

کتاب: شش قانون یادگیری اثربخش در سازمان
 مترجمان: سمیه صالحی، مسعود بینش
 ناشر: نشر اختران

شش قانون یادگیری اثربخش در سازمان

چگونه آموزش و توسعه را به نتایج کسب و کار پیوند دهیم

کالون ویک، ری پولوک، اندرو جفرسون

مترجمان: سمیه صالحی، مسعود بینش



نشر اختران

فهرست

۲۵۵	فهرست
۲۵۶	شبهات این مقوله با مقوله پشتیبانی از حقوق و روح قانون آیینی در قانون مدنی است
۲۵۹	میراد
۱۷۱	حیثیت ده
۲۶۱	افراد
۲۶۲	چک لیستی برای قانون
۸۲۱	نکات اجرایی برای رهبران یادگیری و صف
۱۵۱	الفقتهای مهم
۴۸	مقدمه: شش قانونی نتایج
۹۰	کتاب «شش قانون یادگیری اثربخش» از نگاه دیگران
۱۳	سخن مترجمان
۱۷	یادداشت مارشال گلد اسمیت بروی رایش اول کتاب (۲۰۰۶)
۱۹	یادداشت جیم کوزس و بری پوزر بروی رایش دوم کتاب (۲۰۱۰)
۲۳	مقدمه: شش قانون یادگیری
۴۳	قانون اول: تعریف نتایج کسب و کار
۴۴	ابتدا هدف را در ذهن در نظر بگیرید و سپس آغاز کنید
۴۹	نتایج را با واژگان کسب و کار تشریح کنید
۵۵	مسائل و مشکلات واقعی را انتخاب کنید
۶۵	تبدیل نیازها به نتایج مطلوب
۷۴	از دامهای آموزش دوری جوئید
۸۸	انتظارات را مدیریت کنید
۹۱	چک لیستی برای قانون اول
۹۱	نکات اجرایی برای رهبران یادگیری و صف
۹۵	قانون دوم: طراحی تجربه کامل
۹۶	عوامل تأثیرگذار بر نتایج
۹۷	پارادایم جدید
۹۸	فرآیند چهار مرحله ای

قانون پنجم: گسترش پشتیبانی عملکرد ۲۵۵

شبهات این مقوله با مقوله پشتیبانی از مشتری و محصول ۲۵۶

مواد ۲۵۹

سیستم ها ۲۶۲

افراد ۲۷۵

چک لیستی برای قانون پنجم ۲۹۸

نکات اجرایی برای رهبران یادگیری و صف ۲۹۹

قانون ششم: مستند سازی نتایج ۳۰۱

چرا نتایج را مستند سازی کنیم؟ ۳۰۱

چالش ارزیابی ۳۰۹

اصول راهنما ۳۱۴

شش گام فرایند ارزیابی ۳۳۰

هشدار ۳۷۰

چک لیستی برای قانون ششم ۳۷۲

نکات اجرایی برای رهبران یادگیری و صف ۳۷۳

بخش پایانی ۳۷۵

شش قانون یادگیری اثربخش در یک نگاه ۳۷۵

نگاه همه جانبه ۳۷۸

سفر تا کجا ادامه یافته است؟ ۳۸۰

آینده ۳۸۴

منابع ۳۸۵

چک لیستی برای قانون دوم ۱۳۷

نکات اجرایی برای رهبران یادگیری و صف ۱۳۹

قانون سوم: ارائه برای کاربرد ۱۴۱

کاهش شکاف بین یادگیری و عمل ۱۴۲

انگیزه دادن به یادگیرندگان ۱۴۴

نشان دادن «مرتبط بودن» آموزش با کار ۱۴۸

بهبود فایده مورد انتظار ۱۵۱

فراهم سازی دانش چگونگی انجام کار ۱۵۲

فراغوش نشدنی کردن یادگیری ۱۶۳

تکرار به نگهداری کمک می کند ۱۶۸

آمادگی برای انتقال ۱۷۵

برنامه برای انتقال ۱۸۸

درباره چیزی که اتفاق افتاده گفتگو کنید ۱۹۱

چک لیستی برای قانون سوم ۱۹۶

نکات اجرایی برای رهبران یادگیری و صف ۱۹۶

قانون چهارم: هدایت انتقال یادگیری ۱۹۹

یک مسئله مهلک ۲۰۳

ضایعات یادگیری ۲۰۵

علت های ریشه ای ۲۰۶

یک تجربه بزرگ یادگیری کافی نیست ۲۰۹

مسیر رسیدن به تالار کارنگی ۲۱۲

فضای انتقال ۲۱۳

غلبه بر لختی ۲۱۹

پیگیری پیشرفت ها ۲۳۰

بازده بهتر در یادگیری ۲۴۱

پیاده سازی مدیریت انتقال یادگیری ۲۵۰

چک لیستی برای قانون چهارم ۲۵۲

نکات اجرایی برای رهبران یادگیری و صف ۲۵۳

• این کتاب باید در قفسه حرفه‌ای‌های آموزش و توسعه باشد؛ آنها که مسئول تغییر سازمان‌هایشان هستند و نتایج برگشت سرمایه را می‌بینند.

Beverly Kaye

Founder & CEO, CAREER SYSTEMS INTERNATIONAL; Coauthor: Love 'EM or lose 'EM; Author: Up is not the only way

• همچنان‌که کسب‌وکارها تکامل می‌یابند و خود را با پیچیدگی‌های جهانی سازگار می‌کنند، آنها که به انتقال و کاربرد یادگیری‌ها و دیدگاه‌ها بر نتایج کسب‌وکار تمرکز می‌کنند متمایز می‌شوند. این کتاب رویکرد و ذهنیتی برای یادگیری به عنوان مزیت رقابتی ارائه می‌دهد.

Andrew Wojecki

Ph.D.

• این کتاب فراتر از نسل‌ها، سبک‌های یادگیری، فرهنگ و فناوری است و به صورت عملی و دیرپا اهمیت یادگیری را برای کسب‌وکارها نشان می‌دهد.

Maryann Billington

Senior Partner, KORN / FERRY Leadership and Talent Consulting

سخن مترجمان

این پرسش همواره در برابر افرادی که در حوزه‌های آموزش و توسعه و یادگیری در سازمان‌ها کار می‌کنند وجود دارد: فعالیت‌های شما چه جایگاهی در رسیدن سازمان به اهدافش دارد؟ سهم شما در عملکرد افراد و سازمان چقدر است؟ آیا توانسته‌اید فعالیت‌های خود را با فعالیت‌های کسب‌وکار پیوند زنید؟

تلاش دست‌اندرکاران حوزه‌های آموزش و یادگیری در دهه‌های اخیر بر آن بوده که به‌گونه‌ای حرکت کنند که پاسخ این پرسش‌ها داده شود. البته این کار ساده نبوده و نیست. هنوز هم رنگ و بوی آموزش سنتی در بسیاری از سازمان‌ها وجود دارد. آنها نتوانسته‌اند خود را به عنوان یک شریک استراتژیک مطمئن به سازمان نشان دهند. نتوانسته‌اند ارزش‌آفرینی خود را برای کارکنان و به‌ویژه مدیران صف به اثبات برسانند. نتوانسته‌اند نتایج کار خود را به روشنی به نتایج کسب‌وکار متصل کنند. در برگزیدن و به‌کار بردن شاخص‌هایی که بتواند تلاش‌های آنها را با زبان مورد قبول سازمان منعکس کند توفیق چندانی حاصل نکرده‌اند.

علاقه‌مندان و دلسوزان این حوزه تاکنون سعی کرده‌اند با نوشتن کتاب‌هایی این کاستی را جبران کنند و گامی در این زمینه بردارند. نویسندگان پژوهشگر کتاب حاضر که خود در عرصه علم و عمل آموزش و یادگیری دستی برآتش دارند، «شش قانون» عرضه کرده‌اند که با شناخت و رعایت آنها سازمان‌ها بتوانند فعالیت‌های آموزش و توسعه خود را به نتایج کسب‌وکار گره زنند. بزرگان و نام‌آوران عرصه مدیریت مانند دیو اولریش و کین بلانچارد و بسیاری از مسئولان ارشد آموزش و یادگیری در سازمان‌های بزرگ و موفق جهان، کار آنها را ستوده‌اند و بر آن صحه گذارده‌اند. نام‌آشنایان دیگری همچون مارشال گلداسمیت و نیز جیم کوزس و بری پوزنر مقدمه‌ای بر ویرایش‌های مختلف کتاب نوشته‌اند و آن را چراغی فراراه پویندگان یادگیری و توسعه دانسته‌اند.

قانون اول از شش قانونی که نویسندگان کتاب آن را «شش قانون یادگیری اثربخش» نام نهاده‌اند عبارت است از «تعریف نتایج کسب وکار». برای جهت‌دهی تلاش‌های آموزش و توسعه ابتدا باید اهداف و نتایج کسب وکار تعریف شود. فعالیت‌های یادگیری ابزار رسیدن به هدف است و خود هدف نیست. بنابراین نتایج و اهداف کسب وکار که مقصد اصلی است، از همان ابتدا باید در ذهن و ضمیر مسئولان یادگیری به عنوان معیار تعریف نتایج و اهداف یادگیری باشد. این اهداف معطوف به عملکرد سازمانی هستند و به همین دلیل می‌توانند ملموس و قابل اندازه‌گیری باشند. بنابراین برای رسیدن به نتایج کسب وکار از طریق آموزش و توسعه باید کسب وکار را درک کرد، واژگان آن را شناخت و با زبان آن با مدیران عامل و مدیران صف و مشتریان سخن گفت. از سوی دیگر مسئولان آموزش و توسعه باید هوشمند باشند و بدانند که کار آنها علاج همه دردها نیست. همه مشکلات عملکردی با آموزش حل نمی‌شود. انگیزه افراد و مسائل سیستمی و مدیریتی نیز درکارند.

قانون دوم «طراحی تجربه کامل» است. با رویکردی کلان‌نگران نکته مهم را باید دریافت که آموزش و یادگیری یک فرایند است نه رخدادی تک‌بار. اجرای دوره آموزشی، همه‌ی کار دست‌اندرکاران آموزش نیست. بسیاری از عوامل و شرایط را در مرحله پیش‌آموزش و پس‌آموزش نیز باید در نظر گرفت تا همه آن فعالیت‌ها در حین کار به سرانجام برسد. نویسندگان چهار مرحله را برای یادگیری بیان کرده‌اند: مرحله پیش‌آموزش که مرحله آمادگی است. مرحله حین آموزش که یادگیری اتفاق می‌افتد. مرحله پس‌آموزش که مرحله انتقال یادگیری و کاربرد آن در محل کار است. مرحله چهارم نیز مرحله دستیابی است که در آن ارزیابی پیش‌بینی می‌شود و در آن، نقطه پایان یادگیری تعریف می‌شود. مرحله سوم ضعیف‌ترین پیوند در زنجیره بیشتر برنامه‌های آموزشی است. انتقال و به‌کارگیری یادگیری که در این مرحله اتفاق می‌افتد یک رویداد بعد از برنامه آموزشی نیست، بخشی از برنامه است. در مرحله چهارم نیز خط پایان به جای آخرین روز دوره، تا محیط کار گسترده می‌شود و به ارائه نتایج ختم می‌شود.

تنها با این روش است که می‌توان شکاف بین یادگیری و عمل را پر کرد و به بزرگسالان انگیزه یادگیری بیشتر داد. این همان قانون سوم است که «ارائه برای کاربرد» نامیده شده است. کار توسعه و یادگیری صرفاً آفاضة فضل نیست. باید نشان داد که آموزش با کار مرتبط است. اگر یادگیری برای بهبود چگونگی انجام کار به کار نرود ضایعات یادگیری بسی زیاد خواهد بود و زمان و منابع به هدر خواهد رفت.

بنابراین باید «انتقال یادگیری» را هدایت کرد یعنی سیستم‌ها و فرایندهایی را برای انتقال دانش و به‌کارگیری آن در نظر گرفت. این چهارمین قانون یادگیری اثربخش است. انتقال یادگیری، مسئولیت مشترک مسئولان آموزش و مدیران صف است. این نوعی فرافکنی است

که مدیران صف یادگیری را به واحد آموزش برون‌سپاری کنند! و مسئولان آموزش نیز انتقال یادگیری حین کار را خارج از حیطه نفوذ و پاسخگویی خود بدانند. باید دانست که برنامه‌های یادگیری، برنامه‌های تغییر هستند؛ اگرچه افراد و سازمان معمولاً در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. بنابراین داشتن یک فرایند جامع انتقال یادگیری ضروری است تا تمامی رویدادهای پس‌آموزش را بتوان پایش کرد.

قانون پنجم یادگیری اثربخش «گسترش پشتیبانی عملکرد» است. نباید افراد را بعد از آموزش رها کرد. اگر از آنها انتظار پاسخگویی می‌رود باید توأم با پشتیبانی باشد که از آنها صورت می‌گیرد. این پشتیبانی عملکرد هم در زمینه مواد آموزشی است و هم سیستم‌ها و هم افراد یعنی مدیران و همکاران و مدرسان و مربیان.

ششمین قانون که هم پایان و هم آغاز چرخه شش قانون یادگیری اثربخش است، «مستندسازی نتایج» است. این کار باید به شیوه‌ای مرتبط، معتبر و مستدل انجام شود تا بدانیم یادگیری به سازمان کمک کرده تا به اهدافش برسد. با این کار قرار نیست صرفاً نتایج شاخص‌های آموزش و یادگیری ارائه شود بلکه باید نتایج و دستاوردهایی که مورد علاقه کسب وکار است و آموزش در آنها سهم است مستند شود.

از مزیت‌های کتاب آن است که نویسندگان در جای‌جای مباحث آن به تناسب موضوع، از موردکاوی‌ها استفاده کرده‌اند و در تأیید ادعای خود نمونه‌های عینی و کاربردی از شرکت‌های معتبر ارائه داده‌اند. در پایان هر فصل نیز چک‌لیستی برای قانون مربوطه آورده‌اند که می‌تواند در اجرای آن قانون مفید باشد. مهم‌ترین نکات اجرایی نیز برای مدیران یادگیری و مدیران صف یادآوری شده است.

امید است مسئولان و دغدغه‌مندان حوزه آموزش و توسعه بتوانند با واکاوی در نکات نغز فراوان کتاب، بارقه‌هایی از راه‌های عملی برای سازمان خود بگیرند و با سمت‌دهی برنامه‌های یادگیری در مسیر حرکت سازمان، نقش خود را به صورت مؤثرتری ایفا نمایند.

سمیه صالحی مسعود بینش

دی ماه ۱۳۹۴