



تحلیل رویداد حساس: یک تکنیک مؤثر برای مستندسازی تجربیات سازمانی

رضوان حسین‌قلی زاده

دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه فردوسی مشهد، rhgholizadeh@um.ac.ir

زهرا غفاریان سخن‌ور

کارشناس برنامه‌ریزی آموزش، شرکت برق منطقه‌ای خراسان و کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد، z.ghafarian@krec.com

چکیده

هدف اصلی این نوشتار ارائه یک چهارچوب اجرایی برای مستندسازی دانش ضمنی حاصل از تجربیات سازمانی، با استفاده از تکنیک تحلیل رویداد حساس می‌باشد. نظر به اینکه، مدیریت دانش ضمنی به عنوان یکی از چالش‌های اساسی مدیریت دانش در سازمان قلمداد می‌شود، بنابراین در این نوشتار تکنیک رویداد حساس با تکیه بر مبانی نظری و روش‌شناسی آن به مثابه یک تکنیک مؤثر در فرایند مستندسازی تجربیات سازمانی، به عنوان محور و شالوده دانش ضمنی افراد در سازمان، معرفی می‌شود. سپس، چهارچوب اجرایی این تکنیک با تأکید بر مراحل اصلی آن تشریح می‌گردد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، دانش ضمنی، تجربیات سازمانی، تکنیک رویداد حساس

مقدمه

طرح پارادایم اقتصاد دانش بنیان و تأثیر آن بر تحولات مدیریت سازمان‌ها مؤید ضرورت نگرشی جدید به سازمان و مدیریت آن به منظور دستیابی و حفظ مزیت رقابتی در اقتصاد جهانی است. این تغییر بیانگر چالش جدیدی است که براساس آن ارزش یک سازمان بیش از پیش، ارزش دارایی‌های نامشهود آن تعریف می‌شود (به نقل از حسینقلی زاده، ۱۳۹۲). از این رو، دانش به مثابه یک دارایی استراتژیک با قابلیت ارزش افزایی و مدیریت دانش به مثابه یک استراتژی رقابتی جدید قلمداد می‌شود (هالاوی و همکاران، ۲۰۰۶). این ویژگی آنگاه آشکار می‌شود که وجه ضمنی، ناآشکار و نامشهود دانش افراد در سازمان محور اصلی برنامه‌های مدیریت دانش قرار گیرد و مسیر دستیابی به مزیت رقابتی با تدبیر سازوکارهای صحیح مدیریت دانش ضمنی تعریف شود.



با اذعان به اینکه درک واقعی ماهیت مدیریت دانش وابسته به شناخت و فهم درست و دقیق دانش می‌باشد و مطالعه دانش انسانی از یونان باستان تاکنون به عنوان یک موضوع اصلی در فلسفه در قلمرو معرفت‌شناسی مطرح بوده است (نوناکا و تاکه اوچی، ۱۹۹۵)، بدیهی است رجوع به فلسفه به ویژه بعد معرفت‌شناسی این امکان را فراهم می‌نماید تا ضمن مروری بر جهت‌گیری‌های فلسفی مختلف به درک ماهیت دانش و ابعاد آن نائل آمد. از نظر معرفت‌شناسی، اصطلاح «دانش ضمنی» در مقابل دانش آشکار، عموماً برای توصیف دانش حاصل از تجارب روزمره‌ای که ماهیتاً ناآشکار است و به سختی قابل بیان است، به کار می‌رود (استرنبرگ و گریگورنکو، ۲۰۰۱). پولانی (۱۹۶۶) نیز بر این باور است که انسان دانش را از طریق خلق و سازماندهی تجارب خود به دست می‌آورد. دانشی که با کلمات و اعداد قابل بیان است، تنها بخش ناچیزی از توده انبوه دانش و حجم کلی آن است (نوناکا و تاکه اوچی، ۱۹۹۵). از دیدگاه او، دانش اساساً با دانش ضمنی آغاز می‌شود، به عبارت دیگر، حرکت اولیه دانش از خاستگاه آن در درون افراد (در ناخودآگاه) آغاز و به سوی یک حالت بیرونی (اقدام مؤثر) ادامه می‌یابد. او در اثر معروف خود موسوم به «بعد ضمنی» چنین می‌نویسد که «ما از واقعیتی آغاز می‌کنیم که بیش از آنکه بتوانیم بیان کنیم، می‌دانیم.» (بنت و بنت، ۲۰۰۸). بنابراین، از دیدگاه پولانی (۱۹۶۹) دانش فعالیتی است که بهتر است به عنوان فرایند دانستن توصیف شود. پولانی به جای تأکید بر چپستی دانش ضمنی، «دانستن ضمنی» را به عنوان فرایند تمرکز بر عملیاتی شدن یا «چگونگی» دانش ضمنی مطرح کرد. تأکید او بر فرایند به عنوان رویکردی به دانستن ضمنی می‌تواند چهارچوب مفیدی برای کار تجربی و مفهومی در رابطه با توسعه فهم و اشتراک دانش ضمنی فراهم آورد (ککبند و همکاران، ۲۰۰۱).

بنا بر مطالعات گسترده‌ای که توسط رابرت استرنبرگ و همکارانش (۱۹۸۶؛ ۱۹۹۵؛ ۱۹۹۹؛ ۲۰۰۰) صورت گرفت، دانش ضمنی در گستره ابعاد چندگانه هوش معرفی می‌شود (لئونارد و اینش، ۲۰۰۵). این محققان مفهوم دانش ضمنی را با عنوان «هوش عملی^۱» تعریف کرده‌اند که افراد را به انتخاب، سازگاری و شکل‌دهی محیط پیرامون توانمند می‌سازد. این نوع دانش بازتاب توانایی عملی برای یادگیری از تجربه و کاربرد آن در راستای نیل به هدف‌های ارزشمند فردی است (استرنبرگ و گریگورنکو، ۲۰۰۱). در مطالعات سازمانی نیز ونگر (۱۹۸۷) به تبیین دامنه و ساختار دانش ضمنی پرداخت و دانش ضمنی را به عنوان دانش چگونگی عملی^۲ تعریف کرد که معمولاً به آسانی قابل بیان نیست و از طریق آموزش رسمی کسب نمی‌شود. لئونارد و اینش (۲۰۰۵) بعد سوم دیگری موسوم به «بعد اجتماعی» که به طور ضمنی بر کار و نگر (۱۹۸۷) دلالت دارد را به ابعاد دانش ضمنی از دیدگاه نوناکا اضافه کردند. نوناکا و همکاران (نوناکا و تاکه اوچی، ۱۹۹۵؛ نوناکا و کاناو، ۱۹۹۸) دانش ضمنی را مبتنی بر دو بعد شناختی و فنی معرفی و همپوشانی این دو بعد را تصدیق نمودند (لئونارد و اینش، ۲۰۰۵). از این منظر، دانش ضمنی دارای دو بعد فنی و شناختی است. بعد فنی دانش ضمنی متضمن مهارت‌های فردی غیررسمی است که اغلب به مفهوم «دانستن چگونگی» اشاره دارد. دومین بعد دانش ضمنی، بعد شناختی است که ناظر به باورها، ایده‌آل‌ها، ارزش‌ها، طرح‌واره‌ها و الگوهای ذهنی است که عمیقاً ذاتی‌اند و اغلب آن‌ها را مسلم می‌پنداریم. این بعد شناختی روش ادراک ما از دنیای پیرامون را شکل می‌دهد (نوناکا و کاناو، ۱۹۹۸).

¹ practical intelligence
² practical know-how



بنابراین، در فرایند مدیریت دانش ضمنی، تجربه اهمیت کلیدی می‌یابد و با تکیه بر دیدگاه پولانی (۱۹۶۶) به عنوان «فرایند دانستن» تعریف می‌شود. چنانکه در یک موقعیت واقعی، نوع مواجهه فرد با مسئله و شناخت آن، اتخاذ تصمیم و اقدام برای حل مسئله را شامل می‌شود. این ادراک فرد از پدیده‌های سازمانی به واسطه کنش متقابل با محیط درونی و بیرونی سازمان و درگیر شدن در مسائل سازمانی را از طریق فرایند تجربه و با توصیف همه ادراکات، نگرانی‌ها، تحلیل‌ها، اقدامات و فعالیت‌های انجام شده به عنوان عوامل و شرایط علی، زمینه‌ای و محیطی مؤثر بر فرایند حل مسئله می‌توان درک کرد (جعفری مقدم، ۱۳۷۹). در ادبیات مدیریت دانش، یکی از مکانیسم‌های مناسب برای مدیریت دانش ضمنی، مستندسازی تجربیات کاری/سازمانی می‌باشد. هرچند از دیدگاه فلسفه و با رویکرد پارادایمیک، کوشش برای آشکار کردن دانش ضمنی امری ناممکن تلقی می‌شود، اما بسیاری از محققان با تکیه بر رویکردهای تفسیری و استفاده از روش‌های مطالعه کیفی، تکنیک‌هایی را برای آشکار کردن بخشی و نه همه دانش ضمنی افراد در سازمان پیشنهاد کرده‌اند که از جمله آن‌ها می‌توان به تکنیک رویداد حساس اشاره نمود. این تکنیک از قدیمی‌ترین تکنیک‌های مورد استفاده در مطالعات سازمانی با رویکرد روان‌شناختی به شمار می‌آید و با نظر به قابلیت‌های آن در مدیریت دانش، از آن به عنوان یک تکنیک مؤثر برای آشکارسازی دانش ضمنی و به بیان دیگر مستندسازی تجربیات یاد می‌شود. بنابراین، هدف اصلی این نوشتار، معرفی این تکنیک و قابلیت‌های آن برای مدیریت دانش ضمنی و به ویژه ارائه یک چهارچوب اجرایی مناسب برای بهره‌گیری از آن در مطالعات مدیریت دانش می‌باشد.

مدیریت دانش ضمنی در پیوند با ملاحظات روش‌شناسی

رویکرد روش‌شناسی این نوشتار به مدیریت دانش ضمنی با در نظر گرفتن این پیش‌فرض اصلی است که مفروضات هستی‌شناختی زیربنای مفروضات معرفت‌شناختی‌اند و مفروضات معرفت‌شناختی زمینه‌ساز ظهور ملاحظات روش‌شناختی و این ملاحظات به نوبه خود ترسیم‌گر قواعدی هستند که به تکنیک‌های عملی پژوهش مربوط می‌شوند (شعبانی ورکی، ۱۳۸۵). چنانکه، الحاق و همجواری جهت‌گیری‌های هر پارادایم از مفروضه‌های معرفت‌شناسی و هستی‌شناسی درباره ماهیت مدیریت دانش سرچشمه می‌گیرد (گلوت و برل، ۲۰۰۳).

از بعد معرفت‌شناسی، مرور ادبیات مدیریت دانش، نشان از حاکمیت دو پارادایم اصلی بر فضای فکری و عملی مدیریت دانش دارد که با تکیه بر آن، دو رویکرد کلی را می‌توان برای دستیابی به دانش ضمنی و تبدیل آن به دارایی سازمان برشمرد: پارادایم سخت/مبتنی بر فناوری اطلاعات و پارادایم نرم/انسانی/ارگانیک. در پارادایم نخست، دانش به عنوان مجموعه‌ای از قوانین منطقی و واقعیت‌های علمی جهان‌شمول از قابلیت گردآوری، ذخیره‌سازی و دست‌کاری داده‌های کاملاً آشکار و عینی برخوردار می‌شود و به سازمان به مثابه یک سیستم پردازشگر اطلاعات نگریسته می‌شود. در پارادایم دوم یعنی پارادایم انسان‌گرای، اجتماعی و ارگانیک، دانش در یک فرایند اجتماعی پویا ساخته می‌شود و معنا می‌یابد. مفروضه زیربنایی این پارادایم که اهم آن‌ها در نظریه‌های سازنده‌گرایی اجتماعی به چشم می‌خورد، این است که انسان‌ها در تعامل با محیط فعالیت‌های خود را شکل می‌دهند. بنابراین برای درک پدیده‌های انسانی باید زمینه‌هایی که منجر به شکل‌گیری آن‌ها شده و در آن فرایندها رشد می‌یابند را موردنظر قرار داد (هزلت، مک‌آدام و گالاگر، ۲۰۰۵).



چگونگی آشکار کردن و دستیابی به دانش ضمنی و فردی به متدولوژی نشأت گرفته از معرفت‌شناسی حاکم بر فضای فکری و عملی مدیریت دانش بر می‌گردد. لذا در این نوشتار با تکیه بر مفروضه‌های زیربنایی پارادایم دوم به تبیین روش دستیابی به دانش ضمنی و تبدیل آن به دارایی سازمانی پرداخته می‌شود. این مفروضه‌ها، همان‌گونه که برخی صاحب‌نظران از جمله نوناکا و همکاران (۱۹۹۵؛ ۲۰۰۲) در نظریه دانش‌آفرینی بیان می‌دارند، چنین است که دانش به عنوان یک فرایند تعریف می‌شود نه یک محصول. این نوع دانش ذاتاً ارزش‌ها و باورهای انسان را در بردارد. از این‌رو، آشکارسازی و دستیابی به دانش ضمنی و فردی یک فرایند انسانی پویا فرض می‌شود که در خلال تعاملات پویا میان افراد و یا بین افراد و محیطشان خلق می‌شود تا اینکه فرد به تنهایی و در خلأ عمل کند. هدف پدیدارشناسی چیزی نیست جز اثبات این مطلب که جهان عبارت است از تجربه‌ای که ما در آن زندگی می‌کنیم (ورنو، ۱۳۷۹). نظریه‌پردازان تمامی مکاتب فکری موجود در محدوده پارادایم تفسیری دیدگاه مشترکی مبنی بر محوریت شناخت تجربه ذهنی افراد دارند. به بیان دیگر، واقعیت اجتماعی و سازمانی مصداق آگاهی و تجربه ذهنی انسان تلقی می‌شود.

رویداد حساس: یک تکنیک مؤثر برای شناسایی دانش ضمنی

تکنیک رویداد حساس یک روش تحلیل پر کاربرد در روانشناسی کارکنان^۱ به شمار می‌رود که در سال ۱۹۴۰ توسط جان فلاناگان^۲ پژوهشگر آمریکایی در زمینه روانشناسی شغلی مطرح شد. هدف اصلی این تکنیک شناسایی رفتارهای کارآمد و ناکارآمد در یک فعالیت خاص می‌باشد و بیش از اینکه یک رویکرد نظری باشد، یک ابزار عملی پژوهش به شمار می‌آید (هوگز^۳، ۲۰۱۲). به زعم فلاناگان (۱۹۵۴) «تکنیک رویداد حساس مجموعه رویه‌هایی است به منظور گردآوری داده‌های مستقیم حاصل از مشاهده رفتارهای انسانی که منجر به بهبود رفتارهای آن‌ها در موقعیت‌های مشابه جهت حل مسئله می‌شود». رویداد حساس ناظر به جنبه‌های بسیار مهم یک شغل، رفتار مناسب در یک موقعیت خاص و تفاوت میان عملکرد خوب یا بد در آن موقعیت می‌باشد.

از دیدگاه نورمن (۱۹۹۲)، واژه «حساس» در این تکنیک به واقعه‌ای مکاشفه‌آمیز^۴ اشاره دارد. درحالی‌که سایر پژوهشگران این واژه را اساساً واقعه‌ای مهم^۵ معرفی می‌کنند. بر اساس این تعریف از رویداد، اهمیت و نادر بودن رویداد در مقایسه با رویدادهایی که به طور روزمره اتفاق می‌افتد، مشخص می‌شود. رویداد حساس واقعه‌ای است شامل مجموعه‌ای از رفتارهای ویژه بدون توجه به کارا یا ناکارآمد بودن آن‌ها، در شرایطی مهم یا مکاشفه‌آمیز می‌شود که معطوف به دستیابی به هدفی خاص است. بدین ترتیب، کارایی تکنیک رویداد حساس بر حسب رفتار کنشگران در مواجهه با رویداد موردنظر ارزیابی می‌شود (فلاناگان، ۱۹۵۴).

پیوند روش‌شناختی تکنیک رویداد حساس را می‌توان از منظر صاحب‌نظران روش‌شناسی تفسیری درک نمود. چنانکه شل (۲۰۰۴) تکنیک رویداد حساس را به عنوان ابزاری برای کشف و تحلیل پدیده‌های سازمانی در پارادایم تفسیری معرفی

۱. personnel psychology

۲. John Flanagan

۳. Hughes

۴. Revelatory

۵. Significant



می‌کند. درحالی که معرفی این تکنیک توسط فلاناگان در شرایطی صورت گرفت که در حوزه علوم اجتماعی پارادایم اثبات‌گرایی دیدگاه غالب بود. تکنیک رویداد حساس روش ساخت‌یافته‌ای برای گردآوری داده‌های کیفی قلمداد می‌شود که به بررسی رویدادهای مهم و بحث‌انگیز می‌پردازد. این رویدادها از دیدگاه شرکت‌کنندگان و سپس آثار و پیامدهای آن‌ها واکاوی می‌شوند (کاج، ۲۰۰۹؛ شل، ۱۹۹۸).

به زعم فلاناگان، تکنیک رویداد حساس مبتنی بر روش پژوهش کیفی در دیدگاه دنزین و لینکلن^۱ (۱۹۹۴) و کرسول (۱۹۹۸) می‌باشد که بر اساس آن، داده‌های موردنظر که اغلب به شکل کلمه و جمله هستند از طریق مصاحبه با مطلعان کلیدی گردآوری می‌شوند. تحلیل این داده‌ها به شیوه استقرایی انجام می‌شود و تمرکز اصلی آن بر ادراک شرکت‌کنندگان می‌باشد. کرسول (۱۹۹۸) در ادامه اضافه می‌کند که هر روش پژوهش کیفی، قوانین منحصربه‌فردی دارد که آن روش را از سایر روش‌ها متمایز می‌سازد. فهم این قوانین برای انجام مناسب روش پژوهش ضروری است. منبع اصلی این شناخت، گزارش حوادث تجربه شده خاص توسط شرکت‌کنندگان است، از این‌رو، می‌توان این گزارش را نوعی روایت قلمداد کرد. روش‌های مبتنی بر روایت، مجموعه‌ای از تعاملات نمادین، کلمات و گفتارهایی هستند که دارای پیامد و معنا برای کسانی هستند که آن‌ها را خلق کرده، و مورد تجزیه، تحلیل و تفسیر قرار می‌دهند. بر اساس دیدگاه موئن (۲۰۰۶) وجه مشخص روایت‌ها تأکید بر تجربه فردی از رویدادهای خاص است. بنابراین، تکنیک رویداد حساس را می‌توان در زمره تکنیک‌های گردآوری داده‌های کیفی قلمداد کرد که از مهم‌ترین ویژگی‌های آن می‌توان چنین اشاره نمود:

۱. تمرکز روی رویداد حساس، حوادث و یا عواملی است که به ترویج یا کاهش کارآمدی برخی فعالیت‌ها و یا تجارب به دست آمده از یک رویداد یا حادثه خاص، منجر می‌شود.
۲. گردآوری داده‌های اولیه از طریق مصاحبه (فردی، گروهی و تلفنی) صورت می‌گیرد.
۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق تعیین یک چهارچوب مرجع، تشکیل مقوله‌هایی که از داده‌های خام به دست می‌آید، طبقه‌بندی آن‌ها و تعیین ویژگی‌ها و کلیت طبقه‌ها انجام می‌گیرد.
۴. شکل روایت مقوله‌های مستخرج مبتنی بر تعاریف عملیاتی و عناوین خود توصیفی شرکت‌کنندگان می‌باشد.

روایت رویداد حساس را می‌توان با تکیه بر دیدگاه بروئر مبنی بر نظامی برای تنظیم تجربه^۲ و ساخت دهی به واقعیت (به نقل از شکدی، ۲۰۰۵) به کار برد. انسان‌ها از روایت کردن به منزله نوعی شیوه اکتشافی بهره می‌گیرند تا واقعیت‌های مربوط را تنظیم و آن‌ها را به صورت منطقی سازمان‌دهی کنند (گودموندستیر، ۱۹۹۶). براین اساس می‌توان گفت روایت شیوه‌ای از کسب معرفت است که منجر به درک روابط میان رویدادها از طریق سازماندهی توالی رویدادها در یک کل می‌شود. چنانکه در روش زندگینامه نویسی نیز افراد اغلب رویدادی را تشریح می‌کنند که در آن حضور داشته‌اند، تجربیات خود از آن واقعه را تجزیه و تحلیل می‌کنند و جنبه‌های ویژه آن رویداد را با توجه به سه عامل (۱) نگرش: احساسات و گرایش‌های شخص در رابطه با کل تجربه؛ (۲) رفتار: الگوهای رفتاری که شخص در فرآیند تجربه از خود نشان داده است؛

^۱ . Denzin & Lincoln

^۲ . Setting up the experience



۳) دانش و مهارت: دانش و مهارت‌هایی که شخص در موقعیت به آن نیاز داشته است و ۴) عمل: اعمالی که شخص در نتیجه این تجزیه و تحلیل انجام می‌دهد، به تصویر می‌کشند.

بنابراین، تکنیک رویداد حساس با بهره‌گیری از انواع روش‌های تحلیل روایتی و اصول و قواعد زندگی‌نامه نویسی می‌تواند به افراد کمک کند تا رویدادهای حساس را که در یک موقعیت معین تجربه کرده‌اند، تحلیل کنند. این مهم از ویژگی‌های انعطاف‌پذیر تکنیک رویداد حساس به شمار می‌رود. چنانکه اشاره شد، در این نوشتار بر استفاده از تکنیک رویداد حساس به عنوان یکی از تکنیک‌های مدیریت دانش ضمنی تأکید می‌شود. برای بهره‌مندی بیشتر از این تکنیک در ادامه به برخی مزیت‌ها و معایب این تکنیک اشاره می‌شود:

۱. تکنیک رویداد حساس، منبع محور^۱ است. با این توضیح که بر تجارب زیسته صاحب‌شوندگان تکیه دارد و آشکارسازی آن، موجبات شناخت، آگاهی و خلق دانش جدید برای کسانی که به روایت رویدادهای حساس می‌پردازند، فراهم می‌آورد.
۲. صاحب‌شوندگان در این تکنیک همواره احساس می‌کنند که احساسات و دیدگاه‌های آن‌ها در تجزیه و تحلیل رویداد مورد نظر مورد توجه ویژه قرار گرفته است. لذا، در تشریح تفصیلی عملکرد خود در آن موقعیت ویژه می‌کوشند.
۳. از آنجاکه داستان از دیدگاه شخص سوم روایت می‌شود لذا، صاحب‌شونده با اطمینان از اینکه در معرض قضاوت قرار نمی‌گیرد، تجربیات خود را بازگو می‌کند.
۴. رویدادهای حساس معمولاً وابسته به زمینه‌هایی است که برای صاحب‌کننده آشناست. این آشنایی و غرابت صاحب‌را معنادارتر می‌کند و باعث می‌شود صاحب‌کننده خود را بخشی از آن بداند.
۵. صاحب‌شوندگان در این تکنیک به شکل مفهومی و خلاقانه به چالش کشیده می‌شوند. معمولاً تکنیک رویداد حساس می‌تواند چشم‌های آنان را باز کند؛ زیرا آن‌ها باید چیزهایی را توضیح دهند یا راه‌حل‌هایی را ارائه کنند که از نظر آن‌ها ظاهراً بی‌اهمیت بوده و یا هرگز فرمول‌بندی و آشکار نشده است. بر این اساس دانش ضمنی با این روش فعال می‌شود.
۶. تکنیک رویداد حساس صاحب‌شونده را تشویق می‌کند تا به لحاظ ذهنی مداخله خود در یک وضعیت، روش یا زنجیره‌ای از فعالیت‌ها بازگو کند. به دلیل این که صاحب‌شونده در یک وضعیت واقعی حضور داشته است، داستان او نه تنها شنیده می‌شود بلکه تجربه می‌شود.
۷. تکنیک رویداد حساس اطلاعات غنی فراهم می‌آورد؛ زیرا این تکنیک در اغلب موارد پاسخ‌های عمیق صادقانه را نمایان می‌کند. لذا، در خلال داستانی که در رویداد حساس روایت می‌شود، درصد زیادی از آسیب‌ها را می‌توان شناسایی کرد. بدین ترتیب، امکان پنهان کردن آن‌ها در پشت پاسخ‌های «عمومی» محدود خواهد شد.
۸. در مقایسه با پرسشنامه، تکنیک رویداد حساس پاسخ‌های دقیق‌تر و طولانی‌تر ارائه می‌کند؛ زیرا در این تکنیک بر دیدگاه‌های شرکت‌کنندگان تمرکز می‌شود.

¹. Resource-oriented



علاوه بر این، برخی معایب شناخته شده برای این تکنیک به شرح زیر عبارت‌اند از:

۱. همانند تمامی روش‌های کیفی، در تجزیه و تحلیل رویداد حساس داده‌های کمی به دست نخواهد آمد. بنابراین ناظران می‌توانند همواره بر ضعف داده‌ها یا نتایج به دست آمده اصرار ورزند.
۲. داشتن مهارت در تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه به تنهایی کافی نیست. مصاحبه‌کنندگان باید در زمینه مورد مصاحبه تجربه کافی داشته باشند تا بتوانند پاسخ‌ها و نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل را در زمینه مناسبی قرار دهند.
۳. تکنیک تحلیل رویداد حساس به منظور دستیابی به داده‌های مترکم و غنی می‌تواند زمان‌بر و هزینه‌بر باشد.

تمرکز و تأکید قاطع تکنیک رویداد حساس بر تجربیات انسانی و فعالیت زندگی واقعی، با پژوهش‌هایی که هدف اکتشافی دارند همخوانی دارد. روایت‌های دست اول حاصل از این پژوهش تصویری شفاف از فعالیت‌های بشری در موقعیت‌های واقعی زندگی را ارائه می‌دهد. مشارکت‌کنندگان در پژوهش به توصیف جنبه‌های مثبت و منفی فعالیت خاص خود می‌پردازند و این تکنیک به فهم شفاف یک پدیده کمک می‌کند. ماهیت روش اکتشافی است و برای زمانی مناسب است که پژوهشگر به یادگیری بیشتر درباره عوامل، وقایع و رویدادهای کمتر فهمیده شده و مطرح شده در مورد یک فعالیت و یا یک تجربه در یک موقعیت خاص علاقه‌مند باشد (باترفیلد،^۱ ۲۰۰۵). براساس دیدگاه فلانگان (۱۹۵۴) قابلیت انعطاف مراحل اجرای این روش به پژوهشگر کمک می‌کند تا به فهم روشن و عمیقی از رویداد حساس یک واقعیت خاص دست یابد. او می‌تواند به مشاهده رفتار انسانی بپردازد و در صورتی که شرایط مشاهده مهیا نباشد اقدام به انجام مصاحبه‌های فردی و گروهی کند. مصاحبه‌ها به گونه‌ای طراحی می‌شوند که به چپستی، چرایی و چگونگی تجارب افراد در امور می‌پردازد. اهمیت دیگر این روش چنانکه زمکه^۲ (۱۹۸۱) اشاره می‌کند، ارزیابی و بررسی رویدادهای حساس در یک موقعیت خاص هم در پایان یک عملکرد و هم در حین انجام آن امکان‌پذیر است. این روش گنجینه‌ای از اطلاعات سازمانی از نقطه نظرات شخصی افراد ایجاد می‌کند (به نقل از بیرجندی کرمانی، حسینقلی زاده و جاویدی کلاته جعفرآبادی، ۱۳۹۵). جمع‌آوری داده‌های رویداد حساس به روش‌های گوناگونی مانند مشاهده، نگهداری سوابق توسط مشارکت‌کنندگان در رویداد و مصاحبه انجام می‌شود. بر اساس دیدگاه شل (۲۰۰۴) روش مصاحبه در تکنیک رویداد حساس، به فرآیند مصاحبه‌های کیفی اشاره دارد که بررسی حوادث، رویدادها و مسائل را از دیدگاه شرکت‌کنندگان تسهیل می‌کند. با این هدف که درک درستی از آنچه رخ داده است را با توجه به عناصر شناختی، عاطفی و رفتاری ایجاد نماید.

زمینه‌های کاربردی تکنیک رویداد حساس

تکنیک رویداد حساس در پژوهش‌هایی که هدف نهایی آن شناسایی رفتار یا کنش‌هایی است که منجر به موفقیت یا شکست در موقعیت‌های خاص می‌شود، مورد استفاده قرار می‌گیرد. بر اساس دیدگاه هتلیج و استین لن (۲۰۰۶)، این تکنیک به ویژه در بازاندیشی عملکرد خبرگان کاربرد دارد. اولین کاربرد این تکنیک در مطالعه فلانگان (۱۹۵۴) در رابطه

^۱. Butterfield
^۲. Zemeke



با شناسایی رفتارهای خلبانان هواپیمایی ارتش آمریکا بود که منجر به شناسایی رفتارهای منجر به شکست یا موفقیت آن‌ها شد، بوده است. پس از پایان جنگ تکنیک رویداد حساس توسط فلانگان وارد دپارتمان روانشناسی دانشگاه پیتزبورگ شد و از این طریق گسترش پیدا کرد. فلانگان از تکنیک رویداد حساس در حوزه‌هایی مانند کارآموزی، اندازه‌گیری خبرگی، طراحی مشاغل، طبقه‌بندی پرسنل، تعیین نگرش‌های رهبران و مشاوره استفاده شد (باترفیلد، ۲۰۰۵). بر اساس دیدگاه شل (۲۰۰۴)، بعدها این تکنیک در حوزه مطالعات سازمان و در محیط‌های کاری شغلی به کار گرفته شد. بیشتر پژوهش‌ها در این حوزه متمرکز بر عملکرد مدیریت و کارکنان و به دنبال شناخت عوامل ملموس احتمالی بود که بر عملکرد اثر می‌گذارد. هرچند که تکنیک رویداد حساس از درون برنامه روانشناسی هواپیمایی ارتش آمریکا در دوران جنگ جهانی دوم برخاست، در دهه‌های اخیر رشد چشمگیری یافت و فراتر از کاربرد اولیه‌اش به عنوان یک روش پژوهش کیفی مورد استفاده و توجه زیادی قرار گرفته است. تکنیک رویداد حساس تأثیرش را روی حوزه‌های مطالعاتی گوناگونی از جمله مشاوره، پرستاری، روانشناسی آموزش، تحلیل شغل، بازاریابی، خدمات اجتماعی و یادگیری سازمانی گذاشته است.

صنعت مهمانداری یکی از حوزه‌هایی است که پژوهشگران با استفاده از تکنیک تحلیل رویداد حساس به بررسی جنبه‌های آن به ویژه خدمات به مشتریان پرداختند. به طور نمونه زیناول و لاک وود^۱ (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی تجربیات مهمان‌های یک هتل از خدمات ارائه شده به آن‌ها پرداختند. آن‌ها به طور ویژه عوامل شکست هتل در خدمت‌رسانی به مشتریان را مورد بررسی قرار دادند. درحالی‌که این عوامل برای مدیران و کارکنان هتل غیرقابل فهم مانده بود به‌کارگیری تکنیک رویداد حساس به طور ویژه‌ای منجر به آشکار شدن زمینه‌های شکست هتل در ارائه خدمات به مشتریان شد. رو و وانگ^۲ (۲۰۱۲) در مطالعه دیگری به بررسی این موضوع پرداختند که اگرچه شکایات مشتریان در صنعت مهمانداری به منظور بالا بردن سطح کیفیت خدمات مهم است، اما مواردی وجود دارد که مشتریان به عمد و آگاهانه گزارش‌هایی از عدم کیفیت در سرویس‌دهی به منظور طرح شکایت غیرقانونی ارائه می‌دهند. استفاده از تکنیک رویداد حساس به منظور واکاوی و بررسی صحت شکایات مشتریان در این پژوهش به کار گرفته شد. همچنین پژوهش‌های دیگری در زمینه بازخورد مشتریان با استفاده از این تکنیک انجام شده است به طور نمونه وانگ و سوהל^۳ (۲۰۰۳) در پژوهشی اکتشافی با هدف تشخیص ماهیت ارزش‌گذاری مشتریان از خدمات ارائه شده به آنان به بررسی این موضوع پرداختند که چگونه مشتریان با برخوردهای مثبت و منفی در جریان خرید از زنجیره تأمین برخورد می‌کنند و این برخوردها در نزد آنان چگونه درک می‌شود. روش وانگ سوהל در بررسی این موضوع استفاده از مصاحبه‌های گروهی متمرکز بود. در این پژوهش از مشتریان خواسته شد تا رویدادهای حساس مثبت و منفی که در جریان تجربه‌های خرید خود داشته‌اند را به بحث و گفت‌وگو بگذارند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که رویدادهای حساسی که منجر به برداشت مثبت از سوی مشتریان شده است به پرورش رضایت‌مندی کارکنان و وفاداری آنان می‌شود درحالی‌که رویدادهای حساسی که با برداشتی منفی از سمت مشتریان بر رفتار آنان تأثیر گذاشته و منجر به شکایت کاهش تمایل آنان از خریدهای مجدد از زنجیره تأمین و بدگویی آنان از زنجیره خواهد شد.

¹ . zianol & Lockwood

² . Ro & Wong

³ Wong & Sohal



در حوزه آموزش نیز پژوهشگران از تکنیک تحلیل رویداد حساس در پژوهش‌های خود استفاده کرده‌اند. به طور نمونه مارتینز و آرکولس^۱ (۲۰۰۶) در پژوهشی با هدف واکاوی ادراک دانشجویان از کیفیت خدمات آموزشی آنلاین از تکنیک رویداد حساس به مثابه یک روش پژوهش کیفی بهره گرفتند. طی انجام این پژوهش بعضی از مزایای تکنیک رویداد حساس برجسته شد و انجام این پژوهش کیفی در محیط واقعی به خوبی این مزایا را آشکار کرد. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد اطلاعاتی که با استفاده از این روش به دست می‌آیند به شکل مؤثری باعث بالا رفتن کیفیت فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک در دانشگاه‌های آنلاین می‌شود. هم‌چنین کراس و سولتانان^۲ (۲۰۰۸) نیز در مطالعه‌ای با هدف بررسی چالش‌های میان فرهنگی گنجانده شده در رشته‌های دانشگاهی از تکنیک رویداد حساس به عنوان یک روش پژوهش کیفی استفاده کردند. این پژوهشگران به دنبال پاسخ به این سؤال بودند که چگونه رویدادهای حساسی که بین دانشجویانی با فرهنگ‌های متفاوت رخ می‌دهد نقش ویژه‌ای در تنظیمات فرافرهنگی و درون رشته‌ای ایفا می‌کند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که تکنیک رویداد حساس، به مثابه یک روش پژوهش کیفی کارایی زیادی در پژوهش‌هایی از این دست دارد. استیر، تریگواسون، سندستورم و سندبرگ (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی اخلاق و تفاوت‌های فرهنگی در پیش‌دبستانی پرداختند. این پژوهش با استفاده از تکنیک رویداد حساس و طرح مصاحبه‌هایی با ده معلم پیش‌دبستانی به بررسی برخوردها و رفتارهای اخلاقی در محیط چند فرهنگی پرداختند.

در حوزه رهبری نیز برخی محققان با استفاده از تکنیک تحلیل رویداد حساس به مطالعه موضوع‌های مختلفی مبادرت نمودند. به طور نمونه هم‌لین و اولسون^۳ (۲۰۱۱) در پژوهشی به بررسی این موضوع پرداختند که چگونه رهبران در گروه‌های پژوهشی دانشگاهی و صنعتی خلاقیت در اعضای گروه را تحریک می‌کنند. پژوهشگران با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساخت یافته به گردآوری داده‌های مبتنی بر رویدادهای حساس پرداختند که در آن رفتار رهبر گروه منجر به بروز خلاقیت در اعضای گروه پژوهشی شده بود. در پژوهشی دیگر، یاماتو، گاردینر و تنوتو^۴ (۲۰۱۳) به بررسی این موضوع پرداختند که چگونه برخوردهای احساسی با مسائل فرآیند رهبری را تحت تأثیر خودش قرار می‌دهد. برای این منظور از مصاحبه‌های نیمه ساخت یافته استفاده شد. دورند^۵ (۲۰۱۵) در مطالعه دیگر به بررسی تغییر شغلی در گروه‌های کاری چند فرهنگی از دیدگاه مدیریتی پرداخت. این مطالعه با استفاده از روش پژوهش داده بنیاد بر مبنای مطالعات عمیق بود. وی در این پژوهش به دفاع از تکنیک تحلیل رویداد حساس به منظور دستیابی به ادراک مدیریتی، احساسات و تنش و اضطراب پرداخت. تکنیک تحلیل رویداد حساس به ثبت شرایط محیطی کمک شایانی می‌کند. پژوهشگر بر اساس این پژوهش به این نتیجه می‌رسد که تکنیک تحلیل رویداد حساس می‌تواند در رسیدن به فهم عمیق‌تر و آشکار شدن جنبه‌های پنهان یک رویداد کمک کند.

تکنیک تحلیل رویداد حساس در حوزه پزشکی و سلامت نیز مورد توجه قرار گرفته است. به طور نمونه اسکلاتر، سیتون و چابویر^۵ (۲۰۰۷) در پژوهشی به بررسی کاربرد تکنیک رویداد حساس در پژوهش‌های حوزه پرستاری پرداختند. نتایج این

۱. Martinz & Arquelles

۲. Kraus & Sultana

۳. Hemlin & Olsson

۴. Durand

۵. Schluter, Seaton & Chaboyer



مطالعه نشان داد کاربرد این تکنیک منجر به تولید دانش از طریق واکاوی دانش ضمنی به دست آمده از فرآیندهای ذهنی و اعمال مشارکت‌کنندگان در مقابله با رویدادهای حساس حوزه کاری، در پژوهش‌های این حوزه شده است. در پژوهشی دیگر برووال، هنوچ، جهانسون، استرنگ و دانلیسون^۱ (۲۰۱۴) از تکنیک تحلیل رویداد حساس به منظور کشف مسائلی که بیماران مبتلابه سرطان در روزهای پایانی عمر خود با آن مواجه هستند پرداختند. در نتیجه پژوهش آنان قدرت تکنیک تحلیل رویداد حساس در کشف مسائل روانی و جسمانی که بیماران سرطانی با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنند آشکار شد. آنان در پژوهش خود از ۲۵ پرستار خواستند رویداد حساسی که در نگهداری از بیمار سرطانی خود داشتند را یادداشت کنند سپس با طرح مصاحبه‌های گروهی به بحث و تبادل نظر در مورد جنبه‌های رویدادها پرداختند. همچنین اکلف، تورنر و پوست^۲ (۲۰۱۲) در پژوهش خود به بررسی شرایط و فرآیندهای اجتماعی-روحی پرداختند که از دیدگاه پرستاران سوئیس در راستای احساس امنیت بیماران و کارکنان بیمارستان مهم است. آن‌ها به ویژه دنبال شرایطی بودند که از دیدها پنهان است و در ادبیات و پژوهش‌ها کمتر به آن‌ها پرداخته شده است. به این منظور با استفاده از تکنیک تحلیل رویداد حساس و طرح مصاحبه‌های گروهی با مشارکت پرستاران و کارکنان بیمارستان به واکاوی دیدگاه‌های آن پرداختند.

تکنیک تحلیل رویداد حساس در صنعت بانکداری نیز مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. ترانبرگ و هملین^۳ (۲۰۱۳) در پژوهشی با استفاده از تکنیک تحلیل رویداد حساس به بررسی این موضوع پرداختند که چگونه کارمندان چهار بانک سوئدی که مسئول پرداخت وام‌های تجاری هستند، تصمیم می‌گیرند کدامیک از متقاضیان واجد شرایط دریافت وام هستند. پژوهشگران در این پژوهش ابتدا از کارمندان بانک خواستند که فرآیند اعطای یک وام که برای آن‌ها چالش‌برانگیز بوده است را به عنوان یک رویداد حساس در نظر گرفته و موقعیت و عوامل زمینه‌ای، رفتارها، مشکلات موجود و نتیجه را یادداشت کنند. سپس با طرح مصاحبه‌های گروهی به بحث و تبادل نظر در رابطه با موقعیت‌ها پرداختند تا جنبه‌های پنهان آن آشکار شود.

در مطالعات دیگری، پژوهشگران با استفاده از تکنیک رویداد حساس به بررسی شرایط محیطی تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان پرداختند. به طور نمونه فورد، آگوستا، هانگ و شانون^۴ (۲۰۱۷) در پژوهشی با استفاده از تکنیک تحلیل رویداد حساس به بررسی شرایطی در محیط کار پرداختند که باعث به وجود آمدن احساسات اخلاقی و پاسخ کارکنان به این احساسات می‌شود. در این پژوهش مشارکت‌کنندگان به شرح رویدادی پرداختند که در آن قدردانی، خشم، تحقیر و تحسین را برمی‌انگیخت؛ و سپس واکنش خود در این شرایط را توضیح می‌دادند. جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های باز انجام شد که در آن بدون در نظر گرفتن ساختاری از پیش تعیین‌شده مشارکت‌کنندگان به تشریح موقعیت خود با استفاده از زبان و عبارات خود پرداختند. در مطالعه دیگری، تای و سون (۱۹۹۵) به بررسی وضعیت

1. Browall, Henoch, Johansson, Strang & Danielson

2. Eklof, Torner & Pousette

3. Tronbberg & Hemlin

4. Ford, Agosta, Huang & Shannon



عملکردهای متفاوت فناوری اطلاعات در محیط شرکت‌های حساس‌رسی از تکنیک رویداد حساس پرداختند. استفاده از این تکنیک منجر به شناسایی شرایط محیطی مناسب و نامناسب در استفاده از فناوری اطلاعات شد.

بنابراین، مرور شواهد موجود ناظر بر کاربرد تکنیک رویداد حساس در حوزه‌های گوناگون حاکی از آن است که فارغ از این زمینه‌ها، ویژگی‌های مشترک یا قابلیت‌های مشابهی برای این تکنیک می‌توان برشمرد که زمینه کاربست آن را گسترده‌تر می‌سازد:

۱. به منظور کشف و تحلیل پدیده‌ها به کار می‌رود.
۲. هدف اصلی این واکاوی، شناسایی ابعاد مختلف یک رویداد است.
۳. در نتیجه تحلیل رویداد، اثرات و پیامدهای آن آشکار می‌شود.
۴. پیامدهای شناسایی شده مبتنی بر تجربه‌های شخصی است.
۵. نتایج حاصل از این تحلیل درک رویداد را هم برای راوی و هم برای شخصی که خارج از آن رویداد قرار دارد آسان می‌کند.
۶. دانش مدونی که برخاسته از تجربه فردی و استنتاج کلی شخص راوی می‌باشد به دست می‌دهد.

رویداد حساس در این معنا، فرآیند یادگیری و ارتقاء خودآگاهی را تسریع می‌کند. بنابراین زمینه‌های تغییر در ذهنیت را سبب می‌شود و در این فرآیند تغییر خودآگاهی اتفاق می‌افتد. بیشتر یادگیری‌هایی که در این فرآیند رخ می‌دهد ضمنی هستند. از این رو اشتراک و آشکار کردن آن‌ها نیازمند فرآیندی پیچیده است (کوپ و واتس^۱، ۲۰۰۰). بر اساس دیدگاه تریپ^۲ (۱۹۹۳) رویدادهای حساس روش فوق‌العاده‌ای برای توسعه یادگیری ضمنی بر اساس قضاوت حرفه‌ای و عمل است.

مستندسازی تجربیات با تأکید بر رویدادهای حساس سازمانی

یکی از صور دانش ضمنی در سازمان، تجربه است. در این معنا تجربه سازمانی ناظر به مشاهده و درک رویدادهای حساس سازمانی است که متضمن درگیری مستقیم افراد می‌باشد. بنابراین، فرآیند ثبت و ضبط این تجربیات در فرآیند مستندسازی با تأکید بر رویدادهای حساس سازمانی تجربه شده پیوند می‌یابد. بر این اساس مستندسازی تجربیات یعنی، تحلیل محتوایی تصمیم‌های اتخاذ شده با هدف آگاهی از دانشی که تصمیمات را فراگرفته است. مستندسازی تجربیات مستلزم توصیف ادراکات، نگرانی‌ها، تحلیل‌ها، اقدامات و فعالیت‌های انجام شده در دوره‌های ماقبل تصمیم، تصمیم و پس از تصمیم و تبیین دانش فراگیرنده تصمیمات در قالب گروه‌های عوامل تأثیرگذار، بر اساس ترتیب زمانی و منطق علت و معلولی است (جعفری مقدم، ۱۳۷۹). هدف اصلی در فرآیند مستندسازی تجربیات، الگوبرداری و کسب تجربه از رویدادهای گذشته برای بهبود عملکرد آتی کارکنان سازمان می‌باشد. جهت پژوهشگران در مستندسازی تجربیات سازمانی اغلب مبتنی بر یک دیدگاه سیستمی است که مبتنی بر پنج کارکرد اساسی ثبت تجربه، انتقال تجربه برای ارزیابی، ارزیابی تجربه، کدگذاری تجربه و انتشار تجربه می‌باشد (رجب نیا و قاضی‌زاده، ۱۳۹۳؛ نظافتی، رشیدی و تقوی فرد، ۱۳۹۲؛

^۱ . Cope & Watts

^۲ . Tripp



نجفی، ۱۳۹۰؛ انواری رستمی، شهائی، ۱۳۸۸؛ فاتح و بیگلری، ۱۳۸۸؛ الهی، بهاری فر و صالحی، ۱۳۸۳). این در حالی است که سازمان‌ها در گرایش به سمت مستندسازی با چالش بزرگی به نام «عدم شناخت کافی از ماهیت و فلسفه مستندسازی و نیز متدولوژی و مدل‌های اجرایی آن در سازمان» دست‌وپنجه نرم می‌کنند.

با توجه به مراتب فوق، شمای کلی فرایند مستندسازی تجربیات سازمانی با تأکید بر رویدادهای حساس سازمان را چنانکه در شکل (۱) نشان داده شده است، شامل پنج مرحله اصلی (۱) تبیین مسئله؛ (۲) تعریف و واکاوی رویداد در محوریت بازه زمانی؛ (۳) تبیین نقاط تصمیم‌گیری؛ (۴) تجزیه و تحلیل نقاط تصمیم‌گیری؛ و (۵) گزارش نتایج به شرح جدول (۱) می‌باشد.

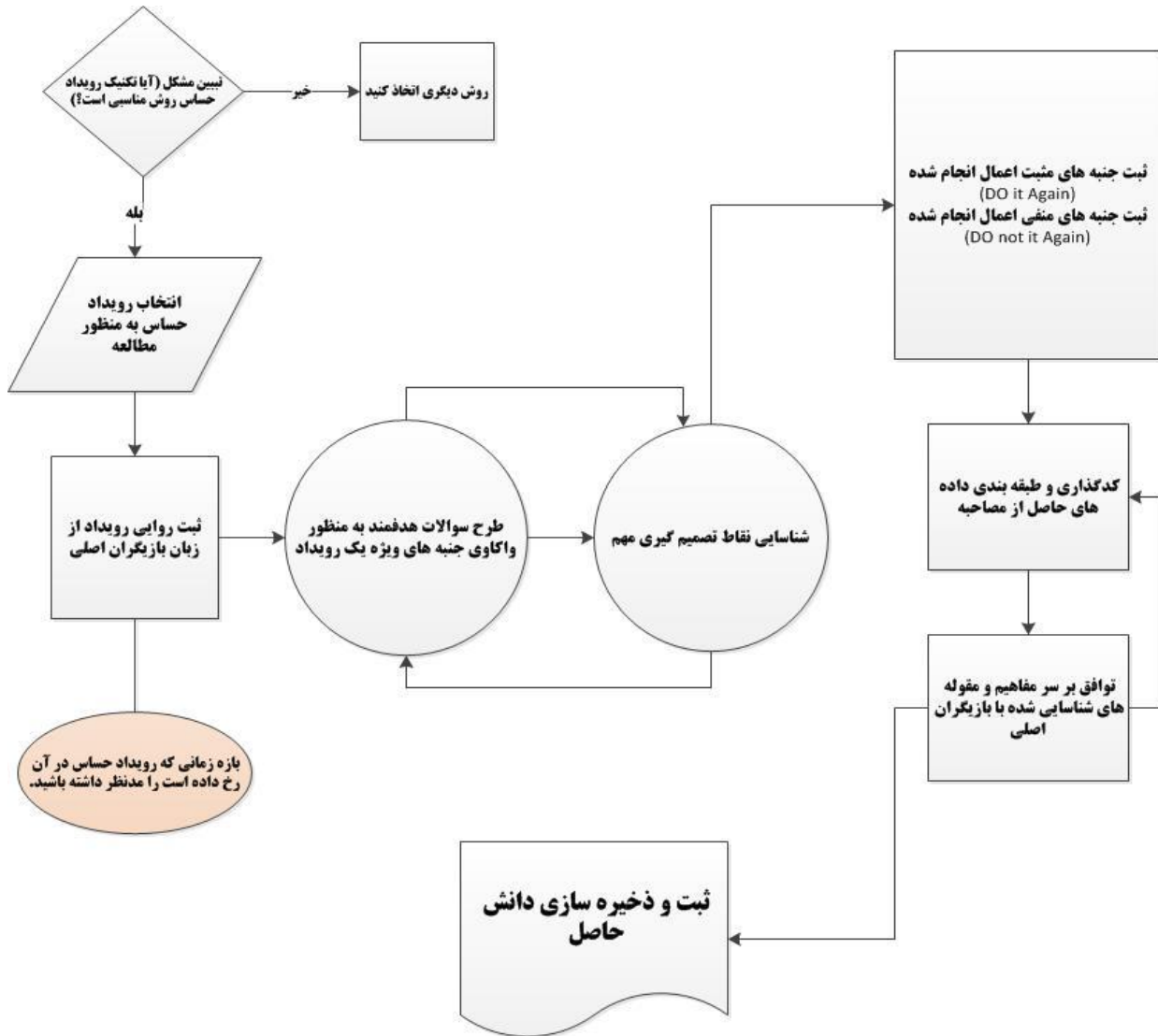
جدول ۱: گام‌های اجرایی مستندسازی تجربیات سازمانی بر مبنای تکنیک رویداد حساس

مراحل	هدف
تبیین مسئله	هدف پژوهش را مشخص کنید. رویداد حساس را شناسایی و حدود آن را تعریف کنید
بازه زمانی	در تعریف رویداد، بازه زمانی که در طول آن اتفاق افتاده است را در نظر داشته باشید. رویداد را از ابتدا تا انتها تعریف و توالی وقایعی که به وقوع پیوستند و تصمیم‌هایی که در محدوده آن اتخاذ شدند را مدنظر قرار دهید.
نقاط تصمیم‌گیری	نقاط عطف تصمیم‌گیری و تصمیمات مهم اتخاذ شده در بازه زمانی معین را مشخص کنید.
تجزیه و تحلیل نقاط تصمیم‌گیری	در تجزیه و تحلیل نقاط تصمیم‌گیری، خطاها، ابهامات و عوامل محیطی و زمینه‌ای را مدنظر قرار دهید.
گزارش نتایج	عملکردهای کارا و ناکارا دخیل در خروجی رویداد حساس به منظور کاربردهای آتی را به تفصیل شرح دهید.

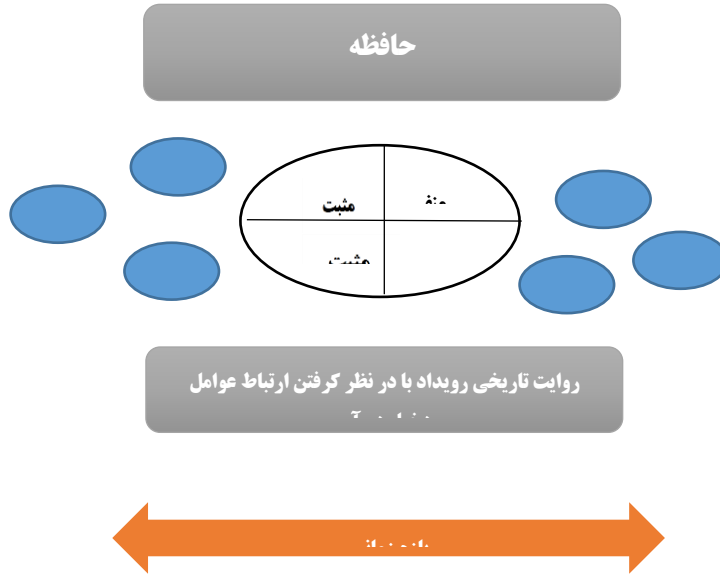
چنانکه در شکل (۱) ملاحظه می‌شود، فرآیند مستندسازی تجربیات با انتخاب با تکنیک تحلیل رویداد حساس به عنوان روش مرجع و با در نظر گرفتن همه ملاحظات معرفت‌شناسی و روش‌شناسی (ترجیحاً تفسیری) به تصویر کشیده شد. همان‌گونه که در شکل (۲) نشان داده شده است یک رویداد حساس با استفاده از مجموعه سازوکارهای حافظه و فرآیند داوری شخصی در یک بازه زمانی مشخص از ابتدا تا انتها روایت و ثبت می‌شود. در نظر داشتن بازه زمانی به مصاحبه‌شونده کمک می‌کند تا مجموعه‌ای شامل دامنه رویداد، افراد کلیدی درگیر در رویداد، شرایط سازمانی و شرایط محیطی مؤثر در وقوع رویداد و عواملی که به هر نحوی منجر به وقوع رویداد و اتخاذ تصمیم شدند را در یک سیر تاریخی به یاد آورده و روایت کند. در نظر داشتن این عوامل و ارتباط آن‌ها با یکدیگر منجر به شناخت بهتر نقاط تصمیم‌گیری خواهد شد که یکی از مهم‌ترین گام‌های مستندسازی مبتنی بر تکنیک رویداد حساس می‌باشد. پس از آن با طرح سه دسته سؤال به شرح جدول (۲) به واکاوی نقاط تصمیم‌گیری و پیامدهای آن پرداخته می‌شود. سؤال‌هایی که بر اساس چه کسی؟، چرا؟ چگونه؟ و در کجا مطرح می‌شوند در تفسیر روایت گونه رویداد به مصاحبه‌شونده کمک می‌کنند تا جزئیات آنچه رخ داده است، را به خاطر آورد. در ادامه با طرح سؤالات دسته دوم اقدامات و عملکرد فردی که در واقع همان نقاطی است که تصمیم‌ها اتخاذ شده‌اند واکاوی می‌شود. و در نهایت بررسی و تجزیه و تحلیل پیامدهای تصمیم‌گیری شناخت دو دسته از رفتارهای کارا و ناکارآمد را ممکن می‌کند که مهم‌ترین هدف تکنیک تحلیل رویداد حساس می‌باشد. در ادامه با

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل و توافق بر سر مفاهیم و مقوله‌های به دست آمد، دانش مکتوبی که برخاسته از قلب رویداد است و شامل جنبه‌های مثبت و منفی، مزایا و معایب، قوت‌ها، ضعف‌ها و دلالت‌های آن می‌باشد، به منظور کاربردهای آتی ثبت و ذخیره خواهد شد.

شکل ۱: فرآیند مستندسازی تجربیات با استفاده از تکنیک رویداد حساس



شکل ۲: روایت رویداد در بازه زمانی



جدول ۲: سوالات اصلی در شناسایی نقاط تصمیم‌گیری

نوع سوالات	پرسش‌های اصلی
چه کسی؟ چرا؟ چه زمانی؟ کجا؟	۱. چه اتفاقی افتاد؟ ۲. چه زمانی و در کجا اتفاق افتاد؟ ۳. چه اتفاقاتی در زمانی که شما درگیر رویداد بودید به وقوع پیوست؟ ۴. چه اتفاقاتی افتاد که منجر به خروجی مثبت شد؟ ۵. چه اتفاقاتی افتاد که منجر به شکست شد؟ ۶. چه اتفاقاتی به طور کلی منجر به این نتیجه شد؟ ۷. قبل از وقوع رویداد چه اتفاقاتی رخ داده بود؟ ۸. چه موقعیت‌هایی منجر به خروجی حاضر شد؟ ۹. اگر دوباره در چنین موقعیتی قرار گیرید چه خواهید کرد؟
عملکرد فردی شما چه بود؟	۱. چه اقدامات مثبتی انجام دادید؟ ۲. چه اقدامات منفی انجام دادید؟
پیامدهای عملکرد شما چه بود؟	۱. خروجی اقدامات شما چه بود؟ ۲. چرا فکر می‌کنید بعضی از اعمال شما کارا و یا ناکارآمد بودند؟

نتیجه‌گیری:

هدف اصلی این نوشتار معرفی تکنیک رویداد حساس به عنوان یک تکنیک مؤثر برای مستندسازی تجربیات سازمانی بود. برای دستیابی به این هدف، ماهیت و اهداف این تکنیک در پیوند با ملاحظات روش شناسی تفسیری تبیین شد. ارائه شواهد ناظر به کاربست این تکنیک در حوزه‌های مختلف از جمله صنعت مهمانداری، آموزش، رهبری، پزشکی و سلامت و بانکداری حاکی از گستردگی کاربرد مؤثر این تکنیک می‌باشد. بنابراین، هر سازمانی برای بقا و ماندگاری نیازمند



به دانش و منابع یادگیری است. در فرآیند مدیریت دانش ضمنی، تجربه اهمیت کلیدی می‌یابد. در یک موقعیت واقعی، نوع مواجهه فرد با مسئله و شناخت آن، اتخاذ تصمیم و اقدام برای حل مسئله را شامل می‌شود. در ادبیات مدیریت دانش یکی از مکانیسم‌های مناسب برای مدیریت دانش ضمنی، مستندسازی تجربیات کاری-سازمانی می‌باشد. از آنجاکه غالب یادگیری‌های سازمانی مبتنی بر تجربه است، ثبت و نگهداشت این تجارب نقش به‌سزایی در بقاء و پیشرفت سازمان ایفا می‌کند. مفهوم متداول مستندسازی، مفاهیم ثبت یا مکتوب نمودن، گردآوری، تنظیم و تدوین، دسته‌بندی و نگهداری اطلاعات را در خود نهفته دارد، مفاهیمی که از خود فعالیتی هدفمند، دقیق و منظم حکایت دارند. در واقع مستندسازی معمولاً مراحل تدوین و تنسيق سیر تکوین یک فعالیت، یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را شامل می‌شود. بر این اساس، تکنیک تحلیل رویداد حساس به عنوان یک روش مستندسازی تجربیات سازمانی با تمرکز بر شناسایی رفتارهای کارا و ناکارا در یک فعالیت خاص به دنبال واکاوی تجربه‌ها و دانش ضمنی افراد در مواجهه با آن رویداد می‌باشد. این تکنیک به عنوان ابزاری برای کشف پدیده‌های سازمانی در پارادایم تفسیری مطرح شده است. با توجه به اینکه تمرکز این تکنیک بر تجربیات انسانی و فعالیت زندگی واقعی می‌باشد روایت‌های دست اول حاصل از این نوع پژوهش تصویری شفاف از فعالیت‌های بشری در موقعیت‌های واقعی زندگی ارائه می‌دهد. تکنیک تحلیل رویداد حساس با تمرکز بر روی الگوی رفتارهای افراد در مواجهه با یک موقعیت خاص به دنبال درک اعمال آنان و واکاوی دانش به دست آمده در فرآیند مواجهه با رویداد است. محور این واکاوی شناسایی رفتارهای کارا و ناکارآمد افراد درگیر در رویداد حساس در نقاط تصمیم‌گیری است. پیامد تصمیم‌های گرفته شده نتیجه عملکرد کلی را مشخص می‌کند.

منابع:

- انواری رستمی، علی اصغر؛ شهائی، بهنام (۱۳۸۰). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، شماره ۲، ۳-۱۸.
- بیرجندی کرمانی، فاطمه؛ حسین قلی زاده، رضوان؛ جاویدی کلاته جعفرآبادی، طاهره (۱۳۹۵). واکاوی دانش ضمنی مدیران مدارس متوسطه در فرآیند تصمیم‌گیری. پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد. دانشگاه فردوسی مشهد.
- حسین قلی زاده، رضوان (۱۳۹۲). استراتژی کسب و کار دانش‌بنیان: رویکردی جدید به تدوین استراتژی از منظر مدیریت دانش. تهران: دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک.
- رجب نیا، محمدعلی؛ قاضی زاده، سیدضیاءالدین (۱۳۹۳). ارائه الگوی مدیریت مستند سازی تجارب پروژه‌های نفت و گاز شرکت پارس پترو. سومین همایش علوم مدیریت نوین.
- محمدی فاتح، اصغر؛ بیگلری، پیمان (۱۳۸۸). مقدمه ای بر مستند سازی دانش و تجارب فرماندهان ارشد آجا در ۸ سال دفاع مقدس. فصلنامه مدیریت نظامی، شماره ۳۴، ۴۵-۶۶.
- نظافتی، نوید؛ رشیدی، مهسا؛ تقوی فرد، محمدتقی (۱۳۹۲). مقایسه تکنیک‌های استخراج دانش و ارائه یک متدولوژی ساخت یافته به منظور مستندسازی دانش. چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۴، ۶۳-۸۶.
- الهی، شعبان؛ بهاری فر، علی؛ صالحی، علی (۱۳۸۳). طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران. پرتال جامع علوم انسانی. ورونو، روزه‌نگاهی به پدیدار شناسی و فلسفه‌های هست بودن، ترجمه یحیی مهدوی، نشر خوارزمی



- Bennet, D., & Bennet, A. (2008). Engaging tacit knowledge in support of organizational learning. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 38 (1), 72-94.
- Chell, E. (2004). Critical Incident Technique' in Cassell, C. and Symon, G. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage Publications.
- Cope, J., Watts, G. (2000). Learning by doing: An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Vol 6(3). DOI 10.1007/s10869-016-9484-3.
- Durand, M. (2015). Employing critical incident technique as one way to display the hidden aspects of post-merger integration. *International Business Review*.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*. 51, 327-358.
- Ford, M., Agosta, J., Huang, J., Shannon, C. (2017). Moral Emotions Toward Others at Work and Implications for Employee Behavior: a Qualitative Analysis Using Critical Incidents. *J Bus Psychol*
- Gloet, M. & Berrell, R. (2003). The dual paradigm nature of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 78-89.
- Halawi, L. A., McCarthy, R. V., & Aronson, J. E. (2006). Knowledge management and the competitive strategy of the firm. *Learning Organization, The*, 13(4), 384-397.
- Hazlett, S., Mcadam, R. & Gallagher, S. (2005). Theory building in knowledge management in search of paradigm. *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 31-42.
- Hemlin, S., Olsson, L. (2011). Creativity-Stimulating Leadership: A Critical Incident Study of Leaders' Influence on Creativity in Research Groups. *CREATIVITY-STIMULATING LEADERSHIP*. Vol 20(1).
- Hettlage, R., Steinlin, M. (2006). The Critical Incident Technique in Knowledge Management-Related Contexts: A tool for exploration / planning, evaluation and empowerment / animation. This working paper has been supported and funded by: Helvetas, Swiss Association for International Cooperation Weinbergstrasse 22a, 8021 Zürich, Switzerland.
- Hughes, H. (2007). Critical incident technique. In S. Lipu, K. Williamson, & Lloyd, A. *Exploring methods in information literacy research* (pp. 49-66)
- Hughes, H. (2012). An expanded critical incident approach for exploring information use and learning. *Library and Information Research*, vol 36(112).
- Kakabadse, N., Kouzmin, A., & Kakabadse A. (2001). From tacit knowledge to knowledge management: leverage invisible assets. *Knowledge and Process Management*, 8 (3), 137-154.
- Koch, A., Strobel, A., Kici, G., & Westhoff, K. (2009). Quality of the critical incident technique in practice: Interrater reliability and user's acceptance under real conditions. *Psychology Science Quarterly*, 51, 3- 15.
- Kraus, K., Sultana, R. (2008). Problematising 'CROSS-CULTURAL' COLLABORATION: CRITICAL INCIDENTS IN HIGHER EDUCATION SETTINGS. *Mediterranean Journal of Educational Studies*, Vol. 13(1), pp. 59-83.
- Leonard, N., & Insch H. (2005). Tacit knowledge in academia: a proposed model and measurement scale. *The journal of Psychology*, 139(6), 495-512.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of Innovation*. Oxford University Press, Oxford.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "ba": building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2005). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 2-10.

- Ro, H., Wong, J. (2012). Customer opportunistic complaints management: A critical incident approach. *International Journal of Hospitality Management*. Vol(31) 419–427.
- Schluter, J., Seaton, P., Chaboyer, W. (2007). Critical incident technique: a user's guide for nurse researchers. *Journal of Advanced Nursing*. Vol 61(1), 107–114.
- Sternberg, R. & Grigorenko, E. L. (2001). Practical intelligence and the principal. Reported in the office of educational research and improvement (OERI) of the U.S. Department of education through a grant to the laboratory for student success (LSS) at the temple university center for research in human development and education (CRHDE).
- Tay, C., Soon, A. (1995). Managing Information Technology Among Audit Knowledge workers: A Critical Incident Analysis. *Accounting Business Review*, Vol 2(1).
- Tripp, D. (1993). Developing professional judgement. *Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group, an informa business*.
- Tronberg, C., Hemlin, S. (2013). Lending decision making in banks: A critical incident study of loan officers. *European Management Journal*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.03.003>.
- Wong, A., Sohal, A. (2003). A critical incident approach to the examination of customer relationship management in a retail chain: an exploratory study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6 (4), 248-62.
- Yamamoto, J., Gardiner, M., Tenuto. (2013). Emotion in leadership: Secondary school administrators' perceptions of critical incidents. *Educational Management Administration & Leadership*. Vol. 42(2) 165–183.
- Zainol, N., Lockwood, A. (2014). Understanding Service Experience: A Critical Incident Technique Approach. *Academic Research International*, vol. 5(4).

Critical Incident Technique: An Effective Technique for Documenting Organizational Experiences

Abstract

The paper aims to present an executive framework for documenting the tacit knowledge obtained from experience, using critical incident technique. As regards that tacit knowledge management is considered as one of the main challenges of knowledge management in an organization, therefore, in this paper, the critical incident technique, based on its theoretical foundations and methodology, is introduced as an effective technique in documenting organizational experiences. Then, the executive framework of this technique is described with emphasis on its main stages.

Keywords: Knowledge Management, Tacit Knowledge, Organizational Experiences, Critical Incident



**Knowledge
Management**
Conference

همزمان با
نهمین جایزه ملی مدیریت دانش

دهمین کنفرانس بین المللی

مدیریت دانش



۸ و ۹ اسفند ۱۳۹۶، مرکز همایش‌های بین‌المللی شهید بهشتی، تهران، ایران ◆ Feb. 27-28/2018 Beheshti Intl. Conference Center, Tehran, Iran

◆ www.kmiran.com ◆

دبیرخانه دائمی کنفرانس : تهران، خیابان شهید بهشتی، ساختمان ۴۴۲، طبقه ۲، واحد ۱۵ تلفن : ۶ - ۸۸۵۵۶۴۹۲ دورنگار : ۸۸۷۱۹۹۶۰
Award Secretariat : 442 Beheshti Ave., Tehran, Iran Tel : (+9821) 88556492 - 6 Fax : (+9821) 88719960