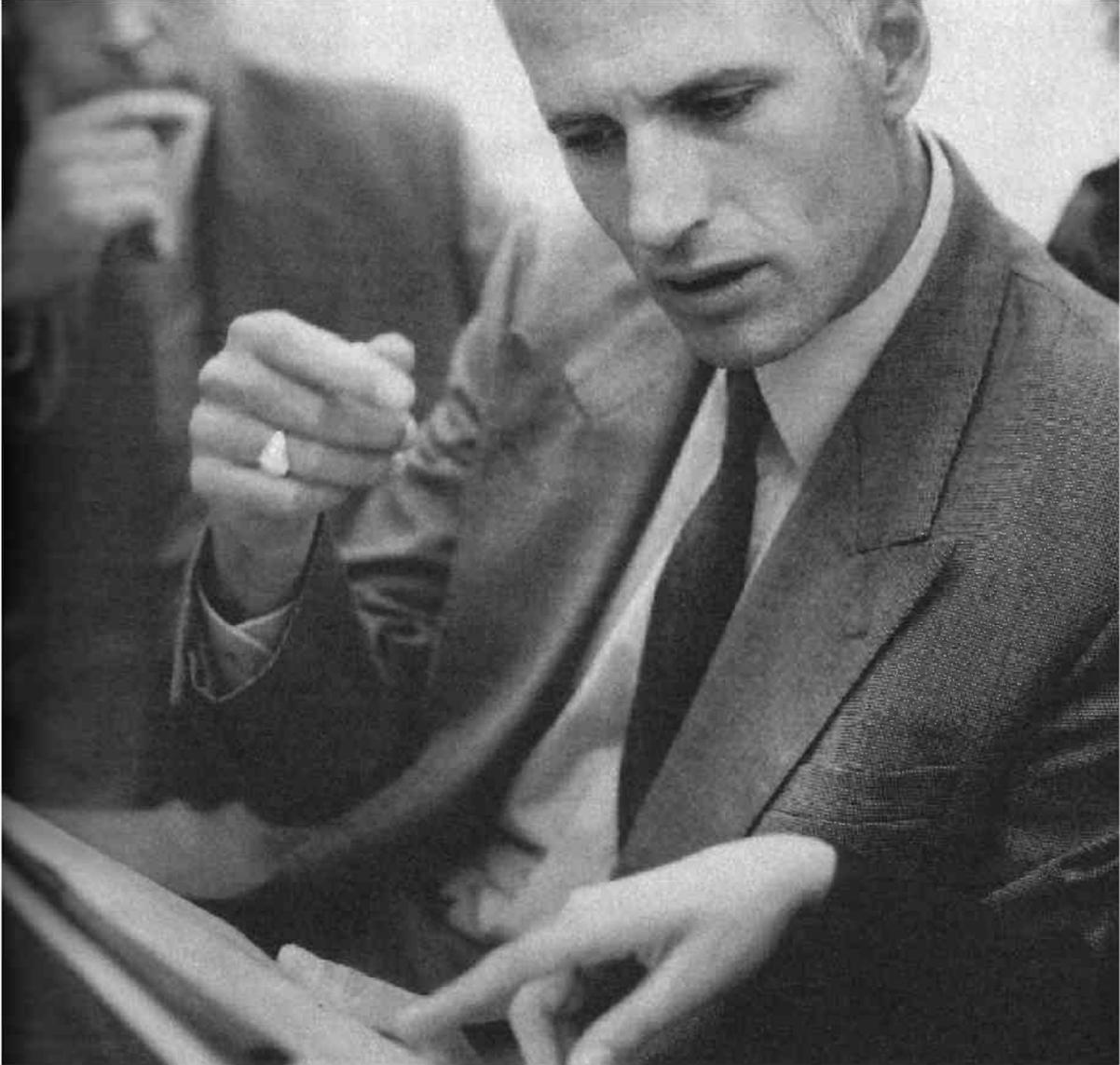


## كيف تصمم التدريب وفقاً لحاجة المتدرب





للناس أساليب مختلفة في تلقي العلم وذلك اعتماداً على ملكاتهم الشخصية وعاداتهم الدراسية. بعضهم يتعلم من أول مرة، يكفي أن تريحهم طريقة إنجاز مهمة ما، وانتهى الأمر. وبعضهم يحتاج لرؤية الطريقة تكرر أمامهم مرة أو مرتين. وهناك أناس يفضلون سماع التعليمات وآخرون يفضلون التعلم بالقراءة، لذلك فإن معرفة الطريقة التي بها يتعلم شخص معين توفر عليك وعلى المدرب الوقت والإحباط في أثناء عملية التدريب. والطريقة المثلى لمعرفة ما يفضله المدرب هي أن تسأله. فالمرء أدري بنفسه وبالطريقة التي يفضلها.

## اختيار أسلوب التدريب

الناس مختلفون وكذلك المواقف والحالات؛ لذا ينبغي لك إتقان أساليب في التدريب يختلف واحداً عن الآخر وبما يتناسب مع اختلاف الظروف. ففي بعض الحالات قد تحتاج إلى منهجية مباشرة وخاصة حين تتعامل مع متدربين ليست لديهم أية خبرة أو إذا كان أداءهم بحاجة للتحسين. وفي حالات أخرى قد تلزم مقارنة تدريبية داعمة حين يكون دورك مرشداً ميسراً للعمل أكثر من كونك مدرباً.

السلسلة المتصلة: القائد حين يكون مدرباً

تدريب داعم ← | | | → تدريب توجيهي

المصدر: من Interaction Associates, Inc.

## التدريب التوجيهي مقابل التدريب الداعم

الأمثلة	الأسلوب التدريبي يستخدم من أجل
■ لتدريب موظف جديد يحتاج لتنمية مهاراته في مجال هو من مجالات خبرتك.	تنمية المهارات التوجيهي
■ لتكون نموذجاً ومثالاً يحتذيه المتدرب حين تربه الطريقة الأكثر فاعلية لأداء مهمة معينة.	
■ شرح استراتيجية الشركة في الأعمال لموظف جديد.	تقديم الإجابات
■ توضيح بروتوكول عمل القسم للموظف الجديد.	
■ مساعدة الآخرين في إيجاد إجاباتهم الخاصة لمختلف الوسائل.	تيسير حل المشكلات بناء الثقة بالنفس

■ التعبير عن الثقة بأن المرء يستطيع أن يجد الحل.

■ إعطاء معلومات إيجابية عن عمل أحسن صنعه.

■ وضع الموظفين أمام التحديات وذلك من خلال تكليفهم بمسؤوليات جديدة حتى لو تضمن ذلك المجازفة بارتكاب الأخطاء.

■ تقديم المعلومات حول مواقف جديدة.

■ مشاركتهم في الخبرات والتجارب.

■ تقديم أشخاص جدد للتواصل معهم.

تشجيع الموظفين ليتعلموا من تلقاء أنفسهم

كون المدرب مصدراً للآخرين



## ماذا تفعل؟



### اذهب وقاتل واربح!

تعلم برايان كل شيء وقد أخذ علومه في التدريب عن السيد مورتون مدربه في كرة السلة حين كان في المدرسة الثانوية. تعلم كيف يكون شديداً صارماً أحياناً وكيف يكون لطيفاً عطوفاً في الوقت نفسه. وكان يعرف كيف يجعل اثنين من أعضاء الفريق يكره أحدهما الآخر يعملان معاً. والأهم من ذلك، كان يعرف كيف يجعل مستوى الطاقة والنشاط عالياً لأن هذا هو ما يقتضيه الفوز. وقد تحسن أداء كل من تدريب على يديه، عدا اثنين كانا قد قدما إليه مجدداً. سجلاتهما تدل على كفاءة جيدة. والتوصيات بهما ممتازة. فهما يتمتعان بكفاءة عالية، مجدان ولا يقصران في عملهما، ولكن لم يتجاوبا مع طريقته في التدريب المتمثلة بـ «اذهب وقاتل واربح». كان أحدهما يشعر بالخوف والانكماش كلما حاول برايان أن يعلمه شيئاً جديداً. وأدرك أن أحداً منهما لم يشارك قط في فريق رياضي، وأدركه الخوف بأنهما غير قابلين للتدريب. لكنه لم يستسلم، فهو من أولئك المدربين الصبورين الذين لا يعرفون الاستسلام. وماذا يفعل وقد استنفد كل محاولة؟

يستخدم الأسلوب التوجيهي في التدريب عادة مع الموظفين الجدد الذين يحتاجون إلى اهتمام إضافي ليتعرفوا على أعمالهم الجديدة ويتقنوها، أو مع موظفين بحاجة ليتعلموا مهارة جديدة. غير أن الأسلوب الداعم مهم بصفة خاصة عند أولئك الموظفين الذين يحققون المعايير الحالية للأداء لكنهم بحاجة للإعداد من أجل النهوض بمسؤوليات جديدة وكبيرة. ومع هذه الجماعة الأخيرة احرص على فعل ما يلي:

■ عبّر عن تقديرك للعمل الجيد الذي يقومون به، ودونما إعطاء أية وعود. حدثهم عن وجود فرص جيدة للتقدم والارتقاء في أعمالهم.

■ ادخل معهم في نقاش واقعي مفتوح النهايات حول أهداف المهنة التي يمتنونها.

■ عرفهم على المهارات والمعارف والالتزامات المطلوبة لمختلف مسؤوليات المهنة.

■ اسألهم عن المجالات التي يرون فيها ضرورة للنمو والتطور ليصبحوا مؤهلين للفرص الجديدة في العمل.

■ اعمل على تطوير خطة مقبولة من الطرفين لاكتساب المعرفة والمهارات اللازمة.

■ احرص على متابعة هذه الخطة على فترات منتظمة تقدم خلالها معلومات راجعة وتقيس الإنجاز.

■ اطلب إليهم أن يستخدموا خبرتهم وتجاربهم في تدريب الآخرين.

### الجمع بين دور المدرب ودور من يقوم:

يشعر المدراء في كثير من الأحيان بوجود نوع من الشد والتوتر بين دورهم التدريبي ودورهم في تقويم الأعمال. لكن الدورين مرتبطان معاً بعلاقة وثيقة. وأنت من خلال دورك التقويمي تنظر إلى أداء مرؤوسيك، ومن خلال دورك التدريبي تبحث عن طريقة لتساعدهم في النمو والتطور. وقد يكون الجمع بين هذين الدورين صعباً في نظر من تدريبهم، سيما وأن المرؤوسين قد يخالجهم التردد في إظهار أخطائهم أو مواطن ضعفهم أمامك - خشية أن يؤثر اعترافهم بالأخطاء في تقويم أدائهم. وإذا شعر عدد لا بأس به من مرؤوسيك بهذا الإحساس

فهذا يعني أنك تفتقر إلى صورة واضحة عما يدور حولك. وهذا بدوره يؤثر في مقدرتك على الإدارة وعلى تحقيق أهداف مجموعتك.

إن المفتاح لإدارة هذين الدورين معاً، دور المدرب ودور من يقوم الأداء، يكمن في خلق جو من الثقة. يقول الموظفون إنهم يطلبون العون ويحصلون على أفضل تعليم من مدراء يبدون اهتماماً في تطورهم على المدى الطويل ويقدمون لهم الدعم والحكم الذاتي. والموظفون عادة يكونون منفتحين ويكشفون ما بداخلهم أمام مدراء يثقون بهم. والثقة تجعل التدريب ممكناً، كما أن التدريب يحد ذاته يعزز الثقة.

التدريب الفاعل هو لولب يحلق نحو الأعلى أساسه الثقة.

## ما تستطيع فعله.

### أتذكر معضلة برايان؟

إليك ما يقوله المعلم الخبير:

أولاً، ينبغي على برايان أن يزيل أية شكوك في ذهنه وذلك بأن يسأل نفسه ماذا يجري في هذه الحالة بالنسبة له. هل هو محبط، يصدر أحكاماً، قلق إزاء كفاءته كمدرّب، أم أنه مجرد شخص اغتاض من هذين الشخصين؟ وليكون مدرساً فاعلاً له أثره ينبغي له أن يضع هذه الأفكار والمشاعر جانباً حتى لا يتصرف على أساسها دون قصد. بعدئذ يتعين عليه أن يتحدث مع كل واحد منهما على انفراد ليتعرف إلى مستوى خبرتهما والآمال التي يعلقانها على الانضمام إلى الفريق. وفي سبيل توضيح نواياه قد يحتاج للاعتراف مباشرة ودون تردد أنه لاحظ ما يعانيانه من مصاعب وأنه يريد تقديم العون والدعم لهما بأية وسيلة يقدر عليها. واستناداً إلى فهم جيد لحاجات كل منهما يستطيع أن يضع الأسلوب بما يتفق مع هذه الحاجات وبما يوفر له فرصة للعمل. قد لا يصبح أي منهما نجماً، ولكن من يدري؟ ففي عالمنا المتنوع الذي نعيش فيه يكون المدرّب الذكي الذي يستطيع تعديل أسلوبه المجرب أن يطلق الطاقات الكامنة عند من يدرّبه.