



Univerza v Ljubljani
Filozofska fakulteta
Oddelek za psihologijo

Metoda 70:20:10 za razvoj vodij

*Seminarska naloga pri predmetu Karierni razvoj
zaposlenih*

Študijsko leto 2023/24

Avtor: Marko Lakner

Mentorica: prof. dr. Eva Boštjančič
2023

Ljubljana, december

Povzetek

Model 70:20:10 je model razvoja vodij se je razvil skozi več kot 30 let raziskav. Gre za precej znano ogrodje, ki ima zasnovo v izkustvenem učenju. Podobne različice tega modela poznamo pri raziskovanju učenja, različica, ki jo obravnavamo tukaj pa je bila v veliki meri popularizirana s strani CCL (Center for creative leadership). Ta raziskuje učenje, rast in spreminjanje vodstvenega kadra skozi kariero. Glavna predpostavka modela je ta, da je vodstvena kompetenca nekaj kar se lahko naučimo. Model vključuje 3 procese razvoja vodij znotraj organizacije, ki so razporejeni v razmerju 70:20:10. Vodilni kadri naj bi pridobili največ znanja in kompetenc skozi izkušnje. Takšnega učenja, bi na delovnem mestu moralo biti 70% po modelu 70-20-10, kar vodi omogoča, da na praktičnih primerih in nalogah pridobiva takojšnje izkušnje, hkrati pa razvija nove veščine. Skozi reševanje novih izzivov, sprejemanje odločitev in soočanje s posledicami teh odločitev, pri vodji razvijamo kritično mišljenje, sposobnosti reševanja problemov in samozavest za vodenje. Poleg samih izkušenj, je za razvoj dobrega vodje enako pomembno pravo usmerjanje in vodenje. V tem modelu se predpostavlja, da bi 20% časa pri razvoju vodje morali nameniti skupnemu učenju v sodelovanju z coachom, nadrejenim, mentorjem ali HR strokovnjakom. Skozi delo s coachi in mentorji se vodje lahko učijo iz tujih izkušenj, dobijo vpogled v tuje mišljenje, ter razvijajo nov način razmišljanja. Pod to spada tudi prejemanje povratnih informacij o svojem delu s čimer dobijo vpogled v svoja močna in šibka področja, ter usmeritev kako se lahko izboljšajo. Zadnji del se nanaša na formalno učenje in izobraževanje, ki predstavlja 10% celotnega procesa. Tukaj govorimo o formalnih treningih, delavnicah, izobraževanjih in tečajih, kjer vodje razvijajo formalne kompetence, pridobivajo teoretična znanja, ter razvijajo razumevanje vodstvenih principov. Pod ta del spada tudi lastno učenje iz knjig, podcastov, udeleževanje seminarjev. Poleg posameznih elementov znotraj tega modela, je za uspešnost te metode pomembna tudi učinkovita interakcija med njimi in strukturiran organizacijski sistem, ki to spodbuja.

Nastanek in razvoj metode

V osnovi lahko model 70:20:10 obravnavamo kot učni in razvojni model, ki skuša pojasniti kako zaposleni usvajajo nova znanja in veščine in se razvijajo na svoji karierni poti. Glavna predpostavka modela je, da večino veščin zaposleni razvijejo skozi delovne izkušnje in izzive. V literaturi obstaja veliko različnih opredelitev in definicij tega modela, kot tudi različnih avtorjev, katere povezujejo z začetki 70:20:10 modela. Jennings (2013) začetke tega pristopa povezuje s Sokratskim praksami, ki so učenje opredeljevale kot aktivno iskanje informacij in postavljanje vprašanj, bolj kot pa pasivno prejetje vsebine. Scott in Ferguson (2016) trdita, da se zametki modela lahko izsledijo nazaj do Tougha (1971), ki poroča o ugotovitvah enajstih študij o učenju odraslih. Po njegovih poročanjih naj bi bilo približno 70% učnih projektov načrtovanih s strani učencev samih.

Večinoma pa nastanek povezujejo z delom McCalla in sodelavcev v Centru for Creative Leadership (v nadaljevanju CCL) v 80-ih letih prejšnjega stoletja. Na podlagi rezultatov raziskav, ki so jih izvajali z več kot 200 uspešnimi managerji iz 6 korporacij, so prvi predstavili uporabo modela 70:20:10, kot metode razvoja vodij (McCall, Lombardo in Morrison, 1988). CCL so tako postali ena od glavnih institucij povezanih s to metodo in njeno promocijo v svetu organizacijske psihologije in razvoja vodstvenih kadrov.

Od takrat so drugi avtorji raziskovali, uporabljali in razvijali ta model, kjer je najbolj odmevno delo verjetno prispeval Charles Jennings. Ta je v veliki meri zaslužen za razvoj tega modela iz teoretičnega koncepta v praktično orodje, kot ga poznamo danes. V svoji knjigi 70:20:10 Framework Explained (2013) poleg celovitega pregleda tega modela ponudi tudi praktične primere in dobre prakse kako organizacije lahko ta model implementirajo v svoj razvoj talentov.

Znanstvena spoznanja o uporabnosti metode

Malloch, Cairns, Evan in O'Conner so leta 2011 napisali, da že dobrih 30 let opazujemo, da se izobraževanje delavcev in vodij spreminja iz klasičnih strukturiranih pristopov v bolj praktične pristope, ki so povezani z učenjem skozi delo. V zadnjih 30 letih smo bil priča prehodu oz. premiku iz formalnih oblik učenja in razvoja kadrov skozi le-te, v bolj neformalne izkustvene oblike in procese izobraževanj. Za te neformalne procese je značilna relativno nizka stopnja strukturiranosti in pravil, ter fokus na izkustveno učenje povezano z delovnimi nalogami in procesi (Clardy, 2018). Ta proces je kar zajeten del metode in sicer predstavlja kar 70% učenja. Torej 70% učenja in razvoja kadra se doaja skozi učenje iz

izkušenj in vsakodnevnih izzivov. Poleg tega pa model pravi, da se 20% razvoja odvija pri neposredni socialni komunikaciji z okoljem. Najbolj pomemben poudarek daje na povratne informacije od sodelavcev in nadrejenimi, ki jih posameznik prejme tekom njegovega izobraževanja/usposabljanja/razvoja. 10% pa predstavlja klasično strukturirano formalno učenje. Npr: izobraževanja, seminarji in formalni treningi (McCall, Lombardo in Morrison, 1988).

Gre torej za zelo integrativen in celosten model razvoja kadrov, ki zahteva kombinacijo različnih načinov in virov učenja. Da bi razvoj potekal zaposlenih in vodij potekal optimalno, se morajo vsi trije procesi medsebojno prepletati, da lahko pride do učnega transferja (Arets, Jennings in Heijnen, 2015). V te namene kadrovniki razvijajo programe, ki vključujejo formalno učenje v vsakodnevne delovne naloge in izzive, ter hkrati spodbujajo medsebojno sodelovanje, podporo in supervizijo (McCall, 2010). Formalne oblike učenja so v tem kontekstu na razpolago zaposlenim, da do njih dostopajo ko naletijo na delovne naloge in zahteve, ki presegajo njihovo trenutno znanje. Skozi kombinacijo vseh treh oblik učenja nudi model 70:20:10 celostno ogrodje skozi katerega vodje in kadrovniki lahko načrtujejo razvojne programe.

Predstavitev metode

Kdaj metodo uporabimo?

Jennings (2011) pravi, da se metoda 70:20:10 uporablja predvsem za implementacijo razvoja kadrov. Iz vidika organizacijske psihologije je ključnega pomena tudi načrtovanje modela. Kajti ta model omogoča snovanje celostnih in fleksibilnih programov učenja in razvoja. Model 70:20:10 lahko uporabimo na različnih nivojih oz. fazah. Bodisi na razvoju vodstvenih kadrov, ki omogočajo boljše delovanje vodij, bodisi pri iskanju novih zaposlenih in s tem se tudi izboljšajo pogoji za integracijo ali pa pri že obstoječih delavcih, ki jim pomaga pri pridobivanju novega znanja in kompetenc. Ampak, da bi ta model deloval pa morajo organizacije ustvariti okolje, ki zaposlenim omogoča pogoje za napredek in razvoj. To tezo je zagovarjal tudi Clardy (2018), ki pravi: da bi bila izvedba tega modela učinkovita je potrebna jasna strategija, ki vključuje identificiranje in razvoj učnih izkušenj skozi katere kadri pridobivajo nova znanja in kompetence. Poleg tega pa je potreben tudi razvoj socialnih sistemov, ki tem kadrom omogočajo podporo in zagotavljanje kvalitetnih virov za izobraževanje.

Komu je metoda namenjena?

Ker model 70:20:10 v osnovi ni vezan zgolj na organizacijski kontekst ampak njene začetke povezujemo s teorijami učenja. Zato je njena uporabnost zelo široka ter se dotika velikega spektra ciljnih skupin v sklopu učenja in razvoja. Uporablja se jo tako v delovnih organizacijah kot tudi v pedagoških ustanovah npr: znotraj učnega procesa. Metode se lahko poslužujejo posamezniki, katerim je cilj vzpostaviti strategijo razvoja kadrov sistema ali pa pri oblikovanju sistemov vodstvenih kadrov in njihovega razvoja. Običajno so uporabniki te metode kadrovniki, psiholgi in vodje. Kot pravi Harding (2021) je ta metoda prvilačna prav zaradi svoje praktičnosti in preprostosti. Kot sem že prej omenil, se ta metoda uporablja tudi v pedagoških ustanovah. Učitelji in profesorji uporabljajo to metodo pri samem načrtovanju predavanj in letnega učnega načrta. Npr: vaje, čtivo, seminarji, ekskurzije ipd. Prav zaradi svojega obsežnega a obenem preprostega načina delovanja je ta sistem primeren prav tako za velike korporacije kot za majhna samostojna podjetja.

Kako metodo izvedemo?

Model 70:20:10 se v od klasičnih kadrovskih metod razlikuje v tem, da ne gre za enkratni dogodek, ki se načrtuje, izvede, ter analizira in je potem zadeva zaključena, ampak gre za model, ki kadar ga implementiramo zahteva nenehno spremljanje, uporabo, ter sledenje rezultatom. Glede same izvedbe modela, je prav tako možno opaziti razlike glede na posamezne ponudnike in izvajalce na trgu. Ker gre za zelo razširjen model, ki ni vezan zgolj na organizaciji kontekst, je moč opaziti veliko različnih pristopov pri izvedbi. Ne glede na to, pa ima metoda neke elemente, ki so skupni v vseh kontekstih. Da bi bila ta uspešno izvedena, je pomembno, da vodstvo najprej razume zakaj kaj s tem modelom lahko pridobijo in ga podprejo, ter da zagotovijo ustrezne vire za izvedbo (Harding, 2021). Da bi do tega prišli pa morajo še prej ugotoviti kakšne potrebe so sploh prisotne v organizaciji. Kdar so te določene, se lahko lotijo implementacije modela, ki se začne z oblikovanjem strategije dela, ki bo vključevala vse elemente tega modela. Pri 70:20:10 Inštitutu (Arets, 2017) poročajo o tem, da začnejo vedno s 70% - razvoju skozi praktično učenje in nadaljujejo z 20% - učenje skozi interakcije z drugimi in na kocnu poskrbimo za 10% - formalne oblike učenja. Tako je prva naloga organizacije, da prepozna in optimizira neformalne učne priložnosti v vsakdanjih delovnih nalogah, ter omogoči ključnim kadrom dostop do teh delovnih nalog. V sklopu tega organizacije pogosto ustvarjajo določene naloge, ki zaposlenim omogočajo pridobivanje novih izkušenj in znanja. Prav tako se pri delegiranju nalog pogosto sprašujejo ne samo o tem, kdo bi nalogo najboljšo izvedel, ampak tudi kdo bi od te naloge lahko največ odenesl

(Gutierrez, 2017). Kadar so sistemi izkustvenega učenja vzpostavljeni, mora organizacija razmišljati o sistemih podpore za ključne kadre, ki se bodo spopadali z novimi izzivi in nalogami. Programi mentorstva in coachingov znotraj organizacije tem kadrom omogočajo, učenje od izkušenih sodelavcev, ter spodbujajo prenos izkušenj in znanja. Pri tem je pomembno, da se na nivoju organizacije spodbuja kultura medsebojnega učenja in sodelovanja, ter postavljanja vprašanj. S tem omogočimo potencialnim vodjem in kadrom v razvoju, da se učijo skozi problemske naloge in hkrati lahko dostopajo, do sodelavcev, ki jim pri tem lahko pomagajo. Poleg socialne podpore pa mora organizacija poskrbeti, da imajo vodje v razvoju dostop tudi do formalnih virov izobraževanja. Tukaj govorimo o raznih seminarjih, izobraževanjih in treningih, ki morajo biti integrirani z delovnim mestom (Baroudi, idr., 2018).

Znotraj posameznih korakov pri izvedbi te metode lahko uporabljamo številne pristope, ki so lahko sami po sebi precej obsežni. Tako lahko v procesu od preverjanja potreb, načrtovanja, do izvedbe in spremljanja uspešnosti uporabljamo različne metode in tehnike za doseganje enakega cilja (Artest, 2017)

Primer uporabe metode

V srednje velikem slovenskem podjetju, ki se ukvarja s spletno prodajo se soočajo s problematiko razvoja nove generacije vodstvenih kadrov. Zaradi hitre širitve poslovanja in vedno večjega števila zaposlenih razmišljajo o načinu kako bi lahko spodbudili razvoj zaposlenih, da bi te prevzeli vodstvene funkcije na posameznih oddelkih. Glavni vodje so se v sodelovanju s kadrovníku lotili priprave strategije s katero bodo implementirali model 70:20:10.

Ker gre za pri temu modelu za celosten model, ki zahteva prilagoditev procesov na nivoju celotne organizacije, bolj kot pa za metodo, ki se enkratno izvede, je potreben celosten pristop, kjer na nivoju posameznih procesov implementirajo učne elemente, ki bodo potencialniim vodjam omogočali razvoj. V smislu učenja skozi izkušnje, ki naj bi predstavljal 70% razvoja, bi organizacija lahko razvila interno platformo za projekte, kjer zaposleni lahko prevzemajo odgovornost za delovne naloge in projekte na posameznih področjih dela. Potencialne vodje za marketing bi tako lahko prevzemali naloge vezane optimizacijo marketinških procesov, potencialne vodje za IT, bi lahko prevzemali naloge vezane na implementacijo umetne inteligence v poslovne procese, itd. Skozi prevzemanje odgovornosti za te naloge, bi se zaposleni lahko učili iz novih izkušenj, ter skozi problemsko

učenje pridobivali pomembne kompetence. Za spodbujanje razvoja preko medsebojnih odnosov, bi v to platformo lahko vključili trenutne obstoječe vodje in mentorje, ki bi se lahko priključili posameznim nalogam in nudili podporo podrejenim. Zaposleni, bi imeli možnost prositi za pomoč v platformi, kar bi mentorjem poslalo obvestilo, da nekdo potrebuje pomoč in bi jih spodbudilo, da se eden vključi v proces reševanja tega problema. Poleg tega bi uvedli sistem rednih sestankov, tako 1na1 kot tudi skupinskih, kjer bi se pogovarjali z izzivih s katerimi se zaposleni srečujejo pri učenju skozi izkušnje. S tem bi zaposlenim omogočili, da imajo dostop do delovnih izzivov in zahtevnih nalog, ter potrebne podpore v primeru, da naletijo na prepreke. Poleg socialne podpore pa bi organizacija morala investirati tudi v razvoj izobraževalnega programa, ki bi vključeval relevantne tečaje, navodila in treninge, ki bi zaposlenim nudili vir informacij in znanja, do katerih bi lahko dostopali preko platforme, s čimer bi zagotovili fleksibilnost pri učenju. Znotraj platforme bi vzpostavili knjižnico učnih materialov do katerih bi imeli vsi zaposleni dostop. Ta bi vključevala tečaje, navodila, seminarje in relevantne članke, s katerimi bi zaposleni lahko razvijali svoje kompetence, ter jih kasneje na praktičnih nalogah dodatno izpopolnjevali.

Skozi implementacijo takšnega sistema, bi potencialnim novim vodjem omogočili potrebne resurse za učenje in razvoj.

Vloga psihologa

Vloga psihologa pri implementaciji modela 70:20:10 za razvoj vodij se lahko kaže v vseh korakih oz. fazah. V fazi priprave načrta implementacije lahko psiholog svetuje vodji glede metodologije same izvedbe metode, kot tudi prepoznave pomembnih elementov, ki morajo biti vključeni. Pred samo implementacijo kakršnih koli ukrepov pa je smiselno tudi raziskati potrebe, kjer lahko psiholog pomaga z uporabo različnih diagnostičnih metod (Arets, 2017). Ko ima organizacija zadostno količino podatkov in pripravljeno strategijo implementacije, lahko psiholog pomaga pri vzpostavitvi vseh elementov sistema 70:20:10. Pri pripravi in razporejanju delovnih nalog lahko psiholog vodjam svetuje kateri zaposleni bi od posameznih nalog lahko največ profitirali, ter pomaga pri sestavi načrta razvoja teh zaposlenih. V kontekstu socialnega učenja lahko psiholog vzpostavi mentorske programe znotraj organizacije, sodeluje pri sestankih in podajanju povratnih informacij, ter spremlja proces in intervenira po potrebi. Z zaposlenimi lahko vodi pogovore o njihovem razvoju in izzivi s

kateri se srečujejo, ter informacije posreduje pravilnim osebam naprej. Na nivoju formalnega izobraževanja lahko psiholog pripravlja razne treninge vodenja, organizira seminarje ali predavanja z zunanjimi strokovnjaki.

Previdnost in omejitve pri uporabi metode

Model 70:20:10 v praksi najpogosteje uporabljajo kot neko ogrodje pri razvijanju učnih in razvojnih programov. Kljub njegovi svetovni prepoznavnosti in razširjenosti pri uporabi, pa se moramo zavedati tudi določenih omejitev pri uporabi te metode. Rezultati so namreč pokazali, da implementacija modela 70:20:10 ne prinaša vedno želenih izidov (Johnson, Blackman, Buick, 2018). Kljub temu, da so se sredinski managerji zavedali poteka razvoja kadrov in so bili pripravljeni pri temu pomagati, se prenos znanja in razvoj kompetenc ni dogajal, kot pričakovano. V raziskavi so Johnson in sodelavci (2018) identificirali 4 možne vzroke za doseganje takšnih rezultatov, ki se navezujejo vsak na eno od področij modela 70:20:10, ter na integracijo vseh področij med sabo. Iz vidika izkustvenega učenja moramo pri izvedbi biti pri uporabi metode pozorni na to, da ne avtomatsko predpostavljamo razvoj kompetenc kot posledico učenja skozi izkušnje. Vodilni managerji pri tem pogosto pričakujejo razvoj vodstvenih sposobnosti pri srednjih managerjih, kar pa se v praksi ne odraža vedno. Pravilo 70% se namreč v osnovi navezuje bolj na učne izkušnje v odraslosti, ne vključuje pa kompleksnih vodstvenih sposobnosti (Clardy, 2018). Da bi izkustveno učenje bilo učinkovito je potrebna določena stopnja strukture in nadzorovano z rednimi povratnimi informacijami, ki omogočajo refleksijo naučenega. Prav tako pa mora organizacija zagotoviti zaposlenim, da te izkušnje aplicirajo in vzdržujejo (Ellinger, 2005). Iz vidika socialnega učenja se težave lahko pojavljajo bodisi zaradi preozke interpretacije socialnega učenja, ter podcenjevanja vloge socialnega učenja pri integriranju vseh treh oblik učenja pri razvoju vodstvenih kadrov. Model 70:20:10 najpogosteje omenja coaching, mentoriranje in aktivnosti mreženja kot oblike socialnega učenja. Poleg omenjenih se to učenje pojavlja tudi skozi opazovanje, imitacijo in modelno učenje (Bandura, 1977). Managerji se torej lahko vodenja učijo tudi skozi opazovanje drugih vodij. Čeprav so prej omenjene oblike socialnega učenja dokazano učinkovite in podpirajo transfer znanja, se morajo te aktivnosti izvajati bolj na dnevni bazi (Burke in Hutchins, 2008). Iz vidika formalnega učenja se težave pri modelu 70:20:10 lahko pojavijo, če kadrom v razvoju ne ponudimo pravih priložnosti za implementacijo na novo naučenih veščin. Pogosto se namreč pričakuje, da bodo zaposleni

spremenili svoje vedenje po tem ko se bodo udeležili formalnega izobraževanja, treninga ali seminarja. Da bi ta proces bil uspešen mora organizacija ustvariti okolje, ki zaposlenim omogoča implementacijo teh na novo naučenih kompetenc, nudi možnosti za sodelovanje z bolj izkušenimi sodelavci in zaposlenim podaja redno povratno informacijo (McCall, 2010). Zadnji možen vzrok za neučinkovito implementacijo tega modela pa je vezan na integracijo elementov modela 70:20:10. V originalni literaturi in smernicah za implementacijo modela 70:20:10 (Jennings, 2011) so se fokusirali predvsem na vključitev vseh treh tipov učenja, niso pa veliko omenjali pomembnosti odnosa med posameznimi elementi. V študiji Johnson in sodelavcev (2018) so ravno to izpostavili kot eno glavnih razlogov zakaj model pogosto ne dosega željenih rezultatov. Za uspešno izvedbo tega modela je torej potreben celosten pristop, ki poleg zagotavljanja posameznih elementov upošteva tudi razmerje med temi. Lahko bi rekli, da gre tukaj na nek način za prilagoditev organizacijske kulture

Moj pogled na metodo

Moj pogled na metodo 70:20:10 je izredno pozitiven. Najbolj pa prav to, da ta metoda daje ogromen pomen oz. poudarek na izkustveno učenje. Dejstvo je, da posameznik pridobiva največ znanja skozi procese učenja, neposrednih socialnih stikov in učenja skozi napake, ki jih sam stori oz. ki jih občuti na lastni koži. Posameznik se lahko tako aktivno vključuje v procese reševanja in posledično učenja, kar pa menim, da ni možno le s formalno pridobljenim znanjem. Metoda mi je všeč tudi zato, ker je celostna. Metoda 70:20:10 zajema vse aspekte učenja in pridobivanja novih informacij. Bodisi iz okolja, povratnih informacij iz socialnega kroga ali pa skozi formalna izobraževanja. Menim, da bi se ta metoda lahko implementirala tudi izven delovnega okolja in preslikala na formalno izobraževalne ustanove, kot so npr. Šole. Menim, da imamo ogromno pomanjkanje različnih stilov učenja, saj smo si tudi ljudje različni. Nekateri so bolj za formalno izobraževalne stile, nekateri pa bolj za praktične. Sam sem zagovornik slednjega. Na tak način bi omogočili tudi bolj učinkovit proces učenja in se bolj prilagodili potrebam posameznikov. Zanimivo mi je tudi, da ta metoda ni le enkratni dogodek ampak se lahko ob uspešni implementaciji zasidra kot ključen del organizacijske kulture.

Viri

70:20:10 Forum. (2015b). 70:20:10 benefits of 70:20:10. Pridobljeno od <https://www.702010forum.com/Posts/view/article-the-benefits-of-70:20:10>

Aretst, J. (2017). The 70:20:10 Methodology. Pridobljeno od <https://702010institute.com/project/the-702010-methodology/>

Arets, J., Jennings, C., & Heijnen, V. (2015). 70:20:10 towards 100% performance. Maastricht: Sutler Media B.V.

Bandura, A. (1977). Social learning theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2008). A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. Human Resource Development Quarterly, 19(2), 107–128. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1230>

Clardy, A. (2018). 70-20-10 and the dominance of informal learning: A fact in search of evidence. Human Resource Development Review, 17(2), 153–178. <https://doi.org/10.1177/1534484318759399>

Eichinger, R., & Lombardo, M. (1996). The Career Architect Development Planner. Lominger Ltd.

El Baroudi, S., Abdulaal, D. Y., & Rampur, M. (2018). Training effectiveness during technological changes in Dubai-based companies: Perspectives from managers and employees. Development and Learning in Organizations, 32(1), 1-3.

Ellinger, A. D. (2005). Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: The case of “reinventing itself company”. Human Resource Development Quarterly, 16(3), 389–415. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1145>

Gutierrez, K. (2017). Learning experience design: An overview and 11 of the best resources. Pridobljen 25. maja 2017.

Harding, R. (2021). Debate: The 70:20:10 ‘rule’ in learning and development—The mistake of listening to sirens and how to safely navigate around them. Public Money & Management, 42, 6-7.

Jennings, C. (2011). 70:20:10 framework: Framework for building workforce capability. Pridobljeno od <https://www.slideshare.net/charlesjennings/the-702010-framework>

Jennings, C. (2013). 70:20:10 Framework Explained. Pridobljeno od <https://www.702010forum.com/about-702010-publication>

Jennings, C. (2016a). The 70:20:10 framework. Pridobljeno od <https://www.702010forum.com/Posts/view/podcast-background-and-early-research-part-1?fw>

Johnson, S. J., Blackman, D. A., & Buick, F. (2018). The 70: 20: 10 framework and the transfer of learning. *Human Resource Development Quarterly*, 29(4), 383-402.

Malloch, M., O'Connor, B. N., Evans, K., & Cairns, L. (2021). *The Sage handbook of learning and work*.

McCall, M. J. (2010). Recasting leadership development. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01189.x>

McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington, MA: Lexington Books.

Scott, S., & Ferguson, O. (2016). New perspectives on 70:20:10. A good practice research paper. Pridobljeno od <http://www.goodpractice.com/home/>

Tough, A. (1971). *The adult's learning projects*. Pridobljeno od <http://ietl.org/tough/books/alp.htm>