مقاومة التدريب ومعيقاته

يواجه المدرب, أحياناً, معيقات تعترض عملية التدريب، وهذه المعيقات يمكن أن تعزى لأسباب مختلفة بعضها يعود إلى المنظمة، وهناك معيقات أخرى مصدرها المتدربون.

22 February 2024 | الكاتب: **د. محمد العامري** | المشاهدات: 5,943



معيقات التدريب

يواجه المدرب، أحياناً, معيقات تعترض عملية التدريب, وهذه المعيقات يمكن أن تعزى لأسباب مختلفة بعضها يعود إلى المنظمة مثل فلسفتها ومنهجيتها في التدريب، أو قناعتها بأهميته واتجاهاتها نحوه، أو نقص المصادر والتسهيلات اللازمة للتدريب وغير ذلك. وهناك معيقات أخرى مصدرها المتدربون.

فقد يأتي أحد المتدربين بفعل أو قول يترتب عليه تعويق عملية التعلم لباقي المتدربين ومنعهم من تحقيق أهداف النشاط التدريبي بصورة فعالة, وقد يتحول هذا السلوك السلبي إلى نمط يميز أحد المتدربين فيجعله مثيراً للمتاعب, ومعيقاً للتدريب. ومن الأمثلة على هذا السلوك السلبي لبعض المتدربين:

- التباطؤ المتعمد في الانضمام إلى جلسة التدريب بعد فترات الاستراحة, وتكرار التأخر في الحضور إلى قاعة التدريب, أو تكرار خلق الأعذار للخروج من التدريب قبل انتهائه.
- التهكم والسخرية والاستهزاء بآراء الآخرين (المدرب والمتدربين) والاستخفاف بها, والرغبة في إحراجهم أو استفزازهم, وإظهار الفرح والسرور عند إخفاقهم بالإجابة أو إنجاز ما طلب منهم.
- التشكيك المستمر في كفاءة المدرب وفعاليته, والاعتراض المستمر على أسلوب تدريبه أو مضمونه.
- مقاومة الاشتراك في النشاط التدريبي الجماعي, أو مقاومة الأساليب التشاركية في التدريب.

- الميل للسيطرة على زملائه في المجموعة, أو السيطرة على النقاش وفرض رأيه, أو الانسحاب من النقاش وإظهار عدم مبالاته.

ويعزى السلوك السلبي للمتدرب إلى عدد من الأسباب والدوافع التي يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسية ومتداخلة لدرجة أنه يصعب أحياناً الفصل بينها, وهي: أسباب داخلية, وأسباب جماعية, وأسباب تنظيمية، وهذه إعادة لتسمية هذه الأسباب, لتصبح أكثر وضوحاً, كما هو مبين في الجدول الآتي:

تصنيف أسباب معيقات التدريب	أمثلة على الأسباب
أسباب لها علاقة بالذات فقط	• إحساس المتدرب بعدم الحاجة إلى التدريب, أو عدم الرغبة في التسليم بالحاجة إلى التدريب. • إحساس المتدرب بعدم الكفاءة أو بالنقص النسبي فيها, أو الإحساس بأن حضور برنامج تدريبي في حد ذاته مؤشر لفشله. • رفض النشاط التدريبي أسلوباً ومحتوى, أو الرغبة الداخلية في إفشاله. • الانغلاق أمام الأفكار المختلفة. • القناعة بعدم جدوى التدريب. • الاعتقاد بأن وقت التدريب يتم على حساب راحته أو وقته الخاص, أو الشعور بأن التدريب وسيلة للعقاب, أو أن التدريب مفروض عليه.
أسباب لها علاقة بالآخرين	• الرغبة في الحصول على اعتراف الآخرين به أو الحاجة إلى جذب اهتمامهم. • الرغبة في إثبات الذات أمام الآخرين, أو الحاجة إلى السيطرة. • الرغبة في التفوق على المدرب أو على أقرانه. • عدم التعاطف مع المدرب أو مع الأقران. • عدم الثقة بالآخرين أو الشعور المستمر بالتهديد من قبلهم. • عدم القناعة بكفاءة المدرب وصدقه. • الخوف من الإحراج أو المواجهة.
أسباب لها علاقة بالمنظمة.	• عدم الاهتمام بالوظيفة التي يشغلها, أو عدم الرغبة بالتطور في مجالها. • الصراع التنظيمي مع الرئيس أو المرؤوسين. • عدم الإحساس بالانتماء إلى المنظمة.

وينبغي على المدرب الفعال أن يعي هذه المعيقات وأن يتنبأ بها, وأن يستعد للتعامل معها والتغلب عليها دون أن يؤثر سلباً على المتدربين أو على عملية التدريب.

اقتراحات للتغلب على معيقات التدريب

فيما يلي حالات تعرض معيقات مصدرها المتدربون. تقوم مجموعات ثنائية من المتدربين بدراسة المعيقات, ثم اقتراح حلول للتغلب عليها. (تدرس كل مجموعة حالة واحدة فقط ثم تقوم بعرض حلولها المقترحة أمام الجميع بعد انتهاء الوقت المخصص لعملها في مجموعة ثنائية).

الحالة التي تظهر معيقات للتدريب	اقتراحات للتغلب على المعيق
1) إظهار اللامبالاة وعدم الاهتمام بالتدريب	
2) اختلاق متكرر للأعذار لمغادرة جلسة التدريب قبل انتهائها.	
3) التشكيك في كفاءة المدرب, والتقليل من شأنه.	
4) ميل متدرب للسيطرة المستمرة على النقاش وفرض رأيه.	
5) الخروج عن موضوع التدريب, ومساره والانهماك في مناقشات وأحاديث جانبية	
6) التشكيك في جدوى التدريب ورفض النشاط التدريبي أسلوباً ومحتوى.	
7) انزعاج المتدربين من مشاركة المسؤولين عنهم معهم في التدريب.	
8) متدرب يسعى للحصول على اعتراف الآخرين به ويرغب في التفوق عليهم.	
9) متدرب يشعر بأن المشاركة في التدريب فرضت عليه كوسيلة عقاب.	
10) متدرب غير مقتنع بوظيفته, ويخشى أن تؤدي مشاركته في التدريب إلى إلزامه بالبقاء في هذه الوظيفة.	

التعامل مع أنماط سلبية من المتدربين

يواجه المدرب أنماطاً مختلفة من المتدربين في البرامج التدريبية, ويعتمد نجاحه في التدريب على نجاحه في التعامل مع هذه الأنماط المختلفة التي تتراوح بين الأنماط الإيجابية الداعمة والمتعاونة وبين الأنماط السلبية التصادمية المتصيدة.

سيتم التركيز في هذا الجزء من الدليل على أولئك المتدربين الذي يتميز سلوكهم عموماً بالسلبية, بحيث يصبح السلوك السلبي لهم نمطاً يميزهم. أما إذا تصرف أحد المتدربين بصورة عرضية بسلوك سلبي فإن هذا الأمر يعد حدثاً عادياً ولا يحتاج إلى اهتمام خاص به.

هناك مداخل متنوعة للتعامل مع الأنماط السلبية للمتدربين, والمدخل الهام والمشترك لها جميعها هو تجنب السخرية من المتدرب, ومحاولة الاتصال به على المستوى الشخصي والتحدث إليه على انفراد لإشعاره باهتمام المدرب به ولمعرفة السبب الذي يجعله يقوم بهذا السلوك ومساعدته على التخلص منه إذا أمكن, أو مساعدته على إدراك الأثر السلبي لسلوكه على علاقة الآخرين, وعلى سير التدريب.

- هناك متدربون لديهم أنماط سلبية في سلوكهم, ولكنهم غير مدركين لذلك أو لا يعونها, لذلك حاول مساعدتهم بلطف وتبصيرهم بالانطباع السلبي الذي يتركه هذا السلوك عنهم ..
- يكابر بعض المتدربين عندما تخبرهم عن سلوكهم السلبي, أو يحاول إنكار صدور ذلك السلوك عنه.

أنماط سلبية للمتدربين

أنماط سلبية للمتدربين	سماته	اقتراحات للمدرب بكيفية التعامل مع هذه الأنماط
مشاغب عدائي ذو طبيعة تصادمية	• طريقة جلوسه غير مناسبة. • يبدي دائماً ردود أفعال مبالغاً فيها بغرض جذب انتباه المتدربين الآخرين. • يكون استعداده للاقتناع دائماً محدوداً وضعيفاً.	• ناقش الأمر بصراحة مع المتدرب وحده وحاول اكتشاف الأسباب, فقد تعود إلى عدم استيعابه أو لاختلاف اهتماماته. • لا تحاول الضغط عليه أمام زملائه, فقد يزداد مشاغبة أو عداء. • تجنب الوقوع في مصيدة إضفاء الصبغة الشخصية على موقف المتدرب. واحذر دائماً أن يثيرك ذلك المتدرب, وأن يشعرك بعدم التوازن. سيطر على مشاعرك تماماً حتى لا تفقد قيادتك في قاعة التدريب. • عندما يتمادى في سلوكه اتركه حتى يصل إلى موقف أحمق عندئذ اتركه للمتدربين الآخرين كي يتعاملوا معه (دون استخدام العنف مهما كان نوعه).
غير متعاون	• يعترض بصورة دائمة حول ما يدور ويكتفي بتوجيه النقد وإبداء الاستياء. • لا يحاول عرض خبراته أو الاستفادة من خبرات الآخرين.	• ناقشه في أسباب معارضته الدائمة لك أو للمجموعة. وأظهر اهتمامك بأن تطلب منه تفصيل وجهة نظرة بشكل أكبر. • اسمح للمجموعة بمناقشته وإقناعه بين الحين والآخر. • ركز على النقاط التي يتفق فيها مع آرائك, أو أعد صياغة أفكاره لتبدو أقرب أو أكثر اتفاقاً. • اعترف بقيمة وجهة نظر المتدرب حتى لو كانت متعارضة معك.
كثير الحديث (ثرثار).	• يأخذ وقتاً طويلًا في الحديث ويسترسل فيه دون مراعاة للوقت أو إعطاء فرصة الحديث للآخرين. • كثيراً ما تكون طريقة حديثه مملة ومستفيضة. • أحياناً عنده معلومات. • يحب الظهور	• حدد له الزمن الذي يسمح له بالتحدث فيه, وقاطعه بلباقة عندما يطيل, واطلب منه تلخيص ما يقول, أو تسجيل ملاحظاته لحين السماح له بالحديث. • اسمح للمتدربين بمقاطعته كلما أصر على الحديث أو الاستمرار فيه. • قاطعه بالقول: دعنا نستمع لرأي الآخرين في الموضوع. • وجه له أسئلة صعبة لإشعاره بأنه يجب أن يستمع لكي يتعلم, وأن كثرة حديثه لا تعني أنه يعرف كل شيء.

منشغل في أحاديث جانبية.	• يكثر من الحديث الجانبي مع زملائه, يستغل كل مناسبة للاستمرار في هذا الحديث.	• قف خلف المتدرب أو ركز النظر عليه لتشعره أنك تراقب انشغاله بأحاديث جانبية. • توقف عن الحديث. واصمت لثوان وأنت تنظر إليه حتى يتوقف عن الحديث الجانبي. • وجه سؤالاً مباشراً إليه بحيث يتناول شيئاً قلته في أثناء انشغاله بالحديث الجانبي. • كلفه بمهمة معينة مثل الكتابة على اللوحة الورقية أو تلخيص ما قاله أحد زملائه. • وجه العبارة الآتية للمتدربين وأنت تنظر إليه: يرجى من الجميع الانتباه والمتابعة.
كثير التذمر والشكوى.	• يبدي تذمره من كل شيء مثل: الوظيفة ومن إلزامه بالمشاركة في التدريب, ومن عدم العدل في العمل ومن عدم جدوى التدريب.	• تحدث معه على انفراد في أثناء الاستراحات لتعرف سبب تذمره وكثرة شكواه. • اطلب منه أن يوضح سبب تذمره وشكواه. تعامل مع مشكلته إذا كانت متعلقة بالموضوع, أو اطلب رأي زملائه في المشكلة. • الفت انتباهه إلى أهمية الوقت, واحترام اهتمامات الآخرين وحاجاتهم, وأنك مستعد لمتابعة موضوعه لاحقاً.
كثير الجدل	• يحاول أن يدخل في مناقشات وجدل مع المدرب والمتدربين.	• حافظ على هدوء أعصابك عندما يتكلم, وكذلك هدوء أعصاب المجموعة. • تجنب الوقوع في مصيدة الجدل الشخصي معه. • اسمح للمتدربين أحياناً بمقاطعته أو إبداء انزعاجهم من كثرة جدله. • تحدث معه بشكل فردي أو خلال الاستراحة لتحسس الأمور التي تزعجه وإشعاره أن لكل وجهة نظره, وأنه يجب أن يتيح المجال للآخرين لإبداء آرائهم وأن يستمع لهم ويحترم آراءهم. • أخبره أن الوقت قصير ولا مجال لاستمرار الجدل, وأن هناك مجالاً لاستمرار النقاش في الاستراحة أو في وقت لاحق.
المتصيد بالأسئلة	• يحاول أن يدخل في مناقشات وجدل مع المدرب والمتدربين.	• يحاول أن ينصب المصيدة للمدرب عن طريق توجيه أسئلة له بغرض إحراجه أمام المجموعة, وتكون غالبية أسئلته في النقاط التي يفهمها. • لا تندفع في الإجابة عن أسئلته, حول بعضها إلى مناقشة عامة تشترك فيها المجموعة. • اتركه للمجموعة لتتعامل معه إذا بالغ في استخدام أسلوبه هذا.
الدعي	• يزعم العلم بكل شيء, ويدعي المعرفة الكاملة ويتحدث كثيراً. • يشير إلى مصادر وشخصيات كثيرة عندما يتحدث ليتفاخر بأن ما يقوله مدعم.	• تجنب السماح له بالسيطرة على النقاش. • لا تترك له مجالاً ليرهب الآخرين بادعائه العلم أو المعرفة, فقد ينخدع البعض فيه. • اطلب منه تحديد المصادر بدقة عندما يعرض بعض الآراء غير الموثوقة.
المتعالي	• يحاول إشعار الآخرين أنهم أقل منه في المعلومات, ولا يهتم كثيراً بوجهات نظرهم.	• تجنب انتقاده, وكن صبوراً في التعامل معه. • حاول جذب انتباهه باستمرار.
خجول صامت. متردد في طرح رأيه أو في الحديث.	• لا يشارك في المناقشات, وتكون ثقته بنفسه غالباً ضعيفة, ويخشى التعبير عن وجهة نظره, وغالباً ما يكون صوته منخفضاً وغير واضح.	• لا تحاول مواجهته بأنه خجول بصورة مباشرة, اتركه في البداية. • حاول التعرف على سبب خجله أو تردده, فقد يكون الخوف من الوقوع في الخطأ, أو الخوف من سخرية الآخرين وتهكمهم. • شجعه على إبداء رأيه, وأظهر تقديرك لمشاركته. • أشعره بدعمك وحمايتك إذا تعرض لهجوم لاذع من زملائه. • وجه له سؤالاً سهلاً ومباشراً لتشجيعه على الحديث.

أنواع سلوك المتدربين: إيجابي, عدواني, وسلبي

يمكن تصنيف سلوك المتدربين من حيث القدرة على التعبير عن النفس, والعلاقة بالآخرين, والدفاع عن الحقوق, واحترام حقوق الآخرين إلى ثلاث فئات (مشروع تنمية المهارات القيادية للشباب, 1997), وهذه الفئات يمكن أن تنطبق أيضاً على سلوك المدرب:

السلوك السلبي Passive أو Submissive :

يتصف صاحب هذه السلوك بما يلي:

- يشعر بالذنب نحو نفسه, ويخاف من الخطأ, ولا يحاول إثبات وجوده.
- يحاول دائماً إرضاء الآخرين حتى ولو كان ذلك على حسابه.
- يتنازل عن حقوقه بسهوله ويحترم حقوق الآخرين ولا ينتهكها.
- يتأفف ويتضايق الآخرون عند التحدث معه, وقد يتوترون.

السلوك الإيجابي الحازم Assertive:

يتصف صاحب هذه السلوك بما يلي:

- يحترم نفسه ويقدرها, ويلقى الاحترام من الآخرين.
- لديه القدرة على التعبير الإيجابي عن نفسه ومشاعره وبطريقة حازمة.
- يهتم بحقوقه الشخصية ويحافظ عليها ويمارسها, ويحترم حقوق الآخرين, ولا يعتدي عليها.

السلوك العدواني Aggressive:

يتصف صاحب هذه السلوك بما يلي:

- يعبر عن نفسه بطريقة عدوانية يهين بها الآخرين, ويقلل من شأنهم ومن شأن آرائهم.
- يسيطر على النقاش, ويتسلط دائماً على الآخرين ويحاول إذلالهم, ولا تهمه مشاعرهم.
- لا يلقى الاحترام من الآخرين, بل يستثير غضبهم وضيقهم.

ولا يعد كل من أنواع السلوك الثلاثة التي ذكرت سلوكاً مطلقاً, فليس هناك سلوك سلبي مطلق, أو سلوك عدواني مطلق, والسلوك الإيجابي يقع بينهما على خط متصل.
وينبغي على المدرب أن يسلك سلوكاً إيجابياً حازماً, وأن يشجع هذا السلوك لدى المتدربين ويعززه, وأن يسعى إلى تعديل كل من السلوك العدواني والسلوك السلبي الذي يوصف أحياناً بالسلوك الخاضع.
يعد السلوك الذي يسلكه الفرد في تعاملاته مع الآخرين أو مع زملائه داخل المجموعة مؤشراً واضحاً لمدى تمتعه بالصحة النفسية.
ومن مظاهر الصحة النفسية:

- القدرة على التعامل الإيجابي مع المجتمع والاستثمار الأمثل للطاقات الذاتية والبيئة للحصول على إنتاج جيد.
- القدرة على مواجهة التوتر والضغوط بطريقة إيجابية.
- القدرة على تفهم احتياجات الآخرين وانفعالاتهم والتجاوب معها بإيجابية.
- القدرة على حل المشكلات التي تواجهه دون تردد أو اكتئاب.
- الشعور بالرضا والإشباع من الحياة العائلية والعمل والعلاقات الاجتماعية.

الصعوبات التي قد تعترض التدريب

تعترض عملية التدريب مجموعة من الصعوبات التي يمكن أن تعيقها عن تحقيق أهدافها, لذلك من الضروري العمل على تشخيص هذه الصعوبات وتحديدها من أجل التغلب عليها. ويمكن تصنيف هذه الصعوبات إلى مجموعات فرعية لكل منها محور خاص:

مقياس التقدير: الصعوبات التي تعترض التدريب

الصعوبات	درجة التكرار			
	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا يوجد

أولًا: الصعوبات المرتبطة بتخطيط التدريب وتصميمه: 1) يغفل التدريب احتياجات المتدربين. 2) لا يوجد خطة زمنية واضحة للتدريب. 3) عدم وجود أهداف واضحة محددة للتدريب. 4) لا يراعي التدريب خصائص نمو المتدربين. 5) يهمل التدريب الإمكانات المادية والبشرية المتاحة.				
ثانياً: الصعوبات المرتبطة بإدارة التدريب وتنفيذه: 1) يسير التدريب بطريقة ارتجالية. 2) لا يوجد حزم أثناء إدارة التدريب. 3) يتم التدريب بأسلوب تسلطي. 4) يتم التدريب بطريقة روتينية ومملة. 5) لا يؤخذ بآراء المتدربين في إدارة التدريب. 6) تهتم إدارة التدريب بالنواحي الشكلية فقط. 7) يحدث تضارب بين القائمين على إدارة التدريب. 8) تتصف إدارة التدريب بعدم الفاعلية. 9)لا يتمشى تنفيذ التدريب مع التخطيط له.				
ثالثاً: الصعوبات المرتبطة بمحتوى التدريب: 1) موضوعات المحتوى بعيدة عن الواقع العملي. 2) لا تتمشى موضوعات المحتوى مع طبيعة الوظيفة التي يمارسها المتدرب. 3) موضوعات التدريب غير منظمة. 4) موضوعات التدريب غير مترابطة. 5) موضوعات التدريب لا تشجع على التفكير. 6) يغلب على الموضوعات الطابع النظري. 7) الموضوعات مكررة وليس بها جديد. 8) الموضوعات غير مناسبة لمستويات المتدربين. 9) الموضوعات مملة ولا تثير الدافعية.				
رابعاً: الصعوبات المرتبطة بمواعيد التدريب: 1) عدم ملائمة مواعيد انعقاد التدريب للمتدربين. 2) عدم كفاية مدة التدريب. 3) توزيع الوقت داخل التدريب غير المناسب. 4) عدم تناسب فترات الراحة أثناء التدريب.				
خامساً: الصعوبات المرتبطة بالوسائل التعليمية: 1) قلة الوسائل التعليمية في التدريب. 2) بيانات ومعلومات الوسيلة غير واضحة. 3) لا توجد صور وأشكال توضيحية. 4) أجهزة عرض الوسيلة سيئة. 5) الوسيلة غير مشوقة وغير جذابة. 6) لا ترتبط الوسيلة بمادة التدريب وموضوعه. 7) لا تستخدم الوسيلة في الوقت المناسب. 8) لا توجد أدوات للكتابة.				
سادساً: الصعوبات المرتبطة بالمدربين: 1) يتمسك المدربون بوجهة نظرهم. 2) لا يوفر المدربون التغذية الراجعة للمتدربين. 3) لا يوفر المدربون فرصاً للحوار والمناقشة. 4) كثير من المدربين غير مؤهلين تربوياً. 5) معظم المدربين غير متمكنين من المادة التدريبية. 6) شخصية بعض المدربين غير محببة لنفوس المتدربين. 7) عدم توفر بديل كفؤ في حالة تغيب المدرب الأصيل. 8) المدرب لا يثير انتباه المتدربين. 9) عدم محافظة المدربين على المواعيد في التدريب. 10) افتقار المدربين إلى الخبرة التدريبية.				
سابعاً: الصعوبات المرتبطة بالمتدربين: 1) عدم التحسس للتدريب. 2) عدم الحرية والرغبة في الاستفادة من التدريب. 3) عدم الالتزام بالمواعيد والقواعد المنظمة له. 4) عدم القدرة على استيعاب موضوعات التدريب. 5) قلة المكافأة المادية كبدل السفر أو المواصلات.				

ثامناً: الصعوبات المرتبطة بقاعة التدريب: 1) القاعة لا تتناسب مع أعداد المتدربين. 2) تفتقر القاعة إلى الإضاءة المناسبة. 3) وسائل التهوية بالقاعة غير كافية. 4) وجود مصادر ضوضاء بالقرب من القاعة. 5) لا توجد لوحات إرشادية بالقاعة. 6) القاعة غير منظمة. 7) لا توجد مكبرات للصوت بالقاعة.				

مقاومة التدريب والتغلب عليها

كثيراً ما يواجه المدربون مقاومة للتدريب من قبل بعض المتدربين, وتعود هذه المقاومة لأسباب عديدة كما يبينها شكل (37), معظمها يعود إلى المتدرب, وبعضها إلى المدرب أو المنظمة. فيما يلي مجموعة من أسباب مقاومة المتدربين للتدريب:

أولًا: أسباب تعود للمتدرب

- اتجاهات المتدربين السلبية نحو العمل والتدريب.
- تجارب وخبرات سلبية في التدريب مر بها المتدربون, مثل تعرضهم لنقد الآخرين, أو عقاب المسؤولين.
- كثرة انشغال المتدربين بالعمل أو بأمور الحياة.
- شعور المتدربين بالتوتر والقلق لوجود نقص في مهاراتهم أو معارفهم, أو لخوفهم من الفشل أو من الجديد أو من فقدان مصالح قائمة في العمل في المستقبل.
- شعور المتدربين بأن التدريب لا يشتمل على شيء جديد وأنه مضيعة للوقت.
- شعور المتدرب بعدم حاجته للتدريب وإكراهه على المشاركة فيه.

ثانياً: أسباب تعود للمدرب

- المدرب لا يراعي مبادئ تعلم الكبار والتدريب في ضوئها.
- وجود نقص في كفايات التدريب لدى المدرب.
- يفتقر المدرب إلى خصائص المدرب الفعال.
- المدرب غير متحمس للتدريب وغير مقتنع بأهميته وجدواه.
- يكرر المدرب نفسه ولا يواكب التطور في محتوى التدريب وأساليبه.
- بعض ممارسات المدرب غير المقبولة مثل الجلوس طوال فترة العرض, أو تكرار المعلومة بشكل ممل, أو الخروج عن موضوع التدريب, أو الإكثار من الحركة.

ثالثاً: أسباب تعود للمنظمة

- ضعف نظام الحوافز لمن يجتاز التدريب.
- إكراه المتدرب على المشاركة في التدريب وإلزامه به كوسيلة للعقاب أو للتقليل من شأن قدرات وخبرات المتدرب.
- تغييب المتدربين عن المشاركة في وضع أهداف التدريب وبرامجه.
- غياب التنظيم الفعال, والعشوائية في اختيار المواضيع التدريبية والمتدربين.