**بسمه تعالی**

**مجموعه گفتگوهای بنیاد توسعه فردا**



**مقدمه‌ای بر مدیریت نتیجه‌محور**

**Result Based Management (RBM)**

**اردشیر سیاح مفضلی**

**عضو هیات علمی و گروه پژوهشی آینده پژوهی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی**

**فروردین 1394**

**مقدمه**

گفتگوی امروز در مورد RBM یا مدیریت نتیجه محور یا RESULT BASE MANAGMENT است؛ ترجیح بر این است که در این گفتگو از واژه های انگلیسی استفاده کنیم به دلیل اینکه واژه ها در بیان فارسی، ترجمه های متفاوتی پیدا میکند به عنوان مثال : output و outcome گاهی هردو به معنی خروجی بکار می روند که جهت جلوگیری از سوء برداشت از واژه انگلیسی استفاده می کنیم.

سوالی که در آغاز مطرح است اینکه شما چه میزان با این موضوع آشنایی دارید؟

ج1- کلیاتی به یاد دارم از کلیاتی مثل تفکیک بین مفاهیمی مثل نتیجه و دستاورد و خروجی؛

ج2- توجه به بازیگران و ذی نفعان؛

ج3- مدلی برای پیاده سازی استراتژی. یعنی وقتی که می‌خواهیم استراتژی‌ها را پیاده سازی کنیم، نتایجی که از پیاده سازی راهبردها حاصل خواهند شد را شفاف می‌کنیم، برای این کار نتایج را به چند دسته تقسیم می‌کنیم: نتایجی که مستقیما از پیاده سازی استراتژی‌ها به دست می‌آیند. بعضی دستاوردها نیز درون سازمان شکل می‌گیرند و برخی اثرات هم بیرونی هستند. یعنی کارکرد RBM برای پیاده سازی است، نه تدوین استراتژی؛ بلکه برای رصد و شفاف سازی و ملموس کردن درک خودمان از نتایج راهبردهایی که پیاده می‌کنیم. مثلا یک نقشه ساختمان را که اجرا میکنیم نتیجه آن می‌شود یک خانه. دستاورد دیگرش این است که سازنده آن خانه اکنون قابلیت ساخت یک خانه را بدست آورده و تجربیاتی را ذخیره کرده است .

ج4- آنچه از RBM برای من جذاب بود، آن جنبه تصویرسازی و آینده نگرانه بودن آن است. یعنی در ورای همه این مدیریتها و استراتژی‌ها و برنامه ریزی‌ها به دنبال اتفاقاتی هستیم که در جهان واقعیات رخ دهند. من فکر میکنم که آن اتفاقات واقعی را در RESULT ها پی می‌گیریم؛ یعنی شاید این نتایج (resultها) را نتوانیم به اهداف قابل اندازه گیری و یا قابل برنامه ریزی تبدیل کنیم، اما بالاخره می‌خواهیم آدمها خوشبخت باشند، مثلا اگر برای سلامت برنامه ریزی می‌کنیم به دنبال زندگی بهتر برای انسانها هستیم، همین طور وقتی به دنبال رفع تبعیض و فقر و نظایر آن هستیم، در اصل به دنبال زندگی بهتر برای انسانها هستیم. آن طور که در تاریخچه و پیشینه RBM مشاهده می‌کنیم، دغدغه این بوده که چرا هرچه برنامه ریزی می‌کنیم به خواسته‌های مورد انتظارمان نمی‌رسیم؟ همین دغدغه بوده که مدیریت رو به نتیجه یعنی همین RBM را پیش کشیده است تا بتوانیم همواره در جریان مدیریت‌ها و برنامه ریزی‌ها خواسته اصلی خودمان را رصد کنیم. این جنبه برای من جالب بود. اما مشخص کردن آن اهداف و نتایج نهایی مورد انتظار نیازمند یک فهم عمیق و آینده نگرانه است و نمی‌تواند از جنس یک هدف (object) باشد؛ اما اینکه چگونه مدیریت بتواند ناظر به آن اهداف غایی انجام شوند، نمی‌دانم چگونه شدنی است؟ اما خاستگاه آن جالب توجه است. آیا از دوران دبیر کلی کوفی عنان تا به امروز نمونه‌های موفقی از تحقق آنچه که مورد انتظار بوده سراغ داریم؟

آقای سیاح: توجه داشته باشید موضوع RBM از آن موضوعات سهل و ممتنعی هست که در عین سادگی گاهی بی فایده می نمایاند و در حالیکه بسیار کاربردی است! به نظر میرسد اجرای آن گاهی خیلی سخت و بعضی مواقع آنقدر آسان است که نمیدانیم چه کار خاصی می توان انجام داد .

جلسه امروز مروری بر مفاهیم RBM است در این زمینه‌ کتاب‌ها و نوشته‌ها مختلفی وجود دارند و شما می‌توانید مفاهیم کلی را در این کتاب‌ها مطالعه کنید. به نظر میرسد چند نکته کلیدی که امروز می‌خواهیم درباره آن صحبت کنیم شابد بتواند درک دقیق آن کتاب‌ها را برای شما تسهیل کند. بسیاری از افرادی که روزانه از دستاورد ها و چارچوبهای RBM استفاده میکنند نمیدانند که این رویکرد چیست. یکی از دلایل : کج فهمی ما و ابزار های ما هست که باعث میشه اصلا ما درگیر استفاده از این رویکرد نشویم.

من می‌خواهم از این نقطه آغاز کنم و توجه داشته باشید که RBM یک رویکرد جدید نیست، پیشینه ای تاریخی برای RBM وجود دارد. این رویکرد از 50 ، 60 سال پیش برای سازمان ملل مطرح و مورد استفاده است و اگر دقیق‌تر بررسی کنیم، پایه این رویکرد بر مبنای مدیریت مبتنی بر هدف یا mpo که آقای پیتر دراکر در دهه 1950 بنا کرد استوار شده است.

بعد از اینکه mpo مطرح شد چند نکته ی کلیدی داشت و از آنجا بود که به مکاتب مدیریت از آنجا به بعد چیزایی اضافه شد که در ادامه ذکر خواهد شد. در این رویکرد تاکید شد که در زمان هدفگذاری، مدیر نباید خودش به تنهایی هدف را تعیین کند و باید همه Stakeholders یا دست اندر کاران را دعوت و از نظرات آنها استفاده کند که در این حالت نتایج به مراتب بهتر میشود. این یک نکته کلیدی بود. همچنین مطرح شد که این هدف نباید انتزاعی باشد که این موضوع خود همواره یکی از مشکلات بزرگ ماست . هدف باید قابل سنجش باشد. پیتر دراکر معتقد بود هر چقدر هدف را بلند پروازانه تر بگذارید عملکرد افراد بهتر می‌شود. وقتی یک هدف خیالی مدنظر باشد افراد همه تلاش خود را انجام نمی‌دهند اما وقتی بعنوان مثال بگویید من میخوام نفر اول صنعت بشوم افراد تمام تلاششان را انجام می‌دهند. طبق اعتقاد او برای اهداف باید حتما زمان دقیق و مشخص گذاشته و نباید به صورت مبهم ذکر شود که در سالهای آینده به آن میرسیم.

نکته کلیدی دیگر مطرح توسط ایشان اینست که اگر شما بازخورد (feedback) خوب بدهید عملکرد افراد بهتر می‌شود که براساس آن بحث پایش و ارزشیابی (monitoring evaluation) مطرح شد.

 رویکرد mpo ی آقای دراکر در سال 1960 یک چارچوب منطقی (log frame) را وارد وزارت دفاع آمریکا و آژانس توسعه بین الملل کردد و این طرز تفکر بر اساس جداولی سعی داشت هدف و زمان را ساماندهی کند. این چارچوب منطقی (log frame) ایشان از سال 1960 وارد سازمان ملل شد تا اینکه از سال 1990 کم کم این جنس برنامه ریزی در UN و در کشورهای مختلف مورد استفاده قرار گرفت و تا کنون UN سه بار مورد بازنگری قرار گرفته است. این بازنگری ها در سالهای 2000، 2007و 2011 انجام شده است.

رویکردRBM بر روی موضوعاتی تاکید دارد که در زیر به برخی از آنها اشاره شده است.

1. اولین تاکید بر روی مشارکت تمام دست اندرکاران در برنامه ریزی است. یعنی وقتی برای کشورهای در حال توسعه یا توسعه یافته برنامه ریزی می کنید باید تمامی دست اندر کاران را در نظر بگیرید و چه بصورت مستقیم و چه غیر مستقیم باید آنهارا در فرآیند برنامه ریزی مشارکت داده شوند. شما میتوانید به صورت کارگاهی مدیران ارشد و میانی و محلی را درگیر کنید اما یکی از الزامات RBM اینست که وقتی قصد دارید به صورت نتیجه محور مدیریت کنید، باید در برنامه ریزی نیز هم همه مشارکت داشته و مطلع باشند که به چه نتیجه ای خواهیم رسید . این جدول یا چارچوب منطقی LOG FRAME باعث شده شفافیت و پاسخگویی این رویکرد بالا برود یعنی با یک نگاه به این جدول خیلی از موضوعات روشن می‌شود.
2. چند واژه کلیدی در این رویکرد مطرح می‌شود که چیدمان اینها و ارتباط شان خیلی مهم است و این واژه ها به ترتیب : 1- INPUT(ورودی) 2- ACTIVITY (فعالیت/اقدام) 3- OUTPUT (خروجی) 4- OUTCOME (دستاورد) 5- IMPACT (تاثیر) هست . وقتی میگوییم RESULT BASED MANAGMENT این 3 تای آخر را RESULT میگویند . البته دسته بندی اینها به خودی خود ممکنه خیلی کاربردی به نظر نیاید اما تعریف آنها به شرح ذیل است .

تعریف – INPUT : هر گونه نیروی انسانی ، منابع مالی و هرگونه منابعی که به سیستم شما وارد میشود .

تعریف – ACTIVITY : هر اقدامی که برای تولید خروجی انجام شود.

تعریف – OUTPUT : نتایج سریع و مستقیم فعالیت ها است.

تعریف – OUTCOME : اثرات کوتاه مدت یا میان مدت OUTPUT هاست.

تعریف - IMPACT : اثرات بلند مدت تحقق OUTCOME .

این مفاهیم ما را به یاد مدل CLA سهیل عنایت ا... در آینده پژوهی می‌اندازد. حالا وارد بحث RESULT BASE میشویم و بعد چند نکته و تاکیدات ذکر خواهد شد: یک نکته اساسی در rbm این است که برای برنامه ریزی از IMPACT به INPUT می رسیم ، نه برعکس!

موضوعی که در مقابل این رویکرد به صورت سنتی انجام می شود و در دستگاه های دولتی نیز به صورت روتین کارها بر این اساس انجام می پذیرد (budget based planning) مثلا سوال این است که چقدر پول یا چقدر منابع در اختیار دارید ؟ مثلا میگویید 100 میلیون سرمایه دارم بعد میگویید با این 100 میلیون چه کاری میشود انجام داد؟ یکسری فعالیت که ما برسیم به یه سری خروجی. خوب همه اینها توی ذهن ما هست که بالاخره خروجی میخوایم و برای آن فعالیت هایی انجام می شود.

در صورتیکه در RESULT BASED MANAGMENT باید ببینید میخواهید به چه IMPACT برسید؟ در سطح کلان چه اثری می خواهید بگذارید؟ اثر بلند مدت مورد انتظار شما چیست؟ آن اثر منتج از چه OUTCOME هایی هست ؟ و برای این OUTCOME چه OUTPUT و چه ACTIVITY لازم است؟ و حالا تازه باید ببینید چه منابعی نیاز دارید؟! و اگر تمام منابع برای شما مهیا شد تمام IMPACT را اجرا میکنید و اگر بخش کوچکی از منابع را داشتید در نتیجه بخش کوچکی هم اثرگذاری خواهد داشت .

با استفاده از تکنیک آیینه و با صحبت با ذینفعان ریشه اصلی مشکلات را شناسایی می کنید. مثلا فرض کنید در سطح ملی یک مشکل اساسی داریم که چند سازمان دور هم نشسته و صحبت میکنند باید ببینیم چه عاملی باعث به وجود آمدن مشکل اصلی شده است؟ با این روش اول این مشکل پیدا می شود و سپس برعکس آن مسیر برنامه ریزی انجام می شود.

سوال ما در قسمت INPUT این است که چه منابعی نیاز هست ؟ در این قسمت سوال این است که ما این منابع را به چه شکلی باید بکار بگیریم ؟ OUTPUT و OUTCOME به ما میگوید که باید انتظار رسیدن به چه نتایجی را داشته باشیم؟ و IMPACT به ما در مورد چرایی و فلسفه انجام کار میگوید یعنی شما در اصل ACTIVITY را انجام می دهید اما در پایان کار با نگاه عمیقتری به آنچه که انجام داده اید و اثرات آن در سطوح کلان می پردازید.

زنجیره این نتایج یکی از موضوعات مورد تاکید رویکرد rbm هست . در رویکردrbm باید در یک جدول یا logframe حرکت گام به گام به سادگی دیده شود. در مورد اینکه result باید قابل اندازه گیری با مدت زمان محدودی باشد (یعنی روی شفاف کردن ) خیلی تاکید می شود .

 روی درخت مسئله یا تکنیک آینه که بیان شد رابطه علت و معلولی میان آنها خیلی مهم هست. توجه داشته باشید که بعد از rbm یا بعد از mpo خیلی رویکرد های جدید دیگری در مورد مدیریت به وجود آمده اند یعنی مثلا بحث مدیریت استراتژیک یا سایر رویکردهای دیگر بعد از مدیریت استراتژیک اساسا پیشرفته تر از تکنیک rbm هستند اما این رویکرد به دلیل اینکه دارای چارچوب مشخص و ساده ای است و سازمان ملل متحد می توان به صورت یکپارچه سیستم مالی را بر اساس آن راه اندازی کند که همه کشورها به آن متصل هستند لذا تمامی برنامه ریزی ها نیز کاملا براساس rbm انجام میشود. اگر بخواهد تغییر رویکرد به سمت مدیریت استراتژیک داشته باشد مقداری هزینه بر هست. یعنی کاملا به رابطه علت و معلولی فعالیت ها ربط دارد و باید این رابطه شفاف بیان شود. در صورتیکه همه جا امکان برقراری رابطه علت و معلولی میسر نیست؛ یعنی وقتی عدم قطعیت‌ها بالا رود یا یعنی آینده ها بلند مدت میشود دیگر راحت نمیتوان رابطه علت و معلولی را بیان کرد همان صحبتی که آقای عنایت اله هم به آن تاکید دارند.

موضوع شاخص ها نکته دیگری است که در rbm مطرح است و در logframe وجود دارد و rbm تاکید دارد که باید شاخص دقیق و قابل سنجش وجود داشته باشد. یعنی شاخص ها میتوانند کمی و کیفی باشد یعنی روی activity ها و روی حتی output ها شاخص میگذارند . مثلا چند درصد یا چه تعداد، یا اینکه به صورت کیفی میتوانید بگویید که چه کاری انجام شده یا به صورت آماری مستقیم مثلا تعداد مطرح شود، میتوان به صورت غیرمستقیم مثلا میزان رضایت و آگاهی ها را در activity ها بالا ببرید یا می‌توانید شاخص فرآیندی بگذارید که مثلاً روند تغییرات را عوض کنید. مثلا یک output ممکن است باعث تغییر نگرش یا باعث ایجاد ظرفیتی شود.

نکته ای دیگری که جزو تاکیدات این رویکرد است این است که باید یک وضعیت پایه در این برنامه ریزی لحاظ شود. یعنی معمولا در این جنس برنامه ها شما یک base line study میبینید. با انجام base line study برای مدیر مشخص می شود که هم اکنون در کجای مسیر قرار دارد. این مطالعه با مطالعه ادبیات موضوع کاملا فرق دارد و معمولا هم اظ شتباه انجام میشود. منتها این رویکرد تاکید دارد بر اینکه وضعیت پایه باید مشخص شود و بعد از انجام فعالیت ها باید بررسی شود که چه میزان نسبت به وضعیت پایه پیشرفت حاصل شده است. چون ممکن است این activity ها بر اساس تخیل نوشته شده باشد و تمام تلاش تیم اجرایی هم انجام شود اما به آن وضعیت پایه فرضی که در آغاز برنامه‌ریزی مد نظر بوده دست یافته نشود.

در برخی پروژه ها وضعیت پایه آن‌ قدر دست کم گرفته می‌شود که در همان سال اول که کار شروع می‌شود نصف اهداف پوشش داده می شوند. در هر صورت این موضوع مهمی است که بدانیم base line ما کجا است و باید براساس شاخص ها به صورت مستمر چک شود.

در این رویکرد تاکید شده که باید result ها قابل تبدیل به اهداف قابل سنجش باشند. یعنی قبل از اینکه شما شروع به انجام دادن کاری کنید باید تمام activity ها را بر اساس شاخص‌ها یکبار در base line study چک کنید. مثلا یک وضعیت پایه مفروض را میخواهیم چند درصد زیاد کنیم.

 ریسک یک مفهوم مورد تاکید دیگر در این رویکرد هست . بخش هایی از آن شبیه مفاهیم مدیریت ریسک است و یک تکه فرعی که در هر activity انجام می شود این است که ریسک اینکار چیست ؟ چه چیزهایی ممکن هست که ما را به output ها نرساند؟ مدیر پروژه یا کسی که مسئول اجرای پروژه است موظف هست در دوره های سه ماهه گزارش بدهد که ریسک ها کدامند و کدام ها قابل حل هستند و کدام از اینها میتواند کار را تعطیل کند؟ وقتی مدیر پروژه ریسک ها را ثبت میکند مجموعه ای از ریسک ها در سراسر جهان ثبت می شوند که در کشورهای توسعه یافته یا در حال توسعه ممکن است بسیاری از پروژه ها با آن درگیر باشند و بعد توصیه هایی ارائه خواهید داد یا راه حل هایی را خواهید یافت که این اتفاق برای بقیه تکرار نشود.

مجموعه ای از activity ها یک output را تشکیل می‌دهند و هر activity میتواند یک پروژه یا قسمتی از یک پروژه باشد.

موضوعی دیگری که به شدت در rbm مورد تاکید است M&E (monitoring & evaluation ) است. بخش پایش و ارزشیابی بطور مستمر شاخص های تعیین شده را مورد سنجش قرار می دهد. معمولا هم اینکار را به صورت مشارکتی انجام میدهند یعنی ما participatory monitoring & evaluation به این معنی که مثل بازرسی و رویکرد پلیسی نیست بلکه جلسه ای با مشارکت ذی نفعان برگزار می شود و با گفتگو در خصوص فعالیت ها و بررسی تعهدات، وضعیت پروژه میزان پیشرفت، میزان تغییر در شاخص ها و ریسک های پروژه مشخص می‌شود.

دلیل تفکیک اثر، خروجی، دستاورد مهمتر از خود این تفکیک هست یعنی اینکه چرا من این کار را انجام دادم؟ برای اینکه به جدولی برسم که شفافیت کار را بالا ببرد و بتوان بر اساس آن کل کار را پایش کرد.

ذینفعان از نکته‌های کلیدی این موضوع هستند یعنی نباید مدیر به تنهایی برنامه ریزی کند و انتظار اجرای مناسب را هم داشته باشد. اگر شما از سیستم مدیریت ماتریسی استفاده کنید ذینفعان کاملا نقش خودشان را در قسمت های مختلف میبینند. RBM بیشتر از اینکه یک رویکرد یا نظریه باشد یک چارچوب عمل است، یک مدل تفکر است یعنی اینکه شق القمری انجام نمیدهد ولی در اصل با انجام آن اقدامات خیلی شفاف شده و خوب میتوان آن ها را مانیتور کرد، چون مانیتور میکنید میتوانید لحظه به لحظه ریسک ها را در نظر داشته باشید و از آن ها درس بگیرید یعنی ناخود آگاه با یک منطق ساده قابل فهم برای خیلی از فرهنگ های مختلف طرف هستید. لذا از اینکه برای شما از تکنیک های مختلف برنامه ریزی و تجزیه و تحلیل محیطی مثل swot یا space و یا xوy بگوید، یک تکنیک ساده را معرفی می کند که همه بتوانند به سمت انجام برنامه های توسعه‌ای بروند و به راحتی مستند سازی کرده و نیز از خودشان درس بگیرند .

در مورد اینکه رویکرد RBM در مرحله پیاده سازی استراتژی است یا نه، همانطور که مطرح شد اگر شما IMPACT را در نظر بگیرید خودش به نوعی میتوانند ترجمه به استراتژی شود. با توجه به اینکه mpo قبل از رویکرد مدیریت استرتژیک مطرح شده باید در نظر داشته که اساسا از زمانی مدیریت استرتژیک مطرح شد که نقش محیط بیرون در برنامه ریزی ها اهمیت دو چندان پیدا کرد و گفته شد ما نمیتوانیم دور هم بنشینیم و برنامه ریزی کنیم و به محیط توجه نداشته باشیم. منظور این است در base line study خیلی از چیزها مثل تجزیه و تحلیل محیط به نوعی یک نوع تجزیه و تحلیل محیطی استراتژیک باشد اما در این رویکرد به آن out put گفته می شود نه استراتژی ، ولی گاهی این نتایج شبیه استراتژی هستند یعنی میشود گفت جهت تدوین استراتژی هم کارآمد هستند.

سوال: اگر بخواهیم مسیر آینده پژوهی یا مسیر معقول استراتژی برویم آن مسیر چیست؟ اینگونه است که محیط و روند های آن باید خوب بررسی شوند . بعنوان مثال مسئله بهداشت را نمیتوان بطور مجزا از بقیه مسائل جامعه دید چون در پازلی مرتبط با بقیه مسائل قرار گرفته که باید خوب شناسایی شوند و این مسئله در جریانی از روندها قرار دارد که روندهای مختلف در بهتر یا بدتر شدن آن موثر هستند . این مسیر ، مسیر فهم درست مسئله نیست بلکه مسیر پیاده سازی درست استراتژی هاست .یعنی اگر بخواهیم مسئله را درست بفهمیم باید آینده پژوهی کنیم باید روندها را بشناسیم، تصویرسازی، سناریو پردازی کنیم و سعی کنیم با مدل های مختلف که به عمق مسئله کمک میکند مثل cla مسئله را درست واکاوی و فهم کنیم . در صورتیکه در rbm به شکلی راحت مسئله ای را بیان کرد و گفت آنرا به یکسری output تقسیم میکنم بعد به یکسری OUTCOME و همینطور ادامه میابد در صورتیکه نمیتوان راحت به activity ها که activity یعنی برنامه اقدام یعنی استراتژی ها یا برنامه عملیاتی مربوط به استراتژی ها رسید و باید مسئله را قبل از آن خوب بفهمیم یعنی : یعنی باید مسئله را خوب در سطح فهمید و هم در عمق تحلیل کرد و در افق زمانی به آن نگاه کنیم.

جواب: شما مطلبی را مطرح کردید که ارتباط آینده نگاری را با این میگوید در مدیریت سنتی تصمیم توسط یک نفر و آن هم مدیر گرفته می شد. مدیر در ذهنش گزینه هایی داشته و از بین اونها تصمیم گرفته بود و الان پیاده سازی می کند. این رویکرد در صدد تفکیک و شفاف سازی میان نتیجه ها است و برای آن نیز مراحلی کاملا اجرایی و به زبان ساده ارائه می دهد.

روی بحث تصویرسازی، موضوع impact در این رویکرد خیلی میتواند کمک کند، روی بحث آینده نگاری rbm از حالت activity و کوتاه مدت بودن خارج میشود مدام با OUTCOME ، OUTPUT ،IMPACT ها بازه زمانی را بالا میبرد و عمق تحلیل در برنامه ریزی ها را اضافه میکند.

موضوع بعدی lessons learned یا درس های آموخته هست و همچنین موضوع best practice که در این قسمت نیز معمولا دچار اشتباه و چالش میشویم و بسیار هم مهم هست. بیینید ما یکسری challenge (چالش)داریم که با غر زدن متفاوت هستند.. یعنی به این شکل که همه غر میزنند مثلا از یه نفر در مورد مشکلات پروژه میپرسید میگوید : چرا پول ندادن ؟ یا چرا مهمانسرا ندادن ؟ یا ... از اینجاها شروع میکند و بعد شما باید چک کنید که رفتار سازمانی و مدیریت منابع سازمانی مهم است. یعنی غرغرها را که دسته بندی کنید تازه میشود چیزی شبیه به چالش ! نحوه ی پاسخ به چالشها توسط شما ، میشود lessons learned . یعنی میگوید مدیریت مالی را که باعث چالش در پروژه میشد بعد از 5 سال راهی برایش پیدا کردم که به جای اینکه این کار مرسوم انجام شود کار دیگری انجام دادم. best practice : جاهایی هست که شاهکاری انجام دادید. این best practice ها بین کشورهای مختلف به اشتراک گذاشته میشود. توجه کنید که این رویکرد سیستم را تبدیل به یک سیستم یادگیرنده می کند بدون اینکه کلمه ای در مورد system learning بدانید ، میبینید این concept خودش ، خودش را اصلاح میکند. در مورد نمونه های موفق lessons learned ، best practice های فراوانی وجود دارد یعنی سازمان ملل بصورت سیستماتیک اینها را جمع میکند . خیلی از پروژه های اینها را تولید میکنند و تمام پروژ ها موظف هستند درس های آموخته و چالش ها را ثبت کنند. موضوع مستند سازی نیز برای پروژه ها بسیار مهم است و میتوان به راحتی به پروژه های مشابه در کل دنیا دسترسی یافت و best practice های آنها را بررسی کرد.