



مهارات التوجيه

"الجزرة والعصا هي من أشهر المحفزات واسعة الانتشار
ولكن إذا كنت تعامل الناس مثل الحمير، فإنها سوف تؤدي
مثل الحمير"

جون وايت مور

المحتويات

٥	١- ما هو التوجيه ؟
٥	١.١ ما هو التوجيه؟
٥	٢.١ التوجيه مقابل
٦	٣.١ مبادئ التوجيه
٧	٤.١ أن تخبر أم أن لا تخبر
٨	٥.١ إلى أين نتجه؟
٩	٦.١ النوعية والمسؤولية
١١	٧.١ توجيه الزملاء
١١	٨.١ عملية التوجيه
١٣	٢- كيف تحفز ؟
١٣	١.٢ احتياجات الإنسان الستة
١٥	٢.٢ كيف نتعلم؟
١٧	٣- نموذج GROW
١٧	١.٣ كيف تقوم بجعل توجيهك متسلسل : نموذج GROW
١٨	٢.٣ اللعبة الداخلية
١٩	٣.٣ مبادئ التعلم
٢٠	٤.٣ الأهداف
٢٣	٥.٣ الواقع
٢٥	٦.٣ الخيارات / العقبات
٢٩	٧.٣ ماذا بعد / الطريق للأمام
٣١	٤- كيفية طرح الأسئلة ؟
٣١	١.٤ الأسئلة المغلقة والمفتوحة
٣٢	٢.٤ أسئلة كيبلينج
٣٢	٣.٤ الأسئلة المركزة (التحليلية)
٣٣	٤.٤ اسئلة خاطئة
٤٠	٥- التغذية المرتدة والتقييمات
٤١	١.٥ النظر للكرة
٤١	٢.٥ التغلب على المقاومة
٤١	٣.٥ الحوار الداخلي
٤٢	٤.٥ الحوار الخارجية
٤٣	٦- المراجع

أهداف الدورة التدريبية

بنهاية هذه الدورة سوف تكون قادراً على :
الأرشاد والتوجيه لأطلاق قدرات وامكانيات الأفراد

أهدافك:

أكتب ثلاث من أهدافك الرئيسية أدناه. ماذا تريد أن تتعلم في هذه
الدورة؟ ماذا تريد أن تكتسبه؟ ما الذي تريد أن تكون أفضل فيه؟
ماذا تحتاج؟

.1

.2

.3

١- ما هو التوجيه ؟

" الخصم الذي بداخل رأس المرء قد يكون أكثر هولاء من الخصم الحقيقي الذي يواجهه "

تيموثي جالواي

في نهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على:

توظيف مبادئ التوجيه في بيئتك الخاصة وتعظيم كفاءة الآخرين

١.١ ما هو التوجيه؟

هناك العديد من التعاريف للتوجيه والارشاد والتي تؤدي إلى معاني المختلفة ، ربما واحد من أفضل التعريفات قدم بواسطة تيموثي جالواي.

"التوجيه هو إطلاق طاقات الاشخاص لتعظيم اداءهم. هو مساعدتهم على التعلم بدلاً من تعليمهم".

الموجه (المرشد) يعرف أن العقبات الداخلية أقوى من الخارجية وبالتالي ، فإن دور الموجه هو تسهيل وإزالة العقبات الداخلية وتوفير الإرشاد للشخص الذي يحتاج للتوجيه ليجاد وسيلة لتحقيق الهدف.

٢.١ التوجيه مقابل

أفضل طريقه لفهم الفكرة عما يدور التوجيه ككل هي مقارنته مع طرق تعليميه أخرى ورؤيه الفارق

الفروق بين التدريب Training والتوجيه

- التدريب عبارة عن تعليم مهارات محددة، بينما التوجيه عباره عن مساعده شخص ما فى التفكير.
- التدريب فى العادى يجرى فى مجموعات ، التوجيه عاده ما يكون فردياً لفرد.
- التوجيه يتضمن اسئلة اكثر ويجب ان يناسب نمط الشخص لكي يكون ناجحاً . الشخص الذي يحتاج للتوجيه فى العاده لديه الشجاعه لياتي بالحلول لمشاكله الخاصه.
- المدرب يجب ان يكون خبيراً فى مجاله ، هو أو هي يحتاج لمعرفة الموضوع بشكل جيد وأن يقوم باجابته الأسئلة او حتي علي الاقل أن يرشد الشخص إلي مراجع جيده لاحتياجاته . المرشد "الموجه" علي الجانب الآخر هو ميسير لذلك ليست هناك حاجة إلى أن يكون هناك خبرة احترافية فى مجال ما ، على الرغم من ذلك فوجود تلك الخبرة أثبت أنه مفيد للغاية فى مواقف معينة .

الفروق بين الإستشارة Mentoring والتوجيه

- التوجيه هو أكثر قريباً للإستشارة من التدريب. فى الواقع ، البعض يذهب إلى حد إستخدام المصطلحين بالتبادل.
- الناصح أو المستشار عادةً ما يكون شخص كبير فى السن من ذوي الخبرة الذين ينصحون إستناداً إلى خبراتهم فى هذا المجال ، من ناحية أخرى يستخدم الموجه (المرشد) ، الأسئلة وردود الفعل لتسهيل عملية تفكير الشخص الآخر.
- الناصح عادةً ما يقوم بالتركيز على أهداف عليا ، طموحات مدى الحياة والأهداف الطويلة الأجل. الموجه يمكن أن يقدم ارشاداً للأهداف طويلة وقصيرة المدى على حد سواء.

الفروق بين المشورة Counselling والتوجيه

- المشورة **Counselling** ، على النقيض من التوجيه ، تتضمن فحص الشخص بشكل أعمق وأكثر شخصية وتنطوي عادةً على استكشاف الطفولة والتنشئة.
- الهدف من المشورة **Counselling** هو معرفة جذور المشكلة السلوكية والتي يمكن بعد ذلك فحصها وتصحيحها. كما يمكنك أن تتخيل ، تقديم المشورة يحتاج لعمق أكثر ويتطلب بالتأكيد أن يكون الشخص خبيراً في المجال. من ناحية أخرى ، التوجيه بشكل عام هو عن التطلعات المهنية أو الشخصية للشخص.
- يمكن لأي شخص أن يوجه الآخرين حيث أنك لا تحتاج إلى أن تكون خبيراً بالمجال. على سبيل المثال ، يمكنك بسهولة توجيه وارشاد أختك عن طفلها الجديد ، حتى لو لم يكن لك طفل. على الجانب الآخر لا بد أن تتم المشورة من قبل الفنيين المدربين.
- يمكنك أن تقوم بالتوجيه الذاتي لنفسك ويعتبر هذا دليلاً قاطعاً أن الخبرة بالمجال غير مطلوب للتوجيه. في المقابل تتطلب المشورة معارف الخبراء.

٣.١ مبادئ التوجيه

هناك طريقة أخرى لفحص مفهوم التوجيه والارشاد وهي فحص النشاط . الغالبية العظمى من المحادثة بين الموجه (المرشد) والشخص الذي يحتاج للتوجيه تدور حول سلسلة متواصلة من الأسئلة التي يطرحها الموجه ، فالموجه ليس هنا ليخبرك بالحلول ، بدلاً من ذلك هو يقوم بتسهيل وتوجيه عملية إيجاد الحل .

السبب وراء هذا المنهج هو أن الموجه لا يجب أن يأتي بالحل ، عادةً ما يكون الشخص الذي يحتاج للتوجيه أكثر دراية بكثير بالمشكلة من الموجه (المرشد). في جميع الاحتمالات ، إذا كان الشخص الذي يحتاج للتوجيه غير قادراً على إيجاد حل ، فإن الموجه سيكون لديه فرصة ضئيلة للمساعدة بسبب معرفته المحدودة. من ناحية أخرى ، يمكن للموجه أن يضيء مجالات جديدة للشخص الذي يحتاج للتوجيه عن طريق استكشاف المناطق الجديدة التي لم تستكشف من قبل .

باختصار ، الموجه يجب أن يشجع التحدث وأن يكون مستمعاً جيداً. كموجه (كمرشد) ، أنت تريد خلق جو من الثقة. أنت لست مستشاراً أو محاضراً أو مدرساً أو مستشار. أنت لست هناك لجمع المعلومات بدلاً من ذلك أنت تعمل بمثابة مرآة ، مجس ، بوق أو ميسر.

للحصول على أقصى استفادة من الناس الموجه يجب أن يؤمن أن الشخص لديه امكانيات وقدرات كامنه أكثر مما يظهرون الآن . في بيئة الأعمال ، التوجيه لا يقتصر على الجلسات الرسمية ، كل ما يدور عنه هو زيادة التوعية التي يمكن أن تحدث في أي وقت وفي أماكن غير رسمية

كما ترون ، كل ما يدور عنه التوجيه والارشاد عبارة هو إطلاق القدرات. تخيل عندما كان الطفل يتنافس مع والديه في بعض المهارات ويفوز للمرة الأولى. سينتهي الأمر بالطفل بتذكر التجربة لفترة طويلة إن لم يكن مدى الحياة. في الواقع هذا السبب هو ما يجعل الوالد يتركه يفوز على الأرجح ، الا ينبغي أن نطبق ذلك عند توجيه وارشاد الموظفين ؟ إذا استطاع التغلب عليك في بعض المهارات ، ألن تحتفلون بهذه المناسبة وتسعد لهم ؟

الموجه الناجح يرغب ويحتفل بنجاح الشخص الذي يحتاج للتوجيه وبنجاحاته .

الهدف الأساسي من التوجيه والارشاد هو بناء الثقة واطهار أن الهدف يمكن الوصول إليه. التوجيه كله عن تحقيق النجاح. جلسة توجيه وارشاد دون تحقيق أي نتائج أو نجاح يمكنها أن تسبب ضرراً أكبر لأنها قد تقلل الثقة وتصيح دليلاً على فكرة أن الشخص الذي يحتاج للتوجيه غير قادراً حقا على القيام بهذه المهمة. وبالطبع هذا أمر غير مرغوب فيه.

٤.١ أن تخبر أم أن لا تخبر

إذا تم أخبار موظف ليفعل مهمة ما بطريقة معينة ، فإن احساسهم بالملكية سيقبل وقد لا يهتمون بجودة العمل بالقدر الكافي.

على الجانب الآخر، إذا تم توجيههم وجعلهم يشاهدون المهمة ثم تركهم لتحقيق المهمة بطريقتهم وأخذ المسؤولية عنها، فإنهم سيصبحون مرتبطون بانتهاء المهمة بنتائج أفضل.

سيميلون لأن يصبحوا أكثر دراية وإبتكار وهذا أيضاً يقلل الضغط على أرباب العمل ويمكن أن يجعل الموظفين يبدأون في استخدام عقليات أخرى في العمل بدلاً من أن يجعلوا الجميع يعتمد على حكمهم وخبراتهم بمفردهم.



التذكر الكلى!

منذ سنوات قامت IBM بعمل بحث على طرق التذكر ، نتيجة البحث كانت مذهلة ومنذ ذلك الوقت تم اعدته عدة مرات لينتهي بنفس النتائج. هذا البحث تم الأستشهاد به كثيراً حيث أن أثاره ضخمة للغاية .

الجدول التالي يوضح نسبة التذكر لعينة من الناس اللذين تم تعليمهم شىء بسيط للغاية. أنتبه للسقوط الدرامى فى الأداء عند جعل وسيلة التعليم " أن تخبرهم " .

	التذكر بعد ٣ اشابيع	التذكر بعد ٣ شهور
أن تخبرهم	70%	10%
أن تخبرهم وتريهم	72%	32%
أن تخبرهم وتريهم وتجعلهم يختبرون	85%	62%

أتضح أن التوجيه المستمر بواسطة المديرين يمكن أن يزيد أنتاجية طاقم العمل. إرسال الطاقم لدورات تدريبية بالتاكيد ضرورى وسيحسن بعض المهارات بشكل عظيم.

على الرغم من ذلك ، لابد أن يصاحب ذلك توجيه أثناء العمل حتى تقوم بتمكين الموظف بشكل حقيقي .

المدير الذى يستطيع أن يقوم بتوجيه الموظف طوال السنة ، سيقوم بتطوير الموظف لكل هذا الوقت كسنة من التدريب المتواصل ، بالتاكيد هذه طريقة ممتازة طويلة الأجل والتي تعنى فائدة لكل من الشركة والفرد.

ما الذى سيحدث إذا بدأ المدير فى التوجيه

ماذا يحدث إذا بدأ المدير فى التوجيه بدلاً من إعطاء الأوامر ؟ سوف يؤدي ذلك إلى كل أنواع من التغييرات التنظيمية. سيسطح هيكل الشركة التنظيمى وسيؤدي هذا إلى الدعم ، لم يعد الأمر عن اللوم عن الأخطاء وإنما هو حول النقد البناء ، سيحفز الموظفين أنفسهم بدلاً من الحاجة للتعويض ، الجزرة أو العصا.

التغيير سيكون موضع ترحيب وقبول كقاعدة لأن الناس سيكونون أكثر إبداعاً وسيبدأون في النظر في القضايا الأكثر تعقيداً. سيتم تخفيض السرية وإنشاء بيئة إيجابية حيث الجميع حريص على مشاركة حماسهم عن الشيء الكبير القادم للجميع ، لم يعد الأمر عن العمل الجاد ، بل أصبح عن التغلب عن التحديات. سيصبح الأمر مرضياً وفريداً. سيجعل ذلك الناس تنمو وتشارك تجاة الهدف الأساسي . الشركة ببساطة ستصبح مكاناً أفضل.

١.٥ إلى أين نتجه؟

العالم يزداد تواصل وتنافسية. التطورات التكنولوجية الحديثة إلى جانب الحماس التي تظهره الدول الأقل نمواً في العالم لتتقدم ، تقود العالم إلى كوكب أكثر إنتاجية بكثير. بالفعل العالم يزداد تسطحاً. كما واضح من قبل توماس فريدمان في كتابه الشهير "العالم مستو"، الترابط بين العالم حد من الفوارق بين الناس والعديد من المتغيرات أصبحت موحدة عبر الثقافات. ثورة الاتصالات أزالت الهرمية في المجتمعات والشركات وتوقعات الناس تتغير تماشياً مع هذا الاتجاه. العديد من العلاقات أصبحت جنباً إلى جنب بدلاً من التسلسل الهرمي . المدير لم يعد يتوقع أن يحكم بقبضة من حديد ، قد يكون الأكثر فعالية أن يرشد ويوجه " أعضاء" الشركة أكثر من تفويض المهام للموظفين وإمرهم بها

بإختصار ، الناس تتطلع لمزيد من المهارات العامة. الهرمية يتم كسرها والأشخاص تتواصل مع الجميع أفقياً بدلاً من عمودياً.

وهناك اتجاه آخر مثير للأهتمام وهو التوجه العقلي تجاه الأختيار. لم يعد الناس سعداء عندما يخبرهم أحد ما يشاهدون ، ما يسمعون ، ماذا يقررون أو ما يفعلون. في كل مكان يمتد إليه نظرك ستجد أن الناس في حاجة إلى المزيد من الخيارات. هذا هو تطور العقل الجماعي وبالتأكيد هو شيء عظيم لأن هذا الأحتياج للأختيارات يؤدي إلى توريد منتجات مختلفة لتلبية هذه الأحتياجات الأمر الذي يؤدي إلى مزيد من الخيارات. والنتيجة هي عالم أكثر ثراء يستفيد الجميع منه.

لماذا يهم ذلك ؟ مع هذا الاتجاه يأتي التعقيد وهو ما يعني أننا في حاجة إلى إستخدام خبرات بعضنا البعض أكثر وأكثر لمعالجة تعقيد هذا العالم الذي أنشأنا بنجاح وهذا يعني أننا لم نعد قادرين على الاعتماد كلياً على بعض المديرين الخارقين والذي إستناداً إلى خبرتهم السابقة ، يعلمون ما هو الأفضل بالنسبة لنا. فالخبرات السابقة تتحول بسرعة وتتحوّل إلى أفكار عفا عليها الزمن وإذا أردنا أن يكون لنا أي فرصة للبقاء على قيد الحياة في هذا العالم التنافسي المتزايد هي ستكون عن طريق مساعدة ودعم بعضنا البعض من خلال التواصل الأفقي ، فالإدارة المباشرة الهرمية تتحول بسرعة إلى شيء من الماضي. النمط الجديد هو تمكين الجميع من حولك من خلال مهاراتك العقلية والعاطفية المتزايدة .

ما الذي يعنيه ذلك لعالم الأرشاد والتوجيه ، هذا يعني أن الأرشاد والتوجيه أصبح مهارة حيوية واحدة يجب علينا كلنا أن نستخدمها من أجل أنفسنا ومن أجل الآخرين لصنع تأثير ذو معنى وزيادة الأنتاجية. إذا أراد الناس أن يكون لديهم الأختيار ، فهذا بالضبط ما نحتاج لأعطائهم جنباً إلى جنب مع المسؤولية والأعتمادية.

في المقابل ستحصل على إبداع وأداء أفضل. المديرين يجب الا يشعروا بالتهديد من ذلك الأتجاه ، بدلاً من ذلك يجب عليهم تبنى ذلك الأتجاه بإعطائهم كل ما يلزم للقضية وبهذه الطريقة يصبح الجميع فائزاً.

تذكر أن الموجه (المارشِد) لا يتطلب أن يعرف أكثر مما تفعل ، هو فقط ميسير يريد فقط زيادة الوعي الخاص به . هذا يتناسب بشكل لطيف مع الاتجاهين التاليين: أن المدير يحتاج إلى أن يصبح موجه (مرشد) أكثر من أن يقوم بإعطاء الأوامر.

وأن أعضاء الفريق وطاقم العمل أصبحوا أكثر معرفة وتخصصاً في أحدث الوسائل التكنولوجية من المدير.

هذا يعطى أهمية أكثر للمدير أن يقوم بالتركيز على الإرشاد أو التوجيه أكثر من أن يأخذ المسؤولية كاملة ويعطى الأوامر، لوضع الأمر في سياق آخر. لا يجب عليك أن تفهم الأنظمة التي يستخدمها أو يبتكرها فريقك كلية لكي تستطيع إدارتهم وقيادتهم ، إلى المستوى التالي ربما سيكون من الأفضل أن تقوم بتوجيههم لتحقيق ذلك الأنجاز العظيم من أن تخبرهم كيف يقومون بذلك.



أنها حقيقة أن

- لا احد ياخذ عملاً ليفشل
- الناس يتم تحفيزها بشئيين : الخوف من العقاب وأمل المكافأة
- مشاكل الأداء الصغيره التي لا يتم تحديدها مبكراً تصبح مشاكل أكبر ويمكن ان تنتقل إلي المؤدين الجيدين
- اذا قمت بفعل ما تفعله دائماً ، ستحصل علي ما تحصل عليه دائماً
- الجميع جيد في شيئاً ما - الخدعه أن تجد ما هو الشيء الذي يجيده كل شخص
- لا يمكن اسعاد رئيس لا يدري ما الذي يريده
- بعض الأحيان أفضل شئ يمكن عمله هو لا شئ علي الاطلاق
- أضبط الاشخاص ... سيفعلون شيئاً صحيحاً
- ان تحصل علي مؤدين عظيمين جنباً إلي جنبك افضل من أن تترأس عليهم
- كل شخص لديه طريقته الخاصه في عمل الاشياء
- لا يمكنك إعطاء كلمات دون تنفيذها ، لا بد لك من تنفيذ ما تقول

المصدر: ٢٠١ طريقة

٦.١ التوعية والمسؤولية

انظر إلي المثال التالي:

ليز: " لقد اتبعت تعليماتك ولكن ما زالت الطابعه لا تعمل"
الآن تخيل اذا قام المدير بالرد باستخدام احدي الجمل التاليه :

١. المدير: " من الواضح انك لم تتبعي ما اخبرتك به ، اتركها وسوف أقوم أنا بذلك "
 ٢. المدير: " من الواضح انك لم تتبعي ما اخبرتك به اذهبي وانظري مره اخري علي التعليمات "
 ٣. المدير: " من الواضح انك لم تتبعي ما اخبرتك به. قمي بتجربه هذه الطريقه بدلا منها"
- في كل حاله المدير يقوم إما بإعطاء إستجاباه عاطفيه أو إعطاء أمر مباشر ، ليس هناك توجيه في العمليه الآن أنظر إلي المحادثه:

ليز: " لقد اتبعت تعليماتك ولكن ما زالت الطابعه لا تعمل"

المدير" انظري اذا ما كانت الطابعه تستطيع أن تستقبل البيانات من الكمبيوتر ، أنا في اجتماع الآن ساستطيع الوصول إليك في خلال نصف ساعه".

بعد نصف ساعه

ليز " لقد استطعت الطباعه "

المدير "حسناً فعلت . أعتقد انك وجدتني طريقه ، ماذا كانت المشكله"

ليز " لقد استخدمت ورقه طبع للاختبار وبعد ذلك ادركت أن الضوء لا يخرج من الطابعه واكتشفت أن كابل البيانات غير متصل بالطابعة "

المدير " ممتاز ، هذا حل جيد للمشكلة - هل رأيت قدرتك الخاصه بالكمبيوتر أفضل مما كنت تتوقعين " في هذا المثال يقوم المدير بالاستفادة من مبدئى التوعية والمسئولية . بقوله " انظري اذا ما كانت الطابعة تستطيع أن تستقبل البيانات من الكمبيوتر " هو يعنى لمحة " توعية " وتشجيع لعمل الأمر بطريقة جديدة على حد سواء.

هو أيضاً يعرض مساعدته ولا يحبط الموظف بإعطائه توصيات سلبية. غرضه هو التمكين وهو ما استطع عملة فى النهاية.

١.٦.١ ما هى التوعية ؟

التوجيه ليس عبارة عن فكرة " هاهي الأدوات ، اذهب واكتشف نفسك". نحن بحاجة إلى أن نعرف مجالات جديدة ربما نحن لم ننظر اليها سابقاً :

- التوعية (الوعى) هو معرفة ما يدور من حولك
- الوعى الذاتى هو معرفة ما الذى تختبره

الوعى هو عن المدخلات ، أنت تحصل على المدخلات ، تقوم بمعالجتها وبعد ذلك تنتج المخرجات. طبيعياً إذا كانت مدخلاتك أكثر دقة وتفصيلاً فإن المخرجات ستكون أفضل .

فى الحقيقة يمكن تعريف الوعى بأنه **مداخلات مرتبطة بجودة عالية** . هذا يوحى بأن المحتوى يتم توليده ذاتياً وأن أى شىء يأتى به عقلك بالتاكيد سيكون أكثر ثراء من المدخلات التى استقبلها من العالم الخارجى. ربما يمكنك رؤية إى أين يتجة ذلك ، إذا طلب منك أن تتخيل شىء ما فأن مخيلتك الخاصة " مدخلاتك" ستكون أكثر ثراء من أن يقوم شخص ما بوصف مبدأ أو شىء ما.

عندما يتم أخبارك بالتحديد ، سيتم وضع حدود لمخيلتك. على الجانب الآخر . إذا تم تركك لتخيل شىء ما بمفردك ، يمكنك أن تصبح أكثر إبداعاً كلما كانت مدخلاتك أو التوعية أكثر ثراء فسيمكنها أن تساعدك عند حل المشاكل أو عند التغلب على المعوقات. هذا بالتاكيد مبدأ حيوي فى التوجيه : تيسير الفكر الذى يؤدى إلى أداء أفضل.

٢.٦.١ ما هى المسئولية ؟

لننظر الي المحادثة التالية :

أنت : " جون ، هل يمكنك النزول لغرفة الاجتماعات ورؤية ما إذا كانت خالية ؟ " .
جون يذهب إلى غرفة الاجتماعات بالأسفل ويدرك أن الغرفة مشغولة ويعود لتقديم تقريره.

جون : " الغرفة مشغولة."

الآن قارن ذلك مع المحادثة التالية.

أنت : " نحن نحتاج إلى غرفة أتماعات ، من يرغب فى النزول بالأسفل ورؤية غرفة الاجتماعات؟ " .
ماذا تظن سيحدث هذه المرة ، جون سيرد " سأذهب أنا " وسيذهب للأسفل ويدرك أن غرفة الاجتماعات مشغولة ولكن هذه المرة سيبحث عن غرفة أخرى.
هو يعرف أننا نحتاج غرفة أتماعات ، هو يشعر بأنه مسئول عن إيجاد غرفة اجتماعات وبما أن الغرفة مشغولة إذن نحتاج ربما سنحتاج للبحث عن أخرى.

الفرق الوحيد الذى قدمته بين العبارتين هو أنه فى العبارة الأولى أنت قدمت امر مباشر، فى حين أنه فى العبارة الثانية أنت وضعت المسؤولية على أكتاف الشخص الذى يؤدي المهمة.

فى هذه الحالة ، جون سيشعر بأنه مسئول شخصياً عن تحقيق الهدف العام إلا وهو إيجاد غرفة اجتماعات. الخلاصة هنا هو جعل الناس مسئولة عن انشطتها لتكون أكثر انتاجية . مع ذلك ، كيف يمكنك أن تفعل ذلك بالضبط؟ من خلال إعطاء الخيارات ، فإن الشخص الذى لديه خيارات يكون أكثر إستعداداً بكثير للأستمرار فى استخدام تلك الخيارات . حيث أنه تم مشاركته خلال عملية صنع القرار ويفهم تبعيات ومميزات و عيوب ذلك القرار كلية ، كنتيجة لذلك سيكون أكثر رغبة فى فعل ذلك مما يزيد من الفعالية والأداء.

٧.١ توجيه زملاء

التوجيه ليس مقتصرأ على الجلسات الرسمية التى يجريها المديرين فرداً لفرد ، توجيه زملاء العمل لبعضهم البعض هو أكثر اشكال التعلم فى بيئة العمل . كما اعتاد الجميع أن يروا ، كل مرة جلس فيها أحد من زملائك معك ليريك كيف يعمل شىء ما ، هذا يعتبر توجيه.

بالفعل هناك الكثير من الأشياء التى تعلمناها فى العمل خلال تلك العملية بإختصار أى شخص يمكن أن يقوم بالتوجيه وأن يصبح موجه من شخص ما .

يمكنك التعلم الكثير من الأشياء التى عن مهارات التوجيه عندما يتم توجيهك من خلال شخص ما. أسأل نفسك إلى أى درجة كان التوجيه فعالاً؟ ما الذى حدث بشكل صحيح؟ ما الذى يحتاج إلى تعديل؟ هل كانت البداية جيدة؟ هل سيمكنك التوجيه بهذه الطريقة؟ هل تم الهامك بطريقة ما وسوف تستخدمها فى المرة القادمة؟

بالتأكيد يمكنك التعلم عند قيامك بجلسة توجيه مع أحد زملائك وخلال عملية التكرار سيم تحسين المهارات الخاصة بك. توجيه زملاء العمل هو أصدق ما بينى الفريق على الأطلاق ، معظم جهود بناء الفريق تستخدم معظم الأنشطة غير المرتبطة بالعمل، مثل دورات الحبال والألعاب فى الهواء الطلق، البولنج، أو المناسبات الاجتماعية المختلفة. هذه الأساليب تخلق الروابط الشخصية ولكن بحكم طبيعتها، خارج سياق العمل. التوجيه من خلال الزملاء يسمح لأعضاء الفريق بالتفاعل بطرق مختلفة والتعاون بطريقة مباشرة أكثر تتعلق بالعمل.

نتيجة لذلك فهو مكمل لأنشطة بناء الفريق الأخرى ، فى واقع الأمر يمكن للمرء أن يجادل بأن ذلك هو الأكثر فعالية. التوجيه من خلال الزملاء يساعد على اعتراف جميع أعضاء الفريق بنقاط قوتهم ومهاراتهم المتنوعة وبالتالي فسيكون هناك حاجة لمساهمة الجميع وبل ستكون محل تقدير من قبل جميع الأطراف ، بغض النظر عن الرتبة والتسلسل الهرمي.

٨.١ عملية التوجيه

جلسات التوجيه ليست رسمية دائماً فى الواقع ، تظهر الأبحاث أن المديرين الذين يوجهون أعضاء الفريق بشكل مستمر مع أوبدون جلسات رسمية يحصلون على نتائج أفضل. الموظف الذى يشعر بالراحة فى تبادل مشاكله ويسعى لنصحتك ، يمكن توجيهه بنجاح حتى دون أن يدرك ذلك. من ناحية أخرى، جلسات التوجيه الرسمية يمكن أن تسبب الاستياء للبعض وخاصة إذا كان من يقوم بالتوجيه صاحب تأثير كبير فى حياتهم ، مثل المدير الذى يكون قادراً على ترقيتهم أو خفض درجاتهم الوظيفية .

أظهرت البحوث والتجربة أن التوجيه يمكن أن تكون فعال جداً عندما تعطى من قبل الأقران والزملاء. الذين لديهم إمكانية الوصول إلى نفس المستوى من المعلومات وربما يستطيعون فهم ذلك الذى يحتاج للتوجيه بشكل أفضل لانهم يتعاملون مع قضايا مماثلة على أساس يومي.

إلى جانب ذلك ، سيتم تخفيض الضغط النفسى من إظهار الأداء أمام المديرين حيث أن زملائك لا يقومون بتقييمك مثله ، من الممكن للإستفادة من هذا المفهوم في وضع نظام توجيهى رسمي فعال.

هناك نظام فعال تم استخدامه فى عالم الأعمال وأظهر نتائج عظيمة لأستخدامه وهو التوجيه من خلال زميل ثالث ، ها هى طريقه عمله

يتم تعيين مرشد لكل موظف من الموظفين. يشترط ألا يكون مديره المباشر ، مشرفه ، مدير المنطقة أو أياً من زملائه الذى يعمل معهم على أساس يومى ، المرشد عادة ما يكون شخص كان في الشركة لبضع سنوات أقدم من الموظف ، حتى يكون هناك شعور بالأقدمية لدى ذلك الذى يحتاج للتوجيه وهذا يساعد من يحتاج للتوجيه نفسياً أن يشعر أن مرشده يعلم أكثر منه .

عادةً ما يتم اختيار هذا المرشد من إدارة مختلفه فى وظيفه مماثله. ليس هناك تعامل بينهما على اساس يومى إذا كانوا على دارية ببعضهم البعض فإن ذلك سيكون أفضل .

الإعداد هو أن يلتقى الموظف ومرشده مع بعضهما البعض كل ستة أشهر أو نحو ذلك (الفترة متروكه لكم بالطبع) والنقطة المهمة هنا الا يرتبط توقيت المقابلة مع توقيت تقييم أداء الموظف أو الزيادة السنوية في الأجور لتقليل تأثير جلسه التدريب مع الحاجة إلى المال.

تم تصميم جلسه الإرشاد لمعرفة القضايا والتطلعات والأهداف وهى أشبه بالأكثر بجلسات المشورة المهنية التي يقدمها موظف آخر.

ونتيجة لذلك ، فإن المرشد المعين لا يعكس فقط قضايا من يحتاج للتوجيه ولكن يشاركه أيضا بخبرته وتجربته الشخصية فى الترقية بسلم الشركة الوظيفى .

الفائدة الاخرى لهذا النظام هى أن المرشد لا يعمل بشكل مباشر مع الشخص الذى يحتاج للتوجيه وبالتالي يمكن للموظف أن يقوم بالشكوى حتى ضد مديره المباشر

ثم يتم تسجيل جلسة الإرشاد ، ويتم إعداد الأهداف و تحديد الإجراءات وأرشفة سجل الجلسة من خلال قسم الموارد البشرية ، لإسترجاعها للجلسه القادمة بعد بضعة أشهر ويمكن إرسال نموذج منفصل لعناية المدير والتي يمكن أن تتضمن ملخصا لما تم مناقشته. يتم الاتفاق على مضمون هذا من قبل من يحتاج للتوجيه والمرشد ، يمكن للمرشد أيضاً إبلاغ الموارد البشرية والمدير المباشر بالامور التي تمت مناقشتها من خلال نموذج آخر أو دردشة غير رسمية بسيطة.

هذا مفيد عادةً إذا كان المرشد يشك فى حدوث بعض الصدمات التي ستنشأ بين الموظف وزملائه أو مجرد قضية عامة قد تحتاج إلى المعالجة من قبل المدير وأعضاء الفريق الآخرين.

على سبيل المثال ، المرشد قد أدرك أن الموظف قد تم ترهيبه من قبل أعضاء الفريق الآخرين على الرغم من أن الموظف قد لا يكون لديه شعور بذلك وينبغي أن يكون المدير على علم بهذا النوع من الاوضاع بحيث يمكن اتخاذ الخطوات اللازمة ، بشكل غير مباشر، من أجل حل المشكلة.

هذا النظام برهن على أنه يكون فعال للغاية وأظهرت الملاحظات عملياً أن الموظفين يتطلعون إلى جلسات الارشاد المنتظمة. بالإضافة إلى ذلك ، فهم أحرار في التعامل مع مرشدهم المعين لهم في أي وقت، وهذا يمكن أن يخلق شعورا هائلا بالدعم داخل الشركة.

والآن بعد أن أصبحت على دراية بمبادئ التدريب والخطوات العامة لأعداد جلسه إرشادية ، فقد حان الوقت لدراسة الجلسه الإرشادية بمزيد من التفاصيل ومعرفة ماهى الطرق الأفضل.

٢- كيف تحفز ؟

”إذا كنت تفعل ما تفعله دائماً ، فسوف تحصل على ما تحصل عليه دائماً“

أنتوني روبنز

في نهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على:

التأثير على الآخرين من خلال فهم احتياجات الإنسان الأساسية

١.٢ احتياجات الإنسان الستة

البشر لديهم احتياجات معينة إذا كنت تريد أن تعرف كيفية تحفيزهم ، يجب أن تعرف ما هي احتياجاتهم. بغض النظر عن الثقافة أو الخلفية أو الجنس أو العرق ، البشر لديهم مجموعة أساسية من الاحتياجات. ومعرفة هذه الاحتياجات أمر بالغ الأهمية في فهم لماذا يفعلون ما يفعلونه وكيف يمكنك التأثير عليهم

في هذا الشأن فإن مجموعة الاحتياجات يمكن تقسيمها إلى ست مناطق والمعروفة بأسم احتياجات الإنسان العالمية الست والتي أصبحت مشهورة من قبل أنتوني روبنز. هذا التصنيف يعمل بشكل جيد حقاً عندما تريد أن تفهم لماذا يلجأ الناس إلى سلوكيات جديدة للتعويض عن تلك الاحتياجات التي لم تكن مرضية. معظم الناس على دراية بهرم ماسلو للاحتياجات التي وضع في ١٩٥٠. يؤكد النموذج احتياجاتنا الأساسية ويمضي لإستكشاف ما هي الاحتياجات الأخرى لدينا عندما تكون احتياجاتنا الأساسية مشبعة. على الرغم من أنه نموذج فعال ، فهو فعال كإختبار لتطوير شخصية واحدة. في المقابل ، فإن احتياجات الإنسان الست التي تشبه إلى حد ما هرم ماسلو ، لا تركز على الأولوية بين هذه الاحتياجات بل تركز على ما هي وماذا يحدث عندما لا تكون مشبعة. في الممارسة العملية ، يبدو أن هذا النهج المثالي عند الأختبار الذاتي أو الإستشارات والإرشاد عندما تريد فهم لماذا وكيف بسرعة.

الآن ، دعونا ننظر لهذه الاحتياجات البشرية الستة بمزيد من التفاصيل:

١.١.٢ الأمان

عادةً الناس يهتمون بأحساسهم بالأمان في الحياة ، في العادة للحصول على الضروريات مثل الغذاء والمأوى والموارد المادية والوظائف هكذا وسيبدأ الناس بالأحباط عندما تبدأ احتياجاتهم الأساسية ليست بأمان أكثر من ذلك. الأمان لا ينطبق فقط على الاحتياجات المادية الأساسية فإنه ينطبق على العلاقات أيضاً وعلى سبيل المثال الناس يهتمون بالأمان على العلاقات مع الآخرين حتى يتمكنوا من الإعتماد عليها عندما يكون ذلك ضرورياً. هذا ما يفسر أيضاً لماذا تصبح محبطاً جداً عندما يتعلق الأمر بعلاقة طويلة مع زوجتك أو زميلك أو صديق تكون تحت التهديد .

عندما لا يستطيع الناس السيطرة على ظروفهم ، فهم يسعون للأمان من خلال قنوات أخرى ، مثل الدين وتظهر العديد من الدراسات أن الناس يظهرون الميل دينياً أكثر عند مواجهة الكوارث الطبيعية التي تهدد الأمان في حياتهم.

٢.١.٢ التنوع

بقدر ما نحن بحاجة إلى الأمان ، نحن بحاجة للتنوع ، يمكن للناس الشعور بالملل بسهولة عندما يشاركون في الشيء نفسه مراراً وتكراراً. لا أحد يستمتع بالرتابة في الحياة ، السعي إلى بيئة جديدة والنشاط البدني وتجارب جديدة والاجازات والأدوار الجديدة في العمل كلها نتيجة لحاجتنا إلى التنوع.

إذا لم تشبع ، فالناس قد تفقد بسهولة الحافز مما يؤدي إلى إنخفاض الكفاءة والشعور باليأس والأرق. نلاحظ أن الحاجة للتنوع يمكن أن يكون في بعض الأحيان عكس الحاجة فعلياً والحقيقة إن هذه المفارقة يمكن أن تظهر من وقت لآخر مما يسبب إحباط في عملية صنع القرار..

٣.١.٢ الشعور بالأهمية

كل شخص لديه الحاجة إلى الشعور بالأهتمام وأن أفكاره تؤخذ على محمل الجد ونحن نرغب في أن نكون مهمين وينبغي الاعتراف لجهودنا. نحن نشعر بالإحباط تماماً عندما ندرك أن عملنا الشاق كان مجموع نفايات ومن المثير للأهتمام أن الحاجة إلى الشعور بالأهمية تبدو نسبية ، بعض الذين يشعرون بالإحتياج للأهمية قد يرتكبوا بعض السلوكيات الخاطئة مثل طعن الظهر ، السخرية أو حتى الذهاب لتخريب مهنة أو شخصية شخص آخر.

٤.١.٢ الحب والتواصل

خلال تطور البشر ككائنات اجتماعية ، فإنهم بحاجة الى أن تحب وأن تكون محبوباً وتكون مرتبطاً بالآخرين. التواصل يمكن أن يكون خطوبة أو علاقة أو صداقة .. وبالنظرة على الاتجاه الحالي في العالم الرقمي حيث يتم تواصل الناس ببعضهم البعض بكثير من الطرق ببساطة تظهر مدى قوة هذه الحاجة. إذا لم تسد هذه الحاجة ، فالناس قد يشعرون بالعزلة والأحباط وفي الواقع عدم تلقي الحب لفترات طويلة من الزمن يمكن ان يؤدي إلى جميع أنواع الحالات المرضية والنفسية.

٥.١.٢ الإسهام والمشاركة

الجميع يشعر أن النتيجة من حياتهم ينبغي أن تؤدي إلى شيء وهذا الشعور هو نتيجة حاجتنا للمساهمة. الناس تريد أن يكون الناتج عنهم يحدث فرقا في حياة الآخرين بقدر ما يرغبون في الحصول على تلك المساهمة من الآخرين. الجميع يفهم كل ما هو خيري والناس مستعدون للتضحية قليلاً من أنفسهم إذا كانوا على يقين من أنه سوف يساعد الآخرين وهذا ما يفسر أيضا لماذا معظم الناس كلما تقدموا في السن يصبحوا أكثر وأكثر أهتماماً لمساعدة الآخرين سواء بشكل مباشر أو من خلال الأعمال الخيرية. بل هو أحتياج أن نعمل كثير مثل هذا ، أن نأخذ من الآخرين في بداية حياتي وبالطبع علينا رده لصالحهم في نهاية المطاف. كثير من الناس الذين تصبح ناجحة وغنية في الحياة تميل للبدء في التركيز على مساعدة الآخرين عند بلوغهم سن الـ ٥٠ وما بعده.

٦.١.٢ النمو

بالطبع فإن الحاجة إلى النمو والتطور في كل وقت هو سر إستمرار البشرية . هذه الحاجة القوية موجودة منذ الأزل وهي التي تقودنا إلى التغيير، وتعلم مهارات جديدة وتجربة مغامرات جديدة بإستمرار وتكييف أنفسنا مع بيئتنا المتغيرة سريعة الوتيرة ، إن التغيير التكنولوجي لدينا جيد جداً الآن بحيث يجعلنا نتقبل بسهولة البيئة المتغيرة في المستقبل ونتوقع في الحقيقة عالم يتغير بشكل ملحوظ في غضون بضعة سنوات من حياتنا. التعقيد المتزايد من هذه البيئة يعني أن حاجتنا للنمو سوف يكون أقوى كلما نتقدم إلى الأمام. يجوز أن المجتمع لم يعد يتقبل الأفراد الذين لا تنمو أو تتغير على الأقل مع نفس معدل التقدم في بيئتهم. إذا لم يتم أشباع تلك هذه الحاجة، نحن قد نشعر بالإرهاق من قبل بيئتنا وهذا النقص في النمو يمكن أن يؤثر بسهولة على احتياجاتنا الأخرى مثل الحاجة إلى الأهمية والترابط مما يجعلنا نشعر بالأحباط أكثر.

٧.١.٢ أخطر اثنين

أحتياجات الإنسان الست تقوم على التقاط جميل لطائفة واسعة من الأنشطة التي نحن داخلها والتصنيف يبين قوتها الحقيقية عندما تكون بعض من هذه الأحتياجات غير مشبعة ، كما يمكننا أن نلاحظ مدى ماقد يذهب اليه بعض الناس لتلبية أحتياجاتهم من خلال بعض السلوكيات غير العادية.

والأولوية في هذه الأحتياجات ليست متساوية لجميع الناس. في الواقع فإن القوة الدافعة وراء سلوك أي شخص هو أهم اثنين من الأحتياجات السابقة في هذه المجموعة في أي وقت من الأوقات في حياتهم.

بالطبع الاحتياجات تتغير مع مرور الوقت وما قد تحتاج الآن قد لا يكون ما تريد في المستقبل. على أي حال ، إذا كنت تعرف ما هي أهم الاحتياجات والرغبات لديك وما أهمها للآخرين سيكون لديك فرصة أفضل للتواصل مع الآخرين وتساعد نفسك والآخرين على التحسن بمرور الوقت. بالتأكيد كمرشد ، سيكون من الطبيعي أن تكون أكثر اهتماماً بمعرفة ما الذي يثير انتباه الأشخاص وكيفية التأثير فيهم (بكلمة أخرى " توجيههم ") وجلبهم إلى طريق اسلوب حياتهم المرغوب فيه وأحتياجاتهم المشبعة.

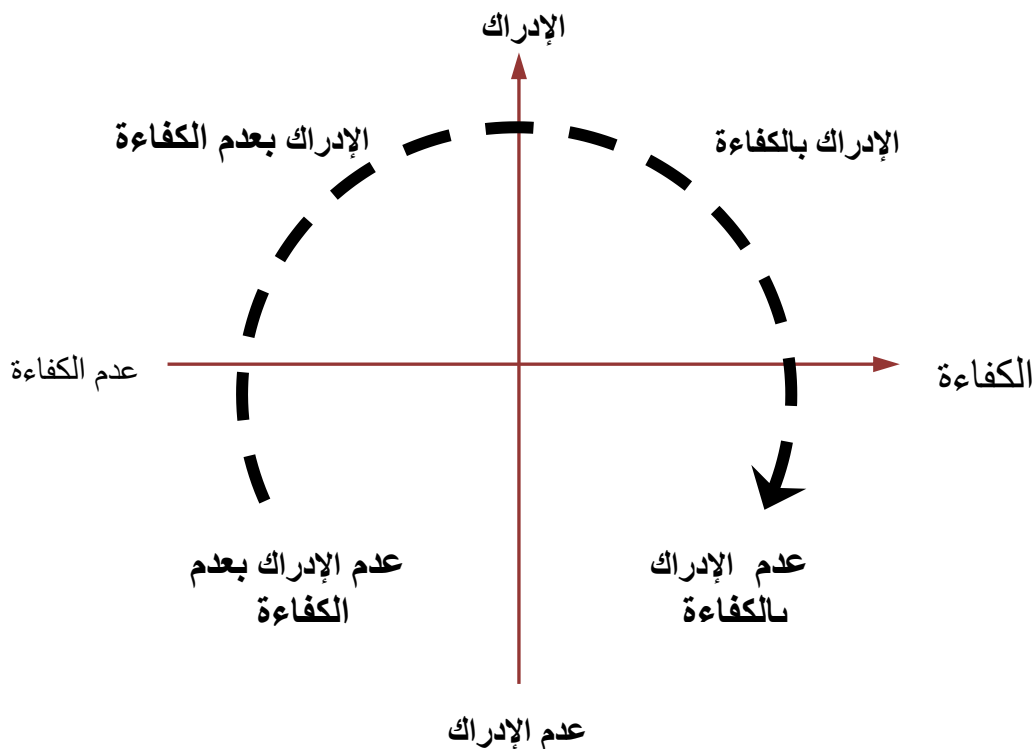
تدريب عملي : احتياجات الإنسان الستة

قم بالتفكير في أكثر اثنين أهمية من نموذج الاحتياجات الستة للإنسان وقم بكتابتهم بالأسفل. قم بالتفكير في ذلك قليلاً قبل كتابتهم. يمكنك أيضاً كتابه لماذا تعتقد أن هذه الاحتياجات هي الأكثر أهمية لك في هذا الوقت.

اثنين من أهم احتياجاتك الخاصة

٢.٢ كيف نتعلم؟

كمرشد سوف تكون مشتركاً في عملية التعلم سواء لك أو للشخص الذي ينبغي توجيهه. من المهم فهم ما هي المراحل التي قد تحتاج إلى الخوض فيها أثناء تطور فهمك لموضوع. الأبحاث بينت أنك تخوض خلال أربع مراحل من فئات التعلم القائم على الكفاءة وقدرة عقلك الواعي على تذكرها ويتضح ذلك في الرسم البياني التالي. عند التعلم ، نحن نتقدم بفعالية من خلال ما يلي:



- **عدم الإدراك بعدم الكفاءة:** هذا عندما لا تعلم أنك لا تعلم ، لذلك أنت متجاهل الموضوع. هذا يؤدي إلى الأداء المنخفض حيث أنه ليس هناك فهم لأي فرق .
- **الإدراك بعدم الكفاءة:** أنت الآن قمت بتحسين تفهمك وعلى الأقل تعرف ما هي حدود معرفتك. أنت تعلم أنك لا تعلم: أنت الآن تميز أخطائك وتقصيرك وبالتالي إذا لم تحاول التحسن سيظل أدائك منخفض.
- **الإدراك بالكفاءة:** أنت تعلمت الموضوع ويمكنك أن تقرأ مرة أخرى عند الحاجة. أنت تعلم أنك تعلم وأنت فخور بذلك. أدائك قد ارتفع ، ذلك جاء من خلال بذل الجهد وأنت لا بد لك من أن تكون واعياً بما تعلمته حتى تستطيع استخدامه إلى أقصى حد ممكن.
- **عدم الإدراك بالكفاءة:** أنت وصلت الآن للمستوى الذي لا تحتاج فيه جهد لمعرفة ما الذي يجب عليك فعله وأنت تعلم ذلك جيداً. يبدو ذلك طبيعياً بالنسبة لك ، أنه جزء منك وأنت قادر على الوصول إلى أعلى مراحل الأداء.

كما ترون ، نحن جميعاً نطمح للوصول لعدم الإدراك بالكفاءة (الكفاءة اللاواعية). هذه هي الهدف الأسمى من تعلم أي مهارة .

على سبيل المثال ، لننظر في قيادة الدراجة ، عندما كنت طفل صغير قد لا تعرف حتى ما هي الدراجة ناهيك عن قيادتها (عدم الإدراك بعدم الكفاءة) .

في وقت لاحق ، عندما تكبر أكثر قليلاً ، قد تشاهد أخوك أو أختك أو والداك يقودون شيء ما ذو الوان يدعى بالدراجة. تتلقى دراجة هوائية في عيد ميلادك وتبدأ باللعب بها وبطبيعة الحال مع أربع عجلات . عليك أن تدرك أن البعض الآخر يقودها باثنين من العجلات ولكنك كنت لا تعرف كيفية فعل ذلك. أنت الآن تفهم كيفية فعل ذلك ولكنك مازلت غير قادر على قيادتها بعجلتين فقط (الإدراك بعدم الكفاءة) .

لأحفاً ، يرى جارك كفاحك ويأتي اليك ويبدأ في تعليمك خطوات كيفية الركوب دون مثبتات التوازن . أخيراً ، يتحرك تقود الدراجة الخاصة بك ، تنظر حولك لتدرك أنك تقود الدراجة بدون المثبتات المرفقة بها. أنت الآن تعلم المهارة وتعلم أنك تعلم وتستمع بذلك (الإدراك بالكفاءة).

بالطبع أنت مازالت تسقط ما بين الحين والآخر كنت لا تزال تقع بين الحين والآخر حتى تعناد على حدود مناوراتك عند تنفيذها.

بعد سنوات لأحفاً ، أنت فقط تقفز على دراجك ، تذهب إلى الغابات لساعات لبعض متعة ركوب الدراجات الجبلية العالية الاحترافية. أنت الآن تتصرف بطبيعية. لم تعد تلاحظ كيفية قيادتك في تلك المنحنيات الحادة بمثل تلك السرعة ، أنت تعرف تماماً ما تفعل وتفعل ذلك دون وعي (عدم الإدراك بالكفاءة) . كما ترون فإن هذه العملية سوف تكون مشابهة لكثير من المهارات التي نتعلمها خلال الحياة . عند توجيه شخص ما ، فهم أي مرحلة من مراحل عملية التعلم يمر بها من يحتاج للتوجيه ، سوف تسمح لك بتقديم المشورة وفقاً لذلك . كمرشد ، كثير من عمالك هو عبارة عن رفع مستوى التوعية

أنت تريد أن تنقل الشخص الذي يحتاج للتوجيه من مرحلة (عدم الإدراك وعدم الكفاءة) إلى مرحلة (عدم الإدراك بالكفاءة) بفعالية .

معظم الناس بعد أن تكتشف عالماً جديداً فإنها تفهم بسهولة ما يجب القيام به للتقدم على طول الطريق حتى النهاية ، هدفك ببساطة أن تكسر تجاهلهم ومنحهم منظور جديد كلياً .

٣- نموذج GROW

"خصمك في لعبة التنس في الحقيقة هو صديقك إذا جعلك تجرى وتنتشر"

تيموثي جالواي

في نهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على:

إستخدام نموذج GROW للتوجيه ، طرح الأسئلة وأرشاد من يحتاج للتوجيه

١.٣ كيف تقوم بجعل توجيهك متسلسل : نموذج GROW

واحد من أكثر النماذج شهرة إستخداماً هو نموذج جروا GROW والذي أشتهر بساطته وسهولة إستخدامه ونتائجه الناجحة. بالإضافة إلى ذلك ، بمجرد أن تفهم كيفية عملة ، يمكن تطبيقه على الكثير من القضايا المتنوعة بطريقة فعالة جداً.

تم تطوير نموذج GROW في المملكة المتحدة واستخدمت على نطاق واسع في مجال التوجيه. نموذج GROW يسمح لك بتقسيم المشكلة إلى الأجزاء المكونة لها وبمجرد أن تكون تلك الأجزاء واضحة يصبح من الأسهل وضع الحلول للمشكلة ، بما أن النموذج يتيح لك تحديد حلولك الخاصة ، فأنتك تكون أكثر ميلاً لاتباع تلك الحلول والإلتزام بها.

على مر السنين ، استخدم نموذج GROW بواسطة الكثير من الناس وأدى الى نتائج ممتازة. هذا النموذج يمكن أن يستخدم كطريقة منهجية للتوجيه الآخرين ولكن يمكنك أيضاً إستخدامه للتوجيه الذاتي والذي أصبح في شعبية متزايدة.

ليس هناك شخص واحد يمكن تحديده بوضوح كمبتكر لنموذج GROW ، لكن عادةً ما ينسب لجراهام ألكسندر والسير جون وايتور بسبب مساهماتها الكبيرة (أنظر المراجع لمزيد من التفاصيل).

هناك إصدارات عديدة من نموذج GROW ولكن ما يلي يلتقط جوهر هذه النماذج:

Goal الهدف	<ul style="list-style-type: none"> • هذا يمثل الهدف النهائي . إنه يشمل الأهداف القصيرة وطويلة المدى. • الهدف لأبد أن يكون محدد جيداً حتى يعرف العميل عندما يقوم بتحقيقه.
Reality الواقع	<ul style="list-style-type: none"> • يمثل الموقف الحالي ويشير إلى بعد العميل عن هدفة • الواقع أيضاً يوضح الطريق الذى قطعه العميل حتى الآن ، أين كنت وأين أنت الآن
Obstacles Options المعوقات والخيارات	<ul style="list-style-type: none"> • المعوقات. • لا بد من أن يكون هناك بعض العقبات التى تمنع العميل من تحقيق الهدف، وإلا كان الهدف تحقق بالفعل الآن. • الخيارات . • بمجرد أن تم تحديد المعوقات (العقبات) فإن عدد من الخيارات والاستراتيجيات البديلة سيحتاجها العميل ، حتى يتم تجنب المعوقات وهذا سيؤدى إلى تطوره.
What / Way Forward ماذا/ الطريق إلى الأمام	<ul style="list-style-type: none"> • هذا يحدد الخيارات التى تحتاج لتحويلها إلى أفعال والتى سترشد العميل للوصول إلى هدفة.

في كل مرحلة ، يحاول المرشد طرح الأسئلة ذات الصلة التي تستكشف هذا المجال بالذات.

٢.٣ اللعبة الداخلية

نموذج GROW طور من نظرية اللعبة الداخلية *Inner Game* التي ابتكرها تيموثي جالواي. كمدرب تنس ، جالواي ادرك أن بعض أساليب التدريب التي يستخدمها ببساطة غير فعالة بغض النظر عن عدد تكرارها أو استخدامها على أشخاص مختلفة. فهم جالواي أن إخبار الناس عما يفعلونه غير كافى وبمرور الوقت هم لا ينتبهون بالقدر الكافى أو سينسون ما قد أخبرتهم بعمله.

مثال رائع لتوضيح ذلك هو نصيحة مشهورة تعطى لأى شخص يلعب لعبة بها كرة ، " ضع عينيك على الكرة " . فى الحقيقة هذه عبارة مشهورة وتكرر كثيراً وتستخدم حتى فى الألعاب التي ليس بها كرة مثل لعبة كرة الريشة .

بغض النظر عن أن تلك العبارة تبدو عالمية فى بعض الألعاب مثل التنس. هل تعطى نتيجة ؟ الخبرة تشير أن هذا الأمر لا يعطى نتيجة كما نأمل . عند استخدام مثل هذا التكنيك ، فإن التوجيه يصبح بطيء للغاية.

كلاً من المدرب واللاعبين يصبحون محبطين من بطء نموهم ، على الرغم من ذلك لا يبدو أن هناك أحد لدية نظام أفضل للتوجيه.

السؤال هنا لماذا لا تعطى هذه الطريقة نتيجة ؟ هل من الصعب النظر للكرة أم أن هناك مشكلة غير واضحة فى ذلك؟

القصة هي أنه فى يوم ما ، بدلاً من إعطاء التعليمات ، طلب جالواي من اللاعب أن يقول "مرتده " عندما ترتد الكرة ويقول " أصابة " عندما يضرب الكرة .

جالواي بدأ يرى تحسن ملحوظ والأكثر إثارة أن اللاعب لا يضع الكثير من الجهد لعمل ذلك على ما يبدو. التعليمات جعلتهم ينظرون إلى الكرة ، على الرغم من أنه ليس أمر مباشر. التعليمات لم تتطلب صوتاً فى رؤوسهم يخبرهم باستمرار أن يضعون أعينهم على الكرة. فى المقابل كان لديهم أمر بسيط

لإتباعه . جالواى كان منبهراً جداً لدرجة أنه قرر أن يوقف إعطاء التعليمات كلية وأن يبدأ فى طرح الأسئلة. الأسئلة صممت حتى تساعد اللاعب فى إيجاد ما الذى يحتاجه للوصول لهدفه بنفسه . هذه هى كيف بدأت اللعبة الداخلية *Inner Game*.

كما رأينا فى النموذج ، الخطوة الأولى هى وضع الهدف. على سبيل المثال ، دعونا نضع فى الحسبان لعبة التنس مرة أخرى . المرحلة الأولى هى وضع هدف يريد اللاعب تحقيقه .

بفرض أن اللعب يريد تحسين ارساله الأول للكرة . جالواى سأل كم عدد الرسائل الصحيحة من عشرة (١٠) ارسالات يريد اللاعب أن يحققها . هذا الرقم أصبح هدف اللاعب.

التالى هو الواقع . فى هذه الحالة ، الواقع يقيم عن طريق ملاحظة كم من المرات من العشرة (١٠) يستطيع اللاعب أن يرسل الكرة داخل الملعب عند إرساله الأول.

جالواى الآن يقوم بطرح مجموعة من أسئلة التوعية. جالواى يريد أن يلاحظ اللاعب جوانب طريقة لعبة والتي لم يلاحظها سابقاً. فيسأل " هل لاحظت شيئاً ما مختلف تفعله وانت تدخل الملعب أو تخرج منه عند الأرسال؟". هذا يساعد اللاعب على اكتشاف ما الذى يفعله جسمانياً وعقلياً عند يكون أرسالة داخل الملعب أو خارجه.

بناء على الفحص ، فإن اللاعب يستطيع الآن تحديد مجموعة من المعوقات والخيارات ليتغلب علي هذه المعوقات. الآن هم تعلموا بانفسهم ما الذى يحتاجون لتغييره من أجل الوصول إلى الطريقة المثلى لأرسال الكرة ووجدوا الطريق للأمام.

كما ترى ، فإن هذه العملية تعطى الكثير من التنظيم للأرشاد والتعلم والأكثر أهمية أنها تذهب بالضغط والأحباط بعيداً من العملية عن طريق التركيز على المعوقات بشكل غير مباشر.

٣.٣ مبادئ التعلم

من تجربة جالواى مع لاعبي التنس من الممكن تحديد عدد من مبادئ التعلم التي يمكن تطبيقها على أي حالة تعلم ، سواء تستند إلى رياضة أم لا وهذه المبادئ هي على النحو التالي.

١. **التركيز غير المباشر:** المتعلم نادراً ما يقوم بالتركيز على ما يحدث خلال عملية التعلم. التركيز على عملية التعلم بشكل غير مباشر بدلاً من التركيز على ما يجب عمله أو محاولة عمله بشكل صحيح سيساعدهم على التطور بشكل أسرع.

٢. **تدخل أقل:** إذا كان هناك تدخل من الخارج (على سبيل المثال الموجه) أو إذا شعر المتعلم أنه يتم ملاحظته أو الحكم عليه بشكل مدقق. فإن كفاءة التعلم ستقل. ومعظم التركيز سيكون على جعل الأمر على ما يرام أمام الموجه وحفظ ماء الوجه وبعبارة أخرى الجهد ستركز على عدم الفشل بدلاً من القيام بذلك بشكل صحيح. تقليل التدخل مع من يقوم بتعليمهم ، سيساعدهم على التعلم أسرع بكثير.

٣. **التركيز على الحاضر:** عندما يقوم المتعلم بالتركيز على الحاضر، فغن هذا يؤدي الى زيادة كبيرة في كفاءة التعلم . إذا قاموا بالتركيز على الحاضر، سوف يكتشفون المزيد من الحلول ويشعرون أنهم أكثر إيجابية تجاه التقدم. إذا قاموا بالتركيز على الماضى ، فإنها قد يصبحون سلبيين ، يشعرون بالهزيمة ، وستقل الروح المعنوية بل سيجاهدون من أن أجل التركيز على ما يقومون به الآن.

وتتطبق هذه المبادئ على البيئات الرياضية والتجارية على حد سواء . فى الواقع أنها تنطبق على أي بيئة تعليمية. وتستخدم هذه المبادئ أيضا فى عالم التدريب، مثل ذلك الذى نمر به الآن ، مما يساعدك على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والإبقاء على عملية التعلم .

٤.٣ الأهداف

الخطوة الأولى من نموذج GROW هو وضع الأهداف ، الأهداف لابد أن تكون موضوعة بشكل صحيح وإلا ستكون غير فعالة. تذكر، الموجة سيكون عليه فقط تسهيل عملية إيجاد الأهداف عن طريق طرح الأسئلة. الشخص الذي يحتاج للتوجيه سيكون عليه فحص نفسه وفهم أهدافه الحقيقية.

كما هو معرف جيداً ، الأهداف لابد أن تكون SMART. في الحقيقة ، كما وضح علم تطوير النظم أن الأهداف يمكن أن تمتد أبعد من ذلك. الأهداف لابد أن تكون SMART, PURE and CLEAR. هذا يمكن أن يتضح في الشكل المبين أدناه.

الأوصاف تشرح نفسها بنفسها. فقط تذكر أن هذا نموذج SMART هو النموذج الحاسم ، في واقع الأمر يجب التركيز كثيراً على جزء تحديد الهدف وقابليته للقياس MEASURABLE & SPECIFIC.

"أن أكون الأفضل" هدف ، لكن غير محدد وغير قابل للقياس بسهولة أو في واقع الأمر ليس حتى تحت سيطرتك. يمكن لأي شخص آخر التنافس معك والحصول على هذا اللقب. لذلك، على سبيل المثال ، إذا كنت تريد أن تصبح جيد جداً في السباحة ، لا ينبغي أن يكون هدفك "أريد أن أكون أفضل سباح". هذا النوع من أهداف غامض وبالتالي غير مفيد. بدلاً من ذلك ، قل ، "أريد أن تسبح ١٠٠ متر فراشة في أقل من دقيقة واحدة". الآن الهدف محدد للغاية وقابل للقياس وهو أمر يمكنك قياس نفسك ضده لمعرفة ما إذا كنت تقترب إلى تحقيقه مع مرور الوقت.

ومن المهم أيضاً النظر في الفرق بين موضوعي الهدف وأهداف أدائك. الهدف : هو الهدف النهائي الخاص بك الذي تريد تحقيقه. أهداف أدائك : هي العبارات التي تحدد المعرفة المحددة ، المهارة أو التوجيه العقلي التي يجب أكتسابها وإستخدامها نتيجة للتدريب أو للأنشطة التعليمية. في نموذج GROW وعادةً ما يتم أستكشاف هذه في الخطوتين الأخيرتين كما سيتم شرحه .



الأهداف لابد أن تكون

S	M	A	R	T
Specific محددة	Measurable قابلة للقياس	Agreed / Achievable متفق عليها / قابلة للتحقيق	Realistic منطقية	Timely محددة بوقت

لكن

P	U	R	E
Positively Stated يتم قولها بإيجابية	Understood مفهومة	Relevant ذات صلة	Ethical أخلاقي

و

C	L	E	A	R
Challenging به تحدي	Legal قانوني	Environmentally Sound ملائم بيئياً	Appropriate مناسب	Recorded يتم تسجيله

١.٤.٣ طرح الأسئلة الصحيحة

عندما توجه الشخص لهذه الخطوة ، يجب عليك أن تسأل طرح أسئلة مشابهة لتلك :

- "ما الذي تبحث عنه بالتحديد؟"
- " ما الذي تحب أن تحققه في هذه الجلسة؟"
- كيف تعرف إنك قمت بالوصول إلى هناك؟"
- " كيف يمكنك قياس تطورك؟"
- "هل هدفك يمكن قابل للتحقيق؟ أعطى نقاط من ١ إلى ١٠ "
- "متى تتوقع بالتحديد تحقيق هدفك؟"
- ما هي الأهداف الثانوية التي تريد تحقيقها في الطريق لهدفك الأساسي؟"

٢.٤.٣ طرح الأسئلة الخاطئة

عندما توجه الشخص لهذه الخطوة ، يجب عليك تجنب طرح أسئلة مشابهة لهؤلاء:

- " ما الذي ترغب في الحصول عليه في الحياة؟"
- هذا عام للغاية
- " الا تريد أن تصبح"
- المرشد لا يجب أن يقول ما الذي ينبغي على الموجه فعله . يجب أن يتم عكس ذلك.
- " لابد من أنك كنت شيئاً في ذلك حتى تفشل عدة مرات كيف يمكنك تحسين نفسك؟"

- يقلل من الروح المعنوية للشخص الذي يحتاج للتوجيه .
- " بعض الأشخاص لا تستطيع فعلها ، ربما أنت واحد منهم . لكن لا تقلق نحن يمكننا إصلاح ذلك"
- هل يمكنك فعلاً إصلاح ذلك؟! ما الفائدة من التقليل من الشخص المحتاج للتوجيه ومن ثم محاولة بناء ذلك مرة أخرى؟"
- " بالتأكيد، أنت لن تميز بين أعضاء الفريق الخاص بك"، هذا حكمي للغاية ويغلق المحادثة. الشخص الذي يحتاج للتوجيه سيخشى أن يتم الحكم عليها ولذلك فلن يثق في المرشد.



أسئلة الهدف

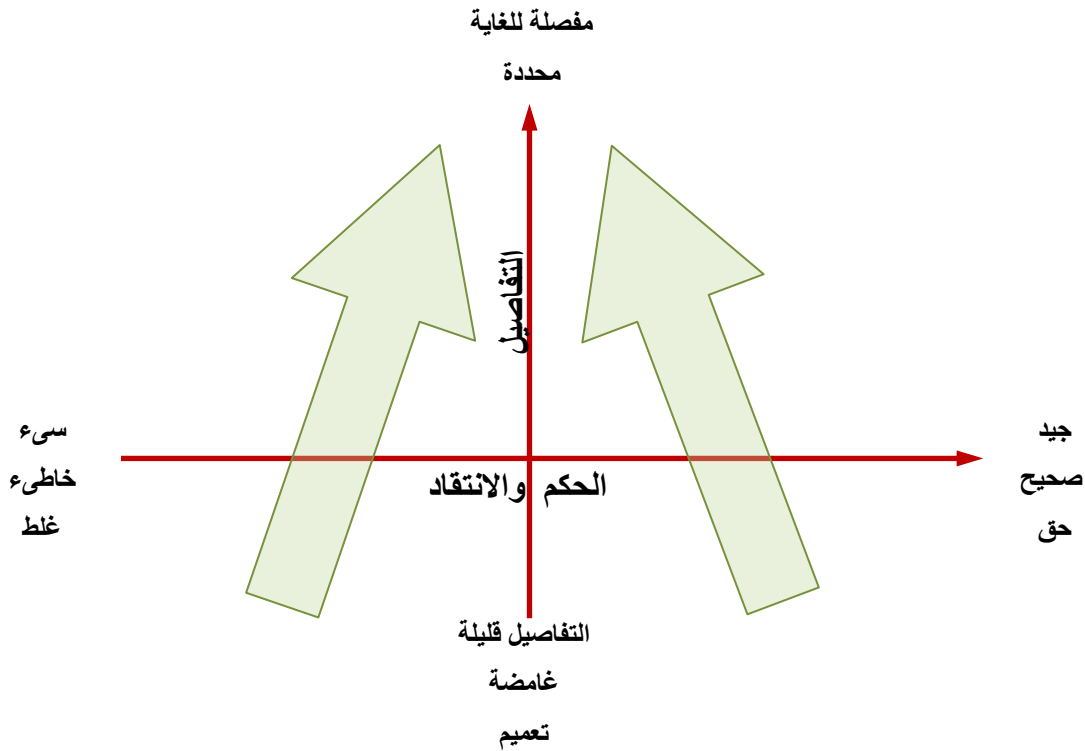
Goals Questions

الغرض	السؤال
جعل هدفك كبيراً للغاية هو تحضير نفسك للفشل، يمكنك استخدام هدف فرعي في الطريق للوصول للهدف الأساسي وجعل الهدف قابل للإدارة بشكل أكبر	هل لهدفك حجم مناسب و ليس كبيراً جداً للدرجة التي تربكك؟
يمكن أن تكون الأهداف خارج سيطرتنا إلى حد ما. تأكد من أن الهدف واقعي وشيء يمكنك القيام به	هل هدفك في نطاق كفاءتك وتحكمك؟
من الأكثر فعالية أن تقوم بالتركيز على ما تريد بدلاً من التركيز على ما لا تريد...	هل قمت بالتعبير عن هدفك بشكل إيجابي؟
أفضل الأهداف هي تلك التي تعطيك ابتسامة كبيرة عندما تفكر في تحقيقها!	هل تشعر بالتحفيز عندما تفكر في هدفك؟
أن تكون متحمساً لهدفك يجعله أكثر قابلية للتحقيق بسهولة. تأكد من أنه هو ما تريد لأنه من الصعب للوصول إلى أهداف لست متحمساً تجاهها أو ذو حماس فاطر	هل الهدف هو شيء تريده وليس شيء ما تشعر بأنك يجب أن تفعله؟
فهم الخسارة المحتملة في عدم تحقيق هدفك يمكن أن تكون محفزة جداً	ما الذي ستخسره إذا لم تصل لهدفك؟
هناك دائماً المفاضلة. أنت تريد التغيير ولكن هل فكرت ما الذي سيغلبه التغيير لحياتك؟	ما الذي ستخسره إذا قمت بالوصول لهدفك؟
ضع الهدف في سياق الواقع وقم بالنظر في كل ما يمكن أن يتأثر به	هل هناك تعارض بين هدفك ونمط حياتك الذي تتبعه أو على أهدافك الأخرى؟

٥.٣ الواقع

هذه الخطوة تفحص واقع الموقف للشخص الذي يحتاج للتوجيه. قبل أن يقوم الشخص الذي يحتاج للتوجيه بالتخطيط للوصول إلى واجهته وهدفة النهائي ، فسيحتاج لمعرفة أين هو الآن. الموجه سيقوم بطرح أسئلة للتحقق في هذه الخطوة ليرشد الشخص الذي يحتاج للتوجيه ليفهم أكثر عن موقفه الحالي.

البراعة هي طرح أسئلة غير حكمية وذات هدف ، هذا مهم للغاية لأنك تريد أن تصنع بيئة من الثقة . أن تكون ناقدًا وحكمياً (تطلق أحكام) يعنى أن الشخص الذي يحتاج للتوجيه سيغلق ذهنه ولن يقوم بإستكشاف الموضوع أكثر ن ذلك بسبب الخوف من التبعيات والنقد اللا نهائى الذى ستمارسه معهم. هذا موضح بالشكل المبين بالأسفل . هناك محورين واحد عن التفاصيل والآخر عن الحكم والانتقاد ، أنت تريد التقدم تجاه الجزء الأوسط الأعلى من الشكل ، حتى تتكلم بتحديد أكثر وبدعم حكمية



مثال توضيحي . لا تقول للمهاجم أنه أخطأ التسديد. هذا سيؤدى فقط إلى جعله يشعر بالسوء. أنت ستقول له خارج المرمى بـ ٢ سم إلى اليمين و ٤ سم إلى الأسفل. هذا تصريح وصفى يستند إلى وقائع. الشخص الذي يحتاج إلى توجيه (أي مهاجم) سيفهم كيفية تحسين نفسه على أساس التغذية المرتدة التي قدمتها وسوف يأخذها كما هي. لن يتم إنشاء أي مشاعر سلبية نتيجة لذلك وسيتم الاحتفاظ بالبيئة إيجابية. كموجه يجب عليك ان تقود بدلاً من أن تخبر. تحتاج إلى إنشاء عنصر الثقة. إذا كنت تسأل الشخص أن يخبرك عن الموضوع ولا سيما إذا كنت مدير ، فالشخص قد لا يشعر بالراحة عند الحديث عن ذلك معك، وربما يكون قلقا كيف ستفاعل . بدلاً من ذلك ، يجب أن تقودهم في هذا الاتجاه وأن تتحلي بالصبر. بمجرد أن يشعرون بأنك هناك لدعمهم بدلاً من انتقادهم ، سيبدأون بالإنفتاح وتبادل أفكارهم الداخلية. يمكنك أن تتخيل مدى إنتاجية هذا النهج التوجيهي / الإداري عندما تشعر أنت والشخص الذي يحتاج للتوجيه بالراحة للحديث عن أي قضية. وبعبارة أخرى ، حاول تجنب ثقافة اللوم. تذكر، ليس من المفترض أن يقدم الموجه إجابة. لهذا السبب لا يحتاج الموجه أن يعرف كل شيء. الهدف من جلسة التوجيه التي تتكلم عن الواقع ليس أن يفهم الموجه ما يحدث ، حتى يتمكن من توفير أفضل إجابة. بل رفع وعي الشخص الذي يحتاج للتوجيه حتى يرى بوضوح أين هو قبل الانتقال إلى الخطوة التالية.

هناك عدد قليل من الأسئلة الجيدة يمكنك أن تطرحها في هذه الخطوة:

- "ما هي الإجراءات التي إتخذتها بخصوص هذا حتى الآن؟"
 - "ما هي النتائج التي تم الحصول عليها على أساس تلك الإجراءات؟"
- كما يمكنك أن تتخيل ، تحليلاً شاملاً للوضع الراهن يمكن أن يفتح الكثير من الاحتمالات. في الواقع، إذا كان الشخص الذي يحتاج للتوجيه يعرف ما يريد، وأين هو، سيعلم ما الذي يجب القيام به لاحقاً. خطوة الواقع، كلها تدور عن الوعي ، يمكن اعتبارها استقرارية وبالتأكيد تستحق انفاق المزيد من الوقت عليها. أنت لا تريد أن تدخل الخطوتين التاليتين قبل الأوان.
- في بعض الأحيان وتحديد الأهداف وفحص الواقع هو كل ما يحتاجه الشخص للخروج بوعي وفهم عما يتعين عليه القيام به كخطوة تالية. في هذه الحالات ، قد لا تحتاج إلى متابعة ذلك خلال الخطوتين التاليتين باعتبار أن الحل قد يكون واضحاً جداً.

١.٥.٣ طرح الأسئلة الصحيحة

عندما توجه الشخص لهذه الخطوة ، يجب عليك أن تسأل أسئلة مشابهة للتالي :

- "ما هي القضايا التي لديك في الوقت الحالي تتعلق بهذا الهدف؟"
- "قم بوصف وضعك على وجه التحديد."
- "ما هو تأثير ذلك؟"
- "ما هي العوامل الأخرى؟"
- "على مقياس من ١-١٠، كيف تقيم كفاءتك بخصوص هذا الموضوع؟"
- "عموماً، ما الذي تعتقد أنه يحدث؟"
- "في اعتقادك إلى أي مدى تقدمت خلال الأشهر الستة الماضية؟ ما الذي تحقق؟"
- "ما الذي أنجزته حتى الآن؟"
- "تخيل نفسك في هذا الموقف. ما هو شعورك؟"

٢.٥.٣ طرح الأسئلة الخاطئة

عندما توجه الشخص لهذه الخطوة ، يجب عليك تجنب طرح أسئلة مشابهة لتلك الأسئلة :

- "قم بالتركيز على مشكلتكك ..."
- طلب التركيز المباشر لا ينجز الكثير. أنه يشبه الى حد بعيد التركيز على الكرة مباشرة.
- "لماذا فعلت ذلك في العام الماضي؟ لقد كان ذلك قراراً سيئاً".
- هذا يفتح فقط مجالاً لأن تكون المحادثة أن تصبح عاطفية وسلبية جداً ومن يحتاج للتوجيه قد يندم على القرارات التي اتخذت في الماضي وأصبح يفقد الحافز. بدلاً من ذلك أنت تريد التركيز على الحاضر وعلى المستقبل.
- "ما هي ملاحظتك العامة؟"
- هذا عام للغاية وحكمي. أنت ترغب في الحصول على الحقائق والبدء في استكشاف الموضوع من أرضية صلبة.
- "يبدو أن الجميع فيما سواك جيدين في ذلك. لماذا لست جيداً مثلهم؟"
- هذا انتقاد شائع جداً يقوم بعمل كبير في تدمير ثقة الشخص الآخر، أو يقوم بعمل أفضل، وهو الترهيب. الأباء يستخدمون هذه التقنية في كثير من الأحيان وربما هذا هو السبب في أن بعض هؤلاء الأطفال الذين تعرضوا لهذه الطريقة يمشون قدماً ويقومون باستخدامه وتطبيقه على الآخرين في أماكن عملهم ويعتقدون انه الطريقة الأمثل.

الأسئلة المتعلقة بالواقع

السؤال	الغرض
هل قمت بشمل إفتراضاتك ؟	استخدام اسئلة كبلينج (متى، ماذا ، أين ، من ، كيف) للحصول على الحقائق؟
هل الواقع مجهز لتحقيق الهدف أم انه مستقل (مختلف تماماً) ؟	من السهل أن تقوم بالتركيز على جوانب الواقع التي تدعم الاختيار الحالي . تذكر أن تلتصق بالحقائق والبيانات ولا تحاول أن تحكم.
كم عدد المرات التي حاولت الوصول إلى هذا الهدف؟	ضع في حسابك ما تعلمته في المحاولات السابقة. قم بشمل الحقائق ويجب الحرص على عدم الانسياق بواسطة المشاعر السلبية.
ما الذى أوقفك عن الحصول على هدفك سابقاً ؟	يمكن أن يكون ذلك معلومات مفيدة لمساعدتك على التعلم من الماضي . مرة أخرى الحرص على عدم الانفعال حيال ذلك.
هل تقييمك للواقع على أساس الحالة الفعلية أم أنها تستند إلى مخاوفك وآمالك؟	إذا لم تكن الحقائق أو البيانات فتخلص منها.
هل تعلم المهارات والقدرات الخاصة بك التي يمكن أن تساعدك على تحقيق هدفك؟	معرفة ما لديك ومقدار الموارد التي يمكن الحصول عليها أمر ضروري
هل سبق لك أن نجحت في أهداف مماثلة من قبل؟	محاولاتك المماثلة السابقة مفيدة.

٦.٣ الخيارات / العقبات

الغرض من هذه الخطوة هو الخروج بأكبر عدد ممكن من الأفكار. تذكر، مثل أي جلسة عصف ذهني إبداعية ، أنت لا تريد أن تحكم على الخيارات والطول بمجرد أن يتم التفكير بها. بدلاً من ذلك ، أنت ترغب في تسجيلها ، عادةً استخدام أسلوب منظم والاستمرار في طرح المزيد من الحلول ، حتى تلك الغريبة أو شبه مستحيلة. في وقت لاحق سيمكن العودة لدراسة هذه الخيارات على أساس الواقع واتخاذ قرار واحد يعطى أفضل نتيجة ممكنة .

في جلسة التوجيه ، من الأفضل إذا كان الموجه يكتب ملاحظات ويسجل الجلسة. هذا يتيح للشخص الذي يحتاج للتوجيه أن يقوم بالتركيز على الأفكار وليس على أدوات تسجيل. واحدة من أفضل أنظمة لجمع وتجميع هذه المعلومات هي استخدام الخرائط الذهنية. الموجه يمكن أن يكون مسؤولاً عن ملء الخرائط الذهنية ، سواء كان ذلك على الورق ، على السبورة أو على الشاشة وعلى الشخص الذي يحتاج للتوجيه أن يركز على التفكير في الاحتمالات والخيارات. ثم يمكنك إتباع تحليل المفاضلة ، خاصة إنه ينطبق على بيانات العمل وتقييم إيجابيات وسلبيات كل خيار بحيث يمكنك أخيراً الانتقال إلى الخطوة التالية ، الطريق إلى الأمام.

هناك مفهوم أخير ليتم وضعه في الحسبان في هذه المرحلة إلا وهي قوة الإفتراضات . الإفتراض يمكن أن يكون نشاط مقيد . قد يمنع الموجه من التعبير عن أفكارهم إذا افتراضوا أن الفكرة ليست هامة أو ذات مغزى لكي يتم وضعها وتسجيلها . الإفتراض الخاطيء يمكن أن يؤدي إلى خيارات محدودة ، مما قد يدفع الشخص الذي يحتاج للتوجيه للندم بشدة فيما بعد .

١.٦.٣ طرح الأسئلة الصحيحة

عندما توجه الشخص لهذه الخطوة ، يجب عليك أن تسأل أسئلة مشابهة لهؤلاء:

- "ماذا لو كان لديك فريق كبير؟"
- "إذا كنت ترغب في اقتراح ثلاثة حلول، فماذا ستكون؟"
- "ماذا لو كان لديك المزيد من الموارد؟ ما هو النهج الذي ستأخذه؟"
- "ماذا لو لم يكن لديك هذه العقبة؟"
- "ماذا لو كنت تستطيع القضاء على هذه المشكلة تماماً؟ ما الاحتمالات التي قد تنشأ من ذلك؟"
- "ما هو الخيار الذي ترغب في العمل عليه؟ لماذا؟"
- "من الذي قد يكون قادراً على مساعدتك في هذا الأمر؟"

٢.٦.٣ طرح الأسئلة الخاطئة

عندما توجه الشخص لهذه الخطوة ، يجب عليك تجنب طرح أسئلة مشابهة للتالي :

- "لماذا لا يتم استخدام عدد أكبر من الموظفين؟"
- هذا سؤال حكمي من شأنه أن يركز الحديث حول موضوع معين يمليه المرشد ومن المرجح أن يجعل الشخص الذي يحتاج للتوجيه يتخذ موقف دفاعي. أنت ترغب في تحقيق العكس تماماً.
- "إذا كنت تعتقد أنك لن تنجح ، إذن لماذا اخترت هذا الخيار؟"
- هذا يتهم الشخص بإتخاذ خيار خاطئ ويفترض أيضاً أن الشخص لم ينجح وهي عبارة سلبية. أنها تؤدي إلى إجابات دفاعية.
- "بالتأكيد يمكنك أن تفعل أفضل. هيا إعطيني خيار آخر؟"
- وهذا يوحي بالترهيب ويمكن أن يحبط بعض الناس إلى حد كبير.
- "لماذا تعتقد أن هذا أمر صعب؟ وأنا أعرف X الذي لم يعتقد ذلك ..."
- هذا يقلل من الشخص الذي يحتاج للتوجيه ويقوض قدرته. تلك طريقة سلبية ولا تساعد حقاً ومن المثير للأهتمام ، أن تلك الطريقة تبدو المفضلة لدى الأباء والأمهات عند التحدث إلى أطفالهم في سن المراهقة!



الأسئلة الخاصة بالعقبات

السؤال	الغرض
ما الذى الذى يمنعك من تحقيق هدفك ؟ ماذا أيضاً ؟	معرفة لماذا لا يمكنك الوصول لهدفك. أسأل هذا السؤال عدة مرات لانه فى الغالب إنك سيكون لديك أكثر من عقبة
كيف يمكنك تغيير عقليتك الخاصة لتحقيق هدفك؟	التركيز على حالتك العقلية على نفس الدرجة من أهمية العوامل الخارجية المتعلقة
ما الذى يمنعك من التغيير ؟	أسئلة الأستكشاف ستفتح لك مناطق جديدة للفحص
إلى أى درجة تثق فى قدرتك على تحقيق الهدف ؟ قم بتقييم نفسك من ١ إلى ١٠ ؟ وإذا كان التقييم منخفض ، أسأل نفسك لماذا هذا التقييم المنخفض وكيف يمكنك التغلب عليه ؟	سؤال مثل هذه الأسئلة يساعدك على أن تكون أميناً مع نفسك.
هل وضعت فى حسابك كل المخاطر المتعلقة بالموضوع؟	استخدام الحقائق عند النظر للمخاطر ولا تسمح للخوف بالتغلب عليك . خذ المخاطرة كعنصر يمكن قياسه وافترضه بغض النظر عن ما تعمله سيكون هناك دائماً بعض المخاطرة الغرض هنا هو تقليل هذه المخاطر .
هل لديك أى توقعات عن كيف يجب عليك تحقيق هذا الهدف؟	التوقعات ذاتها يمكن أن تكون عائق بالنسبة لك
هل الأشخاص الآخرون أو البيئة المحيطة بك أصبحت عائق لك فى تحقيق الهدف ؟	النظر إلى السياق الكامل يساعدك على فهم الوضع بشكل أفضل. غالباً ما يتم إنشاء العقبات بواسطة وليست نتيجة للبيئة أو لإجراءات الآخرين.



الأسئلة الخاصة بالخيارات

الغرض	السؤال
لكل عقبة ، ضع في الحسبان بعض الخيارات الممكنة	ما هي خياراتك للألتفاف حول هذه العقبة ؟
هذا النوع من الأسئلة الوفرة تساعدك على التغلب على القيود والتركيز على الحلول الممكنة. الاستفادة من هذه الطريقة هو إنه بمجرد تحديد الخيارات؛ يمكنك العودة وإيجاد الموارد. الموارد اللازمة للتغلب على العقبة غالبا ما تكون أكثر وفرة ويمكن الوصول إليها بشكل أسهل مما كنت تعتقد.	إذا لم يكن هناك عوائق كيف سيمكنك حل ذلك؟ إذا كنت تمتلك النقود ، ما الذي ستفعله ؟ إذا كنت تمتلك القدرة البشرية ، ما هي خياراتك ؟
عن طريق طرح أسئلة مباشرة، يمكنك فتح مجموعة كبيرة من الاحتمالات.	كيف يمكنك إيجاد موارد لما تحتاجه؟
ليس عليك أن تمتلك الموارد	هل يمكنك استعارتها؟
إبحث في الوقائع والبيانات.	ما هي المهارات التي تحتاج إليها وكيف يمكن أن تتعلمها ؟
ليس عليك أن تصل إلى الحلول بنفسك دائماً بل يمكنك الاستفادة من خبرات الآخرين .	هل هناك شخص آخر له نفس المشكلة؟ هل هناك حل تم تجربته واختباره بالفعل ؟ كيف يمكنك العثور عليه؟
التعلم من الآخرين يوفر العديد من الخيارات.	ما هي الأخطاء التي صنعها الآخرين وكيف يمكن الاستفادة منها.
حزمك يمكن أن يوفر لك المزيد من الخيارات.	ماذا كنت ستفعل لو كنت أكثر حزماً؟ ما الى يمكنك أن تكسبه ؟
تغيير استجابتك للبيئة يمكن أن يولد اختيارات مختلفة.	كيف يمكنك تغيير رد فعلك تجاه الموقف أو الأشخاص للحصول على نتيجة مختلفة؟

٧.٣ ماذا بعد / الطريق للأمام

في الخطوة الأخيرة ، أنت تحاول أن تجعل الشخص يلتزم بعمل معين . لقد تم تحديد الهدف . تم ملاحظة الواقع ومن ثم العقبات والخيارات تم فحصها. الآن هو الوقت المناسب لوضع ما سيحدث بعد ذلك لتحقيق المهمة. الجزء الحاسم من نموذج GROW هو جعل الشخص الذي يحتاج للتوجيه يلتزم بإداء الإجراءات والحصول على دوافع للقيام بها. الأسئلة التي تطرحونها يجب أن تبادر بالإلتزام بكيف ومتى وما سيتم القيام به ومن الذي تحتاج إلى أن تشاركه وما هي الموارد اللازمة لكي تصبح أقرب إلى الهدف.

في النهاية ، من المهم بالنسبة لك كموجه (كمرشد) أن تقوم بإعداد جدول للخطوات القادمة وتحديد موعد الاجتماع المقبل للتحقق مرة أخرى من تقدم الشخص الذي يحتاج للتوجيه. من المهم أيضاً اقتراح الدعم المستقبلي في حال كانت هناك حاجة لذلك. أنت تريد أن تجعل الشخص يشعر أنك تهتم وإنك قد تعود لهم وتساءل ما اذا قد فعل ما قد التزم به. إلى جانب ذلك ، من خلال تقديم مساعدتك ، فإنك تقوم بتنشيط الشخص الذي يحتاج للتوجيه ودفعهم أقرب قليلاً إلى هدفهم.

١.٧.٣ طرح الأسئلة الصحيحة

عندما توجه الشخص لهذه الخطوة ، يجب عليك أن تسأل أسئلة مشابهة لهؤلاء:

- "ما الذي تنوي القيام به؟"
- "متى تنوي القيام به؟"
- "كيف سيقربك ذلك العمل للوصول إلى هدفك؟"
- "ما هي الموارد التي تحتاجها؟"
- "من الذي تحتاج إلى مشاركته؟"
- "كيف يمكنك الحصول على الدعم الذي تحتاجه ومتى؟"
- "ما هي احتمالية تنفيذ هذه المهمة؟ قم بتقييم ذلك من ١ إلى ١٠."
- "لماذا لا يمكنك الوصول لـ ١٠؟ ما الذي يمنع وصولك إلى هناك؟"، هذا سؤال فعال بشكل خاص. إذا كان الشخص الذي يحتاج للتوجيه يعطى تقييم أقل من ٨، فمن المرجح عدم استكمال ذلك العمل. الشيء الإيجابي في هذا السؤال هو أنه يضع العمل في سياق الواقع. السؤال تحفيزي لأنه يوضح أنه لا يوجد فائدة من وضع شيء ما في قائمتك الخاصة إن كنت لا تنوي القيام به.
- "ما الذي تحتاج إلى إعادة النظر فيه؟"

٢.٧.٣ طرح الأسئلة الخاطئة

عندما توجه الشخص لهذه الخطوة ، يجب عليك تجنب طرح أسئلة مشابهة للتالي :

- أي من هذه الخيارات تفضل؟ "
 - هذا لا يلزم الشخص بأي إجراء. تلك العبارة أشبه بالتحقيق.
- "ما الذي تفكر في عمله؟"
 - هذا لديه نفس المشكلة. مرة أخرى أنه لا يلزم الشخص إلى أي شيء.
- "هل ستكون قادراً على فعله؟"
 - هذا السؤال يجعل الشخص الذي يحتاج للتوجيه يشك في قدراته ويقوض الجهود التي تبذلونها حتى الآن.
- "هل يمكنك استخدام قوة الإرادة للتأكد من أنك ستصل لهدفك؟"
 - المشكلة مع هذا السؤال هو أنه يؤكد على شيء ليس ملموساً أو قابل للقياس. تحتاج إلى التركيز على قدرات الشخص الذي يحتاج للتوجيه وتوجهه الفكري تجاه المشكلة على أن يكون الهدف SMART.

كما رأيتم في الأمثلة المقدمة ، الموجه (المُرشد) يحاول تسهيل عملية التفكير دون تقديم حل. التوجيه لا يحتاج بالضرورة إلى أن يكون بشكل رسمي . في الواقع ، على الأرجح أن التوجيه يكون أكثر فعالية عندما يتم ذلك عرضاً كجزء من محادثة عامة تنوي فيها مساعدة شخص آخر في قضية معينة.

في نهاية اليوم، أثنان من أهم المبادئ يجب الإلتزام بها خلال هذه المحادثات وهي رفع الوعي وبناء المسؤولية. عندما يعرف الشخص أين هو وأين يريد أن يذهب ، سيستطيع إدارة طريقه بسهولة. بمجرد جعل الشخص مسئول ، فإنه سيصبح أكثر إبداعاً للبحث عن الحلول وسيكون أكثر إلتزاماً لأتباعها بالتبعية.

أسئلة الطريق للأمام

الهدف	السؤال
أنت بحاجة إلى معرفة كيفية بدء هذه العملية. ينبغي أن تكون تلك الخطوة صغيرة بما فيه الكفاية حتى تتمكن من البدء على الفور. عادة يجب أن لا تستغرق أكثر من أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع. إذا كان هدفك يتطلب المزيد من الوقت، تحتاج إلى ان تخرج باهداف أصغر فرعية.	ما هي الخطوة الأولى التي ستفعلها ؟
تحديد كافة الخطوات التي تحتاج إلى أن تأخذها للوصول الى الهدف ومن ثم جدولتها زمنياً	ما هي تبعيات تلك الخطوات التي ستأخذها؟
وضع رسائل تذكيرية آلية هو وسيلة رائعة للتحقق من التنفيذ. استخدام التقويمات الرقمية لتحقيق ذلك.	هل تحتاج إلى تذكير نفسك للتأكد من تنفيذ تلك الأعمال؟
إذا كنت بالفعل تعتقد أنه لا يمكنك القيام به. فإن احتمالات أنه سيتم القيام به في وقت لاحق ستخف إلى حد كبير. في بعض الأحيان، تقسيم العمل إلى عدة أجزاء هو كل ما عليك القيام به لجعله أكثر قابلية للتحقيق.	هل أفعالك واقعية؟ قم بإعطائها نقاط من 1-10، حيث 10 يعني أنه يمكنك بالناكيد القيام بها. إذا أخذ أي إجراءات نتيجة أقل من 8 قم بالتحقيق فيه.
قم بتصميم المهام بطريقة تحفزك على عملها على طول الطريق حتى النهاية.	هل فكرت في تأثير مهامك على تحفيزك ؟
تم تصميم السؤال للحصول على مزيد من البيانات وتشجعك على النظر إليها من زاوية مختلفة.	ما هو آخر مكان ستذهب اليه للبحث عن الدعم ؟
إذا كانت لديك مخاوف، قم بتوضيحها الآن.	هل لديك أي مخاوفك نحو قدرتك على تحقيق هدفك؟
الاحتفال هو حافز كبير!	كيف كنت تخطط للاحتفال بإنجازك؟

٤- كيفية طرح الأسئلة ؟

"احكم على الآخرين من خلال أسئلتهم ، بدلاً من إجاباتهم"

فولتير

في نهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على:

طرح الأسئلة لتعظيم كفاءة جلسة التوجيه ورفع الوعي وفتح آفاقاً جديدة

هل تذكر قصة تيموثي جالواي عندما أراد استبدال عبارة أجعل عينيك على الكرة" المشكلة في هذه العبارة كما رأيت سابقاً ، هو إنها أمر مباشر لا يستطيع الشخص التركيز عليه خلال نشاطه.

كيف يستطيع تحسين هذا السؤال للحصول على نتائج أفضل ؟

على سبيل المثال ما الذي سيحدث ، إذا قمت بطرح السؤال كالتالي " لماذا لا تراقب الكرة " أو "إذا راقبت الكرة ، ستضربها بشكل أسهل". في الحقيقة هذا ليس تحسناً. الشخص قد يصبح دفاعياً ويتجاهل ببساطه تعليماتك تماماً.

الأجابة قد تبدو كالتالي، في الواقع النظر للكرة سيحسن اللعبة بشكل عظيم ، هذا يبدو أمراً رتيباً ويمكن أن ينسى بسهولة خاصة عندما تكون تحت ضغط في اللعبة.

دعونا نحسن هذا السؤال ، ضع في الحسبان الجمل التالية:

- " ما الاتجاه الذي تأتي منه الكرة اليك؟"
- " في أي اتجاه تدور الكرة إلى اليسار أم الى اليمين؟"
- "كم ارتفاع الكرة من الأرض بعد الارتداد؟"

كما ترى فإن هذه الأسئلة تجعلك تنظر بشكل غير مباشر للكرة ، هناك عدد من المبادئ يمكنك اتباعها حتى تنتهي بإسئلة جيدة وتحصل على نتائج. هذه المبادئ هي كالتالي:

- **غير حكيمية:** أنت تقدم حقائق وليست آراء. أنت تعكس الآراء ولا تقوم بالتدريس.
- **استقبال تغذية مرتدة:** أنت تعرف ما إذا كان الشخص الذي يحتاج للتوجيه منتبه لما تقول . إذا كانت الاستجابة " لست أعلم " . إذا كلاكما سيعرف ما الذي يجب فعله لاحقاً.
- **طلب الحقائق:** عند طلب معرفة معلومة ما (سواء كنت في حاجة إليها أم لا)، أنت تجبر الشخص على التصرف بطريقة معينة وربما هم على عدم علم بها . هذا يمكن أن يكون فعال جدا في جعلهم يتبعون التعليمات ثم التوضيح لهم كيف يجب القيام به.

الآن بعد أن قمت بفهم الصفات الحرجة للأسئلة ، دعونا نفحص أفضل طريقة لكيفية الطلب منهم . هذا سيتم توضيحه بالأسفل.

١.٤ الأسئلة المغلقة والمفتوحة

الأسئلة يمكن أن تصنف بشكل عام أما مغلقة أو مفتوحة ، الأسئلة المغلقة غالباً يكون الرد عليها كلمة واحدة أو اجابة قصيرة. هم يعطون الحقائق بسرعة ومن السهل سؤالهم ، السائل يبقى في السيطرة على المحادثة. على سبيل المثال.

- س : " كم عمرك ؟ "

• ج: " ٢١ سنة "

الأسئلة المفتوحة تميل إلى أن تكون الأجوبة أطول والإجابة على سؤال مفتوح قد تحتوي على مشاعر وحقائق لذلك يقوم المحيب بالتفكير قبل الإجابة.

على سبيل المثال:

• س: " ماذا فعلت في عطلتك؟ "

• ج: " حسناً، لقد قمنا بزيارة المعالم والتسوق، أما الأطفال فقد قاموا بالترحلق على الماء "

٢.٤ أسئلة كيبلينج

التي إنفرد بها روديارد كيبلينج ، الشاعر الإنجليزي وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي يمكن إستخدامها في العديد من الحالات المختلفة للحصول على أكبر قدر من المعلومات الممكنة ودائماً أشجع على استخدام أسئلة كيبلينج عندما تواجه حالات جديدة وغير مألوفة.

أنا أحافظ على ستة رجال أمناء

(فقد علموني كل ما أعرفه)

أسمائهم هي ماذا ولماذا ومتى وكيف وأين ومن

أسئلة كيبلينج مفيدة بالتحديد في مرحلة الواقع Reality من نموذج GROW ، على الرغم من أن "ماذا" و"كيف" ليست جيدة مثل الآخرين. الأسئلة التي تبدأ بهذه الكلمات ، تطلب التحليل والذي قد ترغب في تجنبه في هذه الخطوة ، حيث إنك ترغب فقط في الحصول على تمثيل حقيقي للواقع. تذكر أنك تريد رفع مستوى الوعي لذلك نسأل أسئلة من شأنها أن تدعم هذا الهدف.

٣.٤ الأسئلة المركزة (التحليلية)

هذا الأسلوب يبدأ بطرح سؤال عام ثم البدء بطرح أسئلة محددة أكثر بشأن موضوع معين وهذا النوع من الأسئلة إجاباته مفصلة عن موضوع معين ، فعلى سبيل المثال:

• "ما الذي فعلته المرة الأخيرة ، عندما كنت في الأتتماع؟"

• "كم عدد الأشخاص الذين كانوا في الأتتماع؟"

• " متى بدأ الأتتماع؟"

• "كيف شعر الجميع بشأن ذلك؟"

• " ما الذي فعله الناس عند انتظارهم؟"

• "ما الذي حدث عندما وصل المتأخرون عن الأتتماع؟"

• " ما الذي فعلته؟"

• "كيف جعلك ذلك تشعر؟"

بطبيعة الحال ، كلما تحفر أعمق ، كلما كان من المهم أن تسأل أسئلة أكثر تحديداً أو حتى إستخدام الأسئلة المغلقة لتأكيد البيانات الجديدة. أفضل إستخدام لهذه التقنية في التوجيه هو الحفر لأسفل للوصول إلى موضوع معين كوسيلة لرفع مستوى الوعي. بدلا من القول، "هل لاحظت يا X؟" يمكنك البدء عرضيا من البداية والانتقال أقرب فأقرب إلى X باستخدام أسئلة القمع. في هذه العملية ، قد يحصل الشخص الذي يحتاج للتوجيه على تلميح ويدرك ما هي المشكلة.

٤.٤ أسئلة خاطئة

عند استكشاف نموذج GROW، تم تقديمك لعدد من الأسئلة الصحيحة والخاطئة. في هذا القسم ستقوم بالتركيز بشكل ممنهج أكثر على عدة أنواع من الأسئلة السيئة والتعرف لماذا يمكن أن يكون سؤالها غير منتج. سيتبع ذلك بعض الأمثلة كأفضل طريقة للتعلم. توضح القائمة أمثلة لعدة أسئلة سيئة وفي بعض الأحيان قبيحة والتي يجب عليك تجنبها في جلسة التوجيه. حيث أن جلسة التوجيه تنوى على العديد من الأستماع وطرح الأسئلة يجب عليك أن تتدرب على كيفية طرح الأسئلة حتى تصبح خبيراً في طرح الأسئلة.

حاول تجنب هذه الأسئلة:

- **الأسئلة المغلقة:** رأيت أمثلة على هذه النوعية في وقت سابق. إلا إذا كنت تريد إجابات محددة، يجب عليك تجنبها.
 - "هل التقرير أكثر من ١٠٠ صفحة؟"
- **الأسئلة التوجيهية:** هذه أسئلة أنت تضع افتراض ما بها. بطبيعة الحال ، أنت ترغب في تجنب الافتراض بحيث لا تحيز في المحادثة.
 - "كم ستخفض من الميزانية في العام المقبل؟"
- **الأسئلة المقيدة:** هذا يحد من نطاق الخيارات المتاحة. أنت تريد أن تبقي العديد من الخيارات مفتوحة بقدر الأمكان ، وبالتالي فإن الشخص الذي يحتاج للتوجيه يمكن أن يقرر بشكل مبدع.
 - "هل تريد أن تعمل ٤ ساعات أو ٥ ساعات خلال النهار؟"
- **الأسئلة المستمرة:** إذا كنت تسأل باستمرار ، فقد تقتل فكرة قبل تشكيلها. دع الصمت يملأ الفجوات بين الأسئلة. ربما يحتاج الشخص الذي يحتاج للتوجيه لبعض الوقت حتى يستطيع ترتيب أفكاره
- **الأسئلة السلبية.** السؤال السلبي يجلب مفهوم سلبي إلى الذهن، قبل أن تبلغ الشخص أن يتخلص منه.
 - "لا تفكر في مديرك السيء، قل لي ماذا حدث؟"
- **أسئلة إنعدام الرؤية.** بغض النظر عن كيفية الإجابة على السؤال ، يجبر الشخص الذي يحتاج للتوجيه أن يقبل الافتراض.
 - "متى ستستطيع جعل عملك مجعاً مع بعضه البعض؟"



الأسئلة الصحيحة والخاطئة والمكروهة

أسئلة صحيحة

- "إذا كنت تريد التخمين ، ما هي الأجوبة في رأيك؟"
- "إذا كنت ترغب في إعطاء خيارين ، فماذا ستكون؟"
- "كيف تقيم نفسك لتلك المهارات من ١ إلى ١٠ ، هو الأعلى؟"
- "ما هي افتراضاتك عن ذلك؟"
- "ما هي المعايير الأساسية التي تضعها في الحساب؟"
- "إذا كنت جالسا مع أحكم شخص يمكنك أن تتخيله ، ما هي النصيحة التي تتوقع الحصول عليها؟"
- "إذا كان شخص هناك شخص ما في موقفك ، بماذا تنصحه؟"
- "إذا تتبع هذا الخيار ، ما هي نتائج ذلك؟"
- "ما هي إيجابيات وسلبيات هذا؟"
- "ما هو الجانب الأكثر تحديا من هذا الحل؟"

أسئلة خاطئة

- "لماذا لا يمكنك أن تفعل هذا؟" (التي تفترض أن الشخص الذي يحتاج للتوجيه غير قادر على القيام بالمهمة)
- "لماذا أنت سيئ للغاية في ذلك؟" (مرة أخرى أنت تفترض عدم وجود القدرة)
- "ما الذي أدى بك إلى الاعتقاد بأنك لست جيدا في استخدام الحاسوب؟" (أنت تفترض أن الشخص ليس جيدا مع أجهزة الكمبيوتر وتقوض الثقة لديهم)
- "كم من العمل لابد لك من إنهائه في العام القادم؟" (سؤال توجيهي: إنه يفترض أن عبء العمل سوف يرتفع العام المقبل حاول أن تسأل سؤال مفتوح.)
- "هل تفضل أن تبدأ العمل في الساعة ٨:٣٠ أو ٩:٠٠؟" (سؤال مقيد : فإنه يحد الخيارات لأثنان.)
- "أنت لا توافق على أننا يجب نراقب بيتر؟" (أنت تفترض عليه فكرة معينة.)

أسئلة مكروهة

- "إذا كنت سيئاً للغاية ، إذا لماذا العناء؟"
- "بافتراض أنك لن تكون جيدا في هذا ، ما الذي يمكنك أيضا فعله؟"
- "بمعرفتك ، لن أعتمد على ذلك ، ولكن هل يمكنك المحاولة؟"
- "أنا حقا أكره الإدارة الهرمية. ما هي أفكارك حول الهيكل التنظيمي لشركتك؟"
- "أنت تريد لهذه الشركة أن تحقق النجاح، أليس كذلك؟"
- "هل تكذب مرة أخرى؟" (ثنائي التعمية : لا يهم كيف تجيب على هذا السؤال، فإنك توافق على ادعاءه)
- "متى تريد أن تقوم بمساعدة نفسك ومساعدتنا؟"
- "ما الذي يجعلك تعتقد أنك يمكن أن تتأخر وتفلت من العقاب؟"

تدريب عملي : جلسات توجيه الأسئلة

سيناريو رقم ١

اقرأ الحوار التالي وقم بتقييمه. إستناداً إلى تقنيات التوجيه وطرق توجيه الاسئلة التي تعلمتها حتى الآن،
قم بتحسين المحادثة وقم بالتسجيل أدناه.

جين : " اشعر بعدم الراحة قليلاً في العمل مع هذا الفريق "

أنت : " لماذا لا تستطيع فعلها؟ "

جين : " أستطيع أن أفعل ذلك ، الأمر فقط إنى أستطيع أن أرى تصادمات في المستقبل "

أنت : " أنا واثق أنك ستستطيع التكيف بسهولة. فقط عليك المحاولة "

جين : " ليس الأمر عن المحاولة حقاً، أستطيع أن أفعل ذلك ، لا عليك، سأفعل شيئاً بشأن ذلك "

يسير مبتعداً ومحبطاً

تقييم سيناريو رقم ١

ما الخطأ الذى حدث ؟ كيف يمكننا تحسينه ؟

تحسين المحادثة

تدريب عملي : جلسات توجيه الاسئلة

سيناريو رقم ٢

اقرأ الحوار التالي وقم بتقييمه. استنادا إلى تقنيات التوجيه وطرق توجيه الاسئلة التي تعلمتها حتى الآن،
وقم بتحسين المحادثة وقم بالتسجيل أدناه.

أليكس: " أشعر أنني تائه في هذا العمل، ولست متأكداً ما الذي يجب علي فعله "

أنت : "الم يعطك جون ملخصاً عن هذا العمل؟"

أليكس: "نعم فعل ولكن العمل يبدو عاماً جداً بالنسبة لي. يجب أن أضع هذا التقرير المالي وأنا لست متأكداً حتى من أين أبدأ "

أنت : "قل لي ما الذي يفترض عليك فعله؟"

أليكس: "حسناً، أممممم، أعتقد أنني يجب أن أحصل على هذه البيانات من بيتر ومن ثم كتابتها ولكن هذا لا يؤدي إلى تقرير من ١٠٠ صفحة المفترض كتابته. لا أعرف ما الذي يجب أن يتضمنه التقرير أكثر من ذلك "

أنت : "هذه مهمة كبيرة وحتى أكون صادقاً معاك لم يكن من المفترض أن يعطيك اياها. ولكن ربما يمكنك المحاولة بمعرفتي بك ، أنا لا أعتقد أنك ستحب هذا. على أي حال ، هذه هي الطريقة التي تسير بها الامور هنا ... "

أليكس: "هل يمكنك أن يعطي هذا العمل إلى شخص آخر؟"

أنت : " يا للخبيث ! هل تحاول الهروب من ذلك ؟ دعني أثبت لك كم هو سهل عمل ذلك . حتى جون الذي لا فائده منه في هذه الأشياء يمكن أن يقوم بذلك، لذلك أعتقد أنك ستكون قادراً على التعامل معه "

تقييم سيناريو رقم ٢
ما الخطأ الذي حدث؟ كيف يمكننا تحسينه؟

تحسين المحادثة

تدريب عملي : جلسات توجيه الاسئلة

سيناريو رقم ٣

اقرأ الحوار التالي وقم بتقييمه. إستناداً إلى تقنيات التوجيه وطرق توجيه الأسئلة التي تعلمتها حتى الآن،
وقم بتحسين المحادثة وقم بالتسجيل أدناه.

أنت : "مارى ، إنى بحاجة للتحدث إليكى "

مارى: "نعم ، بالتأكيد"

أنت: "لقد لاحظت أنكى تميلى للهيمنة على الجميع في الاجتماعات"

مارى: "أنا ، لا ، هذا ليس صحيحاً "

أنت "حسناً ، هذا هو ما يشعر به الجميع"

مارى: "لست متأكدة مما يعنيه الجميع ."

أنت: " أوه ، نعم أنت تعرف بالضبط ما يعنيه الجميع. أنت دائماً تقاطعينهم ولا تسمحى لهم بإنهاء ما يريدون قوله ، عموماً لديكى أمر واقع فى شخصيتك وهو محاولة إثبات وجهة نظرك دائماً ."

مارى: ... صامتة...

أنت: "أريدك أن تنتهى لهذا ولا تقومى بتكراره مرة أخرى"

مارى: "بالتأكيد "

قائلة فى نفسها "لا يهم "

تقييم سيناريو رقم ٣
ما الخطأ الذي حدث؟ كيف يمكننا تحسينه؟

تحسين المحادثة

٥- التغذية المرتدة و التقييمات

في نهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على:

تقديم تغذية مرتدة فعالة لأولئك الذين يحتاجون للتوجيه والتغلب على أي مقاومة محتملة

جزءاً هاماً من جلسة التوجيه هو إعطاء تغذية مرتدة. تخيل ماذا سيحدث لو بعد كل هذه الأسئلة التي قمت بطرحها ، أن ينتهي بك الأمر الى عدم معرفة إلى أين يتجه الشخص الذي يحتاج للتوجيه. بناءً على ذلك فإن معرفة كيف تعطى تغذية مرتدة (ردود أفعال) هام للغاية.

إعطاء تغذية مرتدة (ردود أفعال) يمكن أن يقع في الفئات التالية ويتدرج من الأسوأ إلى الأفضل:

- "أنت ميؤوس منك"
 - هذا هي تغذية مرتدة عامة تستهدف الشخص وتعتمد على رأيك. أنه يدمر الثقة بالنفس ولا يخدم أي غرض.
- " عملك فظيع "
 - هذه العبارة العامة هجومية وتقلل من من عمل وجهد الشخص الذي يحتاج للتوجيه وليس لها أي فائدة في عملية التوجيه.
- "العرض التقديمي الذي قدمته هو موضع تقدير ، لسوء الحظ إنه لا يتبع المبادئ التوجيهية للشركة"
 - هذا يوفر المزيد من المعلومات، ومع ذلك فإنه لا يزال غامضاً ولا يولد أي توجيه شخصي.
- "ما الذي تعتقده بخصوص عرضك التقديمي؟"
 - هذا سؤال مفتوح، والذي يهدف إلى جعل الشخص الذي يحتاج للتوجيه يتحدث. الأهم من ذلك، فإنه يجعل الشخص الذي يحتاج للتوجيه يشعر بالمسؤولية . مهما كان الذي يقوله الشخص الذي يحتاج للتوجيه فهو يشعر إنه ملتزم به.
- " ماذا الذي تريد تحقيقه بذلك العرض التقديمي ؟ إلى أي مدى تعتقد أنك حققت هذا؟ كيف يمكنك توسيع نطاقه ؟ كيف تعتقد أن جمهورك سيتفاعل مع ذلك ؟ "
 - هذه السلسلة من الأسئلة الآن تحاول أن تعطي مسؤولية للشخص الذي يحتاج للتوجيه وتجعله على وعى بالتأثير الخارجي لعمله. التغذية المرتدة التي تقدمها غير حكيمية وتعطى وصفاً جيداً . لاحظ أنك حتى تجنب أن تسأل، "كيف يمكنك تحسين ذلك؟"، في محاولة لعدم وضع أية افتراضات إلى جملك.

كما يمكنك أن ترى ليست كل الأساليب طرح الأسئلة مناسبة لإبداء الملاحظات. أساليب طرح الأسئلة الجيدة أفضل في رفع مستوى الوعي والمسؤولية. إذا كانت التغذية المرتدة الخاصة بك وملاحظاتك تحتوي على حكمك الخاص ، فإن الشخص الذي يحتاج للتوجيه يمكن أن يصبح دفاعياً ويفقد الهدف من عملية إعطاء الملاحظات ، ببساطة يرفض قبول أن هناك مشكلة.

من ناحية أخرى ، عن طريق طرح أسئلة غير حكيمية، يمكنك إنشاء بيئة حيث يمكن للشخص الذي يحتاج للتوجيه أن يقدم فيها أوجه قصوره الخاصة بقصد إيجاد وسيلة لتحسينها. باختصار ، هذه الطريقة تشجع الشخص الذي يحتاج للتوجيه أن يصبح أكثر نشاطاً، وأن يقبل أن سبب قلة جودة النتائج التي تحصل عليها هو قلة الأداء الذي يؤديه.

١.٥ النظر للكرة

كما قمنا بالتوضيح في بداية الدورة التدريبية ، قول " ضع عينيك على الكرة " ليست تغذية مرتدة فعالة. أنت تريد أن ترشد الشخص الذي يحتاج للتوجيه بشكل غير مباشر. الآن وبعد أن تعرفت إلى الكثير من أساليب طرح الأسئلة ، ما نوعية الأسئلة تعتقد يجب عليك طرحها ، لنقل في بيئة العمل والتي تتبع نفس التوجيهات كما في لعبة التنس .

ها هي بعض الأسئلة المفيدة التي يمكنها أن توحيك :

- " ما مدى ثققتك في قدرتك على إكمال هذا في الوقت المحدد؟"
- " ما الذي قد يمنعك من الوصول إلى هدفك؟"
- " متى ستستطيع الانتهاء من ذلك؟"
- " ما هو جزء المهمة الذي لست واثقاً بخصوصه؟"

يعتمد الأمر على من الذي يعطى الملاحظات ذات الجودة العالية . مثل لاعب التنس ، يبدو أن الملاحظات الداخلية ذات الجودة العالية والتي يتم تشكيلها داخلياً أكثر فعالية من تلك التي تلاحظ خارجياً. بكلمات أخرى ، إذا كان الشخص الذي يحتاج للتوجيه يلاحظ سلوكه الخاص عن كثب ، بناءً على التعليمات غير المباشرة التي تعطى له عن طريق الموجه ، سيكون أكثر عرضه للنجاح وتحسين الأداء

لا تنسى أن تعطي الكثير المديح. إن الملاحظات الإيجابية لديها قوة تحفيزية ضخمة وتجعل الناس متعاطفين للأكثر، مما يجعلهم نشطاء للغاية. تذكر ، الشخص الذي يعطي الثناء لا يفقد شيئاً ، الناس أسرع للانتقاد من الثناء. ابدأ بمدح الجميع وستضمن أن ترى تحولاً كبيراً في مواقفهم. انه حقا شئ يثير التساؤل لماذا لم يتم استخدامه بالقدر الكافي .

٢.٥ التغلب على المقاومة

عند التوجيه ، خاصة مع استخدام نمط مختلف عما تم إستخدامه من قبل ، قد تواجه مقاومة من جميع الأنواع . كموجه يجب أن تكون قادراً على التعامل مع هذه الانتقادات والتصرف وفقاً لذلك. فيما يلي نبين مجموعة نموذجية من الحواجز التي قد تواجهها وكيفيه التغلب عليها وهي تنقسم إلى مجموعتين متميزتين: الحواجز الداخلية والخارجية.

٣.٥ الحواجز الداخلية

- لا أعتقد أنني سأكون جيداً في التوجيه". أي مهارة جديدة قد يشعر صاحبها في البداية إنها شاقة. إبدأ بالتوجيه على نطاق صغير، زوجتك، أولادك وعضو النادي الجديد في ناديك الرياضي المفضل أو لنفسك وكلما قمت بالتوجيه أكثر ، كلما تحسنت فيه.
- "أنا لا أعرف ما هي الأسئلة المناسبة للطرح وسأشعر بالأحراج". قد يكون هذا صعباً إذا كان يجب أن تخبرهم بما ينبغي القيام به. ومع ذلك، فإن التوجيه ليس هو إعطاء التعليمات. فهو عن المناقشة ورفع الوعي للشخص حتى يتمكن الشخص الآخر من البدء في التقدم من خلال مراحل التعلم. استمع وسوف تعرف تلقائياً ما الذي يجب طرحه من الأسئلة. فقط حاول أن تتبع المبادئ التوجيهية لطرح الأسئلة والتي تمت مناقشتها في هذه الدورة وسوف تكون على الطريق الصحيح.
- " إن ما أقوم به يعطى نتائج جيدة بالفعل ، لماذا يجب على أن أتعلم التوجيه؟". نحن نعيش في عالم يصبح أكثر تعقيداً كل يوم. مع الاتجاهات التكنولوجية الحديثة والتوقعات ظهرت طرق ومهارات للأداء جديدة . التوجيه ، مثل أى مهارة أخرى ، يتطور وأنت يجب أن تصبح أفضل إذا ارادت أن تبقى متنافساً.

- " الناس يتم تحفيزها فقط عن طريق النقود" الأبحاث تشير أن الجودة في مكان العمل، العلاقة بين اعضاء الفريق ونوع العمل غالباً يتم تقديرها أكثر بكثير من النقود . النقود يتم ذكرها عندما تكون أقل من التوقعات أو عند النقطة التي ستتأثر بها الاحتياجات الأساسية. مع ذلك عند وجود الرواتب ضمن النطاق المقبول ، فإن الذي يصنع الفرق هو جودة الحياة وأنت تستطيع تحسين ذلك عن طريق التوجيه.

٤.٥ الحواجز الخارجية

- **الناس قد ترفض التغيير.** وضح لهم عما يدور التغيير ولماذا تقوم به . الناس تريد أداء أعلى لذلك إذا قدمت نقاش منطقي ، الناس سترغب الناس في قبوله.
- **الموظفون سيعتقدون أن التوجيه هو مجرد وسيلة إدارية أخرى للتحويل . والخروج عن المعتاد مثل العديد من التغييرات "الثورية" الأخرى التي نفذت في الماضي .** كل شركة لديها قصص عن فشل الانظمة والعمليات التي ظن أنها ستكون فعالة للغاية وتبين إنها غير عملية. لكن على الرغم من ذلك ، فإن بعض المهارات بطبيعتها ، هي اساسية وحتمية . بالتأكيد إذا كان لديك مجموعه متشككة ، أنت تحتاج إلى توضيح التغييرات بشكل أكثر تفصيلاً . يمكنك حتى أن تبدأ في عمل دراسة ميدئية وتظهر النتائج قبل أن تعمم البرنامج على كل الشركة. لتوجيه الأفراد ، لابد لك من أن عرض ذلك على فريقك و أن تعمل على العمليات التي تؤدي إلى نتائج. يجب عليك ملاحظة التكرارات الضرورية والاساليب الصحيحة للتوجيه (المنظم والغير رسمي) وأن تقوم بتقييمها على مدار الوقت.
- **ذلك يأخذ الكثير من وقتي – ذلك يأخذ الكثير من وقتهم .** إخبار الناس عما يجب فعله مباشرة يشبه أكثر التركيز على الأرباح قصيرة المدى . يجب عليك أن تفكر على المدى الطويل . مثل التفويض، قد تقوم بالتفويض مباشرة مما يعنى أنك ستفعله مرة تلو الأخرى أو يمكنك تفويض القدرة (والذي قد يأخذ وقتاً أكثر) . على الرغم من ذلك ، عند تفويض القدرة سيوفر عليك ذلك الكثير من الوقت على المدى البعيد. توجيه القدرات ينشأ نتائج مشابهة.
- **الناس تعتقد إنى امارس عليهم العاب نفسية.** لن يفعلوا ذلك إذا استمعت فقط وعكست ما سمعته. وظيفتك كموجه ليس أن تقوم بالتلاعب بهم أو التأثير عليهم لإتباع أجندتك الخاصة . كل ما تحتاج إليه هو أن تسمع وتفهم ثم أن ترشدهم لزيادة وعيهم ومسئوليتهم.
- **الناس تتوقع أن يتم إخبارها بما ستفعله.** توقع أن يتم إخبارك يختلف عن تفضيلك لذلك. قد لا يعرفون الفرق ببساطة ، أنت تحتاج أن ترفع من مستوى توعيتهم عن التوجيه عن طريق جعلهم يختبرونه.
- **الناس تريد أن يتم إخبارهم بما يفعلون ، هم يستاءون من المسؤولية.** هؤلاء الذين لم يختبروا المسؤولية من قبل قد يفضلون البقاء بنفس الطريقة وعمل أعمالهم المملة المتكررة. بمجرد أن يتذوق الناس مذاق المسؤولية وما يترتب عليها من جوائز، سيدركون أن العديد من إحتياجاتهم مثل الحاجة إلى التميز ، المشاركة ، والنمو سيتم اشباعها. هذه الاحتياجات لن يتم اشباعها إذا لم يصبحوا مسئولين ، لذلك فإن الناس فى قرارهم الداخلى تريد أن تكون مسئولة . التوجيه يزيد من ثقة الناس فى انفسها مما يشعرهم بالتميز ، رغبتهم فى المسؤولية ترتفع أيضاً . يمكنك أن تكسر الدائرة عن طريق التوجيه مع التركيز على اكثر الاحتياجات أهمية.

٦- المراجع

- Friedman, Thomas L. (2007) “*The World is Flat*”, Penguin; 2nd Revised edition, ISBN: 978-0141034898.
- Hawley, Casey Fitts, (2004) “*201 Ways to Turn Any Employee Into a Star Player*”, McGraw-Hill Professional, ISBN: 978-0071433709
- Parkin, Margaret, (2001) “*Tales for Coaching: Using Stories and Metaphors with Individuals and Small Groups*”, Kogan Page Ltd, ISBN: 978-0749435219
- Pease, A., Pease, B., (2004) “*The definitive book of body language*”, Orion, ISBN: 978-0-7528-5878-4
- Robbins, Anthony, (2001) “*Unlimited Power: The New Science of Personal Achievement*”, Pocket Books, ISBN: 978-0743409391.
- Thorpe, Sara; Clifford, Jackie, (2003) “*The Coaching Handbook: An Action Kit for Trainers and Managers*”, Kogan Page Ltd, ISBN: 978-0749438104.
- Whitmore, Sir John, (2002) “*Coaching For Performance: Growing People, Performance and Purpose*”, Nicholas Brealey Publishing Ltd; 3rd Revised edition, ISBN: 978-1857883039.