي لم يكن جيداً.

- ولكن يا أبت لقد رتبت موعداً للالتقاء بصديقي.

- حسناً، قل له أن والدك شخص بغيض، ولم يسمح لك بالذهاب.  
صفق جوش باب غرفة نومه بعنف، واستكان غاضباً.

يعود بول إلى مكتبه ويحاول التفكير، فهو لا يستطيع وضع السعر، لذا فهو أمام خيارين؛ الأول ترك العمل على المشروع، والآخر الاهتداء إلى طريقة أسهل لتسليمه دون الاستعانة بالمزودين المعتادين. حتى الآن، لم يقرر أي البديلين يختار. تعتريه موجة اكتئاب، وسرعان ما تشتته مجموعة من مهمات غير متصلة بالموضوع، ويتعين عليه القيام بأمور مساعدة مثل: فتح الرسائل وتعبئة النماذج. إنه يريد القيام بعمل ما يصرف تفكيره عن الشعور بالكآبة. لذا يبدأ بكتابة ملحوظة لمزوديه عن العمل الذي لم يبدأ به بعد. وفي أثناء كتابته، تتبادر إلى ذهنه (وعيه) تقريباً إشارة تنبيه هادئة بشأن إرسال مثل هذه الملحوظة. ولكن، تكون الإشارة هادئة جداً بحيث لا يمكن ملاحظتها، مثل رنة الهاتف الخليوي في حفلة صاخبة. فضغط على الإرسال.

بعد دقائق، يأتيه رد من نيد، وهو من المزودين منذ مدة طويلة. يدعى نيد أن بول

تعميه النقود، فيرد بول عليه برسالة إلكترونية غاضبة.

بعد ثلاثين دقيقة، وعندما كان بول يردّ على رسالة إلكترونية غاضبة من مزود آخر، تعود ميشيل من المدرسة، فتسأل والدها عن يومه، ويتحدثان عما حدث. ميشيل أكبر من أخيها جوش بثلاث سنوات، ولكنها تبدو أكثر نضجاً بعشر سنين.

ميشيل: أبي، لمّ لا تبحث عن شخص في الخارج ليقوم بكتابة البرمجية؟ هذا ما يفعله الآخرون هذه الأيام.

- شكراً للفكرة يا صغيرتي، ولكني لا أعرف أحداً أستطيع الوثوق به، إضافة إلى وجوب سفري إلى الخارج، وليس لدي وقت للقيام بأي شيء من ذلك. ميشيل متوجهة نحو المطبخ: قد تكون هناك طريقة أخرى.

تجد ميشيل مكونات عمل شطيرة، فتقوم بعمل وجبة خفيفة لها ولأبيها.

يتوجهان إلى الشرفة لتناول الوجبة الخفيفة. يسأل بول ميشيل مزيداً من الأسئلة عن يومها؛ فقد حصلت ميشيل على درجات في مشروعاتها الفني أكثر مما كانت تتوقع. ويهتم بول بما تفعله ابنته متسائلاً ما إذا كانت موهوبة. وفي لحظة، أخذ بول يتصور نفسه مرة أخرى على مقاعد الدراسة، وهو يعمل بحماس على مشروع علمي للتعلم، فتندفع فكرة إلى مسرحه: إنه قادر على إيجاد مزود يقوم بالبرمجة للمستشارين الصغار مثله. فيعود إلى مكتبه للبحث عن المزودين عبر الإنترنت. وفي غضون مدّة قصيرة، أرسل بضعة استفسارات إلى ثلاث شركات تبدو حسنة السمعة، وقد وصلته فعلاً إجابة من إحدى هذه الشركات، فبدأ شعوره بالتحسن، وتتلاشى ضبابية الكآبة تاركة أثراً بسيطاً بخصوص أخبار جيدة محتملة بدلاً من ذلك، لو أنه لم يضحك ما حصل.

في أقل من ساعة، اضطربت علاقات بول المهمة مع كل من ابنه والمزودين الذين يتعامل معه منذ مدة طويلة. فيما يتعلق بجوش، يستطيع تلطيف الأجواء معه، ولكن ماذا عن نيد؛ قد يكون الأمر صعباً معه. لم يكن لزاماً حدوث ذلك. وبقليل من معرفة بول لدماعه، ربما يصل إلى بصيرته عن الخارج دون وقوع أي أضرار جانبية. يحتاج بول إلى معرفة كيفية البقاء هادئاً تحت الضغط بطريقة جديدة. ويحتاج، كذلك، إلى تعلم إدارة توقعاته وبخاصة توقعات المكافآت الإيجابية.

## ما يمكن توقعه من توقع ما

في هذا الفصل، ركزنا حتى الآن على إدارة استجابة التهديد؛ لأنها أكثر انتشاراً وقوة من استجابة المكافأة. فمن منا يحتاج إلى تعلم كيفية التعامل مع الانفعالات الناجمة عن تناول وجبة جيدة أو محادثة مهمة. ومع ذلك، قد تجعلك الحالات الإيجابية أحياناً في حالة جيدة أيضاً؛ فإذا حصلت على ورقتين رابحتين في لعبة الورق، وكانتا أفضل ورقتين يمكن الحصول عليهما، فمن السهل أن تصبح شديد الإثارة حيال كسب اللعبة. تؤدي هذه الإثارة الناجمة عن احتمالية الفوز إلى إثارة كبيرة في جهازك الحوفي. وفي حين أن هذا المستوى من الإثارة المرتفعة قد يشعرك بشعور لطيف، فإن نتائجه تشبه نتائج الإثارة السلبية؛ فهناك مصادر أقل توافراً في مسرحك. لذا، فإنك لا تفكر بوضوح تام، ونتيجة ذلك تته عن الطرائق التي تجعلك تفتقد طبيعة ملاحظتك للأمر بسهولة، وقد تكون الأخطاء المرتكبة بهذه الطريقة، سواء في لعبة الورق أو في الحياة، مكلفة.

يشبه حال بول في هذا المشهد توقع الفوز بورقتين رابحتين، فهي ليست المكافأة الفعلية الإيجابية التي وقعت عليه هنا، بل هي توقع المكافأة؛ إذ إن توقع المكافأة الإيجابية له تأثير كبير في الدماغ؛ إنه يغير قدرتك على معالجة المعلومات، فضلاً على ما تدركه وكيفية إدراكه. أيضاً، تعد التوقعات مركزية في تكوين لوالب حلزونية تصاعدية وتنازلية في الدماغ. فقد ترفعك هذه اللوالب إلى قمة الأداء أو ترمي بك في أعماق اليأس. وقد تكون المحافظة على مستوى التوقعات الصحيح في الحياة عنصراً رئيساً للحفاظ على شعور عام بالسعادة والرفاهية. ويعد تكوين التوقعات الصحيحة تماماً فرصة لمديرك لكتابة النص العاطفي لحياتك اليومية بدلاً من مجرد التفاعل مع التحديات حال بروزها.

## ما تتوقعه هو ما تختبره

يعد التوقع بناء غير عادي؛ إنه ليس مكافأة فعلية، بل هو شعور بمكافأة ممكنة. وسواء رأيت التوت اللذيذ في الحياة الواقعية أو في مسرحك العقلي، أو توقعت رؤيته فقط، فإنه ينشط خريطة التوت في كل حالة، كما في حالة المكافأة.

التوقعات الإيجابية هي الشعور أن حدثاً ما أو شيئاً له قيمة يتجه نحوك. وتعني القيمة في الدماغ أمراً يساعدك على العيش. ويؤشر الجهاز الحوفي للمكافآت الأولية مثل الحلويات والجنس بأنها ذات قيمة.

أيضاً، يمكنك تكوين خرائطك المتعلقة بالأشياء أو الخبرات التي تقرر أنت أنها قيمة. عند المرور من أمام محل أحذية، فإن اختيار حذاء بأنه ذو نوعية جيدة قد يشعرك بالسعادة؛ كحالة الممثل كاري في فيلم الجنس والمدينة. بول، أنشأ خريطة من ملايين العصبونات المترابطة تمثل احتمالية الربح من هذا المشروع، وأصبحت هذه الخريطة أكثر كثافة؛ لأنه فكر فيها، وأولاهها جلّ انتباهه، وحتى أنه تكلم عنها مع زوجته فيما يتعلق بالإجازة التي سيقضيانها معاً.

والمثال الآخر على الخريطة التي يكونها المرء ذاتياً لشيء ذي قيمة تكمن في تحديد هدف ما؛ عندما تحدد هدفاً، فإنك تتخذ قراراً أن النتيجة النهائية ذات قيمة. وعندما تفكر في هذا الهدف أو تسعى إلى تحقيقه، فإنك تزيد من توقعات المكافأة. وقد ينشط التوجّه نحو الهدف التوجّه الكلي نحو حالة الدماغ.

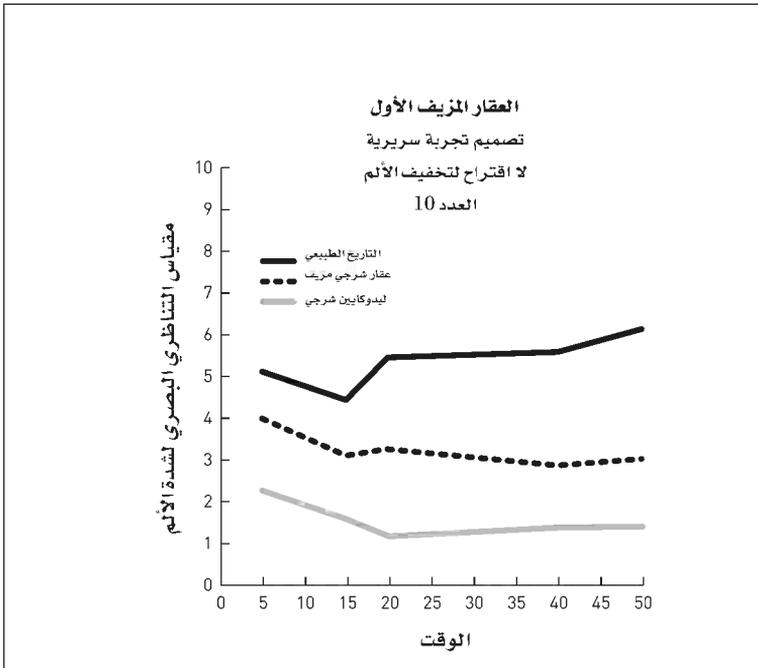
يُوجّه دماغك تلقائياً نحو الأحداث، والأشخاص، والمعلومات التي ترتبط بما قيمته إيجابياً. وفي بحث بعنوان (علم الأعصاب في السعي نحو الهدف) يفسر إيوت بيركمان وماثيو ليبيرمان ذلك بالقول: ثبت في عدد من الدراسات النفسية الاجتماعية أن المشاركين يتوجهون نحو قرائن الهدف، ويشتركون في السعي نحوه وهم غير مدركين تماماً لكلا الفعلين. ولهذا، عندما قررت إنجاب أطفال، بدأت ألاحظ عربات الأطفال وأطعمتهم وملاعبهم في كل مكان. لقد دُرِسَ المبدأ وصولاً إلى مستوى الخلايا العصبية؛ فقد درب العلماء القردة لتتوقع رؤية شيء معين، ولنقل مثلاً أنه مثلث أحمر، فتضئ عصبونات في دماغ القردة لإدراك المثلث الأحمر قبيل ظهوره. وقد يكون لعبارة (من جدّ وجد) أساس في علم الأعصاب.

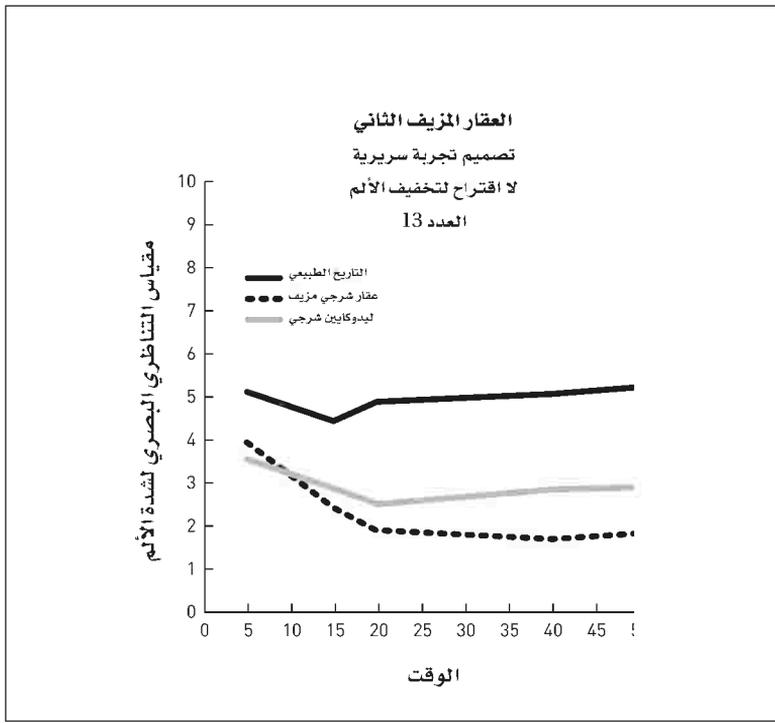
ولأن التوقعات تغير الإدراك، فإن هذا يوجه الأشخاص لرؤية ما يتوقعونه، وليس رؤية ما لا يتوقعونه. فعندما لم تحقق الجداول الإلكترونية لبول توقعاته تجاهل هذه البيانات، وافترض أنه ارتكب خطأ ما. ويعتقد جوش بعدم وجود طعام في البيت. لذا، فهو لم يلاحظ وجود الوجبات الخفيفة التي عثرت عليها ميشيل بسبب اختلاف التوقعات بينهما؛ لقد رأت ميشيل عالماً مختلفاً في الثلجة نفسها لم يره جوش.

غالباً ما تؤدي التوقعات غير المحققة إلى استجابة تهديد، وهي ما سأوضحه أكثر في هذا المشهد لاحقاً. ولأن الدماغ مبني على تجنب التهديد، فإن الناس يميلون إلى العمل بجد أكبر لإعادة تفسير الأحداث لتلبي توقعاتهم. إن رؤية أشخاص يقيمون روابط ضعيفة بين أفكار غير مترابطة فعلياً، أو يتجاهلون بيانات مهمة يمكن أن تدحض نظرية ما - أمر شائع جداً. وقد يأتي ذلك في بعض الأحيان بنتائج مأساوية، مثل ضباط الشرطة الذين يطلقون النار على شخص ما بطريق الخطأ متوقعين أن يكون مسلحاً، بناء على افتراضات ثبت عدم صحتها لاحقاً.

### لن يضر هذا أبداً

يعتقد بعض العلماء أن التوقعات يمكنها أن تفسر تأثير الدواء الوهمي؛ ففي إحدى الدراسات التي أجراها الدكتور دون برايس على ثلاث مجموعات من المتطوعين يعانون متلازمة القولون العصبي (الذين كانوا على علم تام لما سيحصل معهم)، نُفِخَ بالون في فتحة الشرج. وطلب إليهم تقييم الألم على مقياس متدرج من 1 - 10، اختبرت المجموعة الأولى الألم دون أدوية. وتظهر هذه البيانات بالخط المتصل الغامق في الرسم البياني أدناه نتائج الذين كانت تقديراتهم في المتوسط للألم 5.5 من 10.





وأعطيت مجموعة أخرى ليدوكاين، وهو مخدر موضعي يزيل معظم الأحاسيس. أحست هذه المجموعة بمتوسط ألم قدره 2.5 من 10، ويمثله المنحنى السفلي الرمادي في الرسم البياني، في حين أعطيت المجموعة الثالثة عقاراً مزيّفاً عبارة عن فازلين، وقيل لهم: إنهم سيُعطون عقاراً مزيّفاً. يمثل المنحنى المنقط نتائج هذه المجموعة؛ حيث كان متوسط الألم عندهم 3.5 من 10. لقد قلل العقار المزيّف من متوسط الألم حتى عندما أُبلغَ الأشخاص أنه ربما يكونون تناولوا عقاراً وهمياً. كرر برايس التجربة، ولكن في هذه المرة أبلغ المجموعة التي جرى إعطاؤها العقار المزيّف أنه قد جرى إعطاؤهم فعلاً «علاجاً معروفاً بتخفيفه الألم بدرجة كبيرة لدى معظم الناس». ولكنهم لم يبلّغوا أنهم أخذوا عقاراً مزيّفاً، ولكن لم يتم الكذب عليهم أيضاً؛ لأن العقار المزيّف يخفف الألم لدى بعض الناس فعلاً. وما فعله برايس هو التلاعب بتوقعات الأشخاص. في الرسم البياني الثاني يمكنك ملاحظة أن هذه المجموعة شعرت بألم أقل مقارنة بالمجموعة التي أعطيت ليدوكاين.

حالياً، كُرِّر هذا النوع من الدراسات بطرائق عدة، ونرى مراراً وتكراراً أن التلاعب بتوقعات الأشخاص قد يكون له تأثير ملحوظ في إدراكهم. صمم الدكتور روبرت كوغيل الباحث في الآلام في جامعة فلوريدا تجربة اختبر فيها أي المشاركين يعاني ألماً شديداً على الساق من خلال لوحة معايرة حرارة، ثم عرض توقعات المشاركين لمعرفة تأثيرها في كيفية تقييمهم للألم. وقد شعر المشاركون جميعهم، وعددهم عَشْرَة من أصل عَشْرَة تقييمات، بألم طفيف عندما توقعوا ببساطة أنهم سيتعرضون لـ (48) درجة مئوية بدلاً من (50) درجة مئوية كما يفسر كوغيل. وأضاف كوغيل في بحث بعنوان (التجربة الذاتية للألم: حيث تصبح التوقعات حقيقة) قائلاً: «التوقعات الإيجابية تؤدي إلى انخفاض في معدل الألم المدرك الذي يناقض تأثير تناول جرعة مُسَكِّنة من المورفين». ويمكن للجرعة المناسبة من التوقعات أن تكون بقوة أقوى المسكنات. ويفسر كتاب الدكتور بروس ليبتون (بيولوجية الإيمان) هذه الظاهرة بمزيد من التفصيل.

لقد أراد كوغيل أن يعرف أكان تأثير العقار المزيف يشتمل على خداع النفس، وهل كان الأمر متعلقاً بالعقل، أم أن هناك تغيرات حقيقية في الدماغ؟ أطلع كوغيل على صور طبقية للدماغ للأشخاص الذين شعروا بالألم طفيف من خلال توقعات معدلة؛ وقد وجد أنه عند توقع الأشخاص لمستوى معتدلٍ من الألم، ثم تلقيهم فعلياً مستوى قوياً من الألم، فإن ذلك قد غير مناطق الدماغ المستجيبة بصورة طبيعية لهذا الألم. ويفسر كوغيل ذلك بقوله: لقد حصلنا على تنشيط منخفض بصورة كبيرة في مجموعة من مناطق الدماغ. إن توقع شيء جيد أو سيئ يؤثر في تنشيط مناطق الدماغ مثلما تُنشط التجربة الفعلية عند توليدها في الواقع.

### الكيمياء العصبية لما دون المتوقع

لا تؤثر التوقعات في الأحداث التي تدركها، وتغير تنشيط مناطق الدماغ فحسب، ولكنها ذات تأثير قوي في الكيمياء العصبية أيضاً. يعد البحث الذي أنجزه الأستاذ ولفرام شولتز في جامعة كامبرج في بريطانيا من أفضل البحوث في هذا المجال.

درس شولتز الارتباطات بين الدوبامين ودوائر المكافأة. تقع الخلايا التي تفرز الدوبامين في عمق الدماغ؛ في الدماغ الأوسط. ويربط الدماغ الأوسط مع العصبونات مع

النواة المتكئة، وتطلق الدوبامين عند توقع المكافآت الأولية. وجد شوالتز أن الدوبامين يُفرض استجابة لوجود مؤشر من البيئة يشير إلى إمكان الحصول على مكافأة. تؤدي المكافآت غير المتوقعة إلى إفراز مزيد من الدوبامين أكثر من المكافآت المتوقعة. وعليه، يمكن للمكافأة المفاجأة في العمل، حتى لو كانت قليلة، أن تؤثر إيجابياً في كيمياء الدماغ أكثر من الزيادة المتوقعة في الراتب. ولكن إذا كنت تتوقع مكافأة ولم تحصل عليها، فإن مستويات الدوبامين تنخفض بصورة حادة، ولا يعد هذا الشعور ساراً؛ بل هو شعور يشبه إلى حد كبير الشعور بالألم. قد يؤدي توقع زيادة في الراتب وعدم الحصول عليه إلى خوف يدوم أياماً. ومع ذلك، تعد التوقعات غير المتحققة أمراً نشهده باستمرار؛ إن توقعك تغيير لون الإشارة وانتظار تغييرها مدةً طويلة، يخفض مستويات الدوبامين، ما يجعلك تشعر بالإحباط. وتوقعك أن تكون الخدمة في المصرف (البنك) سريعة، ولكنك في المقابل تجد صفاً طويلاً في الانتظار، يحدث إحباطاً كثيراً. لا يقتصر خفض مستويات الدوبامين في هذه الحالات، بل يُولد أيضاً استجابة ذاتية، ما يقلل من فاعلية مقدمة قشرة الدماغ الأمامية. وقد تحتاج إلى إعادة التقييم، وربما تقول لنفسك: هذا دافع جيد لإعداد الخدمة المصرفية الإلكترونية. قم بذلك، وسوف تجد أن الإحباط قد تبدد، وحل مكانه استجابة نحو الآخرين.

الدوبامين هو الناقل العصبي الذي يثير الرغبة. ترتفع مستوياته عندما ترغب بالحصول على شيء ما حتى لو كان بسيطاً مثل قطع الطريق. (الدوبامين هو الذي يؤدي إلى استجابة المكافأة لدى معظم المملكة الحيوانية أيضاً. وأخيراً أصبحنا نعرف سبب رغبة الدجاجة في قطع الشارع؛ فقد كانت هناك دفعة كبيرة من الدوبامين!). ببساطة، إن الدوبامين هو الحالة المركزية في الاستجابة للآخرين، وللانفتاح، والفضولية، والاهتمام، إضافة إلى أنه مرتبط مع الحركة ذاتها؛ إذ يعاني مرضى الباركنسون فقدان معظم الخلايا العصبية التي تفرز الدوبامين، ويصبح لديهم صعوبة في بدء الحركة.

يرتبط عدد الارتباطات التي تتم في كل ثانية في الدماغ مع مستويات الدوبامين، وتزيد جرعة الكوكايين بصورة كبيرة من مستوياته، مع انتقال الفرد بصورة عشوائية من فكرة إلى أخرى بازدياد عدد الارتباطات في كل ثانية. وعندما تكون مستويات الدوبامين منخفضة جداً ينخفض عدد الارتباطات في كل ثانية في الدماغ. ويوضح فيلم (اليقظة)

مع الممثلين روبن وليامز وروبرت دلييزو قصة مريض يتحول من الغيبوبة إلى الهوس بعد إعطائه معاملة ينتج الدوبامين (L-dopa)، وعند إيقاف هذا المعامل يعود المريض ثانية إلى حالة الغيبوبة.

ترتبط خلايا الدوبامين (الخلايا التي تفرز الدوبامين) في النواة المتكئة بكثير من أجزاء الدماغ، بما فيها قشرة الدماغ الأمامية؛ حيث تكون مستوياته الصحيحة ضرورية للتركيز كما تعلمنا في الفصل الأول. وبالنسبة إلى إيمي ارنستين، يحتاج المرء إلى مستوى جيد من الدوبامين للاحتفاظ بفكرة ما في قشرة الدماغ الأمامية. وتزيد التوقعات الإيجابية من مستوى الدوبامين في الدماغ، ويزيد هذا المستوى الزائد من قدرة المرء على التركيز. بدهاءة، يبدو هذا الأمر معقولاً؛ إذ يعرف المعلمون أن الأطفال يتعلمون بصورة أفضل عندما يكونون مهتمين بالمادة. ويعد الاهتمام، والرغبة، والتوقعات الإيجابية اختلافات طفيفة للتجربة نفسها، وهي تجربة المستوى المتزايد من الدوبامين في الدماغ.

لقد انخفض مستوى الدوبامين لدى بول عندما لم تتحقق توقعات أرباحه، فعانى انخفاضاً مفاجئاً في الرغبة في فعل أي شيء مهم، وأراد القيام بالمهام اليومية التي يتعين على مساعده القيام بها، كما عانى انخفاض عدد الأفكار التي يعالجها دماغه في كل دقيقة، وانخفض التنشيط الكلي لدماغه، فقد كان دماغه في حالة انفعالية كلية ذاتية، ما زاد من صعوبة التفكير بالمشكلات المعقدة بالنسبة إليه، مثل الاستعانة بالمصادر الخاصة في عملية إعداد البرمجية. وعانى جوش تحدياً مماثلاً أيضاً، فقد كان يتوقع مكافأة رؤية صديق، وعندما أحبط والده خطته، استبدَّ به الضيق والغضب.

في حالة المستوى المنخفض من الدوبامين لدى بول، عانى التفكير بوضعه، وبدا له المشروع أمراً ميؤوساً منه. بدأت دوامة تنازلية تسيطر عليه أدت إلى خفض مستوى الدوبامين إلى آخر أكثر انخفاضاً. ولم ترتفع مستويات الدوبامين لديه إلا بعد أن أصبح مهتماً بشيء ما؛ يوم ابنته في المدرسة. حينها، ارتفع مستوى الدوبامين لديه إشارة إلى أين يمكنه أن يبدأ بتجربة استجابة نحو الآخرين. وعندما أصبحت لديه رؤية خاصة عن الاستعانة بالمصدر الخارجي أصبح متحمساً، ثم انطلق مرة ثانية باتخاذ الإجراءات. لقد زادت البصيرة غير المتوقعة من مستويات الدوبامين في دماغه، وزادت كل رابطة إيجابية

أجراها ( إيجاد مزودين محتملين)، وزاد من قدرته على توقع مزيد من المكافآت، ما زاد من قدرته على إجراء مزيد من الروابط، وانتقل نحو الدوامة التصاعدية.

في هذا المشهد أيضاً، وجدت ميشيل نفسها في دوامة تصاعدية، فقد كانت في حالة ذهنية إيجابية، حيث كانت علامتها في مشروعها الفني أفضل مما كانت تتوقع، وتحسن مزاجها أكثر، وقد أتاحت لها هذه الدوامة التصاعدية رؤية حل ممكن للتحدي الذي يواجه والدها، في الوقت الذي يمكنه أن يفكر في المشكلات فقط دون الحلول. إضافة إلى أنها رأت خيارات كثيرة للطعام في الثلجة لم يرها جوش قبلها.

تبدو الدوامة التصاعدية هذه مثيرة للشكّ، مفسرة على نحو جزئي لماذا يكون أداء الأشخاص أفضل عندما يكونون سعداء. لقد أُجْرِي كثير من البحوث، منها ما قامت به باربارا فريديريكسون من جامعة كاليفورنيا الشمالية، التي بينت فيها أن السعداء يدركون مجموعة أوسع من المعلومات والبيانات، ويحلون عدداً أكبر من المشكلات، ويهتدون إلى أفكار جديدة أكثر للإجراءات الواجب اتخاذها في مختلف الحالات. قد يفسر الارتباط بين التوقعات والدوبامين والإدراك أن السعادة هي الحالة المثلى للأداء العقلي. وربما كان البحث عن السعادة بعيد المنال، وهو في الواقع بحث عن المستوى الصحيح من الدوبامين. من هذا المنظور، ولكي تعيش حياة سعيدة، قد يتعين عليك أن تعيش حياة فيها قدر من الحداثة، وتبحث عن فرص للحصول على المكافآت غير المتوقعة، وتعتقد أن الأمور تسير دائماً نحو الأفضل.

### إيجاد التوقعات الصحيحة

سواء كان هدفك البقاء سعيداً للأبد، أو تحسين أدائك في العمل، فعليك أن تكون قادراً على التعامل مع التوقعات على نحو جيد للوصول إلى المستوى المناسب من الدوبامين. وللتوضيح، لست من أنصار تناول L-dopa (العامل الذي يزيد من إفراز الدوبامين)، أو الكوكايين، أو أي مادة أخرى تؤدي إلى زيادة مستوى الدوبامين؛ إذ إن الطريقة الأفضل للتعامل مع توقعاتك (دون أي تأثيرات جانبية) تكون بالبدء بالانتباه لهذه التوقعات، ما يعني تنشيط مديرِك. ويُعد التعامل مع التوقعات فرصة لزيادة نشاط هذا المدير أيضاً، ولإعداد المشهد بحيث يكون الأداء جيداً بدلاً من مجرد تنظيم المشكلات عندما تسوء الأمور.

إن التوقعات غير المتحققة من أهم التجارب الواجب تجنبها؛ لأنها تولد استجابة تهديد قوية. ويفسر إيفيان جوردون ذلك بقوله: في أي وظيفة دماغية، الشيء المهم هو أولاً الحد من التهديد، وبمجرد حدوث ذلك، يمكنك التشديد على المكافآت الإضافية الممكنة. يتعامل القادة العظماء مع التوقعات بحذر تحسباً لعدم تلبيتها، فعندما أدى باراك أوباما اليمين الدستورية لرئاسة الولايات المتحدة الأمريكية عام (2009) كان حريصاً على ضمان أن يقلل الناس توقعاتهم عن كل من الرئيس والسنوات المقبلة.

يمكن أن يكون للتغيير الواعي لما تتوقعه تأثير مدهش؛ تخيل أنك تحاول الحصول على مكافأة عبارة عن رحلة دولية طويلة، إذا أبقيت توقعاتك منخفضة، فسوف تكون الأمور جيدة إن لم يتحقق ذلك، وإن تحقق ذلك فستشعر بسعادة غامرة. في المقابل، إذا رفعت من مستوى توقعاتك عن هذه المكافأة فستعاني كثيراً إن لم تحصل عليها، وإن حصلت عليها فستشعر بسعادة بسيطة وليست غامرة كما كانت في الحالة السابقة؛ عند خفض التوقع. وعند الرجوع خطوة للوراء والنظر إلى النتائج المحتملة جميعها بهذه الطريقة، يكون الحد من التوقعات حيال المكافآت الإيجابية في معظم الحالات معقولاً، والاحتفاظ بمستوى معتدل حيال المكافآت المحتملة يؤتي ثماره.

إضافة إلى التأكد من المحافظة على التوقعات ضمن مستوى منخفض، هناك طريقة أخرى لتعزيز المزاج وذلك بالانتباه إلى التوقعات الإيجابية التي يعرف المرء أنها سوف تتم تلبيتها على نحو مؤكد. قريباً، قال لي زميل: أحب استخدام حقيقة اقتراب عطفتي حتى لو كانت بعد شهر، لمساعدتي على البقاء إيجابياً. وإذا شددت على هذا، وعلى الرغم من عدم منطقيته، أكون قد علمت أن هذا الأمر يساعد على بقاء حالة الركود بعيدة. يساعد اختيار التشديد على الأشياء دائماً الحصول على الأفضل قليلاً، حتى بوجود ما يثبت عكس ذلك في بعض الأوقات، بالاحتفاظ بمستوى جيد من الدوبامين.

يعرف كبار الرياضيين كيفية التعامل مع توقعاتهم، فهم غير مفرطين في الحماسة حيال احتمال الفوز؛ إذ إن ذلك يضعف تركيزهم، وإذا كانوا قلقين حيال الخسارة، فهم كذلك يحاولون عدم توقع ذلك. يتطلب التعامل مع توقعاتك بأي طريقة مديراً قوياً، كما هو الحال مع الوصف وإعادة التقييم. عندما يمكنك التوقف وملاحظة حالتك العقلية

الخاصة، تكون لديك القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بطرائق تفكير مختلفة. يراقب كبار الرياضيين تدفق الانتباه، والقيام بتغييرات ذكية بحيث تبعد الانتباه عنهم. وقد يلاحظ مديرهم أن التوقعات تستثار أيضاً، فيختار التشديد على اللحظة ليخفف الإثارة ويدفع الدماغ إلى الاستمرار. إنك في حاجة إلى استعمال مديرك على نحو جيد لكي تكون قادراً على العثور عليه، ومن أفضل التقنيات لذلك، إيلاء خبرتك الشخصية مزيداً من الانتباه، وفي ذلك مراقبة كيفية تغيير توقعات حالتك العقلية.

لننظر كيف يتصرف بول بصورة مختلفة هنا لو كان يمتلك مديراً قوياً، وكان قادراً على التعامل مع توقعاته في ظل ظروفه الصعبة.

### عندما تخرج التوقعات عن السيطرة؛ إعادة المشهد ثانية

الساعة الثالثة عصراً. عاد بول إلى مكتبه ليفكر في كيفية تسليمه المشروع الجديد، لقد وافق على الموعد النهائي القريب، ولكنه طلب يومين لإعداد خطة مشروع تفصيلية.

فتح بول جدول بيانات إلكتروني، ثم أخذ يفكر في عمليته العقلية. إنه لا يشعر أنه في حالة عقلية سليمة لمثل هذا العمل، ولا يعرف سبب هذا الشعور حتى الآن، ولكن هناك إشارة خفيفة ترشده إلى التفكير في كيفية التعامل مع مهمة وضع الميزانية هذه؛ فيقرر القيام بنزهة قصيرة لجلب بعض الحليب، وهو يعرف أنه سيكون قادراً على التفكير طوال الطريق. في أثناء سيره، أخذ يتذكر كم كان متحمساً في الماضي حيال الأرباح المجزية، وكيف عكر الحماس صفو تفكيره. يدفع بول الرغبة جانباً للتحمس للمشروع، مقررأ عدم إيلاء الفكرة أي انتباه، وكان على وشك الاتصال مع بعض المزودين ليشاركهم في الأخبار الجيدة، ولكنه قرر أن هذه قد لا تكون فكرة جيدة، في حال لم تتحقق توقعاته. ويستطيع مدير بول منع الممثلين الخطأ من صعود المسرح، وهو أنسب وقت لإيقافهم.

يعود بول إلى البيت، يفتح الجداول الإلكترونية لحساب نفقات المشروع، ويأخذ يعدّ ما يحتاج إليه من المتعاقدين معه جميعهم، وأن عليهم جميعاً العمل لساعات إضافية أكثر من المعتاد. مقابل أجورٍ إضافية لأنه سيكون عليهم تعيين موظفين آخرين للعمل على هذا المشروع. أدخل الأرقام في الجدول الإلكتروني، وأخذ يتصفح البيانات نحو الأسفل إلى

النهاية، ففوجئ أن ناتج الربح في الأسفل سلبي. يعلم بول أنه قد يتضايق من هذه النتيجة، ولكنه يعترض على انتباهه الذي يفكر بهذا الاتجاه، وأخذ يتحدث مع نفسه أن هذه هي المحاولة الأولى له في التسعير. وربما أن هناك أفكاراً لم يلجأ إليها. ينهض عن مكتبه، ويتجه نحو المطبخ لإعداد وجبة خفيفة، معتقداً أن بعض الجلوكوز قد يساعده على عمل ارتباطات جديدة في دماغه.

جاء جوش باحثاً عن طعام، فيستغل بول الفرصة ليفسر لابنه التحديات التي يواجهها، متأملاً أن تساعد وجهة نظر أخرى في تخطي حاجز يعترضه. وعندما كان يستمع إلى نفسه في أثناء توضيحه للتحدي بصوت مسموع لجوش. تتبادر البصيرة إلى ذهنه وتأتيه فكرة، بعدم وجود طريقة أخرى للقيام بهذا العمل والحصول على ربح مجز. لقد أدرك مديره، وهو يراقب مشاعره، مدى سخافة هذه العبارة عندما ذكرها؛ لأن هناك طريقة أخرى دائماً. إن الحديث بصوت مسموع عن الأفكار المعقدة يمكن أن يكون طريقة لرؤية نمط تفكيرك بصورة أكثر وضوحاً. يرى بول أن هذه قد تكون فرصة كبيرة لمحاولة البحث عن يعد البرمجية بأجر زهيد في بلد فقير. يحافظ بول على حالته الإيجابية هذه بعقل منفتح حيال هذه الفكرة، ولا يقاومها على الرغم من أنها ليست يقينية. من السهل تحمل مقدار بسيط من عدم اليقين وأنت في حالة الاستجابة نحو الآخرين. يبحث بول على الإنترنت عن مزود برمجيات في الهند فيجد كثيرين، ويحصل على رد إيجابي وسريع من مزود محتمل. وعندما يستأذن جوش والده في الذهاب إلى المتجر لشراء وجبة خفيفة، يسأله عن استكمال الواجب المنزلي، وهو أمر يجعل بول سعيداً عندما يعرف أن جوش قد أنجزه. ونظراً إلى حالة بول السعيدة هذه، يعطي جوش بعض النقود، ويراقب خروجه السريع من البيت؛ حيث إن جوش سعيد لملاقاة صديقه كما هو متوقع.

عندما تأتي ميشيل إلى البيت، يتحدث بول معها عن يومها الناجح في المدرسة، ويعطي ابنته تعليقات إيجابية تجعلها سعيدة. تقترح ميشيل طهي طعام العشاء للجميع، ولكن بول يقترح أن يطلب الطعام من الخارج بدلا من ذلك ليتسنى لهما مزيد من الوقت للبقاء معا، فقد كان يوماً عصيباً.

## كلمة أخيرة عن الفصل الثاني

ونحن ننتهي من الفصل الثاني، أصبح لديك الآن ثلاث تقنيات محددة للبقاء هادئاً تحت الضغط. وتتطلب كل منها تنشيط مديرك والتشديد على الحاضر، الأمر الذي يزيد من مساحة مسرحك. للتعامل مع الحالات الانفعالية المتوسطة يمكنك وصف عواطفك، الأمر الذي يزيد من شعورك باليقين، ويخفف من إثارة الجهاز الحوفي. وللتعامل مع الصدمات الانفعالية القوية يمكنك اللجوء إلى إستراتيجية إعادة التقييم من خلال تغيير تفسيرك للأحداث، وهذا يعززُ كلا من اليقين والاستقلالية الذاتية، على الرغم من وجود تأثير تثبيط أقوى. وللمساعدة على الحد من دفعات الإثارة المستقبلية، يمكنك التعامل مع توقعاتك من خلال إدراكها، واختيار توقعات جديدة لتحل مكانها. تُحسِّنُ كل واحدة من هذه التقنيات من خلال امتلاك مدير قوي، إضافة إلى أن كل واحدة منها تبني مدير أكثر من خلال تنفيذها. وبامتلاكك هذه التقنيات الثلاث - أو بالأحرى سهولة الوصول إلى الخرائط في دماغك - يكون لديك فرصة عظيمة للبقاء هادئاً تحت الضغط، حتى في أصعب الظروف.

## مفاجآت تتعلق بالدماغ

- التوقعات هي خبرة الدماغ في الانتباه إلى المكافآت (أو التهديدات) المحتملة.
- تعدل التوقعات المثيرات والمعلومات والبيانات... التي يدركها دماغك.
- من المعروف احتواء البيانات الواردة في التوقعات المناسبة منها، وتجاهل البيانات غير المناسبة.
- يمكن للتوقعات تغيير فاعلية الدماغ؛ حيث يمكن تشبيه الجرعة المناسبة من التوقعات بالجرعة الدوائية من المورفين.
- تنشط التوقعات دورة الدوبامين المركزية في عمليتي التفكير والتعلم.
- تولد التوقعات التي تحققت زيادة طفيفة في الدوبامين واستجابة مكافأة طفيفة.
- تولد التوقعات العالية زيادة قوية في الدوبامين واستجابة تهديد قوية.
- تولد التوقعات غير المتحققة انخفاضاً كبيراً في مستوى الدوبامين واستجابة تهديد قوية.
- تساعد التفاعلية بين التوقعات، التي تعدل الخبرة والتي تؤثر في مستوى الدوبامين، على توليد دوامة تصاعدية أو تنازلية في الدماغ.

- يولد الشعور العام بتوقع الأشياء الجيدة مستوى صحياً من الدوبامين، وقد يكون العصبي الكيميائي علامة على الشعور بالسعادة.

### جرب ما يأتي:

- تدرب على ملاحظة توقعاتك في أي حالة معينة.
- تدرب على تحديد توقعات مناسبة؛ متوسطة.
- للحفاظ على حالة عقلية إيجابية، جد طرائقاً في التفوق على توقعاتك مرة تلو الأخرى حتى بالطرائق البسيطة.
- عندما لا يلبّيك توقع إيجابي، تدرب على ممارسة إعادة تقييم الوضع من خلال تذكر أن دماغك يعمل شيئاً غريباً مع الدوبامين.

