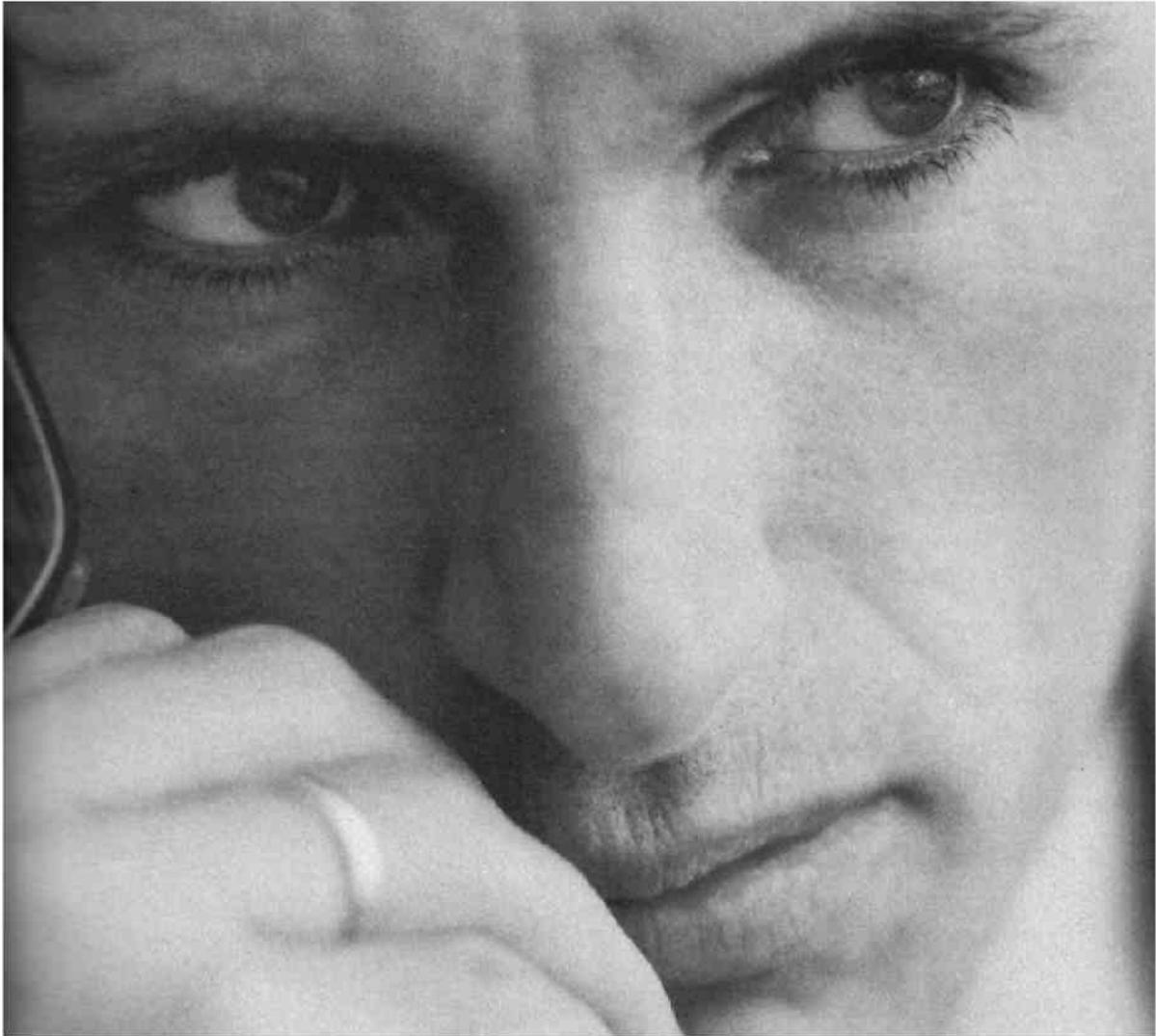


كيف تعرف متى تدرب؟



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 أن 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 تساعدك فيها. والخطوة الأولى تتمثل في تفهمك للموقف، وللشخص وللمهارات الشخص ذاته. وبعدئذ تستطيعان العمل معاً لتحسين الموقف وتحسين صورة الشخص لذاته وكذلك تحسين مهاراته.

المراقبة

إن مراقبتك للمتدرب تعزز قدرتك على تقديم النصح المنطوي على معرفة جيدة 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 المتدرب في زملائه بالعمل.

2- وكيف يؤثر سلوك المتدرب في مقدرته على تحقيق أهدافه الخاصة.

ومن خلال هذه المراقبة تكون في نفسك نظريات حول ما يجري، ولكن إياك وإصدار الأحكام أو الافتراضات 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 المتدرب في هذه البيانات التي توصلت إليها.

عملية المراقبة:

1- حضر أسئلة تمهيدية. عندما تراقب سلوك شخص معين، ففكر 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.

ماذا تفعل؟



ركود في المبيعات

عندما دخل كارل إلى مكتبه كانت ريتا جالسة متوقعة في أحد الكراسي وعلى وجهها أمارات الكآبة. فبادرته بقولها: «أظن أنني أضعتك يا كارل. فأنا لم أوفق في كثير من المبيعات». كانت ريتا مندوبة مبيعات جيدة، ولديها معرفة واسعة بعملها. واعتقد كارل أنه قد عرف المشكلة. فاقترح عليها الإقلال من الكلام خلال زيارتها بهدف البيع والمزيد من الاستماع إلى الزبائن، واجتناب إرهابهم بتفاصيل كثيرة عن المنتج. ثم أشار عليها بالابتهاج - فكل امرئ يعاني من ركود في المبيعات - وكان يعرف جيداً أن ريتا ستعود سريعاً إلى قمة نشاطها.

كان كارل يزهو بقدراته التدريبية، يعطي شذرات من النصائح ويقوي الروح المعنوية. لكنه أحس بشي من الإحباط بعد أسابيع قليلة عندما عادت إليه ريتا أكثر كآبة من السابق ولديها المشكلة نفسها. قالت إنها فعلت كما أشار عليها لكنها لم تحصل على نتائج جيدة، بل كانت النتيجة السيئة ذاتها. يبدو أن الترييت على

الكتف لن يجدي. وأدرك كارل أن عليه أن يجرب مقارنة مختلفة،
ولكن ماذا يفعل في شأن تحسين أداء ريتا؟

مثال: قد يستتج المدير الذي يصدر الأحكام بعد مراقبته
اجتماعاً لفريق العمل أن أحد مرؤوسيه المباشرين «ينزع للسيطرة
والاستبداد بالرأي، ولا يحترم الآخرين من زملائه في الجماعة
ويحاول عرقلة ما يقدمه الآخرون من إسهامات».

ومن جهة أخرى، قد يرى المدير الذي يهتم بالمراقبة أن أحد
مرؤوسيه «يقاطع كلام الآخرين مراراً في أثناء الاجتماعات وأن
زملاءه في العمل هادئون صامتون لا يقدمون أية إسهامات».
ففي هذه الحالة الثانية يكتفي المدير بمراقبة سلوك الأفراد ولا
يحاول القيام باستنتاجات غير مؤكدة.

3- فكر بما وجدته من ملاحظات. فقد تقرر بعد مراقبة
دقيقة أن هذا الشخص لديه حقاً مشكلة يمكن حلها من
خلال التدريب. أو ربما تستنتج أن المشكلة ليست لدى ذلك
الفرد من أعضاء الفريق، وإنما لدى شخص آخر أو لعلها
تكمُن في دينامية عمل الفريق.

4- اختبر نظرياتك. تابع مراقبتك، وبخاصة إن كنت غير
مقتنع بما وصلت إليه من تصورات. وإذا لزم الأمر، ناقش

الحالة مع زملاء أو أقران تثق بهم لتتعرف إلى آرائهم. وخذ في نظر الاعتبار أموراً تتعلق باختلاف الثقافات، فقد يفيدك ذلك في تكوين فهم أفضل للموقف أو للشخص المعني.

5- ادرس دوافعك جيداً. قبل أن تقترح التدريب على شخص تظن أن لديه مشكلة ما انظر أولاً وبعين ثاقبة إلى سلوكك الخاص. واسأل نفسك كيف يمكنك أن تسهم في حل مشكلته.

■ توقعات غير واقعية. اسأل نفسك هذا السؤال: «هل أستخدم طريقتي في الأداء معياراً لقياس أداء الآخرين؟» فربما تقدمت وارتقيت سلم المعالي في عملك بعد أن وضعت لنفسك توقعات عالية وحققت سجل أعمال متميز. وقد يكون افتراضك أن لدى الآخرين دوافع ومكامن قوة مماثلة لما لديك افتراضاً بعيداً عن الواقع وغير عادل.

■ مشاعر متداخلة. واسأل نفسك هذا السؤال أيضاً: «هل يشق عليّ أن أضع نفسي مكان شخص لديه مشكلة؟»

انظر إلى نفسك واعرف متى تكون مشاعرك الخاصة، مثل الغضب والإحباط، حائلاً بينك وبين ما قد يشعر به الآخر أو ربما تعطل مهاراتك في المراقبة والتحليل.

■ **تقصير في الاستماع.** اسأل نفسك: «هل أهملت الاستماع إلى الآخر؟» فالناس لا يعرفون عادة ما هي المساعدة التي يحتاجون ولا يدرون كيف يطلبونها؛ لذلك عندما تسنح لك الفرصة استمع جيداً لما يقوله مرؤوسك المباشر.

■ **تقصير في المديح.** واسأل نفسك: «هل فاتني أن أعطي معلومات راجعة إيجابية؟» في كثير من الأحيان يغيب عن بال المديرين البحث عن فرصة لإعطاء معلومات إيجابية. ومع مرور الزمن قد يسهم غياب هذه الإيجابيات في سلوك ومواقف المرؤوس المباشر.

■ **اقرن قولك بالفعل.** واسأل نفسك أيضاً: «هل أنا نموذج لدور جيد؟» مثلاً، إن كنت ترى أهمية لمهارات الاستماع الجيد في تنمية العمل الفريقي كن نموذجاً لتلك المهارات في نظر الآخرين عند كل فرصة تسنح لك.

6-دقق الأمر على أرض الواقع. من المفيد إجراء مراجعة على أرض الواقع مع نظير لك تثق به. فعندما تغدو أكثر علماً ودراية باحتياجاتك التنموية تصبح مديراً ومدرباً أفضل.

7- ناقش ملاحظاتك مع المتدرب. احرص على توصيف السلوك الذي لاحظته عندما تناقش المشكلة بدلاً من مناقشة موقف وشخصية المتدرب. فمثلاً، ابدأ حديثك بالقول «هذا ما لاحظته». ولا تنس أن تتحدث عن أثر السلوك على أهداف الجماعة وعلى الآخرين. فقد تقول على سبيل المثال: «لو كنت مكان ذلك العضو في الفريق، فقد أظن ...» وعندما تتحدث عن السلوك وآثاره على الآخرين كن صادقاً وصريحاً، وهادئاً وداعماً.

معلومة مهمة: كن نموذج الدور الجيد.

فقد يعمل مرؤوسك المباشر على محاكاة سلوكك.

أدوات تدريب

لائحة معطيات تقويم ذاتي للمدرب

للأسئلة أدناه صلة بالمهارات والصفات المطلوبة ليكون المدرب فاعلاً. استخدم هذه الأداة لتقويم فاعليتك كمدرّب.

لا	نعم	الأسئلة
	✓	1- هل تبدي اهتماماً في تطوير العمل المهني، وليس لمجرد أداء قصير الأجل.
	✓	2- هل تقدم الدعم والإدارة الذاتية؟
	✓	3- هل تضع أهدافاً عليا، ومع ذلك قابلة للتحقيق؟
✓		4- هل تؤدي نموذجاً للدور؟
✓		5- هل تبلغ الآخرين باستراتيجيات الأعمال والسلوكيات المتوقعة لتكون أساساً لتحديد الأهداف؟
	✓	6- هل تتعاون مع من تدريبه لتوليد مقاربات أو حلول بديلة يمكنكم دراستها معاً؟
✓		7- قبل إعطائك المعلومات الراجعة هل تراقب من تدريبه بدقة ودون تحيز؟
✓		8- هل تفصل بين ما تلاحظه وبين أحكامك وافتراساتك؟
✓		9- هل تختبر نظرياتك بشأن سلوك الفرد قبل أن تتصرف على أساسها؟
✓		10- هل تحرص على اجتناب استخدام أدائك معياراً لقياس أداء الآخرين؟
	✓	11- هل تركز انتباهك وتجتنب شروء الذهن عندما يتحدث أحد إليك؟

لا	نعم	الأسئلة
	✓	12- هل تعتمد إلى إعادة صياغة أقوالك أو تستعمل طريقة أخرى لتوضيح مقاصدك في أثناء المناقشة؟
	✓	13- هل تستعين بلغة الجسد وبعض الألفاظ التشجيعية لتحث من يتكلم في أثناء المحادثة؟
	✓	14- هل تسأل أسئلة ذات نهايات مفتوحة لتشجع تبادل الأفكار والمعلومات؟
	✓	15- هل تقدم معلومات راجعة محددة؟
	✓	16- هل تقدم المعلومات الراجعة في حينها؟
✓		17- هل تقدم المعلومات الراجعة التي تركز على السلوك ونتائجه (بدلاً من إصدار أحكام مبهمة)؟
✓		18- هل تعطي معلومات راجعة إيجابية وسلبية؟
✓		19- هل تحاول التوصل إلى اتفاق حول الأهداف والنتائج المرغوبة بدلاً من إملائها؟
	✓	20- هل تحاول الإعداد المسبق لمناقشات التدريب؟
✓		21- هل تعمل دوماً على متابعة مناقشة تدريب سابق لتتأكد من أن التقدم في العمل يسير وفق ما هو مخطط له؟
10	11	المجموع :
<p>إذا كانت لديك هذه الصفات وتستخدم هذه الاستراتيجيات يثق بك الآخرون ويلجؤون إليك بغية الدعم المهني والشخصي. وإذا أجبت بكلمة «نعم» عن معظم الأسئلة فأنت مدرب جيد له أثره الفاعل، وإن أجبت بكلمة «لا» عن بعض أو معظم هذه الأسئلة فأنت بحاجة للتفكير في كيفية تطوير مهاراتك التدريبية.</p>		

ما الذي فعله.



أتذكر معضلة كارل؟

إليك ما يقترحه المعلم الخبير:

ينبغي على كارل أن يقوم بعمل أفضل لمساعدة ريتا في إجراء تقييم للأسباب التي لم تجعلها تحصل على النتائج التي تريدها. فمن يدري؟ ربما حصل بعض التغيير لدى عملائها ولم تواكب هذا التغيير. وربما تكونت لديها بعض العادات غير المنتجة ولم تدرب بها. بوسع كارل أن يجرب عدة أشياء. بوسعه أن يسأل ريتا عما تظنه قد تغير. وبوسعه أن يقترح مراقبتها في أثناء إحدى زيارتها بقصد البيع. وقد يقترح إجراء مراجعة معها لاستراتيجيتها وطريقتها قبل أو بعد لقاءها القادم مع أحد زبائنها - أو ربما يحاول الجمع بين هذه المقترحات الثلاثة. بعدئذ يمكن أن يقدم لها معلومات راجعة محددة ويقترح عليها إجراء بعض التعديلات الطفيفة. وبوسعه أن يغلق الدائرة أخيراً بأن يقترح عليها المجيء إليه بعد زيارتها القادمة ليرى كيف سارت الأمور معها ثم يقرر الخطوات التالية معاً.