

# المهارات التوجيهية للمدربين

اثنا عشر مقالاً في صناعة التفكير وبناء الوعي وتحويل الحوار إلى فعل



# رحلة المدرب الموجه

اثنا عشر مقالًا تأخذك في رحلة تبدأ بعقلية المدرب الموجه، وتتدرج عبر مهاراته وأدواته، لتساعد المتدرب على اكتشاف ما غاب عنه وتحويل وعيه إلى قرار والتزام عملي.

المقالات ١-٣

العقلية

١

المقالات ٤-٨

المهارات

٢

المقالات ٩-١١

المنهجية

٣

المقال ١٢

التطبيق

٤

# فهرس المقالات

- ٠ لماذا يحتاج كل مدرب إلى مهارات التوجيه (الكوتشينغ)؟ ١
- ١١ المدرب أم المستشار أم الموجه (الكوتش)؟ متى تستخدم كل دور؟ ٢
- ١٨ عقلية المدرب الموجه: من تقديم الإجابات إلى صناعة التفكير ٣
- ٢٤ الاستماع العميق: هل تسمع ما يقوله المتدرب فعلاً؟ ٤
- ٣١ الأسئلة القوية: عندما يصبح السؤال أهم من الإجابة ٥
- ٣٨ بناء الوعي: ساعد المتدرب على رؤية ما لم يكن يراه ٦

# فهرس المقالات

|    |                                                             |    |
|----|-------------------------------------------------------------|----|
| ٤٤ | التحدي البناء: كيف تتحدى المتدرب دون أن تضعه في موقف دفاعي؟ | ٧  |
| ٥١ | من الوعي إلى الالتزام: كيف يتحول الحوار إلى فعل؟            | ٨  |
| ٥٨ | التفكير: افصل الحقيقة عن الانطباع                           | ٩  |
| ٦٥ | التوضيح والتحديد: ماذا نريد؟ ومن المسؤول؟                   | ١٠ |
| ٧٢ | الاتفاق: كيف نحول الحوار التوجيهي إلى التزام عملي؟          | ١١ |
| ٧٩ | من المشكلة إلى القرار (دراسة حالة)                          | ١٢ |

# لماذا يحتاج كل مدرب إلى مهارات التوجيه (الكوتشينغ)؟



## المعرفة

ما الذي يجب أن أشرحه؟

## الاكتشاف

ما الذي يحتاج المدرب إلى اكتشافه بنفسه؟

## التطبيق

ما أول خطوة يستطيع تنفيذها بعد الورشة؟

تضيف المهارات التوجيهية إلى خبرة المدرب مساحة للاستكشاف واتخاذ القرار.

داخل الورش والجلسات التدريبية، يمكن أن يشرح المدرب فكرة مهمة بوضوح تام، ويعرض نموذج عملية جيدة، ويقدم أمثلة مقنعة، ثم يسأل في نهاية الجلسة:

هل الفكرة واضحة؟

فيهرز أغلب المشاركين رؤوسهم بالموافقة.

ينتهي البرنامج، وتكون تقييماته ممتازة، لكن يبقى السؤال الأهم: **ماذا تغير فعلياً بعد التدريب؟**

مع خبرتي التدريبية بدأت أرى أن جودة التدريب لا يمكن قياسها فقط بكمية المعرفة التي نقدمها، ولا بجمال العرض، ولا حتى برضا المشاركين في نهاية اليوم.

هناك مستوى أعمق من ذلك:

- هل ساعد التدريب المشاركين على التفكير بطريقة مختلفة؟
- هل جعلهم يعيدون النظر في بعض افتراضاتهم؟
- هل ساعدتهم على اتخاذ قرار كانوا يؤجلونه؟
- وهل خرجوا وهم أكثر استعداداً لتحمل مسؤولية التطبيق؟

**هذه الأسئلة تعيد تعريف دور المدرب نفسه.**



فالمدرّب، في صورته التقليديّة، يمتلك معرفة أو خبرة وينقلها إلى الآخرين، وهذا جزء أساسي من عمله، ولا يمكن الاستغناء عنه. لكن المشكلة تبدأ عندما نعتقد أن نقل المعرفة يعني بالضرورة حدوث التغيير.

نشرح لرائد الأعمال أهمية التفويض، فيفهم الفكرة جيّدًا، لكنه يعود إلى مشروعه ويواصل القيام بكل شيء بنفسه.

نشرح له أهمية التخطيط المالي، ويقتنع تمامًا، لكنه لا يبدأ في إعداد التدفّقات النقدية.

نتحدث عن أهمية فهم العميل، لكنه يستمر في اتخاذ قراراته بناءً على ما يتوقع أن العميل يريد.

### **المشكلة هنا ليست دائمًا نقصًا في المعرفة. أحيانًا يعرف المتدرب ماذا يجب أن يفعل، لكنه لا يفهم لماذا لا يفعله.**

وهنا تظهر أهمية المهارات التوجيهية في التدريب. أنا لا أتحدث هنا عن تحويل المدرّب إلى Life Coach، ولا عن تحويل كل جلسة تدريبية إلى جلسة التوجيه (كوتشينغ) فردية.

ما أتحدث عنه أبسط وأكثر ارتباطًا بالممارسة التدريبية: أن يمتلك المدرّب مجموعة من مهارات التوجيه (الكوتشينغ) التي تمكنه من الانتقال، في اللحظة المناسبة، من تقديم الإجابة إلى صناعة السؤال.

ومن الشرح إلى الاستكشاف. ومن إخبار المتدرب بما ينبغي أن يفعله، إلى مساعدته على رؤية الموقف بصورة أوضح واتخاذ قراره بنفسه. وهذا التحول، رغم بساطته، يغيّر طبيعة الحوار داخل القاعة.

المعرفة ← الاستكشاف ← القرار

تخيل مثلاً أن أحد رواد الأعمال يقول أثناء ورشة:  
"الموظفون عندي لا يتحملون المسؤولية، وكل شيء يجب أن يمر من خلالي".

رد الفعل الطبيعي للمدرب الخبير قد يكون الحديث مباشرة عن التفويض،  
والصلاحيات، والوصف الوظيفي، وأنظمة المتابعة، وقد تكون كل هذه  
النصائح صحيحة، لكن ماذا لو توقف قليلاً وسأل:

### ما الذي يجعلك تعتقد أنهم لا يتحملون المسؤولية؟

ثم:

**متى كانت آخر مرة منحت فيها أحدهم صلاحية اتخاذ قرار دون الرجوع إليك؟**

ربما يكتشف صاحب المشروع أثناء الحوار أن المشكلة ليست فقط في  
الموظفين، وقد يرى للمرة الأولى أنه يطلب منهم المبادرة، لكنه في الوقت  
نفسه يراجع كل قرار يتخذونه.

المعلومة هنا لم تكن هي نقطة التحول.

السؤال كان كذلك.

وهذا هو الفرق الذي أراه بين المدرب الذي يركز فقط على نقل المعرفة،  
والمدرب الذي يوظف المهارات التوجيهية.

الأول يسأل نفسه:

ما الذي يجب أن أشرحه؟

أما الثاني فيضيف سؤالاً آخر:

### ما الذي يحتاج المدرب إلى اكتشافه بنفسه؟

هذا لا يقلل من قيمة خبرة المدرب، بل يجعلها أكثر تأثيراً، فالخبرة تخبرنا  
متى نشرح، لكن المهارة التوجيهية تساعدنا على معرفة متى نصمت  
ونسأل.

وأرى أن إحدى الممارسات البسيطة التي يمكن لأي مدرب البدء بها هي مراجعة أسئلته داخل البرنامج التدريبي. بدل أن تكون أغلب الأسئلة من نوع:

هل الفكرة واضحة؟

أو:

من لديه مثال؟

يمكن أن نضيف أسئلة تساعد المشاركين على التفكير في واقعهم، مثل:

- أين تظهر هذه المشكلة في مشروعك؟
- ما الافتراض الذي تبني عليه هذا القرار؟
- ما الذي يمنعك من تطبيق ما تعرفه أصلاً؟
- ما القرار الذي أصبحت بحاجة إلى اتخاذه بعد هذا النقاش؟
- ما أول خطوة تستطيع تنفيذها بعد انتهاء الورشة؟

هذه الأسئلة لا تحتاج إلى تخصيص نصف ساعة لجلسة التوجيه (كوتشينغ).

أحياناً سؤال واحد في اللحظة المناسبة يكفي ليغير مستوى الحوار بالكامل.

سؤال ← تفكير ← قرار ← تطبيق

وهنا من وجهة نظري تبدأ فكرة المدرب الموجه.

ليس المدرب الذي يمتلك الإجابات دائماً، ولا الذي يمتنع عن تقديم المعرفة بحجة التوجيه (الكوتشينغ)، وإنما المدرب الذي يعرف متى يستخدم معرفته، ومتى يستخدم السؤال، ومتى يستمع، ومتى يتحدى افتراضات المتدرب، ومتى يترك له مساحة يصل فيها إلى استنتاجه بنفسه.

ولهذا ستكون هذه السلسلة محاولة لاستكشاف مجموعة من المهارات التي أعتقد أنها أصبحت مهمة في التدريب الحديث: الاستماع العميق، والأسئلة القوية، وبناء الوعي، والتحديات البناء، وتحويل الحوار إلى التزام وتطبيق.

فالغاية ليست أن يصبح المدرب موجهًا.

**الغاية أن يصبح أكثر قدرة على صناعة التفكير، لا مجرد نقل المعرفة .**

ويبقى السؤال الذي يستحق أن يطرحه كل مدرب على نفسه:

**عندما يغادر المتدرب القاعة، هل أريده أن يتذكر ما قلته له ... أم أن يرى شيئاً لم يكن يراه من قبل ؟**

## المدرّب الموجه<sup>٣</sup>

يشرح ← يسأل ← يستمع ← يتحدى

# المدرّب أم المستشار أم الموجه (الكوتش)؟ متى تستخدم كل دور؟



## المدرّب

فجوة معرفة أو مهارة: شرح، مثال وتطبيق.

## المستشار

حاجة إلى تحليل متخصص: بدائل وتوصية مهنية.

## الموجه

حاجة إلى وضوح أو وعي: سؤال يساعد على التفكير.

ماذا يحتاج هذا الشخص مني الآن؟

# المدرّب أم المستشار أم الموجه (الكوتش)؟ متى تستخدم كل دور؟

المقال الثاني  
٤

يتلقى المدرّب في أثناء الورش التدريبية العديد من أسئلة المتدربين والتي قد تبدو في ظاهرها بسيطة مثل سؤال أحد رواد الأعمال:  
لدي موظف ذو خبرة جيدة، لكنه لا يبادر، ويعود إليّ في كل قرار تقريبًا. ماذا أفعل معه؟

هنا يمكن للمدرّب أن يجيب مباشرة، فيشرح مفهوم التفويض، ومستويات الصلاحيات، وكيفية بناء المسؤولية داخل الفريق.  
ويمكن للمستشار أن يدخل في تفاصيل الحالة، ثم يقترح على صاحب المشروع مجموعة إجراءات محددة لمعالجة المشكلة.  
أما الموجه (الكوتش) فقد يتوقف قبل تقديم أي حل ويسأل:

## ما الذي يجعلك تعتقد أن المشكلة في ضعف مبادرته؟

ثم ربما يسأل:

## ما الصلاحيات التي منحتة إياها فعليًا لاتخاذ القرار دون الرجوع إليك؟

السؤال واحد، لكن طريقة التعامل معه يمكن أن تأخذ ثلاثة مسارات مختلفة.

وهنا تظهر إحدى المهارات التي أعتقد أنها مهمة جدًا للمدرّب: أن يعرف أي دور يحتاجه الموقف، وألا يتحرك بين الأدوار بصورة تلقائية دون وعي.  
فالمدرّب، والمستشار، والموجه (الكوتش) لا يقومون بالعمل نفسه.  
وقد يمتلك الشخص الواحد مهارات الأدوار الثلاثة، لكن ذلك لا يعني أن يستخدمها بالطريقة نفسها أو في اللحظة نفسها.

### الموجه

وضوح وقرار

### المستشار

تحليل وتوصية

### المدرّب

معرفة ومهارة

## المدرّب في الأساس يساعد المدرّب على اكتساب معرفة أو مهارة.

إذا كان رائد الأعمال لا يعرف كيف يقرأ قائمة التدفقات النقدية، فأنا هنا أمام فجوة معرفية أو مهارية. دوري الطبيعي أن أشرح، وأبسط، وأعرض مثالاً، ثم أتيح له فرصة التطبيق.

في هذه الحالة، لن يكون من المنطقي أن أكتفي بسؤاله:

كيف تعتقد أنه يمكنك تحليل التدفقات النقدية؟

إذا كان لا يعرف أصلاً كيف يتم ذلك، هنا يحتاج إلى التعليم. أما المستشار، فيدخل عادة عندما تكون هناك حاجة إلى رأي مهني أو حل متخصص.

قد يعرف صاحب المشروع مفهوم التدفقات النقدية جيداً، لكنه يريد أن يقرر كيف يعيد هيكلة التزاماته المالية خلال الأشهر القادمة.

هنا قد أحتاج إلى تحليل بياناته، وفهم وضع المشروع، وتقديم بدائل وتوصيات تستند إلى خبرتي. في هذا الموقف، هناك قيمة حقيقية لأن أقول:

بناءً على هذه الأرقام، أمامك ثلاثة خيارات، وأرى أن الخيار الثاني أكثر ملاءمة لهذه الأسباب. (هذه استشارة).

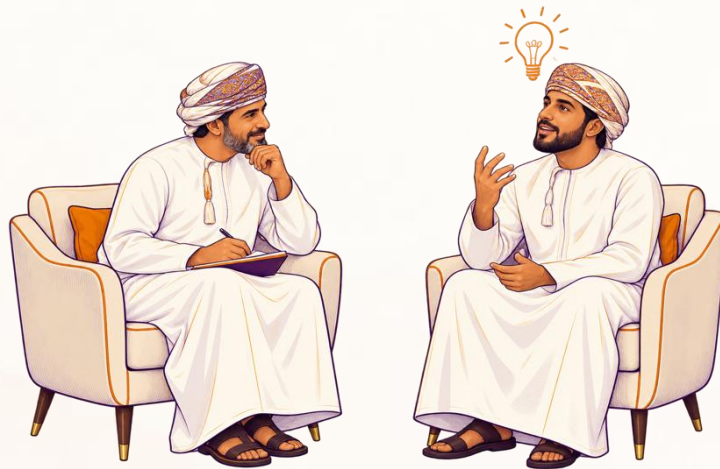


لكن هناك نوعاً ثالثاً من المواقف.  
يعرف صاحب المشروع المشكلة، ويعرف عددًا من الخيارات، وربما يعرف  
حتى ما الذي ينبغي عليه فعله... لكنه متردد.  
أو لديه افتراض لم يختبره.  
أو يرى الموقف من زاوية واحدة.  
أو ينتظر من شخص آخر أن يتخذ القرار نيابة عنه.  
هنا قد لا يحتاج إلى معلومة جديدة، ولا إلى توصية جاهزة، قد يحتاج فقط إلى  
حوار يساعده على التفكير بشكل أفضل.

### وهنا تظهر قيمة مهارات التوجيه (الكوتشينغ).

المشكلة التي ألاحظها أحياناً في التدريب أننا نستخدم الأداة التي نجدها،  
لا الأداة التي يحتاجها المتدرب.  
فالمدرّب الذي يمتلك خبرة كبيرة قد يجد نفسه يقدم الإجابات بسرعة.  
والمستشار المعتاد على حل المشكلات قد يبدأ في التشخيص والتوصية  
قبل أن يستكشف طريقة تفكير صاحب المشكلة.  
ومن يتأثر بالتوجيه (الكوتشينغ) قد يذهب إلى الطرف الآخر، فيسأل عن كل  
شيء حتى عندما يكون الشخص أمامه بحاجة إلى معلومة واضحة يمكن  
تقديمها في دقيقتين.  
لا أعتقد أن التميز في التدريب يعني أن نسأل دائماً، كما لا يعني أن نقدم  
الإجابات دائماً.

### التميز هو أن نعرف متى نشرح، ومتى نقترح، ومتى نسأل.



ولذلك بدأت أستخدم لنفسني ثلاثة أسئلة بسيطة قبل التدخل في بعض الحوارات داخل التدريب:

**١. هل أمامي فجوة معرفة ؟**

إذا كانت الإجابة نعم، فدوري أقرب إلى المدرب:  
اشرح.

**٢. هل أمامي مشكلة تحتاج خبرة أو تحليلًا متخصصًا؟**

إذا كانت الإجابة نعم، فقد يكون دوري أقرب إلى المستشار:  
اقترح.

**٣. هل يمتلك الشخص المعرفة والخيارات لكنه يحتاج إلى وضوح أو وعي أو قرار؟**

هنا تصبح المهارة التوجيهية أكثر قيمة:  
اسأل.

حاجة إلى وضوح

تحليل متخصص

فجوة معرفة

اسأل

اقترح

اشرح

خذ مثال التسعير، إذا قال أحد المشاركين:

لا أفهم كيف أحسب هامش الربح، فهذه فرصة للتدريب.

أما إذا عرض أرقامه وسأل: أي نموذج تسعير أنسب لهذا المنتج؟ فقد يكون بحاجة إلى رأي استشاري.

لكن إذا قال: أعرف أن سعري منخفض وأعرف أنني بحاجة إلى رفعه، لكنني أخشى أن أفقد العملاء، فربما لا يحتاج إلى محاضرة أخرى في التسعير.  
هنا قد يكون السؤال: ما الدليل الذي لديك على أن رفع السعر سيؤدي فعلياً إلى خسارة العملاء؟ أكثر قيمة من عشر دقائق إضافية من الشرح.



الخوف من الرفع

اختيار النموذج

حساب الهامش

توجيه

استشارة

تدريب

والأمر لا يتعلق فقط باختيار الأداة، بل أيضاً بوضوح الدور، فإذا انتقلت من التدريب إلى تقديم رأي استشاري، من المفيد أن أوضح ذلك:

**دعني هنا أخرج قليلاً من دور المدرب وأعطيك وجهة نظر مهنية.**

**وإذا أردت استخدام أسلوب توجيهي، يمكنني أن أقول: قبل أن أعطيك رأيي، دعني أسألك سؤالاً.**

هذه العبارات البسيطة تجعل الحوار أكثر وضوحاً، وتحمي المتدرب أيضاً من أن يتعامل مع كل ما يقوله المدرب على أنه إجابة نهائية يجب تنفيذها.

وهذا ما يجعلني أرى أن مهارات التوجيه (الكوتشينغ) لا تنافس التدريب أو الاستشارة، بل إنها تضيف للمدرب خياراً ثالثاً.

فبدل أن يكون أمامه دائماً خياران: أن يشرح أو أن ينصح، يصبح قادراً أيضاً على أن يتوقف ويساعد المتدرب على التفكير، وقد يكون هذا التوقف أحياناً هو الجزء الأكثر تأثيراً في الجلسة كلها.

لذلك، ربما لا يكون السؤال الأهم للمدرب: ما الإجابة التي سأقدمها؟ بل: **ماذا يحتاج هذا الشخص مني الآن: أن أشرح له، أم أقترح عليه، أم أساعده على أن يصل إلى إجابته بنفسه؟**

**ماذا يحتاج هذا الشخص مني الآن؟**

**أسأل**

اكتشاف ذاتي

**أقترح**

رأي مهني

**أشرح**

فهم جديد

# عقلية المدرب الموجه من تقديم الإجابات إلى صناعة التفكير



## توقف

قاوم أول إجابة تظهر في ذهنك.

## استكشف

افهم السياق قبل اختيار التدخل.

## تدخل

اختر المعلومة أو السؤال أو الرأي المهني المناسب.

الثقة بقدرة المتدرب على التفكير  
تبدأ بمنحه مساحة حقيقية لممارسه.

## عقلية المدرب الموجه من تقديم الإجابات إلى صناعة التفكير

من الإشكالات التي تصعب على المدرب الخبير أن يعرف الإجابة ... ثم يقاوم الرغبة في قولها مباشرة.

نحن، كمدرسين، نبني جزءاً كبيراً من قيمتنا المهنية على المعرفة والخبرة. نقرأ، نتعلم، نجرب، ونراكم خبرات تجعلنا قادرين على تفسير المشكلات واقتراح الحلول بسرعة، ولهذا، عندما يقول أحد المشاركين:

المبيعات عندي ضعيفة، وأعتقد أن المشكلة في التسويق.

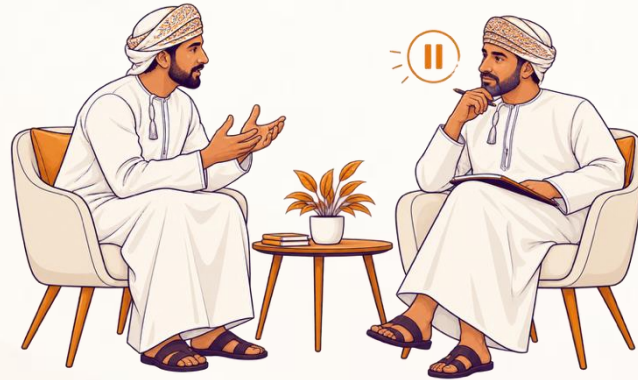
قد تبدأ الإجابة في التشكل في ذهن المدرب قبل أن يكمل المشارك حديثه، ربما يحتاج إلى تحديد العميل المستهدف، أو مراجعة عرض القيمة، أو تحسين قنوات التسويق، أو تطوير عملية البيع، وقد يكون كل ذلك صحيحاً.

**لكن السؤال الذي بدأت أراه أكثر أهمية هو: هل يحتاج هذا المشارك إلى إجابتي الآن ... أم يحتاج أولاً إلى أن يفكر؟**

هذا السؤال البسيط هو في رأيي بداية التحول من عقلية المدرب الذي يقدم الإجابات إلى عقلية المدرب الموجه الذي يصنع التفكير.

وهذا التحول لا يعني أن نتوقف عن التعليم، ولا يعني أن نخفي معرفتنا عن المتدربين، أو نحول كل موقف داخل القاعة إلى جلسة كوتشينغ، المسألة أعمق من ذلك، إنها تتعلق بالطريقة التي نرى بها الشخص الجالس أمامنا.

**هل نراه متلقياً ينتظر منا الإجابة؟ أم شخصاً يمتلك خبرة وسياًفاً ومعلومات ربما لا نعرفها نحن، ويحتاج أحياناً إلى من يساعده على ترتيب تفكيره ورؤية ما لا يراه؟**



هذا الفرق في النظرة يغير الكثير، فالمدرّب الذي يرى دوره أساساً في تقديم الحلول، يسمع المشكلة ويبدأ في البحث داخل خبرته عن الإجابة المناسبة.

أما المدرّب الموجه، فقد يفعل شيئاً مختلفاً قليلاً :  
**يتوقف، ثم يحاول أن يفهم قبل أن يتدخل.**

وهنا تصبح مقاومة الرغبة في تقديم الحل مهارة في حد ذاتها. لنفترض أن رائد أعمال قال أثناء برنامج تدريبي: جربت أكثر من حملة تسويقية، ولم تنجح أي منها. من السهل أن نبدأ فوراً في مناقشة الإعلان، والمنصات، والمحتوى، والميزانية، لكن ماذا لو سألناه:

**عندما تقول إنها لم تنجح، ماذا كنت تتوقع منها تحديداً؟**

قد نكتشف أن المشكلة ليست في الحملات أصلاً، ربما لم يكن لديه معيار واضح للنجاح، أو ربما كان يقيس النجاح بعدد الإعجابات بينما هدفه الحقيقي هو المبيعات، أو ربما كانت الحملات تحقق استفسارات جيدة، لكن المشكلة تحدث بعد ذلك في عملية البيع.

لو قدمنا الحل بسرعة، ربما كنا سنساعده على تحسين شيء ليس هو المشكلة الأساسية.

أما السؤال، فقد ساعده على إعادة النظر في تعريف المشكلة نفسها، وهنا تبدأ قيمة العقلية التوجيهية، فهي لا تنطلق من افتراض أن المدرّب يعرف دائماً أكثر من المتدرب عن واقع المتدرب.

**الاستكشاف**

أين المشكلة؟

**السؤال**

ما معيار النجاح؟

**العبرة الأولى**

حملات لم تنجح

قد أعرف أنا الكثير عن الإدارة أو التسويق أو تطوير الأعمال، لكن صاحب المشروع يعرف تفاصيل مشروعه التي لا أعرفها، يعرف فريقه، وعملائه، وتاريخه، والقرارات التي اتخذها، وما حاول تنفيذه وما لم يحاول.

**لذلك أرى أن الخبرة الحقيقية للمدرب لا تظهر فقط في قدرته على الإجابة، بل أحياناً في قدرته على تأجيل الإجابة حتى يفهم السياق بشكل أفضل، وهذا يحتاج إلى قدر من الحياء أيضاً.**

الحياء هنا لا يعني ألا يكون لدينا رأي، بل أن ننتبه إلى ألا نحول رأينا بسرعة إلى حقيقة يجب على المتدرب قبولها.

فعندما يقول مشارك: لا أستطيع تفويض هذا العمل لأحد، قد يكون من السهل أن نصنفه مباشرة بأنه مدير لا يثق بفريقه.

لكن ماذا لو كان الفريق بالفعل حديث الخبرة؟

وماذا لو كانت طبيعة المهمة عالية المخاطر؟

وماذا لو كان قد جرب التفويض سابقاً بطريقة غير مناسبة؟

المدرب الموجه لا يتعجل في وضع التفسير داخل رأس المتدرب، بل يساعد على فحص تفسيره هو، وهذا يقود إلى مبدأ أراه أساسياً:

**لا تفكر بدلاً عن المتدرب فيما تستطيع أن تساعد على التفكير فيه بنفسه.**



وهناك ممارسة بسيطة أحاول أن أضعها أمامي في مثل هذه المواقف، ويمكن لأي مدرب تجربتها، قبل أن أقدم إجابتك، قم باتباع هذه الخطوات الثلاث القصيرة:

### توقف — استكشف — ثم تدخل.

توقف وقاوم أول إجابة تظهر في ذهنك.  
استكشف واطرح سؤالاً أو سؤالين يساعدان على فهم ما وراء العبارة الأولى.  
مثلاً:

- ماذا تقصد تحديداً؟
- ما الذي يجعلك ترى الأمر بهذه الطريقة؟
- ما الذي جربته حتى الآن؟
- ما الافتراض الذي تقوم عليه هذه النتيجة؟

ثم تأتي الخطوة الثالثة:  
تدخل بعد أن تتضح الصورة، قرر: هل يحتاج الشخص إلى معلومة؟ أم إلى سؤال إضافي؟ أم إلى تجربة؟ أم إلى رأي مهني؟

### تدخل

اختر التدخل المناسب

### استكشف

افهم ما وراء العبارة

### توقف

قاوم الإجابة الأولى

أحياناً يتضح لك بعد الاستكشاف أنه يحتاج بالفعل إلى أن تشرح له، وهذا طبيعي، فالهدف ليس تقليل الشرح، وإنما جعل تدخل المدرب أكثر دقة، وفي رأيي، هذه العقلية تقوم في جوهرها على الثقة.

الثقة بأن المتدرب ليس وعاءً فارغاً نملؤه بالمعلومات، وأنه قادر على التفكير، والمقارنة، واكتشاف بعض الإجابات، واتخاذ القرار، ودورنا ليس أن نسلبه هذه المسؤولية بحسن نية، بل أن نساعد على ممارستها.

وهنا ينتقل التدريب تدريجياً من التلقين إلى الاكتشاف، ومن مجرد اكتساب المعرفة إلى استخدامها في فهم الواقع واتخاذ القرار وصناعة التغيير. وهذا هو الموقع الذي يحتله مفهوم المدرب الموجه داخل هذه السلسلة.

ربما يكون السؤال الذي يستحق أن نجربه في ورشتنا القادمة بسيطاً جداً:  
**قبل أن تقدم إجابة تعرفها جيداً، اسأل نفسك: ماذا سيحدث لو لم أجب الآن... وطرحت سؤالاً بدلاً من ذلك؟**



# الاستماع العميق: هل تسمع ما يقوله المتدرب فعلاً؟

## استمع

انتبه للكلمات والتعديلات والتردد والتناقضات.

## انتظر

اترك مساحة قصيرة يكمل فيها المتدرب فكرته.

## استكشف

اختر نقطة مما سمعت واسأل عنها.



هل أستمع لأفهم، أم أنتظر دوري في الإجابة؟

## الاستماع العميق هل تسمع ما يقوله المتدرب فعلاً؟

ألاحظ أحياناً في الورش التدريبية أن أصعب لحظات الاستماع ليست عندما لا أفهم ما يقوله المتدرب، بل عندما أفهمه بسرعة! يبدأ أحد المشاركون في شرح موقف يواجهه في مشروعه، وبعد الجملة الثانية أو الثالثة تكون الإجابة قد بدأت تتشكل في ذهني: أعرف المشكلة.

مرّت عليّ حالة مشابهة.

لدي نموذج يمكن أن يساعده.

وربما أعرف حتى الشريحة التي شرحت فيها الموضوع قبل قليل.

### فانتظر فقط أن ينتهي من الكلام... لأبدأ أنا!

لكنني هنا، رغم أنني لم أقاطعه، قد لا أكون أستمع إليه فعلاً، أنا أستمع لأجيب! وهناك فرق كبير بين أن تنتظر دورك في الحديث، وبين أن تستمع لتفهم كيف يفكر الشخص الذي أمامك، وهذه، في رأيي، واحدة من أهم المهارات التي يحتاجها المدرب الموجه، فالاستماع في التدريب ليس مجرد التقاط الكلمات التي يقولها المتدرب. أحياناً تكون الكلمات هي الطبقة الأولى فقط.

خلفها قد يكون هناك:

افتراض لم ينتبه إليه.

أو تردد.

أو تناقض بين ما يقوله وما يفعله.

أو تعميم بناء على تجربة واحدة.

أو حتى فكرة يكررها منذ سنوات حتى أصبحت بالنسبة إليه حقيقة لا تحتاج إلى مراجعة.

وهنا لا يحتاج المدرب إلى أن يسمع ماذا قال المتدرب فقط، بل أن ينتبه أيضاً إلى كيف بنى فكرته.

المعنى  
ما وراء العبارة؟

الافتراضات  
كيف بنى فكرته؟

الكلمات  
ماذا قال؟

خذ مثالاً بسيطاً:

**يقول أحد رواد الأعمال: العملاء في هذا السوق يهتمون بالسعر فقط.**

من السهل أن نسمع العبارة وندخل مباشرة في نقاش عن التسعير والمنافسة والقيمة المقدمة، لكن الاستماع العميق قد يجعلنا نتوقف عند كلمة: (فقط)

- هل هي حقيقة؟
- هل جميع العملاء فعلاً كذلك؟
- هل اختبر صاحب المشروع عوامل أخرى؟
- هل المشكلة في السعر، أم في قدرته على إظهار قيمة المنتج؟

أنا هنا لا أبحث عن خطأ لغوي في كلامه، أنا أستمع إلى الافتراض الذي يقود قراره، وقد تكون قيمة الاستماع في هذه اللحظة أكبر من قيمة أي إجابة يمكن أن أقدمها.



المفارقة أن بعض المدربين أصحاب الخبرة العالية قد يجدون الاستماع أكثر صعوبة، ليس لأنهم لا يجيدونه، وإنما لأن لديهم مخزوناً كبيراً من التجارب والحلول، وكلما سمعوا مشكلة، ظهرت أمامهم بسرعة مجموعة من الإجابات.

وهذه ميزة مهنية مهمة، لكنها قد تتحول أحياناً إلى عائق إذا جعلتنا نصنف مشكلة المتدرب قبل أن نفهمها.

لذلك أصبحت أرى أن الاستماع العميق يحتاج إلى شيء من الانضباط الداخلي، أن أقاوم رغبتني في تفسير كل شيء بسرعة، وأن أسمح للمتدرب بأن يكمل فكرته حتى لو اعتقدت أنني فهمتها، وأن أترك أحياناً ثواني قليلة من الصمت بدل أن أملأ الفراغ مباشرة بالكلام.

ولهذا أحب تدريب نفسي على ممارسة بسيطة يمكن لأي مدرب تجربتها داخل ورشته القادمة:

### استمع — انتظر — استكشف

#### استمع: لا تتشغل أثناء حديث المتدرب ببناء الإجابة.

انتهبه إلى الكلمات التي يكررها، والتعميمات التي يستخدمها، والتردد، والتناقضات، وما يعطيه أهمية خاصة، وهنا ليس المطلوب تحليل كل كلمة، وإنما أن تكون حاضراً فعلاً مع ما يقوله.

#### استكشف

اسأل عما سمعت

#### انتظر

اترك مساحة

#### استمع

كن حاضراً

ثم انتظر: عندما ينتهي، لا تشعر بأن عليك الرد فوراً، اترك مساحة قصيرة.

أحياناً يكمل المتدرب حديثه من تلقاء نفسه بعد هذه المساحة ويقول شيئاً أكثر أهمية مما قاله في البداية، وقد لاحظت أن العبارة الأولى كثيراً ما تصف المشكلة، بينما تكشف العبارة التالية شيئاً من طريقة التفكير خلفها.

ثم استكشف: بدل الانتقال مباشرة إلى النصيحة، اختر شيئاً واحداً مما سمعته واسأل عنه.

مثلاً: قلت إن هذا يحدث دائماً... ماذا تقصد بدائماً؟

أو: لاحظت أنك ذكرت هذه النقطة أكثر من مرة، ما أهميتها بالنسبة لك؟

أو ببساطة: هل هناك شيء آخر؟ وهذا السؤال يبدو عادياً جداً، لكنه يمنح الشخص رسالة مهمة مفادها أي لم أستعجل إغلاق حديثك، وما زالت هناك مساحة للتفكير بصوت مسموع.



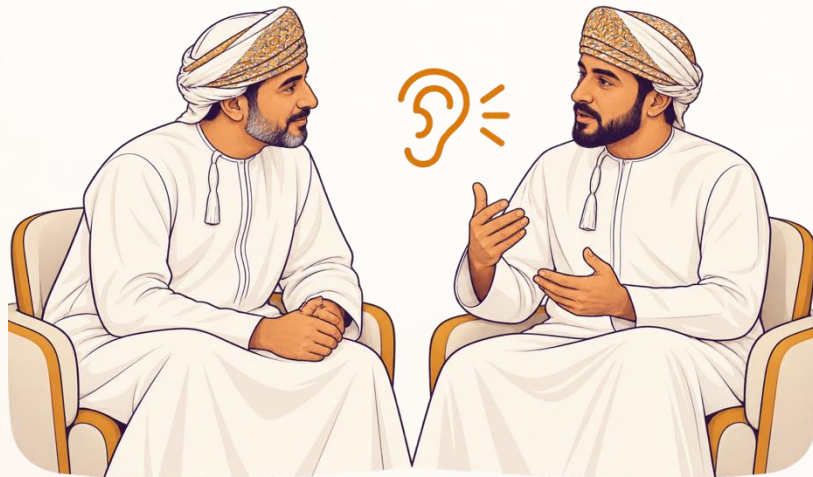
وهنا تحدث أحيانًا نقلة جميلة في الحوار، فقد يبدأ رائد الأعمال بالقول :

فريقي لا يأخذ العمل بجدية.

**وبعد مساحة من الاستماع والاستكشاف يقول :ربما المشكلة أنني لا أوضح لهم ما أتوقعه منهم أصلًا.**

لم نضع هذه الإجابة في فمه، ولم نقدم له محاضرة عن إدارة الأداء، هو وصل إلى زاوية مختلفة لأنه وجد مساحة يسمع فيها تفكيره هو، وهذا يجعلني أرى الاستماع بصورة مختلفة، الاستماع ليس فقط وسيلة يستخدمها المدرب حتى يجمع معلومات كافية ليقدّم إجابة أفضل، أحيانًا يكون الاستماع نفسه تدخلًا تدريبيًا، لأن الإنسان عندما يجد من يستمع إليه باهتمام، دون استعجال ودون حكم، يبدأ في ترتيب أفكاره بطريقة مختلفة.

وهذا لا يعني أن المدرب يصبح صامتًا طوال الوقت، ولا يعني أن نتجاهل المعرفة التي لدينا، بل يعني أن تكون الإجابة نتيجة للفهم، لا بديلاً عنه، فالاستماع العميق يجعل السؤال أدق، ويجعل الشرح في مكانه الصحيح، ويجعل تدخل المدرب أقرب إلى المشكلة الحقيقية بدل المشكلة التي افترض أنها موجودة.



وفي المقال السابق تحدثنا عن عقلية المدرب الموجه، وعن أهمية ألا نتسرع في التفكير بدلًا عن المتدرب، وأرى أن الاستماع العميق هو أول اختبار حقيقي لهذه العقلية، لأنك لا تستطيع أن تساعد شخصًا على التفكير إذا كنت منشغلًا أثناء حديثه بما ستقوله أنت. وربما تكون تجربة بسيطة في ورشتك القادمة كافية:

**عندما ينتهي أحد المشاركين من شرح موقفه، لا تجب مباشرة. استمع. انتظر قليلًا. ثم استكشف.**

ولاحظ ما الذي سيغير في الحوار عندما تمنح المتدرب مساحة إضافية للتفكير قبل أن تمنحه إجابتك، وهنا يصبح السؤال الذي يستحق أن يطرحه كل مدرب على نفسه:

**عندما يتحدث المتدرب أمامي، هل أستمع لأفهم ما يفكر فيه... أم أستمع فقط حتى يحين دوري في الإجابة؟**

أم أنتظر دوري لأجيب؟

**أستمع لأفهم**

**تدخل أنسب**

للمشكلة

**سؤال أدق**

للفكرة

**فهم أعمق**

للمتدرب

# الأسئلة القوية: عندما يصبح السؤال أهم من الإجابة



## فحص النية

هل أريد فهم تفكيره أم إيصاله إلى فكري؟

## فتح التفكير

ما الذي منعك من تنفيذ الخطة؟

## مساحة الإجابة

سؤال واحد، ثم استماع كامل.

السؤال الجيد ينتمي إلى حديث المتدرب،  
ويترك له مساحة ليبحث عن إجابته.

في إحدى الجلسات التدريبية، كان أحد رواد الأعمال يتحدث عن مشكلة تتكرر معه في إدارة فريقه، قال:

أشعر أن الموظفين ينتظرون مني كل شيء، ولا أحد يبادر.

كنت أستطيع أن أسأله: ألا تعتقد أنك تحتاج إلى تفويضهم بشكل أكبر؟

السؤال يبدو جيداً في ظاهره، لكنه في الحقيقة ليس سؤالاً كاملاً، فأنا وضعت الإجابة داخله مسبقاً، حيث قلت له بطريقة غير مباشرة: المشكلة في التفويض، والحل أن تفوض أكثر، أي أنني لم أساعده على التفكير بقدر ما حاولت أن أقوده إلى إجابتي أنا.

وهنا بدأت أنتبه إلى فرق مهم بين أن يطرح المدرب سؤالاً، وأن يطرح سؤالاً يفتح التفكير، فليس كل سؤال يعتبر سؤالاً توجيهياً، فبعض الأسئلة ليست سوى نصائح وضعت في نهاية الجملة علامة استفهام، بعضها الآخر نستخدمه لإثبات ما نعتقد أصلاً:

- أليس من الأفضل أن...؟
- ألا تعتقد أن المشكلة بسبب...؟
- لماذا لا تجرب...؟

هي أسئلة من الناحية اللغوية، لكن المتدرب يعرف غالباً ما الإجابة التي ننتظرها منه، وهنا تقل قيمة السؤال.

بعد أن تحدثنا في المقال السابق عن الاستماع العميق، تأتي الخطوة الطبيعية التالية: إذا استمعت جيداً، فماذا استسأل؟

في رأيي، السؤال القوي لا يقاس بمدى ذكائه أو تعقيده، فأحياناً يكون أفضل سؤال في الجلسة من أربع كلمات فقط، لكنه يجعل الشخص يتوقف. يعيد النظر. يربط بين أشياء لم يكن يربط بينها، أو يسمع نفسه وهو يقول شيئاً لم ينتبه إليه من قبل.

### أثر السؤال

رؤية جديدة

### مساحة السؤال

اكتشاف التجربة

### نية السؤال

فهم التفكير

لنعد إلى صاحب المشروع الذي يرى أن فريقه لا يبادر، بدل أن أسأله:  
ألا تحتاج إلى تفويضهم أكثر؟

**يمكن أن أسأل: متى كانت آخر مرة بادر فيها أحدهم؟**  
**قد يذكر موقفًا حدث بالفعل، فأسأله: ما المختلف في ذلك الموقف؟**

وربما يكتشف أثناء الحديث أنه في تلك المهمة تحديدًا أعطى الموظف صلاحية واضحة، بينما في بقية الأعمال يطلب المبادرة ثم يراجع كل التفاصيل بنفسه، هنا أنا لم أخبره بأن عليه التفويض، بل هو بدأ يرى بنفسه علاقة لم تكن واضحة له قبل السؤال.

وهذه بالنسبة لي إحدى أهم وظائف السؤال التوجيهي: أن يساعد المتدرب على رؤية ما لا يظهر له عندما يكتفي بوصف المشكلة.  
لكن كيف نصنع مثل هذه الأسئلة؟

هناك ممارسة بسيطة أصبحت أجدها مفيدة جدًا قبل أن أطرح السؤال،  
أسأل نفسي سريعًا:

**هل أريد أن أفهم تفكيره... أم أريد أن أوصله إلى فكرتي؟**

إذا كانت الإجابة الثانية، فغالبًا يحتاج سؤالي إلى إعادة صياغة، خذ مثلًا هذا السؤال:



ألا تعتقد أن سعرك منخفض لأنك تخشى فقدان العملاء؟  
لقد قدمت التشخيص كاملاً، لكن يمكنني أن أقول:

### **ما الذي يجعلك متردداً في رفع السعر؟**

في السؤال الأول أنا أبحث عن موافقته، في الثاني أنا أبحث عن فهمه هو للموقف.

وهناك بعض التحولات الصغيرة في صياغة الأسئلة يمكن أن تحدث فرقاً كبيراً داخل الحوار، فبدلاً من:  
لماذا لم تنفذ الخطة؟  
يمكن أن أسأل:

### **ما الذي منعك من تنفيذها؟**

الأولى قد يسمعها المتدرب باعتبارها مساءلة أو لوماً، أما الثانية فتدعوه إلى استكشاف العائق،  
وبدلاً من:

هل جربت التسويق الرقمي؟  
يمكن أن أسأل:

### **ما القنوات التي جربتها حتى الآن، وماذا تعلمت منها؟**

وبدلاً من:

هل فريقك غير مؤهل؟  
يمكن أن أسأل:

### **ما الذي يستطيع الفريق القيام به جيداً الآن، وأين تظهر الفجوة؟**

لاحظ أن الفرق ليس في الكلمات فقط، الفرق في نوع التفكير الذي يستدعيه السؤال.

#### **الفجوة**

أين تظهر؟

#### **التجربة**

ماذا تعلمت؟

#### **العائق**

ما الذي منعك؟

بعض الأسئلة تستدعي إجابة سريعة: (نعم / لا / ربما).  
أما السؤال القوي فيدفع الشخص إلى البحث في تجربته، وتفسير موقفه،  
ومراجعة افتراضاته، وهناك خطأ آخر أراه شائعاً في التدريب:  
أن نسأل ثلاثة أسئلة في سؤال واحد، لماذا حدث ذلك؟ وهل تحدثت  
معهم؟ وماذا ستفعل المرة القادمة؟  
وهنا في الغالب سيختار المتدرب السؤال الأسهل ليحيب عنه ويترك  
البقية.

**لهذا أصبحت أميل إلى قاعدة بسيطة: سؤال واحد... ثم استماع كامل.**  
لا تستعجل السؤال التالي فأحياناً نطرح سؤالاً جيداً ثم نفسده لأننا لا  
نحتمل ثانيتين من الصمت، فنبدأ في شرحه:  
أقصد مثلاً هل يمكن أن تكون المشكلة في...؟، وفجأة عدنا إلى تقديم  
الإجابة.

**السؤال القوي يحتاج إلى مساحة بعده، اطرحة، ثم اتركه يعمل.**



وكذلك من المهم أيضاً ألا يتحول الاهتمام بالأسئلة القوية إلى استعراض لغوي، فلسنا بحاجة إلى سؤال عميق في كل دقيقة من الورشة. ولا إلى جعل كل إجابة رحلة تأملية. أحياناً فقط يحتاج المتدرب إلى معلومة مباشرة. وأحياناً يحتاج إلى مثال. وأحياناً يحتاج إلى رأي مهني. لكن عندما نقرر أن نسأل، فمن المفيد ألا يكون السؤال مجرد محطة نمر بها قبل أن نقدم ما كنا نريد قوله أصلاً، هنا يصبح السؤال أداة حقيقية داخل التدريب، يساعد المتدرب على: اكتشاف افتراض أو تحديد مشكلة بدقة أكبر أو رؤية خيار جديد أو تحمل مسؤولية قرار ولهذا أرى أن مهارة السؤال لا تبدأ من حفظ قائمة طويلة من (أسئلة الكوتشينغ)، يمكن أن تحفظ خمسين سؤالاً ولا تطرح سؤالاً واحداً مناسباً. **البداية الحقيقية هي أن تستمع لما يقوله الشخص، ثم تسأل سؤالاً ينتمي إلى حديثه هو، لا إلى الإجابة الموجودة في ذهنك أنت.**

| افتراض | خيار | قرار           |
|--------|------|----------------|
| يكتشفه | يراه | يتحمل مسؤوليته |

وفي جلستك التدريبية القادمة، جرب تجربة صغيرة:  
قبل أن تطرح سؤالاً على أحد المشاركين، توقف للحظة واسأل  
نفسك: هل في سؤالي إجابة مخفية أريد منه أن يوافقني عليها؟

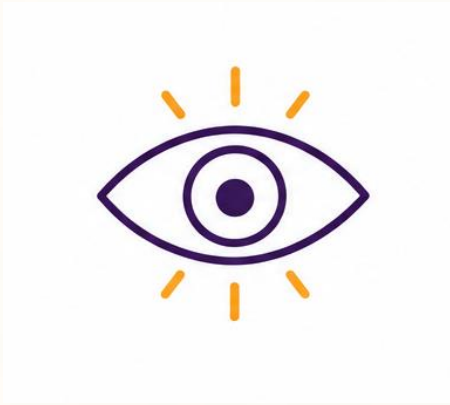
إذا وجدت واحدة، احذفها... وأعد السؤال.

وقد تكتشف أن تغيير سؤال واحد لا يغير الإجابة فقط، بل يغير طريقة  
تفكير المتدرب كلها.

وأنت كمدرّب، أيهما تجد أنه الأصعب عليك :  
أن تعرف السؤال المناسب... أم أن تقاوم الرغبة في وضع إجابتك داخل  
السؤال ؟



# بناء الوعي مساعدة المتدرب على رؤية ما لم يكن يراه



## لاحظ

التقط النمط أو الفجوة بين القول والفعل.

## اعكس

أعد ما سمعته بصورة محايدة.

## استكشف

ماذا تلاحظ وأنت تسمع العبارتين معاً؟

يعيد الانعكاس المحايد  
كلام المتدرب إليه ليكتشف العلاقة بنفسه.

## ساعد المتدرب على رؤية ما لم يكن يراه

في بعض الحوارات التدريبية، لا تكون المشكلة أن المتدرب يفتقر إلى الحل، بل إنه لا يرى المشكلة من الزاوية التي تسمح له أصلاً بالوصول إلى الحل. قد يقول رائد أعمال: فريقتي لا يتحمل المسؤولية، ويكون مقتنعاً تماماً بأن المشكلة في الفريق.

وقد يقول آخر: السوق لا يتقبل سعري. ويرى أن السعر هو السبب الواضح في ضعف المبيعات.

ويقول ثالث: ليس لدي وقت للتخطيط. وكأن المشكلة الحقيقية هي عدد الساعات المتاحة في اليوم.

في مثل هذه المواقف، نستطيع أن نقدم نصائح كثيرة ومفيدة، لكن أحياناً يكون التدخل الأكثر قيمة هو أن نساعد الشخص على رؤية شيء لم يكن يراه في الموقف، وهنا تبدأ مهارة بناء الوعي.

في المقال السابق تحدثنا عن الأسئلة القوية، وكيف يمكن للسؤال أن يفتح مساحة جديدة للتفكير، لكن السؤال ليس غاية في ذاته، نحن لا نسأل لكي نبدو كمدرّبين يجيدون التوجيه (الكوتشينغ).

**نسأل لأن السؤال الجيد قد يجعل المتدرب يلاحظ علاقة، أو افتراضاً، أو نمطاً في سلوكه لم يكن ظاهراً له من قبل.**

وهذا بالنسبة لي هو جوهر بناء الوعي.

**أن يرى المتدرب الصورة بصورة أوضح مما كان يراها قبل الحوار.**



لنعد إلى رائد الأعمال الذي يقول: فريقي لا يتحمل المسؤولية، لو تعاملنا مع العبارة كما هي، فقد نبدأ في الحديث عن التحفيز والتفويض والوصف الوظيفي، لكن ماذا لو سألناه: عندما يتخذ أحد أفراد الفريق قراراً من تلقاء نفسه، ماذا يحدث عادة؟

قد يجيب: أراجعه معه، وإذا لم يكن القرار مناسباً أطلب منه تعديله.  
نسأل: وكم مرة تتدخل في القرارات التي يتخذونها؟  
فيقول: في أغلب الأحيان... لأنني أريد أن أتأكد أن الأمور تسير بشكل صحيح.

**ثم نسأل: كيف تعتقد أن ذلك يؤثر في استعدادهم لاتخاذ القرار من دون الرجوع إليك؟**

هنا قد يحدث شيء مختلف.

**الرجل الذي بدأ الحوار مقتنعاً بأن المشكلة هي: فريقي لا يتحمل المسؤولية، قد يبدأ في رؤية علاقة بين سلوكه هو وبين السلوك الذي يشترك فيه.**

لم نقل له: أنت سبب المشكلة، ولم نحاول إثبات خطئه، نحن فقط ساعدناه على رؤية جزء من الصورة كان خارج انتباهه، وهذا فرق مهم، فبناء الوعي لا يعني أن يخبر المدرب المتدرب بما لا يراه، بل أن يساعده على اكتشافه بنفسه.

لأن هناك فرقاً كبيراً بين أن أقول لشخص: أنت لا تفوض فريقك بشكل كافٍ، وبين أن يصل هو، من خلال الحوار، إلى القول:

**ربما أنا أطلب منهم المبادرة، لكنني في الوقت نفسه لا أترك لهم مساحة حقيقية لاتخاذ القرار، في الحالة الأولى حصل على رأيي، في الثانية حصل على وعي جديد بسلوكه.**

والوعي الذي يكتشفه الإنسان بنفسه غالباً ما يكون أصعب في تجاهله، لكن كيف يساعد المدرب على بناء هذا النوع من الوعي؟

**وعى جديد**

ملاحظة العلاقة

**استجابة الفريق**

يرجع إليه

**سلوك القائد**

يراجع كل قرار

هناك ممارسة بسيطة أجدها مفيدة، تقوم على ثلاث حركات:

**لاحظ — اعكس — استكشف**

**لاحظ:** استمع إلى ما يقوله المتدرب، لكن انتبه إلى الأنماط خلف الكلام.

- هل يكرر عبارة معينة؟
- هل يعمم؟
- هل يتحدث كثيراً عما يفعله الآخرون ولا يذكر دوره؟

**هل توجد فجوة بين ما يقول إنه يريد وبين ما يفعله فعلياً؟**

مثلاً يقول: أريد أن يعتمد الفريق على نفسه.  
ثم بعد دقائق يقول: لكنني أحب أن أراجع كل شيء قبل اعتماده.  
هنا توجد مادة مهمة لبناء الوعي.  
ثم تأتي الخطوة الثانية:

**اعكس: بدل أن تفسر له الموقف، أعد إليه ما سمعته بصورة محايدة.**  
**يمكن أن تقول: أسمع منك أنك تريد من الفريق مزيداً من الاستقلالية، وفي الوقت نفسه تراجع معظم قراراتهم قبل اعتمادها.**

ثم توقف. فأحياناً يكفي أن يسمع الإنسان عبارتين كان يقولهما منفصلتين وقد وضعتا أمامه معاً حتى يرى التناقض بنفسه.  
**الانعكاس هنا ليس حكماً، فلا نقول: أنت متناقض، نحن فقط نضع المرأة أمامه.**

**ثم استكشف: بعد أن تعكس ما لاحظته، اسأل: ماذا تلاحظ وأنت تسمع العبارتين معاً؟**

**أو: ما العلاقة التي تراها بينهما؟**

**أو: ما الذي أصبح أوضح لك الآن؟**

هذه الأسئلة تختلف عن الأسئلة التي تبحث عن معلومة، فهي أسئلة تساعد المتدرب على تفسير ما بدأ يراه، ويمكن تطبيق الفكرة على مواقف كثيرة.

رائد أعمال يقول: ليس لدي وقت لتطوير المشروع، ثم نكتشف من حديثه أنه يقضي معظم يومه في متابعة تفاصيل تشغيلية يستطيع آخرون القيام بها. بدل أن نقول: أنت بحاجة إلى إدارة وقتك بشكل أفضل.

يمكن أن نعكس له: تقول إن تطوير المشروع أولوية بالنسبة لك، لكن معظم وقتك يذهب إلى الأعمال التشغيلية اليومية. ثم نسأله: ماذا يخبرك ذلك عن طريقة توزيعك للأولويات في يومك؟ السؤال هنا لم يقدم الحل لكنه جعل المشكلة تنتقل من: ليس لدي وقت إلى سؤال أعمق: كيف أستخدم الوقت المتاح لي؟

وهنا تبدأ إمكانية التغيير.



استكشف

ما أصبح أوضح

اعكس

ما سمعته

لاحظ

الأنماط

وأعتقد أن أحد الأخطاء التي قد يقع فيها المدرب عند محاولة بناء الوعي هو استعجال اللحظة، نلاحظ شيئاً مهماً، فنريد أن نخبر المتدرب به فوراً. لكن كلما أمكن، من الأفضل أن نقاوم هذه الرغبة قليلاً، فالهدف ليس أن نثبت أننا فهمنا المشكلة قبل المتدرب.

### الهدف أن يراها هو.

ولهذا فإن بناء الوعي يحتاج إلى الاستماع الذي تحدثنا عنه، والأسئلة التي ناقشناها، لكنه يضيف إليهما مهارة ثالثة:

**أن تعرف ماذا تعكس للمتدرب من كلامه حتى يرى الصورة بصورة مختلفة.**

وقد تكون تجربة بسيطة مفيدة في ورشتك القادمة، عندما تسمع أحد المشاركين يقول فكرتين بينهما فجوة أو تناقض، لا تفسرهما له مباشرة.

### قل له ما سمعته فقط، ثم اسأل: ماذا تلاحظ؟

واترك له المساحة، ففي بعض الأحيان، أفضل ما يقدمه المدرب ليس فكرة جديدة يضيفها إلى عقل المتدرب...

**بل مرآة جيدة تساعد على رؤية ما كان موجوداً أمامه طوال الوقت. وأنت كمدرّب، عندما تلاحظ شيئاً لا يراه المتدرب بعد: هل تميل إلى إخباره به مباشرة، أم تستطيع أن تساعد على اكتشافه بنفسه؟**

### اكتشاف

يصل إليه بنفسه

### انعكاس

بلا حكم

### استماع

لما يقوله

# التحدي البناء كيف تتحدى المتدرب دون أن تضعه في موقف دفاعي؟



## استأذن

هل يمكن أن ننظر إلى الافتراض من زاوية أخرى؟

## اختبر

ما الدليل؟ ومتى لا تنطبق هذه الفكرة؟

## وسّع

ما تفسير آخر ممكن لهذا الموقف؟

احترام الشخص  
وفحص الفكرة، واختيار التوقيت والنبرة المناسبة.

### كيف تتحدى المتدرب دون أن تضعه في موقف دفاعي؟

في بعض اللحظات التدريبية، يكون الاستماع وحده غير كافٍ، تستمع جيداً، وتطرح أسئلة مناسبة، وتساعد المتدرب على رؤية الصورة من زوايا مختلفة... لكنك تلاحظ أن هناك فكرة يكررها باستمرار، وكأنها حقيقة محسومة لا تقبل النقاش.

يقول أحد رواد الأعمال مثلاً: المشكلة أن الموظفين اليوم لا يريدون تحمل المسؤولية.

أو: العميل العماني يبحث دائماً عن السعر الأرخص.

أو: لا أستطيع التفويض لأنني إذا لم أتابع بنفسي فلن ينجز العمل كما ينبغي.

**هنا يجد المدرب نفسه أمام قرار مهم: هل يمرر العبارة ويواصل الحوار؟ أم يتوقف ويتحدى الفكرة؟**

في رأيي، واحدة من أهم مهارات المدرب الموجه هي أن يعرف متى يحتاج المتدرب إلى الدعم، ومتى يحتاج إلى شيء من التحدي.

لكن التحدي هنا لا يعني الجدل، ولا يعني أن نثبت للمتدرب أنه مخطئ، ولا أن نستخدم خبرتنا لوضعه في زاوية دفاعية.

**التحدي البناء يعني أن نضع الفكرة أمام صاحبها بطريقة تساعد على اختبارها بدل الدفاع عنها.**



وهذا فرق كبير، فإذا قال لي أحد المشاركين: العملاء لا يقبلون السعر الذي أقدمه.

يمكنني أن أقول: هذا غير صحيح، العملاء مستعدون للدفع إذا وجدوا قيمة جيدة!

ربما تكون لدي خبرة تؤيد ما أقول، لكن ماذا يحدث غالبًا؟  
سيبدأ هو في البحث عن الأدلة التي تثبت أنه محق.  
لا، أنا أعرف السوق.  
جربت ذلك سابقًا.  
العملاء عندنا مختلفون.

تحول الحوار في لحظة من مساحة للتفكير إلى مواجهة بين رأيين.

**أما لو قلت: ما الذي يجعلك واثقًا بأن السعر هو السبب الرئيسي؟**

**ثم: هل لديك عملاء اشتروا بالسعر نفسه؟**

**ثم: إذا كان بعضهم قد اشترى، فما الذي كان مختلفًا لديهم؟**

**فنحن الآن لا نقاتل الفكرة، نحن نختبرها.**

وهنا تصبح مقاومة المتدرب أقل؛ لأنه لا يشعر أنني أحاول أخذ موقفه منه، بل أساعده على فحصه.

**وهذه نقطة مهمة جدًا في التحدي البناء: تحدّ الفكرة، لا صاحبها.**

## الدليل

ما الذي يدعمها؟

## الاستثناء

متى لا تنطبق؟

## الفكرة

نختبرها معًا

هناك فرق بين أن أقول: أنت متسرع في حكمك على الفريق.  
**وبين أن أقول: سمعت منك أكثر من مرة أن الفريق غير مبادر. ما الأدلة التي بنيت عليها هذا الحكم؟**  
**العبرة الأولى تصف الشخص، أما الثانية فتفحص الاستنتاج.**

والفرق بينهما قد يحدد ما إذا كان المتدرب سيبدأ في التفكير... أو سيبدأ في الدفاع عن نفسه.

في المقال السابق تحدثنا عن بناء الوعي، وعن أهمية أن نعكس للمتدرب ما نسمعه ونساعده على ملاحظة الأنماط، لكن أحياناً يرى المتدرب النمط، ومع ذلك يبقى متمسكاً بتفسير واحد.

هنا نحتاج إلى خطوة إضافية: أن نختبر صلابة هذا التفسير.

**وأجد أن هناك ممارسة بسيطة تساعدني في ذلك: استأذن — اختبر — وسّع**

استأذن: عندما تشعر أن التحدي قد يكون حساساً، لا تدخل عليه فجأة.

**يمكن أن تقول: هل تسمح لي أن أتحدى هذه الفكرة قليلاً؟**

**أو: هل يمكن أن ننظر إلى هذا الافتراض من زاوية أخرى؟**

قد تبدو هذه العبارات بسيطة، لكنها تغير طبيعة الحوار، فأنت لا تهاجم، أنت تدعو المتدرب إلى فحص فكرته معك.



ثم :اختبر، بالسؤال عن الدليل.

- ما الذي يدعم هذا الاستنتاج؟
  - متى حدث ذلك؟
  - هل يحدث دائماً أم في مواقف محددة؟
  - ما الحالات التي لا تنطبق عليها هذه الفكرة؟
- هذه الأسئلة مهمة لأننا كبشر نميل أحياناً إلى تحويل تجربة أو تجربتين إلى قاعدة عامة.

عميل رفض السعر، فنقول :السوق لا يقبل هذا السعر.  
موظف أخفق في مهمة، فنقول :لايمكن الاعتماد على الفريق.  
حملة تسويقية لم تنجح، فنقول :هذه المنصة لا تعمل معنا.

**التحدي هنا يساعد على فصل ما حدث عما استنتجناه مما حدث.**  
ثم تأتي الخطوة الثالثة:

وسّع :بعد اختبار الفكرة، ساعد المتدرب على رؤية تفسير آخر، ليس بأن تقدم له تفسيرك مباشرة، وإنما بأن تسأل:

**ما تفسير آخر ممكن لهذا الموقف؟**

**أو :لو افترضنا للحظة أن المشكلة ليست في السعر، فأين يمكن أن تكون؟**

**أو :كيف قد يصف أحد أفراد فريقك هذا الموقف من وجهة نظره؟**  
هنا يبدأ التفكير في التوسع.

وسّع

اختبر

استأذن

افتح تفسيراً آخر

اسأل عن الدليل

ادع إلى الفحص

خذ مثلاً مديراً يقول: موظفي الجديد يفتقر إلى المبادرة. يعود إليّ في كل قرار.

**يمكن أن نتحداه بالسؤال: هل المشكلة أنه لا يريد اتخاذ القرار، أم أنه لا يعرف حدود الصلاحية التي يملكها؟**

**ثم نسأل: كيف يعرف أي القرارات يستطيع اتخاذها دون الرجوع إليك؟**  
قد يكتشف المدير أن ما وصفه في البداية بأنه (ضعف شخصية) قد يكون في جزء منه نتيجة غموض في التفويض.  
لاحظ أننا لم نقل له: أنت السبب.  
ولم نقل: حكمك خاطئ.

ساعدناه فقط على فتح احتمال لم يكن حاضراً في تفسيره الأول، وهنا تكمن قيمة التحدي البناء، فدور المدرب الموجه ليس أن يوافق المتدرب دائماً حتى يشعر بالارتياح.

واعتقد أن بعض الحوارات التدريبية تفقد جزءاً كبيراً من قيمتها عندما يتحول الدعم إلى مجاملة، فإذا كان المتدرب يكرر افتراضاً يحد من خياراته، فمن مسؤوليتنا أحياناً أن نضع أمامه سؤالاً غير مريح قليلاً.

**لكن الفرق بين السؤال الذي يوقظ التفكير والسؤال الذي يثير الدفاع هو في الطريقة التي نقدمه بها.**

- النبرة.
- التوقيت.
- احترام الشخص.
- والتركيز على الفكرة لا على قيمته أو قدراته.

**والأهم من ذلك كله: أن يكون هدفنا من التحدي هو توسيع وعي المتدرب، لا إثبات ذكائنا نحن.**

في ورشتك القادمة، عندما تسمع أحد المشاركين يستخدم كلمات مثل:

- دائماً.
- مستحيل.
- كل العملاء.
- كل الموظفين.
- لا يوجد خيار آخر.

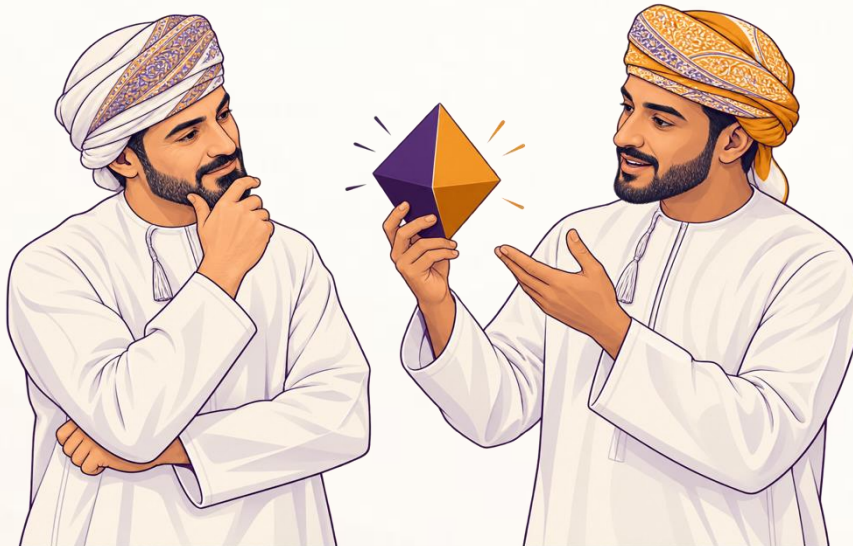
لا تتعجل في تصحيحه، توقف قليلاً.

- استأذن.
- اختبر الافتراض.
- ثم ساعده على توسيع الصورة.

فربما لا يحتاج المتدرب في تلك اللحظة إلى إجابة جديدة، قد يحتاج فقط إلى شخص يسأله باحترام:

**هل أنت متأكد أن هذه هي الطريقة الوحيدة لرؤية الموقف؟**

وأنت كمدرّب، أيهما أصعب عليك: أن تتحدى افتراض المتدرب... أم أن تفعل ذلك دون أن يشعر أنك تتحداه شخصياً؟



# من الوعي إلى الالتزام: كيف يتحول الحوار إلى فعل؟

## اختر

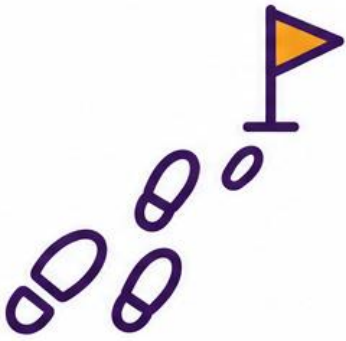
ما أهم تغيير تريد البدء به؟

## حدد

ماذا ستفعل تحديداً؟

## اللتزم

متى؟ وما العائق؟ وكيف ستعرف أنك نفذت؟



تكتمل لحظة الاكتشاف  
بخطوة يختارها المتدرب ويملك مسؤوليتها.

## من الوعي إلى الالتزام كيف يتحول الحوار إلى فعل؟

في بعض الورش، نصل إلى لحظة جميلة جدًا، يتوقف أحد المشاركين قليلًا، ثم يقول: الآن فهمت أين المشكلة.

أو: لم أكن أرى الموضوع بهذه الطريقة من قبل.

أو: أعتقد أنني عرفت ما الذي أحتاج إلى تغييره.

وهنا يشعر المدرب أن الحوار نجح، وقد يكون قد نجح فعلاً.

**لكنني بدأت أرى أن هناك سؤالاً آخر يجب أن ننتبه إليه وهو: ماذا سيحدث بعد أن فهم؟**

لأن الوعي، مهما كان مهماً، لا يضمن وحده حدوث التغيير، فقد يكتشف رائد الأعمال أنه لا يفوض فريقه بالشكل الكافي، وقد يدرك أن خوفه من رفع السعر مبني على افتراض لم يختبره، وقد يرى أن المشكلة التي ينسبها إلى السوق تبدأ في الحقيقة من طريقة عرضه للقيمة.

كل هذا مهم، لكن إذا انتهى الحوار عند لحظة: نعم... الآن أصبحت الصورة واضحة، ثم عاد المتدرب إلى عمله بالطريقة نفسها، فسيبقى أثر التدريب محدوداً.

**وهنا ننتقل من مرحلة بناء الوعي إلى مرحلة أخرى لا تقل أهمية: تحويل الوعي إلى التزام.**

وهذا لا يعني أن نتحول إلى مراقبين للمتدربين، ولا أن نضغط عليهم بعبارات من نوع: يجب أن تفعل كذا.

ولا أن نغادر كل حوار بقائمة طويلة من المهام، بل أن نساعد المتدرب على أن يحدد بنفسه:

**ما الذي سيفعله الآن بعد أن أصبح يرى الموقف بصورة مختلفة؟**

خذ مثالاً: رائد أعمال يصل أثناء النقاش إلى أن السبب في اعتماد فريقه المستمر عليه ليس ضعف الموظفين فقط، بل عدم وضوح الصلاحيات التي منحهم إياها.

هذه لحظة وعي جيدة، ويمكن عندها أن أقول له:

إذن عليك أن تضع مصفوفة صلاحيات واضحة للفريق.

قد تكون النصيحة صحيحة، لكن ماذا لو سألته بدلاً من ذلك:

**بناءً على ما اكتشفته الآن، ما الشيء الذي ترى أنك بحاجة إلى تغييره أولاً؟**

قد يقول:

أحتاج أن أحدد القرارات التي يستطيع كل موظف اتخاذها دون الرجوع إليّ. هنا حدث فرق صغير لكنه مهم، لم تعد الخطوة مهمتي أنا التي طلبت منه تنفيذها، فلقد أصبحت قراره هو.

**ثم يمكن أن أسأله: ما أول موقف تستطيع تجربة ذلك فيه؟**

فيقول: لدينا اجتماع الفريق يوم الاثنين، وسأبدأ بثلاثة أنواع من القرارات التي سأفوضها لهم.

الآن أصبح لدينا شيء مختلف تماماً عن مجرد الفهم، لدينا سلوك محدد، وهذا ما يجعلني أرى أن من أخطاء بعض الحوارات التدريبية أن تنتهي عند أفضل جملة فيها.

نصل إلى اكتشاف قوي، فنعتبر المهمة مكتملة، لكن أحياناً تكون أهم ثلاث دقائق في الحوار هي الدقائق التي تأتي بعد الاكتشاف.

كيف ننتقل إذن من الوعي إلى الفعل؟  
أجد أن هناك ثلاث خطوات بسيطة تساعد على ذلك: اختر — حدّد —  
التزم

اختر: لا تحاول تحويل كل ما ظهر في الحوار إلى خطة عمل.  
اسأل: ما أهم شيء تريد أن تبدأ به؟

أو: إذا كان عليك اختيار تغيير واحد فقط نتيجة لهذا الحوار، فما هو؟  
هذه الخطوة مهمة لأن المتدرب قد يصل إلى خمس استنتاجات جيدة في  
الوقت نفسه.  
لكن خمس نوايا لا تساوي بالضرورة خطوة واحدة يتم تنفيذها، فأحياناً  
تكون قوة الحوار في القدرة على تحديد الأولوية.  
ثم:

حدّد كلمات مثل:

- سأهتم أكثر.
- سأحاول التفويض.
- سأطور التسويق.
- سأحدث مع الفريق.

ليست خطوات واضحة بعد، لذلك نحتاج إلى سؤال يساعد على تحويل  
النية إلى فعل يمكن ملاحظته:



ماذا ستفعل تحديداً؟

إذا قال: سأفوض أكثر.

يمكن أن نسأل: ما المهمة أو القرار الذي ستفوضه؟ ولمن؟

وإذا قال: سأحدث مع العملاء.

نسأل: كم عميلاً؟ وما الذي تريد أن تعرفه منهم؟

وإذا قال: سأراجع الأسعار.

نسأل: ما الذي ستراجعه أولاً، وبأي بيانات ستبني قرارك؟

هنا تتحول الفكرة من عنوان عام إلى سلوك واضح ثم تأتي بعدها الخطوة الثالثة:

التزم: وهذه لا تعني أن نطلب من المتدرب وعداً كبيراً، بل أن نساعد على وضع الخطوة داخل الواقع.

متى ستفعل ذلك؟

ما الذي قد يمنعك؟

كيف ستعرف أنك نفذت ما قررت؟

هذه الأسئلة تبدو بسيطة، لكنها تنقل الحوار من منطقة: فكرة جيدة. إلى: هذا ما سأقوم به.



وأعتقد أن هناك فرقاً مهماً بين المساءلة والضغط.  
المساءلة في الحوار التوجيهي لا تعني أن أتحمل أنا مسؤولية دفع  
المتدرب إلى التنفيذ، ولا أن أشعر بالنجاح إذا فعل وبالفشل إذا لم يفعل.  
دوري هو أن أساعده على رؤية مسؤوليته بوضوح، ولهذا أفضل الأسئلة  
التي تعيد القرار إلى صاحبه.

بدل: هل تعدي أنك ستنفذ ذلك؟

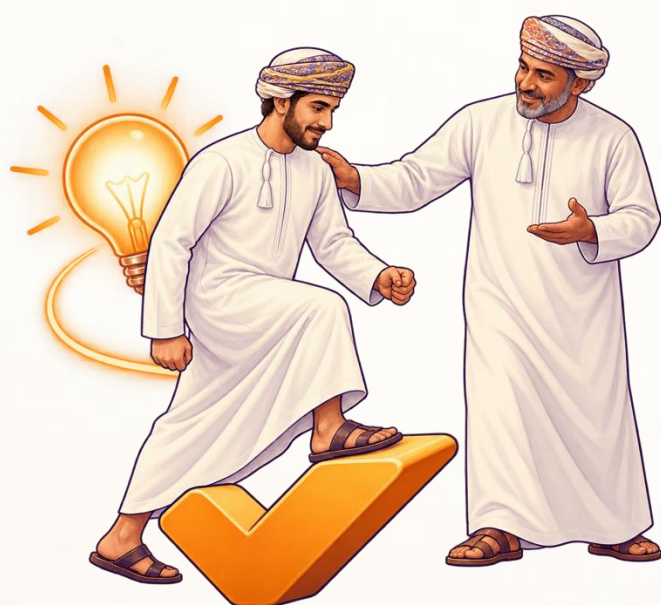
**يمكن أن أسأل: ما مدى التزامك بهذه الخطوة؟**

وبدل: لماذا لم تنفذ ما اتفقنا عليه؟

**يمكن في اللقاء التالي أن أسأل: ماذا حدث عندما حاولت تنفيذ ما  
قررت؟**

الفرق في اللغة يعكس فرقاً أعمق في العلاقة.

نحن لا نبني علاقة تعتمد على أن المدرب يلاحق والمتدرب ينفذ، نحن نريد  
أن يتعلم المتدرب أن يمتلك قراراته، ولهذا فإن الخطوة العملية ينبغي،  
قدر الإمكان، أن تأتي منه هو، وفي رأيي، هنا تكتمل الحلقة التي بدأناها  
في المقالات السابقة.



استمعنا بعمق.

طرحنا أسئلة تفتح التفكير.

ساعدنا المتدرب على رؤية ما لم يكن يراه.

وتحدينا بعض افتراضاته عندما احتاج الأمر.

**لكن كل ذلك يجب أن يصل في النهاية إلى سؤال بسيط: والآن، ماذا ستفعل بما أصبحت تعرفه؟**

في ورشتك القادمة، عندما يصل أحد المشاركين إلى لحظة اكتشاف جيدة، لا تنتقل مباشرة إلى النقطة التالية في العرض، توقف، وامنحه دقيقة أخرى.

**واسأله: ما الخطوة التي ستتخذها بناءً على هذا الاكتشاف؟**

ثم ساعده على جعلها أصغر، وأوضح، وأقرب إلى التنفيذ، فالقيمة الحقيقية للحوار التوجيهي لا تظهر فقط عندما يقول المتدرب: الآن فهمت.

**بل عندما يستطيع بعد ذلك أن يقول: وهذا ما سأفعله.**

**وأنت كمدرّب، أين تنتهي حواراتك غالباً: عند لحظة الفهم... أم عند قرار واضح يمكن للمتدرب أن يبدأ بتنفيذه؟**



# التفكير افصل الحقيقة عن الانطباع



## واقع

عاد الموظف إلى مديره قبل اتخاذ بعض القرارات.

## تفسير

يراه المدير مترددًا وغير قادر على المبادرة.

## افتراض

يخشى المدير أن تؤدي الصلاحية الأكبر إلى أخطاء.

ما الذي نعرفه فعلًا؟  
وما الذي ما زلنا نفترضه؟

في كثير من الحوارات التدريبية، لا تبدأ المشكلة من المشكلة نفسها، بل من التفسير الذي بنيناها حولها. يقول أحد رواد الأعمال: الموظف الجديد ضعيف الشخصية ولا يعتمد عليه.

ويقول آخر: العميل رفض العرض لأن السعر مرتفع.

ويقول ثالث: الفريق غير متعاون.

هذه العبارات تبدو للوهلة الأولى وكأنها تصف الواقع، لكنها في الحقيقة تجمع بين شيئين مختلفين:

**ما حدث فعلاً، وما فهمناه نحن مما حدث.**

وهنا تبدأ أولى خطوات المنهجية التي كنا نبنيها طوال هذه السلسلة:

### التفكير.

والتفكير بالنسبة لي لا يعني تعقيد المشكلة، بل العكس تماماً، يعني أن نفصل بين عناصرها حتى نستطيع رؤيتها بوضوح.

- ماذا حدث؟
- ماذا رأيته؟
- ماذا سمعت؟
- وما الذي استنتجته بعد ذلك؟

خذ المثال الأول.

يقول المدير: الموظف ضعيف الشخصية ولا يبادر.

لو تعاملنا مع العبارة كما هي، فقد نبدأ مباشرة في الحديث عن الثقة بالنفس، والمبادرة، وتحفيز الموظفين، لكن ماذا لو توقفنا قليلاً وسألنا: ما الذي حدث وجعلك تصفه بأنه ضعيف المبادرة؟

قد يقول: كلما كان أمامه قرار يرجع إليّ قبل أن يتخذه. هذه معلومة مختلفة)

**نسأل: هل يفعل ذلك في كل القرارات؟**

فيقول: لا، في القرارات المهمة فقط.

**ثم نسأل: هل اتفقتما مسبقاً على القرارات التي يستطيع اتخاذها بنفسه، والقرارات التي يجب أن يرجع إليك فيها؟**

فيتوقف قليلاً ويقول: في الحقيقة... لا.

لاحظ ما حدث، بدأنا من: الموظف ضعيف الشخصية.

**وانتهينا أمام واقع أكثر تحديداً: هناك موظف يرجع إلى مديره في بعض القرارات المهمة، ولم يتم توضيح حدود الصلاحيات له بشكل كافٍ.**

المشكلتان ليستا الشيء نفسه، الأولى حكم على الشخص، والثانية وصف لموقف يمكن التعامل معه، وهذا هو السبب الذي يجعلني أرى أن التفكير من أهم مهارات المدرب الموجه، لأننا إذا بدأنا من الاستنتاج، فقد نقدم حلاً لمشكلة لم نتأكد بعد من وجودها، أما إذا بدأنا من الوقائع، تصبح الصورة أكثر دقة.



وهنا أجد قاعدة بسيطة مفيدة جداً: واقع — تفسير — افتراض  
عندما يطرح المتدرب مشكلة، حاول أن تميز بين هذه الطبقات الثلاث.

### الواقع

ما الذي حدث ويمكن وصفه بصورة محددة؟  
الموظف عاد إليّ ثلاث مرات هذا الأسبوع قبل اتخاذ قرار. (هذه ملاحظة)

### التفسير

ماذا يعني هذا بالنسبة لك؟  
«أراه متردداً وغير قادر على المبادرة. (هذا تفسير)

### الافتراض

ما الذي تفترضه بناءً على هذا التفسير؟  
إذا أعطيته صلاحية أكبر، فقد يرتكب أخطاء. (هذا افتراض)

عندما تختلط الطبقات الثلاث، تظهر المشكلة وكأنها حقيقة واحدة  
متماسكة، لكن عندما نفصلها، يبدأ التفكير.



خذ مثالاً آخر.  
يقول رائد أعمال: العملاء لا يريدون منتجتي بسبب السعر.  
أسأل: ماذا حدث تحديداً؟  
فيقول: قدمت عشرة عروض ولم أغلق إلا صفقة واحدة). هذه واقعة)  
نسأل: وما الذي قاله العملاء الذين لم يشتروا؟  
فيقول: بعضهم قال إن السعر مرتفع، وبعضهم لم يرد، واثنان اختارا منافساً آخر.  
الآن بدأت الصورة تتغير.  
عبارة: العملاء لا يريدون المنتج بسبب السعر تحولت إلى مجموعة مواقف مختلفة.

- بعض العملاء ذكر السعر.
- وبعضهم لم يوضح السبب.
- وبعضهم اختار منافساً.

### هنا نستطيع أن نسأل: ما الذي نعرفه فعلياً، وما الذي ما زلنا نفترضه؟

هذا السؤال وحده قد يغير جودة القرار الذي سيأتي بعده. لأن القرارات السيئة لا تأتي دائماً من نقص المعلومات، فأحياناً تأتي من التعامل مع الافتراض وكأنه حقيقة.



وهناك ممارسة بسيطة يمكن للمدرب استخدامها عندما يسمع عبارات مثل:

- دائماً.
- لا أحد.
- كل العملاء.
- هو لا يهتم.
- الفريق كسول.
- السوق ضعيف.

لا تتعجل في الاعتراض، ولا تقل: هذا مجرد افتراض.

- **بل ابدأ بالتفكير، واسأل: ماذا حدث تحديداً؟**
- **ثم: ماذا رأيت أو سمعت بنفسك؟**
- **ثم: وما الذي استنتجته من ذلك؟**
- **وقد أضيف أحياناً: لو طلبت منك أن تصف الموقف دون استخدام أي صفة أو حكم، كيف ستصفه؟**

أحب هذا السؤال لأنه يجبرنا على العودة إلى المشهد نفسه.

بدل: الموظف مهمل.

نقول: تأخر في تسليم ثلاث مهام خلال الشهر الماضي.

بدل: العميل غير جاد.

نقول: طلب العرض مرتين ولم يتخذ قراراً حتى الآن.

وبدل: الفريق لا يتعاون.

نقول: في المشروع الأخير لم يشارك اثنان من أعضاء الفريق المعلومات مع بقية الزملاء في الوقت المطلوب.

**كلما أصبح الوصف أكثر دقة، أصبحت مساحة التفكير أكبر.**

والهدف هنا ليس أن نحول الحوار إلى تحقيق،  
ولا أن نطلب من المتدرب أدلة على كل كلمة يقولها.  
بل أن نساعدته عندما تكون اللغة التي يستخدمها قد بدأت تحجبه عن  
رؤية المشكلة كما هي.  
وهذا مهم لأن الكلمات التي نصف بها الموقف تؤثر في الحلول التي نراها.  
إذا قلت :موظفي كسول.  
فسأبحث غالباً عن حل لتحفيز الموظف.  
لكن إذا قلت :هو ينجز المهام المطلوبة، لكنه لا يبدأ أعمالاً جديدة إلا عندما  
أطلب منه.  
فقد أبدأ في التفكير في وضوح التوقعات، والصلاحيات، وطبيعة الدور،  
وآلية المتابعة.

**تغير الوصف، فتغيرت الخيارات، ولهذا أرى أن التفكير ليس مجرد خطوة  
تحليلية، إنه طريقة لإعادة المتدرب من الحكم على الواقع إلى رؤية  
الواقع.**

وهنا تبدأ المنهجية التي سنبنّي عليها المقالات القادمة.

قبل أن نسأل :ما الذي نريد؟

ومن المسؤول؟

وماذا سنفعل؟

**نحتاج أولاً إلى التأكد من أننا نفهم :ما الذي يحدث فعلاً؟**

في ورشتك القادمة، عندما يقول أحد المشاركين عبارة تحمل حكماً قوياً،  
جرب ألا تناقش الحكم مباشرة.

**اسأله فقط :لو حذفنا تفسيرك للحظة ...ماذا حدث تحديداً؟**

قد تتفاجأ أنت والمتدرب معاً بأن المشكلة التي بدأت بها المحادثة ليست  
تماماً المشكلة التي ظهرت بعد التفكير.

# التوضيح والتحديد ماذا نريد؟ ومن المسؤول؟

## النتيجة

ما الذي نريد أن يحدث تحديداً؟

## المسؤولية

ما الجزء الذي سأتحمل مسؤوليته؟

## التأثير

ما الذي أستطيع التأثير فيه دون السيطرة على النتيجة كاملة؟



وضوح المطلوب وتحديد المسؤولية يمهدان للانتقال إلى الفعل.

## التوضيح والتحديد ماذا نريد؟ ومن المسؤول؟

بعد أن نفكك المشكلة ونفصل بين ما حدث فعلياً وما استنتجناه منه، نصل إلى مرحلة تبدو بسيطة... لكنها في الحقيقة من أكثر المراحل التي يصعب تجاوزها بسرعة، فكثير من الحوارات تصبح أوضح بعد التفكير، لكن الوضوح في فهم المشكلة لا يعني أننا أصبحنا نعرف ماذا نريد بدلاً منها.

يقول أحد رواد الأعمال: أريد فريقاً أن يكون أكثر مبادرة.

ويقول آخر: أريد تحسين المبيعات.

وثالث: أحتاج إلى تنظيم وقتي بشكل أفضل.

كلها رغبات مفهومة، لكنها ما زالت واسعة.

ماذا تعني «المبادرة» تحديداً؟

كم نريد أن تتحسن المبيعات؟

وما الذي سيختلف فعلياً عندما يصبح الوقت «أكثر تنظيماً»؟

**وهنا تأتي الخطوة التالية في منهجية التدريب التوجيهي :**

### التوضيح والتحديد.

**التوضيح يعني أن نساعد المتدرب على الانتقال من المشكلة أو الرغبة العامة إلى نتيجة واضحة يستطيع وصفها.**

**أما التحديد فيعني أن نعرف: من المسؤول عن ماذا؟**

**وما الذي يقع داخل مساحة تأثير المتدرب فعلياً؟**



لنعد إلى المدير الذي يقول: أريد الموظفين أن يكونوا أكثر مبادرة. بعد أن فككنا الموقف في المقال السابق، ربما اكتشفنا أن الموظفين يرجعون إليه في بعض القرارات لأن حدود الصلاحيات لم تكن واضحة، الآن يمكن أن نسأله:

**إذا أصبح الفريق أكثر مبادرة كما تريد، فما الذي سنراه يحدث بشكل مختلف؟**

قد يقول: أريدكم أن يحلوا المشكلات اليومية دون أن يعودوا إليّ في كل مرة.

**نسأل: أي نوع من المشكلات؟**

فيقول: مثل شكاوى العملاء البسيطة، والتعديلات التشغيلية، وبعض القرارات المتعلقة بالموردين.

بدأت الصورة تصبح أكثر وضوحًا، لم نعد نتحدث عن (شخصية مبادرة) باعتبارها وصفًا عامًا.

أصبحنا نتحدث عن سلوك يمكن ملاحظته.

وهذا فرق مهم، فالنتيجة التي لا نستطيع وصفها غالبًا يصعب أن نعرف هل تحققت أم لا.

**ولهذا أجد سؤالًا بسيطًا مفيدًا جدًا: كيف ستعرف أن الوضع أصبح أفضل؟**

إذا قال رائد الأعمال: أريد زيادة المبيعات، يمكن أن نسأل:

**ما الذي تعتبره تحسنًا فعليًا؟**

- هل تريد زيادة عدد العملاء؟
- أم متوسط قيمة الصفقة؟
- أم معدل التحويل من الاستفسارات إلى المبيعات؟
- أم تكرار الشراء؟

قد تكون كلمة «المبيعات» تخفي وراءها أربع مشكلات مختلفة، وكلما أصبح الهدف أوضح، أصبحت الأسئلة التالية أكثر فائدة، لكن هناك مشكلة أخرى تظهر كثيراً بعد التوضيح، وهي أن المتدرب يحدد النتيجة المطلوبة... لكنه يضع مسؤوليتها بالكامل خارج نفسه.

يقول: أريد الموظفين أن يتغيروا.

أو: أحتاج العملاء أن يتفهموا قيمة المنتج.

أو: أريد الإدارة أن تعطيني مساحة أكبر.

قد تكون هذه المطالب منطقية، لكن السؤال التوجيهي هنا ليس:

كيف نجبر الآخرين على التغيير؟

**بل: ما الذي يقع ضمن تأثيرك أنت؟**

وهنا يبدأ التحديد.

خذ مثلاً صاحب المشروع الذي يقول: العملاء لا يفهمون قيمة المنتج.

**يمكن أن نسأله: ما الجزء الذي تستطيع أنت التأثير فيه؟**

ربما يقول: طريقة عرض المنتج.

ثم: المحتوى التسويقي.

ثم: الطريقة التي يشرح بها فريق المبيعات الفوائد.

الآن انتقلنا من شكوى عن العميل إلى مساحة يمكن لصاحب المشروع أن يعمل داخلها، وهذا لا يعني تحميله مسؤولية كل شيء، فليس كل ما يحدث تحت سيطرته.

لكن هناك فرقاً بين: السيطرة على النتيجة، والتأثير في العوامل المؤدية إليها.

أنا لا أستطيع أن أجبر العميل على الشراء، لكن:

- يمكنني تحسين العرض.
- وتوضيح القيمة.
- وتدريب فريق البيع.
- واختبار الأسعار.
- وفهم أسباب الرفض.

وهنا أجد ممارسة بسيطة مفيدة:

**النتيجة — المسؤولية — التأثير**

**ابدأ بـ: ما النتيجة التي تريد الوصول إليها؟**

**ثم: ما مسؤوليتك أنت في الوصول إليها؟**

**ثم: ما الذي تستطيع التأثير فيه حتى لو لم تستطع السيطرة على النتيجة كاملة؟**

هذه الأسئلة الثلاثة تمنع الحوار من الذهاب إلى أحد طرفين غير مفيدتين. الطرف الأول: أن يتحمل المتدرب مسؤولية كل شيء، حتى ما لا يملكه. والطرف الثاني: أن يضع كل المسؤولية على الآخرين، فيتحول الحوار إلى وصف طويل لما يجب عليهم هم أن يفعلوه.



خذ مثالاً آخر.

يقول مدير: أريد من الموظف أن يثق بنفسه ويتخذ قراراته.

**نسأل: ما الذي يقع تحت مسؤولية الموظف؟**

قد يقول: أن يدرس الموقف، وأن يتخذ القرار عندما يكون ضمن صلاحياته.

**ثم: وما الذي يقع تحت مسؤوليتك أنت؟**

قد يتوقف قليلاً ويقول: أن أوضح له حدود صلاحياته، وألا أتدخل في كل قرار بعد أن أفوضه.

الآن أصبح لدينا وضوح أفضل.

فالمشكلة لم تعد: كيف أجعل الموظف شخصاً مختلفاً؟

**بل: ما السلوك المطلوب منه؟ وما البيئة التي يجب أن أوفرها أنا حتى**

**أطلب منه هذا السلوك بعدل؟**

وهذه نقطة أراها شديدة الأهمية في التدريب التوجيهي، فأحياناً يدخل المتدرب الحوار وهو يريد تغيير شخص آخر:

- الموظف.
- الشريك.
- العميل.
- المدير.

والمدرّب الموجّه لا يقول له: ركّز على نفسك، ولا يحوله إلى متهم، بل يساعده بهدوء على التمييز بين:

• **ما أريده من الآخرين.**

• **وما أحتاج أنا إلى القيام به.**

وفي بعض الحالات، قد يكتشف المتدرب أن هناك خطوة يجب أن يطلبها من شخص آخر بوضوح، وهذا أيضاً جزء من المسؤولية.

فكون الأمر لا يقع تحت سيطرتي لا يعني أنني لا أستطيع أن أتحدث عنه، أو أتفاوض بشأنه، أو أطلبه.

لكن المهم ألا أبني خطتي كلها على انتظار شخص آخر حتى يتغير، ولهذا، بعد أن نفكك المشكلة في المرحلة السابقة، أحب أن يخرج الحوار في هذه المرحلة بإجابتين واضحتين:

**ما الذي نريد أن يحدث تحديداً؟**

**و: ما الجزء الذي سأتحمل مسؤوليته أنا؟**

بعدها فقط يصبح من المنطقي أن ننقل إلى الخطوة التالية: الاتفاق على ما سيتم فعله.

في ورشتك القادمة، عندما يقول أحد المشاركين: أريد أن تتحسن الأمور، لا تتعجل في البحث عن الحل.

**اسأله: ما الذي سيختلف تحديداً عندما تتحسن؟**

**ثم: وما الجزء الذي يقع ضمن مسؤوليتك أو تأثيرك؟**

فكلما أصبح المطلوب أوضح، والمسؤولية أكثر تحديداً، أصبح الانتقال إلى الفعل أسهل بكثير.

وختاماً كمدرّب، عندما يصف لك المتدرب ما يريد تغييره، فلا تكتفي بفهم الهدف... وإنما اعمل على مساعدته أيضاً على تحديد الجزء الذي يقع ضمن مسؤوليته فعلاً؟



# الاتفاق كيف نحول الحوار التوجيهي إلى التزام عملي؟



## ماذا؟

الخطوة المحددة التي سينفذها المتدرب.

## متى؟

موعد البداية أو التنفيذ.

## كيف سنعرف؟

دليل يمكن ملاحظته على تنفيذ الخطوة.

## ما العائق؟

ما الذي قد يمنع التنفيذ؟ وكيف سيتعامل معه؟

أصغر خطوة ذات معنى  
مع متابعة يحتفظ صاحب القرار بملكيتها.

قد يصل الحوار التدريبي إلى درجة عالية من الوضوح، يفهم المتدرب المشكلة، ويرى ما كان غائباً عنه، ويحدد النتيجة التي يريدها، ويعرف الجزء الذي يقع ضمن مسؤوليته.

ثم ينتهي الحوار بجملة مثل: ممتاز، سأعمل على الموضوع.

**وهنا أجد نفسي أحياناً أمام سؤال مهم: ماذا يعني بالضبط سأعمل على الموضوع؟**

- هل سيبدأ اليوم؟
- أم الأسبوع القادم؟
- وما الذي سيفعله تحديداً؟
- وكيف سيعرف أنه تقدم؟
- ومن الذي سيتابع ذلك؟

قد يبدو أن هذه التفاصيل الإدارية أكثر منها توجيهية، لكنها في الحقيقة هي التي تحدد ما إذا كان الحوار سيبقى فكرة جيدة... أم سيتحول إلى فعل.

وهنا نصل إلى الخطوة الرابعة في المنهجية التي بنيناها خلال المقالات الأخيرة:

### الاتفاق.

في مرحلة التفكير فصلنا الحقيقة عن الانطباع.

وفي التوضيح والتحديد عرفنا ماذا نريد، وما الجزء الذي يقع ضمن مسؤولية المتدرب.

**أما الآن فالسؤال هو: ما الذي سنفعله بهذا الوضوح؟**

الاتفاق في الحوار التوجيهي ليس وعداً يقدمه المتدرب للمدرب، ولا عقداً نفسياً يجعله يشعر بأنه ملزم بإرضائنا، بل هو عملية تساعد على تحويل قراره إلى خطوة واضحة يملكها هو.

خذ مثالاً، يقول مدير بعد حوار طويل: أصبحت أرى أنني أطلب من الفريق المبادرة، لكنني لم أوضح لهم حدود لصلاحيات.

**هذا اكتشاف مهم، أسأله: ما الذي تريد أن تفعله بناءً على ذلك؟**

فيقول: سأوضح لهم الصلاحيات.

**ما زلنا أمام نية جيدة، لكنها ليست اتفاقاً بعد، يمكن أن أسأله: ماذا يعني ذلك عملياً؟**

فيقول: سأجلس مع الفريق وأحدد القرارات التي يستطيعون اتخاذها دون الرجوع إليّ.

**أصبح الأمر أكثر وضوحاً، ثم: متى ستفعل ذلك؟**

فيقول: في اجتماع الاثنين القادم.

**ثم ربما أسأله: ما الذي تريد أن يخرج به الاجتماع؟**

فيجيب: قائمة واضحة بثلاثة أنواع من القرارات يستطيع الفريق اتخاذها مباشرة.

الآن أصبح لدينا شيء يمكن ملاحظته، لم نعد أمام سأحاول أن أفوض أكثر.

**بل أمام اجتماع محدد، في وقت محدد، ونتيجة واضحة، وهنا يبدأ الفرق بين النية والالتزام.**



وأجد أن الاتفاق الجيد يحتاج إلى أربعة عناصر بسيطة: ماذا؟ — متى؟  
— كيف سنعرف؟ — ما الذي قد يعطلنا؟

ماذا؟

ما الخطوة التي ستنفذها تحديداً؟ كلما كانت العبارة عامة، كان التنفيذ أصعب.

سأحسن علاقتي بالعملاء، عبارة جيدة، لكنها غير قابلة للملاحظة.  
أما: سأتواصل هذا الأسبوع مع خمسة عملاء سابقين وأسألهم عن سبب توقفهم عن الشراء، فهذه خطوة واضحة.

متى؟

من السهل أن يظل القرار معلقاً إذا لم يدخل إلى الزمن.  
قريباً.

عندما أجد وقتاً.

خلال الفترة القادمة.

كلها عبارات مريحة، لكنها تترك القرار مفتوحاً.

**السؤال البسيط: متى ستبدأ؟**

قد يكون كافياً لإخراج الفكرة من مساحة التمني إلى مساحة التنفيذ.



### ثم: كيف سنعرف ؟

لا أقصد هنا أن نحول كل شيء إلى أرقام، لكن من المفيد أن يعرف المتدرب ما الذي سيعتبره تنفيذًا للخطوة. إذا قال: سأعمل على تحسين التفويض.

**يمكن أن نسأل: ما الذي سيحدث خلال الأسبوع ويجعلك تقول إنك بدأت فعلًا؟**

قد يجيب: سأفوض قراراتي كنت أتخذهما بنفسني، وأسمح للموظفين باتخاذ القرار دون أن أعيده إليّ إلا في الحالات المتفق عليها.

**أصبح لدينا دليل على الفعل، ثم يأتي السؤال الذي أراه أحيانًا أهم من كل ما سبق: ما الذي قد يمنعك من تنفيذ ذلك؟**

هذا السؤال لا نطرحه للتشاؤم.

بل لأن المتدرب يعرف غالبًا عاداته وظروفه أكثر منا.

قد يقول: أعرف نفسي... عندما أرى أن القرار يتجه في اتجاه لا يعجبني سأدخل.

**هذه معلومة ثمينة، يمكن عندها أن نسأل: وماذا ستفعل عندما تشعر بالرغبة في التدخل؟**

الآن أصبح الاتفاق أكثر واقعية، فنحن لا نبني خطة على أفضل نسخة متخيلة من المتدرب، نحن نبنيها داخل ظروفه الحقيقية.

**وهناك نقطة أخرى أراها مهمة جداً: لا تجعل الاتفاق أكبر من اللازم.**

أحياناً نصل في نهاية الحوار إلى حماس مرتفع، فنضع خطة كاملة لتغيير المشروع أو السلوك خلال أسبوع، ثم يصطدم المتدرب بالواقع، فلا ينفذ شيئاً.

**أفضل أحياناً أن أسأل: ما أصغر خطوة ذات معنى تستطيع تنفيذها؟**

ليس أصغر خطوة لمجرد أن تكون سهلة، بل أصغر خطوة تبدأ بها الحركة، إذا كان رائد الأعمال يعاني من ضعف التواصل مع عملائه، فربما لا يحتاج فوراً إلى إعادة بناء نظام خدمة العملاء بالكامل.

قد يبدأ بثلاث مقابلات قصيرة مع عملاء حاليين، إذا كان المدير يريد تغيير طريقة التفويض، فقد لا يحتاج إلى إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، قد يبدأ بنوع واحد من القرارات.

**الخطوة الصغيرة المنفذة أفضل من خطة كبيرة مؤجلة، والاتفاق الجيد لا ينتهي بالضرورة عند سؤال: ماذا ستفعل؟**

**أحياناً نحتاج إلى مستوى إضافي من المسؤولية: كيف ستتابع نفسك؟**

قد يكتب المتدرب قراره، وقد يضع موعداً في تقويمه، وقد يراجع مع شريكه، وقد يعود في الجلسة التالية بما حدث، المهم أن تبقى المتابعة مرتبطة بملكيتة هو للقرار.

فأنا كمدرّب لا أريد أن أتحول إلى شرطي تنفيذي، ولا أريد أن ينفذ المتدرب فقط لأنه وعدني، الغاية أعمق من ذلك.

**أن يتعلم كيف يحول وعيه إلى قرار، وقراره إلى التزام، والتزامه إلى ممارسة، ولهذا أرى أن نهاية الحوار التوجيهي الجيدة لا تحتاج دائماً إلى خطاب طويل.**

أحيانًا تكفي أربعة أسئلة:

- ماذا ستفعل؟
- متى؟
- كيف ستعرف أنك فعلته؟
- وما الذي قد يمنعك؟

ثم نصمت، لأن لحظة الاتفاق ليست اللحظة التي نضيف فيها مزيدًا من المعرفة، بل اللحظة التي تنتقل فيها المسؤولية بالكامل إلى صاحب القرار.

وفي ورشتك القادمة، عندما يقول أحد المشاركين: عرفت ماذا يجب أن أفعل، لا تكتفِ بذلك.

**اسأله: ما الذي ستفعله تحديدًا، ومتى؟**

**ففي كثير من الأحيان، الفرق بين حوار جيد وحوار يصنع أثرًا لا يكون في قوة الفكرة... بل في وضوح الاتفاق الذي خرج به المتدرب من الغرفة.**



# من المشكلة إلى القرار (دراسة حالة)

## تفكير

رجوع الموظف في قرارات محددة، مع غموض الصلاحيات.

## توضيح

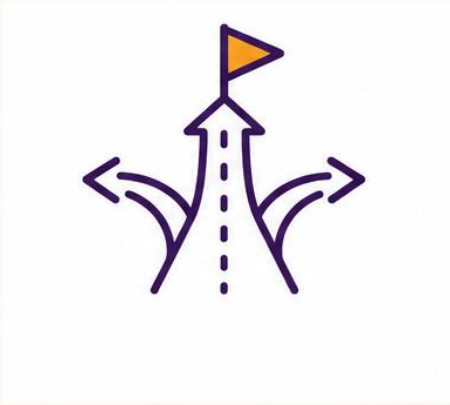
قرارات وسلوكيات يمكن ملاحظتها.

## تحديد

دور الموظف وحدود تدخل المدير.

## اتفاق

اجتماع لتحديد فئات القرارات والصلاحيات.



كيف أبنى بيئة تسمح للموظف  
بتحمل مسؤولية القرار؟

قال لي أحد الشباب من أصحاب المشاريع الريادية وهو يصف أحد موظفيه (الجدد) :س (لديه خبرة ممتازة، ويعرف عمله جيداً، لكن شخصيته ضعيفة .لا يبادر، ويرجع إليّ في كل قرار تقريباً .بدأت أشك في أنني أخطأت في توظيفه .

هذا النوع من المواقف مألوف في بيئات العمل، والإغراء بالنسبة للمدرب أو المستشار كبير جداً، لدينا عشرات الأفكار التي يمكن أن نقدمها فوراً:

- التفويض.
- توضيح الصلاحيات.
- بناء الثقة.
- إدارة الأداء.
- التحفيز.
- وربما نقترح حتى خطة تطوير للموظف.

**لكن ماذا لو لم تكن المشكلة التي بدأ بها صاحب المشروع هي المشكلة الحقيقية أصلاً؟**

هنا تظهر قيمة المهارات التي ناقشناها طوال هذه السلسلة، فالمدرب الموجه لا يتعجل في إعطاء الحل، بل يساعد صاحب المشكلة أولاً على رؤيتها بصورة أكثر دقة.

ولنسمّ صاحب المشروع في هذه الحالة (رائد)، والذي يقول: س (ضعيف الشخصية ولا يبادر.



بدل أن أناقش هذا الحكم، أبدأ من الخطوة الأولى: التفكير  
أسأل: ما الذي حدث تحديداً وجعلك تصفه بأنه لا يبادر؟  
يجيب: كلما كان أمامه قرار مهم يأتي إليّ ويسألني ماذا يفعل.  
أسأل: هل يحدث ذلك في كل القرارات؟

يفكر قليلاً: لا. في الأمور اليومية يتصرف جيداً، لكن في القرارات التي قد  
تؤثر في العميل أو التكلفة يرجع إليّ.  
بدأت الصورة تتغير، لم نعد أمام موظف (ضعيف الشخصية)، بل أصبحنا  
أمام موظف يتخذ بعض القرارات بنفسه، لكنه يعود إلى المدير في نوع  
محدد منها.

أسأل: هل اتفقتما مسبقاً على القرارات التي يملك صلاحية اتخاذها  
والقرارات التي يحتاج أن يرجع إليك فيها؟

يصمت رائد قليلاً، ثم يقول: ليس بشكل واضح. قلت له فقط إنني أريده  
أن يكون مبادراً وألا ينتظري في كل شيء.  
هنا نكون قد فصلنا بين الحقيقة والانطباع، الحقيقة أن (س) يرجع إلي  
مديره في بعض القرارات، أما (ضعف الشخصية) فهو تفسير وضعه رائد  
لهذا السلوك، لكننا لا نتوقف هنا، ننتقل إلى: التوضيح



**أسأل :عندما تقول إنك تريد )س (أكثر مبادرة، ماذا تريد أن تراه منه عملياً؟**

يقول :أريده أن يتخذ القرارات التي تقع ضمن عمله دون أن يعود إليّ في كل مرة.

**أسأل :مثل ماذا؟**

يبدأ في إعطاء أمثلة :معالجة بعض شكاوى العملاء، الموافقة على مصروفات محدودة، والتعامل مع المشكلات التشغيلية اليومية.  
الآن أصبح مفهوم )المبادرة (أوضح، لم يعد صفة شخصية عامة، أصبح مجموعة من السلوكيات والقرارات يمكن ملاحظتها.

**ثم أسأله :كيف ستعرف بعد شهر أن الوضع تحسن؟**

يقول :إذا بدأ يتعامل مع هذه الأمور بنفسه، وأصبح يرجع إليّ فقط عندما يتجاوز القرار حدوداً معينة.

هنا أصبح لدينا تصور واضح للنتيجة المطلوبة.

**لكن ما زال هناك سؤال مهم :من المسؤول عن ماذا؟**



وهنا نصل إلى: **التحديد**

**أسأل رائد: ما الجزء الذي يقع تحت مسؤولية (س)؟**

يقول: أن يدرس الموقف، ويتخذ القرار عندما يكون ضمن صلاحياته، وألا يخاف من تحمل المسؤولية.

**ثم أسأل: وما الجزء الذي يقع تحت مسؤوليتك أنت؟**

هذه المرة يتوقف مدة أطول، ثم يقول: ربما يجب أن أوضح له الصلاحيات بشكل أفضل.  
أسكت.

فيضيف: وربما أيضاً يجب ألا أ تدخل بعد أن أمنحه الصلاحية.  
هنا تظهر نقطة لم تكن واضحة في بداية الحوار، فيستطرد:  
أحياناً يتخذ قراراً ثم أطلب منه تغييره لأنني كنت سأصرف بطريقة مختلفة.

**أسأله: كيف تعتقد أن ذلك يؤثر في استعداده لاتخاذ القرار في المرة التالية؟**

يبتسم.

على الأغلب سيعود ويسألني بدل أن يخاطر.  
لم أقل له إنه سبب المشكلة.

هو رأى بنفسه العلاقة بين ما يطلبه من الموظف وبين الطريقة التي يتعامل بها معه، وهذه هي اللحظة التي يتحول فيها الحوار من لوم الآخر إلى رؤية مساحة التأثير الشخصي، لكن حتى هذه اللحظة لا تكفي.

رائد أصبح يرى المشكلة بصورة أوضح، يعرف ما يريد، وعرف الجزء الذي يقع تحت مسؤوليته.

**بقي السؤال: ماذا سيفعل؟**

## فنصل إلى الاتفاق

أسأله: بناءً على ما اتضح لك الآن، ما الخطوة الأولى التي تريد اتخاذها؟

يقول: سأجلس مع (س) وأحدد معه أنواع القرارات التي يستطيع اتخاذها دون الرجوع إليّ.

## أسأل: متى؟

غداً صباحاً.

## ثم: ما الذي تريد أن تخرجا به من الاجتماع؟

قائمة واضحة بثلاث فئات: قرارات يتخذها بنفسه، وقرارات يبلغني بها بعد اتخاذها، وقرارات يجب أن يرجع إليّ فيها قبل التنفيذ. أصبح الاتفاق واضحاً.

## لكنني أضيف سؤالاً أخيراً: وما الذي سيكون أصعب عليك أنت في تنفيذ هذا الاتفاق؟

يضحك رائد ويقول: ألا أتدخل عندما يتخذ قراراً يختلف عما كنت سأفعله أنا، وهنا ربما وصلنا إلى أهم نقطة في الحوار كله، المشكلة التي بدأت بـ: (س) ضعيف الشخصية، تحولت إلى سؤال مختلف تماماً:

## كيف أبني بيئة تسمح لـ(س) (بأن يتحمل مسؤولية القرار، وأقاوم أنا رغبتني في اتخاذ القرار نيابة عنه؟

لم نغير الموظف خلال الجلسة، ولم نقدم خطة جاهزة، لكننا غيرنا طريقة رؤية المدير للموقف، وهذا غير القرار الذي سيخرج به، وهنا تتضح بالنسبة لي قيمة المنهجية التي بنيناها خلال هذه السلسلة:

- تفكيرك :ما الذي يحدث فعلاً؟
- توضيح :ماذا نريد تحديداً؟
- تحديد :أين تقع المسؤولية، وما الذي نستطيع التأثير فيه؟
- اتفاق :ما الخطوة العملية التي سنلتزم بها؟

لكن هذه المنهجية لا تعمل وحدها، داخلها استخدمنا الاستماع العميق، وطرحنا أسئلة لا تحمل إجابات جاهزة، وعكسنا بعض التناقضات، وتحدينا افتراضاً دون أن نهجم صاحبه، وساعدنا المتدرب على بناء وعي جديد، ثم نقلنا هذا الوعي إلى قرار والتزام.

ولهذا، بعد اثني عشر مقالاً، أجد أن الفكرة التي بدأت منها هذه السلسلة أصبحت بالنسبة لي أكثر وضوحاً:

### **المدرّب الموجّه ليس المدرّب الذي يتوقف عن تقديم المعرفة**

بل هو المدرّب الذي لا يجعل المعرفة هي أداته الوحيدة، فهو:

- يعرف متى يشرح.
- ومتى يستمع.
- ومتى يسأل.
- ومتى يعكس.
- ومتى يتحدى.
- ومتى يصمت قليلاً حتى يترك للمتدرب مساحة يفكر فيها.

### **ثم يعرف كيف يساعده على تحويل ما اكتشفه إلى فعل.**

وفي المرة القادمة التي يعرض عليك فيها متدرب مشكلة ويطلب رأيك، ربما لا يكون السؤال الأول: ما الحل الذي سأعطيه؟

**بل :ما الذي يحتاج هذا الشخص أن يراه بوضوح قبل أن نبحث عن الحل؟**

**وربما من هنا يبدأ الفرق الحقيقي بين تدريب ينقل المعرفة ...وتدريب يساعد الناس على صناعة قراراتهم وتحمل مسؤولية تطبيقها.**

