

# كيف تطوّر مهارات التدريب؟





يستخدم المدير الجيد مهارات التدريب التي تعد جزءاً مما لديه من خبرات. والتركيز في هذا الأمر يكون عادة على التعاون وعلى تيسير تطور مهارات الآخر. فالتدريب يقتضي خلق بيئة يمكن فيها وضع خطط العمل بصورة مشتركة.

ولكي تكون مدرباً ذا أثر فاعل، اعمل على إتقان المهارات الآتية:

- الاستماع النشط الفاعل.
- طرح الأسئلة المناسبة.
- الدفاع عن آرائك.
- إعطاء معلومات راجعة بصفتك مدرباً.
- تلقي معلومات راجعة بصفتك مدرباً.
- بناء الاتفاق والتوافق.

«لم أستطع أن أفهم لماذا لم يعمل الآخرون بنصيحتي. حين بدأت أتعلم فن التدريب الحقيقي اتضح لي شيء آلمني، وهو أن نصائحي الذكية لم تلق آذاناً صاغية، وسبب ذلك أنني لم أقم بالاستفسار لأتعرف على ما يفكرون وعلى ما لم يحاولوه، وما

هي الأولوية الكبرى لديهم، وإذا بالاستفسار يصنع الفرق كله. وقد تبين لي أن معظم الناس لا يريدون النصح بقدر ما يريدون المزيد من الفرص ليكونوا مع مدرب يهتم بهم ويعيرهم انتباهه ليستكشفوا فكرهم الخاص».

– باتي ماك مينس، استشاري لدى Interaction Associates

---

معلومة مهمة: من يدرّب كثيراً يدرّب أفضل. ابحث عن الفرص لتطوير مهاراتك التدريبية.

---

## الاستماع النشط الفاعل

أنت كمدرب بحاجة لأن تتعرف على مشاعر ودوافع الشخص الآخر، والوسيلة لذلك هي الاستماع النشط الفاعل، فالاستماع يشجع التواصل ويريح الآخرين. أضف إلى ذلك أن الاستماع يوضح أي غموض يكتنف ما يقال ويزيل أي سوء فهم. ومن خلال استماعك النشط أعط المتدرب انتباهك الكامل باتباع الإرشادات الآتية:

■ حافظ على تواصلك البصري مع المتدرب.

■ ابتسم لكي يشعر الآخر بالراحة.

- اجتنب كل ما من شأنه أن يشتم انتباهك. مثلاً لا ترد على الهاتف. وبإمكانك أن تسجل ملاحظات على قطعة ورق.
- استشعر لغة الجسد مثل وضعية الجلوس ووضعية الذراعين. هل الآخر متوتر أم مرتاح؟
- استمع أولاً وقوم لاحقاً.
- لا تقاطع كلام الآخر إلا إذ أردت طرح سؤال للتوضيح أو لتشجع الآخر على مواصلة كلامه.
- أعد بأسلوبك الخاص ما سمعته من الآخر.
- انتظر الآخر ليكمل أقواله قبل أن تفكر بم تجيب.

---

## ماذا تفعل؟



### ليس ثمة مؤشر على التغيير

حين جلست باولا تستمع للعرض الذي يقدمه طوني شعرت بملل كبير، وشيئاً فشيئاً اتضحت أمامها حقيقة محزنة. كان طوني يرتكب الأخطاء نفسها التي ارتكبها منذ نحو ستة شهور خلت. لم يكن يرفع بصره من الأوراق التي بين يديه وكان يتكلم بنغمة رتيبة، ولم يعرض صورة توضيحية واحدة! كانت قد تحدثت معه حول ضرورة تطوير هذه المهارة بالتحديد. لكنه قال لها حينئذ إن إلقاء خطاب أمام الملأ شيء لا يستطيع فعله. وقد أكدت له أنه يستطيع ذلك إن جد واجتهد وتدرّب. وصدّق ما قالت وحاول. إذن لماذا ظل على حاله ولم يتقن الحديث أمام جمع من المستمعين؟ هل يوجد شيء آخر ينبغي لها فعله لتساعده في تحسين أدائه؟

---

معلومة مهمة: درّب مرؤوسيك، ولا تكن عالم نفس.

فهذا الدور ليس ملائماً ولعلك غير مؤهل له.

---

## طرح الأسئلة

إن طرح الأسئلة أداة على جانب كبير من الأهمية لفهم الآخر ومعرفة آرائه. استخدم في هذا السبيل أسئلة ذات نهايات

مفتوحة وأسئلة ذات نهايات مغلقة على حد سواء. فكل سؤال من هذين النوعين يعطيك إجابة مختلفة.

لاحظ في المشهد الحوارى التالى كيف يسأل المدير أسئلة ذات نهايات مفتوحة ليكتشف آراء الموظف. وكيف يستمع باهتمام لما يقال، وبالتالى كيف يتحقق من فهمه.

إيلكا: ما شعورك، يا غونزالو، إزاء سير العمل فى المشروع؟  
غونزالو: إنه يسير بشكل حسن نوعاً ما. ونحن ننجز الأعمال وفق الجدول الزمنى.

(إيلكا تومئ برأسها)

غونزالو: لكنه مشروع مضغوط جداً ولا يمكن الاستغناء عن لحظة واحدة.

إيلكا: والسبب ...؟

غونزالو: السبب أنه عندما تركت جينا العمل لم يأت أحد ليحل محلها.

إيلكا: ولأنكم خسرتم شخصاً واحداً ...؟

غونزالو: سيكون من العسير حقاً الالتزام بالمواعيد النهائية.

إيلكا: هل تقصد بقولك إنكم سوف تسلمون المشروع في الوقت المحدد، لكن ذلك سيكون صعباً؟

غونزالو: حسن، أظن أننا قد نسلمه في الوقت المحدد، ولكن ثمة احتمال بالأنا نستطيع ذلك.

إيلكا: وإذا أردنا التأكد من إكمال المشروع في حينه...؟  
غونزالو: سنكون بحاجة للمساعدة.

---

إيلكا: ربما ننظر في أمر استقدام عامل مؤقت.

معلومة مهمة: اسأل الكثير من الأسئلة المفتوحة.

---

معظم المدراء قلما يسألون هكذا أسئلة.

اسأل أسئلة ذات نهايات مفتوحة. هذا النوع من الأسئلة يدعو إلى المشاركة وتبادل الآراء. استعن بها:

■ لمعرفة البدائل: «ماذا يحصل لو...؟».

■ لاكتشاف المواقف أو الحاجات: «ما شعورك إزاء سير العمل حتى الآن؟».

■ لوضع الأولويات وإفساح المجال أمام التفاصيل: «ما هي برأيك القضايا الكبرى في هذا المشروع؟».

وعندما ترغب في معرفة المزيد عن دوافع ومشاعر الآخر اسأل أسئلة ذات نهايات مفتوحة، فمن خلال هذه الأسئلة تستطيع كشف الاهتمامات والمخاوف الحقيقية عن المتدرب، وهذا بدوره يساعدك في صياغة النصائح والأفكار الأفضل لطريقة تقديمك العون للمتدرب.

اسأل أسئلة ذات نهايات مغلقة. هذا النوع من الأسئلة يحتمل الإجابة بكلمة «نعم» أو «لا». استعن بها:

■ لتحديد الإجابة: «هل يسير العمل بالمشروع وفق الجدول؟».

■ لتأكيد ما يقوله الآخر: «إذن، الموضوع الأهم هو التكلفة؟».

## دفاعك عن آرائك

المدرب المؤثر يقدم نصيحته وآراءه بطريقة يستطيع المتلقي أن يسمعها جيداً ويستجيب لها ويفكر بقيمتها، ومن المهم أن تناقش وتدافع عن آرائك بطريقة واضحة ومرتنة.

الدفاع (ضد) 1- مناقشة وضع معين 2- المرافعة لصالح أمر

معين

■ قدم وصفاً لموقف الفرد كما تراه.

■ قل رأيك في هذا الموقف.

■ وضح أفكارك التي دعمتك لهذا الرأي وتحدث عن تجاربك وخبراتك.

■ شجع الآخر على إعطاء رأيه.

إن تعاونك مع المدرب يحقق النجاح الأفضل حين تستعين بالاستفسار والدفاع عن الرأي على حد سواء في تواصلك معه. أما الاعتماد كثيراً على الاستفسار فقد ينجم عنه احتفاظ المشارك لنفسه بمعلومات ومواقف في غاية الأهمية. وبالمقابل، إن كنت تؤكد كثيراً على الدفاع عن الرأي فقد تخلق مناخاً من السيطرة قد يقوض الشراكة في التدريب.

## إعطاء معلومات راجعة بصفتك مدرباً

هنالك اختلاف بين إعطاء معلومات راجعة والدفاع عن الرأي، ذلك أن الأولى تعني استجابتك لسلوك أو فعل محدد في حين تعني الثانية عرضاً لموقفك إزاء المشكلة أو الحاجة للتغيير والدفاع عنه. وإعطاء وتلقي المعلومات الراجعة جزء مهم جداً في

العمل الإداري عموماً. وهو في الوقت نفسه جزء ذو أهمية خاصة في التدريب. وعملية الأخذ والرد هذه تستمر طوال العمل التدريبي حيث من خلالها تتعرف على الأمور التي ينبغي أن تشتغل عليها وتطور خطط العمل بمشاركة المتدرب وبالتالي تقويم المتابعة.

وعند إعطاء المعلومات الراجعة - سواء أكانت إيجابية أم سلبية - حاول أن تفعل ما يأتي:

■ ركز على السلوك - وليس شخصية أو مواقف أو شخص المتدرب. صف سلوك الآخر وآثار هذا السلوك على المشاريع و/أو الزملاء في العمل. اجتنب الخطاب الحكمي الذي يجعل الآخر في موقف الدفاع عن النفس. فمثلاً، بدلاً من قولك «أنت جريء أكثر من اللازم ومتسلط» قل «لاحظت أنك قاطعت كلام فريد مرات عديدة خلال كل من الاجتماعات الثلاثة السابقة».

■ كن دقيقاً في خطابك. واجتنب التعميم. وعوضاً عن قولك: «لقد قمت بعمل رائع فعلاً» قل: «الشفافية التي ميزت عرضك كان لها أثر كبير في نقل رسالتك للجميع».

■ كن مخلصاً. أعط معلومات يتضح منها عزمك الصادق على مساعدة الآخر في تحسين أدائه.

■ كن واقعياً. ركز اهتمامك على العوامل التي يستطيع الآخر السيطرة عليها.

■ أعط المعلومات الراجعة في وقت مبكر ومراراً في أثناء التدريب. فالمعلومات التي تعطى مراراً وعقب واقعة معينة مباشرة أكثر تأثيراً وفاعلية من ندرة تقديمها.

«للمدربين الجيدين مدريوهم. أذكر يوماً تلقيت فيه تدريباً رائعاً كان في حينه. فقد أعطتني رئيستي المباشرة معلومات راجعة حول عادة انهزامية في التواصل تكونت لدي. كان توصيفها مفعماً بالحنان والرعاية والوضوح ما جعلني قادرة على رؤية ما كانت تتحدث عنه بدقة وأن أتبين لماذا تكون لدي هذا النمط. بعد ذلك استطعت أن أغير أسلوبِي وأحصل على النتائج التي كنت أتوخواها».

- باتي ماك مينس، استشارية

## تلقي المعلومات الراجعة بصفتك مدرباً

أنت بحاجة أيضاً لتكون منفتحاً أمام معلومات راجعة حول مدى فاعليتك كمدرّب. فالمدربون الذين لا يتوانون عن طلب معلومات راجعة حول أنفسهم يصبحون أكثر دراية بفاعلية وأثر أساليبهم الإدارية وبالتالي يخلقون أجواء تتسم بمزيد من الثقة لدى أفراد جماعاتهم. وبغية تحسين مقدرتك على تلقي المعلومات الراجعة، انظر ما يأتي:

■ اطلب معلومات محددة. مثلاً، اطرح السؤال: «ماذا قلتُ لتظن أنني غير مهتم بما اقترحت؟» أو السؤال: «ما فائدة مقترحاتي لك؟»

■ عندما تطلب الإيضاح افعل ذلك بطريقة لا تجعل الآخر في موقف دفاعي، وبدلاً من قولك: «ماذا تقصد بقولك إنني بدوت معادياً لفكرتك؟» قل: «هل لك أن تعطيني مثلاً واحداً؟»

■ كن راغباً في تلقي معلومات سلبية وإيجابية.

■ شجع الآخر على اجتناب الألفاظ العاطفية. مثال ذلك:

«أنت قلت إنني لست مرناً. أعطني مثلاً لأشياء أفعالها وتثير في نفسك إحساساً بأنني لست مرناً».

■ لا تكن في موقف دفاعي. ولا تعط مسوغات لأفعالك إلا إذا طلب إليك ذلك. وأبلغ الآخر حين تتلقى كل المعلومات الراجعة التي لا تستطيع معالجتها بفاعلية.

■ اشكر الآخر لكونه راغباً في تقديم معلومات راجعة إليك إيجابية كانت أم سلبية، فهذا الشكر من شأنه أن يحسن الثقة فيما بينكما ويجعلك نموذجاً لسلوك منتج أمام من تدرب.

## بناء الاتفاق والتوافق

الاتفاق أساس التدريب. وأنت تبني الاتفاقات منذ البداية، حيث تلزم نفسك بالعمل والتعاون مادامت هذه العلاقة قائمة بينك وبين من تدرب وتواصلون السعي لتحقيق أهداف التدريب. تتضمن عملية التوافق كافة الأنشطة المذكورة آنفاً كافة ابتداء من إدراك الحاجة للتدريب ومروراً بالمراقبة والملاحظة وحتى الاستماع النشط الفاعل من واحد للآخر وانتهاء بعمل تعاوني مشترك للتوصل إلى اتفاق حول القضايا والقرارات.

ينبغي أن يكون ثمة اتفاق بين المدرب والمتدرب لكي تنجح عملية التدريب. لكن هذا الاتفاق قد يبدأ بقبول لا يخلو من الريبة وينتهي بمشاركة صادقة ومخلصة. ولكن حين يرى المتدرب حصول تقدم فيما يتعلق بتغيير في السلوك أو في بناء المهارات يصبح الاتفاق والتوافق سهل الإنجاز.

## أدوات تدريب

### تقويم ذاتي للاستماع النشط الفاعل

هل أنت مستمع نشط؟

المدربون الذين يستمعون جيداً يحصلون على أكبر فائدة ممكنة من مناقشاتهم التدريبية وهم عموماً المدربون الأفضل. استخدم هذا التقويم الذاتي لمعرفة جودة استماعك. ضع إشارة في الحقل المناسب الذي يعطي أحسن توصيف لعادتك في الاستماع.

عندما يتحدث أحد أمامي فإنني	عادة	أحياناً	نادراً
أفكر كيف سيكون جوابي	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أنظر إلى المتحدث	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أدون ملاحظاتي حسب الحاجة	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ألاحظ المشاعر التي تخفيها الكلمات	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أجد نفسي أفكر بأشياء أخرى في أثناء كلام المتحدث	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
أجلس في مواجهة المتحدث	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أراقب لغة الجسد المهمة (تعابير في الوجه، حركات باليدين)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أقاطع المتحدث لأقول رأياً	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يشرد ذهني بسبب ارتباطات أخرى	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أستمع للرسالة دون حكم أو تقييم فوري	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	أسأل أسئلة للحصول على مزيد من المعلومات وأشجع المتحدث ليستمّر
1 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	5 <input checked="" type="checkbox"/>	أعيد بكلماتي ما سمعته لأتأكد من فهمي
المجموع لكل حقل = المجموع العام			الدرجات
			44 - 60 أنت مستمع جيد ونشط
			28 - 43 أنت مستمع جيد وبحاجة للتحمسين
			12 - 27 ينبغي أن تركز على تحمسين مهاراتك في الاستماع

المصدر: كلية الأعمال بشركة AT&T، كتاب *The Supervisor: Coaching*

*for Success* من منشورات كلية الأعمال بشركة AT&T، 1995



## ما تستطيع فعله



### أتذكر معضلة باولا؟

إليك ما يقترحه المعلم الخبير:

أجل، إنها مشكلة صعبة! فقد استثمرت باولا زمناً لا بأس به في طوني، لكنها لا ترى عائداً إيجابياً لهذا الاستثمار. وهو لا يفعل شيئاً من المبادئ الأساسية التي اتفقا عليها منذ شهر خلت. بداية نقول: إن عليها أولاً أن تتحكم بعواطفها لكيلا ينتهي بها الأمر إلى الإحباط واليأس. ثم عليها أن تسأله إذا كان مستعداً للاستماع لبعض المعلومات الراجعة. وبمقدور باولا أن تعطيه مثالين أو ثلاثة أمثلة من أفعاله إبان حديثه وأثره عليها (وبالطبع لن تقول له إنها كانت «ضجرة جداً»). وبمقدورها بعدئذ أن تستخدم أسلوب الاستفسار لتعرف المزيد عن تجربته أثناء التحضير والتحدث، وما الشيء الذي يرغب في محاولة تغييره. وبما أنه كان يرهب التحدث أمام الملأ، فقد يكون بحاجة لاتخاذ خطوات صغيرة جداً في سبيل التحسن، مثل التدريب على إلقاء السطور الأولى من عرضه بصوت عال، أو حتى إلقاء عرضه أمامها في مرة قادمة يستعد فيها ليقدم عرضه.