التدريب فرصة للتواصل

◄أنت لا تستطيع أن تعلم شخصاً أي شيء. فكلّ ما تستطيع فعله أن تساعده على اكتشاف ذلك في داخل نفسه (Galileo Galilei)

ماذا تعني كلمة التدريب في عالم الإدارة؟ إنّ المدير الذي يقوم بدور المدرب يساعد المتدرب في الوصول إلى هدف معين ولكن ثمة عناصر خاصة للتدريب في عالم الأعمال لا يستخدمها مدرب كرة القدم ولا مدرب الغناء.

- ما هو التدريب، وما هو ليس تدريباً؟

أنت مدعو، من حيث كونك مديراً، للتعامل مع الأفراد بصفات عديدة مختلفة، وأحد هذه الأدوار دورك كمدرب لهم. فالتدريب فرصة تتيح لك الإسهام في تنمية قدرات شخص آخر. والتدريب شراكة بين شخصين يقدم كل منهما ما لديه من معرفة وخبرات وذلك بهدف تعزيز إمكانات المتدرب ومساعدته في تحقيق أهدافه.

ولأنّ التدريب يقوم على اتفاق مشترك فهو لا يلائم كلّ موقف. لذلك فإنّ المزيد من التدخل المباشر من المدير مطلوب في الحالات التالية:

* عندما يحتاج موظف جديد تنقصه الخبرة إلى توجيه واضح وصريح في مهمة يعهد بها إليه.

- التدريب هو:

* وسيلة للتعلم والتنمية.

* تبادل في الخبرات والآراء للتوصل إلى نتائج متفق عليها.

- والتدريب ليس...

* فرصة لتصويب سلوكيات شخص ما أو أفعاله.

* توجيه شخص ما للقيام بأفعال معينة للوصول إلى الأهداف.

* أن تكون الخبير أو المشرف الذي لديه الإجابات كلها.

* عندما يخالف أحد المواطنين سياسة الشركة أو القيم المؤسسية.

* عندما لا يظهر أي تحسن في الأداء بعد جلسات عديدة للتدريب.

"التدريب الجيّد يجتنب الاستغلال والإكراه. ويسأل عما هو صواب، وما الذي يفيد".

- ستان هوستاد، مدرب في الأداء وقائد في مجموعة PTM

- التدريب الهادف:

أنت تدرّب أو تطلب التدريب عندما تعتقد أنّ التعاون مع الآخرين يؤدي إلى أداء أفضل. ومن خلال

التدريب أنت تساعد الآخرين فيما يأتي:

* تعزيز مكامن القوة عند الأفراد (مثال ذلك، البناء على المهارات التحليلية).

* في التغلب على عقبات شخصية (مثال ذلك: معالجة الخوف من إلقاء خطاب أمام الجمهور).

* في التوصل إلى إمكاناتهم الكاملة من خلال التعلم المستمر (مثال ذلك: تعلم استخدام الأنترنت في بحوث الأعمال).

* بناء مهارات واختصاصات جديدة لكي يصبحوا أكثر فاعلية (مثال ذلك: تطوير مهارات في الإتصالات المتطوّرة).

* إعدادهم لمسؤوليات جديدة (مثال ذلك: اكتساب مهارة قيادية).

* إدارة أنفسهم (مثال ذلك: اكتشاف الوسائل لتحسين طريقة استخدام الوقت).

* توضيح أهداف الأداء والعمل في هذا السبيل (مثال ذلك: تعلم كيفية وضع أهداف واقعية).

* رفع سوية الرضا بالعمل والتحفيز.

* بيد أنّ فوائد التدريب قد تتعدى المتدرب الفرد لتشمل دعماً لفريق عملك وللمؤسسة ذاتها، وذلك من خلال:

* تحسين علاقة العمل بين المدير ومرؤوسيه المباشرين.

* تطوير فرق عمل أكثر إنتاجية.

* استخدام الموارد المؤسسية على نحو أكثر فاعلية.

- متى ينبغي أن يحدث التدريب؟

خلافاً لما هو الحال عند تحديد الأهداف ومراجعة الأداء، وهما عملان يحدثان عادة سنوياً أو كلّ ثلاثة أشهر، فإنّ التدريب عمل متواصل ويحدث كلما سنحت الفرصة له أو نشأت حاجة له.

وقد يضع المرء لنفسه في بعض الأحيان برنامجاً لجلسات تدريبية بخصوص مواقف معينة. لكنه في أغلب الأحوال، يقوم بعمل تدريبي بصورة غير رسمية من خلال تفاعله الشخصي مع المرؤوسين المباشرين والزملاء الأقران عبر الهاتف أو من خلال البريد الإلكتروني.

* معلومة مهمة: استفد من كلّ فرصة وقم بالتدريب عندما يطلب الآخرون ذلك.

- كيف تعرف متى تدرّب؟

قد يجد المدير في بعض الأحيان ضرورة للتركيز على الأفراد أكثر من تركيزه على المهام. وما نحن بصدده الآن هو واحدة من هذه المناسبات. فعندما تشعر أو ترى أو تسمع أنّ أحد مرؤوسيك:

* يجد مشكلات في إنجاز عمله.

* يشعر بالضجر والملل من العمل الرتيب.

* يسبب احتكاكاً بين أعضاء الفريق.

* يتعثر في عمله بمهام معينة.

فكر مباشرة بطريقة تساعده فيها. والخطوة الأولى تتمثل في تفهمك للموقف، وللشخص ولمهارات الشخص ذاته. وبعدئذ تستطيعان العمل معاً لتحسين الموقف وتحسين صورة الشخص لذاته وكذلك تحسين مهاراته.

- المراقبة:

إنّ مراقبتك للمتدرب تعزز قدرتك على تقديم النصح المنطوي على معرفة جيّدة وبما يناسب وفي الوقت المناسب. وعليك أن تراقب سلوك هذا الشخص بصورة غير رسمية (في أثناء الاجتماع، مثلاً) وبصورة رسمية (في زيارات مشتركة للبيع، على سبيل المثال). فأنت تحاول من خلال هذه المراقبة أن تتعرف على مكامن

القوة ومواطن الضعف بطريقتين:

1- كيف يؤثر سلوك المتدرّب في زملائه بالعمل.

2- وكيف يؤثر سلوك المتدرّب في مقدرته على تحقيق أهدافه الخاصّة.

ومن خلال هذه المراقبة تكوّن في نفسك نظريات حول ما يجري، ولكن إياك وإصدار الأحكام أو الإفتراضات سريعاً. حاول أن تكون مراقباً محايداً.

ثم اختبر نظرياتك هذه من خلال المزيد من المراقبة، وإن لزم الأمر ناقش هذه الحالة مع الآخرين لتعرف آراءهم. وأخيراً احرص على تدقيق نظرياتك وشارك المتدرّب في هذه البيانات التي توصلت إليها.

- عملية المراقبة:

1- حضّر أسئلة تمهيدية. عندما تراقب سلوك شخص معين، فكّر بالإجابات عن الأسئلة التالية:

* ما هو الشيء الذي يفعله أو لا يفعله هذا الشخص على نحو فاعل ومؤثر؟ وكن دقيقاً في إجابتك قدر المستطاع.

* ما هو الأثر الذي يتركه سلوك هذا الشخص على تحقيق أهداف جماعتك أو الأهداف الفردية؟

* ما هو الأثر الذي يتركه هذا السلوك على الأعضاء الآخرين في الفريق؟

2- اجتنب إصدار أحكام مسبقة. فأنت تحاول أن تكون مراقباً محايداً، لذلك فكّر بالأحداث على حقيقتها وليس بالأسباب.

* معلومة مهمة: التدريب عمل مستمر. لا تتوقع أن تحل مشكلة ما في جلسة تدريب واحدة. ►

المصدر: كتاب تدريب الأفراد (حلول من الخبراء لتحديات يومية)