

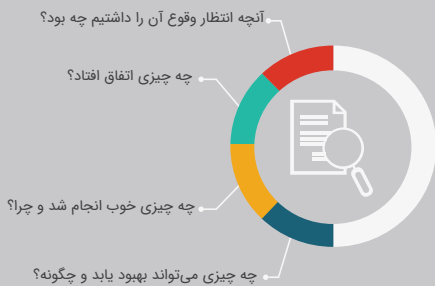


# خبرنامه مدیریت دانش

شماره ۶ / خردادماه ۱۴۰۱

## چگونه برگزاری جلسات بازبینی پس از عمل

- AAR می‌تواند بلافاصله پس از اتمام پروژه یا بعد از نقاط عطف مهم در پروژه‌های بلندمدت انجام شود.
- عموماً سوالات زیر برای شروع بحث استفاده می‌شود:
  - انتظار داشتید چه چیز اتفاق بیفتد؟
  - در واقعیت چه چیز رخ داد؟
  - چه چیز خوب پیش رفت و چرا؟
  - چه چیزهایی می‌تواند بهبود یابد و چگونه؟
  - درس‌هایی که یاد گرفتید و ممکن است در آینده مفید واقع شوند چه بوده است؟



## بازبینی پس از عمل (AAR) چیست؟

بازبینی پس از عمل (AAR) تکنیکی برای ارزیابی و ثبت درس‌آموخته‌های حاصل از پروژه یا فعالیتی به اتمام رسیده است و به اعضای تیم پروژه اجازه می‌دهد در یابند چه انتظاری داشتند، چه اتفاقی افتاد، چگونه می‌توانند نقاط قوت خود را حفظ کنند و نقاط ضعف خود را بهبود بخشند. بازبینی پس از عمل در انتهای پروژه با دستیابی به مایلستون‌های کلیدی در پروژه‌های بلندمدت استفاده می‌شود.

در شرکت ارتباطات زیرساخت، پروژه تدبیر در اداره کل طرح و توسعه و پروژه معماری سازمانی در اداره کل معماری سازمانی و مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی، به عنوان اولین پروژه‌های منتخب برگزیده شده‌اند تا درس‌آموخته‌های ارزشمند این دو پروژه بر اساس نظام‌نامه مصوب مدیریت دانش و دستورالعمل‌های اجرایی، ثبت و برای پروژه‌های آتی بکارگیری شوند.

چرا بازبینی پس از عمل برگزار می‌شود؟

- بررسی و بازنگری دستاوردهای پروژه در مقایسه با دستاوردهای مورد انتظار؛
- ابزاری برای یادگیری از موفقیت و شکست‌های پروژه؛
- راهکاری برای به اشتراک‌گذاری درس‌آموخته‌های اعضای تیم پروژه.

## در این خبرنامه

- بازبینی پس از عمل (AAR) چیست؟
- چگونه برگزاری جلسات AAR
- ۱۰ نکته برای افزایش اثربخشی جلسات AAR
- هدایت جلسات بازنگری پس از عمل بر عهده چه کسی است؟

| ✓<br>مطلوب | ✗<br>نامطلوب |                    |
|------------|--------------|--------------------|
|            |              | انتظار می‌رفت      |
|            |              | در عمل اتفاق افتاد |

تابلوی بازبینی پس از عمل

## • نکته برای افزایش اثربخشی جلسات AAR

۱. بلافاصله بعد از اتمام پروژه، جلسه AAR را برگزار کنید؛ فضایی را برای صحبت پیدا کرده و تا جای ممکن در حالی که تجارب تازه هستند، این کار را انجام دهید.
۲. جلسه را مختصر و متمرکز نگه دارید؛ جلسه بازبینی پس از عمل برای یادگیری و تفکر در خصوص پروژه است و نه مرور بعد از پروژه (جایی که ما از فرآیند بازبینی گذشته‌نگر (retrospect) استفاده می‌کنیم). برای این جلسه، ۱۵ تا ۳۰ دقیقه در نظر بگیرید و در صورت لزوم جلسه را ایستاده برگزار کنید.

۳. مسائل مهم و کلیدی را برای بحث‌گزینه‌ش کنید، نه مسائل بی‌اهمیت؛ تمرکز شما باید هدف اصلی روز باشد.
۴. همه افراد درگیر در پروژه باید در جلسه حضور یابند؛ اگر به دنبال جمع‌دانش‌های پروژه هستید، به همه نیاز دارید.
۵. رفتارهای فراگیر کلیدی هستند؛ به یکدیگر احترام بگذارید و به حرف‌های سایرین گوش دهید. سلسله مراتب سازمانی را پشت در بیاورید.
۶. وظایف کلیدی، کارهای تکراری و اقداماتی با هزینه بالا بیشترین سود را از AAR می‌برند؛

۷. علت اصلی را بیابید و در راه‌حل‌ها عجله نکنید؛ اختلاف نظر می‌تواند مثبت باشد و باید تا زمانی که به دلیل تفاوت بین اهداف و نتایج برسید، مورد بررسی قرار گیرد.

۸. بر یادگیری تیم خود تمرکز کنید؛ AAR در درجه اول برای تیم پروژه است و توسط تیم ایجاد می‌شود. ابتدا بر این امر تمرکز کنید، نه بر روی شناسایی درس‌آموخته برای دیگران.

۹. یادگیری باید در مرکز توجه AAR باشد، نه سرزنش یا ارزیابی؛ این جلسات درباره "آنچه ما باید متفاوت انجام دهیم و چه چیزی را باید تقویت کنیم" است، نه "چه کسی کارها را اشتباه انجام داد و چه کسی قهرمان بود".

۱۰. از آموخته‌ها به منظور بهبود فعالیت‌های آینده استفاده کنید. این موضوع از همه مهم‌تر است. تیم‌های موفق مرتباً متوقف می‌شوند، در مورد آموخته‌های خود صحبت می‌کنند و به دنبال آن همه چیز را تغییر می‌دهند.

## هدایت جلسات بازبینی پس از عمل

### برعهده چه کسی است؟

جلسات بازبینی پس از عمل با حضور اعضای کلیدی تیم پروژه و به صورت رسمی یا غیررسمی برگزار شده و هدف از آن تهیه گزارش ارزیابی، انتقاد یا ارزیابی نبوده و اعضا نباید مورد مواخذه قرار گیرند.

تسهیلگر جلسه نسبت به جلوگیری از به بیراهه کشیده شدن مباحث، عدم مواخذه شرکت‌کنندگان و مشارکت تمام افراد در بحث و تبادل نظر اطمینان حاصل می‌کند.

بهتر است تسهیلگر نقش مهمی در پروژه نداشته باشد. تسهیل‌کننده مستقل می‌تواند برای اجرای روش، به‌کار گرفته شود. تسهیلگر مستقل و آموزش دیده دیدگاه‌ها و مسائل را از طریق سوالات کاوشی استخراج می‌کند.

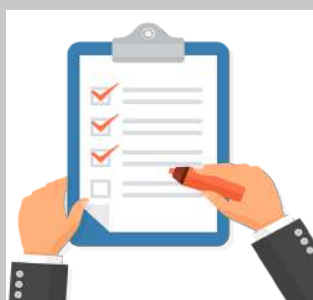
در روش دیگر یکی از اعضای تیم پروژه می‌تواند تسهیل‌کننده AAR باشد. در آغاز جلسه، تسهیل‌کننده باید هدف AAR را توضیح دهد تا حاضرین به درکی مشترک رسیده و با فرآیند آشنا شوند.

## ثبت و به اشتراک گذاری نتایج جلسه



### گام سوم

تدوین و نگهداری درس‌آموخته‌های پروژه



### گام دوم

شناسایی عناوین درس‌آموخته پروژه



### گام اول

تکمیل فرم صورتجلسه و جدول AAR