McKinsey & Company

ماكنزي أكسلريت

تبني آليات التعلم داخل أماكن العمل في زمن الكورونا

ليس بإمكان المدراء التوقف عن تطوير وبناء مهارات الموظفين، وها قد حان الوقت للتحول إلى التعلم عبر المنصات الافتراضية، وسوف نستعرض هنا بعض الأساليب والاستراتيجيات المساعدة.

بقلم ألوك شيرساجار، طارق منصور، ليز ماكنالي، مارك ميتاكيس

© جوس لويز بيلايز إنك/صور غيتي (Getty Images)

مارس 2020

بعد توجه جميع الأعمال على مستوى العالم إلى تأجيل وإلغاء الاجتماعات التي تتطلب حضور الموظفين بأشخاصهم، استجابة لمواجهة فيروس كورونا المستجد "سارس كوف2"، المسبب لمرض "كوفيد-19"، أصبح التعلم داخل أماكن العمل أول الأنشطة وأكثرها تعرضاً للضرر. وقد شهدنا منذ بداية شهر مارس/آذار، إعلان العديد من الجهات تأجيل أو إلغاء برامجها حتى 30 يونيو/حزيران 2020، بنسبة 50% تقريباً في أميركا الشمالية، بينما تصل إلى 100% في بعض دول أوروبا وآسيا.

ولكن لا يسع الشركات تعليق إمكانات البناء والتطوير، سواء تمثل ذلك في إعادة التأهيل على مستوى الشركة بالكامل، بهدف إحداث تغيير جذري طموح بالشركة، أو على مستوى إحدى الوحدات؛ فعلى الرغم من الإجراءات السريعة التي اتخذتها الشركات لضمان سلامة العاملين في المقام الأول، لا يزال التعلم داخل مكان العمل أمراً حيوياً لا يمكن تعطيله بهذه البساطة.

ولضمان استمرار وتمكين الجهود الرامية إلى تحقيق قيمة مضافة، يتخذ القادة المسؤولون عن العملية التعليمية عدة خطوات تكتيكية لضمان حماية الموظفين، ودعم البرامج التدريبية وتنفيذها، ولتطوير وتوسيع قاعدة التعلم الافتراضي التفاعلي. قبل تعرض العالم لجائحة "كوفيد-19"، لاحظنا انتشار التعليم الإلكتروني والافتراضي، وتزايد ملحوظ لمثل هذه البرامج، والتي يلجأ إليها العديد من الموظفين الشباب.

وإلى جانب الخطوات التكتيكية، هناك بعض التدابير الاستراتيجية مثل استكشاف المدراء لاستراتيجيات تعليمية رقمية بديلة وتطويرها خلال فترة التباعد الاجتماعي. وكلما كانت إمكانات التعلم الناشئة خلال هذه الفترة أكثر قوة، صار بإمكانها الصمود لفترة أطول كأحد مكاسب هذه الفترة.[1]

وهناك 6 إجراءات لأفضل الممارسات، يمكننا الاستعانة بها للحفاظ على زخم وفوائد برامج التعلم داخل أماكن العمل، ولدعم بناء أساس جديد للتعلم الافتراضي الفعال، والتي تتراوح بين الإجراءات الفورية والتكتيكية والاستراتيجية. وتسعى هذه الإجراءات لإعداد فريق الاستجابة للتعلم، وحماية الموظفين في البرامج المباشرة الفعلية، وضمان بث تلك البرامج، وتعزيز التعلم الرقمي، واستكشاف استراتيجيات رقمية بديلة، والتدرب والاستعداد لمواجهة كافة النتائج.

إعداد فريق الاستجابة للتعلم في زمن كوفيد-19

لرسم صورة شاملة لبرامج التعلم المقدمة، وكيفية دمجها في هذه البيئة الجديدة، لا بد من إعداد فريق استجابة قادر على تولى عدة مهمات، ويضم أفراداً من مختلف مجموعات أصحاب المصلحة ذات الصلة. ويشمل ذلك شركاء الموارد البشرية، ومسؤولي تقديم البرامج التعليمية، وأخصائي تكنولوجيا المعلومات والمنصات الإلكترونية، والوكلاء. كما يجب توفير إيقاع تشغيل منتظم وتنسيق العمل ليتوافق مع الجهود الأوسع نطاقاً التي تبذلها الشركة استجابة لتفشي فيروس "كوفيد-19". وينبغي تحديد المسؤولين عن صناعة القرار وتوافر الشفافية بشأن معايير إلغاء أو تأجيل أي برنامج، بما في ذلك من سيتولى إجراء المكالمات. كما يجب أن يكون جميع أفراد الفريق على علم تام بكيفية توصيل هذه القرارات، ومعرفة ما إذا كانت ستُعلن من خلال قرار مركزي أم على مستوى فرق العمل.

يتطلب الأمر إجراء فرز سريع لمحفظة البرامج التعليمية المقدمة، لتحديد الأولويات واختيار الضروري من بينها بما يلائم طبيعة التعلم الرقمي أو الافتراضي. وبمجرد أن تتكون لديك رؤية واضحة حول شكل حقيبة التعلم، ابدأ فوراً بترتيب الأولويات، وهذا أمر بالغ الأهمية فليس بالإمكان إنشاء إصدارات رقمية لكل شيء، ولا بد من التعامل بحكمة في ظل قلة موارد التصميم. وعند وضع معايير الفرز يجب مراعاة مجموعة من المؤثرات (مثل معرفة ما مدى أهمية موضوع التعلم؟ متى سنلاحظ نفع هذا البرنامج؟ كم عدد المنتفعين بهذا البرنامج؟ وما هي قابليته للتنفيذ (ما مدى ملائمة طرح الموضوع رقمياً؟) وفي البداية أعط الأولوية للبرامج التي لا غنى عنها (مثل برامج بإعداد الموظفين الجدد)، وابدأ بعدها بطرح البرامج الموضوعية (مثل تعليم مهارات العمل عن بعد، ومهارات الإدارة عن بعد، ومهارات القيادة إبان الأزمات).

[1] يعكس هذا المقال منظوراً معاصراً لكيفية وضرورة الاستفادة من أثر "كوفيد19-" على آليات التعلم داخل مكان العمل. ويستند إلى تجربة "ماكنزي" في تقديم برامج التعلم لموظفينا في جميع أنحاء العالم، ومن خلال "أكاديمية ماكنزي" وما تقدمه لدعم عملائها، والأكاديمية هي الكيان الذي نتولى من خلاله تطوير مهارات القيادة وبناء القدرات الوظيفية لعملائنا.

يتطلب اتخاذ القرار الصائب، في هذه الفترة الأولية، توافر قدر مناسب من المعلومات والبيانات. ونوصي بتطوير الحد الأدنى من الأدوات القابلة للتطبيق، مثل تقويم متجدد كل 6 أسابيع للتذكير بالبرامج وأبرز الفعاليات المرتقبة، وعرض الخريطة الحرارية (كعدد المشاركين المنتفعين حسب المنطقة أو نوع البرنامج)، ووضع قائمة بأولوية البرامج لعرضها للجميع للمشاركة في إعادة تصميمها، وإعداد لوحة متابعة توضح التقدم المحرز، والمؤشرات الرئيسية ومحفزات القرار.

حماية الموظفين في البرامج المباشرة

ابدأ بتصميم وتنفيذ خطة لدعم الموظفين، تتوافق مع التعليمات المفروضة من السلطات الصحية المختصة على المستويين المحلي والعالمي، مثل المراكز الأميركية لمكافحة الأمراض والوقاية منها ومنظمة الصحة العالمية. أكثِر من التواصل الشفاف مع الموظفين بشأن البرامج التعليمية المرتقبة، واحرص على ذكر وتوضيح المعايير المتبعة في حال تأجيل البرامج أو تعديلها أو إلغائها.

إذا كنت بصدد البدء في أحد برامج التعلم المباشرة، فعليك الإعلان مسبقاً عن الاحتياطات التي ستتخذها، مثل التباعد الاجتماعي، وبدائل المصافحة باليد، والحرص على تعزيز أهمية إجراءات التنظيف والتعقيم. أما بالنسبة للمشاركين عن بعد، فيجب عليك التأكد من فهمهم لأدوات التعلم الافتراضي المستخدمة، ومكالمات الفيديو الجماعية، ومشاركة المستندات عبر المنصات الإلكترونية.

تبني برامج التعلم المباشر وضمان آليات تنفيذها

في حال استمرار انعقاد برامج التعلم المباشر لا بد من اتخاذ التدابير اللازمة لتقليل المخاطر التي يتعرض لها المشاركون، مثل تطبيق اللامركزية في الأنشطة التفاعلية، وقد يعني ذلك استبدال أنشطة الافتتاح العالمية واللجوء إلى عقد عدة أنشطة افتتاح إقليمية بدلاً من ذلك، أو استخدام مكالمات الفيديو الجماعية لمجموعات صغيرة بدلاً من الأنشطة التفاعلية الكبيرة.

وإذا فرضت قيود السفر إيقاف عمل فرق إدارة البرامج المباشرة، يمكنك الاستعانة بموظفين محليين مثل مديري أو خريجي البرامج السابقة، وجهزهم لذلك باستخدام نهج تدريب المدربين، وهو ما يستلزم مشاركة هؤلاء المدربين أولاً في برامج التعلم، وتدريبهم على أفضل الأساليب لإدارة جلسات التعلم. وفي النهاية، يتولى مدرب متمرس تقييم هؤلاء المدربين بعد انتهائهم من إدارة أول جلسة تعليمية لهم.

ولا بد من إدراك حدود ما يمكن تداوله عند استخدام جلسات البث المباشر والفصول الدراسية الافتراضية، ومكالمات الهاتف والفيديو الجماعية. ونجد على سبيل المثال، أن تلك المنصات ليست الأنسب لبث برامج موجهة لبناء المهارات الشخصية والمشاعر الاجتماعية. ولعلاج هذا القصور، يجب التفكير فيما يجدر بك فعله، قبل وأثناء وبعد جلسة التعلم، لتحقيق الاستفادة القصوى (انظر الشكل).

الشكل

يتطلب تحفيز روح التفاعل والمشاركة الجماعية في الجلسات الحية الافتراضية التخطيط والمتابعة

وإليك بعض النصائح لتحفيز المشاركة "التفاعلية"

قبل بدء الجلسة

- التأكد من تجربة التقنيات المستخدمة بالجلسة لضمان ملائمتها لك
- استخدام وسائل اتصال محلية وروابط شبكية لتسهيل المشاركة بالجلسات
- التفكير في اختيار أحد الأشخاص لتولي إدارة النقاش والمتحدثين بالجلسة
- إرسال المادة الدراسية مسبقاً من خلال أدوات تشارك الملفات، مع إرسال تنبيهات للمشاركين قبل بدء الجلسة

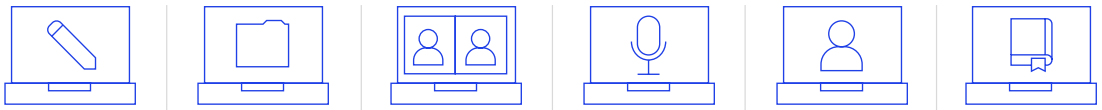
في أثناء الجلسة

- الاستفادة من المزايا التقنية للحفاظ على تفاعل المشاركين
- توجيه نظرك باتجاه كاميرا الإنترنت وخلال البث، والحفاظ على أداء الحركات التي تؤديها في الجلسات المباشرة
- استخدام الأدوات المتاحة عبر الإنترنت مثل الدردشة وإجراء التصويت لجمع المعلومات
- البدء في استخدام غرف جانبية لتشجيع روح المشاركة

بعد انتهاء الجلسة

- توزيع أي أعمال أو أنشطة أو معلومات خاصة بالمتابعة حسب الحاجة
- السعي للحصول على آراء المشاركين حول محتوى الجلسة وبثها والجودة التقنية
- تصعيد أي مشاكل فنية وتحديد البدائل أو الحلول

تقنيات التعلم والمشاركة في البث الافتراضي



بث افتراضي عبر شبكة الإنترنت – المساعدة في إنشاء فصول دراسية تشاركية

البث الشبكي

مكالمات الهاتف والفيديو الجماعية

التوجيه الافتراضي

مشاركة الملفات

إنشاء المحتوى المشترات (مثال الدليل التقتني التفاعلي)

تبدأ كافة أنواع جلسات التعلم الجيدة بتوافر تجربة مشاركة جيدة، لذا لا بد من تجربة جميع التقنيات المستخدمة وإتاحة أرقام الاتصال المحلية، حسب الحاجة، وضمان توزيع واضح للأدوار (التفكير في اختيار أحد الأشخاص لتولي إدارة النقاش والمتحدثين بالجلسة)، وإرسال المواد الواجب قراءتها مسبقاً قبل الجلسة، وفي أثناء الجلسة، احرص على استخدام المزايا التقنية للحفاظ على نشاط وتفاعل المشاركين، فعلى سبيل المثال، حافظ على تفعيل خيار عرض الفيديو على أجهزة المشاركين لتحفيز الشعور بروح الجماعة. وابدأ الجلسة بسرد القواعد الأساسية المنظمة لها، واستخدم أدوات الإدخال المتاحة عبر الإنترنت، مثل الدردشة والتصويت، لتيسير المشاركة، ويمكنك استخدام مزايا مثل الغرف الجانبية الافتراضية، وتلقي الآراء التقويمية بعد انتهاء الجلسة لمحاكاة تجربة الجلسات المباشرة قدر الإمكان.

تشجيع وتعزيز التعلم الرقمي

زاد التوجه العالمي على تقديم برامج التعلم الرقمي زيادة هائلة، ليتخلل جميع القطاعات العاملة، بدءاً من كبار المدراء وحتى كبار القادة. وفي مناطق مثل آسيا، وبعد فرض قيود على السفر، وتطبيق سياسات العمل من المنزل لأسابيع، نتج عن تلك التجارب الرقمية مزايا جديدة، من بينها شعور الأفراد، الذين فقدوا تواصلهم مع زملائهم في العمل، بروح الجماعة والانتباه لوجود غرض واضح والتركيز بقدر أكبر. وفي جميع أنحاء العالم، تستخدم المؤسسات التعلم الرقمي لزيادة التعاون بين الفرق التي تعمل عن بُعد أو عبر مناطق زمنية مختلفة، حيث أنها تدرس الدورات معاً وتتعاون عبر قنوات افتراضية (مثل مكالمات الفيديو الجماعية والرسائل الفورية). وتمثل كل هذه المزايا أسباب جيدة لزيادة توجه الأنظار للتعلم الرقمي حيث يزداد عدد الأشخاص الذين يعملون عن بُعد بسبب "كوفيد-19".

الأمر المختلف كلياً في يومنا هذا، هو أن الحفاظ على سلامة الأفراد وتقليل المخاطر هو الدافع الأساسي للتوجه نحو التعلم الرقمي، حتى الآن، وليس عامل التكلفة.

ولا يزال التنبؤ بالكيفية التي سيؤثر بها "كوفيد-19" في وتيرة تبني التعلم الرقمي، سابقاً لأوانه. فالأمر المختلف كلياً في يومنا هذا، هو أن الحفاظ على سلامة الأفراد وتقليل المخاطر هو الدافع الأساسي للتوجه نحو التعلم الرقمي، حتى الآن، وليس عامل التكلفة. بالنسبة للمسؤولين عن البرامج التعليمية، تتوفر فرصة لتعزيز محافظ برامج التعلم الحالية الممكّنة رقمياً كوسيلة لمساعدة الزملاء خلال الأوقات الصعبة. فالتركيز على تذكير الموظفين بأن التعلم لا يتوقف عند تقييد السفر، قد يعزز الانتباه إلى البرامج الرقمية المتاحة.

ويوفر استيعاب الجميع لمفهوم تقديم برامج تعليمية عبر المنصات الافتراضية فرصة جيدة لتعزيز التجربة الرقمية للموظفين الراغبين في التعلم. كما يعد وسيلة للقادة لتوثيق روابط ودوافع الأفراد مثل إدراكهم لأهدافهم الشخصية والمجتمعية وتلك الخاصة بالشركة، وهو فرصة ليتمثل كبار القادة نموذج السلوكيات المطلوب بمشاركتهم الفعالة في الدورات الرقمية.

وعليك تضمين أنشطة التعلم الاجتماعي متى أمكن ذلك، والتي يمكن أن تشمل حلقات نقاشية، إلى جانب تنظيم رحلات للمشاركين مع التركيز على المجموعات التي تتولى تنفيذ البرامج معاً وفقاً لجدول زمني محدد أكثر من الأفراد الذين يعملون بالسرعة التي تناسبهم. ضع في اعتبارك أيضاً المشاريع الجماعية الصغيرة (التي يحتمل أن تكون افتراضية) لتعزيز المشاركة والتواصل والتطبيق.

وأخيراً، من المهم خلال هذه الأوقات سريعة التقلب لتعزيز الصلة بين ناتج الأعمال وبناء كفاءات على المدى الطويل. فالتعلم ليس بفعل واحد منفصل، وإنما يجب التفكير فيه كرحلة تستغرق بين 18-12 شهراً وترتبط ارتباطاً وثيقاً بنتائج الأعمال. وعلى الرغم من احتمالية تأثر برامج التعلم المباشرة، بالنظر للظروف الحالية والقيود المفروضة على السفر، فلا بد من استمرار إمكانات البناء سعياً لتحقيق أهداف طويلة المدى.

استكشاف استراتيجيات رقمية بديلة

بالنظر إلى زيادة توجه المؤسسات نحو تعزيز حقائب التعلم الرقمي المتاحة، بالإضافة إلى تصريح بعض المؤسسات عن عزمها لترحيل بعض برامج التدريب المباشرة الحالية للمنصات الافتراضية. وتتجاوز تلك الجهود الاكتفاء بتطبيق حلول تقنية قائمة لتقديم فصول دراسية افتراضية، فهي تعبر في المقام الأول عن إعادة النظر في تجربة التعلم لتمكين تجارب تعلم اجتماعية تعاونية تفاعلية لمجموعات من الدارسين. أدرك مقدمو برامج التعلم الرقمي أن "كوفيد-19" هو المحفز لهذا التحول وهم يسعون لمساعدة زبائنهم من الشركات لتسريع وتيرة هذا التحول. ورأينا بعضهم يقدم خدمات مخفضة ومجانية لمساعدة وتشجيع الزبائن الجدد على تسريع وتيرة هذا التحول.

يمكن أن يساهم الالتزام بعدة مبادئ توجيهية في تحويل الدورات التدريبية المباشرة إلى تجارب رقمية بالكامل، ويمكنك البدء بإعادة النظر في "مشكلة

التعلم" والتعامل مع الأمر كفرصة لتصميم وإعادة التفكير في تجربة المتعلم كاملة من أولها لآخرها من منظور المصمم. وبعدها عليك تحديد أولويات أهداف التعلم الأساسية والتركيز بعناية على اختيار المحتوى الذي يلبيها، واحرص أن تكون مصممة لتوفير وقت أطول بين الجلسات التعليمية لتعزيز التعلم من خلال زيادة التواصل، مع التركيز على التواصل البشري بين الأفراد متى كان ذلك ممكناً، بضمان تواصل مقصود وهادف. وأخيراً، عليك دعم توفير تجربة تعليمية سلسة تماماً وضمان حصول جميع المشاركين على تجربة التعلم ذاتها.

بينما تستكشف المؤسسات الآثار طويلة المدى لتزايد الأوساط الرقمية للتعلم في أماكن العمل، ربما يجدي التفكير (أو إعادة التفكير) في الحلول التقنية غير المباشرة التي بإمكانها الحد من التعامل المباشر بين الأفراد. وتتضمن بعض الأمثلة تجارب محاكاة تدريبية باستخدام تقنية الواقع الافتراضي والفصول الافتراضية المعدلة التي تُدار بصورة أفضل. فربما تنتج هذه الجهود أساليب مختلفة وجديدة لضمان مشاركة الدارسين. قد يستغرق تنفيذ هذه الحلول وقتاً أطول من الأفكار الأخرى التي ذكرناها سابقاً، وسيتعين على الشركات موازنة النتائج المحتملة مقابل الآثار المحتملة طويلة الأجل في مواجهة أحداث مماثلة لفيروس "كوفيد-19" على التعلم في مكان العمل.

التدرب والاستعداد لمواجهة كافة النتائج

حين تسود أجواء مجهولة وغير مؤكدة، يكون نهج التخطيط لوضع كافة الاحتمالات في الحسبان أمراً لازماً. ولا بد أن يوجه فريق الاستجابة للتعلم في زمن "كوفيد-19"، الذي يتولى عدة مهمات، تركيزه على ممارسة صناعة القرار والتواصل في ظل العديد من الاحتمالات المتوقعة. بالتفكير في بعض الأمور، من خلال طرح أسئلة مثل: هل الفيروس موسمي؟ هل يمكن رفع القيود المفروضة على السفر بحلول شهر مايو أو نحو ذلك؟ إذا كان هذا هو الحال، فيمكن للفريق النظر في إمكانات الحجز المبكر لبعد مايو لتقديم البرامج في ذلك الحين، وربما يجري تطبيق سياسات الإلغاء المتسامحة. وبالمثل، إذا شهدنا تزايد الطلب على التعلم الرقمي زيادة مستدامة، حينئذ يجب على الفريق التأكد من استيعاب الإمكانات المطلوبة لتقديمها ولحل أي قيود تقنية مسبقاً.

ولفهم كيفية تنفيذ هذه الخطط، عليك التفكير بتقييم الاحتمالات المتوقعة الموضحة في مقال: "كوفيد-19: والعواقب المحتملة للأعمال" (COVID-19: Implications for business) ووضع خطة لشكل بيئات التعلم في أماكن العمل وفقاً لكل منها. وبتدريب الفرق على ممارسة عدة استجابات في ظل افتراضات مختلفة، سيجعلهم مضطرين لوضع خطط للتصدي لفيروس "كوفيد-19" وقد يعزز ثقتهم بأنفسهم عندما يحين وقت تنفيذها.

بمقدور القادة المتنورين والذين ينفذون خطة استجابة مدروسة لمواجهة "كوفيد-19" الحد من آثار المرض على بناء الإمكانات وضمان سلامة الدارسين. يمكن توسيع نطاق فرص التعلم وتحسين عملية التعلم بصورة عامة، ويمكن أن نكون الشعلة التي تنير مسار المؤسسات للخروج من هذه الأوقات الصعبة.

ألوك شيرساجار شريك رئيسي في مكتب ماكنزي، مومباي، **وطارق منصور** شريك رئيسي في مكتب ماكنزي، دبي **و ليز ماكنالي** شريك في مكتب ماكنزي بنيويورك أما **مارك ميتاكيس** فهو شريك مساعد في مكتب ماكنزي، نيويورك.

تصميم: غلوبال إيدوتوريال سيرفيزس
جميع الحقوق محفوظة © 2020 شركة "ماكنزي آند كومباني"