

كيف تدرب موظفيك؟

مارثا كرومر

لنفرض أنك ستتولى، بدءاً من الغد، قيادة فريق تطوير الخدمات المالية، وستُوكَل عليك المسؤولية عن إيجاد أشكال جديدة مختلفة ومتميزة لما هو بارز من المنتجات التي تحظى بسجل طويل ناجح فيما يتعلق بالمبيعات للعامة. تعرف أعضاء الفريق بالفعل، ويمثل معظمهم من تريد من الموظفين - أذكىء، مبدعون، مرنون، يملكون طاقات عالية.

يشذ فرانك، أقدم أعضاء الفريق، عن القاعدة. وهو يمثل الرجلَ المفضل للجميع - استناداً إلى مبدأ خالف تعرف، على الأرجح. لا يتسم فرانك بالإبداع، على الإطلاق، كما تبدو الحال عليه. يتجسد رده التقليدي، على أي من الأفكار الجديدة التي يطرحها بقية أعضاء الفريق عليه، في التساؤل: هل العامة بحاجة بالفعل «إلى طريقة أخرى تدفعهم إلى شراء منتج اتسم بالجودة 50 عاماً؟». يتسم الرجل بضمير حي جداً، مع ذلك، ويعتمد الفريق عليه لتقديم التقارير المتعلقة بالأبحاث والخففيات، التي تستغرق على الدوام وقتاً أطول، كما تبدو الحال عليه، مما يجدر بالآخرين أن يمنحوها.

عمدت الشركة، قبيل ممارسة دورك الجديد، إلى إطلاق عملية جديدة، فيما يتعلق بالتقويم ومنح العلاوات، تكافئ فريقك على ما يمكن أن يخرج به إلى السوق من أفكار جديدة حول المنتجات. لا شك من أن فرانك سيضعف من فرص الفريق فيما يتعلق بذلك الصدد. إن لم تجد طريقة لتوظيف فرانك على نحو منتج، فسيتمتع بقية أفراد الفريق منه. كيف يمكنك تحويل فرانك إلى شخص فاعل مبدع؟ بدأ الرجل بالفعل بإظهار ما ينم على اتخاذه موقفاً دفاعياً -لعله أن عملية التقويم الجديدة ستطيح به في نهاية المطاف.

لا يمكنك حل تلك المشكلة فيما يتعلق بفرانك. تتمثل نقطة ضعفه بافتقاره إلى الإبداع، ولن يكون بمقدورك، ببساطة، أن تدفع غير المبدعين من الموظفين ليصبحوا أكثر إبداعاً. لربما تتمكن، بكل الأحوال، من تدريبه ليصبح أكثر إنتاجية -أو ليلعب دوراً آخر في الفريق.

تسهم أفكار جديدة، نابعة من التوسع السريع لمجال التدريب الإداري مدة نصف العقد المنصرم، في تزويد المديرين، في يومنا هذا، بما يتسم بالعملية من الإرشادات. لنر ما يمكننا الحصول عليه من نصح من الخبراء الذين يمكن أن يتعاملوا مع شخص كفرانك.

يدور التدريب الإداري حول استغلال طاقات موظفيك، بالقدر الأكبر، عبر إظهار التقدير والاحترام لهم. يوضح ستان هاستيد، مدرب الأداء ومدير شركة «بي تي إم غروب»، ذلك قائلاً: «يتجنب التدريب الجيد التحكم والإكراه. حيث يلتمس التدريب ما يتسم بالصحة والنجاح من الأمور».

أوجد الثقة والاحترام المتبادلين

تتوقف علاقة التدريب الناجحة، بحسب جايمس فلاريتي، المدرب الإداري ومؤلف كتاب «التدريب: إثارة الامتياز في الآخرين»، على ثلاثة من العوامل المستندة إلى بعضها: الثقة، الاحترام، حرية التعبير. يتعين عليك، بغية بناء تلك العلاقة، أن تحرص على انسجام أفعالك مع أقوالك. لا تخبر الآخرين بما يسر إليك موظفوك. نفذ ما تقطعه من وعود والتزامات. كن نزيهاً، موضوعياً، وعادلاً، وتذكر أنك لست ملزماً «بمحببة» الشخص؛ كي توجد علاقة من الثقة والاحترام المتبادلين معه.

اطلب الإذن بالتدريب

انسَ أنك المدير. أظهر المراعاة والاحترام لموظفيك، عبر سؤالهم الموافقة على منحهم التوجيه. يمكن لذلك أن يتسم بالبساطة بما يعادل قول الآتي: «هل يمكن أن أقدم بعض الاقتراحات؟»، أو «هل يمكن أن تتقبل اتباع مقاربة مختلفة لتلك المشكلة؟». ستعرض على موظفيك، عبر مفاتحتهم بتلك الطريقة، على نحو فعلي، المشاركة فيما تملكه من سلطة وسيطرة معهم. يقلل ذلك إلى الحد الأدنى، بدوره، من إمكانية مواجهتك بما هو دفاعي من الردود.

أعد التفكير في غايات الأداء

يعمد المديرون، في مراجعات الأداء التقليدية، إلى إبراز «نقاط الضعف» التي يجدر بالموظفين محاولة إصلاحها. تتمثل الغاية بإيجاد موظفين «مصقولين ومطورين جداً». توضح جينيفر وايت، في كتابها

الجديد « ادفع موظفيك إلى الطموح دون أن تدفعهم إلى الجنون»،
قائلة: «إن نَحَيْت نقاط قوتهم - المهارات التي يمكن لهم استخدامها
لإيقاع أثر حقيقي - جانباً، ودفعتهم إلى تركيز انتباههم على إصلاح
نقاط ضعفهم، فستوجد مجموعة غبية من الموظفين الذين يشبهون
البقية، ويتصرفون مثلهم... لا عجب، في تلك الحالة، من عجزك عن
تحقيق أي تقدم، على صعيد الإبداع أو الابتكار، مع فريقك». يمكن أن
يتمثل ما هو أفضل كثيراً من المقاربات بالتغاضي عن نقاط الضعف،
والقيام، عوضاً من ذلك، بتشجيع ما يحسن موظفوك أداءه وتطويره
بطريقة طبيعية. تقترح وايت أن يبحث المدربون عن المجالات التي يمكن
أن يبرع فيها موظفوه، وأن يزودوهم بالفرص؛ لإحداث ما هو حقيقي
من التغيير. يبحث المدرب الجيد عن السبل الكفيلة بتعزيز نقاط القوة
لدى موظفيه. هل يجدر بك الاهتمام، حقيقة، بالفوضوية التي تسم
مكتب الموظف، أم بعدم تنظيمه، أم بانطوائيته، إن برع ذلك الموظف
فيما هو مهم من المجالات؟

ارْتَأِ القوة في «نقاط الضعف»

اعمد، عوضاً من النظر إلى مواطن الضعف لدى موظفيك كشيء
يجب إصلاحه، إلى محاولة رؤيتها كوجه آخر لنقاط قوتهم. يمكن لما
تعدّه ضعفاً، على سبيل المثال، أن يمثل حساسية زائدة، بطريقة فعلية،
في نظر الآخرين - وأن يكون مفيداً جداً فيما يتعلق بالمبيعات، وخدمة
الزبائن، أو الاستشارات.

مهارات التدريب

اعمل على تطوير المهارات الآتية: لتستفيد بالقدر الأكبر من جلساتك التدريبية:

التحضير: لا تعتمد إلى الارتجال، وإن كانت جلسة التدريب غير رسمية. يجدر بك، على أقل تقدير، أن تراجع في ذهنك المحاور التي يدور حولها التدريب، وكيفية التعامل مع أعضاء فريقك، والأسئلة التي ستطرحها، وما يمكن اقتراحه من إجراءات المتابعة. يمثل كل تفاعل تدريبي ما هو قيم من الفرص - لا تترك النتائج للمصادفات.

المراقبة والتقويم: راقب كيفية عمل موظفيك وتفاعلهم مع الآخرين. ما الأثر الذي يوقعونه فيما يتعلق ببقية أعضاء الفريق، أو الأهداف والغايات الكلية؟ تجنب إطلاق الأحكام، أو الخروج بافتراضات، وابتحث عن السبل الكفيلة باختبار ملحوظاتك وتأكيداتها.

توجيه الأسئلة: تشجع «الأسئلة المفتوحة» المشاركة وتبادل الأفكار. تقدم أسئلة، مثل «ما يمكن أن يحدث إن...؟»، العون لموظفيك على استطلاع الخيارات، ورؤية الأمور من مناهير مختلفة، في حين تسهم الأسئلة المباشرة - تلك التي تتطلب إجابات بنعم، أو لا، أو غيرها من الإجابات القصيرة - في تأكيد الفهم، وتركيز الأجوبة.

الاستماع: يشجع الاستماع الجيد التواصل الصريح المفتوح. ضع عمك جانباً، وركز على الشخص الذي أمامك.

حاول إيجاد مناخ من الارتياح والتقبل، وتجنب المقاطعة أو إنهاء الحديث سريعاً. تنبه إلى الإشارات غير اللفظية، ولغة الجسد، التي يمكن أن تساعدك على قراءة ما بين السطور.

التوجيه: اطلب الإذن، كما أسلفنا سابقاً، قبل أن تعتمد إلى التوجيه. يمكن لما يتسم بالبساطة من الأسئلة، مثل «هل يمكن أن أقدم اقتراحاً؟»، أن يظهر أنك تحترم موظفيك ومشاعرهم. كن موضوعياً، واعمد إلى التوصيف، حين تقوم بالتوجيه. ركز على تصرفات معينة وعواقبها - لا تجعل الأمر شخصياً على الإطلاق. احرص على الإقرار بالإنجازات والسلوكيات الإيجابية، لا السلبية فحسب، فضلاً على التعليق عليها.

المتابعة: يتسم التدريب بالفاعلية الأكبر حين يكون الالتزام مشتركاً بين الطرفين. اعملوا معاً للاتفاق على خطة عمل، وحددا لقاء للمتابعة: بغية تقويم التقدم الحاصل. يقترح هاستيد طرح أسئلة مثل «كيف سنبدا؟»، «متى سيتم إنجاز ذلك؟»، «هل يمكن أن أكل إليك المسؤولية عن...؟». أعلم الموظف بوضوح أنك ستكون حاضراً لتقديم الدعم، أو الإجابة عن الأسئلة - واحرص، فيما بعد، على القيام بذلك فعلياً.

احرص على موضوعيتك

يعد كل ما يتم بعناية من المراقبة والتقويم ضرورياً للقيام بما هو فاعل -وعادل- من التدريب. يجدر بالتوجيه أن يتم عبر أمثلة واضحة،

لا انطباعات عامة غامضة. يقترح فلاريتي أن يقوم المدربون بطرح السؤال الآتي على أنفسهم: «هل يستند التقويم إلى ما يمكن أن يوضع، من قبل أي من المراقبين الأكفاء، من الملاحظات؟ وهل يتمكن المدرب من إيراد أمثلة معينة عن تلك الملاحظات؟». توثق، قبل القفز إلى الحلول، من رؤيتك ما يكفي للخروج باستنتاجات دقيقة، واعمد، إن اقتضت الضرورة، إلى مراجعة تقويمك مع من تثق به من زملائك الآخرين.

كن حاضراً بالطلق

يجدر بك، في أي من المواقف التدريبية - سواء تعلق الأمر بما هو غير رسمي من اللقاءات، أم مراجعات الأداء الرسمية - أن تركز انتباهك، على نحو كلي، على الشخص الآخر. يتحدث هاستيد، بذلك الصدد، قائلاً: «يُشغل العديد من المديرين بمهام متعددة، ومشروعات مختلفة، بحيث يجهلون، في الكثير من الأحيان، مدى افتقار حضورهم إلى الفاعلية، بسبب تشتت انتباههم». لا تُشغل بترتيب أوراقك، أو قراءة بريدك، أو التفكير بلعبة الغولف، أو بما ستتناوله على مائدة الغداء. انظر إلى الشخص، لا إلى شاشة حاسوبك. استمع بإصغاء، وتنبه للمشاعر، لا للكلمات التي تصدرها فحسب، فضلاً على ما هو غير لفظي من الرسائل.

طور مهارات الإدارة الذاتية لدى موظفيك

يعمل المدربون الجيدون، بالإضافة إلى محاولة تحسين الأداء، على تطوير الرؤية الذاتية لدى موظفيهم، وتنمية مهاراتهم. تتجسد

الغاية هنا في تطوير القدرة الذاتية على الإدراك والمعرفة - لدى كل من الموظفين - التي تؤدي، بمرور الزمن، إلى امتلاك القدرة على التصحيح الذاتي. يوضح فالاريتي، بذلك الصدد، قائلاً: «يمكن، للمدربين جيداً من الموظفين، أن يحددوا هل يؤدون بطريقة جيدة، وأن يقوموا بأي من التعديلات الضرورية بطريقة مستقلة عن مدربيهم». يهدف أفضل المدربين، بكلمات أخرى، إلى منح موظفيهم الاستقلالية عنهم.

يعلم المدربون البارزون، إن ركزوا على استغلال طاقات موظفيهم بالقدر الأكبر، أن ذلك سيؤثر بطريقة تلقائية في الناتج النهائي. لم؟ لأن من يشعر بالتقدير والاحترام من الموظفين يبقى إلى جانبك، ويكافئك بالحب، والإخلاص، والعمل الشاق. سيكون مستعداً لبذل جهد إضافي، لما بذلته من وقت في مساعدته على الاستفادة بقدر أكبر من العمل - والحياة. تتحدث وايت، بذلك الصدد، قائلة: «كن المدرب الذي يخبر موظفيه أنه يؤمن بهم، ثم تراجع، وراقب ما يحدث».

ما الذي يمكن أن تفعله إذاً مع فرانك؟ يتعين عليك، في بادئ الأمر، أن تتال موافقتة على الدخول في «علاقة تدريبية»، ثم بناء الثقة معه. ابدأ، من ثم، عبر البحث عن الوقت المناسب للقيام بذلك. يشعر الرجل، على الأرجح، بما يدور حوله من نقد، ويعلم بالفعل أنه غير مبدع بقدر الآخرين. يمكن أن تكون المقاربة المباشرة الأفضل في ذلك الصدد. تحدث إليه عقب أي من جلسات إبداء الآراء، التي لا يحقق الكثير من النجاح فيها كالمعتاد. لا تواجهه بطريقة مباشرة بعد أن يمنحك موافقتة - بل أخبره أنك ستبحث عن الفرص للقيام بذلك، في

الأيام المقبلة، حين يمكن لكما التحدث بطريقة بناءة منتجة، حين تكون الأحداث «طازجة» في ذهنكما.

اعمد، فيما بعد، إلى بناء شيء من الثقة، عبر البدء بنقاط قوته: يجري الأبحاث بطريقة ممتازة، ويجيد لعب دور محامي الشيطان. يمكن، على وجه الاحتمال، أن تأخذ أحد تعليقاته «الشيطانية»- التي يرى بقية أعضاء الفريق فيها، كالمعتاد، عائقاً أمام الإبداع- وتستخدمها لإدخال الفريق في جولة جديدة من إبداء الآراء: («انتظروا، تتسم مخاوف فرانك بالمنطقية فيما يتعلق بالعوائق القانونية. كيف يمكن لنا مقاربتها، وتوفير خياراتنا الجديدة كافة، في الوقت ذاته؟ فرانك، هل يمكن أن تعد لنا، في أثناء ذلك، سجلاً لتاريخ القرارات القانونية المتعلقة بذلك المنحى من سلوك الزبائن؟»).

أو لربما يمكنك استخدام نقطتي القوة لدى فرانك معاً، ودفعه إلى تزويد بقية أعضاء الفريق بأدلة تاريخية على النجاحات والإخفاقات في كل من المجالات الجديدة المتعلقة بتطوير المنتجات. يمكن لذلك أن يساعد أعضاء الفريق الآخرين في التركيز على أكثر الإمكانيات الواعدة، ويمكّنهم من الإنتاج على نحو أكبر: («فرانك، أستمعُ إلى ما تقوله بشأن عدم نجاح الخيارات المطروحة بالملق في تلك البقعة السكانية. ما الذي نجح من الخدمات، على الصعيد التاريخي؟»). سيصبح فرانك، بتلك الطريقة، مبدعاً، دون أن يدرك ذلك.

أعد تعيين دوره كمؤرخ للفريق. يمكن، إضافة إلى ذلك، أن تتمكن من توظيف إنتاجيته على صعد مختلفة. كلفه بالبحث وكتابة التقارير

عبر مراحل تطوير المنتجات كافة، فيما يتخلل جهود الفريق كلها. يمكن لبقية أعضاء الفريق، بتلك الطريقة، التركيز على مسألة الإبداع، وسيتضح لهم، على أقل تقدير، أن ما يقوم به يصب في خانة الجهد الجماعي المبذول من قبل الفريق.

ابحث، في نهاية المطاف، عن السبل الكفيلة بدفع فرانك إلى مراقبة سلوكه. إن وُكِّلت إليه المسؤولية، على سبيل المثال، عن لعب دور محامي الشيطان ما إن تنتهي عملية إبداء الآراء الأولية فحسب، فسيأخذ بالحسبان دوره في الفريق على أنه أقل سلبية، وأكثر إنتاجية.

قراءات إضافية

Coaching: Evoking Excellence in Others by James Flaherty (1999, Butterworth-Heinemann).

Drive Your People Wild Without Driving Them Crazy by Jennifer White (2001, Capstone Publishing).

