

تجربه چیست؟

تجربه به مفهوم آزمون و از آزموده خویش آموختن است. تجربه به کارها و رویدادهای گذشته باز می‌گردد و از آن‌جا که واژه‌های تجربه و تخصص از یک فعل لاتین به معنای به‌بوته آزمایش گذاشتن ریشه گرفته‌اند، می‌توان این دو واژه را مرتبط به یکدیگر دانست. بنابراین مجرب و متخصص به کسانی اطلاق می‌شود که در زمینه‌ای خاص از دانش عمیق برخوردارند و با تمرین و تجربه‌ای که در مقطع و شرایطی خاص آموخته‌اند، در عمل آزموده و آبدیده شده‌اند. یکی از فواید اصلی و اولیه تجربه، ایجاد تصویری تاریخی در ذهن است. به کمک این تصویر می‌توان شرایط و اتفاقات جدید را مشاهده و درک کرد. دانش ناشی از تجربیات، نقش یا نقوشی آشنا در ذهن به‌وجود می‌آورد که با استفاده از آن‌ها می‌توان بین آنچه که اکنون در حال شکل گرفتن است و آنچه که قبلاً اتفاق افتاده، ارتباط برقرار کرد. ماهنامه مدیریت دانش، ۱۳۸۸، به نقل از داوونپورت و پروساک

می‌کند. از نظریه بارزترین کارکردهای مستندسازی انتقال صحیح مقاصد و اهداف به ذی‌نفعان و ثبات و یکنواختی اقدامات بهبود است. «اندرسون» نیز مستندسازی را تدوین و تکوین یک فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها از مرحله احساس نیاز تا مرحله انجام تعریف می‌کند. (هداوند، ۱۳۸۹) در واقع مستندسازی، مکتوب کردن، گردآوری، تنظیم و تدوین، دسته‌بندی و نگاه‌داری اطلاعات به روش هدفمند، دقیق و منظم است و هدف از آن حیات بخشیدن به تجربیاتی ارزشمند است که در صورت ثبت نشدن، دیر یا زود در ظرف زمان و مکان فراموش می‌شوند. مستندسازی یکی از منابع اساسی در حفظ دستاوردها و عاملی برای توسعه و انتقال دانش، تجربه و یادگیری است.

بدیهی است تحقق مستندسازی مستلزم آن است که فعالیت یا فعالیت‌های موردنظر در جهت تأمین هدف یا هدفهای خاصی سازمان‌دهی شده باشد و راهکارهای اجرایی

مقاله‌های علمی - کاربردی

مستندسازی، حیات بخشی به تجربه‌ها

اعظم ملایی نژاد - طیبه امام جمعه

اشاره

مدیران مدرسه در طول سال‌های خدمت خود تجارب ارزشمندی کسب می‌کنند؛ اما سؤال این‌جاست که چه تعداد از آن‌ها افکار، دیدگاه‌ها، تجارب و آموخته‌های خود را مکتوب و مستند نموده‌اند؟ چه بخشی از دانش نهفته در تغییرات مدیریتی و فرآیند آن به رشته تحریر درآمده است؟ چه بخشی از این تجارب به نسل‌های بعدی انتقال خواهد یافت؟ این مقاله ضمن پرداختن به اهمیت و ضرورت نگاشت دانش سازمانی نهفته برگرفته از تجارب مدیران، درصدد پاسخ‌گویی به این سؤال است که مدیران چرا و چگونه تجارب خود را مستند کنند؟

و اقدام‌های ضروری مربوط به هر فعالیت از قبل مشخص و در قالب تصمیمات برنامه‌ریزی شده باشد.

اهمیت مستندسازی تجارب

امروزه صاحب‌نظران براین باورند که از این پس فرد نباید تجربیات و اطلاعات خود را ملک شخصی بداند و به عنوان سرقفی و سرمایه حرفه کار خود قرارداد دهد. امروزه در اغلب کشورهای پیشرفته با در اختیار قرار دادن اطلاعات و تجربیات در شبکه جهانی اینترنت، نه تنها به حفظ آن‌ها

تجربه را فرآیند مواجهه و شناخت مسئله، اتخاذ تصمیم و اقدام در جهت اجرای آن در جریان حل یک مسئله یا مشکل جدید نیز می‌دانند. تجربه منبع اصلی آموزش مدیریت، وظایف، مسئولیت‌ها و چالش‌های شغلی است. (پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، ۱۳۸۷)

مستندسازی

«گافر» مستندسازی را ارتباط اسنادی بین اقدام‌های مختلف انجام یک فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها تعریف

کمک می‌کنند؛ بلکه با دریافت انتقاد و اظهار نظر دیگران به رشد و پرورش افکار، اطلاعات و تجربیات خود می‌پردازند. انسان‌ها به دلیل محدودیت ظرفیت ضمیر ناخودآگاه خود، قادر به حفظ و یادآوری تمامی مطالب نیستند و لازم است تا با ضبط و ثبت اطلاعات و تجارب خود آن را حفظ کنند. در حیطه فعالیت‌های سازمانی، تجربیات حاصل از تمامی فعالیت‌های انجام شده، در قالب طرح‌های عملیاتی، پروژه‌ها و برنامه‌های راهبردی و فعالیت‌ها شکل می‌گیرد. این مهم یادآور آن است که جهت ثبت، نگهداری و انتقال تجربیات در طول زمان و انتقال آن به سایر افراد - جهت هماهنگی، همسویی، تشریک مساعی و تشکیل بصیرت واحد و نظام‌مندی - باید نظام مستندسازی تجربیات ایجاد شود و گسترش یابد. به این وسیله نه تنها می‌توان از تکرار خطاها و آزمایش‌های دیگران خودداری کرد، بلکه می‌توان به افزایش بهره‌وری دست یافت. از این رو مستندسازی تجربیات و انتقال آن در یادگیری نقش اساسی دارد (دری، ۱۳۸۴). پژوهش‌های انجام شده نشان داده است که یادگیری می‌تواند از طریق تجربه تحقق یابد. همه مدیران برای یادگیری از اشتباهات قبلی خود، ارزش قائل می‌شوند. مدیران موفق می‌پذیرند که موفقیت به دست آورده‌اند، اما مدیران ناموفق تلاش می‌کنند عدم موفقیت خود را پنهان کنند، کاستی‌های خود را مخفی کنند یا آن‌ها را به دیگران نسبت دهند. برای مدیران موفق ضروری است که متوجه شوند چه کارهایی را غلط انجام داده‌اند، پیامدهای آن چه بوده است و چگونه در آینده از شرایط مشابه اجتناب کنند. (جعفری مقدم، ۱۳۸۳)

چگونه تجربه‌ها را مستند کنیم؟

برای مستندسازی تجارب از روش‌های مختلفی استفاده می‌شود که بستگی به گستره موضوع و اهداف آن دارد. یکی از روش‌هایی که می‌تواند به مدیران مدرسه کمک کند تا بتوانند تجارب ارزشمند خود را مستند و به دیگران منتقل کنند، استفاده از روش موردنویسی است. توانایی بالقوه این روش در گردآوری و انتقال دانش، آن را به ابزاری مناسب برای ثبت و انتقال تجربیات سازمانی تبدیل کرده است. مورد عبارت است از ثبت یک مسئله مدیریتی که مدیر مدرسه یا معلمان با آن روبه‌رو هستند، همراه با شرایط محیطی و روندهای مؤثر بر آن و نیز ایده‌ها، پیش‌فرض‌ها

و قضاوت‌هایی که این افراد تصمیمات خود را بر آن اساس اتخاذ نموده‌اند (دری به نقل از ادلر، ۲۰۰۱). خاکی نیز مطالعه موردی را بیان و تشریح یک یا تعدادی از مسائل سازمانی در قالب قضیه‌های عینی و ملموس می‌داند. (خاکی، ۱۳۷۳) موردنویسی را می‌توان به صورت مستند یعنی منطبق با واقعیات توصیف کرد. این روش بر تجارب واقعی مدیران و معلمان استوار است و یا می‌تواند در قالب یک داستان با شخصیت‌ها و مکان‌های خیالی پردازش شود و ساخته و پرداخته ذهن نویسنده باشد. در این روش داستانی به سبک توصیفی روایت می‌شود که در آن نویسندگان شرایط آغاز یک پروژه، دشواری‌هایی که متحمل شده‌اند و تغییراتی که اتفاق افتاده است را به رشته تحریر در می‌آورند. (جعفری مقدم، همان)

کدام تجربه را مستند کنیم؟

بدیهی است مسائل روزانه و جاری که مدیر در مواجهه با آن‌ها به تعدادی راه حل مشخص نیاز دارد و مرتب با آن‌ها سروکار دارد، نمی‌تواند منشأ نگاشت یک تجربه مدیریتی باشد؛ بلکه مسائل و مشکلاتی در مدرسه وجود دارد که موجب به‌وجود آمدن تنش، اضطراب و ناهنجاری در عملکرد مدرسه می‌شود. این مسائل در صورت حل نشدن به مسائل پیچیده‌تری تبدیل می‌شوند. تجربه یا خاطره‌ای که حداقل یکی از ویژگی‌های زیر را دارد، ارزش یادآوری و مستندسازی خواهد داشت:

۱. نتایج آن باعث تغییر تأثیرگذاری در مدرسه شود؛
۲. نقطه عطفی در دوران مدیریت مدیران محسوب شود؛
۳. برای شما ارزشمند و به یادماندنی محسوب شود و از آن درس گرفته باشید؛
۴. نسبت به توانایی‌های خود دیدگاهتان را تغییر داده باشد؛
۵. دید شما را نسبت به همکاران و شرایط کاری خود عوض کرده باشد.

گام‌های تجربه‌نگاری

مدیران در طول مدت کاری خود با مسائل و مشکلات گوناگونی مواجه‌اند که برای حل آن‌ها اقدامات مختلفی انجام می‌دهند. چه بسا بسیاری از آنان از تکنیک‌های مختلف مدیریتی برای اتخاذ تصمیمات خود استفاده کرده‌اند؛ اما هرگز به دنبال ثبت و مستند سازی آن نبوده‌اند. با توجه به

اهمیت یادگیری سازمانی با استفاده از گام‌های زیر می‌توانید تجارب ارزشمند خود را مستند کنید:

گام اول: توصیف موضوع / بیان مسئله: تشریح کنید مشکل یا مسئله‌ای که در مدرسه با آن مواجهه بوده‌اید چیست؟ عوامل و شرایطی که موجب به‌وجود آمدن و بروز مشکل شده کدام است؟ آیا اطلاعات کافی جمع‌آوری شده است؟ آیا ابعاد مختلف آن بررسی شده است؟ گستردگی موضوع تا چه حد است؟ اگر اقدامی برای حل مشکل نشود، چه پیامدهایی خواهد داشت؟ ضرورت و اهمیت آن چیست؟ (تشریح کنید موقعیت زمانی و مکانی مشکلی که با آن مواجهه بوده‌اید چه بوده است و نقطه شروع آن از کجاست؟)

گام دوم: راه‌حل‌های ارائه شده برای حل مسئله: چه اقداماتی برای حل مسئله انجام شده است؟ راه‌حل‌های ارائه شده کدام است؟ (در این جا لازم است مدیر، شیوه‌های ارائه راه‌حل را که فردی یا گروهی است، توصیف کند.) از مشاورت چه افرادی استفاده شده است؟ آیا به‌قدر کافی به جست‌وجوی راه‌حل‌های متفاوت فکر کرده‌اید؟

گام سوم: روش یا روش‌های انتخاب راه‌حل: شیوه تصمیم‌گیری چگونه بوده است؟ در این بخش توصیف کنید کدام راه‌حل را برگزیده‌اید؟ چرا این راه‌حل مناسب‌ترین بوده است؟ چگونگی و فرایند اتخاذ این تصمیم را توصیف کنید. آیا راه‌حل انتخابی نواورانه است؟ چرا؟ آیا نتایج و پیامدهای هر یک از راه‌حل‌های ارائه شده مورد بررسی قرار گرفته است؟

گام چهارم: توصیف اقدامات انجام شده پس از تصمیم‌گیری: اقدامات انجام شده پس از تصمیم‌گیری چه بوده است؟ تقدم و تأخر اقدامات به لحاظ زمانبندی چگونه است؟ چه کسانی در این اقدامات سهیم بوده‌اند؟ فهرستی از اقدامات انجام شده آماده شده است؟

گام پنجم: نتایج به‌دست آمده از انجام اقدامات: تغییرات مشاهده شده در راستای حل مسئله چیست؟ آثار مثبت و منفی اقدامات کدام است؟ چه نتایجی از اقدامات انجام شده به‌دست آمده است؟ آیا مشکل حل شده است؟ این تجربه را تا چه حد می‌توان در شرایط مشابه به کار برد؟ چه پیشنهاداتی برای به‌کارگیرنده این تجربه دارید؟ در نگاشت تجارب لازم است به موارد زیر توجه کنیم (دری، همان):

- توضیحات دقیق و کافی درباره جزئیات وقایع و رویدادها ارائه کنید؛

- توالی زمانی رویدادهای مهم، نقاط عطف و روند تغییرات تا نقطه پایان را تا حد امکان رعایت کنید؛
- می‌توانید مجموعه‌ای از آمار و اطلاعات مرتبط ارائه دهید؛

- برای تجربه خود عنوانی بدیع و جذاب انتخاب کنید؛
- در مورد نام مدرسه و افراد آن می‌توانید از اسامی ساختگی استفاده کنید؛

- بیان وقایع و رویدادهای واقعی به معنای آن نیست که از ذکر احساسات و عواطف افراد درگیر در ماجرا بپرهیزید؛
- می‌توانید از گفت‌وگو به جای روایت صرف استفاده کنید. گفت‌وگوی شخصیت‌های ماجرا را زنده و فعال نشان می‌دهد؛
- صحنه‌ها و موقعیت‌های مربوط به موفقیت‌ها، ناکامی‌ها و تعارض‌های اصلی را به دقت توضیح دهید؛
- تقدم و تأخر وقایع (پیوستگی و نظم منطقی رویدادها) را رعایت کنید؛

- از به‌کار بردن واژه‌های مبالغه‌آمیز، نامفهوم و پیچیده که فهم مطالب را دشوار می‌کند و از بیان اصطلاحات کاملاً علمی و فنی (جز در موارد ضروری) پرهیز کنید؛
- در نگارش، اطلاعات را به نحوی انتقال دهید که خواننده بتواند خود را در شرایط مسئله یا مشکل شما تصور کند و آن‌ها را به سهولت تعبیر و تفسیر کند؛
- تجربه باید به دوره زمانی و مدرسه خاص محدود شود؛
- برای این که نگارش شما مطلوبیت بیشتری داشته باشد، چندبار آن را بازخوانی و بازنویسی کنید؛
- تجربه می‌تواند فردی و گروهی نوشته شود. ■

منابع:

۱. دری، بهروز، مستندسازی تجربیات مدیران، سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی و پژوهشکده علوم انسانی و اجتماعی جهاد دانشگاهی، طرح پژوهشی، ۱۳۸۴.
۲. جعفری مقدم، سعید، مستندسازی تجربیات مدیران، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۳.
۳. هداوند، سعید، مستندسازی فرایندها در مدیریت آموزش، ماهنامه مشاور مدیریت، شماره ۳۴، ۱۳۸۹.
۴. ماهنامه الکترونیکی مدیریت دانش سازمانی، رجوع شود به پایگاه اطلاع‌رسانی <http://zar.ir/SignIn>، ۱۳۸۸.
۵. خاکی، غلامرضا، مقدمه‌ای بر موردکاوی و موردنگاری در مدیریت، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۷۳.
۶. پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، رجوع شود به پایگاه اطلاع‌رسانی www.tavanir.org، ۱۳۸۷.