

مصاحبه با پل کوئینتاس اهمیت مدیریت دانش در سازمانهای پویا

ترجمه منوچهر سلطانی

پل کوئینتاس استاد مدیریت دانش در دانشکده ی بازرگانی «اپن یونیورسیتی» انگلستان است. این دانشکده با داشتن بیش از ۳۰۰۰۰ دانشجو از حدود ۴۰ کشور، یکی از بزرگترین دانشکده های مدیریت در جهان است. پروفیسور کوئینتاس بنیانگذار و رئیس بخش مدیریت دانش و نوآوری بود و همچنین بیشکسوتان و رئیس تیم طراحی دوره فوق لیسانس مدیریت دانش بوده که در سال ۲۰۰۰ بیش از ۱۶۰۰ مدیر از سراسر جهان آنرا گذراندند. اعتقاد بر این است که این دوره برای اولین بار است که در یک دانشکده ی بازرگانی تدریس می شود. پل کوئینتاس بیش از ۲۰۰ کتاب و مقاله نوشته است و به وسیله ی تحقیقاتش در زمینه ی مدیریت دانش و نوآوری و سخنرانی هایی که در بسیاری از کشورها داشته و خدمت در کمیسون اروپا و دولت شهرت زیادی کسب کرده است او همچنین در زمینه ی مدیریت دانش، مشاور «موسسه ی مدیریت» است.

سارا پاول: با توجه به ابهامی که در زمینه محتوا و نقش مدیریت دانش وجود دارد و شما چگونه این مفهوم را تعریف می کنید؟

پل کوئینتاس: بهترین تعریفی که من از مدیریت دانش دیده ام تعریف زیراکس است که می گوید مدیریت دانش فرایند ایجاد، جذب، به کارگیری و به کارگیری مجدد دانش فردی و سازمانی است. تاکید این تعریف بر فرایند است. دانش به صورت های مختلف وجود دارد و البته بیشترین مقدار دانش در مغز افراد است. بنابراین ما کمتر در مورد مدیریت دانش صحبت می کنیم و بیشتر از ایجاد محیطی صحبت می کنیم که در آن افراد بتوانند فعالیت های فوق به ویژه خلق و انتقال دانش را انجام دهند.

یکی از اشتباهاتی که خیلی از افراد مرتکب می شوند تکیه بر دانشی است که قبلاً داشته اند. آنها می پندارند مدیریت دانش فقط بهره برداری از دانش موجود است. این یکی از جنبه های مهم است اما ایجاد دانش جدیدی هم به همین اندازه اهمیت دارد. وقتی ما در مورد ترویج به نام دانش فکر می کنیم، ممکن است به فکر کتابخانه ها نیز بیفتیم. کتابداران با توجه به پیچیدگی رده بندی و دسترسی به منابع اطلاعاتی و غیره، که کاری مهم است نقش زیادی دارند اما این کار تا اندازه ای اهمیت دارد زیرا فقط ابزارهایی برای پردازش اطلاعات هستند.

مشکل زمانی به وجود می آید که ما کلمه دانش را به کار می بریم. دانش زیادی در کتابخانه ها وجود دارد اما قسمت اصلی دانش در سازمان ها به صورت اطلاعات جمع آوری و ذخیره نشده است.

ممی مدیریت دانش این است که در تمام فرایندهای سازمان و کار، دانش را مرکز و محور قرار دهیم و تمام سیستم ها و رویه های یک سازمان و در واقع همه ی پروسه هایی که به کار ارزش می دهند از رگه های دانش برخوردار باشند.

چه چیزهایی سبب این همه توجه به مدیریت دانش شده است؟

سوال خیلی خوبی مطرح کردی، کاملاً روشن

است که در طی قرن‌ها حتی قبل از یونان قدیم خیلی از مردم اهمیت دانش را درک کرده بودند. به نظر من خیلی عجیب است که تا همین چندی پیش مدیران در مورد مدیریت دانش فکر نمی‌کردند. در واقع فقط در دهه ۱۹۹۰ بود که افراد زیادی شروع کردند به طرح این سؤال که چگونه می‌شود دانش را مدیریت کرد.

به نظر من در مورد این که چرا مدیریت دانش فقط از دهه ۱۹۹۰ در رأس مطالب مدیریت قرار گرفت می‌توان ۶ دلیل را ذکر کرد. اول این که دهه ۱۹۸۰ دوره‌ای بود که سازمان‌ها برای نیروی انسانی اهمیت و ارزش زیادی قائل نمی‌شدند. بسیاری از سازمان‌ها تعدیل نیرو کردند، افراد را در سنین معینی بازنشسته کردند، مدیران میانی را حذف کردند و به اقداماتی از این قبیل دست زدند. اما آنها بعداً متوجه شدند که حافظه سازمانشان یعنی چگونگی انجام دادن کار را از دست داده‌اند. دهه ۱۹۹۰ عکس العملی به این اقدام‌ها و درک این نکته بود که افراد سازمان مهم‌ترین منبع دانش هستند و نیروی انسانی است که می‌تواند دانش جدید خلق کند.

دلیل دوم، پذیرش این نکته بود که دانش و دارایی‌های غیرمادی است که ثروت و ارزش ایجاد می‌کند و نیروی محرکه‌ی موفقیت اقتصادی است نه کار و سرمایه و زمین که به طور سنتی منابع تولید محسوب می‌شدند. واضح‌ترین دارایی‌های غیرمادی چیزهایی مانند مارک محصول، قدرت انجام کار، توانایی ارائه خدمت به مشتری هستند. برای مثال ثروت مایکروسافت متکی بر سیستم عامل داس و ویندوز آن است نه ساختمان و تکنولوژی‌های آن. ثروت این شرکت کیفیت نرم‌افزارهای آن نیست بلکه راز ثروت او در این نکته نهفته است که همه مردم مشتری آن هستند و نرم‌افزارهای آن شرکت را دارند.

دلیل سوم، این است که ارتباط و وابستگی سازمان‌ها از نظر دانش به یکدیگر افزایش یافته است. اگر شما بخواهید کالا یا خدمتی را به مشتری ارائه دهید باید با سازمان‌ها و شرکت‌های زیادی در ارتباط باشید. ما باید

و انتقال دانش است. این بدان معنی است که ما در عین حالی که بر نواقص سیستم های اطلاعاتی قدیم واقف هستیم، شاهد ظهور پارادیم جدیدی در ارتباطات هستیم که حاصل روش نوین ما در به کارگیری تکنولوژی است.

به این ترتیب اینترنت چه تأثیری در پیدایش و تکوین مدیریت دانش داشته است؟

نخست این که دسترسی به حجم انبوهی از اطلاعات را امکان پذیر کرده است. هر چند داشتن اطلاعات بیش از حد همه را کلافه کرده است ولی سیستم ها و ماشین های جستجوگر در حال بهبود هستند و شناسایی اطلاعات مورد نیاز را آسان تر کرده است. با این حال، اینترنت با تمام امکاناتی که دارد، فقط اطلاعات کدگذاری شده را در اختیار ما قرار می دهد.

دوم استفاده از اینترنت علاقه ای افراد را به مدیریت دانش افزایش داده است. مدیریت دانش، از افزایش سرعت آگاهی که بر اثر اینترنت حاصل شده، سود برده است.

سوم این که اینترنت خیلی خوب به ما هشدار می دهد که مرزهای سازمان ما خیلی باز است و اطلاعات به آسانی در دو جهت داخل و خارج جریان می یابد و این امر سازمان را بیش از گذشته تهدید می کند. این طور نیست که فقط سازمان شما بتواند بیشتر به بیرون و به سازمان های دیگر دسترسی داشته باشد، سازمان های دیگر هم می توانند به اطلاعات سازمان شما دسترسی پیدا کنند.

چه چیزی علاقه شما را به مدیریت دانش جلب کرد و تحقیقات شما چگونه شکل پیدا کرد؟

علاقه من به گذشته های دور برمی گردد. در اوایل دهه ی ۱۹۸۰ من درباره ی موضوعاتی مانند فرآیند انتقال تکنولوژی تحقیق می کردم. یادم می آید در آن زمان در یکی از جلسات شورای شهر لندن گفتم که انتقال تکنولوژی موضوع مهم و اصلی نیست بلکه

دهه ی ۱۹۸۰ شرکت ها کم کم متوجه شدند که سیستم های اطلاعاتی که آنها پول زیادی برایش خرج کرده بودند نمی تواند دانشی را که به درد سازمان می خورد جذب و نگهداری کند. افرادی مانند نام دونپورت که رئیس بخش تکنولوژی اطلاعات شرکت ارنست و یانگ بود، به این نکته تأکید داشتند که اکثر دانشی که مدیران استفاده می کنند آن چیزی نیست که در سیستم های اطلاعاتی ذخیره شده است

معنی مدیریت دانش

این است که

در تمام فرایندهای

سازمان و کار،

دانش را مرکز و محور

قرار دهیم.

تمام سیستم ها

و رویه های یک سازمان

و در واقع

همه ی پروسه هایی که

به کار ارزش می دهند

از رگه ای دانشی

برخوردارند

کاری را که دانشگاه ها و ناشران می کنند انجام دهیم یعنی تکنولوژی را با انسان و خدمت و مشتری پیوند بزنیم (همکاری با مؤلف، چاپ و عرضه به مشتری). این بدان معنی است که سازمان ها در خلق و نقل و انتقال دانش بین هم نیاز به همکاری با یکدیگر دارند.

بنابراین سازمان ها از یک طرف باید امتیازهای رقابتی خود را حفظ کنند و در عین حال باید مرزهای خود را باز بگذارند به طوری که بتوانند هم دانش بدهند و هم بگیرند. وابستگی متقابل مدیریت دانش آن را در مرزهای سازمان ها دچار مشکل کرده است.

دلیل چهارم سرعت تغییر است که سازمان ها را مجبور کرده به طور مستمر و حتی سریع تر از تغییر به یادگیری بپردازند. مفهوم یادگیری سازمانی مبتنی بر این نکته است که دانش خیلی زود کهنه و از رده خارج می شود. یعنی دانش در داخل سازمان ها باید پیوسته ابداع و به روز شود و این کار شامل یادگیری دائمی و یک فرهنگ است که در آن افراد مایل به یادگیری و افزایش مهارت هایشان باشند. و یادگیری در سطح سازمانی به معنی بازسازی فرآیند و رویه ها است.

دلیل پنجم درک این واقعیت است که مزیت رقابت و گاهی اوقات بقای سازمان به وسیله ی نوآوری حاصل می شود. ما برای نوآوری نیاز به دانش جدید داریم که خودش به پشتیبانی فرهنگ و سیستم های جدید احتیاج دارد. همچنین ایجاد فرهنگی که ریسک پذیری را تقویت کند لازم است زیرا در بسیاری موارد نوآوری به شکست می انجامد.

اما اگر شما از زاویه ی مدیریت دانش بنگرید، به شکست و پیدا کردن مقصر فکر نخواهید کرد. بلکه جستجو می کنید تا از شکست چیزهایی بیاموزید و بفهمید که از آن موقعیت چه طور گذر کنید. این کار برای بسیاری از سازمان هایی که ذاتاً از ریسک کردن فرار می کنند یک دگرگونی فرهنگی را ضروری می سازد.

دلیل آخر - که البته اکثر افراد آن را دلیل اول می دانند اما من همیشه اولویت آخر را به آن می دهم - تکنولوژی است. در اواخر

بلکه این نوع دانش در کله افراد، در مکالمات تلفنی و در گزارش ها و مدارک نهفته است و سیستم های تکنولوژیک هیچ گاه نمی توانند آن را به دست آورند. نکته اساسی این است که سیستم های جاری تکنولوژی اطلاعات فقط دانشی را می توانند ضبط کنند که کدگذاری شده و قابلیت دیجیتالی شدن را داشته باشد. اما در عین حال ما می بینیم که تکنولوژی نوین، ارتباطات جهانی را بسیار سریع و آسان کرده است و ارتباطات هم قسمت مهمی از مدیریت

انتقال دانش است که بر انتقال تکنولوژی اشراف دارد.

انتقال تکنولوژی بسیار خوب است اما شما باید دانش استفاده از آن تکنولوژی را داشته باشید و بتوانید آن را توسعه دهید و به شکل مورد نیاز خودتان در آورید.

اواسط دهه ۱۹۸۰ من در دانشکده‌ی تکنولوژی اپن یونیورسیتی در مورد ارتباط بین دانش دانشگاه و صنعت تحقیق می‌کردم. در آن زمان دولت تاجر فشار زیادی بر دانشگاه‌ها وارد می‌کرد که بیشتر به نیازهای صنعت بپردازند و آن را تأمین کنند. سؤالهای ما آن موقع این بود که صنعت به چه نوع دانشی احتیاج دارد؟ چه نوع دانشی در دانشگاه‌ها تولید می‌شود؟ و آیا فاصله‌ی بین این دو به آسانی از بین می‌رود؟

در آن زمان اقدام‌هایی در دست کار بود که بر چیزهایی مانند پارک‌های علم تأکید داشت و البته اقدام‌های شایسته‌ای نیز بودند. من به این علاقه داشتم که بفهمم آیا این اقدام‌ها، واقعاً فرآیند بسیار پیچیده بهره‌برداری صنعت از دانش دانشگاه را تسهیل می‌کند یا خیر؟ من همچنین همکاری در زمینه‌ی تحقیق و توسعه را پیشنهاد کردم. در عین حال در واحد «تحقیق سیاست علم» موضوع همکاری دانشگاه و دولت و صنعت را مطالعه می‌کردم تا روشن شود که دانش چگونه به وسیله همکاری دانشگاه و صنعت به وجود می‌آید. آن مطالعه و تحقیق، موضوعی برای اکثر تحقیقات من شد و هم اکنون هم یکی از موضوعات اصلی مدیریت دانش است.

در زمینه تحقیق، من هنوز به فرآیندها و سیستم‌هایی که به خلق دانش کمک می‌کنند علاقه‌ی زیادی دارم به‌ویژه به این نکته که، خلق دانش چگونه توسط چند سازمان انجام می‌شود، خیلی علاقه‌مند هستم. برای مثال در مرزهای سازمان، دانش چگونه خلق می‌شود؟ شما وقتی با سازمان‌هایی همکاری می‌کنید که از شما مستقل هستند و فرهنگ و مأموریت خود را دارند چگونه با این‌ها به انتقال دانش می‌پردازید؟ شما چگونه موقعیتی را مدیریت می‌کنید که افراد با همکاری هم، به خلق دانش می‌پردازند تا هر کدام آن دانش را به سازمان خود ببرند؟ اینها چالش‌هایی هستند که وجود دارند.

شماره بیست و دوم / نوروز ۱۳۸۲

بله مورد نظر بوده‌اند. ما همیشه معتقد بوده‌ایم که مانعی توانیم موضوع دانش را بدون اخلاق و قدرت مورد بحث و بررسی قرار دهیم.

سرعت تغییر سازمان‌ها را مجبور کرده به طور مستمر و حتی سریع‌تر از تغییر به یادگیری بپردازند. مفهوم یادگیری سازمانی مبتنی بر این نکته است که دانش خیلی زود کهنه و از رده خارج می‌شود. یعنی دانش در داخل سازمان‌ها باید پیوسته ابداع و به‌روز شود و این کار شامل یادگیری دائمی و ایجاد فرهنگی است که در آن افراد مایل به یادگیری و افزایش مهارت‌هایشان باشند

زمینه‌های زیادی مانند ژنتیک وجود دارد که از گذشته مورد بحث و مجادله بوده و در آینده نیز خواهد بود. همچنین موضوعات مهمی در ارتباط با مالکیت دانش (خصوصی و عمومی بودن آن) و سابقه‌ی طولانی سازمان‌هایی وجود دارد که سعی در قبضه کردن دانش کارکنان خود دارند.

در سطحی دیگر موضوعاتی اخلاقی در مورد این که واقعاً چه چیزی دانش است وجود دارند که به نظر می‌رسد توسط مؤسسات و اهل فن و دانشگاه‌ها که در مورد

این که چه چیزی جزو سیلابس باشد تصمیم‌گیری می‌کنند - شدیداً کنترل می‌شوند. همه‌ی ما می‌دانیم که انواع مختلف دانش وجود دارد که در قالب دیدگاه جهان‌بینی مؤسسات نمی‌گنجد. برای مثال در صنعت داروسازی انواع داروهای مشابه وجود دارند که در بعضی از کشورها علیرغم فوایدی که دارند ممنوع هستند. شاید این مثال خیلی روشن باشد اما من فکر می‌کنم که در تمام رشته‌ها یک نهاد کنترل‌کننده دانش وجود داشته باشد. من معتقدم که ما باید بپذیریم که اشکال دیگر دانش هم ممکن است معتبر باشند. دانش ممکن است دارای انواع مختلف باشد و اعتبار فقط مخصوص دانش علمی نیست. همان‌طور که جی. سی اسپنسر تأکید دارد راه‌های گوناگونی برای دانستن در مورد پدیده‌ها وجود دارد. این هم در واقع یک موضوع اخلاقی است.

شما چه نقشی در طراحی و ارائه دوره فوق‌لیسانس در مدیریت دانش در اپن یونیورسیتی داشتید؟

در سال ۱۹۹۵ من گروهی تشکیل دادم تا بررسی کنند که آیا مدیریت دانش بتواند این که یک دوره بشود را دارد یا خیر. در آن زمان در هیچ جای دنیا چنین دوره‌ای وجود نداشت. طراحی و تکوین این دوره حدود سه سال طول کشید و ما اولین دوره‌ی آن را در نوامبر ۱۹۹۹ شروع کردیم.

نبودن چنین دوره‌ای بدین معنی بود که ما چیزی جز تحقیقات خودمان نداشتیم که مبنای قرار دهیم لذا ما برای تعیین این که چه چیزی لازم است در این دوره قرار گیرد باید کار را با بحث و بررسی شروع می‌کردیم. برای مثال با توجه به این که رشته‌ی دانشجویان ما مدیریت بود نه فلسفه ما چه قدر باید فلسفه دانش را در این دوره قرار می‌دادیم؟ موضوع تکنولوژی در کجا باید مطرح می‌شد و چه قدر باید به آن اهمیت داده می‌شد؟ چه قدر باید به موضوع منابع انسانی می‌پرداختیم؟ در مورد سرمایه‌های فکری چگونه؟ و سؤالاتی از این قبیل زیاد بودند. ما قبل از این که به طور رسمی تصمیم به طراحی دوره کنیم حدود نه ماه در مورد سؤالهای فوق بحث و گفت‌وگو

تجربه به دست آورده‌ایم به دیگری کار سختی است، چرا که برای دیگران خیلی سخت است که بدون این که خود آن دانش را تجربه کنند آن دانش را کسب کنند. اغلب اوقات ما خودمان هم نمی‌دانیم چه دانشی داریم.

شما نمی‌توانید با دانش همانند ایده و اطلاعات و... رفتار کنید. دانش ماهیت متفاوتی دارد، من نمی‌خواهم بگویم اطلاعات خود دانشی ندارد، بلکه اطلاعات نیز دارای دانش است، دانشی که با زبان بیان می‌شود اطلاعات است. اما ما نیاز به امکاناتی داریم که آن را درک کند و با آن مفهومی بسازد، در اینجا است که یادگیری اهمیت می‌یابد.

خلق دانش هم کار دشواری است. تأکید زیاد مدیریت دانش بر استفاده آنچه از پیش می‌دانسته‌ایم و چگونگی حفظ آن و موضوع‌هایی از این قبیل بوده است. واضح است که اینها اهمیت زیادی دارد اما کار مشکل ایجاد یک فرهنگ سازمانی است که در آن افراد بتوانند دانش جدید خلق کنند.

بعد از آن انتقال دانش نقشی اساسی در مدیریت دانش دارد. باید فرهنگی وجود داشته باشد که در آن به افراد فرصت و امکان نقل و انتقال دانش به یکدیگر را بدهد، آنها احساس کنند که این کاری دوطرفه است یعنی دیگران نیز دانش خود را به آنها انتقال می‌دهند.

موضوع‌های قابل توجه دیگر عبارتند از سرعت تغییر و افزایش رقابت جهانی. دانش تولید شده در هر شرکت و در واقع در هر کشوری درصد بسیار کوچکی از دانشی است که در کل جهان ایجاد شده است. سازمان‌ها باید توانشان را برای بازسازی مداوم پایگاه‌های دانش خود بهبود ببخشند و ظرفیت جذب کنندگی خود یعنی توان جذب دانش جدید را توسعه دهند. این به موضوع یادگیری سازمانی مربوط می‌شود.

بحث مدیریت دانش بیشتر در مورد مدیریت استعداد است تا مدیریت منابع. مانند استعداد یادگیری و خلق دانش جدید. این به معنی دینامیک بودن آن است. متمرکز بودن بر دانش یعنی تغییر مستمر. در مورد نحوه شناسایی و ارزیابی نیز ملاحظاتی وجود دارد. این مستلزم تفکراتی ریشه‌ای است.

می‌کردیم. سپس ۱۸ ماه طول کشید تا آن را طراحی کردیم البته نتیجه‌ی این کارها را نه تنها به شکل جزوه بلکه به صورت سی دی و سایر ابزارهای کامپیوتری و اینترنتی هم در آوردیم. همه چیز باید آزمایش می‌شد. فرآیند تضمین کیفیت طی می‌شد و ممتحنین خارجی هم که از دانشگاه‌های دیگر می‌آمدند باید آن را تأیید می‌کردند.

مفهومی که از مدیریت دانش ساخته شده بود خیلی گسترده بود و البته لازم هم بود زیرا خیلی‌ها فکر می‌کردند که موضوع مدیریت دانش یا در مورد مدیریت منابع انسانی یا در مورد تکنولوژی است. در حالی که بسیار فراتر از هر دو مورد است. ما در دوره فوق لیسانسی که می‌خواستیم طراحی کنیم باید مدیریت دانش را طوری تعریف می‌کردیم که تمام موضوعاتی را که قبلاً گفتم مانند ۶ عامل کلیدی یعنی ارتباطات، انتقال دانش و غیره را دربرگیرد. من سعی کردم مفهوم طراحی شده به اندازه کافی غنی باشد و در عین حال به موضوع دانش نیز مرتبط باشد.

دانش موضوعی بوده که هزاران سال توجه متفکران را به خود مشغول داشته و در حال حاضر هم هنوز مشغله‌ی فکری آنان است. ما انسان‌ها چگونه در مورد اشیا و پدیده‌ها دانش کسب می‌کنیم؟ آیا همان طور که ارسطو گفته از طریق استدلال این کار را انجام می‌دهیم یا آن طور که افلاطون گفته یعنی از طریق اشراق درونی و احساسی؟ این دو دیدگاه برای قرن‌ها موضوع بحث فیلسوفان بوده است و ما باید قدمت تاریخی فکر کردن در مورد دانش را هم مورد ملاحظه قرار می‌دادیم. مدیریت دانش و فکر کردن در مورد دانش مانند مدیریت اطلاعات و داده‌ها آسان نیست. در این مورد افراد خیلی ساده‌سازی می‌کنند.

با این حال من تلاش کرده‌ام مفهوم مدیریت دانش را برای دوره فوق لیسانس ساده‌سازی کنم زیرا این یونیورسیتی سعی دارد در زمینه ساده‌سازی مطالب مشکل بهتر از همه باشد.

سؤال آخر این است که به نظر شما شرکت‌هایی که می‌خواهند مدیریت

سؤال خیلی مهمی پرسیدید. چالش اساسی در برگرفتن و مواجه شدن با ماهیت واقعی دانش از جمله دانش پنهان است. این نوع دانش را نمی‌توان با زبان و حتی ریاضی بیان کرد. یک مثال معروف در این مورد آموزش ویالین است. یک نوازنده ویالین ممکن است ۶ ماه به شما تمام جزئیات آن را توضیح دهد اما به هیچ وجه نمی‌توانید با درسهایی که او داده ویالین بنوازید. شما برای فراگیری ویالین چاره‌ای ندارید جز این که به طور عملی با آن کار کنید. شما برای کسب دانش نواختن پیانو باید به‌طور تجربی آن را یاد بگیرید.

هر چند این یک مثال همراه با اشراق است اما همه ما در کارمان با چنین دانشی سروکار داریم. انتقال و کسب دانشی که ما به وسیله‌ی

سؤال آخر این است که به نظر شما شرکت‌هایی که می‌خواهند مدیریت