

NLP

البرمجة اللغوية العصبية

للمدراء

كيف تحقق التفوق في مجال العمل

د. هاري أدير

الإشراف العلمي: الدكتور المعمار محمد ابراهيم بدرة

البرمجة اللغوية العصبية للمدراء

كيف تحقّق التفوق في مجال العمل

تأليف: د. هاري ألدير

ترجمة: المهندسة ياسمين أحمد

تدقيق لغوي: غالية نوام

التنضيد والإخراج الفني وتصميم الغلاف: د. محمد سنان محمد

الإشراف العلمي: الدكتور المعمار محمد ابراهيم بدرية

جميع الحقوق محفوظة إيلاف ترين للنشر ©2010
هذا المطبوع محمي وفقاً للقانون الدولي لحماية الملكية الفكرية. من غير المسموح إعادة طبع أو إعادة إنتاج أي جزء من هذا المطبوع بأي صورة إلكترونية أو عن طريق التصوير الضوئي أو أية وسيلة أخرى أو تخزين مضمون هذا المطبوع في أية قواعد بيانات أو نشرها كاملة أو ملخصة على أية مواقع إلكترونية أو أي صورة من صور الإعلام المرئي أو المسموع أو المقروء بما ذلك الغلاف والأشكال الفنية لأي غرض وبأي قصد دون موافقة خطية مسبقة من إيلاف ترين للنشر.

العنوان الأصلي للكتاب

NLP FOR MANAGERS

HOW TO ACHIEVE EXCELLENCE AT WORK

Dr HARRY ALDER

Copyright © 1996 by Dr Harry Alder

First published in 1996 by Judy Piatkus (Publishers) Ltd of

5 Windmill Street, London W1P 1HF



يُصَف عالم الأعمال حالياً بالتغيرات الدراماتيكية السريعة، والجزرية أحياناً، في هيكلية مؤسسات العمل وطرق إدارتها، بالإضافة إلى التطور السريع في الطرق والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية لإيصال الطلاب والمتدربين إلى أعلى مستويات الأداء؛ وقد بلغ هذا التطور حدّاً كبيراً من خلال القفزة النوعية في نقل المؤسسات التعليمية إلى داخل مؤسسات العمل، وظهور ما يُسمى بـ"المنظمات المتعلّمة" وهي مؤسسات الأعمال التي تعتمد التعليم المستمر كسياسة ثابتة راسخة تشكّل الدعامة الأساسية لبقائها ضمن مجتمع الأعمال ونموّها وتطوّر ها.

أين نحن من ذلك؟!!!

ما يزال مجتمع الأعمال العربيّ يسير خطواته العائرة الأولى على هذا الطريق، وقد أخذت إيلاف تزين للنشر على عاتقها أن تكون في مقدمة المؤسسات التي تحاول، وبالتعاون مع أفضل الكُتاب والمبدعين ودور النشر والشركات العاملة في هذا المجال، أن تضع اللبنة الأولى في أساس هذا المشروع الواعد وأن تحرص على البناء في الاتجاه الصحيح، وإن كانت هذه العملية لا تستهدف الربح الماديّ الذي تتمناه أية مؤسسة أخرى فإننا نعلم يقيناً بأن الفائدة العامة تصب في مصلحة الجميع في النهاية ونحن منهم.

نرجو أن تلاقي أعمالنا وجهودنا المتواضعة الصدى المناسب في أذن المتعلّم العربيّ والعامل العربيّ على حدّ سواء، وأن نضع يداً بيد لنحاول اللحاق بركب التطوّر السريع المتسارع.

وَاللّٰهُ مِنْ وَرَآءِ الْقَصْدِ

الدكتورالمعمار محمد ابراهيم بدره



المحتويات

3	مبادئ وافتراضات البرمجة اللغوية العصبية	الجزء الأول
5	مقدمة	الفصل الأول
22	تحقيق الحصيلة	الفصل الثاني
29	المبادئ والفرضيات المسبقة	الفصل الثالث
39	تحقيق الحصيلة	الجزء الثاني
41	تقنية تحقيق الهدف	الفصل الرابع
58	اختبار الحصيلة المتقنة	الفصل الخامس
77	التخيل المُبدع	الفصل السادس
85	فهم التواصل	الجزء الثالث
87	التواصل من أجل النتائج	الفصل السابع
95	سحر الألفة	الفصل الثامن
105	استخدام الحواس	الفصل التاسع
118	فهم استراتيجيات الآخرين	الفصل العاشر
139	اجعل من اللغة سلاحاً فعالاً بين يديك – نموذج مينا	الفصل الحادي عشر
155	الفعالية الشخصية	الجزء الرابع
157	تغيير السلوك	الفصل الثاني عشر
168	التحكم بالمشاعر والمعتقدات	الفصل الثالث عشر
188	نمذجة استراتيجيات النجاح	الفصل الرابع عشر
194	استراتيجيات النجاح	الفصل الخامس عشر
211	الطرق الابداعية في حل المشاكل	الجزء الخامس
213	التفكير باستخدام جزأى الدماغ الأيمن والأيسر	الفصل السادس عشر
229	إعادة التأطير	الفصل السابع عشر

248	المشاكل والفرص	الفصل الثامن عشر
267	مصطلحات البرمجة اللغوية العصبية	
272	لمحة عن المؤلف	



مبادئ وافتراضات
البرمجة اللغوية
العصبية

المقدمة

يُطلق على البرمجة اللغوية العصبية اليوم اسم "علم وفن التفوق الشخصي"، وأيضاً "دراسة الخبرة الذاتية". يساعدنا هذا العلم على ملاحظة الفروقات بين أفعالنا التي تفضي إلى نتائج متواضعة أو إلى الفشل، وبين تلك التي تقودنا إلى التفوق والنجاح. إنها تطرح أسئلة مثل: كيف يمكنني القيام بعملٍ بشكلٍ جيدٍ؟ كيف يمكنني القيام به بالشكل الأفضل؟ وكيف يمكنني اكتساب المهارات التي تجذبني لدى الآخرين؟ لا يقتصر بحث البرمجة اللغوية العصبية على السلوك الخارجي الذي يمكن ملاحظته، بل يتعداه إلى طريقة التفكير، أي إلى العمليات العقلية التي تسيطر على جميع تجاربنا وإنجازاتها. إنها تتعاطى مع التجربة الإنسانية كبناءٍ متكاملٍ، حتى منها ما يقود إلى أصغر الأفعال، في محاولة لصياغة عملية التفكير والمشاعر والمعتقدات التي تؤدي إلى السلوك الإنساني المُميّز. تهتم البرمجة اللغوية العصبية بشكل خاص بموضوع التواصل، سواء التواصل الذاتي أم التواصل مع الآخرين.

وعلى الرغم من وجودها لفترة طويلة نسبياً إلا أنها شهدت نمواً سريعاً وأخذت تلقى اهتماماً معتبراً في بعض المجالات كالإدارة والتدريب. وقد عنيت معظم الأعمال الأولى بنمذجة "الامتياز" لدى الأشخاص البارزين، فيما تَمحور الكثير من تطبيقاتها حول محاكاة وتقليد الاستراتيجيات التي تقف وراء السلوك والإنجاز البارزين. وكذلك - بالنسبة لك كمدير - فبإمكانك أن تستخدم مبادئ وتقنيات البرمجة اللغوية العصبية لإحداث تغييرات جوهرية ودائمة في سلوكك سواء في عملك أو في حياتك الشخصية. وبناءً على ما تُود تحقيقه يمكنك اختيار وتحديد ما ستفعله، وبمقدار فهمك لعمليات التفكير لديك يمكنك أن تتعلم كيف تقود وتتحكم في عاداتك ومعظم سلوكك اللاواعي، وأن تبدأ بالتالي بتحقيق أهداف بدت لفترة طويلة مستحيلة بالنسبة إليك.

التواصل هو طريقك إلى التفوق

التواصل هو صلب كل تغيير إداري، وله قصب السبق دوماً في سلم معايير النجاح خصوصاً في مجال القيادة. ولقد أعظمت نظريات التواصل التقليدية الصفات التقنية لناقل الرسالة وشكلها، وفيما بعد التقنية المستخدمة نفسها. أما البرمجة اللغوية العصبية فهي تهتم أكثر بتعدد وتنوع الملاحظات والمواقف والمعتقدات

ذات الصلة، وعلى وجه التحديد: الحصيلة المطلوبة أو الغرض من التّواصل أو السلوك ودرجة تحقيقه. فهي تهتم "بالجدوى"¹ وليس بالنظرية الأنيقة التي تلفت الأنظار. ما الذي تريد تحقيقه بالتحديد؟ كيف تعرف أن تواصلك ناجح؟ ما هو الدليل المحسوس؟ ماذا سترى أو ستسمع أو ستشعر؟.

وبالتالي فالنجاح لا يقاس بمدى الالتزام بنص ما أو نظام أو ما شابه وإنما بجدوى وفعالية ما فعله: هذا يعني بالنسبة للتّواصل الشخصي بين الأفراد أن معرفة الخلفية التي ينتج عنها سلوك الشخص الذي تتواصل معه قد يقرب بين وجهات نظرك المختلفة عن هذا العالم بشكلٍ ما. إن فهم كيفية تفكير الآخر وشعوره تعتبر من الأمور الجوهرية والأساسية لبدء الألفة التي يعتمد عليها نجاح التّواصل، ويعتبر هذا الأساس أكثر فاعليّة لتحقيق أهدافك من أيّ عرضٍ مُحضّرٍ بعناية، ومن أيّ تقنيات محدّدة مسبقاً للتّواصل مهما بلغ تقدّمها وتعقيدها.

فالتّواصل هو عملية تحويل الفهم ونقله من وجهة نظر الشخص إلى وجهة نظر الآخر، وهو يبدأ بك وبـ "بالآخرين". قد يكون التّواصل على مستوى الإدارة أو المعمل أو المدينة أو بين مجموعةٍ من الأشخاص. وبجميع الأحوال فهو يدور حول فكرةٍ واحدة وهي ردم الهوة القائمة بين الأفراد، وذلك أيّاً يكن حجم المجموعة التي يمثلونها. لذلك عندما نرغب بالتّواصل من أجل هدف معيّن علينا أولاً امتلاك رؤيا واضحة لما نريد تحقيقه، وإلاّ فعلى الأرجح تكون تصرّفاتنا غير مفهومة من قبل الآخرين.

عليك في البداية أن تتواصل مع *ذاتك*، فتعرف ما تريده بالضبط وما قد تخلفه حصيلتك المرجوة من آثار على عملك وحياتك؛ ومن ثمّ عليك الولوج إلى داخل عقل الشخص الآخر؛ فترى الأشياء كما يراها بحيث يمكن لتواصلك أن يعطي معنى لها؛ فإذا لم يمكن ذلك فالنجاح بعيد المنال مهما كان طرحك ذكياً. يمكننا القول إذاً أن التّواصل الناجح يتطلّب القيام بعمليات تفكير ذاتية تشمل المعتقدات والمشاعر الخاصّة بك وبالشخص الآخر، وإضافة ذلك إلى الكلمات والعبارات والسلوك الظاهري. إن هذا الجانب من البرمجة اللغوية العصبية هو من النّقاط التي يمكن أن تقلب أساليب الإدارة التقليدية رأساً على عقب.

كم مرة ذهلت - كمدير - لنتائج التّواصل وخبثاته؟ كيف يخيب وبسهولة استخدامك وتغييرك للحن الصوتي؟ تقدم البرمجة اللغوية العصبية بالإضافة إلى المبادئ الأساسية، تقنيات فن التّواصل التي ستمكّنك من تحقيق نتائج باهرة. كما تؤمّن المهارات المتعلّقة بالفعاليّة الشخصية عامّة، بما في ذلك التحكم بمشاعرك وبحالتك الذهنية، الأمر الذي يؤثر دوماً وإن بشكل غير مباشر على تواصلك مع الآخرين.

إن التّغييرات التي تقوم بها البرمجة اللغوية العصبية هي تغييرات دائمة ولكنها تحتاج إلى الوقت، ذلك أنها تتعلّق بالعمليات العصبية الحقيقية أي بطريقة تفكيرك.

¹ ما الذي يعمل.

ومع ذلك فقد تكون هذه التغيرات سريعة جداً، فقد لا تستغرق أكثر من بضعة دقائق، حتى عندما تتعامل مع عادات قديمة كان تصحيحها ليحتاج بضعة أشهر من قبل. يمكن تطبيق العديد من تقنيات البرمجة اللغوية العصبية على قاعدة "افعلها بنفسك" وفي حياتك اليومية مما يسمح لك باختبار النتائج بشكل مباشر وبناء نجاحك. لقد تم تأليف هذا الكتاب في ضوء التركيز على وضعك كمدير كثير الانشغال، وهو يقدم لك العديد من التقنيات العملية التي يمكنك تطبيقها على عملك بشكل مباشر، بالإضافة إلى أنه يؤمن لك المبادئ التي يمكنك استخدامها بطريقتك الخاصة ووفقاً للمواقف التي تواجهك والتي قد لا تكون مذكورة في الكتاب.

بإمكانك أن تكون جزءاً من الثورة

لقد كنت مديراً لأكثر من عشرين عاماً في منظمات ومؤسسات مختلفة (صناعية وغيرها) سواء داخل المملكة المتحدة أو خارجها؛ ومع أنني كنت مشبعاً بنظرية التواصل التقليدية ومُضطرباً بالكثير من مناهج التدريب (قصداً أو مصادفة)، فإن تحرري من الأوهام والشكوك قد ازداد باضطراد مع ازدياد خبرتي وتقدمي بالعمر عاماً بعد عام. واكتشفت أن المديرين بالتحديد - حتى الكبار منهم - كانوا غالباً ضعيفي التواصل بالرغم من التدريبات الرسمية التي تلقوها وبالرغم من سنوات اضطلاعهم بمسؤولية مرؤوسيهيهم. ففي أوساط العمال حيث يجري العمل الحقيقي، يسود إحساس بأنه قد تم التعبير عن أهداف المنظمات بعبارة منمّقة بشكل مفرط، بل أن هذه العبارات قد تحوّلت إلى مادة دسمة للتندر في منازل العمال، وكان لذلك نتائج كثيرة لا يمكن التنبؤ بها. فمثلاً أقدم أحد المدراء التنفيذيين على إلقاء خطاب معدّ بعناية شديدة، توجه به إلى العمال بغرض طمأننتهم بأنه لا مبرر للخوف من التسريح. ولكن للأسف فقد أسىء فهم الخطاب كلياً، وبدلاً من بث الراحة والطمأنينة فقد نشر هذا الخطاب الدُعر وعدم الثقة وتسبب بالوصول إلى أدنى مستويات للإنتاجية في المؤسسة على الإطلاق.

لقد عايشْتُ وشهدتُ كافة أنواع التواصل في مختلف المؤسسات الكبيرة والصغيرة، كالاتتماد على التعليمات الإدارية والاجتماعات الشهرية والعروض الاستراتيجية والتدريب الذي يركّز على الأفراد وغيرها من الطرق التي تم تبنيتها على أساس تلقي المعلومات من القمة إلى القاعدة وأحياناً بالعكس؛ مرةً أخرى وبغض النظر عن الجهد المبذول في التواصل، غالباً ما كانت النتائج مخيبة، حيث لم يتم التواصل الحقيقي، فالتواصل الحقيقي - بمعنى تحقيق تبادل الفهم السليم بين عقليين بآية واسطة كانت - قلما كان يحدث، أو على الأقل قلما كان يحدث بالشكل العقلاني المتأني. كان التواصل الوحيد الفعّال يحدث خلال عطلة نهاية الأسبوع؛ فقد بدا المدراء الذين تعذر فهمهم فيما مضى أشخاصاً فاعلين في مجتمعهم وتمتعوا بعلاقات مميزة. بمعنى آخر، كان هذا التواصل تلقائياً، وهو حكماً لم يوضع في خدمة سياسات المؤسسة.

مما لا شك فيه هو أنك أثناء عملك كمدير قد مررت بتجارب تواصلٍ فاشلة، وربما كنت سبباً - كما كنتُ أنا نفسي - في تلك المشكلة أو ذاك الفشل، أو أحد العوامل المُسبِّبة على الأقل. لقد رسَّختُ تجربتي في تدريب المئات من المدراء الذين يعملون في مجالاتٍ مختلفةٍ تجاريةٍ وصناعيةٍ تلك الشكوك التي كانت تتتابني عندما عملت مديراً. وكذلك فإن مقابلاتي التي أجريتها مع أكثر من مئة وخمسين شخصاً من كبار قادة الأعمال أثناء أبحاثي على كتابي "فكر كقائد"¹ قد أكدت أكثر ندرة مهارات التواصل التي تحدُّ من فرص الكثيرين من المدراء ليكونوا قادة حقيقيين أو حتى مدراء فعّالين.

كل هذا قابلٌ للتغيير من خلال البرمجة اللغوية العصبية، وسنبيِّن لك كيفية القيام بذلك في هذا الكتاب. فالتواصل والفعالية الشخصية أكثر أهمية من أن يتركا للصدفة أو لاعتبارهما مجرد صدفة، وهما حالياً مدار أبحاثٍ عديدةٍ هامة. إن كبار التنفيذيين الذين أسهموا في كتبي الأولى - والذين اشتهر بعضهم بكونهم أساتذة في مجال التواصل وبكونهم قادة استثنائيين - يُبدون اهتماماً خاصاً في الموضوع لأنه يعطي معنىً مُدرَكاً لما كان يُعتبر حدسياً خالصاً وذاتياً غير علمي بحيث يمكن مناقشته فعلياً ورسمياً، حتى أن بعض الشركات الكبيرة حالياً لديها ممارسون مختصون في البرمجة اللغوية العصبية ضمن فرق التدريب الإداري لدى هذه الشركات.

يأخذ التطوير الإداري، بما في ذلك التدريب على مهارات التواصل، أشكالاً ومظاهر عديدة. يناقش المدراء المُتميزون فوائد التدريب التقليدي والهدف منه في المقام الأول. ومع تبسيط بنية المؤسسة وتخفيض الميزانية يصبح دور المدير التقليدي أمراً قابلاً للنقاش. لقد كنتُ ومن معي من المدربين المحترفين الممارسين للبرمجة اللغوية العصبية مُدرِّكين للفرق بين التقنيات المُتعلِّقة بالفعالية والشخصية وتلك المُتعلِّقة بالتواصل. ومن وجهة نظري الخاصة فإنني أرى أن البرمجة اللغوية العصبية قد وُجدت لتغيّر الوضع القائم؛ لذا يمكن القول: ثمة ثورة - بشكل ما - تشقُّ طريقها، ويقدر تفاعلك معها سيكون دورك فيها.

يمكنك الحصول على ما تريد

يمكنك كمدير الحصول على كل ما ترغبه من البرمجة اللغوية العصبية أيّاً كان ذلك، يمكنك على سبيل المثال:

- أن تصبح أكثر قدرة على الإقناع.
- البدء بإجادة فن التواصل والاستمتاع به، سواء كان تواملاً شخصياً مباشراً أو عن طريق تقديم العروض (الفردية أو أمام المجموعات).

¹ Think Like a Leader

- القيام بأمرٍ مذهلة تساعدك على تحقيق أهدافك من خلال استخدام اللغة العادية اليومية.
 - استبدال معتقداتك السلبية بأخرى أكثر إيجابية وإلهاماً.
 - البدء بالتحكم بمشاعرك في الأوقات الحرجة الهامة.
 - يمكنك استدعاء واستحضار مخزونك الجيد ومهاراتك الطبيعية من الماضي لتطبيقها عندما تريد.
 - يمكنك أن تقتبس سلوك ومهارات شخص آخر - يعجبك أو تود أن تكون مثله - فالبرمجة اللغوية العصبية هي تقنية نمذجة الامتياز.
- بهذا كله يمكنك أن تتعرف على نفسك بشكل أفضل لتجد السلام الداخلي - أو أيّاً ما أسميته - الذي يأتي من بلوغك سيطرة أكبر وتحراً ذاتياً، والذي يمنحك التأثير النافع على كل ما تقوم به وتفعله.

الأمر بيدك - ففي البرمجة اللغوية العصبية يجب أن يخضع كل شيء للتطبيق، لأن النجاح مسألة ممارسة مُعاشة لا نظرية مُجرّدة؛ وهذا لا يعني أن تخلع عنك جلدك. وإليك لمحة عما أراه مفيداً: ابدأ بالشك في صحة ما تقرأه، فلا تعتبره صحيحاً بالضرورة. فقط اعتبر أنه ربّما يكون مفيداً أو نافعاً؛ إن هذا سيجعلك تستمتع بالنتائج الجيدة التي حققتها تمرينٌ بسيط أو تقنية بسيطة قبل الانتقال لتجربة شيء آخر. إن هذه الطريقة تضمن عدم تكبّدك أيّة خسائر تُذكر، كما ستجعل من عملية التعلم سهلة وتلقائية.

ما تريد أو ما لا تريد

لماذا لا نبدأ بتذوق البرمجة اللغوية العصبية؟ لنقم بهذا التمرين البسيط: فكر بشيء لا تريد حدوثه، حالة تفضل تفاديها أو حدث مؤلم أو معكّر، وقد يطال هذا عملك أو مهنتك، مشروعاً تعمل فيه أو أيّاً كان ذلك. ركّز ذهنياً على هذه الفكرة لفترة قصيرة من الوقت وعش الحالة (ماذا ترى؟!، ماذا تسمع؟!، ماذا تحس؟!...) إن ما يحدث مشابه تماماً لما يحدث عندما نتخوّف من حدوث أمر ما في المستقبل أو عندما نقلق على أمر ما. دون أيّة كلمات يمكنها أن تصف شعورك عند تخيلك لهذه الحصيلة السلبية.

الآن، فكّر بشيء إيجابيّ بدلاً من السلبية التي فكّرت بها قبل قليل. كأن تفكّر بشيء تودّ الحصول عليه أو ترغب بحدوثه. اسأل نفسك، إن لم يكن ذلك هو ما أريده، فما الذي أريده فعلاً؟.. ثم عش التجربة الإيجابية بجميع تفاصيلها من مشاهد وأصوات ومشاعر في ذهنك. كأن تحلم بإجازة مدفوعة الأجر وتحياها وتستمتع بها في ذهنك وكأنها واقع حقيقي قبل حدوثها فعلاً. مرة أخرى اعمل على تدوين الكلمات التي تصف شعورك عندئذٍ.

بالطبع كان شعورك عندما فكّرت بما تريده أفضل بكثير منه عندما فكّرت بما لا تريده. إليك بعض الكلمات التي ترافق عادة التفكير السلبي: خوف، ذعر، إحباط، حزن، لامبالاة، عدم قدرة على تغيير شيء، توتر، يأس، فشل، حرج، ألم، فقدان الأمل، التشاؤم، الانزعاج، الحسد. في حين أن المشاعر المرافقة للتفكير بالأمر الإيجابية غالباً ما تكون: الثقة بالنفس، السعادة، الأمل، الطمأنينة، القوة، القدرة، التحفيز، الامتنان، التفاؤل، التشويق، الابتهاج، الثقة.

هل يؤثر ما تشعر به على ما تحققه؟ الجواب: نعم بالتأكيد. أيّ نوع من المشاعر يمكن أن يدعم أهدافك أكثر؟ والجواب واضح طبعاً، وهو أحد مفاتيح الإنجاز المتماسك والمتناغم. ويمكنك أن تخلق هذه الحالة من الإمكانيات بالتفكير فقط؛ وهي بالتالي في متناولك بل كاملاً في يدك.

إن التغييرات الحاصلة لا تكون ذهنيّة فقط، بل أنها تنعكس على حالتك الجسديّة، حيث يمكن لأيّ شخص يراقبك أن يلحظ الاختلاف في وقتك وسرعة تنفّسك وتعابير وجهك؛ كما يترافق كل هذا بتغيّرات كيميائية داخلية أيضاً تعكس تخيلاتك للحصيلة وتعينك في طريقك نحو تحقيقها فعلياً لتصبح من الناحية الفيزيولوجية كما تعتقد أنك عليه. الاحتمال الأكبر هو أن حالتك الجديدة الأكثر إيجابية ستجعلك أقدر على الإنجاز وأكثر ثقةً واندفاعاً وبالتالي فإن احتمال تحقيق حصيلتك سيزداد. إن كيفية تفكيرك بهدفك وطريقة تخيل النتيجة هو ما يصنع الفرق الذي قد يشكّل الحدّ الفاصل بين الفشل والنجاح.

يمكنك أن تجرّب هذا التمرين على موضوعات أخرى. فقط حدّد أشياء لا تريدها وأخرى تفضّل حدوثها ولاحظ كيف أن مجرد التفكير بها يؤثر عليك. يوضّح هذا التمرين أهمية التعبير الإيجابي عن أهدافك كما يوضّح مدى سهولة تغيير شعورك من خلال تغيير توقعاتك تجاه أمر ما، وهو ما يؤثر حتماً على سلوكك الفعلي. ويمكننا هذا التمرين أيضاً من فهم الآلية التلقائية والغريبية التي تحدث بها الأمور التي لا نرغب بحدوثها وتشغل بالنا، ببساطة إن ما نفكر به ينعكس علينا وعلى ما يحدث معنا، حيث يبدو الأمر وكأن الدماغ ينفذ الأوامر التي تصدرها له الصورة المتخيلة مع إغفال أمر الرفض الموجود ضمنها. يمكن تحويل النتائج السلبية وقلبها إلى أخرى إيجابية.

أما إذا كنت أحياناً أسير عادة التعبير بطريقة سلبية عن الأشياء، ووجدت التفكير بطريقة مختلفة أمراً مستهجناً فإنك ستحتاج في الواقع لشيء من البراعة لفعل ذلك. وبالطبع فإن صياغة حصيلة إيجابية أمر مبهج - كما وجدنا من خلال المشاعر المستحضرة - وهذه سمة معظم عمليات البرمجة اللغوية العصبية.

الانشغال بما لا تريده هو ما نعبر عنه أحياناً بالقلق، وغالباً ما يؤدي ذلك إلى تأثيرات سلبية على نواح عديدة، بما فيها النواحي الجسدية؛ لكن ثمة ما هو أكثر من ذلك، فالدماغ يتعامل مع الرغبات أو الأهداف بتجاهل النفي؛ "لا أريد أن أمرض" تسجّل دماغياً "أمرض" و"لا أريد أن أتأخّر عن الموعد" تسجّل دماغياً "أتأخّر" فيما

تسجّل عبارة مثل "أريد أن أصل مبكراً بخمس دقائق" على صيغة "مبكراً". أي أنه يسجّل ما تريد أكثر مما لا تريد، ومن هنا أنت الحكيم البديهية مثل "تحقق الآمال عند توقعها" أو "وقوع الحوادث عند انتظارها".

وببساطة فإن أحد أهم اختبارات الحصيلة المُصاغة هو إن كانت قد صيغت بالصيغة الإيجابية؛ فهذا لا يعطي الرسالة الصحيحة لدماعك فحسب من حيث سلوكك كاملاً (وعيك ولا وعيك) لكنك ستشعر بالارتياح مما يضعك بحالة أفضل وفي وضع ملائم للإنجاز، وهذا يعود إلى الثقة بالنفس والحماس والحالة الإيجابية التي تجد نفسك فيها. وبالعكس فإن المعتقدات السلبية والحالات المقيدة ستوصلك مباشرة إلى ما تهرب منه ولا تريد حدوثه. لكن لا مشكلة في هذا كونك تستطيع تغيير شعورك الواعي بسرعة والبدء من جديد.

كيف يمكن لتمرين بسيط كهذا أن يؤدي إلى أيّ تأثير فعليّ ودائم على كل ما تقوم به وما تنجزه؟ ببساطة هناك ملايين من الروابط العصبية الكهروكيميائية التي تشكل التضاريس العصبية لسطح الدماغ الذي يتغيّر تماماً كما يتغيّر سطح الأرض بفعل الريح والمطر. فمن خلال خيارك قد/ختبرت ومثّلت شيئاً ما، والمهم أنك قررت بكامل وعيك ما الذي تفكر به وبالتالي غيرت شعورك، إذن فالقرار في يدك، وأنت من يصنع الخيارات؛ وأنت من يقرر مستقبلك. بتغييرك حالتك الذهنية كاملاً بهذه الطريقة المدهشة (وكذلك سلوكك) يصبح من المحتوم تغيير مستقبلك الذي أبدعه ما فعلت؛ وهذا مجرد مثال صغير للبرمجة اللغوية العصبية وهو كما ترى بسيط وعملي.

إيضاح الاسم " البرمجة اللغوية العصبية "

قد يُشكّل الاسم "البرمجة اللغوية العصبية" العائق الأول خاصةً بالنسبة للمدراء الذين يستخدمون الكلام المباشر ويفضّلون الابتعاد قدر الإمكان عن المصطلحات والخطاب ذو الوقع الأكاديمي والنظري. لكن على أرض الواقع قد يكون الموضوع أي شيء آخر سوى المعنى النظري البحث؛ والمعنى فعلياً بسيط.

البرمجة: تشير هذه الكلمة إلى الطريقة التي تمكّننا من تنظيم وبرمجة أفكارنا ومشاعرنا وحتى معتقداتنا بهدف تحقيق التغييرات المرجوة في السلوك وحصائل هذا السلوك. إن الأمر أشبه ببرمجة الحواسيب باستخدام البرامج المناسبة لمهامٍ محددة.

اللغوية: تشير إلى نماذج اللغة المختلفة التي نستخدمها وتؤثر على فهمنا للأمور ويتوقف عليها معظم تواصلنا؛ فمن الصعوبة بمكان أن نفكر بعقلنا الواعي دون لغة؛ كيف نجري عادة حوارنا الذاتي مع أنفسنا فننصحها أو نوبّخها؟

العصبية: ندل على تفكيرنا أو منظورنا: العمليات العقلية والجملة العصبية التي تشكل أساس كل سلوك. وهي تشير خصوصاً إلى العمليات العصبية الداخلة في الإدراك والحواس بصرية وسمعية وحسية ذوقية وشمية.

وكما وضحنا معنى اسم البرمجة اللغوية العصبية, سنعمل على توضيح أيّ عبارة هامة قد ترد في الكتاب.

بنية ملائمة للمدراء

لقد عملت على تأليف هذا الكتاب بالشكل الذي يناسب ويفيد المدراء بالدرجة الأولى, ولم تكن الغاية منه التوسّع في موضوع البرمجة اللغوية العصبية بحد ذاتها. إن هذه هي الطريقة التي عمل بموجبها حتى المؤسسون الأوائل لهذا العلم, مثل جون غريندر وريتشارد باندلر. لم يكن السعي يوماً موجّهاً لإخراج كتاب متكامل عن البرمجة اللغوية العصبية, ومع أن الكتاب يحتوي على الكثير من المبادئ الأساسية, والتي أشير إليها أحياناً باسم الفرضيات, فإن هذه المبادئ تميل لأن تتخلل المواضيع الأخرى, لا أن تحظى بشرح متكامل في فصول محددة. ففيما عدا التواصل, وهو طبعاً جزء أساسي من عمل أي مدير, فإنك لن تجد أجزاء محددة في الكتاب تغطي آليات بعينها قد ينتظرها المدراء الميالون بطبعهم إلى استخدام المنطق.

وتماماً كما أسلفت فإن تعريفات التواصل قد تختلف, لذا فقد تجنبت استعمال تراكيب تعتمد على الـNLP في الكتاب. فبعد هذا القسم الأول من الكتاب والذي أقدم فيه الموضوع في خلفية تاريخية ووصف لبعض المبادئ الأساسية سأقوم بعرض كل موضوع حسب مجالات الإدارة الهامة.

يغطّي الجزء الثاني من الكتاب موضوع تحقيق الهدف أو الحصيلة, الموضوع الذي لا فكاك من ذكره ضمن أيّ كتاب موجّه للمدراء على وجه الخصوص, فالبرمجة اللغوية العصبية تضيف أبعاداً جديدة للمضمون التقليدي لفكرة تحديد الهدف ومغزاها حيث أن فكرة التخطيط هي فكرة مألوفة لدى المدراء مما يسهل أمر تطبيق بعض مظاهر البرمجة اللغوية العصبية عليها.

يتناول الجزء الثالث من الكتاب موضوع التواصل والذي أشرت للتوّ لأهميته الكبرى لكلّ من البرمجة اللغوية العصبية ولإدارة. وهنا ستجد العديد من الأمور التي يمكنك تطبيقها على أرض الواقع مباشرةً حاصداً نتائجها في الحال.

كما سيقدم لك هذا الجزء أفكاراً يمكنها مدّ يد العون لك على مستوى فريق العمل أو القسم أو حتى الشركة. ننتقل بعد ذلك إلى القسم الرابع للتحدث عن الفعالية الشخصية, حيث تأخذنا البرمجة اللغوية العصبية إلى ما وراء الكفاءة التي لاقت الكثير من الاهتمام في المجالات التي تتناول الموارد البشرية, لتوصلنا إلى التفوق والبراعة, وهنا تتضح أهمية "الفرق الذي يصنع الفرق". للبرمجة اللغوية العصبية تطبيقات عديدة جداً في مجال التفوق الشخصي تتخطى إلى حد بعيد موضوع

الإدارة, حيث أن التطبيقات في هذا الموضوع ممكنة على مستويات المنظمة كلها, وكذلك على المستويات الرياضية والحياة العائلية وتطوير الذات.

بالمختصر يمكننا القول أن زبدة الكتاب متركزة في الجزء الرابع, حيث يسعى الكتاب إلى التوجه إليك كمدير بدلاً من تناول الإدارة بشكلها المجرد, فالبرمجة اللغوية العصبية تتوجه إليك كإنسان له حياته الشخصية إلى جانب عمله, لأن موضوع التفوق الشخصي لا يقتصر على الأفراد بصفتهم الذاتية فقط, كالمدير أو الطباخ أو لاعب الكروكيت, بل تم تناول الموضوع بشكل عامّ وشامل.

أما الجزء الخامس فهو يتعلّق بالطريقة التي تتبناها البرمجة اللغوية العصبية في حلّ المشاكل واتخاذ القرار وصنعه؛ فلقد وُصف المدراء بأنهم حلّالو المشاكل بلا منازع. وستجد لديك الكثير هنا لتستخدمه في حل مشكلات الحياة اليومية, حيث أن مفهوم أو رؤية البرمجة اللغوية العصبية في حل المشكلات أكثر إبداعاً من الوسائل التقليدية المعروفة لحلّها. وستجد بعد قراءتك لهذا القسم أن الأفكار الجديدة لن تعوزك حتى أمام أعتى المشكلات.

تفوق شخصي أم تفوق جماعي؟

تركز البرمجة اللغوية العصبية على كيفية الوصول إلى التفوق الشخصي: فالامتياز مثلاً معني من حيث هو امتياز الأشخاص لا امتياز المؤسسات أو الأنظمة والهيئات الإدارية. إن كان هذا هو الوضع, فما هو إذاً تأثير البرمجة اللغوية العصبية على الأمور الإدارية أو المؤسساتية؟ إن البحث عن الامتياز المؤسساتي يقودنا حتماً إلى الأشخاص الممتازين - الأفراد منهم خصوصاً المدراء؛ فحالما تعرف ما الذي يدفع شخصاً ما فيجعله يتحرك؛ وما هو التواصل الأنجع بالنسبة له؛ تستطيع البدء بالتأثير على المجموعات سواء على مستوى قسم أو هيئة إدارية. وتركز البرمجة اللغوية العصبية على الفرد - حيث يكمن التأثير الفاعل على المؤسسات - الذي هو جوهر ونواة أي شكل من أشكال نشاط هذه المؤسسات.

هناك أمثلة عديدة عن منظمات ناجحة تنتهج بنية وأنظمة عمل متباينة لدرجة كبيرة, فقد نجد مثلاً منظمات تعتمد أسلوب الإدارة المركزية وأخرى تعتمد أسلوب الإدارة المشتركة. وبكل الأحوال فإن المنظمات الناجحة تتميز بتواصل ناجح بين أفرادها, وباستخدامها للفعالية والتأثير الفردي بالشكل الأمثل. فحينما تشترك القيم ووجهات النظر يعلم الناس إلى أين يتجهون؛ ومن ثم فكل بنية أو منظومة مشتركة لها بداية أساسية لا تحمل الكثير ليطرح حول نظرية التطور الإداري. تمسُ إسهامات البرمجة اللغوية العصبية الحياة العملية للأفراد بشكل كبير لكنها لا تملك الكثير لتقدمه فيما يخص نظريات التطوير المتعلقة بالمنظمات. ينجلي تأثير البرمجة اللغوية العصبية في مجال التعلم والتواصل والقيادة ورسم الأهداف وتحديدها وحلّ المشاكل من خلال إحداث التغيير على جميع المستويات, ولكن هذا التغيير يتوجه لكل شخص على حدى, أي أنه تأثير فردي, فالخبرة البشرية تحدث فردياً أكثر مما

تحدث جماعياً. وستجد هذه الفكرة في كافة العناوين الرئيسية في كافة أقسام الكتاب وفي التطبيقات المقترحة والتمارين العملية.

بعد إعطاء فكرة عامّة عن مضمون الكتاب سأختتم هذا الفصل التمهيدي بلوحة تاريخية موجزة، وبعد ذلك سنبدأ رحلتنا في الفصل الثاني مع نموذج دائرة النجاح الرباعية المراحل والتي تعتبر محطة رئيسية في رحلتنا. ثم سننتقل إلى المحطة التالية في الفصل الثالث حيث نتعرف إلى بعض الفرضيات الرئيسية للبرمجة اللغوية العصبية. لكن قبل الانطلاق لا بد من التزوّد ببعض التعليمات الإرشادية عن كيفية حصد أكبر فائدة ممكنة من هذا الكتاب. وعن كيفية البدء بتطبيق ما سناقيه ونتعرف إليه من تقنيات على حياتنا اليومية ضمن نطاق العمل وخارجه.

كيف تستفيد من هذا الكتاب بالشكل الأمثل

كن ذو عقلية متفتحة

كن مستعداً للشك بأحكامك، فقد تضطر لنذب أساليبك المألوفة والمنطقية في رؤيتك للأمور. إن بعضاً من الفرضيات المسبقة للبرمجة اللغوية العصبية - خصوصاً ما يتعلق بإدراكنا الذاتي والمحدود جداً لما نصرّ على أنه "حقيقي" أو "واقعي" - يتطلب مقياساً من التواضع والذهنية المنفتحة للذين لا يتطلّبهما عادة علم الإدارة.

لا تتعاطى مع الموضوع من وجهة نظرك كمدير فقط، بل كإنسان

ليست البرمجة اللغوية العصبية كماً إضافياً من تقنيات الإدارة ولا نظرية عظيمة. ولا تتجلى قوتها الفاعلة على مستوى المؤسسات أو الأنظمة، لكن على مستوى العقل البشري الفردي؛ وهي كاملاً عنك. تهتمُّ بك البرمجة اللغوية العصبية كإنسان، فهي لا تفصل بين الأمور كأن تتعامل معك كمهندس أو لاعب اسكواش أو شخص مظلوم أو مدير. ما تقوم به البرمجة اللغوية العصبية هو جعل جميع هذه الشخصيات الموجودة بداخلك تعمل بتناغم إلى جانب بعضها البعض. ممّا يجعل التواصل الداخلي والخارجي لديك على درجة عالية من الانسجام؛ لذا لا تكتفِ بوضع قبعة المدير على رأسك بينما تقرأ؛ كن نفسك!

كن مستعداً لاستبعاد المعتقدات المؤيِّدة لك، ولتحديد رغباتك اللاواعية

تؤثر المعتقدات والقيم التي تمتلكها على كلّ ما تقوم به؛ ولو وقفنا وفكرنا بها لبعض الوقت لوجدنا أن بعضها ليس عقلاً نياً ولا حتى مفيداً. فعلى سبيل المثال قد يسعد المدير بإخلاء مسؤوليته حينما يرسل مذكرة يعرض فيها داعياً لاجتماع أو أياً

كان, واعتقاده هو التالي: "لقد قمت بعملتي؛ ولا يمكن أن أوضح الأمور أكثر من ذلك". لكن هذا المعتقد قد يكون مترافقاً مع معتقداتٍ أخرى مخفية, لكنها تطفو إلى السطح عندما يحدث خطبٌ ما ولا تسير الأمور بالشكل المطلوب؛ وقد تكون هذه المعتقدات "لم يكن قادراً على الاهتمام" أو "لقد تلقى الموضوع وفهمه من الزاوية الخاطئة" أو "إنه غير مهتم بالحقائق". ما يحدث هو أن التداخل بين هذه المعتقدات قد يكون دليلاً على وجود هدفٍ أو رغبةٍ داخليةٍ ضمنيةٍ لدى هذا المدير, وأن هذا الهدف قد تدخلَ بسلوكه ومنعه من الإفصاح عن المعلومات الضرورية, أو دفعه لحجب الحقائق عن طريق استخدام المصطلحات؛ وهو ما قد يكون غير مقصود. إن وجود مثل هذه الرغبة الضمنية غير المدركة قد يؤدي إلى تداخلٍ بين الرغبات ينعكس على شكل رسائل ذات معاني متعددة, أو قد يؤدي إلى عدم الانسجام الذي يؤثر سلباً على التواصل ذلك الحقل المليء بالألغام بالأصل. وبالنتيجة سيفشل المدير في تحقيق غايته من التواصل.

تُرجم البرمجة اللغوية العصبية مسؤولية حصيللة التواصل إلى المرسل أو صاحب التواصل، وفي هذه الحالة يصبح المدير مسؤولاً عن فعل ما يجب لإحداث التأثير المرغوب على الآخرين. لذلك, عليك وقبل كل شيء أن تمتلك حصيللة واضحة، فإذا لم ينجح ما تفعله عليك أن تفعل شيئاً مختلفاً بدلاً من أن تلوم الآخرين بلا طائل. كما عليك أن تحدد معتقداتك وغاياتك بدقة وخلال جميع مراحل العمل الأمر الذي سيمكّنك من اتخاذ القرار المناسب بشأنها؛ أي المحافظة عليها إن كانت مفيدة والتخلي عنها إن لم تكن كذلك.

اختبر كل شيء

في البداية قم بالتحقق ذهنياً من معاني الأشياء. تخيل الوضعيات, انظر إلى نفسك وإلى الآخرين, اسأل وتصور. ستتعرف في الفصل الثالث على بعض المبادئ الهامة جداً والتي تكفي لوحدها من دون مساعدة أي نظام أو تقنية أخرى لتغيير مفاهيمك وسلوكك؛ وسترغب بتجربة ذلك. على سبيل المثال ثمة قاعدة في البرمجة اللغوية العصبية مفادها أنك "لا تستطيع ألا تتواصل", فبوسعك إزعاج شخص ما دون أن تلفظ بكلمة أو تحرك ساكناً, أو حاول أن لا تتفاعل مع المحيطين بك لمدة ساعة واحدة فقط, حاول الجلوس بهدوء زائد أو الجلوس من دون إبداء أي تعبير على وجهك, يمكنك حتى تغطية نفسك بغطاء, ومع كل هذا كُن متأكداً أن هناك تواصل قائم بينك وبين شخص ما حتماً.

وكلما ازدادت حساسيتك لتأثيرات سلوكك ازدادت بالمقابل قدرتك على تكييفه من أجل الوصول إلى الحصيللة التي تريدها. وهكذا قم باختبار المبادئ والفرضيات المسبقة بداية عبر الحوار الذهني وبعدها في الواقع, ثم جرّب التقنيات الفعلية والتمارين التطبيقية في الكتاب. إن الاختبار الحقيقي للبرمجة اللغوية العصبية هو في جدوى ذلك ومقدار مساعدته لك لتحقيق ما تريد. اسأل نفسك: هل البرمجة اللغوية العصبية مفيدة؟ كيف بإمكانني جعلها مفيدة؟ ومع أن البرمجة اللغوية العصبية تقدّم

الكثير من النماذج والبنى، فالغرض منها هو مساعدتك كشخص في أن تفكر وتتصرف بفعالية أكثر؛ لكن مع كل تلك الناحية العملية سيكون عليك القيام ببعض التفكير - العميق ربما - من أجل نفسك.

كُن صبوراً

يُصاب بعض المدراء بالإحباط بسهولة إن لم يتمكنوا من اكتساب المهارة التي يسعون إليها بسرعة، خاصةً إن وجد شخصٌ آخر في المجموعة أو من المرؤوسين كان قد اكتسبها ببساطة. وهذا ينطبق على المهارات العقلية أكثر من البدنية؛ حيث يمكن تطبيق قواعد مختلفة؛ لكن يشبه الأمر تماماً ما يحدث عند تصحيح عادة سيئة. فتعقيد المهارة ليس هو المشكلة، وإنما تكمن المشكلة في التخلص من العادة القديمة؛ وبدقة أكثر إفساح المجال للمهارة الجديدة لتصبح اعتيادية كغيرها. فالعادات تستغرق زمناً لاكتسابها أو فقدانها، مما يتطلب صبراً سيجزى ويثاب، فحالما يتحوّل سلوكك إلى عادة، فإنك لن تعود بحاجة إلى التفكير به وسيصبح تلقائياً وبسيطاً. وفي النهاية، ماذا تشكّل الأسابيع الثلاثة التي قد تحتاجها لاكتساب عادة نافعة ومساندة لك إذا ما قورنت بالفوائد التي ستجنيها من ورائها مدى الحياة؟ الغريب بالموضوع أن ما يبدو في غاية البساطة والسهولة هو في الواقع الأكثر فائدة وتأثيراً علينا. بصياغة أخرى نستطيع القول "أن تفشل، أصعب بكثير من أن تنجح".

احتفظ بهذه الأسئلة الأساسية حاضرةً في ذهنك أثناء قراءتك للكتاب

- كيف ومتى يمكنني تطبيق هذا؟
 - كيف أستطيع الاستفادة من هذا المبدأ، أو الفكرة، أو النموذج، أو التقنية؟
 - كيف يمكنني تعديل هذا لجعله أكثر منفعة لي؟
 - هل هناك ما هو أفضل؟
 - ما الفرص التي أستطيع الاستفادة منها أو خلقها لفعل ذلك؟
- قد تحتاج لأن تقوم بتغيير شيء ما في كتابك، من خلال كتابة كلمة هنا أو خطّ جملة هناك، أو تلوين بعض الفقرات لكي تحصل على أقصى فائدة ممكنة، ولكي لا تنسى النقاط الجوهرية الهامة. إن كان قيامك بذلك يرضيك وينفعك فإنني وبصفتي مؤلف هذا الكتاب أشجعك ولا أمانع الموضوع مطلقاً!

لمحة تاريخية

شهدت جامعة سانتا كروز في الولايات المتحدة الأمريكية ولادة البرمجة اللغوية العصبية منذ ما ينوف عن العشرين عاماً، وذلك على يد جون غريندر الذي كان يشغل منصب أستاذ مساعد في علم اللغويات، وريتشارد باندلر الذي كان عندئذ طالباً

في قسم العلوم الرياضيّة وعلم النفس والذي كان مهتمّاً بشكلٍ خاصٍ بالعلاج النفسي. وقد ارتكزت دراساتهم على ثلاثة أطباء نفسيّين كانوا قد بنوا لأنفسهم شهرةً عالميةً بنتيجة تحقيقهم لإنجازاتٍ مذهلةٍ في مجال عملهم، وهم: فريتز بيرلز الطبيب النفسي المبدع الذي طوّر العلاج النفسي الجيشتالتي¹. وفيرجينيا ساتير، الاختصاصية في حلّ المشاكل الأسريّة، والتي عُرفت بمقدرتها على حلّ أكثر المشاكل تعقيداً واستحالةً على مستوى العلاقات الأسريّة. أما الثالث فهو ميلتون إيريكسون المعروف عالمياً بعلاجه باستخدام التنويم المغناطيسي، والذي لطالما وُصف بأنه الأب الرُوحى للعلاج بالتنويم المغناطيسي الحديث.

كان هدف غريندر وباندلر بناء نماذج لسلوك التواصل تُستخدَم من قِبَل أنجح المعالجين النفسيّين بحيث يمكن نقلها إلى الآخرين فيما بعد. وبدلاً من إيجاد نظرية عظيمة جاءت أعمالهم الأولى بنموذج للتواصل الأفضل والتعليم والإنجاز السريعين في أي مجال كان، ثم جاءت مساهمة هامة قُدمت من قِبَل العالم البريطاني غريغوري باتيسون، المختص بعلم الإنسان، والذي كانت له إسهاماتٌ واسعةٌ في مجال علم الإنسان والطبّ النفسي وعلم الأحياء والعلوم السبرناتية. ورغم عدم توفر النية في البداية لتأسيس شكل علاجي جديد، والتخلي عن حقل معرفي حسب المقاييس المعاصرة، تقدمت البرمجة اللغويّة العصبية بسرعة في اكتشاف نماذج النجاح لدى الأشخاص البارزين، وبشكلٍ أوسع نماذج الامتياز لدى الأشخاص العاديين في مجالات مختلفة.

استطاع السّباح مايكل أوبراين الفوز بالميدالية الذهبية في سباق الألف وخمسمئة متر سباحة حرة للمحترفين بفارق ست ثواني كاملة عن الثّاني، بعد اتباعه لعمليات بسيطة في البرمجة اللغويّة العصبية دامت حوالي الساعة والنصف. وقد استطاع تحقيق هذا النجاح رغم معاناته من وجود موانع مترسّخة في ذهنه، وبعد أن كان طموحه لا يتعدّى الحصول على الميدالية البرونزية أو الفضية. استطاعت تقنيات البرمجة اللغويّة العصبية تحقيق نجاحاتٍ باهرةً في مجال الرّياضة على اتساعه وتنوّعه من الغولف إلى الرّماية وكرة السّلة وغيرها. كما استخدمت على المستوى الشخصي للإقلاع عن التدخين وعن عاداتٍ أخرى. كما أظهر العلاج السّريع للرّهاب - الفوبيا - والذي شمل آلاف الأشخاص أن البرمجة اللغويّة العصبية ذات فائدةٍ في هذا المجال، ولكن لا يخلو الأمر بالطبع من معارضة من قِبَل الطبّ النفسي التقليدي. كما استطاع المدراء بمساعدة البرمجة اللغويّة العصبية تخطّي خوفهم الأزلي من تقديم العروض المُتعلّقة بالعمل ومن إلقاء الكلمات في المناسبات الاجتماعية أو من كيفة التصرف أثناء المقابلات الفردية المُتعلّقة بالانضباط. لقد أكّدت أبحاثي التي شملت كبار رجال الأعمال على أن تبني استراتيجياتٍ عقليةٍ

¹ العلاج النفسي الجيشتالتي (Gestalt Therapy): مقارنة للعلاج النفسي تركز على النظر إلى التجربة الانسانية الكلية عن طريق التركيز على المسؤولية الشخصية وإدراك الاحتياجات النفسية والجسدية الحالية عوضاً عن التركيز على التجارب السابقة.

بسيطة كذلك المتعلقة بالتحفيز أو باتخاذ القرار أو الإبداع أو التواصل قد ميزتهم عن غيرهم ووضعهم في أعلى المراكز كقادة لأهم المنظمات. إن ما نحتاج إليه أنت وأنا هو تلك الاستراتيجيات الناجحة التي يمكن تعريفها واتباعها لبلوغ نتائج مماثلة في أي مجال من العمل. وبما أن المهارات قابلة للاكتساب فإنك لست بحاجة للاعتماد في اكتساب المهارات المناسبة على الحظ أو على الوراثة. يمكنك أن تتعلم المعرفة والمهارة التي يتطلبها التفوق الشخصي كما تتعلم السباحة وقيادة السيارة واستخدام الحاسوب. وهذا هو جوهر البرمجة اللغوية العصبية.

تحقيق الحصيلة

تستند البرمجة اللغوية العصبية - من أجل تحقيق الهدف - إلى نموذج بسيط ليس حكراً عليها بل يشبه أي منظومة أخرى كالتسخين المركزي المنزلي أو الإنسان الآلي أو الصاروخ؛ والتي تستخدم التغذية الراجعة من أجل التصحيح المسير للنظام نفسه وصولاً إلى الهدف. و"نموذج النجاح" هذا مرن بما يكفي لتطبيقه على كافة أشكال العمل الجماعي والفرق والمؤسسات، بالإضافة إلى الأشخاص. الآن، ومع تقديم النموذج رباعي المراحل في الصفحات التالية، أرجو منك ألا تنسى الأسئلة الرئيسية التي قرأتها في الفصل الأول من هذا الكتاب.

قرّ ماذا تريد

يعتبر تحديد الأهداف من أساسيات العمل الإداري التي لا يمكن التغاضي عن أهميتها، ولا يفقد هذا الجانب قيمته بالنسبة للمدراء كأفراد بالرغم من كونه مطبقاً بشكل أساسي على مستوى الشركات والمؤسسات ككل. يمكنني القول من خبرتي الشخصية أن الكثيرين ممن يحضرون الندوات والبرامج التدريبية يأتون دون أهداف واضحة في ذهنهم، حتى فيما يتعلق بمجال عملهم. إن أي سلوك سيكون بلا طائل طالما كان بلا هدف أو حصيلة يسعى إليها، فالسلوك لا يكون مثمراً أو يستحق العناء إن لم يكن خاضعاً لمبدأ أو لمقياس ما؛ فإذا لم تكن تعلم إلى أين تمضي فإنك ستسلك أي طريق كان.

إن لدينا نزعةً داخليةً للتوجه نحو أهدافنا، إن هذا هو ما يحدث على المستوى الشخصي على الأقل. فحتى الأشخاص الذين يحضرون الندوات وجلسات التدريب دون أن يحددوا أهدافاً لها قد يكون لديهم أهدافاً قوية في لا وعيهم، إلا أنها غير واضحة حتى بالنسبة إليهم. وكذلك فإن الإنسان "غير الطموح" الذي لا همّ له سوى عيش حياة بسيطة هانئة، والابتعاد عن دوامة الحياة المعاصرة والخروج من سباقها المحموم، إنما هو بذلك يطمح لتحقيق هدف معين. وأكثر من ذلك فإن من نصفهم عادة بالـ "محافظين" في مجال العمل، والذين يرفضون أي تغيير أو تجديد، قد تكون لديهم أهداف هامة على صعيد حياتهم الخاصة، وقد يحققونها. والحصيلة التي قد لا تكون إيجابية أو قيمة بالنسبة للبعض يمكن أن تكون قوية ودافعة بالنسبة للبعض الآخر. والمهم هو قبول هذا التوق الداخلي لتحقيق الهدف وتحديد وتعريف الأشياء

غير الواضحة، حتى لو كان تأثيرها لاواعياً أو محتملاً. ومهما كان مرادك قرير ماهو، وبوسعك أن تستخدم توقعك الداخلي (وبملاء إرادتك) لتتبع غرضاً أو عزمًا معيناً.

وهناك مبادئ هامة يمكنك بواسطتها تجنب طريقة "مرة تصيب ومرة تخب" السائدة في مجال تحقيق الأهداف. وقد قمتُ في الجزء الثاني من الكتاب بشرح مقاييس البرمجة اللغوية العصبية للتأكد من أن الحصيلة "مصاغة بشكل جيد" و"حيوي" بحيث أن فرص تحقيقها أوفر. إن ما تحدثنا عنه حتى الآن هو أن تحديد الهدف هو ببساطة جزء من عملية الإنجاز الكلية، وهو يضعك في موقع متقدم على أقرانك الذين يفتقرون إلى التوجيه في حياتهم العملية والخاصة.

اعمل شيئاً

على الرغم من كون مرحلة العمل موجودة دائماً بشكل ضمني، فليس من الضروري أن تُذكر دائماً في أدبيات البرمجة اللغوية العصبية. إلا أنه لا بد من التركيز على هذه المرحلة عندما يكون الأمر متعلقاً بالمدراء، وحتى من نصفهم بالنشطاء منهم. فالنتائج في العالم الحقيقي تعتمد على الفعل أياً كانت قوة دوافعنا لتحقيق أهدافنا. فثمة فرق بين الحالمين والراغبين وحتى أولئك المُصمِّمين الثابتين وبين المُنجزين الحقيقيين. وأفضل ما يمكن أن تقوم به لتحقيق حصيلتك هو العمل. ولذلك، فكلما ازداد وضوح الحصيلة، كلما كانت فرصتك أكبر للعمل بفعالية. في البداية قد يفشل سلوكك في تحقيق الحصيلة تماماً كما قد ينحرف الصاروخ في بداية إطلاقه عن اتجاه الهدف، لكنه تقريباً يتبع الاتجاه العام الصحيح الذي يتيح لمنظومة التغذية الراجعة - التي يتوقف عليها النجاح الفعلي - أن تعمل. إذاً وبالمختصر، علينا أن نعمل، علينا أن نبدأ رحلتنا.

فلنترض أن نظام عمل ما في مؤسستك بحاجة للتغيير، فهو لم يعد فعالاً أو مجدياً. قد يكون البديل مجهولاً بالنسبة لك لكنك تمتلك بعض الأفكار، مثل: قد يكمن الحل في أتمتة العمل، أو بدعم قطاع أو قسم معين، وهوما سينعكس على بنية القطاعات، قد يكون النظام بحاجة للمرونة ليستطيع مجاراة المتغيرات التي حصلت في السنوات الأخيرة، وذلك إذا كان العمل نوظيفة متغيرة... وهكذا. إن النقطة الأساسية هنا هي أن لديك تصوّراً عاماً عن الموضوع، ولذلك، قم بجمع المعلومات، تحدّث إلى الناس واستمع لتعليقات أولئك الذين تتعلّق بهم المسألة بشكل أساسي، واسع للحصول على آراء المختصين وعلى الاطلاع على ما يحدث بالشركات الأخرى، وما إلى ذلك. وعلى الأرجح ستتغير أفكارك الأولى كلياً وهذا جزء من صناعة الحدث وبالتالي الحصول على المطلوب، وهذا يحتم حدوث الأخطاء - إذا ما أردت هذه التسمية - وهي جزء مهم في عمل المدير. إن فعل شيء ما ولو كان مجرد القيام بالمكالمة الهاتفية الأولى هو جزء أساسي من عملية التعلم.

وتُظهر دراسات نخبة الناجحين في تحقيق أهدافهم أنهم كانوا - قولاً واحداً - أصحاب قرار وعزيمة في التصرف في مواقف اكتفى الآخرون فيها بالتنظير والحديث، وهم كذلك مستعدون لارتكاب الأخطاء في طريقهم المباشر نحو أهدافهم. لذا يجب قبول الأخطاء كجزء أساسي من التقدم الإيجابي في العمل. كلما تعمقت في العمل، والأخطاء، أكثر، كلما زادت التغذية الراجعة التي ستحصل عليها والتي يعتمد عليها توجُّهنا نحو نجاحنا المأمول. وصوت الحكمة يقول: "لا تحدد هدفاً دون القيام بالخطوة الأولى نحو تحقيقه". وقد لا يعني ذلك أكثر من مخابرة هاتفية أو مذكرة أو طلب معلومات؛ لكنه سيعطيك زخماً وتعهداً. الرسالة ببساطة هي: "افعل شيئاً".

لاحظ ما يحدث

تزودك ملاحظتك لما يحدث بالتغذية الراجعة الضرورية لإعطائك الفكرة الصحيحة عن درجة ابتعادك عن الهدف: "هل ما توقعته حدثه قد حدث فعلاً؟! كم هو أبعد عن الهدف؟". هنا يدخل النموذج المسمى توت¹ في اللعبة، يتلخَّص هذا النموذج بالقيام بالاختبارات لرؤية فيما إذا كنا نقترب من هدفنا أم لا، إن لم تكن نقترب، نقوم عندئذٍ بمعالجة الموضوع. وقد يكون علينا تكرار عملية الاختبار والمعالجة مرّة تلو المرة إلى أن نصل في نهاية المطاف إلى هدفنا وعندها فقط نتوقف.

إن "إرهاف الحواس" هي سمة هامة في البرمجة اللغوية العصبية، وتتلخَّص بقدرتنا على ملاحظة النتائج المتأتية عن أي سلوكٍ نقوم به وذلك عن طريق الرؤية والسمع والإحساس؛ وبمقدار تطور ملاحظتنا تزداد قدرتنا على تحديد سلوكٍ مختلف يقربنا من هدفنا؛ وبالطبع علينا أن نكون يقظين، وهذا يعني أن علينا استخدام حواسنا جميعها بكل ما لهذا الكلام من معنى.

قد تتاح لك الفرصة أثناء بحثك عن نظام بديل لإدارة عملك لزيارة منظمةٍ أخرى تنتهج تقريباً ما أنت عازم على تطبيقه، أو قد تقرأ مقالاتٍ تتناول جزءاً مما تفكر به، كما قد تستفيد مما شعرت به أو رأيته أو سمعته من زميلٍ لك في إحدى الأمسيات. إن أياً من هذا قد يولد لديك أفكاراً جديدةً حول الموضوع. وفي زحمة المشاهد والأصوات والأحاسيس سيكون هناك معلومات مفيدة تقربك من هدفك؛ قد يكمن الحل في جملةٍ قرأتها أو تعليقٍ عابرٍ سمعته من زميلٍ لك أو في شيءٍ رأيته لدى قيامك بزيارةٍ لمؤسسةٍ أخرى أو في شعورٍ انتابك، أو ببساطة قد يلمع الحل في ذهنك عند استيقاظك في صباح اليوم التالي. وبوضوح أكثر كلما كان نطاق بحثك أرحب؛ كلما ازداد الغنى الكامن لفهمك للاحتتمالات الممكنة. بالمثل كلما كنت أقدر على الملاحظة (استماع أفضل، رصد بصري أدق، وملاحظة الشعور) ازدادت فرصتك في عبور الفجوة بين ما أنت عليه وما تريد أن تكونه (يحدث الأمر ذهنياً في البداية ثم ينتقل إلى أرض الواقع).

¹ TOTE: Test, Operate, Test, Exit اختبار، نفذ، اختبر، توقف

لحسن الحظ، فكما أننا نمتلك الرغبة الداخلية لتحقيق الأهداف فنحن نمتلك قدرات حسية استثنائية، ومع ذلك فلنكون أكثر تأثيراً نحتاج إلى أن نكون واثقين بهذه القدرات وأن نستخدمها كاملة. غالباً ما يعتمد التفوق الشخصي على استخدام هذه القدرات أكثر من اعتماده على الحظ أو على الخصائص الموروثة. وكما هو حال جميع المهارات الفطرية كالرياضة والفن والحرف اليدوية، كذلك هي قدراتنا الحسية، تنامي بالممارسة والاستخدام. إن لهذه المرحلة نظيراً في عملية رصد سير الخطط والميزانيات وهي مرحلة تقديم التقارير عمّا تمّ إنجازه من التوقعات. وهذا جزء كبير من دور المدير؛ وهي ذات معنى فقط إذا ما كانت الحصيلة خاصة وملحوظة.

كُن مرناً

عليك بعد ذلك أن تكون متأهباً لإحداث تغييرات على ما كنت تقوم به سابقاً بناء على ملاحظتك، وذلك في سبيل تحقيق هدفك، إن هذا بالتحديد هو ما يشكّل العقبة الأساسية خاصة بالنسبة للمدراء أو غيرهم من المحترفين الذين لم يتعرّز لديهم الإبداع بالتدريب. إن تعدد وجهات النظر هو أمر مطلوب عملياً، والحكمة الرئيسية هي "جرب وجرب ثم جرب"، ومفهوم البرمجة اللغوية العصبية هو "إذا لم تنجح في المرة الأولى حاول ثانية ولكن بطريقة أخرى"، فوحده السلوك الناتج عن خبرة حقيقية يضمن نجاح مساعيك. يمكن التعبير عن ذلك بطريقة أخرى "إذا فعلت دوماً ما اعتدت فعله فستصل دوماً إلى النتيجة نفسها؛ فإذا لم يكن ما تفعله مفيداً جرب شيئاً مختلفاً".

عادةً ما تكون ردود فعل المدراء واحدة عندما يواجهون طريقاً مسدوداً في عملهم، على سبيل المثال: إن كان استخدام الدعاية الالكترونية المتطورة سيحقق فائدة بمقدار 1% فمن المتعارف عليه في السوق على المستوى المؤسسي أو الصناعي أن يتمّ التركيز على الدعاية الالكترونية عندما تكون الغاية هي زيادة المبيعات. عند تغيير فحوى الرسالة أو طريقة إيصالها أو عند تغيير السوق المستهدفة فإن تحقيق زيادة في المبيعات بمعدل 1% هو أمر غير مضمون. ولكن الأمر المؤكّد هو حدوث استجابة مختلفة بهذه الحالة، وبما أن الأفعال المختلفة تفضي إلى نتائج مختلفة، فإنك لن تستطيع معرفة أيّ الطريقتين هي الأفضل إلا بالتجربة.

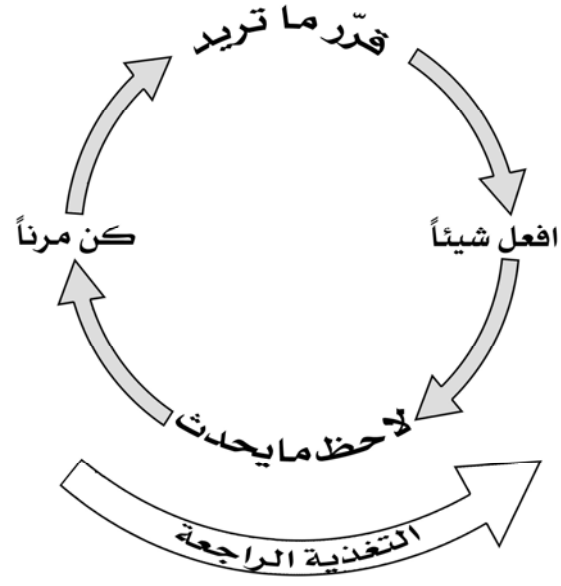
توضّح المتغيرات الحاصلة في قطاع التأمينات والخدمات المصرفية الهاتفية كم من الممكن أن يكون اتباع طرق مبتكرة مؤثراً وفعالاً، بحيث أن التأثير قد يشمل أحياناً أسلوب الإنتاج بأكمله. إن أي مستشار في العلاقات العامة قد يناقش بأن فعل شيء مختلف بشكل كبير قد يولد عملاً يتطلب ملايين الجنيهات من الإعلانات أو أن الاستجابة قد لا تتحقق. ولكن ليس بالضرورة أن يكون التغيير محسوساً. فمثلاً، عندما يفكر المستثمر بمصلحة الزبائن أولاً، على الرغم من مدى بعد هذه الطريقة في العمل عن المألوف، فهي نوع من التغيير. كذلك فإن افتتاح فرع لمصرف ما أو متجر ما في الأوقات الملائمة للزبائن أكثر مما هي ملائمة للمالكين قد اعتبرت في

وقت من الأوقات ضرباً من الجنون وهي نوعٌ من التغيير كذلك. إن المرونة والعزيمة لإحداث التغيير هما جزءٌ من حلقة النجاح أياً يكن هذا التغيير.

وقد يعني التغيير اتخاذ مواقف مختلفة أو قد يتطلب مهارات مختلفة، حيث يتعلّق التغيير بكيفية/بر/كنا لسلوكنا وكيفية تفسيرنا لنتائج، خاصةً عندما يتعلّق الأمر بالفشل. كما يتعلّق التغيير أيضاً بالمخاطرة الذاتية التي يفر منها أغلب المدراء، لكننا لن نعرف النجاح أو الفشل ما لم يتوفر لدينا الاستعداد لتغيير ما نفعل. هناك تقنيات لحل المشاكل بشكل إبداعي في القسم الخامس من هذا الكتاب.

إن الخوف من الفشل، بالإضافة إلى تغيير السلوك عموماً، يحدث بالتحديد عندما نضطر للتخلي عما ألفناه وارتحنا إليه. ويفضل المدراء غالباً كتاباً في القواعد أو الأسس المؤسسية لاتباعها في عملهم. ويميل معظمنا لعدم الجرأة على التغيير بسرعةٍ ما لم يتوفر له طريقٌ واضحٌ ومنطقيٌ لاتباعه. هذه المواقف الفطرية تتعلّق بالقواعد الأساسية لبنية تفكيرنا والتي تتوجه البرمجة اللغوية العصبية إليها بالدرجة الأولى؛ فمن الممكن تغييرها لتلائم حصيلتنا وخياراتنا الحالية. يوضح الشكل (1) نموذج الخطوات الأربع العملية المُتممة لدورة النجاح.

يمكن لمجرد نظرة موضوعية أن تدفعنا لتغيير رغباتنا، أو حتى قناعاتنا، مبتعدين عن الثابت أو المؤلف. فنحن في الواقع نعدل ونطوّر (أو نترك) أهدافنا الهامة - سابقاً - أثناء مضيها قدماً إلى الأمام؛ فنكثف رؤيتنا ونصبح أكثر واقعية أو نُنشد تحدياً أكبر أو ببساطة نغيّر رأينا. وهكذا نعود في الدورة إلى تحديد وتقرير ما نريد فنعيد تحديد وتسمية أهدافنا وطريقنا إليها. تعنى مبادئ البرمجة اللغوية العصبية الموصوفة في الفصل الثالث بمناقشة هذا النموذج البسيط والعام للنجاح، وتساعدك في تطبيقه بشكل أكثر إدراكاً وفعالية.



شكل (1) دورة النجاح رباعية المراحل