



## یادگیری و توسعه در محیط کار به روش ۷۰:۲۰:۱۰

همه ما می‌خواهیم در کارمان خوب باشیم، پس یاد می‌گیریم و به یادگیری ادامه می‌دهیم. اما چگونه می‌توانیم موثرتر یاد بگیریم؟ ما با آموزش مبتنی بر کلاس آشنا هستیم. اما گاهی راه‌های موثرتری هم برای یادگیری وجود دارند. با مدل یادگیری ۷۰:۲۰:۱۰ دوره‌های رسمی کمترین زمان از یادگیری را می‌گیرند، فقط ۱۰ درصد.

این مقاله مدل ۷۰:۲۰:۱۰ و مزایا و چالش‌های به‌کارگیری آن را بررسی می‌کند. سپس چند راه عملی برای یادگیری بیرون از کلاس درس و نحوه ترکیب این روش با آموزش سنتی را به شما و گروهتان توصیه می‌کند.

## ۷۰:۲۰:۱۰ چیست؟

بر اساس نوشته‌های انجمن ۷۰:۲۰:۱۰ این مدل تعادل مناسبی بین راه‌های مختلف یادگیری و توسعه در محیط کاری را تعریف می‌کند. از دید این انجمن، یادگیری به شکل زیر اتفاق می‌افتد:

- ۷۰ درصد به‌وسیله تجربه و از طریق کارها، چالش‌ها و تمرین‌های روزمره اتفاق می‌افتد.
- ۲۰ درصد از طریق یادگیری اجتماعی، به‌صورت حضوری یا آموزش آنلاین صورت می‌گیرد.
- ۱۰ درصد نیز از راه کسب تحصیل و گذراندن دوره‌های مربوطه ایجاد می‌شود.

این مدل، توسط پروفسور الن تاف، مایکل لمباردو و رابرت ایشینگر در مرکز رهبری خلاق و اداره آمار کار آمریکا شکل گرفت و رشد کرد. هر سه دریافتند که یادگیری خارج از دوره‌های رسمی، به‌ویژه یادگیری اختیاری خود هدایت شده، متداول و موثرتر است. با این حال، بیشتر کارفرمایان، یا ارزش کمی برای این مدل قائل شده‌اند یا اصلاً آن را به رسمیت نشناخته‌اند و از آن حمایت نکرده‌اند.

۷۰:۲۰:۱۰ علی‌رغم عنوان محاسباتی‌اش، فرمولی برای موفقیتی قطعی که دقیقاً باید دنبال شود نیست، بلکه به اهمیتی که به هر حوزه داده می‌شود، اشاره دارد. هدف این مدل، تشویق رهبران و مدیران و اعضای گروه‌هایشان است تا یادگیری و توسعه (L&D) را به‌عنوان بخش اصلی از نقش روزانه‌شان بدانند، نه یک افزودنی اختیاری یا چیزی که فقط اداره یادگیری و توسعه انجام دهد.

در این حال، ۷۰:۲۰:۱۰ به معنای این نیست که سازمان‌ها باید برنامه‌های آموزشی رسمی‌شان را رها کنند. در عوض آنها می‌توانند فرایند یادگیری را مجدداً طراحی کنند تا کارمندان از طریق ترکیب روش‌ها و با کمک مدیران و همکارانشان به اهداف توسعه‌ای خود دست یابند.

## استفاده از مدل یادگیری ۷۰:۲۰:۱۰

به گفته نایجل پین (Nigel Paine)، مشاور مدیریت و تغییر، هر سازمانی که می‌خواهد از ۷۰:۲۰:۱۰ به‌درستی استفاده کند، باید کل ذهنیتش را تغییر بدهد. برای مثال، شاید شما به‌عنوان یک مدیر دوست ندارید که اعضای گروهتان، در دوره‌های

آموزشی رسمی شرکت کنند و در محل کار غیبت داشته باشند، اما به هر حال باید بدانید که بهتر است روی یادگیری اعضای گروهتان سرمایه‌گذاری و با آنها همکاری کنید.

## تجربه کسب کنید

به خاطر داشته باشید که ۷۰ درصد از یادگیری اعضای گروهتان از طریق تجربه عملی و یا در حین انجام کار به دست می‌آید. پس شما فکر کنید که چه نوع وظایفی را به چه کسی و در چه سطحی از سختی و با چه ضرب‌الاجل و استانداردهای کیفی‌ای بسپارید.

برای مثال، شاید وظایف زیاد و کوچک باشند، اما وقتی در کنار هم قرار بگیرند، مجموعه‌ای از مهارت‌ها را به آن عضو گروه یاد خواهند داد که برای تحویل فرایندی کامل، به آن نیاز دارد. اما هر آنچه از افرادتان می‌خواهید که انجام دهند، باید کاری واقعی باشد که هدفی واقعی برای تیم و سازمان را تحقق بخشد. شما نمی‌خواهید کسی زمان یا انرژی را تلف کند فقط به این خاطر که صرفاً کاری انجام داده باشد.

["message\_box text\_color="light]

یادگیری و توسعه، چیزی فراتر از جذب اطلاعات جدید یا امتحان روش‌های جدید است. در حقیقت یادگیری و توسعه، این است که بتوانیم از یافته‌هایمان در جهت بهتر یا سریع‌تر انجام دادن کارها، استفاده کنیم. برای این کار بهتر است هدف مشخص و زمانی را برای تمرین در نظر بگیرید.

[message\_box/]

## خودتان را در معرض یادگیری قرار دهید

۲۰ درصد یادگیری‌ای که از طریق در معرض قرار گرفتن حاصل می‌شود، می‌تواند با انجام وظایفی که از پیش تعیین شده‌اند یا شبیه‌سازی وظایف جدید باشد.

تصور کنید یکی از اعضای گروهتان مشغول انجام وظیفه‌ای است؛ اما نه تنها مفهوم کلیدی را نمی‌داند، بلکه همچنان به اشتباهاتش ادامه می‌دهد، یا اینکه اصلاً نمی‌تواند چگونگی ارتباط این وظیفه مشخص را با هدف بزرگتری که در پس آن است متوجه شود. اینجاست که شما می‌توانید از او بخواهید کنار بایستد و به همکار باتجربه‌تری در انجام آن وظیفه کمک کند تا بتواند معنای حقیقی این وظیفه و تاثیری را که می‌گذارد، خودش تجربه کند.

یا می‌توانید به او توصیه کنید در فرومی آنلاین یا یکی از این منابع یادگیری بر اساس تقاضا ثبت‌نام کند. در چنین جاهایی او می‌تواند به طور مستقل پرسش‌هایش را مطرح کند. در ضمن می‌توانید از مهارت‌های پرسش‌وپاسخ و راهنمایی هم استفاده کنید تا خود آن شخص برخی از پاسخ‌ها را بیابد. شاید وظیفه جدید اصلاً پله‌ای است که جلوی پای کسی قرار می‌گیرد تا او را در دستیابی به هدف اصلی کمک کند.

["message\_box text\_color="light]

احتمالاً با اجرای روش ۷۰:۲۰:۱۰، بخش یادگیری و توسعه (L&D) سازمانتان کمتر رویکردی هدایت‌کننده در قبال آموزش خواهد داشت، اما هر زمان که شما و اعضای گروهتان به توصیه و راهنمایی آنها نیاز داشتید، بیشتر در دسترس خواهند بود. به‌ویژه، می‌توانند کمکتان کنند تا کیفیت این طیف گسترده منابع در دسترس و در حال افزایش را ارزیابی کنید و انتخاب‌های مناسب‌تری داشته باشید.

[message\_box/]

## آموزش ببینید

در یادگیری مهارت‌ها، گاهی اوقات هیچ چیزی نمی‌تواند جای تحصیل رسمی همراه با

مربی متخصص را بگیرد، خواه مهارت سختی مانند استفاده از برنامه جدید کامپیوتری باشد، یا خواه مهارت نرمی مانند برقراری ارتباط. این یعنی زمانی را خارج از محیط کار صرف کنیم تا بتوانیم تمرکز و مساله را عمیقا بررسی کنیم، یا کاری را که ریسک بالایی دارد، در محیطی ایمن امتحان کنیم.

حتی گاهی اوقات آموزش کلاسی و کسب گواهینامه اتمام دوره ضروری هم هست. برای مثال وقتی یکی از اعضای گروه باید استانداردهای الزامی قانونی یا صنعتی را بیاموزد.

در این بخش ۱۰ درصدی از فرایند یادگیری و توسعه، نقش شما به عنوان مدیر، سه برابر است. شما باید:

- مطمئن شوید آموزش به درستی انجام گرفته است.
- عضو گروه را آماده کنید تا از برنامه‌های آتی آموزشی بیشترین استفاده را ببرد.
- کمک کنید تا وقتی به محیط کار برمی‌گردد، دانش و مهارت‌های جدیدش را تقویت کند و به اجرا بگذارد.

آن عضو مفروض گروه اگر نگران تاثیر غیبتش بر بار کاری خود و هم‌گروهی‌هایش باشد، در مسیر یادگیری با مشکل مواجه خواهد شد و حتی شاید نتواند دوره را با موفقیت به اتمام برساند؛ بنابراین باید همه را ترغیب کنید تا برای این وقفه برنامه‌ریزی کنند و به آنها کمک کنید تا اهمیت این آموزش را درک کنند و احساس بی‌میلی نسبت به گذراندن دوره نداشته باشند.

اگر او بدون صحبت با شما به عنوان مدیر در مورد آنچه باید برای کمک به خود و گروه در رسیدن به هدف یاد بگیرد، در دوره شرکت کند، باز هم ممکن است دچار مشکل شود. اصلا شاید تکلیف پیش از دوره‌ای داشته باشد که او را از لحاظ ذهنی و عملی برای شروع دوره آماده کند. پس این را هم به عنوان بخشی از ۲۰ درصد زمان در معرض قرار گرفتن حساب و او را از کارهای دیگر معاف کنید.

وقتی از دوره آموزشی بازمی‌گردد، اجازه ندهید به عادت‌های گذشته برگردد در عوض

وادارش کنید آنچه را که یاد گرفته است به کار بگیرید و با همکارانش هم به اشتراک بگذارید. هر مساله‌ای که به آموزش مربوط می‌شود، از قبیل نیاز به تجهیزات جدید، رویه‌ها و ارتباط با دیگر گروه‌ها و درگیر کردن همه گروه با تغییرات را با او در میان بگذارید.

احتمالا اعضای مختلف گروهتان، برای برآورده کردن نیازهای توسعه و یادگیری شخصی‌شان، باید وظایف مختلفی را برعهده بگیرند، به منابع مختلفی دسترسی داشته باشند، با افراد مختلفی کار کنند، در دوره‌های مختلفی شرکت کنند. پس همه را در برنامه یکسانی شرکت ندهید!

## مزایای ۷۰:۲۰:۱۰

پیش‌ازاین، یادگیری ضمن خدمت ناکارآمد تلقی می‌شد، چون اعضای گروه را از فعالیت در حین آموزش باز می‌داشت. علاوه‌برآن، این ریسک هم وجود داشت که یکی از آن آدم‌های خسته از زندگی، در قالب همکاری دلسوز، به‌جای آنکه نشان دهد چگونه بهترین باشند، به آنها یاد دهد که باری به هر جهت جلو بروند.

در مقابل، فناوری‌های ارتباطی امروزی و محیط‌های کاری‌ای که مشارکتی فزاینده را به دنبال دارند، یعنی شما می‌توانید کارتان را انجام دهید و هم‌زمان، در حد بالایی از استاندارد، یادگیری را هم پیش ببرید. اینترنت دسترسی آسان به متخصصان و محتوایی با کیفیت بالا از سرتاسر جهان را ممکن ساخته است. سازمان‌ها به کارمندان‌شان بیش از گذشته اعتماد می‌کنند و آنها را تشویق می‌کنند که مهارت‌هایشان را، حتی خارج از مرزهای گروهی و اداری، با دیگران به اشتراک بگذارند. پس دیگر نیازی به حفظ کردن و به‌یادآوردن حجم عظیمی از اطلاعات مربوط به کارتان ندارید. فقط باید بدانید در موقع نیاز، از کجا آنها را پیدا کنید.

شاید منبع‌تان یکی از اعضای گروه یا همکار یا مدیر یا اینترنت سازمان یا سیستم مدیریت یادگیری یا سرویس شخص ثالثی مبتنی بر تقاضا یا حتی شبکه‌های اجتماعی

باشند؛ فرقی نمی‌کند، در هر حال یادگیری می‌تواند به‌جای زمان‌های معین و مکان‌هایی دور از محیط کار و فقط از طریق مربیان رسمی، در هر زمان و هر مکان و تحت راهنمایی هرکسی اتفاق بیفتد.

استقبال از استفاده ۷۰:۲۰:۱۰ می‌تواند گروه و سازمانی ماهر و چالاک بسازد. یادگیری، به‌جای راه چاره، تبدیل به عادت می‌شود. با این شیوه، افراد به‌جای مقاومت در برابر تغییر یا ترس از آن، به دنبال دانش‌ها یا مهارت‌هایی خواهند بود که به آنها کمک می‌کنند کارهایشان را بهتر انجام بدهند.

## چالش‌های مدل یادگیری ۷۰:۲۰:۱۰

شاید برای سازمان‌ها و سوسه‌انگیز باشد که برداشت غلطی از مدل ۷۰:۲۰:۱۰ داشته و میزان سرمایه‌گذاری‌شان در یادگیری و توسعه را با این باور که یادگیری به‌طور طبیعی رخ خواهد داد، کاهش دهند و شاید هم اعضای گروه یادگیری ضمن خدمت را به‌عنوان گزینه‌ای بی‌ارزش ببینند و رویکردی منفی به آن داشته باشند. پس شما برای جلوگیری از این اتفاق و ایجاد اعتماد، به ارزیابی موثری از این فرایند نیاز دارید.

در این مدل کمتر هدایت‌کننده، باید اعضای گروهتان را تشویق کنید تا درباره دانش و مهارت‌هایی که می‌خواهند توسعه بدهند و همچنین چگونگی آن، با شما صحبت کنند و دیدگاه‌هایشان را به اشتراک بگذارند، اما از دستورالعمل‌های اداری آگاه باشید. مثلاً اگر به افراد اجازه بدهید که از گوشه همراه استفاده کنند یا در محل کار، به محتوای ناامن دسترسی داشته باشند، شاید قوانین و فرهنگ سازمانی را به چالش کشیده باشید.

یادگیری، یعنی تغییر و تغییر ممکن است سخت باشد، پس باید هر نمونه‌ای از یادگیری که در گروهتان می‌بینید را تشویق و از آن حمایت کنید. از اعضای گروه بخواهید مشاهدات، ایده‌ها و داستان‌های موفقیتشان را به اشتراک بگذارند. هر روز دستاوردها را جشن گرفته و طرحی هم برای پاداش‌های رسمی در نظر بگیرید.

