

KNOWLEDGE
MANAGEMENT

مدیریت دانش

در شرکت آقای ظفرمند

نویسنده : دکتر نوید نضافتی
تصویرگر : سلمان طاهری



مشاوران توسعه آینده

مدیریت دانش

در شرکت آقای ظفرمند

رویکردی داستان وار
به مدیریت دانش در یک سازمان ایرانی



مؤلف: دکتر نوید نظافتی

تصویرگر: سلمان طاهری

سرشناسه : نظافتی، نوید، ۱۳۵۷ -
عنوان و نام پدیدآور : مدیریت دانش در شرکت آقای ظفرمند: رویکردی داستان‌واره به مدیریت دانش در یک سازمان ایرانی / مؤلف نوید نظافتی؛ تصویرگر سلمان طاهری.
مشخصات نشر : تهران : سارگل، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری : ۱۴۳ ص: مصور.
شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۵۸۹۰-۸۸-۷
وضعیت فهرست نویسی : فیبا
موضوع : مدیریت دانش -- ایران -- داستان
موضوع : مدیریت دانش -- داستان
شناسه افزوده : طاهری، سلمان، تصویرگر
رده بندی کنگره : HD۳۰/۲/۴م۴ ۱۳۹۰
رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۳۸
شماره کتابشناسی ملی : ۲۶۰۰۴۷۵

تمام حقوق معنوی و مادی اثر برای ناشر و مؤلف محفوظ است.

مدیریت دانش در شرکت آقای ظفرمند

مؤلف : دکتر نوید نظافتی
تصویرگر : سلمان طاهری
ویراستار : سمیه شریعتی راد
صفحه‌آرایی : مهدخت رضاخانی
چاپ اول : زمستان ۱۳۹۰
تیراژ : ۳۰۰۰ نسخه
قیمت : ۵,۵۰۰ تومان



انتشارات سارگل

تهران میدان فاطمی خیابان یکم پلاک ۱۲ طبقه پنجم

تلفن: ۸۸۹۵۴۰۴۱ - ۸۸۹۵۰۴۷۵

www.goto847.ir

تقدیم بہ:

اولین معلم زندگے ام، مادرم

پدر مہربانم

و

بہ پانسِ

ہمراہے ہاک ہمسرم

فهرست

۶	پیشگفتار
۱۱	آقای ظفرمند و سازمانش
۱۲	ماجرای یک روز نسبتاً آرام
۱۶	امروز دیگر آرام نیست!
۱۸	مسئله‌ای بزرگ برای آقای ظفرمند
۱۹	راه‌حل یک مدیر: همه چیز فقط یک بار
۲۰	آیا مدام دور خودمان می‌چرخیم؟
۲۲	هوشمند با یک راه‌حل وارد می‌شود: مدیریت دانش
۲۴	درد اصلی: اختراع صدباره چرخ
۲۸	مسئله این است: دانش، سرمایه‌های پنهان منابع انسانی
۳۲	مدیریت دانشی که هست و نیست!
۳۴	با مدیریت دانش، بدون مدیریت دانش
۳۹	مدیریت دانش چیست؟
۴۲	کارمندی به نام توانگری
۴۴	مدیریت دانش؛ تیغی دو لبه برای کارکنان؟!
۴۸	خلوت یک مشاور: مدیریت دانش پر ریسک است!
۵۰	قسم‌نامه مدیریت دانش یا بیانیه دانشی
۵۳	تشکیل تیم مدیریت دانش؛ تیمی جدی و راهگشا

- ۵۶ فازهای چهارگانه اجرای مدیریت دانش در سازمان
- ۵۸ انتخاب پایلوت مدیریت دانش در سازمان
- ۶۰ فاز شناخت: سؤال‌ها و فعالیت‌های اصلی
- ۶۲ شناخت بلوغ مدیریت دانش: پرسشنامه و جلسات جمعی
- ۶۵ ارزیابی چالش‌های مدیریت دانش در جلسات جمعی
- ۶۶ گامی مهم در فاز شناخت: استخراج فیلهای دانشی
- ۶۸ ظفرمند: من نتیجه می‌خواهم؛ همین الان!
- ۷۳ یک میان‌بر مشکوک: نرم‌افزار وارد می‌شود
- ۷۷ نرم‌افزار مدیریت دانش؛ سریع و غافلگیرکننده
- ۷۸ شروعی خوب برای نرم‌افزار مدیریت دانش
- ۸۵ ظفرمند همیشه پیروز است
- ۸۶ جوجه‌ها را اول پاییز نشمارید!
- ۸۸ مدیریت دانش مجدداً آغاز می‌شود
- ۹۲ کلاس‌های دانش نویسی: راه حلی برای کیفیت دانش‌ها
- ۹۴ انگیزش دانشی از نوع مالی و غیر مالی
- ۹۸ مالکیت دانشی؛ حقی که محترم شمرده می‌شود
- ۱۰۱ راه‌حل ابتکاری: فضاهای دانشی
- ۱۰۴ انجمن‌های خبرگی؛ راه‌حلی ساخت یافته و اثربخش
- ۱۰۹ راه‌حل‌های مدیریت دانش؛ پازلی ناتمام
- ۱۱۳ مهندسان دانش: عمق بخشی اجرای مدیریت دانش
- ۱۱۶ بانک دانش توانمند و معضل استفاده از دانش
- ۱۱۹ یادگیری قبل از عمل، حین عمل، و بعد از عمل
- ۱۲۵ هر که دانش ندهد، بر باد می‌رود!
- ۱۲۶ مسئله مدیریت دانش بیرونی
- ۱۳۴ تا کجا باید پیش برویم؟!
- ۱۳۷ سند راهبردی مدیریت دانش؛ ترسیم‌کننده افق‌ها و راه‌ها
- ۱۴۱ و مدیریت دانش همچنان ادامه دارد

پیشگفتار

دیرزمانی از رواج موضوع مدیریت دانش در ایران نمی گذرد. این مبحث که عمری حدوداً ۲۰ ساله در مجامع علمی و دانشگاهی دنیا دارد، اولین خودنمایی‌های خود را در کشورمان از حدود یک دهه پیش آغاز نموده است.

مدیریت دانش به عنوان چرخه‌ای برای شناسایی، کسب، توسعه، تسهیم، استفاده، نگهداری و ارزیابی دانش در سازمان‌ها و رویه‌ای برای دستیابی به دانش مناسب در زمان مناسب، توانسته است ارتباط خوبی با چالش‌های دیرپای سازمان‌های ایرانی برقرار کند.

سازمان‌های ایرانی سال‌های متمادی از نداشتن حافظه دانشی، دوباره‌کاری‌ها و خطاهای تکراری متضرر بوده‌اند، از این رو در همین مدت کوتاه که از ورود مدیریت دانش به کشور می گذرد، ارتباط خوبی میان آنها و مفاهیم مدیریت دانش برقرار شده است.

افزایش افت و خیزهای صنایع ایرانی به دلیل جابه‌جایی‌های مدیریتی از یک سو و روند سریع رشد فناوری‌ها و کوتاه شدن چرخه عمر دانش، باعث تولید حجم بالایی از دانش می‌شود که اگر چه در نوع خود برای هر سازمان

گنجینه‌ای محسوب می‌شود، اما به سرعت کهنه شده یا در دسترس متقاضیان آن در سازمان قرار نمی‌گیرد و عملاً با سازمان‌هایی همراه با قبض و بسط‌های مدیریت نشده روبرو هستیم.

بر همین اساس، در سال‌های اخیر بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی رویکردهای اجرایی مدیریت دانش را آزموده‌اند. فعالیت‌هایی که گاه به نتایج درخشان و مطلوب و گاه به تجربه‌ای آموزنده از ناکامی منجر شده‌اند.

در سطح دانشگاه‌ها و مراکز تولید علم کشور نیز مدیریت دانش به عنوان موضوعی قابل بحث، در حد نسبتاً مطلوبی تحت قالب پایان‌نامه‌های تحصیلات تکمیلی، مقالات، پژوهش‌ها و همایش‌ها مورد توجه قرار گرفته است. کتاب‌های قابل توجهی نیز با عنوان مدیریت دانش و موضوعات مرتبط با آن چاپ و منتشر شده که بسیاری از آنها محتوای بسیار ارزنده و قابل اعتنایی دارند، اما بر اساس تجربه علمی و عملی نگارنده در زمینه مدیریت دانش در ۱۰ سال اخیر، جای خالی نوشتاری با زبانی ساده اما با مبنای علمی در این حوزه احساس می‌شود. رویکردی که در بسیاری از محیط‌های توسعه یافته، با ارائه کتاب‌های روایی در موضوعات مدیریتی رواج داشته و بعضاً اثرات بسیار وسیع‌تری نسبت به مکتوبات صرفاً دانشگاهی داشته است.

واقعیت آن است که جمع‌گیری از صنایع و نهادهای ایرانی علاقه‌مند به شناخت مدیریت دانش و بهره‌گیری از نتایج آن هستند، اما فقدان نوشتارهای روایی و ساده در برخی موارد باعث سردرگمی و گاه ناکامی جدی آنها می‌شود. کتاب «مدیریت دانش در شرکت آقای ظفرمند» تلاش کوچکی برای آغاز پاسخگویی به این نیاز است؛ داستانی درباره یک مدیر ایرانی که با چالش‌های بسیاری در

سازمان خود روبرو می‌شود و این چالش‌ها عمدتاً ناشی از فقدان یک حافظه دانشی منسجم در سازمان است و «آقای ظفرمند» پس از سردرگمی‌های بسیار، توسط مشاوری به نام «آقای هوشمند» با مدیریت دانش آشنا شده و سعی در اجرای گام به گام آن در سازمان خود دارد و در این مسیر به چالش‌ها، مقاومت‌ها و معماهای بسیاری برخورد می‌کند و با استفاده از راهکارهایی بر بیشتر آنها غلبه کرده و نهایتاً به وضعیت مطلوب‌تری دست می‌یابد.

در این کتاب سعی شده تا مباحث علمی و راه‌حل‌های گوناگون مدیریت دانش در ساختاری ساده و دنباله‌دار با استفاده از کاراکترهای مختلف، که همگی قابلیت مشابه‌سازی در سازمان‌های ایرانی را دارند، روایت شود تا مدیران و کارشناسان بتوانند با اختصاص وقتی اندک، مروری کامل بر مدیریت دانش، ضرورت، چالش‌ها، راه‌حل‌ها و نتایج و دستاوردهای آن داشته باشند.

در حقیقت داستان این کتاب، انعکاسی از تجربه اجرای ده‌ها طرح مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی است که هر یک به نوبه خود با بخشی از چالش‌ها و موضوعات مطرح شده در این مکتوب روبرو بوده‌اند.

در تمامی بخش‌های این داستان از مستندات علمی و ادبیات معتبر استفاده شده است که قریب به ۲۰ مقاله علمی منتشر شده توسط نگارنده کتاب و نیز نتایج و دستاوردهای اجرای حدود ۴۰ طرح جامع مدیریت دانش در سازمان‌های گوناگون ایرانی را در بر می‌گیرد.

به منظور ارتباط بهتر خوانندگان با متن داستان، مجموعه‌ای از کاریکاتورهای متناسب نیز ارائه گردیده که امید است در افزایش مطلوبیت و جذابیت کتاب و تسهیل پیام‌رسانی‌ها مؤثر باشد.

این کتاب می‌تواند برای تمام علاقه‌مندان به مبحث مدیریت دانش، اعم از کارشناسان و مدیران سازمان‌ها، مجریان و مشاوران مدیریت دانش و دانشجویان، در قالبی جدید و ویژه قابل استفاده باشد.

طبیعتاً تدوین کتاب در چنین قالبی، نیازمند دقت نظرهایی بوده و این مهم جز با همراهی همکاران نگارنده در شرکت مشاوران توسعه آینده (به عنوان اولین و بزرگ‌ترین مجری طرح‌های مدیریت دانش در ایران) میسر نبوده است.

در اینجا لازم است از همکاری‌های ارزشمند آقایان مهندس امیرخسروانی، مهندس حمیدرضا نظری و مهندس امیرذاکری کمال امتنان را داشته باشم.

همچنین از سرکار خانم مرضیه شعبانی راد و سرکار خانم مهدخت رضاخانی که امور فنی تدوین این کتاب را بر عهده داشته‌اند و سرکار خانم سمیه شریعی راد که ویرایش آن را انجام داده‌اند تشکر می‌نمایم.

طراحی‌های آقای سلمان طاهری که سابقه‌ای ارزشمند در اجرای کاریکاتور و تولید انواع انیمیشن دارند، فضایی متفاوت را به این اثر بخشیده است که تنها با صبر، حوصله و بازنگری‌های متعدد ایشان میسر می‌گردید.

و در نهایت از همسر خانم مهسا رشیدی، که خود در عرصه دانشگاهی و اجرایی در حوزه مدیریت دانش فعالیت دارند و تدوین این کتاب جز با مددسرانی و نکته‌بینی‌های ایشان امکان‌پذیر نبود، کمال تشکر و امتنان را دارم.

بدون تردید کوشش انجام شده برای تدوین این کتاب با اقبال شما خوانندگان فرهیخته و ارجمند، در انعکاس دیدگاه‌ها و اصلاحات ارزشمندتان ثمربخش خواهد بود. صمیمانه در انتظار دریافت انتقادات و نظرات سازنده شما هستیم.

دکتر نوید نظافتی

زمستان ۱۳۹۰

نسبتاً سر حال ، نسبتاً موفق
نسبتاً باهوش ، نسبتاً باسواد
نسبتاً خوش تیپ ، نسبتاً ، نسبتاً
نسبتاً... نسبتاً دیر شد



آقای ظفرمند و سازمانش

این آقای ظفرمند است. او یک مدیر در یک سازمان نسبتاً بزرگ محسوب می‌شود. آقای ظفرمند آدم خوبی است و به کارش نسبتاً علاقه‌مند است. ”من از اونجور مدیرایی نیستم که یک شبه مدیر شدن. من سال‌ها خاک کارگاه و کارخانه را خوردم و الان هم هر کارمندی می‌گه ف، من می‌گم فرحزاد“.

آقای ظفرمند دوست دارد فعالیت‌های سازمانش به خوبی انجام شود تا هم خودش و هم کارمندان از شغلشان لذت ببرند.

”ما همیشه باید از کارمون لذت ببریم، حتی اون موقع که صدای ترق و تروق استخونامون زیر بار کلافگی از کارها درمی‌آد!“

سازمان آقای ظفرمند سازمان نسبتاً هاست. نسبتاً سلسله مراتبی است، نسبتاً تولیدی است، نسبتاً پروژه‌محور است، نسبتاً سودآور است و نسبتاً متعالی است.

”اصلاً من از این کلمه نسبتاً خوشم می‌آد. خیلی کارگشاست، به خصوص موقع مکالمه با مدیران بالادست و همین طور با مشتری‌ها“.

ماجرای یک روز نسبتاً آرام

امروز یک روز عادی در زندگی کاری آقای ظفرمند است؛ یعنی می توانست باشد! پرسنل کارهایشان را خوب انجام می دهند (البته با همان تعریف همیشگی نسبتاً خوب!)

بخش های تولید در حال تولید هستند، پروژه های توسعه در حال انجام است و صدایی هم از کسی در نمی آید!

«خیلی از روزها همین طوره. اساساً من مدیریتم رو بر اساس تعامل تعریف کردم. هفته ای سه روز با معاونان جلسه صبحگاهی دارم و به رتق و فتق امور می رسم. در این سه سال مدیریت من، هم بالادستی ها راضی هستند هم پایین دستی ها... البته ناراضی و نق نقو همه جا پیدا می شه!»

روز نسبتاً آرام همچنان ادامه داشت که ناگهان مدیر بهره برداری زنگ می زند.

«آقای ظفرمند، می خواستم بگم به آقای فراز بگید چند روز سفارشات رو دیرتر می دیم. آخه ...»

«آخه چی! حتماً بازم ژنراتور مرکزی ادا در آورده، من که می دونم. همون هفته پیش گفتم این تعمیرات شما اساسی که نیست هیچ مخرب هم هست.»

«نه اتفاقاً مشکل از ژنراتور شماره دو است که واحد تولید بخار رو از کار انداخته. مطمئن باشید درست می شه. اما محض احتیاط به آقای فراز بگید که بعداً دلخور نشه.»



«گفتم امروز داره بدون در دسر تموم می‌شه که تو خرابش کردی! امان از دست شماها! بجنب ردیفش کن.»

تیموری که مسئول تعمیرات مکانیکی بود، چندی پیش بازنشسته شده بود. آقای ظفرمند داشت به داشتن دو تا و یا حتی سه تا تیموری فکر می‌کرد. «اگه تیموری پیش از موعد بازنشسته نشده بود، این قدر بدبختی نداشتیم.» ظفرمند که طبق معمول هر روز در کارخانه گشت می‌زد و سوله‌های جدید و تجهیزات جدید را نگاه می‌کرد با خود فکر کرد:

«ما همیشه باید جایگامون رو توی بازار حفظ کنیم و این میسر نمی‌شه مگه با توسعه...»

هنوز ظفرمند در فکر سخنرانی‌اش در مراسم سالیانه کارکنان بود که خود را جلوی سوله‌های در حال ساختی دید که انگار کار در آنها متوقف است. مدیر اجرایی طرح‌ها هم با عصبانیت آنجا ایستاده بود:

«آقای ظفرمند! همین الان می‌خواستم پیام و بهتون بگم که می‌خوام این پیمانکار اجرای سوله‌ها را اخراج کنم، از اول هم معلوم بود این آقا کننده نیست. آقای حافظی هم گفته که دار و دسته همین آقا چهار پنج سال پیش توی کارخونه قبلی‌اش خرابکاری کردن.»

«حافظی یک ساله پیش نفس نداشت اینو بگه.»

«توی کمیسیون که نبود، بعدشم بسته بودیم دیگه. الانم پیشرفت ما ۱۵ درصده که باید ۴۵ درصد باشه.»

«حتماً توی این قرارداد هم مثل اون یکی بند فسخ یک جانبه نداشتین؟»

«حالا یه کاری می‌کنیم. رحیمی از مرخصی بیاد خودش می‌دونه چطوری ردیفش کنه.»



امروز دیگر آرام نیست!

آقای ظفرمند سعی می‌کند مثل همه روزهای نسبتاً آرام دیگر، خودش را آرام نگه دارد! در همین احوال خودش را جلوی ساختمان پژوهش و توسعه می‌بیند و فکر می‌کند:

”بهترین راه برای آرامش، فکر کردن به توسعه و آینده‌ای بهتره. این هم یعنی پژوهش. خوب شد این پژوهش و توسعه هست که هر از چندی از روزمرگی‌ها در بیایم و افق‌های آینده رو ...“

در همین افکار بود که وارد دفتر رئیس پژوهش و توسعه شد و بعد از سلام و احوالپرسی مشغول ورق زدن یکی از گزارش‌ها شد...

«عزیز من شما که دانشگاهی هستی! این گزارشی که خدا تومن پول برایش دادی، هفتاد درصدش همونیه که پارسال توی پروژه ”آسیب‌های محیط زیستی تولید“ اومده بود. حداقل یک موضوع جدیدتر راجع به نحوه اجرایی کردنش می‌دادی...»

«اما آقای رئیس، من تمام گزارش‌ها رو گفتم دیدند بچه‌ها! تو پارسالیا همچین طرحی نبوده، شاید دو سال پیش بوده که من نبودم، آقای باستانی هم که ماه پیش اومده بود، نگفت زمان ریاستش تو پژوهش همچین کاری شده.»

«آخه از کی پرسیدی؟ اصلاً اون بنده خدا اگه حافظه درست و حسابی داشت که رضایت به بازخریدش نمی‌دادیم...»



در همین حین موبایل رئیس به صدا درآمد. یک نفر در میان سر و صدای زیاد داشت با صدای بلند می‌پرسید:

«سلام، شرمنده! گفتم زودتر کسب تکلیف کنم. لودر پروژه محوطه زده یک لوله آب رو ترکونده! آب اینجا رو برداشته، تمام خاکبرداری‌ها رو خراب کرده! اصلانی می‌گه نمی‌دونه لوله چیه! رحمتی هم که نیست. رجبی می‌گه لوله شیر اصلیه! اگر اصلیه رو ببندم یوتیلیتی قطع می‌شه! نظرتون چیه، ببندیم یا یه جوری رحمتی رو پیدا کنیم، شاید طول ...»

«مگه شما نقشه‌ها رو ندارین؟»

«توی همون نقشه‌هایی بود که فرستادیم انبار مرکزی خاوران؛ تا پیداش کنیم کار از کار گذشته ...»

مسئله‌ای بزرگ برای آقای ظفرمند

آقای ظفرمند خسته از این روز نه چندان آرام به مسئله بزرگ‌تری فکر می‌کند:

”واقعاً چرا این همه مشکل؟! ما که همه کارها رو طبق اصول انجام می‌دیم. مدام خطای تکراری! مگه نمی‌شد قبل از عقد قرارداد اون پیمانکار رو بشناسیم. مگه نمی‌شد برای چندمین بار ژنراتورمون همون اشکال رو پیدا نکنه یا این که برای تعمیرش معطل برگشتن یک کارمند از مرخصی نشیم.“

”مگه نمی‌شد به جای یه پژوهش تکراری، یه پژوهش ناب و مورد نیاز رو شروع کنیم.“

”خودم باید به همه چیز سرک بکشم. انگار تو این شرکت فقط منم که گذشته یادشه.“

”باید این مسئله رو حل کرد، اگر حل نکنیم دیگه دوام نمی‌یاریم.“

راه حل یک مدیر: همه چیز فقط یک بار

آقای ظفرمند امروز همه افراد را جمع کرده است؛ از پرسنل بهره‌برداری و مجری طرح‌ها گرفته تا تعمیرات، پژوهش، و آموزش. او می‌خواهد تصمیم‌های بزرگ خود را به اطلاع همه برساند.

«خانم‌ها، آقایان! از این به بعد ما هر کار را یک بار انجام می‌دهیم، یک خطا را یک بار و یک توسعه را یک بار. خطای تکراری ممنوع. خرج کردن مجدد برای یک بهبود هم ممنوع...»

اگر می‌بینید یک نفر که بهش احتیاج داریم در حال بازنشستگی است، بگویید تا تمدیدش کنیم...»

کلیه مستندات را سرجاش بذاریم. دیگه نقشه، مستند و امثال اینها گم نشه.

اصلاً کاردان‌های شرکت را ردیف کنید و بگویید تمام نکات کاری را بنویسند و بگذارید گوشه کارگاه یا دفترتان؛ پرسنل جدید قبل از شروع کار حتماً آنها را بخوانند.