

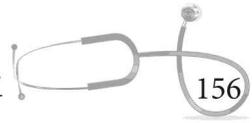
الفصل الحادي عشر

مهارات الطبيب المتميز الشخصية

«الاستماع بالعين؛ إذا رأيت عين من تحدث تنظر إليك فاعلم أنه يحسن الاستماع».

مهارات التواصل والإلقاء

لكي يكون الطبيب متمكناً ويؤدي وظيفته بمهنية فإنه يحتاج إلى مجموعة من المهارات الشخصية، وسنقتصر في هذا الفصل على ما نعتقد أنها المهارات التي لا يستطيع الطبيب أن يمارس مهنته دون إجادتها، يأتي على رأس قائمة هذه المهارات الشخصية مهارات التواصل والاتصال (Communication skills)، ثم مهارات القيادة وحل المشكلات. ويحتاج الطبيب - علاوة على ذلك - إلى: المهارات الحياتية، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة العمل ضمن فريق، ومهارة الخط الجيد الذي هو من مهارات الاتصال والتواصل. قد تكون هذه المهارات جميعها لازمة للمهنيين وغير المهنيين، ولكنها أساسية للطبيب، ولا يقبل منه فيها الأداء المتوسط أو فوق المتوسط.



مهارات الاتصال والتواصل

لعل القارئ الكريم لاحظ في فصول الكتاب السابقة ورود مصطلح مهارات الاتصال والتواصل بصورة متكررة، وما تكررهما إلا دليل على أهميتها في ما سبق كله من مهارات أساسية للطبيب المتمكن. لا يستطيع أي طبيب الوفاء بمسؤولياته المجتمعية أو إجراء المقابلة الطبية وطمأنة المريض دون امتلاك مقدرات الاتصال والتواصل، ولكي يكون الطبيب قائداً بحق للفريق الطبي، بل قائداً في المجتمع، فلا بد أن يكون قادراً على التواصل مع الآخرين، فالأطباء يحتاجون إلى التواصل مع مرضاهم ليس فقط لاستخلاص التاريخ المرضي أو لتعليمهم وتوعيتهم، ولكنهم يحتاجونها في بعض المواقف الحرجة في الممارسة، مثل نقل الأخبار غير السارة للمرضى حين يكتشف تشخيص بعض الأمراض المستعصية كالسرطانات وغيرها. والطبيب محاط بزملائه وبأعضاء الفريق الصحي ويتواصل معهم طوال اليوم، بل إن الطبيب مطالب بالتواصل مع المجتمع توعية وتعليمًا، وفي هذه الأحوال كلها عليه أن يعرف ما يقول، وكيف، ومتى، وأين يقوله.

يحتاج الطبيب إلى تقديم العروض وإلقاء المحاضرات - ربما - بصورة شبه يومية، فهو يعرض صباحاً حالات اليوم السابق لزملائه ورؤسائه، ويشارك في عرض آخر المستجدات في الطب في ما يسمى بنادي المجالات العلمية (Journal Club)، وفي حلقات التثقيف الصحي وغيرها، وكلها تحتاج إلى ملكات معينة. سنحاول في الأسطر الآتية بيان الخطوات الضرورية التي تمكن الطبيب من تقديم عرض ناجح أو محاضرة مؤثرة، وكما أسلفنا فعند تعلم أي

مهارة نبدأ بتحليلها إلى عناصرها الأولية، ثم التدريب عليها عنصرًا عنصرًا بالتدرج المطلوب.

كيف تقدم عرضاً أو تلقي محاضرة ناجحة؟

نبدأ بتقرير حقيقة مهمة تتلخص في أن طريقة عرض موضوع ما وإلقاء محاضرة هي في الأهمية نفسها لما سيعرض من مادة؛ ولذا فالطبيب مطالب بأن يهتم بطريقة التقديم تمامًا كما يهتم بمحتوى المحاضرة أو العرض، وكم من صاحب علم غزير يفشل في نقل علمه للآخرين؛ ذلك أنه لم يتقن مهارات العرض. وقد رأيت أساتذة كبار وأصحاب ألقاب يتلغثون في الكلام ويضطربون من بداية إلقاءهم، بل ربما بدا عليهم الوجع وأوشكوا على الانهيار؛ لا سيما حين يكون جمهور المستمعين متنورًا أو على درجة عالية من العلم والثقافة، وأكثر ما يحدث هذا في المؤتمرات العلمية وبين الزملاء. إن أهم قاعدة في العرض الناجح أنه عملية ذات اتجاهين؛ أي لا بد أن يكون هناك تفاعل بين المتحدث والمستمعين، ويأخذ هذا التفاعل أشكالًا متعددة سنأتي على ذكرها. إذن المحاضرة الناجحة هي المحاضرة التفاعلية (Interactive lecture) لا المحاضرة التقليدية التي يتكلم المحاضر فيها والناس يستمعون، والتي سخر منها الكاتب الأمريكي ديفيد ورنر حين قال: «إن المحاضرة هي أفضل وسيلة لنقل مفكرة المعلم إلى مفكرة الطلبة دون المرور على عقولهم»⁴⁸.

“The lecture is the best method for transferring the teacher’s notes to the students’ notes without passing through their minds.”



هناك قواعد أساسية على الطبيب إتقانها ثم مراجعتها في أثناء تقديم المحاضرة، ونسرد هذه القواعد والمهارات حسب تسلسلها على النحو الآتي:

1. **الخطوة الأولى** هي التدريب على الإلقاء قبل موعده بأيام، ويسميه الإيطاليون (البروفا). يعد التدريب على الإلقاء أهم خطوات التقديم الناجح ومهاراته؛ ذلك أن العرض الذي تسبقه (بروفات) يختلف تمامًا عن العرض دون ذلك، فالمتحدث الذي يلقي محاضرة تدرب عليها يبدو أكثر ثقة على المنصة مقارنة بالمتحدث الذي يرتجل حديثه وإن كان يحسن الإلقاء. ويستحسن أن تتم البروفا على زملاء غير جمهور المستمعين الذين ستلقى عليهم المحاضرة، وإذا تعذر ذلك فيمكن أن يجرب الطبيب البروفا وحده. أذكر أن أستاذي البروفيسور ديفيد مورلي في معهد طب الأطفال بجامعة لندن كان - أحيانًا - يأتي إلى مكتبي ويطلب إلي الذهاب معه إلى المدرج الرئيس في المستشفى والجلوس في آخر صف في المدرج الخالي من الأطباء، ثم يقول لي: «إني سألقي محاضرة غدًا في ليفربول، وأريد أن أعمل لها بروفا»، فأقول له: «حتى أنت يا ديفيد وأنت الأستاذ الذي حاضر لعشرات السنين؟»، فيقول: «نعم، إني حريص على ملاحظتك ولا سيما أنني سأحاضر هناك أول مرة، وأريد أن أترك انطباعًا جيدًا». فإذا كان أستاذ في قامة هذا الأستاذ المعروف على مستوى العالم يحرص على إجراء البروفا لمحاضراته فنحن أكثر حاجة إلى ذلك منه. وأذكر أنني كنت أحضر صلاة الجمعة في مسجد كان الإمام فيه

أحد أصدقائي، فرأيت المصلين يميلون معه يمناً ويسرة إذا مال على المنبر، وكان خطيباً ذرباً، ومحدثاً فذاً، فسألته بعد خروجنا من المسجد: «يا شيخ، هل تجري بروفا لخطبتك قبل إلقائها؟»، فقال وهو يحاول السؤال بجدية مصطنعة: «لماذا هذا السؤال؟»، فأجبتة: «عليك أن تجيبني أولاً فأخبرك»، فابتسم، وقال: «نعم، إنني أكتب خطبة الجمعة يوم السبت من كل أسبوع وأتدرب عليها يومياً حتى الخميس، ثم ألقياها يوم الجمعة»، فقلت: «وأيّن تجري البروفا؟»، قال: «في غرفة نومي وعلى زوجتي». هذا يا عزيزي القارئ أحد الأئمة المرموقين في المنطقة التي عشت فيها، ويتزاحم الناس على مسجده حتى لتجد صعوبة في الحصول على مكان تصلي فيه. تكمن أهمية البروفا في أنها تجعل المحاضر يدرك كم من قواعد العرض الناجح تم مراعاتها، وهذه أهمية أن يكون هناك من يستمع وحسنة أخرى للبروفا تتمثل في ضبط المادة على زمن المحاضرة والتدرب على ذلك، ففي المؤتمرات العالمية هذه الأيام تتاح للمتحدث خمس دقائق إلى عشر لإكمال عرضه، فإذا لم يضبط المادة على الزمن المتاح فلربما يلقي ربع المحاضرة أو نصفها وتكون مبتورة؛ لأنه لن يسمح له بتجاوز الزمن المحدد.

2. **الخطوة الثانية** هي إجراء تمرين قصير للاسترخاء. يصاب أي متحدث مهما كان ضليعاً وماهراً في الكلام ببعض التوتر في أثناء تقديمه العرض لا سيما إذا كان مستمعوه غرباء عنه، وقد ذكرنا أن بعض الأشخاص قد يصيبه الذعر والعصبية، وأول ما يتأثر بذلك

عضلات الكتف والرقبة، وإذا ما استمر المتحدث في التوتر في أثناء الإلقاء فإن انقباض هذه العضلات وتقلصها يحول هذا الجزء من الجسم إلى ما يشبه المثلث، وسيكون هذا أمراً ملحوظاً من المستمعين. ثمة تمارين بسيطة لعضلات الكتف والرقبة يمكن أن يجريها المتحدث قبل نحو عشرين دقيقة من بدء العرض؛ فتسترخي هذه العضلات وتحول دون ظهور (المثلث)، فينعم المتحدث بطلاقة وسلاسة في كلامه وإن تعثر.

3. الخطوة الثالثة للعرض الناجح هي الوصول مبكراً إلى مكان المحاضرة؛ لكي يتعرف المتحدث المكان ويتكيف معه، وإلا فقد يفاجأ عند وقت المحاضرة بما لا يتوقع، فربما تكون أجهزة العرض لا تعمل بصورة صحيحة، أو أنها غير مناسبة للتقنية التي حضر بها عرضه، والحضور مبكراً إلى مكان العرض يحل هذه المشكلات جميعها ولا يؤخر العرض.

4. كيف تبدأ العرض؟ الخطوة الرابعة تجيب على هذا السؤال، فعلى المتحدث البدء بإلقاء التحية والسلام بتؤدة وحرارة، وحبذا لو زاد عليها بعبارات ترحيب مثل (أسعد الله صباحكم أو مساءكم بالنور والسرور). بعد ذلك يبدأ بافتتاحية أو ديباجة عرضه، ويحسن أن يكون حافظاً لما سيقول في جملة البداية سيما إن كان استشهداً أو قولاً مؤثراً له علاقة بموضوع الحديث، ومثل ذلك جملة الختام، إذ لا بد أن يعدها المتحدث ويحفظها عن ظهر قلب وتكون أيضاً كليمات مؤثرة؛ ذلك كله لأن المتحدث يطمح إلى أن يكسب إعجاب المستمعين

منذ بدء حديثه، فإذا بدأ بداية مؤثرة كسب جمهوره. أما جملة الختام المعدة فستكون آخر ما يتركه المتحدث في آذان السامعين، فإن كان كلاماً رائعاً فإن ذلك يثبت إعجاب المستمعين، خصوصاً إذا لم يكن العرض في مستوى جملة البداية أو جملة الختام. وكثيراً ما سمعت من يحاورني من المستمعين يشيد بالمحاضر بالقول: «عظيم، لقد أحسن الختام». فيغفرون له ما تقدم من تجاوز في أثناء المحاضرة. الرسالة التي نوجهها في هذه الخطوة الرابعة هي أن يحسن المتحدث اختيار جملتي: البداية، والنهاية.

5. سرعة الإلقاء من الأمور المهمة التي يجب أن يراعيها المتحدث، وهي تمثل القاعدة الخامسة من المهارات الشخصية، يجب ألا يتحدث بسرعة مفرطة أو ببطء شديد، ففي الأولى؛ أي الحديث بسرعة لن يفهم السامعون حديثه إذا كان مسرعاً في الحديث: «والله لم نفهم مما قال شيئاً»، وإذا أبطأ في الحديث فسيكون ذلك مملاً للمحاضرين: «قد أثقل علينا الرجل»، وقد رأيت بعض المستمعين يخرج من مكان المحاضرة إذا وقع المتحدث في أحد الخطأين، السرعة أو البطء، ولا نلوم من يخرج من المستمعين فربما استفاد من وقته في شيء أنفع. وقد يسأل القارئ الكريم عن السرعة المناسبة للحديث، والإجابة هي ألا تتعدى السرعة مئة كلمة في الدقيقة ولا تقل عن سبعين كلمة، أما كيف سيدرب نفسه على ذلك فالأمر بسيط؛ إما أن يستخدم مسجلاً في أثناء البروفة، أو الساعة الوقافة (Stop watch) ليضبط سرعة الكلام.



6. القاعدة السادسة للإلقاء الجيد هي استخدام اللغة السهلة البسيطة، وتجنب الجمل الطويلة التي تسبب ما يعرف في علم البلاغة (التعقيد اللفظي)؛ فيكون الحديث عندئذ أشبه بالطرانة العلمية (Scientific Jargon). ولا بد أن يراعي المتحدث جمهور المستمعين فيكلمهم بلغة يفهمونها، «خاطبوا الناس على قدر فهمهم»، على أن الحديث بلغة بسيطة ليس أمراً سهلاً كما يظن بعض الناس، ولذلك سمي (السهل الممتنع)، وهو أمر يحتاج إلى تدريب. الجمل القصيرة أوقع وأبلغ، وينطبق هذا على اللغات جميعها؛ ولا سيما العربية والإنجليزية، فقد حدثنا أساتذتنا أن أي جملة يجب ألا تزيد عن عشرين كلمة وإلا وقع التعقيد اللفظي؛ انظر إلى آيات القرآن الكريم فمعظمها قصيرة؛ ولذا فهي بليغة ومؤثرة.

7. القاعدة السابعة في العرض الناجح هي الحرص على استخدام معينات التقديم من الوسائط السمعية البصرية أو استخدام الحاسوب، ذلك أن هذه المعينات تساعد المستمعين على تذكر ما يقوله المتحدث. يقول المثل الصيني: «إذا سمعت فسانسى، وإذا رأيت فسانتذكر، أما إذا عملت بيدي فإن ذلك تمام التعلم»، وفي تراثنا (ليس من رأى كمن سمع). لقد أجرت شركة كوداك العريقة للفوتوغرافيا - وقد حزنت لأخبار إفلاسها وإغلاقها - دراسة كانت خلاصتها: إننا نتذكر عشرة بالمئة مما نسمع، وخمسين بالمئة مما نسمع ونرى، وتسعين بالمئة مما نسمع ونرى ونعمل. وهناك قواعد مهمة تتعلق باستخدام الشرائح، منها ألا نضع أكثر مما يجب في

الشريحة الواحدة، وأن نستخدم أكثر من لون حين تحتاج إلى ذلك فقط، وإذا استخدمت الشفافيات (Transparances) فلا بد لك من الكتابة عليها بوضوح وفي أسطر مستقيمة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن استخدام الشفافيات اقتصر الآن على حلقات العصف الذهني. يتوقع من المتحدث أن يواجه جمهور المستمعين في أثناء المحاضرة وألا يعطيهم ظهره أبداً، فبعض الناس يغفل ذلك حين يلتفت بجسمه لقراءة شرائحه، هنا يجب التنبيه على عدم قراءة الشرائح، فإن من المستمعين من يقرأها بأسرع من المتحدث ثم ينشغل عنه، والأفضل ألا يكتب المتحدث جملاً كاملة في الشرائح بل يضع رؤوس أقلام تذكره بما سيقوله لا ما يقرؤه، ويستحسن ألا يكثر مقدم العرض من استخدام تقنية الرسوم المتحركة (Animations) مما يدعو إلى سخرية المستمعين منه، بل إن ذلك مما يجعل المتحدث يتجاوز الزمن المتاح له.

8. القاعدة الثامنة التي يجب أن يراعيها المتحدث تجنب الكلام بصوت خافت أو صوت عال، بل يبتغي بين ذلك سبيلاً، فإذا تكلم مقدم العرض بصوت غير مسموع فسيدعو ذلك الحاضرين ولا سيما في المقاعد الخلفية إلى الانشغال عنه، بل يمكن أن يشوشوا عليه بالحديث لبعضهم. أما صياح المتحدث فإن ذلك مما يبعث على سخرية السامعين منه. وإذا كان هناك (ميكروفون) فعلى المقدم أن يضبط - منذ البداية - المسافة منه حتى لا يقع في عتلي الخفوت أو الصياح، والتعامل مع (الميكروفون) يتطلب تدريباً، وكثيراً ما

يفاجأ المتحدث بأعطال الميكروفونات؛ لذا فعليه الاستعداد للتعامل مع ذلك، سيما إذا كان في قاعة كبيرة، فذلك يستدعي أن يُسمع الحاضرين جميعهم. وقديماً قيل: «الرجل إذا تكلم أسمع، وإذا مشى أسرع، وإذا ضرب أوجع».

9. هناك قاعدة عظيمة في الإلقاء وهي التواصل بالنظر مع السامعين (Eye contact)؛ لأن المتحدث سيضمن انتباههم إليه، أما إذا رأى أنه فقد هذا الانتباه فيكون ذلك إشارة إلى عدم اهتمام المستمعين بما يقول ومدعاة إلى أن يغير أسلوبه أو يتوقف عن الحديث، يقول ابن قتيبة في أدب الكاتب: «الاستماع بالعين، فإذا رأيت عين من تحدث تنظر إليك فاعلم أنه يحسن الاستماع». بعض المتحدثين يركز نظره في اتجاه واحد بالقاعة، والمتحدث المتمرس يستطيع أن يفرق نظره بين المستمعين مهما كان عددهم كثيراً، وهذا ما يسمى بلغة اليوم (المسح الضوئي) (Scanning the audience)، وليس ذلك بالأمر الصعب، والمسألة تحتاج إلى تدريب ومران.

10. وقاعدة أخرى جد مهمة في العرض الجيد ألا وهي الاستقامة والثبات في أثناء الحديث، فعلى الملقى أن يتجنب إدخال يديه أو إحداهما في جيبه، أو أن يعبث بالمفاتيح في جيبه دون أن يحس، فذلك ما يحول انتباه السامعين إلى أصوات المفاتيح، وقد رأيت بعض من يضعون أيديهم في جيوبهم يصل بهم الحال - دون أن يشعروا - إلى شد ملابسهم، مما يلفت أنظار المستمعين إلى التأمل في أجسامهم وهيئاتهم وملابسهم، فإذا كان المتحدث ذا بطننة فإن ذلك

سيضعهما، وكلما ازداد توتر المتحدث ازداد المشهد هزلية، وعندئذ لن يستطيع المستمعون حبس مشاهيرهم، فقد يضحكون سخريّة وتتحول المحاضرة إلى شيء آخر. وفي رأيي أنه إذا أعطي المتحدث فرصة للجلوس في أثناء المحاضرة فعليه الجلوس؛ لأن ذلك سيجنبه كثيرًا مما وصفنا ويجعله أكثر ثباتًا واستقامة.

يجدر بنا قبل أن نختم تفاصيل هذه القواعد التي تمثل مهارات الإلقاء أن ننبه مقدم العرض على تجنب إلقاء النكات التي لا تكون مناسبة أو لا علاقة لها بموضوع المحاضرة، ورأيت بعض المحاضرين يضحك لنكتة سخيفة يلقيها هو ثم يضحك الناس على ضحكه، فيزيد ضحكًا ظانًا أن الناس يضحكون لكلامه، ويتحول المشهد إلى مشهد عبثي لا يليق.

إن الذي يجيد مهارات الاتصال والتواصل يظهر الدفاء والحميمية في كلامه، وكذلك حماسه لما يقول، ويتصف بالفصاحة وطلاقة اللسان والظرف والثقة. وما كان لنا أن نستطرد هذا الاستطرد لولا أهمية مهارات الإلقاء للطبيب؛ ولذا كان لزامًا علينا التفصيل.

غير أن هناك مهارات تواصل أخرى لا تقل أهمية عن الإلقاء، مثل مهارات كتابة التقارير، والتواصل الهاتفي في حالات الطوارئ والاستشارات، وفي حقبة التواصل الرقمي والمريض الإلكتروني (E-patient) لا بد للطبيب من أن يكون ملماً بوسائل التواصل الاجتماعي وكيفية التعامل معها.