

تجربه مدیریتی و چگونگی مستند سازی آن

مفهوم تجربه

تجربه مدیریتی توصیفی است از یک موقعیت واقعی شامل یک تصمیم، چالش، فرصت، مساله و یا یک موضوع خاص که فرد یا افرادی در یک سازمان با آنها مواجه هستند. معمولاً تجربه مدیریتی خواننده را وا می‌دارد تا خود را در نقش تصمیم‌گیرنده قرار گیرد. تجارب مدیریتی در واقع توصیفی از یک موقعیت مدیریتی است که افراد در آن موقعیت درگیر یک موضوع پیچیده و خاص هستند و مجبورند بر سر دو راهی تصمیم بگیرند. طبقه‌بندی‌های مختلفی برای تجارب انجام شده است. این طبقه‌بندی‌ها بر حسب هدف، شکل یا منابع اطلاعاتی هستند.

- برحسب هدف، تجارب مبتنی بر تصمیم در مقابل تجارب توصیفی قرار دارند.
- بر حسب شکل، تجارب تبیینی در برابر تجارب اکتشافی جای می‌گیرند.
- و براساس منابع اطلاعاتی، تجارب تحقیقی در مقابل تجارب عمومی طبقه‌بندی می‌گردند.

عموماً مدیران میانی و مدیران ارشد سازمان‌ها، مخاطبان اصلی متون تجارب مدیریتی هستند که این متون معمولاً شامل متن و تصویر و جداول و نقل قولها تهیه می‌شوند. مخاطبان ثانویه این تجارب، متخصصین و کارشناسان موضوع مربوطه هستند. البته در همین جا باید تاکید نمود، همانطور که مستند سازی تجارب موفق مدیریتی بسیار با اهمیت است، تجربیات ناموفق نیز ارزش مستند سازی دارند. چرا که حداقل با بیان شکست‌ها مخاطبان را از قرار گرفتن در راههایی که نتیجه لازم را به دنبال نخواهند داشت باز می‌دارد. بنابراین تجارب مورد نظر ما تجاربی هستند که جنبه‌های مختلف یک مساله یا موضوع مدیریتی را توضیح داده و تنها به توصیف موقعیت مساله اکتفا نمی‌کنند. این تجارب می‌بایست شامل راه حل‌های و نتیجه حاصل از آن نیز باشد. از این رو، خوانندگان با مطالعه یک تجربه مستند شده، درمی‌یابند که چگونه و چرا این تجربه موفق یا ناموفق بوده است و می‌توانند از آموزه‌های آن برای موقعیتهای واقعی خود بهره بگیرند.

ویژگیهای یک تجربه خوب تدوین شده

برای تجربه‌ای که به خوبی تدوین شده باشد و بتواند برای مخاطب جذابیت و بازآموزی لازم را داشته باشد، ویژگیهای زیادی را می‌توان بیان نمود. در ذیل، فهرست وار به ذکر برخی از این ویژگیها می‌پردازیم:

- ۱- مشخص بودن هدف: یک تجربه مستند شده خوب باید از ابتدا هدف را بصورت روشن بیان دارد.
- ۲- مجذوب کردن خواننده از ابتدا
- ۳- بالا بودن فرصتهای یادگیری از آن
- ۴- داشتن قدرت انعطاف: یعنی باید برای خوانندگان در سطوح مختلف مناسب باشد.
- ۵- حرفی تازه برای گفتن داشتن
- ۶- داشتن ساختار مناسب: موجز و روشن
- ۷- "یک تجربه خوب شبیه به پیچ گوشتی است" کاربرد اصلی مشخص است ولی کاربردهای وسیع تری هم دارد: مانند باز کردن درب قوطی یا استفاده به عنوان چکش

- ۸- مشغول کننده (درگیر کننده) است.
- ۹- حالت داستان گونه دارد: جزئیات رفتارها و تصمیمات را ذکر می کند ولی خط کلی داستان گم نمی شود.
- ۱۰- حالتی واقعی دارد: استفاده از نقل قولها، جداول، نمودارها و عدد و رقم
- ۱۱- قضاوت ذهنی در متن تجربه وجود ندارد: "مدیر در این موقعیت تصمیمی خردمندانه گرفت!!"
- ۱۲- موضوع تجربه خیلی قدیمی نیست.
- ۱۳- تئوری پیشنهاد نمی کند ولی موضوعات پیچیده و بحث انگیز را مطرح می کند.
- ۱۴- ارتباط بین تئوریها و موضوعات تجربه در بخش تحلیل ارائه می شود نه در متن تجربه.
- ۱۵- معمولا در زمان گذشته و به صورت سوم شخص نوشته می شود.
- ۱۶- شامل اطلاعات زمینه ای و رنگ و لعاب واقعی است که خواننده را در متن قرار می دهد.
- ۱۷- شامل هنجارها، دیدگاهها و قضاوتهای شخصی افراد درگیر در تجربه است.

بایدها و نبایدها

در تدوین یک تجربه چند باید و نباید را ذکر می کنیم. بایدهایی که ما را در ارائه بهتر تجربه یاری می دهد و نبایدهایی که ما را از اهدافمان دور می کند.

- ۱- باید دانست که همه اطلاعات ذکر شده در تجربه ارتباط مستقیم با مسئله ندارند و بخشی از اطلاعات، زمینه ای هستند.
 - ۲- تجربه می بایست مسیری روشن، منسجم و منطقی را طی نماید.
 - ۳- می باید به تفاوت بین واقعیت و تفسیر واقعیت اهمیت داد.
 - ۴- می بایست از منابع دست اول اطلاعاتی استفاده نمود.
 - ۵- باید وقت کافی برای جمع آوری اطلاعات درست اختصاص داد.
 - ۶- باید در صورت نیاز، دانش تئوریک را گسترش داد.
 - ۷- می بایست موافقت و اجازه سازمان مربوطه را برای انتشار و ذکر مطالب جلب نمود.
 - ۸- در متن تجربه می بایست دیدگاهها، هنجارها و قضاوتهای مدیران و بازیگران کلیدی ذکر گردد و نه دیدگاههای نویسنده.
- و اما نبایدها که کنترل آنها در موقعیت تجربه تدوین شده اهمیت زیادی دارد.
- ۱- نباید انتظار داشت یک تجربه فقط در چارچوب یک زمینه علمی مدیریتی باشد یا بتوان آن را به خوبی در قالب یک تئوری یا مفهوم توضیح داد. واقعیت چند بعدی و پیچیده است.
 - ۲- نمی بایست در تعریف مسئله یا موضوع تجربه عجله کرد.
 - ۳- نباید خیلی زود نتیجه گیری کرد.
 - ۴- نباید این احساس به نویسنده دست دهد که باید تمامی موضوعات و حواشی را ذکر کند. در مورد هر پاراگراف از خود پرسید "آیا واقعا لازم است!"