

مدیریت همکاری‌های خلاق در سازمان‌ها

## همکاری کارکنان در فراسوی شیوه‌های مرسوم

سیاوش یحیی‌بنیاد  
مهرانگیز یحیی‌بنیاد

در اقتصادهای پیشرفته، اهمیت اقتصادی بخش‌های صنایع خدماتی و فرآیند نوآوری در این صنایع بر اهمیت تشکیل شبکه‌های انتقال دانش، خلاقیت و همکاری جهت بالا بردن اثربخشی سازمان تاکید دارد. البته برنامه جاری جهت استفاده از دیدگاه‌های ذینفعان و مدیریت هدفمند جریان دانش و اطلاعات در سازمان، موضوع متفاوت از بحث نوآوری است. چالش در زمینه یادگیری سازمانی همراه با ایجاد و توسعه دانش در محیط‌های تجاری مدرن جهت ایجاد مزیت رقابتی موضوعی مهمی بوده که برای چندین سال نظر مدیران، متخصصین و مشاوران مدیریتی را به خود جلب کرده است. متأسفانه بسیاری از مباحث مرتبط با دانش به‌عنوان یک منبع اقتصادی، در سطح بسیار بالایی انتزاعی و با دید کاملاً تئوریک تجویزی دنبال شده که تنها مدعی یادگیری سازمانی و جایگاه تاثیرگذار شبکه‌های دانش است، بدون این که فرآیند، روابط بحث‌ها و پیچیدگی‌های مربوطه را تشریح کند. به‌کارگیری پژوهشگران در رشته‌های تشکیل‌دهنده علم صنایع خدماتی - شامل مهندسی و علم فیزیکی و اجتماعی - جهت ارائه یک رویکرد منسجم نسبت به فرآیند نوآوری در صنایع خدماتی، یک پروژه مدیریت دانش بوده که در آن بر سختی تداوم همکاری منسجم و اتحاد خلاقانه تاکید شده است.

گردد. در این زمینه مطالعات موردی انجام شده، مشکلاتی را در این زمینه نشان می‌دهد. برای مثال چگونه تفاوت فرهنگ ملی بین شبکه‌های مجازی از مهندسين، طراحان و مدیران که در موقعیت‌های جغرافیایی متفاوتی هستند، موجب پیچیدگی الگوهای تفهیم ارتباط شده است. در مطالعات کاربردی که در این زمینه انجام شده، تا حدودی سعی بر آن بوده که عوامل

تحقیقات در زمینه مدیریت دانش در حوزه استراتژیک و تجارت بین‌الملل به این سمت گرایش پیدا کرده است که بر روی یادگیری بین سازمانی و جنبه‌های مثبت اتحاد و روابط مستحکم جهت بهبود انتقال دیدگاه‌ها و ایده‌ها بین سازمان‌ها که شامل کارفرمایان و پیمانکاران است، تمرکز شود. به طوری که این موضوع باعث بالا بردن کیفیت و توسعه محصولات و خدمات

از طریق ترکیب علوم کامپیوتر، مهندسی و علوم اجتماعی است. در این باره منطق اقتصاد تنها اهرم فشار بوده و همچنین به طور معادل، گرایش شدید به ایجاد دیالوگ در سازمان. با این وجود، پیشرفت در این زمینه تنها محدود به تئوری و راهنمایی بوده و اولویت به روش‌های قبلی و ادامه آنها در عمل موجب یک نوع مسامحه و در واقع بازگشت به عقب و یا تنها توسعه الگوهای ارتباطات شده است. یکی از نتایج مشهود این تجربه‌ها این بوده است که برای ایجاد فرآیندهای همکاری هم عرض خلاق بین گرایش‌های مختلف در سازمان جهت توسعه و انتقال دانش، تنها منطق اقتصاد و یا اظهارات کلی در زمینه مزیت‌ها کافی نمی‌باشد. علاوه بر این اهرم‌ها، لازم است که دیالوگ‌های مناسبی در زمینه تئوری‌های اساسی این مبحث و همچنین نحوه اولویت‌های عملیاتی کردن آنها انجام گیرد.

در زمینه علم صنایع خدمت‌ی و نوآوری، نشانه‌هایی از بحث‌های مختلف توسط نویسندگانی که به نظر می‌رسد به صورت کاملاً غیرمطلع از همدیگر و پراکنده تحقیق می‌کردند، وجود دارد که به جای بحث‌های غیرسازنده، بیشتر بر سازندگی و هم‌سطح‌سازی تأکید داشتند. برای مثال، منابعی در زمینه نحوه کدینگ کردن دانش و مدل‌های تفصیلی از سیستم‌های خدماتی وجود دارد که به راحتی می‌توان در بعضی شاخه‌های علوم مهندسی به کار گرفت. اما در این زمینه نگرانی‌های از طرف متخصصین علوم اجتماعی درباره جریان دانش ضمنی و به حاشیه راندن گروه‌های باتجربه موجود در سازمان مطرح می‌گردد که به کارگیری این گروه‌ها، موجب تسهیل یادگیری و خلاقیت از طرف ذینفعان موجود می‌گردد. آیا برخی از منابع دانش و فرآیندهای موجود انتقال تجربه به دلیل مفاهیم صریح و ضمنی از نوآوری به عنوان یک فرآیند سلسله مراتبی از بالا به پایین، تخصص محور و فرآیند بسیار منطقی شده، کنار گذاشته نمی‌شود؟ اگر چنین باشد، آیا یک عکس‌العمل و مکانیزم عملی وجود دارد که این بازتاب‌های نامناسب در سازمان را نشان دهد و یک رویکرد جایگزین رو به جلو ارائه کند؟

آیا تصور ما درباره کارکنان دانش، تصور یک گروه مستقل و جداگانه‌ای در سازمان است؟ به عنوان مثال محققان و دانشمندان مستقل و یا اعضای کلیدی از گروه‌های حرفه‌ای و یا گروه کارکنان یقه طلایی؟ تفکر ما درباره فرآیند نوآوری همکاری گونه در صنایع خدماتی چه چیزهایی را شامل می‌شود؟ آیا جهت‌گیری برای اداره کردن گروه‌های با تجربه داخل و برون‌سازمانی وجود دارد و یا به عبارت دیگر تشکیل یک سازمان از این گروه‌ها در قالب یک سیستم مدیریتی سلسله مراتبی؟ آیا این نوع تصور در باره نوآوری منجر به هزینه‌های غیرقابل قبول و نتایج متضاد نمی‌شود؟ ارتباط تکنولوژی با جریان دانش موجود و تصور به کارگیری نوآوری در سازمان چگونه است؟ آیا تصورات انتزاعی درباره راه‌حلی‌های تخصص محور یا به کارگیری تکنولوژی به طور حرفه‌ای به سایر موارد موجود می‌چربد، یا آیا علم صنایع خدماتی چند گراشی، طراحی مشترک، غیرمتمرکز و اجتماعی محور را موجب شده و توسعه توانمندی سیستم‌های تکنولوژی را بهبود می‌بخشد؟

همه این سئوالات برخی از بحث‌های کلیدی که همکاری خلاقانه هم عرض در سازمان را پیچیده می‌کند، زیر ذره‌بین می‌برد، تفاسیر و مفاهیم پربار را از سایر موارد بی‌معنی جدا

تأثیرگذار بر انجام همکاری‌های بین سازمانی موثر در جهت مدیریت دانش تقسیم‌بندی و تأثیر مدیریت در حل موانع فرهنگی و تسهیل انتقال دانش شناسایی گردد.

این نوع گرایش کاربردی فعال در جهت مدیریت جریان دانش و نوآوری، با توجه به تحقیقات زیادی که در این زمینه انجام شده، در فرآیند یادگیری درون سازمانی مشهود نمی‌باشد. در این بخش بیشتر تأکید بر مطالعات جامعه‌شناسی و انسان‌شناسی سازمانی و صنعتی، اجتماعی کردن محل کار، تولید و انتقال دانش در میان گروه‌های با تجربه و خرده‌فرهنگ‌ها متفاوت می‌باشد که این روند بر فرآیندهای غیررسمی و توافق‌های ضمنی متکی بوده و حتی برخی موارد، مغایر و برخلاف جریان تفکر مدیریتی است. با دید تحلیلی در واقع توسعه این گروه‌های تجربه باعث جلب توجه و ایجاد علاقه نسبت به همکاری‌های داوطلبانه، نرم‌های رفتاری و آداب و رسمی در سازمان می‌شود که این مساله بر تسهیم و کاربرد دانش درون گروه‌های شغلی حتی زمانی که آموزش رسمی وجود ندارد، تأثیر بسیار دارد. این گروه‌ها با تجربه بر افراد جدیدی که وارد سیستم می‌شوند، در جهت هدایت آنها به سمت یک گروه و یا خرده‌فرهنگ تأثیر می‌گذارند و البته این اتحاد که در سازمان بین خرده‌فرهنگ‌ها صورت می‌گیرد این قابلیت را دارد که عملکرد سازمان را در صورت برآورد نشدن خواسته‌هایشان، کاهش دهد. با این وجود با توجه به تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده، این گروه‌ها می‌توانند بسیار تأثیرات مثبتی بر سازمان بگذارند؛ بدین صورت که آنها با شکل‌دهی تیم‌های خودجوش باعث تشکیل و توسعه دانش ضمنی و دیدگاه‌های مشترک می‌شوند که این مساله به نوبه خود موجب تثبیت فرآیند بهبود در عملکرد، فرآیندهای سازمانی و خروجی‌ها می‌شود. با توجه به اهمیت اقتصاد دانش و چشم‌انداز آن، تحقیقات در زمینه فعالیت‌های خودجوش جهت انتقال و توسعه دانش از طریق گروه‌های با تجربه، از طرف سازمان‌های یادگیرنده مورد توجه بیشتری قرار گرفته است.

یکی از ویژگی‌های متمایز علم صنایع خدماتی این است که تمایلات گروه‌های مختلف در سازمان را به همدیگر اتصال و از دیدگاه مفهومی، نحوه و الگوهای تحلیلی مختلف این گروه‌ها را به همدیگر نزدیکتر سازد. در واقع در این علم سعی بر آن است که فراسوی الگوهای موجود تحقیقات درون و برون‌سازمانی، یک مجموعه وسعیت از پژوهشگران، افراد مجرب و ذینفعان را با گرایش‌های مختلف مهندسی، علوم اجتماعی، نیروی انسانی و مدیریت در تحقیقات سازمانی دخیل سازد. دامنه و توان یک پروژه مربوط به علم صنایع خدماتی بسیار جذاب است. در یک سازمان، فرآیند جدید در ایجاد گفت‌وگو، ایجاد گروه‌های اجتماعی و توسعه و بهبود هم از دانش سازمانی بسیار مثبت و ستودنی است. با این وجود، اساس ایجاد یکپارچگی رفتاری بیشتر در این پروژه‌ها واضح نیست؛ پشتیبانی‌های تحقیقاتی مفهومی برای تثبیت و پیشرفت تبادل دانش و نوآوری هم عرض در سازمان‌ها مشهود نمی‌باشد و بیشتر سیاست‌های تشویقی و توافق‌های مالی در این زمینه جاری می‌باشد. در گذشته بحث‌هایی در زمینه ایجاد یک پشتوانه متحد در زمینه ایجاد نوآوری در سازمان انجام شده که به طور قابل توجه‌ای این بحث‌ها مربوط به توسعه کامپیوتر و ارتباطات در محیط کاری

می‌کند و بررسی همه جوانب کار و رفع هرگونه تردید در زمینه امکان‌پذیری را جایگزین یک شعار و احساس توخالی مشترک می‌کند. این موارد مجموعه از نگرانی‌های متخصصین علوم اجتماعی که طی چندین سال در زمینه به‌کارگیری علوم مهندسی و کامپیوتر در پروژه‌ها متذکر شده‌اند، را منعکس می‌کند. اگرچه این روزها شاید مطرح کردن این موضوع که دانش اجتماعی و ملاحظات فرهنگی در مباحث تکنولوژی، مهندسی و نوآوری نادیده گرفته شده، شاید مناسب و معقول نباشد، اما منابع موجود در این زمینه بسیار جزئی، گزینشی و تجویزی هستند.

### اختراع دوباره چرخ

تکنولوژی در پروژه‌های علم صنایع خدماتی به شرط این که مکانیزم‌های پایدار برای بالا بردن و ایجاد همکاری و یادگیری متقابل بین مرزهای عملیاتی مرسوم موجود باشد، یک عنصر اصلی است. چنانچه پاتون و مکلوگین (۲۰۰۸) و بیتنر و براون (۲۰۰۸) تشریح می‌کنند که استفاده از امکانات تکنولوژی جهت ایجاد ارتباط بین تیم‌های مختلف پراکنده و برای اطمینان از اینکه دانش موجود به‌صورت اثربخش از طریق این شبکه‌های ارتباطی جریان پیدا می‌کند، یک توان کلیدی است. در مورد پتانسیل زیاد به‌کارگیری کامپیوتر در فرآیندهای سازمانی و به اشتراک‌گذاری منابع الکترونیکی جهت تشویق همکاری برای جریان بیشتر و موثر تجربه و دانش، تردیدی وجود ندارد. اما با این وجود، تکنولوژی همچنان که یک فاکتور مهم توانمندساز است، می‌تواند به‌عنوان یک عامل محدودکننده نیز باشد.

مک کینلی (۲۰۰۲) با بررسی احتمال موفقیت دو رویکرد معماری متقابل با یکدیگر در یک کمپانی دارویی بین‌المللی، دیدگاه‌های موثری را در زمینه بحث‌های موجود در زمینه توسعه سیستم‌های به اشتراک‌گذاری دانش و تکنولوژی‌های سازمان‌دهنده یادگیری مطرح می‌کند. حالت رادیکال یکی از این دو رویکرد مطرح، این است که یک بستر وسیع کامپیوتری از سایت‌ها به‌صورت شبکه‌های داخلی و اتاق‌های گفتگو برای کارکنان توسعه دارو ایجاد گردد تا آنها از این طریق بتوانند تجارب و دیدگاه‌های خود را مطرح کنند و در نتیجه دیالوگی درباره امکانات و گزینه‌های مختلف برای کار گروهی و مدیریت پروژه ایجاد گردد. این تجربه تلاشی بود جهت در نظر گرفتن جنبه‌های پنهان و اجتماعی محیط کار با استفاده از رسانه‌های الکترونیکی جدید و جالب که موجب تشویق همکاری و بازتاب‌های اختیاری و خالصانه می‌گردد. این مساله نیز به نوبه خود موجب عمیق‌تر شدن یافته‌های موجود با یک ابزار و منبع اساسی و همچنین منتشر کردن دانش ضمنی، به‌صورتی که توافقی‌ها و تصمیم‌گیری‌های اثربخش را موجب می‌گردد.

با وجود موافقت با هدف همکاری جهت آزادسازی دانش محیط کار جهت توسعه نوآوری، اما طبیعت باز تکنولوژی مطرح شده در بالا و همچنین گروه‌های غیررسمی بدون تعهد که در فرآیند توسعه آن شکل می‌گیرند، باعث انتقاد و همچنین حرکت در جهت خلاف مسیر منابع مدیریتی و فنی در سازمان می‌شود؛ منتقدین به این عملکرد به‌صورت یک نوع افراط و آزمایش غیرعملی نگریسته و آن را به کنار گذاشتن فرآیند اصلی نوآوری و به حاشیه برداختن تصور می‌کردند. رویکرد دوم این بود که در آن سرمایه‌گذاری بیشتری در تکنولوژی مدیریت

دانش به‌صورت مشاور محور و تلاش جهت تاثیرگذاری از طرف خارج از سازمان جهت ایجاد یک مخزن یا انبار مشترک از مفاهیم مشترک و استاندارد و روش‌های عملیاتی صورت گردد به طوری که الگوهای کاری یکنواخت و کنترل شده باشد. اگرچه این پروژه تکنولوژیک مدیریت دانش به‌دلیل بی‌میلی کارکنان جهت ارایه تجاربشان با محدودیت همراه بود، اما در این قسمت اولویت این بود که آرشویی از بهترین تجربه‌ها از طریق جمع‌آوری و فیلتر کردن دیدگاه‌های موجود در محیط کار ایجاد گردد. سیستم جمع‌آوری و آرشویی به یک مجموعه فانتزی از منابع تحقیقی تقلیل یافت که در آن اطلاعات پیش زمینه کار حذف، محدودیت‌های ارتباطی ایجاد شده و همچنین موجب افزایش کاغذی بازی در سازمان شد. در نتیجه این مساله موجب دور شدن از ایجاد نوآوری جدی و تغییر شکل تاثیرگذار فعالیت‌ها گردید. چنانچه در یکی از نوشته‌های مک کینلی اشاره شده: «ما میزها و فعالیت‌ها را بهم ارتباط دادیم، نه کارکنان و ابتکاراتشان»

بحث و فعالیت در زمینه توسعه پویایی دانش ضمنی در سازمان یکی از بحث‌های کلیدی فرآیند نوآوری در صنایع خدماتی است و این موضوع خیلی بیشتر از این که بتوان به‌طور رسمی کارکنان و وظایف شان را با سیستم‌های علم صنایع مدل‌سازی و ارایه کرد، اهمیت دارد. فرموله و کدنینگ کردن تجارب موجب جدایی ساختار دانش از زمینه اجتماعی آن می‌شود و در نتیجه این مساله می‌تواند باعث عدم توسعه فعالیت‌های خودجوش تیم‌ها و گروه‌های باتجربه در سازمان شده و همچنین همکاری‌های با ارزش و سازمانی را از بین می‌برد. این همان چیزی است که در کمپانی دارویی مکینلی اتفاق افتاد. جایی که بیشتر سرمایه‌گذاری در جهت خلاصه کردن و سعی در جهت تسویه کردن یافته‌های غیرضروری و تشکیل یک کتابخانه مشترک از بهترین تجارب صورت گرفت و در نهایت باعث بازتاب منفی از طرف کارکنان و افزایش سطح سانسور مطالب گردید که این مساله به نوبه خود با فرآیند کار گروهی در تضاد است.

تصدیق این موضوع کاملاً واضح است که تلاش بیش از حد منطقی جهت فرموله کردن و یا تسویه دانش ضمنی می‌تواند منجر به تحریک، مانع تراشی و ایزوله کردن رفتارهای گروه‌های کاری گردد. در مواردی که شرایط مقتضی سازمان به‌عنوان یک مانع و جدالی در برابر یکپارچگی گروه‌ها و تیم‌های با تجربه در سازمان باشد، تجارب مشترک آنها می‌تواند توسط خود کارکنان پنهان نگاه داشته شده و در عمل آن چه را که دانش ظاهری است، برای توسعه در سطح وسیعتر سازمان ارایه گردد و این مساله امکان دارد که بر ضد ابتکارات و نتایج موردنظر مدیریت منتج شود. تقریباً در تمامی موارد موجود در گذشته، این موضوع سبب شده که اختلاف در سازمان ایجاد گردد و در نتیجه این موضوع باعث سانسور و تلاش بیپرده جهت تهیه کلیات کاملاً منطقی سیستم‌های عملیاتی گردد که این سیستم‌ها براساس یک رویکرد بالا به پایین بوده و همچنین این مساله منجر به طراح‌ی دانش ضمنی و روش‌های بدیهی گردد که خارج از دوره حیات سازمانی است.

همچنین از طرف دیگر نهایتاً بحث به اینجا منتج نمی‌شود که دانش ضمنی موجود در سازمان مطلقاً مثبت و مکمل فرآیند

یکی از ویژگی‌های متمایز علم صنایع خدماتی این است که تمایلات گروه‌های مختلف در سازمان را به همدیگر اتصال و از دیدگاه مفهومی، نحوه و الگوهای تحلیلی مختلف این گروه‌ها را به همدیگر نزدیکتر سازد

توافق جمعی را تسهیل کند. یادگیری در بین گروه‌ها خودجوش و با خرده فرهنگ‌های مشابه، به طور مستقل صورت می‌گیرد و زمانی این اتفاق می‌افتد که بین یک گروه که مأموریت انجام کاری به آنها محول شده، روابط متقابل اجتماعی مناسب ایجاد و در نتیجه دیدگاه‌ها و تجارب جدیدی حاصل می‌گردد. به عبارت دیگر، دانش ضمنی و این نوع یادگیری، داخل مجموعه از روابط ایجاد می‌شود که استقلال گروه یا مجموعه را محفوظ و مستحکم‌تر می‌کند. همکاری‌های توسعه‌ای بین گروه‌های با تجربه خودجوش فقط زمانی شکل می‌گیرد که یک نوع تمایل و توجه به ائتلاف اختیاری وجود داشته باشد و آنها در ایجاد یک مجموع گرایش و اهداف مشترک و ظرفیتی که بتوانند توان خودشان را در محیط کاری توسعه دهند، شرکت کنند. استقلال داخلی و مشارکت اصول اساسی در این زمینه است.

اگر سازمان‌ها مصمم باشند که از دانش ذینفعان به طور پایدار بهره ببرند، نقش‌های مدیریتی باید به سمت یک نوع رویکرد باز و ارزش‌گذار نسبت به این ابعاد تغییر رویه دهند به طوری که یادگیری داخل سازمانی را پشتیبانی، تشویق و تسهیل کنند و همچنین نسبت به این موضوع اطمینان حاصل شود که این فرآیند داخل یک منطق خلاصه شده، رده‌بندی نگردد، به طوری که از بخش بالای سازمان بیرون محیط کار دیکته گردد. ایجاد یک چارچوب منسجم از سیاست‌های هماهنگ، توافقی‌های ساختاری و عملی که بتواند به فرآیندهای خودش نیرو داده و گروه‌های باتجربه را با در نظر گرفتن زمینه‌های کلیدی تجارت و یا سطوح رشد اساسی زنده نگاه دارد، موجب رشد سریع و قابل ملاحظه می‌شود.

#### خلاقیت و نوآوری

خلاقیت و نوآوری موجب خواهد شد که موارد ذیل تحقق یابد:

- پیدایش سازمان
- تولیدات و خدمات
- افزایش کمیت، تنوع تولیدات و خدمات
- افزایش کیفیت تولیدات و خدمات و موفقیت در رقابت
- کاهش هزینه‌ها، ضایعات و اتلاف منابع
- افزایش انگیزش کاری کارکنان سازمان
- ارتقای سطح بهداشت روانی و رضایت شغلی کارکنان

سازمان

- ارتقای بهره‌وری سازمان
- موفقیت مجموعه مدیریت و کارکنان سازمان
- رشد و بالندگی سازمان
- تحریک و تشویق حس رقابت
- کاهش بوروکراسی اداری «کاهش پشت میز نشینی و مشوق عمل‌گرایی»
- تحریک و مهیا کردن عوامل تولید. (خلاقیت در مدیریت، ۱۳۸۴ محمدی، ناهید)

#### تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری

- **بورش فکری یا طوفان مغزی:** اجرای یک تکنیک گردهمایی که از طریق آن گروهی می‌کوشند راه‌حلی برای یک مسأله به‌خصوص با انباشتن تمام ایده‌هایی که در جا به وسیله اعضا ارائه می‌گردد بیابند، یعنی هیچ انتقادی از هیچ ایده‌ای جایز نیست. به هر ایده‌ای هرچند نامربوط خوش آمد گفته می‌شود.

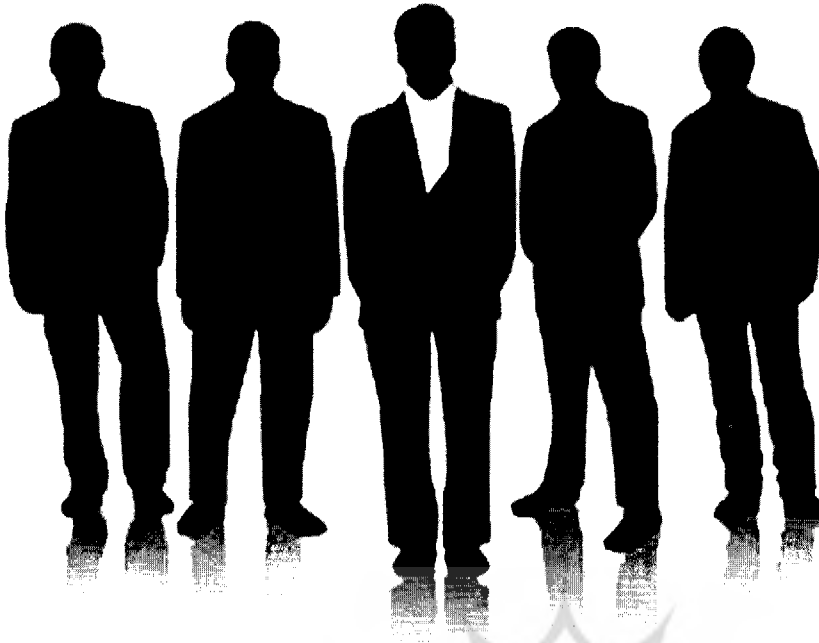
نوآوری در صنایع خدماتی است و این که گروه‌های با تجربه خودجوش به طور مطلق خلاق و دارای تفکرات رو به جلو هستند. در این زمینه لازم و مناسب است که ملاحظات واضح و صریحی در نظر گرفته شود. در حال حاضر این نکته قابل نتیجه‌گیری است که در زمینه دانش ضمنی سازمان یک رویکرد سازنده و آگاهانه داشته باشیم و همچنین تدبیر برای ایجاد فرآیندی با همکاری و توافق آرا به طوری که بتوانیم دانش موجود در سازمان را براساس آن چه که هست، استخراج و توسعه دهیم.

#### یادگیری داخل سازمانی

تکرار تاکید بر اهمیت گروه‌های خودجوش و همچنین توسعه نوآوری در بین گروه‌های وسیعتر، موجب طرح سنولات مهمی در زمینه مدیریت و سازماندهی می‌گردد. اگر یادگیری با در نظر گرفتن مسائل فرهنگی و اجتماعی و با یک دریافت مشترک، یک بخش لاینفک و اساسی فرآیند نوآوری را تشکیل می‌دهد. در زمینه مدیریت و سازماندهی جهت کنترل و جهت‌دهی مناسب یادگیری همسو با منافع سازمان، باید چگونه عمل کرد. پذیرش این موضوع که مسائل فرهنگی و پیش زمینه‌ای و همچنین اتحاد شبکه‌های کاری از طریق روابط اجتماعی توسعه و بهبود داده می‌شود، به تنهایی جهت استخراج و به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی کافی نیست. بین محققین به طور قابل ملاحظه‌ای این اتفاق آرا وجود دارد که مدیریت کارکنان با تجربه و دانش می‌تواند مشکل باشد. چنانچه دراکر در مطالب خود آورده که دانش زیاد داشتن می‌تواند موجب تغییر در روابط قدرت در سازمان شود و به‌کارگیری روش‌های سنتی نظارت، می‌تواند به نفع این قدرت ایجاد شده باشد. تنظیم و تسهیم متناسب قدرت ضمنی و صریح در سازمان به نحوی که بتوان به طور پایدار از مزایای تجارب جدید استفاده کرد، ایجاد می‌کند که در تفکرات سنتی مدیریتی و ساختارهای سازمانی مرسوم تغییراتی ایجاد گردد. فرآیندهای نوآور خودجوش در سازمان باید با مقررات ساختاری و روابط رسمی نامتناقض پوشش داده شود، به طوری که این پوشش یک رویکرد فراگیر مدیریتی را ایجاد کند تا بتوان وظایف و همکاری‌های داوطلبانه را از هم تفکیک داده شود.

با در نظر گرفتن این موضوع که نیاز است در زمینه ایجاد دانش و توسعه آن جهت فرآیند نوآوری در صنایع خدماتی سرمایه‌گذاری شود، شایسته است که تاریخچه پنهان محیط‌های کاری در این زمینه نیز مورد توجه همگان قرار گیرد و همچنین در پروژه‌های علم صنایع خدماتی، واقع‌گرایی بیشتر و شفاف‌تری نسبت به مسائل اجتماعی و فرهنگی محیط‌های کاری مدنظر قرار گیرد. جهت استخراج و به‌کارگیری دانش داخل سازمان که تفکیک‌ناپذیر از یادگیری همراه با در نظر گرفتن مسائل اجتماعی و فرهنگی است، مدیران باید با دید بازتر و رفتار صادق‌تر نسبت به شبکه‌ها و گروه‌های خودجوش به جای ادامه رویکرد بستن عمدی چشم‌ها نسبت به تاثیر و اعتبار آنها عمل کنند. برای این که این موضوع در سازمان جا باز کرده و ادامه پیدا کند، لازم است که تغییر اساسی در شیفتگی سنتی نسبت به مدیریت سنتی سلسله‌مراتبی و دستوری از بالا به پایین صورت گیرد و نوعی کثرت‌گرایی در سازمان ایجاد گردد که رسیدن به

**اگر سازمان‌ها مصمم باشند که از دانش ذینفعان به طور پایدار بهره ببرند، نقش‌های مدیریتی باید به سمت یک نوع رویکرد باز و ارزش‌گذار نسبت به این ابعاد تغییر رویه دهند**



## مشاهدات

### موردی نشان

### می دهد که

### گرایش‌های طبیعی

### و ذاتی و سنت‌ها

### بسیار نیرومند

### و ماندگارند و

### همچنین عدم

### اعتماد متقابل

### در یک سازمان

### نشان از رکود و

### اتمام دوره حیات

### آن سازمان است

است با این تفاوت که در جلساتی که از این روش استفاده می‌شود فقط رهبر گروه از اصل موضوع اطلاع دارد و موضوعی که مطرح می‌شود دقیقاً اصل موضوع نیست بلکه موضوعی نزدیک به آن است

- **تفکر موازی:** یکی از راه‌های تحقق تفکر موازی، ایجاد یک اندیشه واسطه غیرممکن است. این اندیشه موجب طیران فکر و ذهن شده و با تعدیل آن می‌توان به اندیشه نو عملی دست یافت. راه دیگر در تفکر موازی پیوند تصادفی است. فرض کنید کتاب فرهنگ لغت را می‌گشایید و لغاتی را می‌خوانید و می‌کشید تا آن را با موضوع مورد نظر پیوند داده و به نتیجه‌ای برسید. در این کار از روش پیوند تصادفی استفاده می‌شود.

- **ارتباط اجباری:** یکی دیگر از شیوه‌های آشکار ساختن خلاقیت‌ها و ظاهر ساختن توانایی آفرینندگی موجود در افراد شیوه ارتباط اجباری است. در این شیوه همان‌طور که از نام آن استفاده می‌شود باید بین دو گروه از پدیده‌ها ارتباطی اجباری ایجاد کرد. (خلاقیت در مدیریت، ۱۳۸۴ محمدی، ناهید)

همه مطالب گفته شده در این مقاله بر این موضوع تاکید دارد که تفکر مدیریتی دوباره نسبت به یادگیری سازمانی و این که دانش محور بودن به چه معنی است، متمرکز و بازنگری گردد. با این وجود باید در ارتباط با هرگونه تلاش در ارتباط با گذار، نباید هدفی غیر از رسیدن به فراسوی اصول عملیاتی سنتی، اولویت‌ها و الگوهای از نوع دیگر که متفاوت از شکل موقتی و مشروط ارتباطات متقابل باشد، متصور شد.

مشاهدات موردی نشان می‌دهد که گرایش‌های طبیعی و ذاتی و سنت‌ها بسیار نیرومند و ماندگارند و همچنین عدم اعتماد متقابل در یک سازمان نشان از رکود و اتمام دوره حیات آن سازمان است، خصوصاً در انگلیس و ایالات متحده آمریکا. اگر ظرفیت‌های یادگیری و دانش خودجوش گروه‌ها کاری و ذینفعان با تجربه قرار باشد که با دید ایجاد یک مزیت

هرچه تعداد ایده‌ها بیشتر باشد بهتر است. کیفیت ایده‌ها بعداً مورد توجه قرار می‌گیرد افراد به ترکیب کردن ایده‌ها تشویق می‌شوند و از آنها خواسته می‌شود که نسبت به ایده‌های دیگران اشراف پیدا کنند.

- **الگو برداری از طبیعت:** ابداعاتی که در زمینه علم ارتباطات و کنترل در دهه‌های اخیر شکل گرفته‌اند. برنامه‌ریزی‌های رایانه و موضوع هوش مصنوعی همه با الگو برداری و تقلید از فعالیت‌های مغز آدمی انجام شده‌اند و روند فعالیت‌ها به گونه‌ای بوده که در آینده با ادامه این کار فنون و ابزارهای بدیع و جدیدی ساخته خواهند شد.

- **تکنیک گروه اسمی:** اعضای گروه در یک میز جمع می‌شوند و موضوع تصمیم‌گیری به صورت کتبی به هریک از اعضا داده می‌شود و آنها چگونگی حل مسأله را می‌نویسند؛ هریک از اعضا به نوبه، یک عقیده را به گروه ارائه می‌دهد؛ عقاید ثبت شده در گروه به بحث گذاشته می‌شود تا مفاهیم برای ارزیابی روشن‌تر و کامل‌تر شود؛ هریک از اعضا مستقلاً و مخفیانه عقاید را درجه‌بندی می‌کنند؛ تصمیم گروه آن تصمیمی خواهد بود که در مجموع بیشترین امتیاز را به دست آورده باشد. (خلاقیت و نوآوری در افراد و سازمان‌ها ۱۳۸۳، طالب بیدختی، عباس)

- **گردش تخیلی:** گروه‌های ایجاد خلاقیت اعضای گروه را از طریق به‌کارگیری یک جریان تمثیلی و استعاره‌ای به گردش تخیلی ترغیب می‌کنند و در این حالت ایده‌ها و نظرات بدیعی را کشف می‌نمایند. ذهن افراد در این گردش خیالی با دستاویز استعاره‌ها به نکاتی نو که هدف جلسه خلاقیت بود می‌رسد و روابط تازه‌ای را بین پدیده‌ها پیدا می‌کند. آنان پدیده‌هایی را که چندان تجانس با هم ندارند تلفیق و ترکیب می‌کنند و به ایده‌های جدیدی دست می‌یابند.

- **تهییج ذهنی یا تکنیک گوردون:** شبیه روش طوفان فکری

اما با این وجود در سازمان‌ها، نیرو و پتانسیل برای نوآوری و خلاقیت وجود دارد که موجب دلگرمی و گرایش امیدوارانه برای آنهایی می‌گردد که اشتیاق به مدیریت و انجام تغییر دارند. چالش‌های موجود در این زمینه بسیار است و برای حل آنها نیاز به یک دامنه وسیع ساختاری با گرایش‌های علمی مختلف و همچنین توجه به مباحث فرهنگی-اجتماعی است. در این زمینه همچنین نگرانی‌های در تفهیم و تفسیر معانی وجود دارد که باید به آن اشاره کرد؛ تفاوت بین نوآوری و روش‌ها و مدل‌های موجود پذیرفته شده، تفاوت بین همگانی کردن دانش در تمام سطوح سازمان و کدینگ کردن آنها، تفاوت بین یادگیری همراه با کار و استاندارد کردن روش‌های انجام کار، تفاوت بین رفتار گروه‌های کاری خودجوش و رفتار افراد متمایل به بخش، بخش کردن کارها، برای ایجاد و توسعه دانش در سازمان، باید دانش رهبری گردد نه مدیریت. به این دلیل که در فاز بعدی جهت کاربرد و توسعه آن در سطوح مختلف، محدودیت‌هایی قابل توجهی در زمینه مسائل فرهنگی و اجتماعی وجود دارد که نمی‌توان با روش‌های عملی مدیریتی با آنها مواجه شد.

#### منابع و ماخذ:

- 1) Beirne, M. (2006) Empowerment and innovation: Managers' principles and reflective practice. Edward Elgar, Cheltenham.
- 2) Bitner, M. and Brown, S. (2008) The service imperative. Business Horizons, 50th Anniversary Issue, Jan/Feb.
- 3) Chesbrough, H. and Spohrer, J. (2006) A research manifesto for services science. Communications of the ACM 49(7), 35-40.
- 4) Drucker, P. (1993) Post capitalist society. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- 5) Greenbaum, J. and Kyng, M. (1991) Design at work: Co-operative design of computer systems. Lawrence Erlbaum, Hillsdale, New Jersey.
- 6) Harryson, S., Dudkowski, R. and Stern, A. (2008) Transformation networks in innovation alliances: The development of Volvo C70.
- 7) Legge, K. (1978) Power, innovation and problem-solving in personnel management. McGraw Hill, London.
- 8) McKinlay, A. (2002) The limits of knowledge management. New Technology, Work and Employment 17(2), 76-88.
- 9) Paton, R. and McLaughlin, S. (2008) Services innovation: Knowledge and the supply chain. European Management Journal transfer 26(2), 77-83.
- 10) Trist, E. (1963) Organisational choice. Tavistock, London.

ماندگار و وسیع در سازمان به‌کار گرفته شود، این فرآیند باید از طریق ایجاد یک اعتماد متقابل پشتیبانی گردد. این موضوع نیازمند تغییر از هر دو طرف خصوصاً در قالب مشارکت است، به‌طوری که همراه با توجه و احترام گذاشتن به استقلال گروه‌ها که با خروجی‌های مثبت تجارب مشترک (در مدت یک دوره معقول) تقویت می‌شود، برای ذینفعان نیز که شامل مدیریت است، بتوان این اطمینان را ایجاد کرد که این فرآیند قوی و ارزشمند است.

متأسفانه، عملکرد افراد محافظه کار، پیشرفت در این زمینه را مشکل می‌کند و به‌طور منفی بر ادراک و تغییر مابین ذینفعان تأثیر می‌گذارد و همچنین پایداری دوره و فعالیت‌های جلو برنده را سخت می‌کند. چنانچه صاحب‌نظران برجسته در این زمینه همچون تام پیترس و روسابت کانتر به‌طور مرتب از این مساله اظهار تأسف می‌کنند که طرز تفکر بسیاری از افراد در یک نوع تفکر سنتی متوقف شده که بیشتر منعکس‌کننده اصول و اولویت‌های طرز تفکر مدیریت علمی است تا تفکر نوآوری‌های فراگیر. در بخش صنایع خدماتی همانند سایر بخش‌ها، با وجود ابراز تعهد لفظی نسبت به شبکه‌های خلاق، تغییر در وظیفه محوری و ساختار سلسله مراتبی، ارتباط و اتصال با گذشته به‌جای تغییر رویه عملی، بسیار محکمتر است. توجه صرف به جنبه‌های نامطلوب فرآیند به اشتراک‌گذاری دانش و نوآوری کارگروهی از طرف بسیاری از مدیران و همچنین گروه‌های کارمندی و حرفه‌ای‌ها، عاملی است که اغلب موجب می‌شود که این گروه‌ها به وضعیتی که لگی آن را نوآوری تقلیدی عنوان کرده، نازل پیدا کنند. آنها در دستیابی به نتایج مورد انتظارشان با شکست مواجه می‌شوند و در نتیجه خود را با مرزها و روش‌های مرسوم محدود می‌کنند. اینرسی، نگرانی‌های کوتاه‌نظرانه، اغلب تدافعی بودن و سانسور کردن اندیشه از جمله مواردی است که نمی‌توان در سازمان بر آنها نظارت یا مدیریت کرد و همچنین این بخش پنهان بیشتر در مقابل تغییرات مهم بازدارنده‌اند تا کمک‌کننده.

با این حال مشاهدات همچنین نشان می‌دهد که تعداد زیادی از کارکنان و مدیران با تجربه و دانش مشتاق هستند که افراد یا گروه‌های نوآوری باشند و دیدگاه‌ها و تجارب آنها در قالب همکاری به‌کار گرفته شود. آنهایی که دارای هر دو تجربه رویکرد سنتی و مشارکتی باشند، با وجود این که ممکن است در عمل انتقادهایی هم داشته باشند ولی با احتمال زیاد رویکرد دوم (مشارکتی) را انتخاب می‌کنند. اما مشکل این است که آنها اغلب نسبت به رویکرد اتخاذی، در صورتی که نتوانند یکسری کمبودها ایجاد شده را مدیریت و یا نتوانند سیستم‌های پشتیبانی پایدار را جهت ایجاد اطمینان لازم همسو کنند، دلسرد می‌شوند. در این صورت اگرچه آنها هنوز نسبت به ادغام دیدگاه‌ها و دانش تجربی که می‌تواند مزایای قابل تشخیصی را ارائه کند، معتقد و نگاه مثبتی دارند، اما حداقل این امر موجب توسعه مهارت‌ها و توانایی‌ها نمی‌شود که بتوان در سطح گروه‌های کاری، همکاری و مشارکت پایدار و همچنین اتحاد هم سطح ایجاد نمود. اما در اینجا است که پایدار کردن فرآیند نوآوری از یک دوره متوسط به یک دوره طولانی و همچنین عمومیت بخشیدن به آن براساس دستاوردهای ثابت به‌جای نتایج اتفاقی، تبدیل به یک مساله غامض می‌شود.