نموذج 10-20-70 للتعلم

كيف يتعلم الناس فعلاً أداء أعمالهم بإتقان؟ يقدم نموذج 10-20-70 إجابة بسيطة. وقد نشأ من أبحاث مركز القيادة الإبداعية في الولايات المتحدة، حيث سأل الباحثون قادة ناجحين عن الأحداث التي أثرت فيهم أكثر من غيرها. ثم لخص مايكل لومباردو وروبرت آيكنجر الدروس: نحو سبعين في المئة جاءت من تجارب صعبة في العمل، وعشرين في المئة من أشخاص آخرين، وعشرة في المئة من الدورات والقراءة. واليوم تستخدم مؤسسات كثيرة هذا النموذج لتخطيط تعلم موظفيها ونموهم.

1. التعلم بالممارسة (70)

يأتي الجزء الأكبر من التعلم من الخبرة في أثناء العمل. فالناس ينمون أكثر عندما يواجهون مهام حقيقية، ويحلون مشكلات حقيقية، ويتولون مسؤوليات جديدة. والمهام الصعبة، مثل قيادة مشروع أو معالجة موقف صعب، توسع مهاراتنا. وينجح التعلم بالممارسة أكثر عندما نتوقف لنتأمل: ما الذي نجح، وما الذي لم ينجح، وما الذي سنفعله بشكل مختلف في المرة القادمة. ومن دون تأمل، قد تكرر الخبرة الأخطاء نفسها ببساطة.

مثال: طاه في البيت يتعلم بالممارسة: في كل عطلة أسبوع يطبخ طبقاً جديداً ويدون ما لم ينجح. وبعد بضعة أسابيع، يصبح طعم أطباقه أفضل بكثير مما يمكن أن يعلمه أي مقطع للوصفات.

في العمل: أيمن قائد فريق جديد، وهو يتعلم بالممارسة: يطلب منه مديره إدارة الاجتماع الأسبوعي للفريق. وبعد كل اجتماع يتأمل ما الذي نجح، وفي الأسبوع الرابع صارت اجتماعاته تنتهي في موعدها بخطوات واضحة.

2. التعلم من الآخرين (20)

يأتي الجزء الثاني من التعلم من أشخاص آخرين. فنحن نتعلم عندما يقدم لنا المدير ملاحظاته، وعندما يشاركنا مرشد خبرته، أو عندما نراقب زميلاً ماهراً وهو يعمل. والتدريب الفردي والإرشاد ودعم الزملاء والشبكات المهنية كلها تنتمي إلى هذا الجزء. فالآخرون يساعدوننا على رؤية ما لا نراه بأنفسنا، ويساعدوننا على فهم تجاربنا. ولهذا فإن العلاقات الجيدة في العمل مصدر للنمو أيضاً.

مثال: سائق جديد يتعلم من الآخرين: يجلس أحد والديه بجانبه ويقدم له ملاحظات هادئة بعد كل مشوار. وسرعان ما يركن السيارة بثقة، لأن أحدهم نبهه إلى العادة الوحيدة التي كانت تتكرر خطأ.

في العمل: يتعلم أيمن من الآخرين: تصبح مديرة خبيرة مرشدة له، وتحضر أحد اجتماعاته. فتلاحظ أن مهندساً هادئاً لا يتكلم أبداً، فيبدأ أيمن بطلب رأي كل شخص، فتظهر أفكار جديدة.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

3. التعلم الرسمي (10)

يأتي الجزء الأصغر من التعلم الرسمي: الدورات وورش العمل والكتب والبرامج الإلكترونية. فالتعلم الرسمي يمنحنا النماذج والمصطلحات والمعرفة الأساسية في وقت قصير. وهو يشبه الخريطة: يدلنا على الطريق، لكنه لا يسير فيه نيابة عنا. وتزداد قيمته عندما يطبق الناس ما تعلموه في العمل بعد الدورة بوقت قصير. أما الدورة التي لا تطبق أبداً فسرعان ما تنسى.

مثال: تحضر أم دورة قصيرة في الإسعافات الأولية، وهذا تعلم رسمي. فتعلمها الدورة الخطوات الأساسية، وبعد أسبوع تبقى هادئة وتعالج جرح طفلها بطريقة صحيحة.

في العمل: ينضم أيمن إلى دورة ليوم واحد عن تقديم الملاحظات، وهذا تعلم رسمي. وفي اليوم التالي مباشرة يستخدم نموذج الدورة في محادثة حقيقية، فيخرج الموظف بخطة واضحة بدل مشاعر مجروحة.

4. دليل إرشادي لا قاعدة صارمة

الأرقام دليل إرشادي، وليست نسبة صارمة. فهي مأخوذة مما تذكره القادة الناجحون عن أهم تجارب تعلمهم، لا من قياس دقيق، لذلك يختلف المزيج الحقيقي بين الأشخاص والوظائف والقطاعات. والرسالة الأساسية أن المصادر الثلاثة تعمل بأفضل صورة عندما تجتمع. فالتعلم الرسمي يقدم الأفكار، والخبرة تقدم الممارسة، والآخرون يقدمون الملاحظات التي تحول الممارسة إلى مهارة. وخطة التطوير الجيدة تربط المصادر الثلاثة بدل أن تعد الساعات.

مثال: من يتعلم لغة جديدة يستخدم النموذج دليلاً إرشادياً: درس أسبوعي، وأحاديث مع متحدثين أصليين، واستعمال حقيقي في التسوق والسفر. لا أحد يعد الساعات، ومع ذلك تبني المصادر الثلاثة معاً طلاقة حقيقية.

في العمل: يستخدم مدير أيمن النموذج دليلاً إرشادياً لا نسبة صارمة: تجمع خطة أيمن دورة واحدة، وحديثاً شهرياً مع مرشدته، وقيادة مشروع جديد. وبعد ستة أشهر يصبح جاهزاً لإدارة فريق أكبر.

الخاتمة

وخلاصة القول، يرى نموذج 70-20-10 أن معظم التعلم يحدث عبر الخبرة، وجزءاً جيداً منه عبر الآخرين، وجزءاً أصغر عبر التدريب الرسمي. فالتعلم بالممارسة والتعلم من الآخرين والتعلم الرسمي يدعم بعضها بعضاً. والأرقام دليل يذكرنا بالمكان الذي يحدث فيه النمو فعلاً، وليست قاعدة للقياس. وعندما تخطط المؤسسات للمهام الصعبة والملاحظات والدورات المركزة معاً، ينمو الناس أسرع ويطبقون ما يتعلمونه. وغالباً ما يكون العمل نفسه أفضل مكان للتعلم.

المصادر

• مركز القيادة الإبداعية (Center for Creative Leadership): قاعدة 70-20-10 لتطوير القادة – https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/70-20-10-rule/
• مورغان مكول ومايكل لومباردو وآن موريسون (1988): كتاب The Lessons of Experience، دار Lexington Books.
• مايكل لومباردو وروبرت آيكنجر (1996): The Career Architect Development Planner، شركة Lominger (ملخص نموذج 70-20-10).
• موقع Training Industry: ما نموذج 70-20-10؟ – https://trainingindustry.com/wiki/the-702010-model-for-learning-and-development/

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)