

---

## پیشگفتار

یک کارشناس کشاورزی برای سخنرانی درباره جدیدترین ابزارها و فنون کشاورزی به روستایی در غرب آمریکا رفت. همه کشاورزان بجز یک نفر در سخنرانی او شرکت کردند. چند روز بعد وقتی از کشاورز مزبور پرسیدند چرا در سخنرانی شرکت نکرده است، در پاسخ گفت: "من همین حالا هم چیزهای زیادی درباره کشاورزی می‌دانم، ولی در عمل از آنها استفاده نمی‌کنم."

بسیاری از ما هم درست مثل این کشاورز می‌دانیم چگونه باید کارها را به بهترین شکل انجام دهیم، اما از دانسته‌های خود استفاده نمی‌کنیم. گاهی عادت‌ها و روزمرگی‌ها و گاهی هم درخواست‌های ریز و درشت دیگران، سبب می‌شود ما انجام کارهایی را که ضروری می‌دانیم، کنار بگذاریم و به جای آن به امور غیرضروری بپردازیم. گاهی هم تنها به خاطر اینکه انجام کاری را دشوار می‌دانیم، به سراغ کارهای ساده‌تر می‌رویم.

### عدم مدیریت دانش در سازمان‌ها

رفتار سازمان‌ها هم درست مثل افراد است. آنچه سازمان‌های می‌دانند معمولاً فراتر از آن چیزی است که در عمل به کار می‌گیرند. به بیان دیگر سازمان‌ها از همه دانسته‌های خود، استفاده نمی‌کنند. جانکینز<sup>۱</sup> رئیس سابق هیأت مدیره شرکت تگزاس اینسترومنت می‌گفت: "ای کاش شرکت ما از همه آنچه می‌دانست، آگاهی داشت" (اودل و گریسون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). لوپلت<sup>۳</sup> رئیس سابق شرکت هیولت پاکارد هم دقیقاً به همین نکته اشاره می‌کرد. جانکینز و لوپلت تبادل دانش و استفاده از آن را در عمل، بسیار دشوار می‌دانستند و معتقد بودند تنها شمار اندکی از سازمان‌ها می‌توانند در عمل از دانسته‌های خود استفاده کنند. آنها بیش از سایر مدیران دریافته بودند که سازمان‌هایشان انباری بزرگ و پنهانی از دانش‌هایی است که نه شناخته شده و نه مورد استفاده قرار گرفته است.

موضوع بحث این مدیران با مسأله‌ای که کشاورز به آن اشاره می‌کرد، اندکی متفاوت است، ولی هر دو موضوع به یک اندازه مهمند. کشاورز مدعی بود که از دانش خود آگاه است، ولی در عمل از آن استفاده نمی‌کند، ولی جانکینز و لوپلت مشکل اصلی را نه استفاده نکردن از دانش، بلکه عدم آگاهی از آن می‌دانستند. به اعتقاد آنها اگر سازمان‌ها از دانش خود آگاهی داشتند، حتماً از آن برای حل مشکلات بهره می‌گرفتند. از دید رفتار سازمانی هم کشاورز و هم این مدیران درست می‌گفتند. در واقع در همه سازمان‌ها هر دو مشکل تا حدی وجود دارد. سازمان‌ها ناچارند بیاموزند ولی بسیاری از آنها، آنچه را آموخته‌اند، به شکل مؤثر در سطح سازمان منتشر نمی‌کنند و برخی از سازمان‌ها هم که دانش را در سطح سازمان منتشر می‌کنند، مانند کشاورز قصه ما از آن به درستی استفاده نمی‌کنند. در اینجا به مثال‌های دیگری در این زمینه می‌پردازیم.

1. Jerry Junkins

2. O, Dell & Grayson

3. Lew Platt

مدیران اجرایی بخش هوافضای یک شرکت بزرگ با فناوری پیشرفته، در طراحی و ساخت تجهیزات آزمایشگاهی با مشکلات تکراری مواجه بودند. این تجهیزات معمولاً دیرتر از موعد مقرر تحویل داده می‌شد و این تأخیر سبب می‌شد آزمایش محصولات به تعویق بیفتد و هزینه آن بیش از مقدار پیش‌بینی شده باشد. بدین ترتیب محصولات دیر به دست مشتری می‌رسید. این دیرکرد هم باعث نارضایتی مشتری می‌شد و هم درآمد شرکت را کاهش می‌داد.

گاهی اوقات هم آزمایش محصولات به طور کامل انجام نمی‌شد و محصولات معیوب از کارخانه روانه بازار می‌شدند. محصولات معیوب، فرآیند مونتاژ هواپیماها را دچار مشکل می‌کرد و باعث تأخیر و دوباره کاری می‌شد و در موارد نادری هم که تجهیزات به طور کامل و در زمان مناسب ساخته و تحویل می‌شد، هزینه‌های ساخت آن بالاتر از حد پیش‌بینی شده بود و در نتیجه تولید آن برای شرکت مقرون به صرفه نبود.

مشکلات مربوط به تجهیزات آزمایشگاهی تازگی نداشت. برخی مدیران و مهندسان با سابقه و قدیمی سازمان مشکلات مشابهی را در بیست سال گذشته به خاطر می‌آوردند. آنها به یاد داشتند که در گذشته هم گروه‌هایی برای گفتگو با کارکنان طراحی و تولید و بررسی و ریشه‌یابی مشکلات، تعیین می‌شدند و تغییراتی هم در روند طراحی و تولید صورت می‌گرفت، ولی با وجود نظارت بیشتر مدیران، تدوین مقررات تازه یا استخدام کارکنان جدید، همان مشکلات پس از مدت کوتاهی دوباره تشدید می‌شد و این نشان می‌داد که هیچکدام از تلاش‌های قبلی مؤثر نبوده است.

گروهی که به تازگی برای تشخیص ریشه مشکلات تعیین شده بود در جریان بررسی‌های خود پی بردند که چهارده سال پیش هم گروه دیگری این مشکلات را شناخته و در اسناد سازمان به آن اشاره کرده‌اند. یکی از کسانی که برای بررسی مشکلات با او گفتگو شد از قضا یکی از اعضای تیم تحقیقاتی چهارده سال پیش بود که نسخه‌ای از یافته‌ها و توصیه‌های آن تیم را در اختیار داشت. برخی از این توصیه‌ها اجرا نشده بود و برخی دیگر هم اجرا شده بود، ولی اجرای آن تا امروز تداوم نداشت.

بر اساس این اسناد، در آن زمان سازمان به یافته‌ها و آموخته‌های ارزشمندی دست یافته بود که فراموش یا نادیده گرفته شدند. به قول یکی از کارکنان قدیمی: "این آموخته‌ها پس از کلی تعریف و تمجید، کنار گذاشته و به فراموشی سپرده شد." مثال بعدی مربوط به یک شرکت تولیدی است که زمان و هزینه‌های تولید در آن بیشتر از میزان پیش‌بینی شده بود. شرکت گروهی از متخصصان و مدیران ارشد را مأمور بررسی ریشه‌ای مشکلات کرد. پس از سه ماه بحث و بررسی اطلاعات، گروه سه علت اصلی را تشخیص داد.

علت نخست این بود که برنامه زمانی تولید و هزینه‌ها با الزامات رقابتی و الزامات فنی محصولات مطابقت نداشت. مدیران می‌خواستند در حد امکان در هزینه‌ها صرفه‌جویی کنند و در نتیجه اعتباری که به گروه‌های تولیدی اختصاص می‌دادند، کمتر از هزینه‌های واقعی تولید بود.

دومین علت بروز مشکل، عدم انجام تغییرات لازم در مشخصات محصول و یا مدیریت ناکارآمد این تغییرات بود. ویژگی یا سطح عملکردی که بازاریاب‌ها به مشتریان وعده می‌دادند، با آنچه در ابتدا برای تولید محصول تعیین شده بود، تفاوت داشت. در برخی موارد هم مهندسان طراح، ویژگی‌هایی را برای جلب مشتری یا بر اساس پیشنهاد غیررسمی یک مشتری خاص به طرح اولیه اضافه می‌کردند که با ویژگی‌هایی که اعضای گروه طراحی در نظر داشتند، هماهنگ نبود. همین تغییرات کنترل نشده و بدون هماهنگی، منجر به افزایش هزینه‌ها، طولانی شدن زمان تولید و بروز مشکلات فنی می‌شد.

سومین علت بروز مشکل، عدم تأمین منابع و بودجه مقرر و یا در نظر نگرفتن ریسک‌های موجود از سوی مدیران ارشد بود. میزان بودجه و تعداد کارکنان در طی سال کاهش می‌یافت و این در حالی بود که از گروه طراحی انتظار می‌رفت کار را با همان ویژگی‌ها و عملکردی که از ابتدا مقرر شده بود، انجام دهند. این امر گروه مجری پروژه را وادار می‌کرد برای تعجیل در انجام مراحل مختلف کار، دست به ریسک‌های غیرمعمول بزنند و مرتکب اشتباه و دوباره‌کاری شوند.

گروه تحقیقاتی پی برد که نقص در تدوین یک برنامه یکپارچه، اشکال در کنترل تغییرات و نقص در تأمین منابع، دلایل اصلی شکست پروژه‌ها بودند. در همه پروژه‌هایی که مورد بررسی قرار گرفته بودند، دست‌کم یکی از این سه نقص مشاهده می‌شد.

نکته غیرمنتظره و عجیب در تحقیق این بود که گروه بررسی در حین مرور اسناد و سوابق پی برد که این سه مشکل در تحقیقات مشابهی که در دو دهه گذشته در سازمان انجام شده، مشخص شده بود. این بدان معنی بود که شرکت دانش لازم برای عملکرد بهینه را در اختیار داشت، ولی توانایی لازم را برای اجرایی کردن این دانش نداشت. بررسی‌های مکرر و دستیابی به نتایج مشابه، گواهی بر ادعای کشاورز قصه ماست و نشان می‌دهد ادعای او نسبت به نظر جانکینز و لوپلت قابل قبول‌تر است.

حالا به مثال دیگری می‌پردازیم که به دیدگاه جانکینز و لوپلت نزدیک‌تر است. خانم مدیری که به تازگی اولین پروژه مهم خود را به پایان رسانده بود، می‌خواست برخی از آخرین یافته‌های ارزشمند خود را درباره پروژه در اختیار دیگران بگذارد. او در انجام این پروژه با مشکل اعمال تغییرات غیرمجاز در طراحی و تولید، توسط مهندسان مواجه بود. مثلاً در مواقعی که به یک منبع تغذیه ۱۲ ولتی با بازه مثبت و منفی ده درصد نیاز داشتند، مهندسان طراح به این نتیجه رسیدند که بازه تعیین شده برای ۱۲ ولت زیاد است و بهتر است از یک منبع تغذیه ۱۲ ولت با بازه مثبت و منفی ۵ درصد استفاده کنند. همین تغییر کوچک در طراحی، مستلزم افزودن قطعات جدید یا تغییر در طرح اولیه مدار بود. گروه‌های باتجربه و منضبط مجری پروژه برای تشخیص این تغییرات غیرمجاز، و جلوگیری از آنها روش‌های مشخصی دارند. روش ابداعی این مدیر برای تشخیص تغییرات هم شبیه روشی بود که در چندین پروژه دیگر در سایر بخش‌های سازمان مورد استفاده قرار می‌گرفت. مشکل فقط این بود که او از آنچه دیگران مدت‌ها بود در سازمان از آن مطلع بودند و استفاده می‌کردند، آگاهی نداشت. اگر بنا باشد هر کس شخصاً و به طور مستقیم مشغول آموختن درس‌هایی شود که قبلاً بارها آموخته شده‌اند، بار اقتصادی سنگینی بر سازمان‌ها تحمیل خواهد شد.

آنچه گفتیم تنها نمونه‌ای از درس‌هایی است که بارها آموخته شده‌اند، اما هنوز به کار گرفته نمی‌شوند. اینها بازتابی است از دیدگاه جانکینز و پلت مبنی بر اینکه بسیاری از سازمان‌ها نمی‌توانند آنچه را قبلاً آموخته‌اند، به خاطر آورند. با اینکه مدیران فنی مجرب، بارها ضربه این اشتباهات را خورده‌اند، ولی باز هم آنها را تکرار می‌کنند. به نظر می‌رسد سازمان‌ها از به خاطر آوردن دانشی که آموخته‌اند، ناتوانند و اگر هم بتوانند این آموخته‌ها را به خاطر آورند، آنها را به کار نمی‌گیرند.

### مدیریت بهینه دانش، لازمه بقای سازمان‌ها

رقابت‌پذیری سازمان‌ها، امروز بیش از هر زمان دیگری به مدیریت بهینه دانش بستگی دارد؛ به اینکه چه دانسته‌هایی دارند، چگونه از آن استفاده می‌کنند و چگونه دانش خود را با محیطی که به سرعت در حال تغییر است، هماهنگ و با چه سرعتی دانش‌های جدید مورد نیاز خود را کسب می‌کنند. هر سازمانی که "یادگیری" را به شکلی مؤثر بیاموزد و به کار گیرد، جوایز بزرگ بهره‌وری، سرعت و سودآوری را از آن خود خواهد کرد.

مطالعه‌ای که در سال ۱۹۹۷ در صنایع هوافضای آمریکا انجام شد، برداشت‌های جانکینز و لوپلت را درباره ارزش دانش‌هایی که بدون استفاده رها شده‌اند، تأیید می‌کرد. در این مطالعه بر انتشار دانش به دست‌آمده در بخش تحقیق و توسعه در میان کلیه بخش‌های صنعت هوافضا تأکید داشت و این بسیار فراتر از تأکید بر حفظ و انتشار دانش در سطح یک سازمان بود. این مطالعه درباره چالش‌ها و فرصت‌های موجود در سطح خرد و کلان، دستاوردهای زیادی به همراه داشت.

کسانی که انجام این تحقیقات را به عهده داشتند، نشان دادند که کلید نوآوری موفق، انتشار دانش است. آنها همچنین ثابت کردند که نوآوری موفق، بیش از آنکه به تولید دانش جدید متکی باشد، به استفاده از دانش موجود، وابسته است؛ زیرا نوآوری‌های مبتنی بر فناوری بیشتر به صورت تدریجی هستند و نه بنیادی. قدرت جذب و استفاده از دانش درون‌سازمانی و برون‌سازمانی در قابلیت نوآوری و رسیدن

به اهداف کسب‌وکاری اهمیت حیاتی دارد (پینلی<sup>۱</sup> و دیگران، ۱۹۹۷). یافته‌های پژوهش‌های دیگری نیز که به مقوله مدیریت دانش و اهمیت آن در سازمان‌ها پرداخته‌اند، نشان داد که اقتصاد دانش‌بنیان، جایگاه و اهمیت دانش فنی را در هر سازمان ارتقا بخشیده است (اسکاربرو و سوان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹). در واقع در اقتصاد دانش‌بنیان در مقایسه با اقتصاد سنتی، دانش فنی بیش از سرمایه در گردش یا زیرساخت‌ها اهمیت دارد. به بیان دیگر مهم‌ترین دارایی هر سازمان، دانش و مهم‌ترین قابلیت آن، یادگیری است (زاک<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹).

در پاسخ به این پرسش که چرا سازمان‌های امروزی باید در آموختن درس‌هایی برای بهبود کسب‌وکار و نیز به کارگرفتن این درس‌ها، نسبت به گذشته توانمندتر باشند. می‌توان به چند دلیل مهم اشاره کرد. نخست اینکه ظرفیت یادگیری و استفاده از یادگیری، به سرعت در حال تبدیل شدن به یکی از معهود مزیت‌های رقابتی نسبتاً پایدار است. فناوری به سرعت در حال تغییر است. و بازارها بیش از پیش وارد رقابت جهانی می‌شوند. در نتیجه سازمان‌ها باید به سرعت و پیش از رقبای خود مزیت یادگیری نوین را به رسمیت بشناسند، خود را با آن سازگار کنند و از آن بهره‌مند شوند. یکی از مزایای رقابتی یادگیری سریع، سرعت عمل در پاسخگویی نسبت به تغییرات محیط است و سازمان‌هایی که مهارت کمتری در یادگیری دارند، عقب خواهند ماند. دومین دلیل این است که یادگیری و مدیریت دانش درست مانند مالکیت معنوی، سرمایه و نیروی کار ماهر، نوعی دارایی به شمار می‌آید و مسلماً سازمان‌هایی موفق خواهند بود که در استفاده بهینه از دارایی‌های خود از جمله آموخته‌های خویش، از دیگران پیشی بگیرند. سومین دلیل اینکه، فرهنگ یادگیری کارآمد، یک مؤلفه محوری موفقیت سازمان در محیط‌های به شدت در حال تغییر کنونی است. یادگیری کارآمد، حس خوش‌بینی را نسبت به آینده، توانایی رو در رویی با دگرگونی و تمایل برای مواجهه با خطرات را در سازمان‌ها، رشد می‌دهد.

- 
1. Pinelli
  2. Scarborough & Swan
  3. Zack

سازمان‌ها در عرصه رقابت نه تنها باید یادگیرندگانی کارآمد باشند، بلکه باید در استفاده از آموخته‌های خویش، از دیگر سازمان‌ها پیشی بگیرند. به بیان دیگر سازمان‌هایی شانس دستیابی به جوایز بزرگ بهره‌وری، سرعت، نفوذ در بازار و سودآوری را از آن خود خواهند کرد، که بهتر از دیگران قادر به بهره‌برداری از دانسته‌های خویش باشند.

این ادعا را می‌توان درباره همه سازمان‌ها در طول تاریخ از گذشته تاکنون، مطرح کرد. مثلاً آهنگری را در نظر بگیرید که نحوه ساختن تیغه‌ای تیزتر و با دوام‌تر را برای شمشیر، ابتدا نزد یک استاد آهنگر می‌آموزد و سپس از طریق آزمون و خطا، بر آموخته‌های خود می‌افزاید. او می‌تواند برحسب توان خود تا مدتی بازار را در دست گیرد، اما این تا زمانی است که سایر آهنگرها به اسرار وی پی‌برده باشند. اگر سایر آهنگرها هم این دانش را فراگیرند، آهنگر مزبور بخشی از بازار خود را از دست خواهد داد. مثال دیگر در این مورد ایجاد دگرگونی اساسی در فنون جنگاوری و تاکتیک‌های رزمی در اثر استفاده از رکاب اسب بود. سایر جنگاروان یا باید استفاده از رکاب را می‌آموختند و تاکتیک‌های رزمی خود را با آن سازگار می‌کردند، و یا از پا درمی‌آمدند. این مثال‌ها نشان می‌دهد یادگیری و مدیریت دانش همیشه در کسب موفقیت مؤثر بوده است.

با این وجود در گذشته سرعت تغییرات بسیار کندتر بود. عصر مفرغ نزدیک به ۴۰۰۰ سال پیش از میلاد در عراق آغاز شد و تا عصر آهن، یعنی زمان پیدایش نخستین ابزارهای آهنی در هندوستان و یونان در ۳۰۰۰ سال بعد، ادامه یافت. از آن زمان تا ۲۰۰۰ سال بعد یعنی حدود ۸۰۰۰ سال قبل از میلاد، از ابزارهای آهنی مشابه، در اروپای مرکزی، اثری نبود. در این مدت دانش به آهستگی گسترش می‌یافت و از این رو هرکس ذره‌ای از دانش را به دست می‌آورد، می‌توانست تا مدت‌ها از ارزش آن بهره‌مند شود.

ولی امروز فناوری بسیار سریع و با آهنگی نمایی رشد می‌کند. لئوناردو داوینچی نخستین کسی بود که ایده پرواز انسان را به طور جدی مورد مطالعه قرار داد. طرح



اورنیتوپتر<sup>۱</sup> که او در سال ۱۴۸۵ ارائه داد هرگز عملی نشد، ولی بعدها به مفهوم بنیادین ساخت هلیکوپتر تبدیل شد. سیصد سال بعد پس از آنکه بالون هوای گرم مونگولفیر<sup>۲</sup>، با یک گوسفند، خروس و اردک به عنوان مسافر، مورد آزمایش قرار گرفت، اولین پرواز انسان با بالون انجام شد. یکصد سال بعد در سال ۱۸۹۱ نخستین پروازهای گلايدر صورت گرفت. پرواز هواپیماهای با نیروی محرکه برادران رایت یک دهه بعد در سال ۱۹۰۳ انجام شد. امسال [سال ۲۰۰۳] با گذشت تنها صد سال از پرواز برادران رایت، تنها در آمریکا، بیش از ۷۰۰ میلیون نفر با هواپیما مسافرت کردند. پرواز انسان در مدتی کمتر از سیصد سال از رویا به حقیقت پیوست و در قرن بعد، به یک فعالیت روزمره در سراسر جهان تبدیل شد. پرواز انسان که نسبت به ذوب آهن و آهنکاری، فناوری بسیار پیچیده‌تری است، در یک‌دهم زمان آن، همه‌گیر شد.

آهنگ این پیشرفت‌ها همچنان در حال سرعت گرفتن است... این شتاب ناشی از بر هم کنش چندین عامل است؛ عواملی با پیامدهای عمیق که به سادگی نمی‌توان از آنها اجتناب کرد و یا از اثراتشان کاست.

نخست اینکه سرعت تغییرات فناوری، چرخه عمر محصول را کاهش می‌دهد و الگوهای کسب‌وکار را مختل یا منسوخ می‌کند. یک نمونه خوب برای این ادعا، چرخه عمر قطعات الکترونیکی است. تا سی سال قبل یک قطعه الکترونیکی معمولی تا پانزده سال بعد از ورود به بازار، قابل خرید بود. ده سال قبل، یک قطعه معمولی احتمالاً در عرض سه تا پنج سال در دسترس قرار می‌گرفت و امروز، یک قطعه معمولی را تنها تا هجده ماه پس از تولید آن می‌توان خرید.

سی‌وهشت سال طول کشید تا بازار رادیو به پنجاه میلیون کاربر ارتقا یابد، در حالی که برای تلویزیون، این مدت تنها سیزده سال بود و برای اینترنت تنها چهار سال. آهنگ تغییرات هر روز شتاب بیشتری می‌گیرد و به دنبال آن قابلیت سازمان‌ها برای یادگیری و سپس مدیریت مؤثر آنچه می‌آموزند، هر روز اهمیت بیشتری می‌یابد.

---

1 .Ornithopter  
2 .Montgolfire

اینترنت، این انقلاب منحصر به فرد در فناوری، تأثیری چشمگیر بر الگوهای کسب‌وکار داشت. آژانس پروژه‌های پیشرفته دفاعی (دارپا)<sup>۱</sup> برای راه‌اندازی اولیه اینترنت در سال ۱۹۶۸ قراردادی را امضا کرد. در سال ۱۹۷۰ اینترنت بسیار محدود بود، اما امروزه حدوداً ۵۵۰ میلیون میزبان و بالغ بر دو میلیارد کاربر دارد. در سال ۱۹۹۴ برای نخستین بار امکان خرید اینترنتی با استفاده از رایانه‌های شخصی فراهم شد. چندی نگذشت که سایت‌هایی مانند ای‌بی<sup>۲</sup> و آمازون هم استفاده از این شیوه را آغاز نمودند. تا سال ۱۹۹۹، حجم خرده‌فروشی از طریق اینترنت به ۲۰ میلیارد دلار رسید. در عرض کمتر از پانزده سال، تجارت الکترونیک از یک مفهوم اولیه به یک شیوه مقبول و متداول در سراسر جهان تبدیل شده است.

آمازون با استفاده از اینترنت، نحوه فروش کتاب را متحول کرد. این شرکت در سال ۱۹۹۴ پایه‌گذاری شد، نخستین کتاب خود را در سال ۱۹۹۵ به فروش رساند و ده سال بعد در سال ۲۰۰۵، درآمد آن به ۸/۵ میلیارد دلار رسید. یک سال بعد میزان فروش کتاب در آمازون مساوی یا بیشتر از فروش بسیاری از فروشگاه‌های زنجیره‌ای مانند "بی‌دالتون"<sup>۳</sup> و "بارنس اند نوبل"<sup>۴</sup> بود. در حال حاضر آمازون عملیات تجارت الکترونیک را برای برخی از کتابفروشی‌های بزرگ انجام می‌دهد. به نظر می‌رسد که سرعت سازگاری با اینترنت در صنعت فروش کتاب بسیار بالا بوده است و در واقع در این عرصه تجارت الکترونیک به سرعت به یکی از عوامل اصلی ایجاد، شکل‌گیری و نابودی بسیاری از الگوهای کسب‌وکار تبدیل شده است.

در صنعت هوافضا شتاب تغییرات فناوری از این هم بیشتر است. در این صنعت کنار گذاشته شدن یک قطعه قبل از انجام فرآیند طراحی، یا پیش از سفارش اولین قطعه‌ها برای تولید، موضوع چندان عجیبی نیست. مهندسان هوافضا در حین طراحی محصول باید امکان منسوخ شدن قطعات را مد نظر قرار دهند. آنان به جای تأکید بر

1. Defence Advanced Research Projects Agency (DARPA)

2. eBay.com

3. B. Dalton

4. Barnes & Nable

عملکرد کنونی قطعه، باید عملکرد قطعاتی را در نظر بگیرند که هنوز در بازار نیستند یا حتی طراحی هم نشده‌اند.

کوتاه شدن دوره دسترسی به یک قطعه به این دلیل است که فناوری به سرعت طرح‌های مختلف را از رده خارج می‌کند. گاهی خود قطعه به دلیل معرفی قطعه‌ای جدیدتر، مؤثرتر یا قدرتمندتر به بازار، از دور خارج می‌شود و گاهی هم دلیل منسوخ شدن قطعه آن است که تحول در فناوری تولید، امکان عرضه محصولاتی بسیار ارزان‌تر را با اعمال تغییراتی جزئی فراهم می‌کند. برخی اوقات دلیل این امر، ترکیب قطعه منسوخ شده با سایر قطعات قابل اطمینان‌تر، کم‌مصرف‌تر، کوچک‌تر و ارزان‌تر است.

کوتاه شدن دوره دسترسی هم به نوبه خود، چرخه‌های مداوم تغییر در طراحی محصولات و سامانه‌هایی را که از قطعات مورد نظر استفاده می‌کنند، امکان‌پذیر یا ناگزیر می‌سازد.

بنابراین کاهش چرخه دسترسی به قطعات، یکی از دلایل مهم چرخه عمر محصول است. به عنوان مثال چرخه عمر یک گوشی تلفن همراه معمولی، در حال حاضر، نزدیک به هجده ماه است. کوتاه‌تر شدن چرخه‌های عمر محصول، به نوبه خود باعث از بین رفتن الگوهای کسب‌وکار می‌شود.

سرعت فزاینده دگرگونی فناوری، آهنگ کنار گذاشته شدن الگوهای کسب‌وکار را حتی سریع‌تر هم می‌کند. اینترنت فرصت بازتعریف خرده‌فروشی را برای آمازون و ای‌بی و سایرین فراهم آورد و خرده‌فروشی‌های سنتی را وادار به سازگاری سریع با تغییرات کرد. اینترنت همچنین اطلاعات بیشتری را در اختیار خریداران خودرو گذاشت و از این طریق قدرت خرید آنها را بالا برد. به عنوان مثال همسایه من تویوتای جدید خود را به صورت اینترنتی خریداری کرد و تنها یک بار آن هم برای تحویل گرفتن خودرو به فروشنده‌گی مجاز محل مراجعه کرد. او همه مراحل انتخاب و سفارش خودروی خود را به صورت اینترنتی انجام داد.

به اعتقاد کارشناسان این صنعت، دوران معاملات سنتی خودرو به پایان رسیده است. فروشندگان محلی، دیگر مجبور به حمل خودروهای تحویل فوری خود نیستند.

فروشنندگان سنتی جای خود را به مشاورانی می‌دهند که خریداران را برای خرید مستقیم از تولیدکننده، راهنمایی می‌کنند. تولیدکنندگان هم می‌توانند به جای تولید و انبار کردن حجم بزرگی از کالاهای مختلف و سپس توزیع آن در سراسر کشور، تولید خود را با سفارش‌هایی که می‌گیرند، هماهنگ کنند. سرمایه‌فروشنده‌ها دیگر برای حفظ موجودی مشخص از کالا و انبار آنها، راکد نخواهند ماند. در نتیجه قیمت‌ها کاهش خواهد یافت و این امر به خریداران این توانایی را می‌دهد که دقیقاً همان چیزی را که می‌خواهند، سفارش دهند و بهای کمتری هم بپردازند.

دوم اینکه توسعه چشمگیر ارتباطات جهانی تقریباً بلادرنگ، ضرورت مدیریت کارآمد و مؤثر دانش را در سازمان‌ها از همیشه حیاتی‌تر کرده است. در قرن نوزدهم، بروز خشکسالی در فرانسه تأثیر چندانی بر قیمت گندم در انگلستان نداشت، ولی هر تغییری که امروز صبح در میزان خشکسالی بروز کند، همین امروز بعدازظهر بر قیمت‌های گندم تأثیر خواهد گذاشت. دلالت کالا، کشاورزان غلات و تولیدکنندگان محصولات غلات باید بیاموزند که نسبت به اطلاعات جدید دریافتی از سراسر جهان، واکنش به موقع و درست نشان دهند.

تأثیر ارتباطات جهانی به بخش خاصی از دانش، مثلاً احتمال بارندگی، محدود نمی‌شود. حجم گسترده‌ای از دانش که گوگل و ویکی‌پدیا در اختیار مردم قرار می‌دهند، در نظر بگیرید. گوگل برای انتقال نسخ الکترونیکی میلیون‌ها جلد کتاب به اینترنت، با دانشگاه میشیگان، هاروارد و چندین کتابخانه دیگر همکاری می‌کند. بعضی‌ها از همین الآن برای روزی برنامه‌ریزی می‌کنند که کل دانش بشری به معنای دانش غیرمستتر (عینی) همراه با اطلاعات مجازی، و همین‌طور کلیه دیدگاه‌ها، فرض‌ها، استنباط‌ها و تفسیرهایی که در میلیون‌ها کتاب و نوشته دیگر آمده، از طریق اینترنت در دسترس همگان قرار گیرد.

تغییر در ارتباطات جهانی، الگوهای سنتی آموزشی را نیز به کلی دگرگون ساخته و این امر به نوبه خود در حال زیر و رو کردن انتظارات نیروی کار از آینده است. در هنگام اسکان و پراکنده شدن نخستین مهاجران در سراسر آمریکا، آموزش کودکان بیشتر در خانه یا مدارس کوچک انجام می‌شد. بسیاری از پدران ما که در تدوین

قانون اساسی مشارکت داشتند، تحت آموزش معلمان خانگی بودند. بعدها با افزایش تراکم جمعیت و گسترش دیوان‌سالاری، آموزش عمومی تبدیل به یک نظام همگانی شد که بدون توجه به نیازهای خاص، روش یکسانی را برای آموزش به همه کودکان به اجرا درآورد. ولی اخیراً ورق برگشته است. دانشگاه‌های مهم، امکان دریافت مدارک بسیار معتبر کالج را به صورت اینترنتی فراهم کرده‌اند. ام‌آی‌تی<sup>۱</sup> فهرستی از منابع و رئوس مطالب بیش از ۱۸۰۰ دوره آموزشی را روی اینترنت قرار داده است. دانشگاه ییل<sup>۲</sup> نیز به پیروی از ام‌آی‌تی در حدود ۴۰ دوره آموزشی خود را روی اینترنت قرار داده و این روند را به سرعت ادامه می‌دهد.

این دگرگونی در عرصه ارتباطات و آموزش، بر جهان‌بینی اشخاصی که سازمان‌های فردا را تشکیل می‌دهند، اثرگذار است. به یک مثال شخصی در این زمینه توجه کنید. وقتی پسرم چهارده سال داشت، نزد من آمد و پرسید آیا چیزی از همجواری هسته‌ای به خاطر دارم یا خیر. گفتم احتمالاً چیزهایی در این مورد در کلاس‌های فیزیک دانشگاه خوانده‌ام، ولی مدت‌هاست که آنها را فراموش کرده‌ام و احتمال می‌دهم که آموخته‌هایم تاریخ گذشته باشند. آدم سری تکان داد، از اتاق بیرون رفت و دو ساعت بعد برگشت و گفت که در حال چت کردن با کسی بوده که در اواخر دهه ۱۹۴۰ بر روی اولین آزمایش‌های همجواری هسته‌ای کار کرده است. پاسخ من این بود: "آدام، به چیزی که می‌گویی دقت کن. ممکن است سنی از من گذشته باشد، اما درباره اینترنت چیزهای زیادی می‌دانم. از کجا می‌دانی که این شخص، همانی بوده که ادعا کرده؟" آدام توضیح داد که به وبگاه ام‌آی‌تی رفته و سؤال خود را پرسیده است. در آنجا او را به چت‌رومی راهنمایی کرده‌اند که بتواند پاسخ بهتری برای سؤال‌هایش بیابد. یکی از اشخاصی که در آن چت‌روم بوده اظهار می‌کند که درگیر اولین پژوهش‌ها در این زمینه بوده است. من باز هم گفتم که اشخاص در چت‌روم، هر ادعایی می‌کنند. آدام پاسخ داد که در حین چت کردن با این فرد، صفحه دیگری را باز کرده، تا نام فرد مورد نظر، ارجاعات به چند مقاله وی و پژوهش اولیه او را پیدا

---

1. Massachusetts Institute of Technology (MIT)

2. Yale

کند و سپس چند سؤال خاص و فنی از وی پرسیده و برخی از پاسخ‌های او را با منابع مرجع، مقایسه کرده و نتیجه گرفته، که این شخص همان کسی بوده، که ادعا می‌کرده است. بدین ترتیب آدام توانست ظرف مدت کوتاهی جواب خود را پیدا کند. این تجربه یک پیش‌داوری را برای او به همراه خواهد داشت. او هر وقت برای کار به سازمانی مراجعه کند، تصور می‌کند آگاهی یافتن از هر مطلب ضروری، ظرف مدت کوتاهی امکان‌پذیر است. این باور بر انتظاراتی که وی از رفتار سازمان، به عنوان یک مجموعه دارد، اثرگذار خواهد بود.

سومین عاملی که به قابلیت یادگیری و مدیریت دانش سازمانی، اهمیتی بیش از همیشه بخشیده، رقابت جهانی است. چند سال پیش می‌خواستم کتابی با عنوان "کالبدشناسی یک پیروزی" <sup>۱</sup> را بخرم. به کتابفروشی محلی سری زدم، گفتند کتاب کمیاب است. رقیب این کتابفروشی، فروشگاه دیگری در آن سوی شهر بود، که مراجعه به آن هم ثمری نداشت. حدود پنج سال بعد، تصمیم گرفتم که برای یافتن کتاب یکبار دیگر تلاش کنم. به کتابفروشی مشابهی رفتم، ولی پاسخ همان بود. یک کتابفروشی اینترنتی را امتحان کردم که بی‌فایده بود. به پیشنهاد یک دوست، به شبکه سراسری کتابفروشی‌ها سر زدم و نام کتابفروشی‌های مختلفی را در آمریکا، انگلستان و هندوستان یافتم، که با کمال میل آماده فروش نسخه‌ای از این کتاب به من بودند. می‌توانستم قیمت و شرایط کتاب‌ها را با هم مقایسه، و نسخه‌ای از کتاب را با بهترین شرایط، به قیمت ۲/۵۰ دلار به اضافه ۲/۰۰ هزینه حمل، خریداری کنم. قیمتی که ای‌بی برای کتاب‌های نو ارائه می‌کرد، نیز با کتابفروشی‌های محل من، قابل مقایسه بود. امروزه، کتابفروشی‌های مشهور محل من با هزاران فروشنده کتاب‌های نو و دست دوم در سراسر جهان، در حال رقابت هستند. در این میان کتابفروشی‌هایی به بقای خویش ادامه می‌دهند، که سازگاری با محیط به‌شدت در حال دگرگونی را بیاموزند و آموخته‌های خویش را در این زمینه به کار گیرند.

نکته چهارم اینکه دانش هر روز بیشتر و بیشتر به یک کالای فاسدشدنی تبدیل می‌شود. آهنگر روستایی ممکن بود بتواند دانش خود را از کسب‌وکار یک عمر حفظ

---

<sup>1</sup> Anatomy of a Win

کند و در واقع با خود به گور ببرد. در این صورت باید کس دیگری پیدا می‌شد که به این دانش پی ببرد تا بتواند کار آهنگر را ادامه دهد. اما آهنگرهای امروزی باید مرتب دانش و فنون جدید را در رابطه با کار خود فراگیرند. دانش‌هایی مانند کالبدشناسی و تأثیر آن بر فنون نعل‌بندی، اثرات محیط و زمین بر سُم اسب، و همینطور اطلاعات جدید درباره کوره‌های کوچک‌تر و قابل‌حمل‌تر با کارایی بالاتر، مواد سبک‌تر و محکم‌تر برای ساخت نعل اسب و صدها دانش دیگر، هر روز بر فهرست دانسته‌های ضروری آهنگران اضافه می‌شود. سرعت تغییر در اغلب حوزه‌ها زیاد است و در هر چرخه دگرگونی، بخشی از آموخته‌های گذشته منسوخ و بخشی دیگر مهم و ضروری می‌شوند. با اینکه اهمیت دانش هرگز به این حد نبوده است، اما در عین حال دانش کالایی فاسدشدنی محسوب می‌شود. سازمان‌ها باید دانش مورد نیاز خود را با سرعت فراگیرند و به کار بندند و علاوه بر این آماده باشند تا به محض اتمام تاریخ انقضای هر دانش آن را کنار بگذارند و به سراغ دانش جدیدتر بروند.

نمونه‌های بالا، چند پرسش اساسی را مطرح می‌کند. سازمان‌ها چگونه می‌توانند ارزش آموخته‌های خود را به درستی تشخیص دهند. چطور می‌توانند دانش مورد نیاز خود را کسب یا در صورت لزوم بازیابی کنند؟ آیا بخشی از دانش‌های قدیمی و بلا استفاده، همچنان برای مدتی طولانی در سازمان باقی می‌مانند؟ یا فایده آنها نادیده گرفته می‌شود؟ و در نهایت اینکه درس‌هایی که از مدیریت دانش آموخته‌ایم، چیست و مدیران چگونه می‌توانند از این درس‌ها برای راه‌اندازی سازمان‌هایی که یادگیری سریع‌تری دارند، استفاده کنند؟

### پیش‌زمینه‌ها و سوابق نگارنده

پاسخ‌های من به این پرسش‌ها، هم از صنعت گردآوری شده و هم از تجارب آموزشی. این تجربیات موازی و در عین حال کاملاً متفاوت، مرا در تلاش برای درک رفتار سازمانی یاری داده‌اند و نقاط قوت و ضعف هر روش را به من یادآوری کرده‌اند.

من به عنوان مهندس، مدیر پروژه و مدیرکل دارای بیش از سی سال تجربه کاری در سازمان‌های پیچیده هوا فضا هستم. این تجربیات مرا به درک خوبی از نحوه رفتار سازمان‌ها، تحول آنها، چگونگی سازگاری کارکنان با این تحول و در عین حال نحوه تأثیر کارکنان بر شکل‌گیری سازمان، رسانده است.

دوم اینکه تجارب من در دنیای واقعی با تحصیلات علمی تکمیل شده است. تحصیل در رشته مهندسی برق، کارشناسی ارشد در ام‌بی‌ای، کارشناسی ارشد و دکترا در توسعه منابع انسانی مرا با مبانی نظری فرهنگ و رهبری در سازمان‌های پیچیده آشنا کرده است. تلفیق تجارب حرفه‌ای و صنعتی با تحصیلات و پژوهش‌های نظری، دیدگاه مرا نسبت به چگونگی کسب دانش و به‌کارگیری آن در سازمان‌ها، فنی‌تر کرده است.

بنا بر توصیف هنری مینتزبرگ<sup>۱</sup>، در کتاب "پی‌ریزی سازمان‌ها"<sup>۲</sup> (مینتزبرگ، ۱۹۷۹)، سروکار سازمان‌های پیچیده با "نوآوری سطح بالا" است. این نوآوری در سازمان‌های فضایی، شرکت‌های پیشروی فیلمسازی، کارخانه‌های تولیدکننده نمونه‌های اولیه<sup>۳</sup> پیچیده یا شرکت‌های جامع پتروشیمی، ضروری است. این نوآوری در کارگروه‌ها (گروه‌های موردی<sup>۴</sup>) شکل می‌گیرد که از کارشناسانی از رشته‌های علمی مختلف تشکیل شده‌اند و روی یک پروژه واحد کار می‌کنند. سازمان‌هایی از این دست پیوسته با اطلاعات جدید روبرو می‌شوند و باید خود را با آنها سازگار کنند. آنها باید یادگیرندگانی فعال و بالیاقت باشند. چنین سازمان‌هایی برای بقای خود ناگزیرند از آنچه آموخته‌اند، به نحوی شایسته بهره‌برداری کنند.

مسئولیت‌های کاری و صنعتی من مستلزم برخورد نزدیک درون‌سازمانی و برون‌سازمانی با گروه‌های توسعه مهندسی و تولیدی در سازمان‌های پیچیده است. برخی از این گروه‌ها در پروژه‌های بزرگی چون ایستگاه فضایی بین‌المللی، مجموعه ماهواره‌های ایریدیم، شبیه‌سازهای ناوبری هوایی و شبکه‌های ارتباط جهانی با

1. Henry Mintzberg

2. Structuring of Organizations

3. Prototype

4 Ad hoc



گروه‌های دیگر، همکاری داشتند. من به عنوان یک فرد مستقل با این گروه‌ها همکاری می‌کردم و این برای من فرصتی برای مشاهده یک رفتار گروهی و سازمانی نه‌چندان مطلوب بود؛ آن هم از افراد حقیقتاً پُرانگیزه و توانا که در اغلب اوقات رفتارهای حرفه‌ای درخشانی داشتند.

به عنوان فردی باتجربه، تلاش می‌کردم در کارآمدتر کردن فعالیت‌های کاری سازمان‌ها و اجتناب از مشکلات تکراری، تأثیر مثبتی داشته باشم. این تلاش‌ها گاهی موفق بود و گاهی هم به موفقیت منجر نمی‌شد. من به دنبال ایجاد فرهنگ و زیرساخت لازم برای ارتقای یادگیری سازمانی بودم. به عنوان یکی از اعضای شوراهای صنعتی، شاهد تلاش‌های مشتریان، شرکت‌های هم‌تا و تأمین‌کنندگانی بودم که با مشکلات مشابهی درگیر بودند.

من فراز و فرودهای یادگیری سازمانی را در سازمان خود و سایر سازمان‌ها از نزدیک دیده‌ام. این تجارب، موفقیت‌ها و ناکامی‌ها، درس‌های زیادی را درباره نحوه یادگیری سازمانی و مدیریت آن، به من آموخته است.

مطالعات دوره دکترا نیز مرا به کاوش در ادبیات مدیریت دانش، سامانه‌های اطلاعاتی و رفتار سازمانی سوق داد. در آن میان، بویژه آثار داوِنپورت<sup>۱</sup>، پروساک<sup>۲</sup>، لئونارد<sup>۳</sup> و براون<sup>۴</sup> تأثیر زیادی بر من داشت. تمایل برای تقسیم‌بندی مفاهیم و ساختارهای یادگیری سازمانی گرچه در بخشی از این ادبیات دیده می‌شد، ولی خوشبختانه تمامی آن را در بر نمی‌گرفت. تجارب کاری واقعی مرا به سمت این باور سوق می‌داد که برای درک و بررسی بهتر چالش‌های دنیای واقعی، باید برهم‌کنش میان ساختارها و مفاهیم را در نظر گرفت.

به کرات ثابت شده اشخاصی که بینشی میان‌رشته‌ای دارند، از کسانی که دارای بینشی محدود هستند، تأثیرگذارتر و قدرتمندترند، و سازمان‌هایی که راهبردهایی

---

<sup>1</sup> Thomas Davenport

<sup>2</sup> Prusak

<sup>3</sup> Leonard

<sup>4</sup> Brown

کل نگر را تدوین و استفاده کرده‌اند، نیز از آنهایی که راهبردهایی تک‌بعدی دارند، موفقیت بیشتری داشته‌اند.

از این رو، الگوی مدیریت دانش سازمانی پیشنهادی این کتاب، ریشه در چشم‌اندازی میان‌رشته‌ای دارد؛ چشم‌اندازی که برخی از صاحب‌نظران دیگر هم استدلال‌هایی برای آن داشته‌اند. به عنوان مثال، داوِنپورت (۱۹۹۷) در دفاع از "مدیریت کل‌نگر اطلاعات" با توجه به راهبرد، سیاست، فرهنگ و فرایندها، و نیز معماری اطلاعات سخن گفته بود. او ابتدا کار خود را در زمینه فناوری اطلاعات آغاز کرد و بعدها احتمالاً به دلیل پی بردن به اهمیت اثرات رفتاری و محیطی سازمان بر مدیریت اطلاعات، حوزه علاقه‌مندی‌های خود را به موضوعات گسترده‌تر دانش سازمانی تعمیم داد. این کتاب بر مبنای استدلال داوِنپورت در زمینه درک پویایی فرهنگی و تأثیر خودآگاه یا ناخودآگاه آن در مدیریت دانش سازمان‌ها، نوشته شده است. الگوی دانش سازمانی توصیف شده در این کتاب مبتنی بر چشم‌اندازی فرهنگی است که به نحو مقتضی با ابعاد فناوری اطلاعات مرتبط شده است. خط سیر این کتاب با مسیر آغازین داوِنپورت متفاوت است، ولی مقصدی مشابه آن دارد.

الگوی پیشنهادی این کتاب به نحوی فریبنده ساده است و در عین حال، استقرار موفقیت‌آمیز آن بسیار چالش‌برانگیز است. چند سال پیش، در یکی از معاینات سالانه پزشکی، از پزشک خود بهترین راه کاهش بیست پوند وزنی را که سال پیش اضافه کرده بودم، پرسیدم. توصیه او که فردی آرام، کارآمد و عملگرا بود، با مسؤولیتش تناسب زیادی داشت. او گفت: "ساده است، بهتر بخور، کمتر بخور، بیشتر کار کن." احتمالاً وی سرافکندگی را از چهره من خواند، زیرا با کمی تمسخر اضافه کرد: "اگر دنبال یک راه میان‌بر هستی، از نان سفید، پاستا، سیب‌زمینی، شکر و غیره، که بدنت آنها را با سرعت بیشتری تجزیه و به صورت چربی ذخیره می‌کند، پرهیز کن. ولی اگر فقط بهتر بخوری، کمتر بخوری و بیشتر کار کنی، موفقیت پایدارتری خواهی داشت." توصیه دکتر ساده بود، ولی انجامش برای شخصی مثل من، که معتاد کربوهیدرات‌ها و تنبلی است، آسان نبود. الگوی مدیریت دانش سازمانی توصیف‌شده

در این کتاب، نیز مفهومی ساده دارد ولی پیاده‌سازی آن برای سازمان‌ها چندان آسان نیست.

## موضوعات محوری

محورهای مورد بحث کتاب ساده هستند، گرچه به‌کارگیری آنها چندان آسان نیست. فرض‌های بنیادین عبارتند از:

- **یادگیری و تبادل دانش سازمانی، اجتناب‌ناپذیر است. این امر، چه مدیریت بشود و چه نشود، رخ می‌دهد.** اشخاص دانسته‌هاشان را با خود به سازمان می‌آورند، از تجارب خویش می‌آموزند، و دانش خویش را با دیگران به اشتراک می‌گذارند. هنجارها و جهان‌بینی جمعی سازمان، ثمره یادگیری جمعی از تجارب گذشته سازمان هستند. به بیان دیگر آموخته‌های پیشین عملاً بر کارکنان فعلی، تحمیل می‌شود. روال‌ها و فرایندهای کاری نیز دانش کسب‌شده در گذشته را اخذ می‌کنند و در دسترس قرار می‌دهند. تمامی این فعالیت‌ها، صورت‌هایی از مدیریت دانش سازمانی هستند که در هر سازمانی رخ می‌دهد.
- **دانش سازمانی اگر مدیریت نشود، هیچ تأثیر مثبتی ندارد و یا حتی می‌تواند خطرناک و مخرب باشد.** ممکن است کارکنان به جای تبادل دانسته‌های خود با دیگران از آن به عنوان نوعی ابزار قدرت، برای کسب امتیاز شخصی استفاده کنند. هنجارهای اجتماعی سازمان، ممکن است بر باورها و تجارب نادرستی بنا شده و با محیط فعلی سازمان، ارتباطی نداشته باشند. روال‌ها و فرایندهای کاری ممکن است تاریخ‌گذشته یا حتی نادرست باشند. از این رو، احتمال استفاده نادرست و یا ناکافی از دانش وجود دارد. بدتر اینکه دانش سازمانی ممکن است کارکنان را به انجام رفتارهای مخرب و زیان‌آور تحریک کند.

- دانش سازمانی را می‌توان درک و مدیریت کرد. مدیران قادرند بر نحوه یادگیری سازمانی و چگونگی به‌کارگیری آموخته‌ها در سازمان، اثرگذار باشند. مدیران سازمان می‌توانند سازمان خود را در مسیر تحول و بالندگی، به سمت رشد توانایی مدیریت دانش رهنمون شوند.

موضوع کتاب این است که پس از تولید دانش، نحوه کسب، ذخیره‌سازی و استقرار آن در سازمان‌ها چگونه است. این کتاب الگویی را برای درک محل استقرار دانش در درون سازمان، نحوه ذخیره‌سازی و چگونگی بازیابی آن پیشنهاد می‌کند، و مهم‌تر از همه نشان می‌دهد که مدیران سازمان، چگونه می‌توانند سازمان را در بهره‌برداری مؤثرتر از دانسته‌های خود، یاری کنند. آگاهی از آنچه موضوع این کتاب نیست، می‌تواند به اندازه اطلاع از موضوع آن، مفید باشد.

این کتاب، درباره نحوه کسب دانش نیست. وقتی دانش برای نخستین بار پا به عرصه می‌گذارد، سازمان‌ها آن را از منابع بیرونی کسب می‌کنند. آنها دانش را از تجارب خود، از طریق برهم‌کنش با محیط اطراف، نظارت بر دیگران در محیط کاری، جذب دانش سایر شرکت‌ها یا اشخاص می‌آموزند. برخی سازمان‌ها هم از طریق پژوهش هدفمند، دانش جدیدی را خلق می‌کنند. کسب دانش، تلاشی پیچیده و مبتنی بر موقعیت است. بررسی نوآوری‌ها درک ما را از نحوه کسب دانش توسط سازمان‌ها، گسترده‌تر می‌کند. اما در هر حال تأکید این کتاب بر نحوه کسب دانش نیست، بلکه بر آن است که سازمان‌ها پس از کسب دانش، با آن چه می‌کنند، آن را در کجا نگهداری و چگونه توزیع می‌کنند.

علاوه بر این، کتاب در پی آن نیست که کیفیت یا ارزش نسبی بخش معینی از دانش را با بخشی دیگر مقایسه کند. ارزش هر بخش از دانش، تابعی است از موقعیت، مسائل مورد علاقه در آن زمان، و شاید هم تا حدودی شانس و اقبال. ارزش دانش را باید مثل زیبایی، از دید ناظر آن بررسی نمود. این کتاب بر نحوه تحریف اطلاعات تأکید دارد و نه بر ارزش ذاتی آن.

علاوه بر این، کتاب حاضر به ماهیت دانش نمی‌پردازد. گرچه تعاریفی برای ماهیت دانش ذکر شده تا مبنایی را برای مفاد کتاب فراهم آورد، ولی هدف کتاب ارائه تعریفی جامع و مانع از دانش نیست.

### رویکردهایی به مدیریت دانش

مدیریت دانش سازمانی، عرصه‌ای متنوع است که چشم‌اندازهای زیادی را شامل می‌شود، اما به طور کلی می‌توان آن را از سه منظر بررسی کرد؛ از منظر فناوری، ساختار سازمانی، و محیط.

اگر از منظر فناوری به مدیریت دانش نگاه کنیم، به اهمیت فناوری اطلاعات در ذخیره‌سازی و تبادل دانش پی می‌بریم. ظرفیت بالای ذخیره‌سازی، ابزارهای مدیریت پایگاه‌های داده، و موتورهای جستجو، سازمان‌ها را قادر به ذخیره، جستجو و بازیابی حجم گسترده‌ای از اطلاعات کرده، که هرگز در تصور ما نمی‌گنجید. شبکه‌های ارتباطی، به سازمان‌ها این توانایی را داده که مقادیر عظیمی از اطلاعات را از فواصل دور به اشتراک بگذارند و از این طریق، دانش را سریع‌تر از همیشه در اختیار شمار بیشتری از مردم قرار دهند. حامیان این دیدگاه مدعی هستند که پیشرفت‌های فناوری امروز، راهکارهایی را در اختیار می‌گذارد که سازمان را قادر به کسب، حفظ، توزیع و بسط دانسته‌های خویش می‌سازد.

دیدگاه فناوری بر چند فرضیه کلیدی استوار است. فرضیه اول، اینکه می‌توان اطلاعات مهم سازمانی را، بدون آنکه بر ارزش آن آسیب معناداری وارد شود، به شکلی رمزگذاری نمود که قابل ذخیره‌سازی باشد. شاید بتوان پذیرفت که دانش مربوط به قابل اطمینان بودن محصول، مهم است و امکان کد نمودن آن نیز وجود دارد، ولی یقیناً جای بحث است، که بتوان دانش مربوط به رضایت مشتری را بدون آن که غنا و جزئیات ارزشمند آن دچار نقصانی معنادار شوند، به داده‌های آماری تقلیل داد. دومین فرض این دیدگاه آن است که کسب، ذخیره‌سازی و بازیابی دانش، کلی‌ترین چالش‌ها در این زمینه هستند. کوتاه‌سخن آنکه در این دیدگاه، مدیریت

دانش سازمانی به تبادل داده محدود می‌شود. دیدگاه فناوری، در این چالش‌ها، به شناسایی دانش یا کد نمودن آن به صورتی قابل ذخیره‌سازی، بدون کاهش ارزش محتوای آن نمی‌پردازد. این دیدگاه، به عوامل اجتماعی و سیاسی مؤثر بر نحوه تفسیر یا بهره‌برداری از داده ذخیره‌شده نیز اشاره‌ای نمی‌کند. سومین فرضیه که بسیاری از حامیان فناوری آن را رد می‌کنند، این است که خود دانش را باید با ابزارهای موجود مدیریت دانش، تطبیق داد؛ حتی اگر این کار منجر به تحریف شدید آن شود. گاهی اهمیت مسائل جانبی که بخشی از دانش را احاطه کرده، ممکن است از خود دانش بیشتر باشد، ولی در این دیدگاه اگر نتوان آن را به راحتی به محدودیت‌های حاکم بر ابزارهای موجود خوراند، این بخش از اطلاعات، دور ریخته خواهد شد. در بخش‌های بعدی، ضمن مباحث مربوط به "آرشیوها" به این فرضیات و اعتبار آنها خواهیم پرداخت.

بر اساس ادعای دیدگاه ساختار سازمانی، این دیوان سالاری است که باید جریان دانش را از محل استقرار آن به محلی که به آن نیاز است، امکان‌پذیر و حتی تشویق نماید. ساختار سازمانی باید با ماهیت کار، سازگار باشد و به گذرگاه‌های جریان دانش، به مثابه برهم‌کنش‌هایی اجتماعی و روال‌هایی اداری نگاه کند. به عنوان مثال، حامیان دیدگاه ساختار سازمانی ادعا می‌کنند که برای فعالیتی پروژه‌محور مثل مشاوره، توسعه پزشکی، بهسازی محصول، یا احداث ساختمان، ساختار سازمانی ماتریسی مفید است که به عنوان وسیله‌ای برای انتقال موفق دانش، به انتقال موردی استعداد و تجارب از یک پروژه به پروژه دیگر تکیه دارد؛ در حالی که برای سازمان تولیدی، ممکن است ساختاری مفید باشد که شرح وظایف رسمی‌تر با تعاریف دقیق‌تر دارد و در آن، گروه‌های موظف، دانش مورد نیاز برای انجام فعالیت خاص شغلی خود را توسعه می‌دهند و مدیریت می‌کنند. حامیان نگاه ساختاری، چالش دانش سازمان را رفع موانع ساختاری و برقراری تسهیلگرهای ساختاری، به منظور ایجاد جریان طبیعی دانش سازمانی، از محل استقرار آن به محل مورد نیاز می‌دانند.

مبنای دیدگاه محیطی، این اندیشه است که رفتار انسان و هنجارهای اجتماعی سازمان است که میزان کارآمدی مدیریت دانش را در سازمان تعیین می‌کند. یک

فرهنگ ممکن است مشوق حل مسأله به صورت گروهی و تبادل آزادانه دانش باشد، در حالی که در فرهنگی دیگر این اندیشه مورد تشویق قرار می‌گیرد که دانش، سرچشمه توانایی است و نباید به راحتی آن را در اختیار دیگران گذاشت. دیدگاه محیطی، چالش دانش سازمانی را نه در تسهیل ساختاری، بلکه در تسهیل اجتماعی می‌داند.

کتاب حاضر مدعی است که هر یک از سه دیدگاه دارای مزایایی هستند و هر سه در درک برخی از ابعاد خاص مدیریت دانش سازمانی مفیدند؛ گرچه در جهان واقعیت، این دیدگاه‌ها از یکدیگر مستقل نیستند. در حقیقت، برای کسی که بخواهد رفتار مدیریت دانش سازمانی را بفهمد، درک هر سه دیدگاه الزامی است.

### چند تعریف برای درک ساده موضوع

ادبیات مدیریت دانش سازمانی مملو از تضادها و تناقض‌های اصطلاح‌شناختی است. حتی در خصوص بنیادی‌ترین اصطلاحات نیز اتفاق نظر چندانی وجود ندارد. حتی در مورد دانشی که هر یک از ما از آن بهره‌ای داریم و اغلب ما همواره خواهان سهم بیشتری از آن هستیم، نیز فاقد تعریفی است که مورد قبول همگان باشد. داونپورت دانش را به عنوان "ترکیب سیالی از تجربه، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای، و بینش کارشناسی قاب‌بندی‌شده، که چارچوبی را برای ارزشیابی و دربرگرفتن تجارب و اطلاعات تازه فراهم می‌سازد" تعریف می‌کند (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸). وی مدعی است که "دانش، اطلاعاتی است که با تجربه، اطلاعات زمینه‌ای، تفسیر و تفکر، ترکیب شده است." لئونارد سنسپر<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، با تعریف دانش به عنوان زیرمجموعه اطلاعات، دیدگاه متفاوتی را ارائه داد. وی استدلال کرد که دانش "اطلاعاتی مرتبط و قابل پیگیری است که حداقل بخشی از آن، متکی بر تجربه است." مؤلفان طرح مطالعاتی انتشار دانش صنعت هوافضا، که قبلاً به آن اشاره شد، ادعا کردند که "داده، آن چیزی است که مستقیماً از حسگر(ها) می‌آید، و سطح اندازه‌گیری شده متغیری

<sup>۱</sup> Sensiper

را گزارش می‌کند. اطلاعات، عبارت است از داده‌ای که سازماندهی یا ساختاردهی شده، یعنی درون متن قرار گرفته و از این رو، معنا یافته است ... دانش از این فراتر می‌رود؛ و امکان پیش‌بینی، ایجاد ارتباط مفهومی سببی، یا تصمیم‌گیری تجویزی برای کاری که باید انجام شود را فراهم می‌سازد" (پینلی، ۱۹۹۷). این موضوع نیز بسیار به هرزه‌نگاری شباهت دارد، اگرچه نمی‌توانیم بر سر تعریفی واحد توافق کنیم، ولی هرگاه آن را ببینیم، خواهیم شناخت، یا دست کم فکر می‌کنیم که خواهیم شناخت. آنچه که در زیر می‌خوانید، چند تعریف است که من از این عرصه عدم توافق گلچین کرده‌ام.

### ۱. دانش

دانش عبارت است از دانسته‌ها یا آنچه که تصور می‌شود، دانسته است. دانشی که در اختیار داریم و بر اساس آن عمل می‌کنیم، ممکن است نادرست باشد یا درست. دانش می‌تواند توسط شخصی معین، بایگانی، یا در دسترس قرار داده شود، ولی با این حال، وی از آن آگاهی نداشته باشد. دانش می‌تواند در ذهن یک فرد یا اذهان جمعی گروهی از اشخاص، یا در هنجارهای فرهنگی یک گروه قرار داشته، یا در فرایندها و روش‌هایی که برای انجام یک وظیفه مورد استفاده قرار می‌گیرد، نهفته باشد.

### ۲. مدیریت دانش

همانطور که قابل انتظار است، چون در تعریف دانش، اجماعی وجود ندارد، برای مدیریت دانش نیز تعریفی نداریم که دارای اتفاق نظر وسیعی باشد. در اینجا، منظور از مدیریت دانش، رویکرد(ها) و فنون خودآگاه یا ناخودآگاهی است که فرد یا سازمان برای مدیریت آنچه فرد یا سازمان می‌داند، به کار می‌برد. مدیریت دانش، شامل تولید، کسب، ذخیره‌سازی، بازیابی و انطباق دانش است. کینتاس<sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۰۴)،

<sup>۱</sup> Qunitas



آن را "فرایند مدیریت مداوم انواع دانش به منظور رفع نیازهای موجود و آتی، شناسایی و بهره‌برداری از دارایی دانش موجود و کسب‌شده و ایجاد فرصت جدید" تعریف می‌کنند.

برای برخی، مدیریت دانش دربرگیرنده مفاهیمی از ایجاد دانش جدید است؛ تب امروزی برای بحث درباره نوآوری، به عنوان مثال، و نیز ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانشی که قبلاً یادگرفته شده. بیشتر مدیران شرکت‌ها به شما خواهند گفت که آنها مدیریت دانش و نوآوری را دو چالش سازمانی آشکارا متفاوت می‌دانند. مدیران ممکن است درباره پرورش نوآوری، زدن جرقه خلاقیت و ایجاد سازمانی نوآور صحبت کنند. نوآوری می‌تواند شامل فعالیتی پیشرفته باشد، مانند توسعه فناوری صفحه نمایش لمسی<sup>۱</sup> روی آیفون؛ و یا فعالیتی معمولی باشد مانند راهکاری درباره نحوه روان‌سازی یک فرایند اداری مشخص. نوآوری به عنوان موضوعی عامه‌پسند، برای نویسندگان تجارت، مشاوران و مدیران صنعت، ظهوری مجدد داشته است. از طرف دیگر، مدیران در خصوص نحوه جمع‌آوری درس‌هایی که آموخته‌اند، پرهیز از اشتباهات گذشته، یا به اشتراک گذاشتن آنچه می‌دانند، سخن می‌گویند. سخن آنها درباره خلق دانش یا بینش‌های جدید نیست، بلکه مربوط به بازیابی و استفاده از دانشی است که قبلاً یاد گرفته‌اند. این گفتگوها معمولاً پس از ناکامی‌های تلخی آغاز می‌شود که به اعتقاد مدیران، باید از آن اجتناب می‌شد؛ ناکامی‌هایی که اگر سازمان یا افراد، آموخته‌های قبلی خویش را به کار می‌گرفتند، قابل اجتناب بود. مدیران بندرت می‌توانند بین مدیریت درس‌های آموخته، و مدیریت نوآوری، ارتباط برقرار کنند؛ زیرا آنها را دو فعالیت متمایز سازمانی می‌دانند.

این کتاب به مدیریت نوآوری، یعنی موضوعی، که دیگران، اغلب به شرح و بسط آن پرداخته‌اند، نخواهد پرداخت. بلکه چگونگی برخورد سازمان‌ها را با آنچه می‌دانند، یعنی درس‌های آموخته شده، به بحث می‌گذارد. در واقع، از یک بابت، این کتاب را می‌شد "چند درس آموخته درباره درس‌های آموخته شده" نامید.

---

<sup>1</sup> Touch screen interface

### ۳. واقعیات

بیشتر نویسندگان حوزه مدیریت دانش، واقعیات را یکی از مقوله‌های دانش، یا زیرمجموعه آن می‌دانند. تعریف واقعیت در فرهنگ واژگان، عبارت است از: "اطلاعاتی که طوری بازنمایی شده که دارای نمودی عینی است" (فرهنگ دانشگاهی میریام- وبستر، چاپ یازدهم، ۲۰۰۳). تجربه‌ها و مشاهدات باعث فریب می‌شوند. من با نگاه به آینه، یا مقایسه خودم با سایر همکاران ممکن است به این نتیجه برسم که خیلی خوش تیپ هستم، ولی احتمالاً دیگران با این نظر موافق نیستند. همینطور احتمال دارد که من دمای اجاق را ۳۲۰ درجه فارنهایت بدانم، ولی دیگری با نگاه به درجه بگوید که من جای ارقام را اشتباه کرده‌ام و درجه اجاق ۲۳۰ درجه فارنهایت است. پس بگذارید، همینجا توافق کنیم که می‌توان هر واقعیتی را به طور مستقل مورد بررسی قرار داد. مثال‌های این مورد عبارتند از این گزاره‌ها: در سال ۲۰۰۷، درآمد ۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰ دلار بود؛ دمای کنونی در میدان جلو<sup>۱</sup> ۸۳ درجه فارنهایت است، یا امروز هشت نفر در جلسه کارکنان حضور یافتند. صحت هر یک از این گزاره‌ها را می‌توان به کمک شخصی ثالث، تأیید یا رد نمود.

### ۴. اطلاعات

اختلاف نظر درباره اطلاعات بسیار است. برخی آن را زیرمجموعه دانش می‌دانند، در حالی که دیگران دانش را زیرمجموعه آن محسوب می‌کنند. برخی دیگر، اطلاعات را هر دانشی می‌دانند که از طریق برخی از انواع ارتباط، کسب می‌شود؛ لابد، در مقابل آنچه که به صورت شهودی، الهام می‌شود. ما در هنگام خواندن این کتاب، با چند مثال ساده درباره معنای اطلاعات، سر خواهیم کرد. به عنوان مثال‌هایی از اطلاعات می‌توان این موارد را ذکر کرد: سنجش روزانه تهدید توسط رئیس، "راهنمای کامل مایکروسافت آفیس برای افراد کودن" یا سوابق نگهداری بازوی روباتیک در ایستگاه شماره ۳ خط تولید. هر مثال می‌تواند شامل مقداری واقعیات و مقداری تفسیر آن

<sup>۱</sup> Front porch

واقعیات، و مقداری تصدیق یا استنباط مشتق از این واقعیات باشد. این اطلاعات، همچنین ممکن است شامل تصدیق‌ها و استنباطاتی باشد که مبتنی بر هیچیک از واقعیات موجود در اطلاعات نیست. در عالم نظر، کسی باید قادر باشد که مستقلاً واقعیات، و منطق منجر به تصدیق‌ها را تأیید یا تصدیق کند. ولی، خود تصدیق‌ها، ممکن است منوط به تفاسیر و دیدگاه‌های مختلفی باشند. اطلاعات ممکن است ذهنی باشند، ولی واقعیات، خیر.

## ۵. مهارت

در ادبیات علمی مربوطه، توافق گسترده‌ای در خصوص تعریف مهارت وجود دارد. حتی در این مورد که مهارت‌ها صورتی از دانش هستند یا خیر، نیز اختلاف نظر وجود دارد. نمونه‌های مهارت‌ها عبارتند از دوچرخه‌سواری، نعل‌بندی اسب، انجام یک پرتاب ۱۸ پایی، یا کالیبراسیون بازوی رباتیک در ایستگاه شماره ۳ خط تولید. هرکسی می‌تواند در مورد اصول زیربنایی فیزیک یا مهندسی مطالعه کند و اقدامات لازم را به دیگران بگوید و حتی شاهد انجام کارهای بزرگ توسط دیگران باشد. ولی اگر کسی بخواهد در کاری ماهر شود، ناگزیر است که آن کار را عملاً و به کرات انجام دهد. کل دانش مربوطه را نمی‌توان درک کرد. گاهی بخشی از آن، در حافظه نیمه‌خودآگاه است. ولی تا آنجا که به اهداف این کتاب مربوط می‌شود، ثابت خواهیم کرد که مهارت‌ها در حقیقت، صورتی از دانش هستند.

## ۶. دانش ضمنی

در این بخش به شرح دانش مستتر (ضمنی)<sup>۱</sup>، در تقابل با دانش غیرمستتر (عینی)<sup>۲</sup>، می‌پردازیم که تشخیص، ذخیره‌سازی و بازیابی آن نسبتاً آسان است. وقتی یاد می‌گیریم که آب در چه دمایی منجمد می‌شود، یا از تعداد بلیط‌هایی که برای یک

<sup>۱</sup> Explicit knowledge

<sup>۲</sup> Tacit knowledge

رخداد ورزشی به فروش رسیده آگاه می شویم، یا الزامات اتاق تمیز را برای فرایند تولید یک مدار مجتمع، می آموزیم، این آموخته‌ها را می توان مستند، بازیابی و به نحو مقتضی از آن استفاده کرد. این واقعیات آشکار یا اطلاعات، مورد قبول کلی هستند؛ زیرا معمولاً به راحتی می توان آنها را بررسی کرد.

البته، حتی دانش غیرمستتر نیز قابلیت بدفهمی یا استفاده نادرست را دارد. با همه این اوصاف، بیشتر ما می دانیم که آب در صفر درجه سلسیوس منجمد می شود، ولی اغلب فراموش می کنیم که این امر صرفاً در فشار جوی سطح دریا صحت دارد. در اعماق اقیانوس، که فشار بیش از سطح دریاست، دمای انجماد آب خیلی کمتر از صفر درجه سلسیوس است، و در کوه‌های آند، که فشار کمتر از سطح دریاست، آب در دمای قابل توجهی بالاتر از صفر، منجمد می شود. حتی تغییرات آب هوایی، مثلاً عبور سامانه‌ای کم فشار از منطقه می تواند نقطه جوش آب را یکی دو درجه جابجا کند. پس، تشخیص، ذخیره سازی و بازیابی دانش غیرمستتری مثل انجماد آب در صفر درجه سلسیوس، نسبتاً ساده، و در کل بسیار مفید است، ولی این دانش غیرمستتر صرفاً زمانی مفید است که در شرایطی مناسب به کار رود، و در سایر شرایط، می تواند بسیار گمراه کننده باشد.

## ۷. دانش عینی

بر اساس توصیف براون و دوگاید<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) دانش به دو دسته "دانش چپستی"<sup>۲</sup> و "دانش فنی (چگونگی)"<sup>۳</sup> تقسیم می شود. از دید آنان، اولی دانشی عینی است که به راحتی می توان آن را حفظ کرد و با دیگران به اشتراک گذاشت، در حالی که دومی، دانش کمتر ملموس یا ضمنی است. بحث این است که چگونه می توان دانش ضمنی را به نحوی مؤثر به کار برد. دانش عینی آزادانه به گردش درمی آید و به آسانی قابل

<sup>۱</sup> Duguid

<sup>۲</sup> Know-what

<sup>۳</sup> Know-how

استفاده است، در حالی که دانش ضمنی، معمولاً در روال‌های کاری و ذهن اشخاص، پنهان شده است.

تشخیص، کسب و به‌کارگیری دانش ضمنی نسبتاً دشوارتر از دانش عینی است. پُلانی<sup>۱</sup> (۱۹۶۷)، که اصطلاح "کاردان ضمنی"<sup>۲</sup> را ساخت، مدعی بود که "می‌توانیم بیش از آنکه قادر به بیانش هستیم، بدانیم." به عنوان مثال، "می‌توان حالات روحی افراد را از چهره آنها تشخیص داد، بدون آنکه قادر به بیان آن باشیم، مگر به صورتی بسیار مبهم، و از طریق اشاراتی تلویحی". به قول لئونارد و سنسیپر (۱۹۹۸)، دانش ضمنی "دانش نیمه‌خودآگاه و ناخودآگاهی است که در سرها و بدن‌های مردم جای دارد." با اینکه دانش عینی را به‌سهولت می‌توان با فناوری‌های اطلاعات مدیریت کرد، ولی دانش ضمنی، اغلب بسیار ظریف‌تر از آن است که بتوان آن را با این فناوری مدیریت نمود. در حقیقت برای آنکه دانش ضمنی با فناوری‌های اطلاعات سازگار شود، تقریباً همیشه چاره‌ای جز تحریف و معیوب کردن آن نیست.

با این وجود که تشخیص و کار با دانش ضمنی، از همه دشوارتر است، ولی اغلب همین دانش ضمنی است که منجر به موفقیت‌های بزرگ و مهم می‌شود و بالاترین ارزش را برای سازمان‌ها دارد. بررسی‌های مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا نشان می‌دهد ۸۰ درصد از دانش فردی و سازمانی، دانش ضمنی است (تله‌کنفرانس APQC، ۲۰۰۲). بنابراین، ۸۰ درصد از آنچه که می‌دانیم، با ابزارهای مدیریت دانش فناوری اطلاعات سازگاری ندارد، و اغلب توسط این ابزار، بد به کار می‌رود. به عنوان نکته‌ای جنبی، بعدها خواهیم دید که دانش عینی هم، آسیب‌پذیری‌هایی دارد.

## درس‌های آموخته

وینستون چرچیل، می‌گفت: "من، شخصاً، همیشه خواهان یادگیری هستم، گرچه همیشه دوست ندارم که به من تدریس شود." در تجربه شخصی من، اصطلاح "مدیریت دانش"، در میان مدیران سازمان‌های هوافضا ندرتاً استفاده می‌شود و با

<sup>۱</sup> Polanyi

<sup>۲</sup> Tacit knowing

اینکه اطلاعات زیادی از سایر صنایع ندارم، ولی معتقدم این امر در میان مدیران صنایع دیگر نیز صدق می‌کند. اما "درس‌های آموخته" اصطلاحی است که با احساسات زیاد و درک مشترک فراوان، مورد استفاده قرار می‌گیرد. درست مثل جانکینز و پلت، مدیران اغلب افسوس این واقعیت را می‌خورند که سازمان آنها قادر به یادآوری یا اشتراک آنچه آموخته، نیست. در این کتاب، احتمالاً گاه و بی‌گاه از اصطلاح "درس‌های آموخته" به جای "مدیریت دانش" استفاده می‌شود، زیرا برای دست‌اندرکاران طنین خوبی دارد. این اصطلاح به جای آنچه که پژوهشگران مایل به ایجاد زمینه پژوهشی درباره آن هستند، به ما چیزی را یادآوری می‌کند که سازمان‌ها سرگرم نبرد با آن هستند.

منظور از سازمان در این کتاب، گروهی از اشخاص هستند که به شکلی نظام‌مند، آرایش‌یافته و در راستای اهدافی مشترک فعالیت می‌کنند. اشخاص ممکن است اهداف فراوانی داشته باشند، برخی مشترک و برخی غیرمشترک، ولی اگر خود را با هدف پیگیری یک یا تعدادی هدف مشترک آرایش دهند، تبدیل به یک سازمان خواهند شد.

سازمان می‌تواند بزرگ یا کوچک، متمرکز یا غیر متمرکز باشد. سازمان می‌تواند گروه کوچکی از کسانی باشد که خشک‌شویی مستقل محلی را اداره می‌کنند، صدها نفری باشد که در یک شهرداری مشغول به کارند و یا هزار نفر یا بیشتر که کارخانه متعلق به شرکتی بزرگ را می‌گردانند. سازمان می‌تواند تعداد زیادی از مردمی باشد که به عنوان افراد مستقل و گروه‌های کوچک پراکنده در سراسر کشور، تجهیزاتی مثل دستگاه‌های کپی اداری، یا تجهیزات پزشکی را نگهداری می‌کنند. ممکن است گروهی از شرکت‌های مختلط<sup>۱</sup> با یکصد هزار عضو باشد که در سراسر دنیا مشغول به فعالیتند. حتی ممکن است متشکل از اعضای شرکت‌های مختلط متفاوتی باشد که در قالب یک کنسرسیوم صنعتی با یکدیگر کار می‌کنند. در تعریف سازمان، اندازه و متمرکز بودن آن شرط نیست، بلکه اصل، چیدمان نظام‌مند آن برای انجام اهدافی مشترک است.

<sup>۱</sup> Conglomerate

## چگونگی سازماندهی کتاب

بهترین راه مطالعه این کتاب، از ابتدا به انتهاست؛ زیرا فصل‌های نخست، بنیان مطالب بعدی را پی‌ریزی می‌کنند. فصول اول و دوم، مبنای درک الگوی پیشنهادی مدیریت دانش سازمانی را فراهم می‌سازد. در ابتدای کتاب مدیریت دانش سازمانی، معرفی، و دلیل اهمیت آن روشن شده و همچنین اصطلاح‌هایی که خواننده را در درک بهتر مطالب بعدی یاری می‌کند، معرفی می‌شود.

فصل اول، شرح مختصری است از نحوه کار حافظه فردی و آن را به نحوه کار حافظه سازمانی، ربط می‌دهد. این فصل، شالوده لازم را برای درک برخورد سازمان‌ها با دانسته‌های خود، فراهم می‌کند. در این فصل، از طریق توصیف نحوه نگهداری، بازخوانی و به‌کارگیری دانسته‌ها در افراد، چارچوب مرجعی برای بررسی نحوه نگهداری، بازخوانی و به‌کارگیری دانسته‌ها در گروهی که با یکدیگر کار می‌کنند، فراهم می‌شود. در بخش‌های بعدی این فصل، چهار ساخت بنیادین الگوی مدیریت دانش سازمان، معرفی، و وسایلی که سازمان‌ها برای فائق آمدن بر چالش یادگیری، از آن بهره می‌گیرند، شرح داده می‌شود. این چهار ساخت، یعنی فرهنگ، کهنه‌کاران، بایگانی‌ها و فرایندها به کمک مثال‌هایی از بافت‌های سازمانی، تعریف می‌شوند. این فصل، هر یک از این ساخت‌ها را با ذکر مثال‌هایی از دنیای واقعی، تعریف و تشریح می‌کند و خصوصیات هر یک را شرح می‌دهد. در این فصل شرح داده می‌شود که چگونه همه سازمان‌ها دو ساخت نخست را در خود جای داده‌اند، ولی این امر همیشه در خصوص دو مورد آخر، صدق نمی‌کند. این فصل، حاوی شرحی است از نحوه تصدیق و مدیریت آگاهانه این ساخت‌ها، در برخی از سازمان‌ها، و عدم وجود آن در برخی دیگر از سازمان‌ها. این فصل، با خلاصه‌ای از نکات کلیدی مندرج در آن، خاتمه می‌یابد و صحنه، برای فصل بعدی آماده می‌شود.

فصل‌های سوم تا ششم، به شرح جامع‌تری از ساخت‌های اصلی الگو می‌پردازد و نقاط قوت و ضعف مربوط هر یک را شرح می‌دهد. همچنین، هر فصل به موشکافی در این مورد می‌پردازد که مدیریت ارشد سازمان، چگونه باید محیط را برای کارآمد کردن یادگیری، آماده و ساخت‌ها را مدیریت کند. اگرچه این چهار ساخت، در تعامل و

وابسته به یکدیگر هستند، ولی هر یک، به‌طور مستقل تشریح شده‌اند، تا درک روشنی از ماهیت بنیادین هر یک ایجاد شود.

در فصل هفتم، از طریق توصیف تأثیر و تأثر چهار ساخت بر یکدیگر، این بخش‌ها، در کلیتی واحد یکپارچه می‌شوند. در این فصل شرح داده می‌شود که چطور وابستگی متقابل این چهار ساخت، در جهت تحکیم یکی یا ممانعت از دیگری عمل می‌کند. این فصل به پیچیدگی و برهم‌کنشی می‌پردازد که در فصول سوم تا ششم، نمایان شده است.

فصل هشتم، تصویری اجمالی از سرفصل‌های مدیریت دانش ارائه می‌دهد؛ سرفصل‌هایی که مدیران را در درک نحوه ایجاد تغییرات مثبت در سازمان‌های خود، یاری می‌کند. به عنوان مثال، اینکه نوعاً سازمان‌ها چطور قابلیت یادگیری خود را تکامل می‌بخشند و اینکه مدیریت ارشد چگونه می‌تواند پیشروی در این مسیر تکاملی را تسهیل کند. در این فصل، کوچ از مرحله اول - "شکل‌گیری سازمان‌ها"، به مرحله دوم - "اوضاع این حوالی"، بعد مرحله سوم - "ای‌کاش می‌توانستیم"، سپس مرحله چهارم - "در حال پیشرفت هستیم"، و آنگاه مرحله پنجم - "ما از آنچه که می‌دانیم آگاهییم و به شکلی مؤثر از آن بهره می‌گیریم"، شرح داده شده و با ذکر توصیه‌ای به مدیران درباره نحوه شتاب بخشیدن به این سفر، تکمیل شده است. سایر عناوین این فصل عبارتند از نقش فناوری اطلاعات، هشدارهایی درباره رابطه بین ساختار و قابلیت مدیریت دانش، تبادل دانش با بیرون از سازمان، و نحوه حفظ روند پیشرفت، با پایش مناسب و علم اندازه‌گیری<sup>۱</sup> مدیریت دانش.

خلاصه پایانی، مطالب کتاب را به اختصار تکرار می‌کند و زمینه‌هایی را برای مطالعات بیشتر پیشنهاد می‌دهد.

---

<sup>1</sup> Metrics