مراجعة ما بعد التنفيذ والدروس المستفادة

مراجعة ما بعد التنفيذ، أو AAR، هي نقاش منظم يعقد بعد مشروع أو فعالية للتعلم منها. وقد طور الجيش الأمريكي هذا الأسلوب لتتعلم وحداته بسرعة من التدريبات، ثم تبنته لاحقاً شركات وجهات عامة كثيرة. ويقوم على أربعة أسئلة بسيطة، تطرح بالترتيب نفسه في كل مرة. والهدف هو التعلم، لا إلقاء اللوم. وتكتب الدروس الناتجة وتشارك، فلا يكرر الفريق التالي الأخطاء نفسها. وتستخدم لينا، مديرة الفعاليات، هذا الأسلوب بعد كل مؤتمر.

1. ماذا كان مفترضاً أن يحدث؟

السؤال الأول هو ماذا كان مفترضاً أن يحدث. يعيد الفريق ذكر الأهداف والخطة ومقاييس النجاح قبل النظر في النتائج. ومن دون هذه البداية المشتركة، يتذكر الناس خططاً مختلفة ويدور النقاش في حلقة مفرغة. ويجب أن يستطيع كل شخص الإجابة في جمل قليلة. والإجابات القصيرة الواضحة أفضل من الخطب الطويلة.

مثال: كان مقرراً أن تغادر رحلة عائلية في الثامنة صباحاً وتصل إلى الشاطئ ظهراً. وباستخدام السؤال الأول، تعيد العائلة ذكر هذه الخطة قبل الحكم على الرحلة، فيناقش الجميع الهدف نفسه.

في العمل: بعد مؤتمر، تبدأ لينا بالسؤال الأول: ماذا كان مفترضاً أن يحدث؟ فيكتب الفريق الخطة: أربعمئة ضيف، وبداية في التاسعة، ولا طابور عند التسجيل.

2. ماذا حدث فعلاً؟

السؤال الثاني هو ماذا حدث فعلاً. يصف الفريق الوقائع كما كانت، بالاستعانة بالسجلات والأرقام وما رآه الناس. ونفصل بين الوقائع والآراء والتخمينات عن الأسباب. ويضيف كل شخص ما لديه، لأن كلاً منهم رأى جزءاً مختلفاً من الحدث. والصورة الكاملة تأتي من أصوات كثيرة.

مثال: استغرقت الرحلة العائلية وقتاً أطول من المخطط. وباستخدام السؤال الثاني، تسرد العائلة ما حدث فعلاً: غادرت في التاسعة ووصلت في الواحدة بسبب الازدحام وتوقف متأخر للغداء. فتوضع الوقائع على الطاولة دون جدال.

في العمل: تسأل لينا ماذا حدث فعلاً. وتظهر بيانات التسجيل أن ثلاثمئة وستين ضيفاً حضروا، وأن الطابور عند الباب استمر أربعين دقيقة.

3. لماذا كان هناك فرق؟

السؤال الثالث هو لماذا كان هناك فرق بين الخطة والنتيجة. نبحث عن الأسباب في طريقة العمل، مثل أدوار غير واضحة أو معلومات ناقصة أو وقت ضيق. وكثيراً ما نكرر سؤال لماذا أكثر من مرة لننتقل من الأعراض إلى الأسباب الجذرية.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

ولا نبحث عن شخص نلومه، لأن اللوم يجعل الناس يخفون الوقائع. ونسأل أيضاً لماذا سارت الأمور جيداً، ليمكن تكرار النتائج الجيدة.

مثال: تأخرت العائلة عن الغداء. وباستخدام السؤال الثالث، تسأل العائلة لماذا: لم يتحقق أحد من الازدحام، وحزمت الحقائب في اللحظة الأخيرة. فتجد أسباباً لا مذنبين.

في العمل: تسأل لينا لماذا كان هناك فرق. فيجد الفريق أن مكتبين فقط فتحا عند الباب، لأن الموظف الثالث لم يحصل على دور واضح.

4. ماذا سنفعل في المرة القادمة؟

السؤال الرابع يحول النقاش إلى دروس مستفادة. نقرر ما نستمر في فعله وما نغيره ومن سيقوم بذلك. ويجب أن يكون كل درس محدداً ومكتوباً ومشاركاً مع من سيحتاجون إليه. ومن دون إجراء، تبقى المراجعة مجرد حديث. وتؤكد متابعة قصيرة لاحقة أن التغييرات حدثت فعلاً.

مثال: تريد العائلة رحلة أهدأ في المرة القادمة. وباستخدام السؤال الرابع، تقرر المغادرة قبل ساعة وتفقد الطريق في الليلة السابقة. وتكتب ذلك على الثلاجة، فتصبح الرحلة التالية أسهل.

في العمل: تستخدم لينا السؤال الرابع: في المرة القادمة، ثلاثة مكاتب بموظفين محددين ورسالة تسجيل مسبق. وتضيف الدرس إلى ملف الفريق المشترك، فيفتتح المؤتمر التالي بلا طابور.

الخاتمة

وخلاصة القول، مراجعة ما بعد التنفيذ نقاش منظم يحول التجربة إلى تعلم. وقد طورها الجيش الأمريكي، وتستخدم اليوم على نطاق واسع في مجالات كثيرة. وتقودها أربعة أسئلة: ماذا كان مفترضاً أن يحدث، وماذا حدث فعلاً، ولماذا كان هناك فرق، وماذا سنفعل في المرة القادمة. وهي تركز على الوقائع والأسباب لا على اللوم. وفريق لينا يعقد الآن مراجعة بعد كل فعالية، فيجعل كل مشروع المشروع التالي أفضل.

المصادر

• وكالة ناسا، خدمات المعرفة APPEL: After Action Review (تشرح أسلوب الجيش الأمريكي وأسئلته الأربعة) – https://appel.nasa.gov/wp-content/uploads/2015/11/After-Action-Review.pdf
• غارفين وإدموندسون وجيتو (2008): Is Yours a Learning Organization؟ مجلة Harvard Business Review، مارس 2008 – https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)