**به نام خدا**

**بررسي تاثير استفاده از الگوي داستان گويي در اشتراك دانش سازماني**

**مطالعه موردي: دوره آموزشي مديريت موفق شعب- روساي شعب استان يزد**

امير عباچی[[1]](#footnote-2)

a-abachi@agri-bank.com

**1392**

**چکیده**

اين مقاله در نظر دارد در مورد داستان گويي و اهميت آن در اشتراك و انتقال دانش ، به معرفي بيشتر اين روش بپردازد. در اين راستا فرضياتي در خصوص تاثير روش داستان گويي در افزايش ميزان يادگيري فراگيران تدوين گرديد.جامعه آماري تحقيق شركت كنندگان دوره آموزشي مديريت موفق شعب بانك(روساي شعب) استان يزد مي باشد.براي آزمون فرضيات از آزمون Paired-Samples T Testاستفاده شد.نتايج نشان داد كه روش داستان گويي در تدريس،در افزايش يادگيري فراگيران موثر است و ميزان يادگيري در اين روش و در مقايسه با روش كلاسيك بيشتر است.

 **واژگان کلیدی:** اشتراك دانش[[2]](#footnote-3)، داستان گويي[[3]](#footnote-4)

 **مقدمه**

امروزه دانش به يكي از نيروهاي پيش برنده حياتي كسب و كارها در راه رسيدن به موفقيت تبديل شده است. سازمانها روز به روز بيشتر در حال توجه به دانش بوده و مغزها را بيشتر از دست ها استخدام و به كار مي گيرند در نتيجه سازمانها با دانش همانند منابع ملموس خود رفتار كرده و مديريت دانش[[4]](#footnote-5) را به عنوان ابزاري براي بهبود و حفظ توان رقابتي خود كشف كرده اند. دانش مي تواند به عنوان تركيبي از تجربه، ارزش، اطلاعات مفهومي و بينش تخصصي تعريف شود كه به ارزيابي و در بر گرفتن تجربيات و اطلاعات جديد كمك مي كند. ولي دانش تنها در مستندات و گزارشات وجود ندارد بلكه دانش آن چه كه در ذهن افراد وجود داشته و از طريق رفتار و اعمال آنها خود را نشان مي دهد را نيز در بر مي گيرد. رشد استفاده از دانش در كسب و كارها ضرورت استفاده از تئوري مديريت دانش در سازمانها را شدت بخشيده است به گونه اي كه هم اكنون مديريت دانش يكي از داغ ترين مباحث در زمينه تكنولوژي اطلاعات و ادبيات مديريت مي باشد.

**اهميت موضوع تحقيق**

تحقق اهداف بانك وپیشرفت همه‌جانبه بدون داشتن نيروي انساني توانمند ميسر نيست.آموزش صحیح و با كيفيت نیروی انسانی، موجب ارتقا عملکرد کارکنان و سازمان می‌گردد، درخصوص بانك كشاورزي نيز با توجه به چشم انداز حوزه سرمايه انساني كه همانا دارا بودن كاركناني با تحصيلات عاليه، آموزش ديده، مسلط به بانكداري نوين و بين‌المللي، متخلق به اخلاق حرفه‌اي و بانشاط و پرانگيزه است، لزوم استفاده كارا از ابزارهاي نوين در انتقال دانش ، بالاخص دانش هاي ضمني بسيار ضروري به نظر مي رسد.

**هدف تحقيق**

هدف اصلي تحقيق، ايجاد اثربخشي بيشتر در دوره هاي آموزشي بانك با استفاده از تدريس به شيوه داستان گويي است.

**سوال تحقیق**

-آيا امكان استفاده از شيوه داستان گويي در راستاي درك بهتر مفاهيم در دوره هاي آموزشي وجود دارد؟

- آيا تدريس به شيوه داستان گويي در افزايش يادگيري موثر است؟

**فرضيات تحقيق**

- تدريس به شيوه داستان گويي در افزايش يادگيري فراگيران موثر است.

- تدريس به شيوه داستان گويي تاثيري بيشتر از شيوه كلاسيك در افزايش يادگيري فراگيران دارد.

**جامعه آماری تحقيق**

جامعه آماري تحقيق، روساي شعب بانك در استان يزد مي باشند كه50 نفر هستند.

**قلمرو مكاني و زماني**

قلمرو تحقيق دوره آموزشي مديريت موفق شعب در استان يزد مي باشد كه به مدت يك هفته در مهر ماه 1391در مركز آموزش مهريز در استان يزد برگزار گرديد.

**روش جمع آوري و تحليل داده ها**

این تحقیق از نظر روش توصیفی پيمايشي و از نظر ماهيت كاربردي است.

فراگيران(روساي شعب بانك در استان يزد)بر اساس مدت دوره(3روز معادل 24ساعت) به دو گروه 25 نفره تقسيم شدند،اعضاي گروه اول در دو مرحله مورد سنجش قرار گرفتند:

1- پيش از آموزش

2- پس از ارائه سرفصل ها به صورت كاملا كلاسيك

گروه دوم نيز در دو مرحله مورد سنجش قرار گرفتند:

1- پيش از آموزش

2- پس از ارائه سرفصل ها با استفاده از شيوه داستان گويي

 شيوه سنجش به اين صورت بود كه بر اساس سرفصل هاي درسي ، 15 سئوال از فراگيران پرسيده شد، به هر يك از پاسخ ها براساس طيف ليكرت نمره اي از 1 تا 5 تخصيص يافت. ميانگين نمرات اخذ شده براي هر يك از متغير ها به عنوان نمره فرد در آن محور در نظر گرفته شد.

همين سئوال ها با قالبي تغيير يافته در مرحله دوم، پس از ارائه سرفصل ها به صورت كاملا كلاسيك براي گروه اول و پس از ارائه سرفصل ها با استفاده از شيوه داستان گويي براي گروه دوم نيز از فراگيران پرسيده شد.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از پرسشها، از مولفه هاي مختلف آمار توصیفی وآمار استنباطی(Paired-Samples T Test) استفاده شد، جهت محاسبات از نرم افزارSPSS استفاده گرديد.

آزمون آماري Paired-Samples T Test براي مقايسه ميانگين دو متغير جفت استفاده مي شود.در اين آزمون مشخصه هاي اندازه گيري شده به صورت زوج مرتب(X,Y)در نظر گرفته مي شوند كه در آن Xويژگي اول و Yويژگي دوم در نمونه است.در اين آزمون فرض بر اين است كه مقادير عددي بوده و دو متغير توزيع نرمال دارند. تعداد نمونه ها براي هر دو متغير نيز بايد برابر باشد.

**ادبیات تحقیق**

**مديريت دانش**

مدیریت دانش، مدیریت دانایی یا مدیریت اندوخته‌های علمی (Knowledge management - KM) در دسترس قرار دادن نظام‌مند اطلاعات و اندوخته‌های علمی است، به گونه‌ای که به هنگام نیاز در اختیار افرادی که نیازمند آنها هستند، قرار گیرند تا آنها بتوانند کار روزمره خود را با بازدهی بیشتر و موثرتر انجام دهند. برنامه اجرایی مدیریت اندوخته‌های علمی بر این سه جزء اصلی بنا می‌شود:

1. افرادی که تولیدکننده و یا مصرف کننده این اندوخته‌ها هستند.
2. فرآیندهایی که این اندوخته‌ها را مدیریت می‌کنند.
3. ابزار و تمهیداتی که دسترسی به این سرمایه‌های علمی را آسان می‌کنند.

 در واقع فرآيند مديريت دانش شامل چندين فعاليت است كه يكي از متداول ترين مباحث آن انتقال و يا اشتراك دانش مي باشد. اشتراك دانش در كتاب مرجع مديريت دانش نوشته كينگ تبادل دانش بين افراد، درون و بين تيمها، واحدهاي سازماني و سازمانها تعريف شده است. اما امروزه مدلهاي جديد مديريت دانش به دنبال ايجاد محيطي هستند كه قدرت در به اشتراك گذاشتن دانش باشد نه صرفا نگهداري از آن. در حاليكه مدلهاي سنتي مديريت دانش بر فن آوري تاكيد مي كنند، اين مدلهاي نوين افراد و اقدامات را مد نظر قرار مي دهند. بدين معني كه انتقال دانش نيازمند يك همكاري گروهي و يا فردي با ديگران براي تسهيم دانش و دست يابي به مزيت هاي دو جانبه مي باشد.

دانش انساني را به دو نوع اساسي طبقه بندي مي كنيم. نوع اول،«دانش صريح » است كه مي توان آن را با زبان رسمي از قبيل جملات دستوري ، عبارات رياضي ، علائم، راهنمايي هاو غيره بيان كرد.اين نوع دانش به راحتي و به طور رسمي در ميان افراد قابل انتقال است. دانش صريح همواره رايج ترين شكل دانش در سنت فلسفي غرب بوده است. مهم ترين نوع دانش «دانش ضمني » است كه با زبان رسمي قابل بيان نيست.اين نوع دانش جنبه فردي داشته و ريشه هاي آن در تجارب فرد نهفته است و شامل عوامل ناملموسي از قبيل عقيده شخصي ، خصيصه هاي فردي و سيستم متني بر ارزش مي باشد. دانش ضمني به مثابه يكي از بخش هاي حساس رفتار جمعي افراد، همواره مورد اغماض قرار گرفته است. دانش صريح و ضمني به عنوان چار چوب اساسي سازنده در روابط مكمل،مطرح است. كاركرد متقابل بين اين دو نوع دانش ، كليدي در خلق دانش در سازمان ارزيابي مي شود. دانش آفريني سازماني يك فرايند مارپيچي است كه در آن ،كاركرد مذكور ، به طور متناوب روي مي دهد.اين نظريه ثابت كرده است كه چگونه يك فرد از طريق دانش،كاركرد متقابلي را با سازمان برقرار مي كند. خلق دانش در سه سطح فردي ، گروه و سازماني تحقق مي يابد.

مدیریت دانش چهار مزیت عمده برای سازمان دارد: افزایش کارایی، بهره وری، کیفیت و نوآوری.

به‌طورکلی در امر مدیریت دانش هدف هر سازمانی این است که هر کاری که در سازمان انجام می‌شود، به‌گونه‌ای مدیریت شود که تأثیر مثبتی بر روی فعالیت‌های کارکنان داشته باشد.

دانشی که بررسی و ارزش آن اثبات شود، می‌تواند به سیستم زنده و پویا کمک کند تا پذیرفته‌های ذهنی و آموخته‌هایش را توسعه داده و در پویایی سازمان به‌کارگیرد.

رسالت مدیریت دانش عمدتاً در ارتباط با اطلاعات و دانش و توانا ساختن فرد چه از نظر روحی و چه از نظر فرهنگی برای به اشتراک گذاشتن دانش است و چگونگی تفسیر آن بستگی به دیدگاه و تصوری داردکه مدیران ارشد از مدیریت دانش دارند و این عامل مهمی در توفیق مدیریت دانش است.

در مدیریت دانش، مفاهیمی وجود دارد که توجه جدی به آنها در جهت ارتقاء کارایی مدیریت دانش بسیار مهم است. این مفاهیم عبارتنداز: به اشتراک‌گذاری دانش، ایجاد اعتماد و استفاده از مفیدترین و بهترین تجربه‌ها.

**ابزارهای اشتراک دانش**

روش هاي متفاوتي براي اشتراك دانش در سازمان ها خصوصا در مورد انتقال و اشتراك دانش ضمني پيشنهاد شده است. در زير به تعدادي از مهمترين و پركاربردترين روش ها و ابزارهاي اشتراك دانش كه در ادبيات مربوط به مديريت دانش بيش از سايرين به آن ها توجه شده است اشاره مي شود:

1- كمك همكار: شركت بريتيش پتروليوم در سال 1994 روش كمك همكار را معرفي كرد كه يك روش همكاري مبتني بر گفتگو و احترام متقابل مابين همكاران است. كمك همكار يك گردهمايي سازمان دهي شده از طريق يك تيم كاري است كه در حال آغاز يك پروژه بوده و در واقع نقش ميزبان را دارد. ميزبانان از ديگر گروهها كه پيش از اين تجربه هايي مشابه با پروژه گروه ميزبان داشته اند را فرا مي خوانند و تيمها با همديگر براي شناسايي راه حلهاي ممكن براي مشكلات همكاري مي كنند. صرفه جويي در زمان، كم هزينه بودن، آسان بودن فرآيند كار و افزايش همكاري بين گروهها و جستجوي دانش خارج از گروه از جمله مزاياي اين روش مي باشد .

2- روش بازنگري پس از اقدام : براي اولين بار ارتش ايالات متحده آمريكا روش بازنگري پس از اقدام را مورد استفاده قرار داد.ركن اصلي اين روش يادگيري از طريق صحبت و تفكر درباره يك پروژه يا فعاليت تكميل شده مي باشد. در اين روش بايد درست پس از انجام فعاليت، اقدامات انجام شده مورد بحث قرار بگيرد. هدف بدست آوردن و تصاحب درسها قبل از فراموشي است. همه ذي نفعان در فرآيند، براي پيوستن به بحثها دعوت مي شوند. از مزاياي اين روش قابليت اجراي آن در هر نقطه از اجراي پروژه مي باشد

 3- روش استاد- شاگرد: روش استاد- شاگرد و يا مرشدي يك رابطه آموزشي بين دو كارمند مي باشد. استادان و يا مرشدان كارمندان با تجربه اي هستند كه تجربه، دانش و ايده هايشان را با كارمندان كم تجربه تر يا دستياران به اشتراك ميگذارند. مرشدي يا استادي يك موقعيت ويژه در سازمان نيست. در واقع مرشدان مدير كاركنان نيستند. مرشدي خارج از روابط رسمي بين كارمند و كارفرما اتفاق مي افتد. مرشدي مبتني بر تعهد دوجانبه، احترام و اعتماد است.

4- مربي گري: مربي گري با رابطه استاد- شاگردي متفاوت مي باشد. در رابطه استاد- شاگردي، استاد يا مرشد كاركنان كم تجربه را اصطلاحا در زير بال و پر خود مي گيرند. ولي مربي گري مي خواهد شرايط و مهارت جديدي را در كاركنان توسعه دهد. در واقع يادگيري و عملكرد شغلي كاركنان را به منظور دست يابي به اهداف سازمان بهبود مي بخشد. مربي ديدگاه شخصي خود را با كارمند همراه نمي كند. مربي گري صرفا بر روي نيازهاي از پيش تعيين شده كاركنان تمركز مي كند.

5- دورانديشي و درك رويدادهاي گذشته: دورانديشي فرآيندي سيستماتيك براي جستجوي دانش مربوط و استفاده از آن در پروژه هاي آتي مي باشد. دورانديشي بر دانش ضمني تمركز مي كند و يك تعامل بين افكار تازه و با تجربه را فراهم مي كند. روش درك رويدادهاي گذشته بر نگاه به گذشته و كارهاي تكميل شده قبلي و يادگيري درسها از بازنگري پروژه ها و اقدامات انجام شده تاكيد مي كند. تكنيك بازنگري پس از اقدام از جمله تكنيك هايي است كه در اين روش مورد استفاده قرار مي گيرد.

6- جوامع تخصصي : جامعه اي خارج از ساختار رسمي سازمان اما مورد حمايت آن مي باشد كه عضويت و مشاركت در آن داوطلبانه بوده و براي همه اعضاي سازمان آزاد مي باشد. اين مجامع معمولا در فضاي مجازي وجود داشته و مباحث از طريق ايميلها، صفحات وب، تلفن و ديگر اشكال ارتباطات مجازي صورت مي گيرد. 7- طراحي فضاي كاري: يكي از مهمترين اثرات طراحي يك فضاي كاري مناسب بهبود تعاملات اجتماعي و اشتراك دانش مي باشد. طراحي فضاي كار به گونه اي كه كه منجر به ايجاد فضاهاي جمعي مشترك در نزديكي محل رفت و آمد افراد و يا افزايش برخورد و تعامل افرادي كه مي بايست به اشتراك دانش با هم بپردازند، شود از جمله تكنيك هاي طراحي فضاي كاري مناسب به منظور بهبود اشتراك دانش در سازمانها مي باشد.

8- داستان گويي : داستان ها به ما اجازه مي دهد كه روابط و فعاليتهاي كاركنان را با يك روش رسمي و يا غير رسمي شرح دهيم. هدف داستان گويي انتقال دانش ضمني به منظور استفاده يك سازمان از آن مي باشد. داستانها يك راه آسان و در دسترس براي بيان ايده هاي پيچيده، پيامهاي كليدي و يادگيري درس ها مي باشند. در داستان گويي اشتراك دانش و تجربه ها از طريق تعريف داستان و حكايت ها براي ايجاد ارتباط بين درس ها، ايده هاي پيچيده، مفاهيم و ارتباطات علي انجام مي گيرد

9- مدلسازي: تسهيم دانش و تجربه ها از طريق به نمايش گذاشتن رفتارهاي آگاهانه و ناآگاهانه ديگران به ويژه متخصصان. مثالهايي در اين باره شامل روش هاي كارآموزي، رفتار نمادين، نمايشهاي ويژه و فرصت هايي براي مشاهده مي باشند

10- شبيه سازي: به اشتراك گذاشتن دانش و تجربه ها از طريق موقعيت هاي تجربي كه پيچيدگي هاي عمل را بازآفريني ميكند. مثالهايي از شبيه سازي شامل موردهاي مطالعاتي، بازي كردن نقش، و شبيه سازي هاي پشتيباني شده از طريق فن آوري مي باشد

11 - منابع تدوين شده: به اشتراك گذاشتن دانش از طريق ارجاع دهي به منابع ساختارمند، سيستماتيك و رسمي. براي مثال كتابچه هاي راهنما، آموزش ها، كتاب هاي درسي، يادداشت ها و يا پايگاه هاي داده اي كه دانش در آنها بصورت رسمي تدوين شده است.

12- اشياء نمادين: به اشتراك گذاشتن دانش از طريق دسترسي و در معرض نمايش گذاشتن تصاوير، نمودارها، و يا اشياء كه نشان دهنده دانش زير بنايي و يا ايده ها مي باشند. مثالهايي از اين روش: نقشه يك شهر، علامت صلح، لوگوها و يا ماشين هاي نمادين

سل و ويلسون از دانشگاه هاروارد عنوان مي كنند كه موقعيتهاي معمول اشتراك دانش معمولا تركيبي از اين روش ها مي باشد. براي مثال در يك جلسه آموزشي براي كاركنان جديد ممكن است از يك عضو با سابقه خواسته شود تا تجربياتش را با كاركنان جديد به اشتراك بگذارد كه يك روش مدلسازي مي باشد. يا مي تواند شامل بازي كردن نقشي باشد كه يك روش شبيه سازي بوده و يا استفاده از يك كتاب قوانين براي مشاوره دادن به تازه استخدام شدگان كه يكي ازروشهاي منابع تدوين شده مي باشد. آنها همچنين با توجه به هدفي كه سازمان از اشتراك دانش دارد ميزان مناسب بودن برخي از اين روش ها را پيشنهاد داده اند كه در جدول ذيل به به آنها اشاره شده است:

جدول2- ميزان كارايي تعدادي از روشهاي اشتراك دانش با توجه به اهداف

|  |  |
| --- | --- |
| اهداف متداول اشتراك دانش | روش هاي اشتراك دانش |
| داستان گويي | مدل سازي | شبيه سازي | منابع تدوين شده | اهداف نمادين |
| انتقال هنجارها و ارزش ها | \*\*\*\* | \*\*\*\* | \*\* | \* | \* |
| ساخت اعتماد و تعهد | \*\*\*\* | \*\*\*\* | \*\*\* | \* | \* |
| اشتراك دانش ضمني | \*\* | \*\*\*\* | \*\*\* | \* | \* |
| تسهيل فراموشي و تغيير | \*\*\* | \*\*\*\* | \*\*\*\* | \* | \* |
| ايجاد ارتباطات عاطفي | \*\*\* | \*\*\*\* | \*\*\*\* | \*\* | \*\*\* |
| بيان قوانين،مقررات و سياست ها | \* | \* | \* | \*\*\*\* | \*\* |

كاملا مناسب\*\*\*\* مناسب\*\*\* داراي محدوديت\*\* نامناسب\*

**داستان ها و کاربردهای داستان گویی در سازمان ها**

داستان ها و داستان گويي از آغاز هستي بشر همراه انسانها بوده و داستان ها كمكي است براي تعريف ماهيت بشريت. داستان ها شامل اسطوره، افسانه ها، و داستان هاي قومي بوده، كه طي هزاران سال به منظور دانايي، دانش، و فرهنگ به كار گرفته شده است. داستانها وسيله اي براي ارتباط بين رويدادها و تصميمات داراي اهميت مي باشند. ساكس معتقد است داستانها وسيله اي براي رويارويي با پديده اي كهن ولي با نامي امروزي، هستند، پديده اي كه همواره با انسانها همراه بوده است. ويك اعتقاد دارد اگرچه صحت و درستي خوب است اما در ايجاد احساس ضروري نيست بلكه ابزاري لازم است كه باور كردني و معقول باشد، به ياد ماندني و مظهر تجربيات و انتظارات گذشته بوده و آميخته با ديگر افراد باشد چيزي كه مي تواند با نگاه به گذشته ايجاد شده و با نگاه به آينده استفاده شود، چيزي كه هم احساس و هم تفكر را در بر بگيرد. او از داستان به عنوان چنين ابزاري نام مي برد. ديگر دليل اهميت داستانها به جنبه آموزشي آنها بر مي گردد. داستان ها از نظر آموزشي رويدادهاي شناختي مهمي مي باشند زيرا چهار ركن بسيارمهم ارتباط بشري را در خود جاي مي دهند: اطلاعات، دانش، عقيده، و احساس، اما داستان ها در مديريت دانش بسيار مفيد مي باشند زيرا افراد نكاتي را كه از دانش ضمني استخراج مي شود به آساني از طريق داستانها ياد ميگيرند. در واقع داستانها به عنوان راهي براي انتقال دانش، دوباره كشف شده اند. داستانها از طريق بيرون كشيدن چهارچوب ذهنيات دارنده دانش ضمني توسط شنوندگان به اشتراك دانش كمك مي كنند. بنابراين يك داستان مختصر و به خوبي بيان شده ميتواند يك دانش غني را در شنوندگان از طريق تشويق آنها براي پر كردن شكافها و رفتن به وراي داستان و استنتاج بر انگيزاند. اما داستانهايي كه براي سازمان ها و اشتراك دانش مفيد مي باشند، داستان هاي سازماني هستند. اين داستان ها عموما جالب، برانگيزاننده، جدي، بحث برانگيز، حيرت آور، فريبنده و يا الهام بخش ميباشند. در اين زمينه سرات داستان خوب سازماني را براي اشتراك دانش داستاني مي داند كه به نيازها پاسخ مي دهد، عناصر انساني و شخصي تجربه را شامل مي شود، نقطه نظرات كساني را شامل مي شود كه مستقيما درگير رويداد مورد بحث بوده اند، از الگوهاي روايتي متنوع براي مقاصد مختلف استفاده مي كند، هم اقدامات موفق و هم نا موفق را بازگو ميكند، راه حلي را براي مشكلات وسيع تر و ضروري تر مهيا مي كند، به نمايش آنچه پيش از اين در ذهن افراد بوده است كمك مي كند، و به يك توازن بين گفتار افراد داراي تجربه و دانش و بيانيه هاي سازمان دست پيدا مي كند. در واقع اگرچه داستان گويي يك ابزار باستاني و سنتي براي ارتقاي دانايي و فرهنگ مي باشد ولي داستان ها مدتي است در سازمان ها مفيد شناخته شده اند. داستان ها به كل سازمان در هر اندازه‌اي نفوذ كرده اند و نيروي حياتي آنها مي باشند. داستان ها چنان مركزيتي براي سازمان دارند كه نه تنها سازمان ها به آن وابسته اند حتي عجيب تر اينكه سازمان ها نمي توانند بدون آنها عمل كنند كوچك يا بزرگ، هر سازماني به داستان هاي بيشماري براي عملكرد خود نيازمند است. به طور كلي با مطالعه ادبيات داستان گويي ميتوان به موارد زير به عنوان كاربردهاي اصلي داستان گويي در سازمان ها اشاره كرد:

- به اشتراك گذاشتن هنجارها و ارزش ها:ا داستانها از طريق بيان ارزشها و هنجارها گذشته و همچنين سابقه و سرگذشت سازمان و بيان چشم انداز به انتقال و اشتراك هنجارها و ارزش ها در سازمان كمك مي كنند.

 - توسعه اعتماد، تعهد و خلق ارتباطات عاطفي :ي داستانها مي توانند بين توانمنديها و تعهدات افراد در سازمان ارتباط برقرار كنند. همچنين داستان ها ظرفيت هاي عاطفي براي جذب عواطف ما دارند و از اين طريق دانش را در افراد نهادينه مي كنند.

 - بازنگري و تصاحب دانش پروژه هاي انجام شده: يكي از زمينه هايي كه سازمانها از داستان گويي استفاده مي كنند در پروژه ها مي باشد. زيرا مديران پروژه وقتي با مشكلي روبرو مي شوند بر دانش ضمني افراد تكيه مي كنند. اين دانش ضمني معمولا شخصي مي باشد. به همين دليل است كه داستان گويي به دليل استفاده از داستان ها براي تسخير دانش به رويكردي ايده آل خصوصا در سازمانهاي پروژه اي تبديل شده است.

**مراحل داستان گويي**

گام اول(تعيين هدف): سازمان بايد هدف خود از اجراي روش داستان گويي را مشخص كند و سپس به دنبال داستان هاي مناسب سازماني با توجه به اهداف خود باشند. بدين منظور در جدول 2 اهداف مختلف اجراي روش داستان گويي به همراه نوع داستان هاي مناسب و مورد نياز هر يك از اهداف ارائه گرديده است:

جدول2- راهنماي داستان گويي

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| هدف از داستان گويي | به داستاني نياز است كه... | در بيان داستان نياز است كه... |
| جرقه اي براي اقدام | شرح بدهيد كه چطور يك تغيير موفق در گذشته اجرا شده است.اما به شنوندگان اجازه دهيد براي اينكه بتوانند تصور كنند چگونه اين اقدام در موقعيت هايي كه خود با آن مواجه شده اند، ممكن است عمل كند. | از چزئيات بيش از حد كه ذهن مخاطب شمار ا از چالش خود دور مي كند خودداري كنيد. |
| بيان اينكه شما چه كسي هستيد | يك نمايش سرگرم كننده براي مخاطبتان آماده كرده و نقاط قوت و ضعف گذشته خود را براي آنها آشكار كنيد. | جزئيات پر معني را در داستان خود بگنجانيد اما شما بايد اطمينان حاصل كنيد كه مخاطبتان زمان و همچنين تمايل براي شنيدن داستان شما دارد. |
| انتقال ارزش ها | با مخاطبتان احساس آشنايي و نزديكي كنيد و بحثي را در مورد موضوعاتي كه از طريق ارزشها ارتقا يافته است،ايجاد كنيد. | از موقعيت ها و كاراكترهاي قابل باور استفاده كنيد و هرگز فراموش نكنيد كه داستان بايد در مورد اقدامات خود شما باشد. |
| خلق همكاري | به طور موثري موقعيتي را كه مخاطبان نيز تجزبه كرده اند را تعريف كرده و آنها را براي به اشتراك گذاشتن داستان هايشان در مورد موضوع بحث برانگيزانند. | اطمينان حاصل كنيد كه موارد مورد بحث جلسه تبادل داستان ها را تحت شعاع قرار نداده و شما برنامه اي براي جاري شدن انرژي آزاد شده از طريق عكس العملهاي زنجيره اي روايت ها آماده كرده ايد. |
| خنثي كردن شايعات | با حس شوخ طبعي ملايمي جنبه هايي از شايعه مورد نظر كه نادرست و غيرممكن بودن آن را آشكار مي كند برجسته كنيد. | از اينكه بخواهيد بي تفاوت باشيد اجتناب كنيد.مطمثن باشيد كه شايعه واقعا اشتباه مي باشد. |
| اشتراك دانش | بر روي اشتباهات انجام شده تمركز كنيد و با جزئيات نشان دهيد كه چگونه آنها تصحيح شده اند و دليل اينكه راه حل مورد نظر چگونه عمل كرده است.  | گزينه ها و احتمالا راه حل هاي بهتر را از مخاطبان درخواست كنيد. |
| هدايت افراد به سوي آينده | آينده اي كه شما مي خواهيد ايجاد كنيد را تشريح كنيد بدون اينكه از جزئيات زياد از حدي كه نتايج اشتباهي به بار خواهد آورد استفاده كنيد. | از مهارت هاي داستان گويي خودتان مطمثن باشيد.به عبارت ديگر از داستاني استفاده كنيد كه گذشته بتواند همانند تخته شيرجه اي براي آينده باشد. |

گام دوم(استخراج و تصاحب داستان): سازمانها بايد به دنبال يافتن داستانهاي مناسب سازماني باشند. داستانهايي كه داراي ارزش بوده و بتوانند دانش مورد نظر را به ديگران انتقال دهند. بدين منظور بعد از شناسايي كاركنان با تجربه و صاحب دانش و داستان هاي ارزشمند بايد از روشهايي براي استخراج اين داستانها از اين افراد استفاده كرد. براي استخراج داستانها تكنيكهاي متفاوتي وجود دارد. يكي از اين تكنيك ها حلقه هاي داستان گويي مي باشد كه از گروههايي تشكيل شده اند كه از گذشته تجربياتي بصورت جمعي دارند. در واقع چنين گروهي يك محيط غير رسمي را ايجاد كرده تا تجربه ها بازگو شده و مورد بحث قرار بگيرند و همانند يك محل اجتماع عمومي كه افراد با يكديگر به تبادل نظر مي پردازند، محيطي مناسب براي خلق، پرورش و برداشت داستانها ايجاد مي گردد[ 6]. همچنين جوامع تخصصي علاوه بر اينكه خود ابزاري براي اشتراك دانش در سازمانها مي باشند مي توانند به عنوان تكنيكي براي استخراج داستانها و در نتيجه اشتراك دانش مورد استفاده قرار بگيرند. جدول 3 سوالاتي را نشان مي دهد كه به منظور دسترسي به داستان و ايجاد فضاي گفتگو و محيطي مناسب براي استخراج داستان و داستان گويي در جلساتي كه با حضور كاركنان با تجربه شكل گرفته است مورد استفاده قرار مي گيرد. در واقع مصاحبه كننده از فرد مي خواهد كه در مورد موقعيت هاي زير كه براي او پيش آمده است توضيح دهد:

جدول3- پرسش هايي براي استخراج داستان

|  |
| --- |
| لطفا به من بگو در مورد زماني كه... |
| * شما يا تيمتان با يك وضعيت دشوار روبرو شديد.
* شماي يا تيمتان يك نقطه عطف مهمي را در پروژه تجربه كرديد.
* شما با يك بحران واقعي در پروژه سر و كار داشتيد.چه اتفاقاتي قبل، حين و بعد از آن روي داد؟
* شما واقعا از اينكه بخشي از چيزي بوديد، احساس غرور مي كرديد.
* شما يك ريسك واقعي را انجام داديد و به نتيجه رسيديد/به نتيجه نرسيديد.
* چيزهايي كه اطراف شما اتفاق مي افتاد به شما الهام بخشيدند.
* شما با مانعي روبرو شديد و بر آن غلبه كرديد.
* شما مشاهده كرديد كه يكي از ارزشهاي سازمانتان مورد استفاده قرار گرفت/بدون استفاده بود.
* شركاي شما واقعا به خوبي عمل كردند.
* شما تغييرات مثبتي كه نتايج كارتان بوده است را مشاهده كرديد.
 |

در اين مرحله سازمان بايد داستانهايي را مورد توجه قرار دهد كه داراي ارزش باشند. از خصوصيات يك داستان مناسب سازماني براي اشتراك دانش مي توان به موارد زير اشاره كرد:

- خلاصه، آسان و موجز بوده اما اطلاعات پيش زمينه ي كافي را ارائه دهد.

 -كاراكتري را شامل شود كه افراد بتوانند به راحتي با آن هم ذات پنداري كنند.

 - باوركردني، زنده و هيجان انگيز باشد.

- با ايمان كامل بيان شود.

- هميشه با يك نكته مثبت به اتمام برسد.

در كارگاه هاي داستان گويي از افراد خواسته مي شود تا از طريق پر كردن الگوي بالا علاوه بر يادآوري نكات مهم داستان، به داستان خود شكل و انسجام مناسبي به منظور اشتراك آن با ساير مخاطبان بدهند.

گام سوم(شكل دهي، انسجام و اشتراك داستان): برگزاري كارگاه هاي داستان گويي از اقداماتي است كه به منظور شكل دهي و انسجام بخشي به داستان ها و اشتراك آنها با كاركنان در سازمان ها مي تواند انجام گيرد. بدين منظور الگويي براي استفاده در كارگاههاي داستان گويي براي شكل دهي به داستانها در جدول 4 ارائه شده است:

جدول4- الگوي شكل دهي به داستان

|  |
| --- |
| عنوان:نام داستان گوي اصلي:نام شنوندگان: |
| چشم انداز:در اين قسمت اطلاعاتي از زمان و فضاي داستان را قرار دهيد. |
| مكان رويداد:مكان دقيقي كه اقدام اتفاق افتاده است. |
| كاراكترها:فهرست بازيگران، شاخص هاي توصيفي، و نقش ها در داستان. |
| چالش:مسئله و يا وظيفه اي كه اقدام را در پي داشت. |
| اقدام:توالي رويدادها،قبل،حين و بعد از نقطه عطف شما. |
| نقطه عطف(تحول)لحظه اي كه تغيير اتفاق افتاد. |
| تجزيه و تحليل:شامل درسهاي آموزنده پاياني و يا پيام ها |
| تصاوير،اشيا، يا نشانه هاي بصري كليدي:به منظور كمك به يادآوري و بازگويي داستان |

گام چهارم(ذخيره و مستندسازي داستان ها): اما داستانها علاوه بر استخراج و بيان بايد در يك فرمت مناسب حفظ و نگه داري بشوند تا ارزش روايتي آنها حفظ شده و براي شنوندگان متعددي در دسترس باشند. يكي از روشهاي مستند سازي و حفظ داستانها كه امروزه مورد استفاده قرار مي گيرد سيستم مصاحبه خبره به عنوان راهي براي انسجام بخشي به رويكرد داستان با فن آوري اطلاعات و اتباطات است. در اين سيستم منظور از خبره فردي است كه با تجربه بوده و درجه بالايي از مهارت را در يك موضوع مشخص دارا مي باشد. پنج نقش در جريان اين فرآيند درگير مي باشند: خبره، مصاحبه كنندگان، تدوين گران داستان، واسطه ها و كاربران. در مرحله گرفتن داستانها خبره داستاني از سازمان را تهيه ميكند. مصاحبه كنندگان ويدئو جلسات را تهيه كرده و فايل خام ويدئويي را به پايگاه داده موقتي ارسال ميكنند. در فرآيند ويرايش و تدوين داستان تدوينگران به فايلهاي خام دسترسي داشته و كارهاي ويرايش و تدوين را بر روي فايلها انجام ميدهند. اين وظيفه شامل تنظيم خط زماني ويدئو ها مي باشد تا ويدئو داستان بصورت متوالي پخش شود. آنها همچنين نسخه هاي ديگري از ويدئوها تهيه مي كنند. بعد از تكميل كار تدوين فايلها، واسطه ها به فايلها دسترسي داشته و محتواي ويدئو ها را از نظر كيفي بررسي ميكنند. همچنين واسطه ها مسئول مديريت مخزن ويدئو ها مي باشند. فرآيند ديدن به كاربرها اين اجازه را ميدهد كه ويدئو ها را جستجو كرده و تماشا كنند. براي ارتقاء تعامل، كاربرها ميتوانند در محلهاي بحث و گفت گو كه براي هر ويدئو در نظر گرفته شده، نظرات خود را بيان كنند.

**محدودیت های روش داستان گویی**

گرچه بسياري از مطالعات پيشين استفاده از داستانها را به عنوان وسيله خلق و اشتراك دانش حمايت ميكنند ولي هنوز نياز است تا تحقيقات سيستماتيكي بر روي تاثيرات داستانها انجام بشود. براي مثال، يك داستان اثر بخش بايد صحيح باشد. صحيح بدين معني كه هم گوينده داستان و هم دريافت كننده داستان بايد معتبر باشند. داستان گويي مي تواند در دامهايي گرفتار شود، يكي از اين دامها گمراه كنندگي داستانها مي باشد. يك داستان ممكن است به دليل جذابيت بالا و يا شيوه بيان فصيح و شيوا به قدري مخاطب را جذب خود كند كه او را از هدف اصلي كه قياس و استنتاج از داستان و كاربرد نكات آن در كار خود مي باشد غافل كرده و مانع از ارزيابي انتقادي مخاطب از داستان شود. از ديگر محدوديت هاي داستان گويي ديدگاه فردي مي باشد كه ممكن است كمتر به فعاليتها و دلمشغولي هاي افراد ديگر مربوط بوده و در نتيجه قدرتش را براي ارتباط با ديگران از دست بدهد. محدوديت ديگر اين روش در نحوه تحويل و ارائه آنها بصورت شفاهي و يا نوشتاري مي باشد. وقتي داستان ها نوشته مي شوند دقيقا از همان مشكلاتي رنج مي برند كه ديگر اشكال عيني دانش در ارائه و تحويل به مخاطب ازآن رنج مي برند. اين مشكلات شامل عدم ارتباط از سوي گوينده داستان، خطي بودن در تعريف داستان و درجه ي معيني از عدم انعطاف همانند يك عكس لحظه اي ثابت، مي باشد. چنين داستانهايي اگرچه نكات مشخصي را براي شنونده به همراه دارد و در زمان خودش در ذهن شنونده قرار مي گيرد ولي در گذر زمان و همراه با تغييرات محيطي چنين داستاني ممكن است از واقعيات و دغدغه هاي كنوني شنونده فاصله داشته باشد. داستان ها براي هر موقعيتي مناسب نمي باشند. موقعيت هايي وجود دارد كه داستان ها نمي توانند انتخاب هاي درستي باشند. براي مثال وقتي كه مخاطبان داستان را نمي خواهند و يا تكنيك هايي همانند تحليل اثربخش تر از داستان مي باشد، بهتر است از داستان ها استفاده نشود. همچنين ممكن است داستان فريبنده و گول زننده باشد. نكته ديگري كه در مورد محدوديت داستان ها وجود دارد محدوديت هايي است كه داستان هاي شخصي دارند. داستانهاي شخصي در تواناييشان براي در بر گرفتن ديدگاههاي مختلف، ابهام در آغاز و پايان، پيچيدگي و عدم وضوح دلايل و يا نقص در پايان داستان داراي محدوديت هايي مي باشند. روش داستان گويي در مقايسه با روش هاي ديگر اشتراك دانش مي تواند با توجه به زمينه مورد استفاده محدوديت هايي نيز داشته باشد براي مثال طرفدارن داستان گويي از اثر بخشي بالاي اين روش در زمينه هايي مانند دانش ضمني و يا تسهيل فراموشي صحبت مي كنند، ولي بايد در نظر داشت هر چند اين روش باعث رساندن ايده ها و عقايد ضمني به تعداد زيادي از شنوندگان در مدت زمان كمي مي شود ولي روش هايي مانند مدل سازي و شبيه سازي مي توانند براي توسعه مهارت ها بصورت عميق تر و پايه اي به منظور اهداف مشخص و براي تعداد كم تري از افراد مناسب تر باشند.

**تحليل داده ها**

جدول زير آمار توصيفي مربوط به گروه ها را نشان مي دهد:

|  |
| --- |
| **Statistics** |
|  | كلاسيك قبل | كلاسيكبعد | داستان گوييقبل | داستان گوييبعد |
| N | Valid | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | 2.9200 | 3.5200 | 3.0000 | 4.0400 |
| Std. Error of Mean | .27641 | .23889 | .23805 | .21197 |
| Median | 3.0000 | 4.0000 | 3.0000 | 4.0000 |
| Mode | 4.00 | 3.00 | 4.00 | 5.00 |
| Std. Deviation | 1.38203 | 1.19443 | 1.19024 | 1.05987 |
| Variance | 1.910 | 1.427 | 1.417 | 1.123 |
| Skewness | -.154 | -.530 | -.161 | -1.226 |
| Std. Error of Skewness | .464 | .464 | .464 | .464 |
| Kurtosis | -1.224 | -.231 | -.908 | 1.501 |
| Std. Error of Kurtosis | .902 | .902 | .902 | .902 |
| Range | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| Minimum | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Maximum | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 |
| Sum | 73.00 | 88.00 | 75.00 | 101.00 |

شرط استفاده از آزمون پارامتريك، نرمال بودن توزيع داده ها است كه با استفاده از آزمون كولموگروف- اسميرنوف (مطابق جدول ذيل) به اثبات رسيده است:

|  |
| --- |
| **One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test** |
|  | كلاسيك قبل | كلاسيكبعد | داستان گوييقبل | داستان گوييبعد |
| N | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Normal Parametersa,b | Mean | 2.9200 | 3.5200 | 3.0000 | 4.0400 |
| Std. Deviation | 1.38203 | 1.19443 | 1.19024 | 1.05987 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .183 | .176 | .200 | .245 |
| Positive | .158 | .148 | .160 | .183 |
| Negative | -.183 | -.176 | -.200 | -.245 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | .914 | .881 | .998 | 1.225 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .374 | .420 | .272 | .100 |
|  |
|  |

با توجه به آنكه pvalue همه گروه ها بيشتر از 05/0 است، بنابراين در سطح 95 درصد اطمينان مي توان گفت داده ها داراي توزيع نرمال هستند.

در اين مرحله براي تعيين و مقايسه ميزان تاثير 2 روش موصوف بر يادگيري فراگيران، از آزمون Paired-Samples T Testاستفاده مي شود. نتايج آزمون به شرح جداول زير مي باشد:

|  |
| --- |
| **Paired Samples Correlations** |
|  | N | Correlation | Sig. |
| Pair 1 | كلاسيك:قبل و بعد | 25 | .760 | .000 |
| Pair 2 | داستان گويي:قبل و بعد | 25 | .783 | .000 |

|  |
| --- |
| **Paired Samples Test** |
|  | Paired Differences | t | df | Sig. (2-tailed) |
| Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean | 95% Confidence Interval of the Difference |
| Lower | Upper |
| Pair1  | كلاسيك:قبل وبعد | .60000 | .86603 | .17321 | .24252 | .95748 | 3.464 | 24 | .002 |
| Pair2  | داستان گويي:قبل و بعد | 1.04000 | .78951 | .15790 | .71410 | 1.36590 | 6.586 | 24 | .000 |

همانطور كه در جداول مشاهده مي گردد ضريب همبستگي روش داستان گويي 783/0 و pvalue آن 0 (كمتر از05/0) محاسبه گرديده، به بيان ساده تر در 3/78 درصد موارد يادگيري پس از استفاده از شيوه داستان گويي اتفاق افتاده است، لذا فرضيه تحقيق در اين خصوص در سطح اطمينان 95 درصد تاييد مي گردد و مي توان گفت در فرايند آموزشي، روش داستان گويي در يادگيري فراگيران موثر است.

همچنين با توجه به نتيجه آزمونt در سطح 95 درصد اطمينان، روش داستان گويي تاثيري بيشتر از روش كلاسيك در افزايش يادگيري فراگيران داشته است و فرضيه تحقيق در اين خصوص نيز تاييد مي گردد.

**نتیجه گیری**

بررسي هاي آماري نشان داد كه استفاده از روش داستان گويي با هدف انتقال موثر مفاهيم آموزشي در افزايش يادگيري موثر بوده و تاثيري بيشتر از روش كلاسيك در يادگيري فراگيران دارد.

داستان گويي عليرغم تمام محدوديت ها و اينكه شايد يك انقلاب در جهت مديريت دانش ضمني نباشد، اما فرصت خوبي براي اصلاح و بهبود سيستم هاي مستند سازي در فرايند هاي آموزشي در سازماني همچون بانك كشاورزي به عنوان سازماني دانش محور ايجاد مي كند.

**پيشنهادات**

در اين بخش پيشنهاداتي در راستاي موضوع تحقيق و بر پايه مراحل استفاده از روش داستان گويي در آموزش كاركنان ارائه مي گردد:

1- وجود اهداف روشن و قابل اندازه گيري، اتفاق نظر سازماني بر مفيد بودن اين روش ، شكيبايي و پشتيباني مديران و كاركنان در راستاي اثر بخشي اين روش الزامي است.

2- ايجاد سيستمي به منظور ذخيره،طبقه بندي و دسترسي آسان و سريع به داستان ها در مواقع لزوم از طريق فناوري هايي همچون سيستم هاي اطلاعاتي مبتني بر اينترنت و سيستم هاي ويدئويي كه مي تواند به اشتراك دانش در سازمان از طريق داستان گويي كمك كند ضروري به نظر مي رسد.

3- وجود سازوكار مناسب در راستاي شناسايي افراد داراي ذخيره داستان هاي ارزشمند، بالاخص كاركنان با سابقه و تجربه و حتي بازنشستگان ، همچنين وجود سيستم تشويقي مناسب براي استفاده از داستان ها و داستان گويي در انتقال مفاهيم با استفاده از ابزار مختلف از جمله كلاس هاي آموزشي، مجلات داخلي، سيستم هاي تحت شبكه و .. ضروري به نظر مي رسد.

4- قطعا داستان گويي نمي تواند در تمامي زمينه ها، موقعيت ها و انتقال تمام مفاهيم موثر باشد، لذا پيشنهاد مي گردد موارد عدم كارايي شيوه داستان گويي نيز نحليل و نسبت به شناسايي ابزارهاي جايگزين اقدام گردد.

**منابع فارسي:**

1- ایزدی، کاظم، روش تحقیق در علوم اجتماعی، چاپ اول (ترجمه)، تهران: انتشارات کیهان، ۱۳۶۷.

2- برنامه راهبردي بانك كشاورزي93-1387

3- بزاز جزایری، سیداحمد، آموزش کارکنان به عنوان ضرورتی شناخته‌شده در سازمان‌های اداری و صنعتی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳.

4- جوادین، سیدرضا، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۷۵.

5- محمدی،داود، برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان.انتشارات پیوند.۱۳۸۳

6- منصورکیا، منصور، تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روشها در مدیریت اداری، صنعتی، بازرگانی، چاپ سوم، تهران: انتشارات مروارید، ۱۳۷۵.

**منابع لاتين:**

1. Kalid, S. K., A. Mahmood. “The use of storytelling in sharing tacit knowledge in government organizations”. Public sector ICT Management review. 2009. Vol. 3 No. 1, pp. 52‐58.

2. Sole, Deborah., and Daniel G. Wilson. “Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations”. Harvard Graduate School of Education. 2003.

1. كارشناس مسئول اداره كل مديريت ريسك [↑](#footnote-ref-2)
2. Knowledge Sharing [↑](#footnote-ref-3)
3. Storytelling [↑](#footnote-ref-4)
4. Knowledge management [↑](#footnote-ref-5)