

توسعه و انگیزش کارکنان

به منظور ایجاد رقابت بر پایه دانش

ترجمه: مسعود کاظم زاده * - سید یوسف افضلی **

مدیریت دانش

توسعه عقلانی و سرمایه دانش

روانشناسان علاقمند به آموزش و یادگیری، بر چگونگی صفات و مشخصات ویژه تعلیم، همچون دوره یا برنامه آموزشی، و ادار کردن افراد به یادگیری و انتقال دوره آموزشی به مشاغل، تأکید و تمرکز داشته‌اند. هر چند، امروزه این علاقمندی پارا از مرزهای یادگیری گسسته، فراتر نهاده که حاصل آن، همانا فهم و درک بهتر دانش مورد نظر است. دلایل این تمایل، برخاسته از شناخت این مسأله است که منابع انسانی می‌تواند از مزیت ایجاد رقابتی قابل قبول برای سازماندهی و نظم بخشیدن، اقتصادی دانش کارمند را برای ایجاد توسعه و فراهم آوری محصولات و خدمات با کیفیت، مورد نقد قرار دهد و مطالعاتی که بیانگر رابطه مثبت میان مدیریت با سرمایه انسانی و عملکرد مالی شرکت است، برخوردار باشد. (هیت، بی پرمان، شی می‌زو و کوچار، ۲۰۰۱)

چندین تعریف:

دانش را می‌توان به عنوان اطلاعاتی که پیوسته، قابل پیگیری و حداقل تا حدی بر پایه تجربه استوار باشد، تعریف نمود (لئونارد و سنسیپر ۱۹۹۸). دانش را می‌توان به شکل ضمنی و آشکار مورد بررسی و مطالعه قرار داد. (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵، پولانی ۱۹۶۲، دنی سی، هیت و جکسون، فصل اول همین جلد) دانش ضمنی، به دانش شخصی که بر تجارب فردی استوار بوده و تحت تأثیر قوه ادراک و ارزش‌ها قرار دارد، باز می‌گردد. انتقال دانش ضمنی، اغلب دشوار (یا حتی غیرممکن) بوده و نیازمند مذاکره و برآهین شخصی است. دانش آشکار به دانشی که می‌تواند به صورت مبانی نوشتاری، فرمول‌ها و مشخصات ارائه شود، بازمی‌گردد. برای کسب موفقیت سازمانی بیشترین انتقادات به دانش ضمنی وارد است، چرا که بر پایه دانش و مهارت‌هایی که سازمان در طول زمان از تجارب کارکنان خود می‌اندوزد، استوار است. (کنینگ، فوولر و زیت هامل ۲۰۰۱)

* مدیر کل امور اجتماعی و سهام وزارت کار و امور اجتماعی

** مدیر اداری و حقوقی (وقت) شرکت پارس متال

نکته مهم دانش ضمنی و آشکار، مشتمل بر دانش مربوط به سازمان، مشتریان و فرایندهای بازرگانی سازمان است (توبین ۱۹۹۸). برای مثال، کارمندان باید تجارت، استراتژی (راهبرد)، بیانیه‌های مالی و سازماندهی سازمان را درک کنند. این به آنان کمک می‌کند، زمانی که در جستجوی راه حلی برای مشکلات هستند، درباره مسیری که طی می‌کنند، ایده‌ای داشته باشند و بدانند چگونه فرصت‌هایی را برای انجام معاملات پایایی خلق کنند. دانشی که از مزیت رقابتی قابل قبولی برخوردار است، باید به بخش‌ها، تیم‌ها و کارکنان و هر جایی که بتواند در مسیر توسعه محصولات و امکان ارائه خدمات مفید واقع شود، منتقل گردد. انتقال دانش، فرایندی است که طی آن هر فرد، تیم، حوزه یا بخش، از تجربه دیگری تأثیر می‌پذیرد. (آرگوت، اینگرام، لوین، و مورلند ۲۰۰۰). انتقال دانش، به وسیله روانشناسان شناختی و صنعتی - سازمانی در سطح فردی و تیمی و نیز به وسیله مدیریت استراتژیک (راهبردی) و محققین تئوری سازمان در سطح سازمانی، مورد مطالعه قرار گرفته است. برای مثال، تحقیق در خصوص روانشناسی شناختی، عیان داشته است که چگونه تجربه‌ای در یک مورد به عملکرد فرد دیگری منتقل می‌گردد. (سینگلی و اندرسون ۱۹۸۹). روانشناسان صنعتی - سازمانی، پدیده انتقال آموزش، شراکت و همیاری در تیم‌ها را مورد مطالعه قرار داده‌اند (برای مثال یانز، کول کویت و نو ۱۹۹۷). تحقیق مدیریت استراتژیک (راهبردی) به چگونگی تأثیر ناشی از مدیریت دانش بر اجزای سطوح سازمانی، همچون تولید و سودآوری، متمرکز شده است.

هدف این مقاله، جستجوی فرایند توسعه عقلانی و سرمایه اجتماعی در سازمان‌هاست. توسعه، مدیریت، و انتقال دانش برای خلق سرمایه عقلانی و اجتماعی، قابل نقد و بررسی است. ما توسعه سرمایه عقلانی و اجتماعی را از دیدگاه‌های فردی، گروهی و موسسه‌ای (سازمانی) مورد مذاکره قرار می‌دهیم. دیدگاه چندسطحی به دلیل توسعه سرمایه عقلانی و اجتماعی از اهمیت بسیاری برخوردار است و انتقال نیز در چندین سطح روی می‌دهد. در سطح فردی، دو سیستم سازماندهی رسمی - سیستم‌های مدیریت دانش و سیستم‌های آموزش و توسعه - بر توسعه و انتقال سرمایه عقلانی و اجتماعی تأثیر گذارند. دیدگاه سطح گروه به مطالعه چگونگی فرایندهای تیمی و مشارکت و ویژگی‌های طراحی، در توسعه سرمایه عقلانی می‌پردازد. دیدگاه سطح مؤسسه بر فعالیت‌های کارآفرینی متمرکز است، از جمله فعالیت‌های درون مؤسسه‌ای که برای خلق دانشی جدید نیازمند سرمایه‌گذاری در زمینه ابداعات است. ما به مذاکره در خصوص این مطلب می‌پردازیم که شرکت‌ها چگونه باید برای سودبری، از قابلیت تولید کالایی که به واسطه اختراع ایجاد شده، محافظت کنند. آنچه که در پی می‌آید بحث درباره سوالات تحقیق است که مربوط به توسعه و سرمایه عقلانی و اجتماعی است.

سرمایه اجتماعی و سرمایه عقلانی چیست؟

ناهاییت و گوشال (۱۹۹۸) سرمایه اجتماعی را به صورت جمع منابع بالقوه و بالفعل موجود که از ارتباطات فردی یا واحدهای اجتماعی فتح می‌شود، تعریف کرده‌اند. (برای مثال تیم، انجمن). سرمایه عقلانی از طریق دو سازوکار (مکانیزم) ایجاد می‌شود. ترکیب و مبادله منابع عقلانی موجود که حاوی دانش ضمنی و آشکار است. ترکیب، به اتصال عناصری که پیش از این متصل بهم نبوده، یا توسعه راه‌های جدید ترکیب عناصری که پیش از این وابسته به هم بوده‌اند اشاره دارد. مبادله به تعامل اجتماعی، همکاری و شراکت میان اعضای گروه کاری اشاره دارد.

برای حدوث ترکیب و مبادله، اعضاء باید به عنوان نتیجه ظاهری کار محیطی یا فنی خود، فرصت ترکیب و مبادله را داشته باشند، باور کنند که تعامل، مبادله و درگیر شدن در مسائل، ارزش آفرینی می‌کند. احساس کنند که تعامل، مبادله و درگیر شدن در مسائل برای شخص آنها ارزش آفرین است و به دلیل داشتن دانش مربوطه قبلی، توانایی درگیر شدن در ترکیب یا مبادله را دارند.

دانشی که از مزیت رقابتی قابل قبولی برخوردار است، باید به بخش‌ها، تیم‌ها و کارکنان و هر جایی که بتواند در مسیر توسعه محصولات و امکان ارائه خدمات، مفید واقع شود منتقل گردد. انتقال دانش، فرایندی است که طی آن هر فرد، تیم، حوزه یا بخش، از تجربه دیگری تأثیر می‌پذیرد

مدیریت دانش:

به منظور ایجاد، به شراکت گذاردن و انتقال دانش، موسسات و سازمان‌ها باید برای پشتیبانی فیزیکی و اجتماعی از فعالیت‌هایشان، سیستم‌هایی به جا و مناسب داشته باشند. فناوری مورد استفاده عمدتاً اینترنت و اینترنت است که به طور عادی و با بهره‌گیری از اصول آموزش سنتی، در حال خودآموزی و آسانتر به اشتراک گذاردن دانش، می‌باشد. تسهیل اجتماعی، به کمک یادگیری و مجالس تمرین، به آماده‌سازی افراد و مکان‌های اجتماعات، برای به اشتراک گذاردن اطلاعات با دیگران می‌پردازد.

مدیریت دانش چیست؟

مدیریت دانش در برگیرنده تشخیص، تولید اطلاعات، مستندسازی، توزیع و نیز انتقال ضمنی و آشکار دانش بین افراد، به منظور افزایش تأثیرات سازمانی است (داونپورت و پروزاک، ۱۹۹۸، روزت ۱۹۹۹). این مسأله در برگیرنده توسعه سیستمی است که می‌تواند به همان خوبی که به جمع‌آوری و نگهداری دانسته‌ها، اطلاعات، تجارب و درس‌ها می‌پردازد، به درک چگونگی تسهیل تعاملات اجتماعی نیز پرداخته و از طریق آن، دانش ضمنی و آشکار را نیز به توسعه و تبادل برساند.

سابق بر این توسعه سخت‌افزاری یا اطلاعات فنی محتوای این بحث را تشکیل می‌داد و اخیراً آموزش و فعالیت‌های توسعه‌دهنده، سازماندهی فیزیکی محیط کار و فرایندهای موثر بر گروه‌های کاری مورد توجه قرار گرفته‌اند. بیشتر تلاش‌های مدیریت دانش به تسخیر فناوری، ذخیره و انتقال اطلاعات تدوین شده‌ای همچون آمارها، عریضه‌ها و گزارشاتی که در اینترنت یا سایر شبکه‌های رایانه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد، تأکید دارد (برای مثال پففر و ساتون ۱۹۹۹).

این تأکید، فقدان فناوری را به مانند عنصر کلیدی مدیریت دانش می‌داند:

امکان یادگیری در محیط کار و انتقال دانش از هر نسل به نسل بعدی. توجه بیشتر شرکت‌ها به توسعه فناوری مدیریت دانش معطوف است (مثل: ایجاد اینترنت، انبار دانش ابزارهای پشتیبانی از تصمیم)، نه به خلق سیستم اجتماعی که حمایت از توسعه و شراکت در دانش را در نظر دارد. (باسی، یو، لو، مک مورر و سی سین فلر ۲۰۰۰، راگلس ۱۹۹۸). بدبختی اینجاست که بزرگترین موانع بر سر راه شراکت در دانش، حصارهای فرهنگی، فقدان حمایت کافی از جانب مدیریت عالی سازمان، فقدان درک مشترک از مدل یا استراتژی بازرگانی و نیز فقدان ساختار سازمانی مناسب است.

با مطالعه اهمیت شرایط اجتماعی، به این سوال کلیدی می‌رسیم: (چگونه ممکن است دانش‌های متفاوت را به اشتراک گذارد؟) مطابق ایده نوتاکا و تاکراوچی (۱۹۹۵)، برای شراکت در دانش چندین مدل از جمله: اجتماعی کردن (به شراکت گذاردن دانش ضمنی به واسطه سهیم شدن در تجارب) برونی کردن (ترجمه دانش ضمنی به دانش صریح و روشن با استفاده از استعارات، نمونه‌ها یا قوانین)، ترکیب (اسلوب دهی مفاهیم روشن به دانش سیستمی، به واسطه تحلیل، رده‌بندی و تجدید اهداف اطلاعاتی) و درونی کردن (تبدیل دانش روشن به دانش ضمنی به واسطه شبیه‌سازی، یادگیری اقدامات، و تجارب حین کار) وجود دارد.

به دلیل آن که زبان مشترک و علامات ارتباطی، معانی هستند که از طریق آنها اشخاص اطلاعات را مورد مذاکره و مبادله قرار داده، به طرح پرسش‌ها و رفتار بازرگانی می‌پردازند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند

چگونه سرمایه اجتماعی و عقلانی بر ایجاد سرمایه عقلانی تأثیر می‌گذارد:

- سرمایه اجتماعی
- ابعاد ساختمانی
- الزامات بین‌المللی
- سازماندهی مناسب

ترکیب و مبادله ابعاد شناختی ایجاد سرمایه علامات و سرمایه جدید عقلانی، زبان مشترک، داستان مشترک

- ابعاد رابطه‌ای
- اعتماد
- هنجارها
- التزام‌ها
- تعیین هویت

منبع: براساس ناهاپیت و گوشال ۱۹۹۸

برای مثال، بعد ساختمانی (الزامات بین‌المللی) همان دسترسی افراد به دانش ترکیب و مبادله، پیش بینی ارزش‌های این مبادله، توانایی شخصی برقراری ارتباطات برای تهیه اطلاعات قبل از آن که افراد ناتوان از برقراری این ارتباطات به آنها دست یابند و فرایندهای تهیه اطلاعات از طریق فرصت‌های موجود برای اشخاص است. الزامات بین‌المللی، می‌تواند دسترسی اعضاء به سرمایه عقلانی ترکیب و مبادله و نیز ارزش عمل کردن مطابق آن را تحت نفوذ خود قرار دهد. در مقابل، بعد شناختی مدل ناهاپیت و گوشال چنین پیشنهاد می‌کند که داشتن داستان، افسانه و حکایات مشترک، خلق و انتقال تفاسیر جدید میان افراد را ممکن می‌سازد. به دلیل آن که زبان مشترک و علامات ارتباطی، معانی هستند که از طریق آنها اشخاص اطلاعات را مورد مذاکره و مبادله قرار داده، به طرح پرسش‌ها و رفتار بازرگانی می‌پردازند و بنابراین از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند.

نهایتاً، بعد رابطه‌ای این مدل چنین پیشنهاد می‌کند که اعتماد، هنجارها، التزامها، تجارب و تعیین هویت، ابعاد سرمایه اجتماعی هستند که ترکیب و مبادله را، به واسطه تأثیر بردسترسدی دیگر اعضاء و انگیزش آنان، تحت نفوذ خود قرار می‌دهند. اعتماد، یا با طرف مقابل بی‌پرده در ارتباط بودن، لازمه افرادی است که در مبادله اطلاعات، گشاده دست هستند. به همین منوال، هنجارهای صریح و کار تیمی، همکاری و به عمل آوردن آزمایشات، مبادله را تسهیل کرده و به ارزش اطلاعات می‌افزایند. (دلونگ و فاهی ۲۰۰۰).

شایستگی و سهیم شدن در دانش به طرز چشمگیری موثر واقع شوند (فوی ۱۹۹۹ و یگ ۱۹۹۹). توصیف یادگیری از راه دور، داشتن مربی است که به لحاظ فیزیکی و فنی از تعلیم گیرنده دور بوده (بلانگر و جوردن ۲۰۰۰، ویلس و دیکنسون ۱۹۹۷) و می تواند در رسانه های مختلفی چون رادیو، تلویزیون و کامپیوتر به کار گرفته شود. استفاده روز افزون از شبکه های ارتباطی، یادگیری از راه دور (اینترنتی) را که نیازی به حضور زنده مربی ندارد، به ابزاری عادی و موثر مبدل ساخته است. (هیل ۱۹۹۷)

مربی، که حضور فیزیکی ندارد، در گوناگونی دانشی که بتواند از این طریق به اشتراک گذارده شود، محدودیت ایجاد می کند. اما چنانچه دانش ضمنی در یک بخش از سازمان موجود باشد به واسطه یادگیری از راه دور، آسانتر با دورترین نقاط سازمان به اشتراک گذارده می شود.

آموزش مبتنی بر شبکه ارتباطی و یادگیری الکترونیکی:

اینترنت و اینترنت با همان روندی که در سازمان ها رواج می یابند، در انتقال و به اشتراک گذاردن اطلاعات نیز روند رو به رشدی دارند. آموزش مبتنی بر شبکه ارتباطی (Web) اشاره به برنامه های آموزشی دارد که منابع و اسناد سراسر جهان را در ایجاد محیطی آموزشی به کار می گیرد. (کان ۱۹۹۷).

تمامی این آموزش ها که از طریق شبکه ارتباطی واگذار می شوند، می توانند به شکل الکترونیکی به دانشجویانی که به عنوان افراد مرجع کار می کنند مرتبط شوند، اما این افراد آموزش را به دیگری انتقال نمی دهند. قیمت کم و دسترسی روز افزون اطلاعات، آموزش از طریق شبکه ارتباطی را به وسیله ای موثر برای اشتراک دانش مبدل می سازد. دانش اغلب به واسطه کلاس های آموزشی سنتی پراکنده شده است، اما این روش می تواند گران و ناکارآمد باشد (ویگ ۱۹۹۹) آموزش مبتنی بر شبکه جهانی، به واسطه آن که عمدتاً خودآموزی را ارائه می کند، راه دیگری عرضه می کند که می تواند آموزش به موقع یا آموزشی که باید بارها تجدید شود را مورد حمایت قرار دهد. برخلاف آموزش سنتی که تجدید چاپ و توزیع مجدد اصول به روز شده را می طلبد، آموزش مبتنی بر شبکه ارتباطی (Web) تغییرات اعمال شده در اصول را در یک زمان و مکان برای تمامی یادگیرنده ها به تصویب رسانده و ارائه می کند. توسعه محیط یادگیری کارآمد، دربرگیرنده ارزیابی یادگیری، بازخور تمرین های متعدد و کنترل یادگیرنده هاست. به علاوه، آموزش مبتنی بر شبکه جهانی به یادگیرنده ها فرصت می دهد تا با منابع بیشتری از جمله: پایگاه های اینترنتی و آموزش دهنده ها، کارآموزان هم رده، اتاق های گفتگو، نشریه هایی که امکان دسترسی به تجربه دیگری را فراهم می آورد، تشریح دانش ضمنی و آشکار به گونه ای تسهیل شده و در نهایت افزایش معنا و محتوای این شبکه، ارتباط برقرار کنند. با وجود این، شواهد موجود چنین اظهار می دارند که کارکنان نسبت به رویکردهای (جامع و مطلق) یادگیری الکترونیکی و آموزش مبتنی بر شبکه، از خود مقاومت نشان می دهند، حتی اگر به ایشان اجازه داده شود تا با سایر افراد ارتباط الکترونیکی برقرار کنند. این بدان دلیل است که کارکنان ارتباط رودررو با مربیان و سایر یادگیرنده ها را ترجیح می دهند (برای مثال: زنیلسکی، ۲۰۰۰) در جواب سازمان ها به عنوان بخشی از استراتژی یادگیری خود، آموزش مبتنی بر شبکه و آموزش رودررو را در هم می آمیزند.

در عمل، شرکت ها دانش را به طرق زیر مدیریت می کنند: اطلاعات سیستمی که به کارکنان اجازه می دهد اطلاعات را ذخیره کرده و با دیگران به اشتراک بگذارند، کاتالوگ های الکترونیکی که تجربه هر کارمندی را مشخص می کنند، نقشه های اطلاعاتی که عیان می سازند انواع اطلاعات گوناگون در چه جاهایی از شرکت قابل دسترسی هستند، منابعی از مجلات، نظامنامه ها و فرصت های آموزش و توسعه که به صورت کتابخانه ای، روی خط شبکه ای (آن لاین) قرار دارند و فضاهای کاری که تبادل اطلاعات میان کارکنان را ساده می سازند (توبین، ۱۹۹۸ و همچنین پایگاه اینترنتی آزمایشگاه های باکم را ملاحظه کنید: www.bakmanlabs.com ادبیات کلمات: توسعه، اجتماعی کردن و مدیریت دانش، حامیان این ایده اند که: بیشترین میزان دانش، به شکل غیر رسمی - روی سخن با هر دو نوع دانش روشن و ضمنی است - به واسطه تجارب شغلی و یا ارتباط با همتایان کاری، مشتریان، مدیران و مربیان، هنگامی که پرسش ها پاسخ داده می شود و تجارب، حکایات یا روایات نقل می گردد، به اشتراک گذارده می شوند. (برای مثال: براون و دوگایر، ۱۹۹۱، مک کاولی، رادمن، اهلوت و مورو ۱۹۹۴، موریسون و برانتز ۱۹۹۲).

برای مثال: واحد بازرگانی شرکت نفت انگلیس، شرح شغلی دو قسمته دارند. (هانسن، وفان اوتینگر ۲۰۰۱) در ابتدا، از ایشان خواسته شده تا واحد بازرگانی را همراه با سود و زیان، ترازنامه، هزینه بهبود سرمایه (Capital expenditure) و سایر مسئولیت ها به شکلی کارا و موثر اداره و سرپرستی کنند و دوم، به همین صورت از ایشان خواسته شده تا در جلسات رودررو، تله کنفرانس ها و نامه های الکترونیکی درگیر جریان تبادل اطلاعات میان اعضای واحدها شوند. این فعالیت ها در برگیرنده همکاری در گروهی متشکل از افراد هم رده واحد بازرگانی است، درست به همان صورتی که افراد بخش های مختلف شرکت که بر مسئولیتی یکسان متمرکزند، با یکدیگر در تعامل می باشند. (برای مثال، افزایش تولید گاز)

ابزارهای اینترنت و اینترنت:

زیر بنای اجزای توسعه و آموزش فناوری اطلاعات می تواند شامل یادگیری از راه دور، آموزش اینترنتی (Web-based training)، کتابخانه های اینترنتی و مواردی از این قبیل باشد (بکم ۱۹۹۹). اشکالی از مدیریت دانش که مبتنی بر این اصول فنی باشند، از طریق جلسات مختلف تعامل، می توانند تا حد زیادی در مخابره اطلاعات تلفیقی به سایر کارکنان موثر واقع شوند. (ویگ ۱۹۹۹). همچنین محیط ساختارمندی که به واسطه فناوری مدیریت دانش مبتنی بر اینترنت یا اینترنت، فراهم شود کارکنان را در همکاری برای انجام فعالیت هایشان کمک می کند (بائک، لیوویتز، پرازاد و گرانجر ۱۹۹۹). گذشته از این موارد، بسیاری از کارهایی که در زمینه دانش انجام شده، حاوی خودآموزی است و فناوری یادگیری، ساختار سازمانی را شکل می دهد که از این سبک یادگیری حمایت می کند. (رومیس زوسکی ۱۹۹۷)

یادگیری از راه دور:

یادگیری از راه دور ابزار قدرتمندی برای سازماندهی دانش است، زیرا کارمندی که به لحاظ فیزیکی از یکدیگر جدا شده و یا در موقعیت های مختلف سازمانی اشتغال دارند، می توانند در کسب

شبیه سازی ها :

محیط کلاس های آموزشی سنتی، انتقال و اشتراک دانش ضمنی را ساده می کند. شبیه سازی ها، به عنوان روشی برای توزیع دانش ضمنی، در تمامی سازمان ها پدیدار می شوند (بوستوک ۱۹۹۷). شبیه سازی مبتنی بر شبکه جهانی Web می تواند با چند محدودیت منطقی، میزان بالایی از وفاداری را به فضا و افراد محیط کار ببخشد. در شبیه سازی، یادگیرنده به عرصه وسیعی از محرک ها، همچون ارتباطات میان افراد که می تواند در برگزیده اطلاعات ضمنی و آشکار باشد، واکنش نشان می دهد. یادگیرنده ها در لحظه، چگونگی واکنش محیط (مثل وسایل و افراد) نسبت به رفتار خود را مشاهده می کنند.

شبیه سازی می تواند برای تدریس تدریجی مهارت ها یا انتقال دانش ضمنی مفید واقع شود. محرک ها و پاسخ های شبیه سازی، باید بر مبنای تجارب کارکنان کارآموده، بنا نهاده شوند. شبیه سازی، برای اعمال هر کاری در زمینه دانش، از اهمیت خاصی برخوردار است. زیرا شبیه سازی ها می توانند یادگیری مهارت های ضمنی را با کمترین خطر ممکن، ترویج دهند. برای مثال: در شرکت (IBM)، برنامه آبی پایه برای مدیران (Managens Basic Blue for) در بردارنده شبیه سازی (تعامل، میان افراد و وظایف مدیریتی) است. (لويس و اورتون، ۲۰۰۰) مدیران جدید با تماشای فیلم های نمایشی، تعامل با نمونه ها و مشکلات کارکنان، تصمیم گیری درباره چگونگی رویارویی با مشکلات، موضوعات یا درخواست ها و دریافت بازخورد از تصمیمات خود تعلیم می گیرند. شبیه سازی ها بخشی از مدل یادگیری تلفیقی IBM هستند که البته شامل آموزش از طریق شبکه، یادگیری تعاونی و آزمایشگاه های یادگیری نیز می باشند.

تسهیل اجتماعی:

مدیریت دانش، خواه به واسطه فناوری به میان آمده باشد یا خیر، فعالیتی اجتماعی است که دانش مشترک افرادی که با هم کار می کنند را در بر می گیرد. ایجاد سرمایه عقلانی را می توان از طریق اقدام به یادگیری و استفاده از انجمن های یادگیری یا تمرین، آسان کرد. مهم است به این نکته توجه کنیم که اگرچه در خصوص تأثیر اقدام به یادگیری و انجمن های تمرین، تحقیق تجربی کوچکی انجام شده، لیکن مطالعات موردی چنین اظهار می دارند که آنها در توسعه سرمایه عقلانی بسیار موثرند.

اقدام به یادگیری:

فهوای اقدام به یادگیری آن است که مشکلات یا موضوعات واقعی تجاری را به تیم ها داده از آنها بخواهیم روی آن کار کنند، بخواهیم برای آن موضوع راه حل داده و نسبت به این برنامه عملی متعهد شوند و سپس ایشان را مسئول انجام آن برنامه کنیم. (دولیش و نوئل ۱۹۹۸)

این موضوعات و مشکلات، مختلفند، اما معمولاً به تغییر فرهنگ، افزایش سود یا کاهش قیمت ها مربوط می شوند. تیم ها اغلب باید تحقیق کرده و کارخانه ها و مشتریان را ملاقات کنند تا مشکلات را درک نموده و به طرح راه حل بپردازند. اقدام به یادگیری روش خوبی برای نسل به نسل انتقال دادن سرمایه عقلانی و شرکت در دانش ضمنی است، زیرا از کارکنان خواسته شده با هم کار کنند، دیدگاه ها و انتظاراتشان را با هم مطرح کرده، در بیرون از سازمان به جستجوی منابع بپردازند و در بازگشت، گزارش آنچه را که آموخته اند به تیم ارائه دهند.

انجمن های یادگیری و تمرین:

یادگیری در سازمان ها هر روز بیش از روز قبل به عنوان فعالیتی اجتماعی شناخته می شوند. بسیاری از وظایف کاری نیز به صورت اشتراکی انجام می پذیرند. انجمن های یادگیری و تمرین به گروه هایی از کارکنان اشاره دارد که با هم کار کرده و از هم می آموزند، درک مشترکی را از چگونگی به انجام رسیدن کار توسعه داده، برای درگیر شدن در مشکلات محل کار و وظایفی که حاوی ارتباطات و زمان های کاری است نمودار تهیه می کنند. انجمن ها و تمرین ها اغلب شامل اطلاعات رسمی هستند که چه در کلاس های آموزشی و چه در تعاملات اجتماعی قابل دست یابی اند. البته کلاس های آموزشی و تعاملات اجتماعی، این اطلاعات را برای محیط های کاری مفید و سودمند می سازند (بیر، ۲۰۰۰) از جمله مثال های انجمن یادگیری و تمرین، می توان به جلسات مذاکرات مبتنی بر اینترنت و اینترنت، نامه نگاری های اینترنتی و سایر روش های کامپیوتری که افراد از طریق آن به تبادل پیغام می پردازند، اشاره کرد. سرمایه عقلانی در انجمن های یادگیری و تمرین ایجاد می شود چون به منظور توسعه اختراعات و خلق راه حلی برای مشکلات و امور کاری، دانش تک کارکنان را به سرعت می توان به اشتراک با دیگران گذارد. انجمن های یادگیری و تمرین، به افزایش سرعت حل مشکلات کاری، خصوصاً برای کارکنان کم تجربه، کمک شایانی می کنند. کارکنان می توانند اطلاعات و تجارب خود را با کسانی که به دلیل موانع کاری یا جغرافیایی به هیچ طریق قادر به برقراری ارتباط نیستند، به شراکت بگذارند. ویژگی بی همتای انجمن های یادگیری و تمرین، این است که آنها اغلب حول محور ارتباطات شبکه ای مبتنی بر تمرین یا فرد شکل می گیرند، نه مأموریت سازمانی و جغرافیایی (سنا و شانی ۱۹۹۹) این مسأله توزیع پهناورتر دانش را تسهیل می کند.

هنگام مطالعه سرمایه اجتماعی تیم‌ها، مهم است که بتوانیم بین ایجاد سرمایه بالقوه و ایجاد سرمایه بالفعل تمایز قائل شویم

می‌یابد ضرورتاً اصل و بنیاد آن نیز یکسان باقی می‌ماند. تجربه تیمی نمونه‌ای از این پدیده است. تلفیق، پدیده را چنین وصف نموده که مندرجات آن ثابت باقی می‌ماند اما به همان صورت که از سطحی پایین‌تر به سطح بالاتری متجلی می‌شود، به شکلی واضح مفاهیم آن نیز تغییر می‌یابد. عملکرد تیمی، نمونه‌ای از تلفیق است. اگر چه این قضیه از لحاظ کاری با عملکرد تک تک اعضای تیم برابر است، اما صرفاً میانگین تغییرات سطح پایین نیست، زیرا سهم بعضی از اعضا بسته به نقشی که ایفا می‌کنند و با ویژگی‌های کاریشان، وزنی کمتر یا بیشتر دارد.

ما می‌خواهیم به بحث راجع به این موضوع پردازیم که سرمایه عقلانی تیم‌ها نمونه‌ای از پدیده تجلی یافته است که با فرایند تلفیق به وجود آمده. دانش یکایک اعضا، خواه ضمنی یا آشکار، به گونه‌ای متفاوت در دانش اجتماعی و سرمایه عقلانی تیم شرکت دارد. در این خصوص دانش اجتماعی و سرمایه عقلانی تیم به فاکتورهایی چون نیازهای شغلی، دانش زیاد، مهارت‌های ارتباطی، وقت‌گذرانی‌های دسته جمعی و توقف تولید، وابسته است. علاوه بر این دانش اجتماعی تیم بیشتر به سازگاری و هم‌افزایی دانش اعضا وابستگی دارد. برای مثال، تیمی سه نفره را در نظر آورید که نفر اول با نرم افزار (Microsoft power point) به خوبی آشناست، نفر دوم می‌داند چگونه متن معرفی نامه را تهیه کند و نفر سوم مهارت و ادبیات خوبی در معرفی شفاهی دارد. اشکال متفاوت سازگاری و هماهنگی دانش، سرمایه عقلانی این تیم را در مقایسه با تیمی که هر سه نفر آن نحوه کاربری نرم افزار (Microsoft power point) را می‌دانند، افزایش می‌دهد. به طور دقیق در این خصوص می‌توانیم بگوییم که تیم «می‌داند» چگونه می‌تواند به نحو کارآ و موثر معرفی نامه تهیه کند، در حالی که هیچ یک از اعضای تیم به تنهایی نمی‌توانند. تیم برای گردآوری قطعات مکمل دانش فردی، ساز و کاری را فراهم می‌آورد که به موجب آن سرمایه اجتماعی ایجاد می‌شود. به هنگام مطالعه سرمایه اجتماعی تیم‌ها، مهم است که بتوانیم بین ایجاد سرمایه بالقوه و ایجاد سرمایه بالفعل تمایز قائل شویم. همان‌طور که اشاره شد، فرایند تلفیق که بخش اعظم آن به هم‌افزایی دانش و ارتباطات میان اعضا وابسته است، سرمایه عقلانی تیم را متجلی می‌سازد. اما چه اتفاقی می‌افتد اگر کار تیمی به جای هم‌افزایی با «به هدر دادن فرایند» توصیف می‌شود؟ جواب آن در این سوال است که چه می‌شد اگر ارتباطات ضعیف، زیادی اعضا، تعامل کم و توقف مکرر تولید، تمامی سرمایه عقلانی را از افزوده شدن به مجموع خصوصیات تک تک اعضا، بر حذر می‌داشت؟ ناهاپیت و گوشال سرمایه اجتماعی را به عنوان منابع بالقوه و بالفعلی تعریف کرده‌اند که از طریق شبکه جهانی قابل دسترسی اند. بدبختانه، در تیم‌هایی که توصیف شده‌اند، فرایند از دست دادن منابع بالفعل بیش از منابع بالقوه اتفاق می‌افتد. بنابراین به منظور بهبود ایجاد سرمایه عقلانی، یافتن راهی برای مدیریت و طراحی تیم‌ها، که بتواند از هدر دادن فرایند جلوگیری به عمل آورد، مهم جلوه می‌کند.

تیم‌ها همانند ساز و کارهایی برای خلق سرمایه عقلانی هستند: سرمایه عقلانی اغلب در اجتماعات قرار دارد (و خلق می‌شود). همان‌طور که پیش از این ذکر شد، از ناهاپیت و گوشال، دو معنای ابتدایی سرمایه عقلانی را مورد بازبینی قرار می‌دهیم. ترکیب و مبادله. ترکیب، تا حدی بیانگر تغییر وابسته به سود و توسعه دانش حاضر برای خلق دانش جدید است که البته این مسأله عمدتاً وابسته به وسعت سیستم آموزشی و مدیریت دانش می‌باشد. در مقابل، مبادله، بیانگر ظهور دانش جدید به واسطه همکاری یا ارتباط میان چند فرد است. بنابراین، این مسأله ساز و کاری ابتدایی است که به واسطه آن سرمایه اجتماعی، سرمایه عقلانی را به دست می‌دهد. در واقع قدرت بالقوه مبادله، دلیل رشد چشمگیر کار تیمی از چند دهه پیش تا کنون است (مورمان، مورمان و کوهن، ۱۹۹۵) در حقیقت مورمان و سایرین، متذکر می‌شوند که از تیم‌ها، به‌عنوان نمایندگان یادگیری سازمانی حمایت می‌شود. در پاراگراف زیرین به شرح این مسأله می‌پردازیم که چگونه تیم‌ها، ساز و کارهایی برای خلق سرمایه عقلانی هستند. ما به بررسی سه سوال ابتدایی می‌پردازیم: سرمایه عقلانی چگونه خود را در تیم‌ها باز می‌سازد؟ رفتارهای فرایندی کدام تیم می‌تواند بر افزایش سرمایه عقلانی تأثیر گذارد؟ ویژگی‌های طراحی شده کدام تیم می‌تواند بر افزایش سرمایه عقلانی تأثیر گذارد؟

سرمایه عقلانی در تیم‌ها:

در توصیف سرمایه عقلانی شرکت‌ها، ناهاپیت و گوشال چهار نوع دانش را وصف کردند: دانش آشکار فردی، دانش ضمنی فردی، دانش آشکار اجتماعی و دانش ضمنی اجتماعی. قرار گرفتن آشکار در مقابل ضمنی تمایز را بیان می‌دارد، خواه دانش مدون و رسمی شده باشد خواه غیر قابل انتقال (بولانی را ملاحظه کنید ۱۹۶۲) قرار گرفتن فردی در مقابل اجتماعی بیانگر تمایز است، خواه دانش فردی باشد خواه به شکل جمعی.

اگرچه این تصویری جامع از سرمایه عقلانی است، برای آن که به درک درستی از خلق سرمایه عقلانی در بطن تیم برسیم، لازم است در مورد دانش اجتماعی بیشتر بحث کنیم.

برای لحظه‌ای فرض کنید که به ارتباط میان تجربه و عملکرد تیمی علاقمندیم. می‌توانیم با جمع کردن تمامی تجارب کلیه اعضای تیم به تجربه تیمی صورت عملی بخشیم. در نتیجه به عنوان مثال، تیمی پنج نفره که هر یک از اعضای آن به ترتیب، یک، دو، سه، پنج، و هفت سال تجربه کاری دارند، تجربه کلی تیم بالغ بر هجده سال می‌باشد. بدبختانه، دادن صورت عملی به دانش اجتماعی یا سرمایه عقلانی تیم، بسیار پیچیده‌تر از این هاست. بهتر است درک کنیم چرا باید در ابتدا تمایز میان ترکیب و تلفیق را توصیف کنیم.

مطابق اظهارات کوزلوسکی و کلین (۲۰۰۰)، پدیده زمانی متجلی می‌شود که از معرفت، احساسات، رفتارها یا سایر ویژگی‌های فردی سرچشمه گرفته، به واسطه تعاملات تقویت شده و در سطحی بالاتر به صورت پدیده جمعی ظاهر گردد. سرمایه عقلانی تیم به آن جهت پدیده‌ای تجلی یافته است که از دانش فردی تک تک اعضای تیم نشأت گرفته. مولفین در ادامه چنین استدلالی را مطرح کرده‌اند که پدیده تجلی یافته می‌تواند از طریق دو فرایند مختلف ایجاد شود: ترکیب و تلفیق. ترکیب پدیده را چنین توصیف می‌کند که همان‌طور که از سطح پایین‌تر به سطحی بالاتر تجلی

رفتارهای خلاقانه:

برای مدت زمان طولانی به تیم‌ها به عنوان ابزاری برای خلق ایده‌های جدید (اولدهام، را ملاحظه کنید) توجه می‌شده، با این حال ملاک عملی این دیدگاه، کمبودهایی را نشان داده است. (پاولوس، لاری، و دیندولت، ۲۰۰۱: ساتون و هارگادون، ۱۹۹۶ را نیز ملاحظه کنید).

اغلب فرایند هدر دادن، به شکل وقت‌گذرانی دسته‌جمعی و توقف تولید، اعضای تیم را بیش از زمانی که به تنهایی به کارگماشته می‌شوند، از خلق ایده‌های جدید باز می‌دارد. پاولوس و سایرین (۲۰۰۱) فرایند رفتاری خاصی را توصیف کرده‌اند که می‌تواند به منظور تقویت خلاقیت در تیم‌ها مورد استفاده واقع شود تا بدان وسیله عملکرد بالفعل خود را به عملکرد بالقوه‌شان نزدیکتر سازند. این رفتارها، حاوی رفتارهای طوفان مغزی، از جمله ارزشیابی دلسردکننده ایده‌ها و توسعه ایده یکدیگر است و رفتارهای مدیریت فرایند، همانند تعیین اهداف، زمان استراحت و برنامه‌ریزی تکراری تیم و جلسات ابزار عقاید شخصی می‌باشد.

همانند بحث سازنده، این رفتارهای (توسعه دهنده خلاقیت) باید به گونه‌های متفاوتی ایجاد سرمایه عقلانی را افزایش دهد. چنانچه ارزیابی ایده دیگران ناامیدکننده باشد، ممکن است جلوی خودسانسوری دیدگاه‌ها را، که کمک ساخت سرمایه عقلانی تیم است، بگیرد. تمرین ساخت ایده باید به دانش مکمل و هم‌افزاینده، که از تعامل بین اعضاء نشأت می‌گیرد، منتهی شود.

این‌ها نمونه‌هایی از دانش هستند که به همان خوبی که به تصرف تیم درآمده‌اند، با هر یک از اعضاء در تضادند. در انتها، رفتارهای مدیریت فرایند، همچون تعیین هدف، باید انواع فرایندهای هدر دادن که ایجاد سرمایه عقلانی را خفه می‌کند، ناامید گرداند.

سازش (انطباق):

سازش را به عنوان تغییری سودمند در رفتارهای کاری، که در پاسخ به مشاغل گردشی داده می‌شود، تعریف می‌کنیم (کوزلوسکی، گولی، ناسون، و اسمیت ۲۰۰۰، لپین، کول کویت و ارز، ۲۰۰۰). این واکنش‌های رفتاری است که به افراد و تیم اجازه می‌دهند، حتی در محیط‌های کاری ناپایدار، موفق باقی بمانند. چنین رفتارهایی در برگزیده اعلام نیازهای متغیر شغلی، فرمول‌بندی رویکرد جدید و اجرای موفق آن است. بنابراین، افراد یا تیم‌هایی موفق به سازش نمی‌شوند که نتوانند نیاز به آن را اعلام کرده، یا به تغییر نیازهای شغلی پاسخی کارآمد دهند.

رفتارهای سازش کارانه چون برای جایگزین کردن سرمایه به روز شده یا منسوخ فعالیت می‌کنند برای خلق سرمایه عقلانی ضروری‌اند. تیمی که سازگاری نیابد، سرمایه عقلانی اش به بهترین شکل ثابت و راکد باقی می‌ماند و در بدترین حالت، دقیقاً همانند خزانه جاری اطلاعاتی که از دانش به سوی اوهام (تصورات غلط) می‌رود، کاهش می‌یابد. بنابراین حقیقت بحث سازنده و رفتارهای خلاقانه، ایجاد سرمایه عقلانی، جایگزینی تطبیق، تدارک مجرد و ساختن بر روی سرمایه عقلانی موجود است.

تیمی که سازگاری نیابد، سرمایه عقلانی‌اش به بهترین شکل ثابت و راکد باقی می‌ماند و در بدترین حالت، دقیقاً همانند خزانه جاری اطلاعاتی که از دانش به سوی اوهام (تصورات غلط) می‌رود، کاهش می‌یابد. بنابراین حقیقت بحث سازنده و رفتارهای خلاقانه، ایجاد سرمایه عقلانی، جایگزینی تطبیق، تدارک مجرد و ساختن بر روی سرمایه عقلانی موجود است

فرایندهای تیمی و سرمایه عقلانی:

رویکردهای داده - فرایند - بازده به منظور اثر بخشی تیمی، بر ویژگی‌های طراحی تیمی (داده‌ها) و رفتارهای تیمی (فرایندهایی) که می‌تواند در اثر بخشی تیمی (بازده) مورد استفاده قرار گیرد، متمرکز است. در این بحث، بازده، ایجاد سرمایه عقلانی تیم، و فرایندهای تیمی، رفتارهایی هستند که پیوستگی و شراکت دانش هم‌افزوده را تسهیل می‌کنند. اگرچه تقریباً تمامی فرایندهای رفتاری به این مطلب مربوطند، برخی رفتارها به شکلی خاص برای ایجاد سرمایه عقلانی ضروری می‌باشند. ما این سه رفتار را مورد بازبینی قرار می‌دهیم: بحث‌های سازنده، رفتارهای خلاقانه، و سازش (انطباق)

بحث‌های سازنده:

ساختار بحث سازنده، مشابه نظریه «تعارض وظیفه مدار» جان (John) است. او دریافت که تعارض وظیفه مدار، اثری منفی بر انجام وظایف عادی تیم دارد، اما تأثیر آن بر وظایف غیر عادی تیم‌ها، به واقع سودمند است. این موضوع از اثرات سودمند بحث سازنده بر مفهوم دانش، حمایت می‌کند. بحث سازنده باید به روش‌های متعددی، ایجاد سرمایه عقلانی تیم را بهبود بخشد. به ساده‌ترین روش، بیشتر بحث‌هایی که در تیم‌ها روی می‌دهد، از شانس زیادی برای اشتراک و توزیع دانش جدید بین اعضای تیم برخوردارند. مهم‌تر از همه، مناظره دیدگاه‌های متقابل، باید نوای سازگاری و عقاید و دیدگاه‌های هم‌افزایی را فزونی بخشد. همان‌طور که پیش از این متذکر شدیم، سرمایه عقلانی باید از توسعه بیان کلامی دانش توسط تک تک اعضاء، ممانعت به عمل آورد. بحث سازنده باید به واسطه تشویق در ایجاد سرمایه عقلانی، محدوده‌ای که تیم کلیه اطلاعات اعضاء را ضبط می‌کند، توسعه دهد. تا سولود، بحث‌های سازنده را چنین توصیف کرده است: «بحث آزاد از دیدگاه‌های متقابل» و چنین ادعا داشته‌اند که این رفتار برای کسب موفقیت در زمینه عملکرد تیمی، لازم و حیاتی است.

ویژگی‌های طراحی تیم و سرمایه عقلانی:

سه ویژگی وجود دارد که به شکل بی‌همتایی به ایجاد سرمایه عقلانی تیم‌ها مربوط می‌شود: ثبات عضویت، گوناگونی و شخصیت (هویت). این ویژگی‌های طراحی می‌تواند بحث‌سازنده، رفتار خلاقانه، و سازگاری (رفتارهای فرایندی) را که برای ایجاد سرمایه عقلانی تیم‌ها لازم است، توسعه دهد.

ثبات عضویت:

اگرچه بعضی انواع تیم‌ها برای دوره‌ای طولانی ثابت باقی می‌مانند (برای مثال: تیم‌های پروژه‌ای، گروه‌های کاری نیمه مستقل) اما بیشتر تیم‌هایی که در زمینه دانش فعالیت دارند، عضویت نسبتاً ناپایداری دارند. اعضاء دائماً در حال اضافه و کم شدن بوده، یا صرفاً برای دوره‌ای طولانی از شرکت در کار تیمی، درمی‌مانند. آرو و مک گرات (۱۹۹۵) طی مذاکره‌ای راجع به پویایی عضویت در کار گروه‌ها، بین گروه‌های ثابت و گروه‌های فعال، تمایز ایجاد کردند (مک گرات سال ۱۹۸۴ را نیز ملاحظه کنید). اعضاء گروه ثابت، اعضای رسمی از تیمی معین هستند، اعضاء گروه فعال، در واقع، در کارهای تیمی مشارکت دارند. عضویت ثابت می‌تواند به گروه‌های ثابت منتج شود، به همان صورتی که اعضاء صرفاً برای دوره‌ای معین، از جلسات و نشست‌ها غیبت می‌کنند. اولی به صورت ناپایدار به ترکیب اصلی تیم باز می‌گردد، دومی به صورت ناپایدار به آرایش فعلی تیم رجوع می‌کند. (آرو و مک گرات ۱۹۹۵) رابطه میان ثبات عضویت و ایجاد سرمایه عقلانی، میل به پیچیدگی دارد. تغییرات دوره‌ای در ترکیب اصلی تیم، می‌تواند منابع جدید سرمایه عقلانی هر فرد را معرفی کند، اما قادر به حذف سرمایه عقلانی نیز هست، خصوصاً اگر عضوی که تیم را ترک کرده، دارای دانش ضمنی باشد. حد متوسطی از ناپایداری باید حامی بحث‌سازنده، خلاقیت و سازگاری باشد. اعضاء جدید (یا صرفاً آرایش جدید اعضاء فعلی) باید گروه را از (کهنگی) و با زماندن روی وظایف عادی، که موجب رکود سرمایه عقلانی است، برحذر دارند. این مطلب خصوصاً باید در مورد تیم‌هایی که دانش آشکار اعضاء را رسمی می‌کنند صدق کند، در اثر این رسمی‌سازی، حافظه تیمی خلق می‌شود که می‌تواند از یکایک اعضاء بیشتر عمر کند. یقیناً، در اینجا نکته‌ای است که به واسطه آن عضویت ناپایدار (ضد تولید) خواهد شد. تنوع بسیار زیاد، چه در گروه فعال و چه در گروه ثابت، به آنجا منتج خواهد شد که سرمایه عقلانی باید مکرراً باز تجلی یابد، همان‌طور که اعضاء باید بیش از نگران شدن درباره بهبود آنچه می‌دانند، از ابتدا تصمیم بگیرند که چه می‌دانند.

وابستگی وظایف:

ویگمن (۲۰۰۱) وابستگی وظایف را چنین توصیف می‌کند: «ترکیبی از داده‌ها به کاری که برای کامل شدن به چندین نفر نیاز دارد». وظایف تیمی، از نظر فعالیت‌های خاص یک عضو و محدودیت‌های شغلی دیگری (به معنای وابستگی) و میزانی که اعضاء مختلف می‌بایست منابع عمومی را شریک شوند (وابستگی منابع)، در درجات گوناگونی قرار دارند.

علاوه بر این، دو تیم می‌توانند روی وظایفی کاملاً یکسان کار کنند، اما سطوح وابستگی شغلی متفاوتی داشته باشند. این تفاوت‌ها تابع چیزی است که ویگمن آن را «وابستگی رفتاری» نامید. درست به همان صورت که اعضاء تیم به واسطه خنثی کردن یکدیگر یا افزایش سطوح طبیعی وابستگی شغلی، به نیازهای کاریشان واکنش نشان می‌دهند.

وابستگی شغلی باید سرمایه عقلانی تیم‌ها را افزایش دهد. این مطلب خصوصاً باید در مورد تیم‌هایی که وابستگی کاری متقابل دارند، صدق کند، جایی که وابستگی بین اعضایی با حدود متفاوت دانش و مهارت وجود دارد (تاسولد و تاسولد، ۱۹۹۵) سطوح بالای وابستگی وظیفه‌ای باید برای خلق سرمایه عقلانی تیم‌ها، رفتارهای فرایندی لازم را افزایش دهد. یانز و سایرین (۱۹۹۷) وابستگی وظیفه‌ای را به اشتراک دانش و نوآوری، در تیم‌هایی که در زمینه دانش فعالند، پیوند داده، اثرات مثبتی را برای بحث‌سازنده پیشنهاد می‌کنند. تعاملی که به واسطه وابستگی وظیفه‌ای ایجاد شده باید بسیاری از رفتارهای «فراینده خلاقیت» را نیز به مانند ایده‌سازی، پرورش دهد. در نهایت، کوزلوسکی و سایرین (۲۰۰۰) پیرو مباحثه‌ای که درباره تیم‌های انطباقی انجام دادند، چنین استدلال کردند که وابستگی وظیفه‌ای، نوعی از نیازهای اجرایی را ایجاد می‌کند که ترویج دهنده انطباق است.

شخصیت (هویت):

سؤال کلیدی موه‌مان و کوهن (۱۹۹۵) بدین مضمون است: چه شخصیت‌هایی از اعضاء تیم ایجاد سرمایه عقلانی تیم‌ها را پرورش می‌دهند؟ یکی از ابعاد شخصیتی که می‌تواند ارتباطی خاص با این موضوع داشته باشد، صداقت و شفافیت در تجربه است. پنج فاکتور بزرگ شخصیتی مرکب از شش رویه زیر است: ایده‌ها (برای مثال، کنجکاوی عقلانی داشتن) فعالیت‌ها و اعمال (برای مثال: ارزش‌گذاری آزمایشات و یادگیری‌ها)، خیال‌پردازی (برای مثال، داشتن تخیل فعال)، زیبایی‌شناسی (تحت تأثیر هنر قرار داشتن)، احساسات (هیجان‌ات قوی را تجربه کردن) و ارزش‌ها (اعتقاد به این که مطالب اخلاقی و سیاست‌های اجتماعی باید دائماً تغییر کنند) (کاستا و مک کرا ۱۹۹۲)

افراد شفاف نسبت به آنهایی که شفاف نیستند، بیشتر تمایل دارند تا انواعی از تجربیات را گرد آورند. براساس این موضوع، پیشنهاد می‌شود تیم‌ها از افراد شفافی که در حال حاضر از مزیت داشتن سرمایه عقلانی بهره‌مندند، ترکیب یابند. علاوه بر این، مطالعه جدید روی شفافیت در تجربه به ارتباط سودمند با برخی رفتارهای فرایندی که پیش از این بحث کردیم، اشاره دارد. برای مثال، لی پین و سایرین (۲۰۰۰) نشان دادند که افراد شفاف بیشتر تمایل دارند، با ایجاد تحول مثبت در رویکردهایشان نسبت به وظایف، خود را با تغییرات نیازهای شغلی سازگار کنند. کول کویت، هولن بک، ایگلن، لی پین و شپرد (۲۰۰۲) نیز به نتایجی مشابه دست یافتند. نتیجه مطالعات ایشان نشان می‌دهد که تیم‌های شفاف به فناوری‌های ارتباطی جدید، پاسخ مساعدتری می‌دهند. سایر مطالعات به شکلی صریح به مهارت‌های خلاقیت و یادگیری می‌پیوندد (باریک و مونت ۱۹۹۱، جورج و ژو ۲۰۰۱، مک کرا ۱۹۸۷ اولدهام فصل نهم)

دارایی هایی به صورت دانش و منافع اقتصادی:

برای یک کارآفرین، امری غیر عادیست که تمام دانش های ملموس و غیر ملموسی را که لازمه بهره برداری از فرصت بازارند، فرایندی کند (کانر و پراها لاد ۱۹۹۶) در مورد دانش ضمنی می توان چنین فرض کرد که به دلیل محدودیت های شناختی، هیچ دو نفری نیستند که ذخیره دانشی شناخته شده داشته باشند. فرد کارآفرین دارای تجارب، بینش یا مهارت هایی است که از سایرین جداست. به دلیل محدودیت شناختی افراد باید در فراگیری دانش، ویژگی های مختص به خود داشته باشند (گران و بادن - فولر ۱۹۹۵). دانش هر فرد، دانش مختص به خود اوست. ایجاد منافع از طریق شناخت و بهره برداری از فرصت های بازار، معمولاً نیازمند کاربرد انواع متعددی از دانش اختصاصی است. به هر حال دانش به نوبه خود مستقیماً تبدیل به منافع نمی شود. اگر فردی در نوع به خصوصی از دانش تخصص یابد، اما تلاش کند آن را بدون تکیه بر دیگران به کار گیرد، نفع حاصله کمتر از هنگامی است که کسی درباره هر چیز، کمی بداند یا دانشی کلی داشته باشد. بهترین شکل دانش کسب شده، دانش تخصصی است اما استفاده از آن برای حصول منافع نیازمند این است که متخصص دانش، از دانش سایر متخصصین نیز استفاده کند. این موضوع به واسطه یادگیری آنچه دیگران می دانند یا با خریداری اطلاعات واقعی حاصل نمی شود، هر دو این موارد بدین معنا هستند که حصول دانش به این شکل، از ریشه خراب است دانش ضمنی و آشکار، هر دو می توانند برای ایجاد منافع اقتصادی مورد استفاده قرار گیرند.

دانش آشکاری می تواند زمانی برای خلق منافع اقتصادی به کار گرفته شود که شرح دهد چه زمانی می توان از فرصتی در بازار بهره برد و چه هنگام تنها تعداد اندکی از کارآفرینان این دانش را در اختیار دارند. به هر حال، چنانچه مانعی خارجی تشریح اطلاعات را محدود نکند دانش آشکاری که درباره فرصت های بازار است سریعاً رو به پراکندن می نهد. این بدان علت است که در نبود این موانع، درک دانش آشکار خریداری ندارد. بنابراین تمامی منافع اقتصادی که به واسطه بهره برداری از دانش آشکار به وجود آمده اند، اغلب برای تخصصی شدن با مشکل مواجه اند.

همان طور که تعداد کارآفرینانی که دانش آشکار درباره فرصت های بازار دارند روبه افزایش است، رقابت بر سر تخصصی کردن منافع حاصل از این دانش نیز روندی رو به رشد دارد (شامپیتر ۱۹۳۴) در واقع کارآفرینان منفعت طلب به تخصیص منافی که به وسیله دانش آشکار ایجاد شده تا زمانی ادامه خواهند داد که هزینه سرمایه گذاری در این فرصت با ارزش اقتصادی حاصل از آن، برابری کند (بارنی ۱۹۸۶) به بیانی دیگر اگرچه دانش آشکار می تواند ارزشمند باشد معمولاً برای تقلید (کپی برداری) یا برقراری ارتباطات، عاری از ارزش است و بنابراین نمی تواند منافع اقتصادی قابل قبولی داشته باشد اگر این دانش از دید همگان ارزشمند باشد و اگر تنها کارآفرینانی چند قادر به کسب این دانش باشند چنانچه کارآفرینانی که برای این دانش رقابت می کنند بهترین دستمزد را دریافت دارند، از این دانش، تنها سهم اقتصادی معمولی نصیب ایشان شده است در صورتی که ارزش این دانش تنها بر یک یا چند کارآفرین معلوم باشد و تنها یک یا چند نفر از آنان قادر به تحصیل این دانش باشند با این حساب منافع اقتصادی در زمانی کوتاه قابل دستیابی است اما قابل قبول (پذیرفتنی) نیست.

کارآفرینان منفعت طلب به تخصیص منافی که به وسیله دانش آشکار ایجاد شده تا زمانی ادامه خواهند داد که هزینه سرمایه گذاری در این فرصت با ارزش اقتصادی حاصل از آن، برابری کند، به بیانی دیگر اگرچه دانش آشکار می تواند ارزشمند باشد معمولاً برای تقلید یا برقراری ارتباطات، عاری از ارزش است و بنابراین نمی تواند منافع اقتصادی قابل قبولی داشته باشد

ایجاد دانش در سطح شرکت و تخصیص منافع:

ما بر این نکته تأکید کردیم که شرکت ها می توانند از طریق مدیریت دانش، سیستم های توسعه و آموزش و تسهیل فرایندهای خاص تیمی ایجاد و تشریح در سرمایه عقلانی را تحریک کنند. شرکت ها می توانند تلاش کنند تا از طریق اشکال سازمانی جدید، همچون ادغام، کسب پروانه عقد پیمان و سرمایه گذاری مشترک، سرمایه عقلانی به دست آورند. (ویدرز، فصل دوم همین جلد را ملاحظه کنید). شرکت ها همچنین می توانند از طریق فعالیت های کارآفرینی که سرمایه گذاری در زمینه نوآوری را تحریک می کنند سرمایه عقلانی را توسعه بخشند. برای آن که بازگشت این سرمایه گذاری محقق شود لازم است شرکت ها «منافی» را که به واسطه دانش خلق کرده اند اختصاصی کنند. «منافع» اشاره دارد به اختلاف میان ارزش سرمایه گذاری با اعتبارات قبلی و هزینه اعتبار پیش بینی شده منابعی که به شکل سرمایه گذاری، ترکیب شده اند (آلوارز و بارنی ۲۰۰۰) برای مثال اگر سرمایه گذاری در کاری ۵ دلار حاصل داشته باشد که ۳ دلار آن سود را بازآوری کند، این ۲ دلار اختلاف منفعت، حاصل از کارآفرینی است. مشوق «سرمایه گذاری در خلق دانش جدید به واسطه نوآوری» به توانایی شرکت در تخصیص منافع حاصل از دانش خلق شده بستگی دارد. اگرچه شرکت های کارآفرین معمولاً دانش را به واسطه نوآوری ایجاد کرده اند، معمولاً قادر نبوده اند منافع حاصل از دانش را به خود مختص کنند. (آلوارز و بارنی ۲۰۰۱)

شرکت های کارآفرین می توانند از انواع بازارهای نظارت استفاده کنند، مثلاً نظارت «قراردادها» بر هماهنگ کردن دانشی که لازمه تحقق فرصت اقتصادی است، یا این که می توانند برای تحقق فرصت هایی که از طریق دانش تولید شده، از شرکتی با نظارت سلسله مراتبی استفاده کنند. وقتی لازم باشد دانش را هماهنگ کرده و منافی را که به وسیله این دانش تولید شده اختصاصی کنیم شرکت، ساختاری با نظارت انتخابی دارد. در اینجا چنین پرسشی به میان می آید که وقتی لازم باشد دانش را هماهنگ کنیم، از میان انواع بازارهای نظارتی، شرکت کارآفرین بهترین انتخاب است. تحت چه شرایطی دانش کارآفرین می تواند به موثرترین شکل تحقق یابد؟ در پاراگراف زیر به بحث این موضوع می پردازیم که چگونه ساختار نظارتی صحیحی را انتخاب کنیم تا از دانش خلق شده محافظت شود و اختصاص منافع حاصل از این دانش برای تحقق سود دانش کارآفرین مهم باشد.

دانش ملموس و منافع:

تصمیمات راجع به سازماندهی ایجاد منافع اقتصادی، از تصمیمات راجع به سازماندهی اعتبارات قابل تفکیک نیست. در این خصوص، وقتی برای ایجاد منافع اقتصادی، نیاز به دانش، مبرهن باشد، لازم است برای ایجاد منابع اقتصادی از طریق بازار معاملات، تصمیمی جهت ایجاد هماهنگی در کلیه منابع دانشی اتخاذ شود، که این مسأله مشابه افزایش رقابت در بازار است.

این رقابت افزایش یافته، توانایی کارآفرینی را که برای ایجاد منافع و تخصیص آن در تلاشند کاهش می‌دهد. برای مثال: تصور کنید فردی - با در نظر گرفتن دانش آشکار برای وی - فرصتی را برای ایجاد منافع اقتصادی تشخیص می‌دهد اما نتیجه می‌گیرد که برای تحقق کامل این فرصت، دیگران نیز با وی همراه خواهند شد. از آنجا که فهمیدن دانش آشکار ساده است، با یکبار مذاکره درباره نحوه استفاده از قراردادهای بازار برای ایجاد هماهنگی در منابعی چند، سایرین نیز می‌توانند این فرصت‌ها را تشخیص دهند.

چنانچه سایرین یکبار ارزش را درک کنند، به دنبال تشخیص منفعی خواهند بود که ممکن است به وجود آیند. برای مثال، تلاش برای بهره برداری از فرصت، از طریق عقد قرارداد با کسانی که دانش لازم را در اختیار دارند. آنها در مقایسه با فردی که اولین بار فرصت را در نظر گرفته، برچسب غیر رقابتی بودن خواهند خورد. لازم است هنگام استفاده از قراردادهای بازار، برای بهره برداری از فرصتی که رقابت در آن فرصت را افزایش می‌دهد، در منابع دانشی، هماهنگی ایجاد شود. رقابت افزایش یافته، مقدار منفعی را که هر یک از افراد می‌توانند تخصیص دهند، کاهش می‌دهد.

نظریه پردازان منبع مدار، چنین تشخیص می‌دهند که در کند کردن روند توزیع دانش آشکار میان کارآفرینان، سازمان سلسله مراتبی از امتیازات مهمی برای سازماندهی بازار برخوردار است. به دلیل آن که دانش آشکار اغلب قابل تدوین است و بر همین اساس قابل مراعات نیز می‌باشد، به آسانی قابل تقلید (کپی برداری) و به سختی قابل حفاظت است. دانش آشکار به سادگی مورد تسخیر یا تقلید قرار گرفته و هنگامی که چند کارآفرین برای به گردش درآوردن معاملات آن لازم باشد، به طرز فزاینده‌ای نسبت به توزیع در بازار آسیب پذیر است. برای مثال: وقتی شرکتی فعال در زمینه بیوتکنولوژی، فناوری در اختیار دارد که به تنهایی قادر به تجارتی کردن آن در بازار نیست، اغلب به دنبال شریکی قدر در زمینه داروسازی می‌رود تا با کمک آن، محصول را وارد بازار کند. شرکت بیوتکنولوژی باید تحقیقات منجر به کشف خود را برای آن شرکت قدر فاش کند و این به آن شرکت قدر فرصت می‌دهد دانش مزبور را به نفع خود تسخیر کند. (آلوارز و بارنی ۲۰۰۱). این موضوع با تحقیقات مانسفیلد، شوارتز و واگز (۱۹۸۱) سازگار است. ایشان دریافتند که مقلدین قادرند سرعت اولین تولیدکنندگان صاحب امتیاز را سریعاً تا دو برابر، افزایش دهند. ۶۰ درصد از تمام صاحبان امتیاز تا چهارمین سال دریافت امتیازشان مورد تقلید قرار می‌گیرند، البته بدون آن که اولین تولیدکنندگانی که قانوناً حق از کف داده‌اند، حق صاحب امتیازی دریافت کنند.

شکل محافظت خواه صاحب امتیازی، رمز تجاری، حق تکثیر (Right Copy)، قرارداد یا هر نوع دیگر باشد، همگی برای تکثیر، هزینه بر و برای اجرا، هزینه بر و مشکلند و در نهایت این شرکت‌ها تنها برای چند سال قادر به ادامه جعل خواهند بود. (مانسفیلد ۱۹۸۵، لیبرمن ۱۹۸۲، ۱۹۸۷)

دانش آشکار به سادگی مورد تسخیر یا تقلید قرار گرفته و هنگامی که چند کارآفرین برای به گردش درآوردن معاملات آن لازم باشد، به طرز فزاینده‌ای نسبت به توزیع در بازار آسیب پذیر است

همانند دانش آشکار، دانش ضمنی نیز می‌تواند برای خلق منافع اقتصادی مورد استفاده قرار گیرد. این مسأله زمانی ممکن می‌شود که دانش ضمنی شرح دهد فرصت‌های بازار چگونه قابل بهره‌برداری و چه هنگام تنها تعداد اندکی از کارآفرینان، این دانش را در اختیار دارند؛ اگرچه بر خلاف دانش آشکار، دانش ضمنی برای فهمیدن به دیگران بسیار پرهزینه است. به همین دلیل، منفعی که با بهره‌برداری از دانش ضمنی حاصل می‌شوند اغلب می‌توانند به وسیله کسانی که آنها را ایجاد کرده‌اند به تخصیص و تصویب برسند. پراکندگی آرام دانش ضمنی این اطمینان را می‌دهد که رقابت بر سر منابع، که لازمه بهره‌برداری از فرصت‌های بازار است افزایش نیافته و در تحقق این فرصت برای کسانی که دانش ضمنی را در اختیار دارند، هزینه سرمایه‌گذاری زیر ارزش خلق شده باقی می‌ماند (بارنی ۱۹۸۶). در این راستا، برای بهره‌برداری از فرصت‌های بازار، استفاده از دانش ضمنی می‌تواند منبعی برای ایجاد منافع قابل قبول باشد.

دانش کارآفرینی و کارشناس دانش:

برای ایجاد وجه تمایز بین دانش کارآفرینی و کارشناس دانش، کیرزنر (۱۹۷۹) چنین بحث می‌کند که کارشناسان دانش کاملاً به ارزش دانش خود واقف نبوده و یا از چگونگی تبدیل این دانش به سود یا هر چیز دیگری که آنها را کارآفرین می‌کند، ناآگاهند. کارآفرین لازم نیست دانش تخصصی کارشناس را داشته باشد (همانند کارشناسی فنی) اما کارآفرین، ارزش یا فرصت آن دانش را تشخیص می‌دهد. اگر چه کارآفرین می‌تواند دانشی تخصصی داشته باشد، اما دانش وی معمولاً دانشی عمومیت یافته و ضمنی است. درباره چگونگی سازماندهی به دانش تخصصی که همان مهارت غیرملموس و حیاتی کارآفرین است. کیرزنر (۱۹۷۹) و شامپیتر (۱۹۳۴) نقش کارآفرینی را به تصمیمی تشریح کردند که داده (در این مورد، دانش) را بیش از تبدیل به هر فرایند دیگر، به فرایندهای محقق هدایت کند. کارآفرینی دربرگیرنده مطلبی است که شومپیتر آن را (ترکیبات جدید) منابعی چون دانش نامید. او در ادامه چنین ادعا کرد که کارآفرین خالق نوآوری است (کارآفرین، کسی است که قلب سازمان است). شومپیتر به اظهار پنج موقعیتی پرداخت که هنگام تولید منابع جدید توسط کارآفرین، پدیده دانش‌سازی در آنها رخ می‌دهد: «کارآفرین برای تولید جنس جدید، به کمک ابداع با فناوری ناآزموده، الگوی تولید را (۱)، اصلاح یا منقلب کند یا (۲) محصولی قدیمی را به طریقی جدید تولید کرده، (۳) و در این راه از تهیه منابع اولیه جدید (۴) یا بازار جدید برای محصولات (۵) یا شناخت صنعت، بهره‌گیرد». (شامپیتر، ۱۹۳۴، صفحه ۱۳۲). بنابراین دانش کارآفرینی چنین توصیف می‌شود: توانایی خیال‌پردازی چگونه و چطور می‌توان اطلاعات مجرد را برای کسب منابع کم ارزش - آشکار و ضمنی - و گسترش و بهره‌برداری همان منابع به کار بست (آلوارز و بوستنیز، ۲۰۰۱)

شرکت‌های کارآفرین و دانش:

دانش جدید از سرمایه‌گذاری در نوآوری به وجود می‌آید. شامپیتز (۱۹۳۴) بین نوآوری و ابداع بدین شرح تمایز قائل شد: ابداع، کشف فرصت است و نوآوری، بهره‌برداری از فرصت مفید.

اهمیت تمایز در این است که هر شرکت به عنوان محافظ دانش توجه کرده و بر همین اساس نوآوری را ممکن می‌سازد. این مسأله به دوروش صورت می‌گیرد: اول، به دلیل آن که نوآوری هزینه بر و ذاتاً فرایندی متغیر است، در صورت محافظت از دانش بیشتر امکان تولید و ایجاد آن وجود دارد و دوم، با حفاظت از دانش جدید، خلاقان دانش قادرند منافع حاصل از دانش را به خود اختصاص دهند. (لیبس کیند ۱۹۹۶). بیشتر از هر کس، شرکتی در حفاظت از دانش خود و تخصیص منافع حاصل از آن موفق است که بیش از هر شرکت دیگری برای تولید دانش جدید از طریق سرمایه‌گذاری در نوآوری، اشتیاق داشته باشد.

کارآفرینی دربرگیرنده مطلبی است که شامپیتز آن را (ترکیبات جدید) نامید و کواس (۱۹۳۷) آن را به (همه‌انگاری دانش نامتجانس) توصیف نمود. شامپیتز (۱۹۳۴) چنین ادعا کرده که نوآوری، حاصل تلاش کارآفرین (که قلب شرکت است) است، نه مشتری که بازار را می‌گرداند.

شامپیتز چنین اظهار داشت که کارآفرین (با بهره‌گیری از ابداع یا فناوری ناآزموده، الگوی تولید را اصلاح یا منقلب می‌کند) (شامپیتز ۱۹۳۴) بنابراین فرایند ایجاد دانش از راه نوآوری، کارآفرینی است و فرایند سازماندهی برای حفاظت این دانش، به طوری که منافع حاصل از آن قابل تخصیص باشد، عمل کارآفرینی است.

به خصوص، از زمانی که همه‌انگاری دانش آشکار، با استفاده از سازمان سلسله‌مراتبی (برای افزایش احتمال این که، منفعی که به واسطه فعالیت فعال اقتصادی ایجاد شده، توسط خودی قابل تخصیص باشد) به شکلی موثر سازماندهی شده و از زمانی که همه‌انگاری دانش ضمنی به بهترین شکل توسط سازمان سلسله‌مراتبی (برای کاستن از تهدیدات سرمایه‌گذاری‌های ویژه و از آن جهت که سازمان سلسله‌مراتبی فهم ماهیت اصلی دانش ضمنی را تسهیل کرده) همه‌انگاری شده، چنین برمی‌آید که وقتی دانشی که با بهره‌گیری از فرصت بازار همه‌انگاری شده هر دو عنصر ملموس و غیر ملموس را داشته باشد، سازمان سلسله‌مراتبی بر سازمان بازاری ارجحیت دارد. فعال اقتصادی کارآفرین، شرکتی تأسیس می‌کند تا از دانش حاصل از نوآوری، محافظت کرده و منافع حاصل از آن را به خود تخصیص دهد.

پیش به سوی فرضیه کارآفرینی شرکت:

یک دلیل کارآفرینان برای سازماندهی شرکت، این است که آنها برای ایجاد و تخصیص منافع اقتصادی، به همه‌انگاری دانش متعلقه خود نیاز دارند.

دلیل دوم این است که برای حفاظت از دانشی که دستاورد نوآوری است، ایجاد کننده دانش باید بتواند منافع حاصله خود را به خود اختصاص داده و برای خلق دانشی جدید، دوباره سرمایه‌گذاری کند. چنانچه به واسطه استفاده از شرکت، به تملیق همه‌انگاری و حفاظت از دانش پردازیم، این مسأله سرآغازی خواهد بود برای آن که ما را به فرضیه کارآفرینی شرکت، نزدیک‌تر سازد. فرضیه کارآفرینی شرکت بر این ادعاست که از همه‌انگاری دانش و حفاظت از دانش جدید در شرکت، منفعی حاصل می‌شود.

مطابق فرضیه مبتنی بر منبع، وقتی لازم باشد برای تحقق فرصت ضمنی بازار، دانش سازماندهی شود، شرکت‌ها ارجحیت دارند. در حفاظت از دانش، شرکت‌ها نقش حیاتی به عهده دارند. از آنجا که حق تملک دانش غیر ملموس در اجرا ضعیف و هزینه بر است، برای سازماندهی، شرکت انتخابی ارجحیت دارد زیرا شرکت می‌تواند آن آرایش سازمانی را که در دسترس بازارها نیست، به استخدام درآورد.

از آنجا که محافظت از دارایی عقلانی و رموز تجاری مشکل و هزینه بر است، بسیار موثر و کارا خواهد بود اگر دانش آشکار را در تعاملات درون شرکتی بیش از سراسر بازار هدایت و اداره کنیم. شرکت‌ها می‌توانند از تسخیر دانش خود جلوگیری کرده و مشاهده آن را کاهش دهند، بدین وسیله قادرند به مقابله با تقلید بپردازند. شرکت‌ها می‌توانند برای خود حق تصرف دانش ایجاد کنند که البته اگر با ارزش تراز «حق قانونی تملک دانش، با دسترسی محدود» نباشد، ارزشی معادل با آن دارد (لیبس کیند ۱۹۹۶). در معنای ضمنی، شرکت، حافظ دانش حاصل از کارآفرینی است. این کارآفرینی درباره نوآوری بوده و برای سرمایه‌گذاری در زمینه نوآوری، دانش حاصله باید حفظ شود، بنابراین منافع می‌تواند به وسیله کارآفرین تخصیص یابد.

دانش غیر ملموس و منافع:

وقتی لازم باشد برای تخصیص و ایجاد فرصت ضمنی منافع اقتصادی به همه‌انگاری دانش پردازیم، سازمان یا شرکت سلسله‌مراتبی، بر سازمان‌های بازاری ارجحیت دارد. برای ایجاد منافع لازم است در زمینه دانش ضمنی، ارتباطی از یک فعال اقتصادی با دیگری برقرار شود. این ارتباط را معمولاً یک یا هر دو این فعالین برای سرمایه‌گذاری در درک دانش نیاز دارد. (ویلیامسون ۱۹۷۵). با وجود احتمال خطر نهفته در فرصت طلبی، این سرمایه‌گذاری ویژه، هر دو طرف (هر دو عملگر اقتصادی) را وادار به مبادله می‌کند. از آنجا که احتمال این خطر بالاست، وقتی دانش همه‌انگاری، برای ایجاد منافع با فرصت ضمنی بازار همراه شود، نظارت سلسله‌مراتبی بر نظارت بازار ارجح است.

مطابق فرضیه مبتنی بر منبع، وقتی لازم باشد برای تحقق فرصت ضمنی بازار، دانش سازماندهی شود، شرکت‌ها ارجحیت دارند. در حفاظت از دانش، شرکت‌ها نقش حیاتی به عهده دارند. از آنجا که حق تملک دانش غیر ملموس، در اجرا ضعیف و هزینه‌بر است، برای سازماندهی، شرکت انتخابی ارجحیت دارد. زیرا شرکت می‌تواند آن آرایش سازمانی را که در دسترس بازارها نیست، به استخدام درآورد (لیبس کیند ۱۹۹۶). شرکت، دانش ضمنی را از تصرف و تسخیر محافظت می‌کند و کمتر دیده شدن دانش، از تقلید آن جلوگیری به عمل می‌آورد.

نتیجه گیری و تحقیقات آینده مدیران:

ما در این مقاله به بحث درباره این موضوع پرداختیم که چگونه سرمایه اجتماعی و عقلانی، از طریق مدیریت دانش، تیم‌ها و شرکت‌های کارآفرین قابل توسعه‌اند. ما مدل ناهایت و گوشال (۱۹۹۸) را معرفی کردیم که بیان می‌داشت چگونه سرمایه عقلانی به وجود آمد تا به تفصیل سرمایه اجتماعی و عقلانی و فاکتورهای تأثیرگذار محیطی، کمک کند. برای بررسی این موضوعات، در سطح فردی، نقش مدیریت دانش (تسهیلات اجتماعی و فناوری) در توسعه سرمایه عقلانی را به بحث کشانیم. در قدم بعدی، چنین اظهار کردیم که رفتارهای پرورشی، همچون بحث سازنده، خلاقیت و سازگاری (تطبیق)، می‌تواند فرایند تیمی ایجاد سرمایه عقلانی را به دست دهد. تیم‌های برنامه‌ریزی و طراحی، برای آن که پایداری متوسط، وابستگی وظیفه‌ای بالا و اعضای با صداقت زیاد داشته باشند، می‌توانند این رفتارها را در تیم‌ها تقویت کنند. در سطح شرکت، بر دانش حاصل از فعالیت‌های کارآفرینی و نقش منافع اقتصادی در حصول سود این دانش، متمرکز شدیم. از بحث ما، چند حوزه مهم تحقیقاتی در زمینه توسعه سرمایه عقلانی و اجتماعی، به دست آمد.

تحقیق لازم دارد تا رابطه پیشنهادی مدل ناهایت و گوشال (۱۹۹۸) را امتحان کند. ادبیات آموزشی، از ارتباط میان سرمایه عقلانی و اجتماعی که در مدل به تصویر کشیده شده، مختصری حمایت می‌کند. برای مثال، تحقیقاتی پیرامون انتقال آموزش و یادگیری پیوسته، به رابطه مثبتی میان ابعاد متفاوت فرهنگی و اقلیمی (شامل حمایت اجتماعی، پیشرفت سازمانی در باب نوآوری و یادگیری و پیامدهایی به شکل جایزه و پاداش) و تسری رفتارهای اکتسابی به شغل (روبلر و گلدستین ۱۹۹۳، تانن بائوم و کاوانائو ۱۹۹۵) دست یافتند. فرهنگ و اقلیم، دربرگیرنده بسیاری از ابعاد اجتماعی است که از شبکه ارتباطات جهانی و زبان مشترک تا هنجارها و تعهدات، در مدل نویسنده به تصویر کشیده شده است. مطالعه مهم تحقیق رفتاری راجع به سرمایه اجتماعی، سرمایه عقلانی و انتقال دانش، برای مطمئن شدن از این موضوع است که ضابطه استفاده شده، سازه معتبری است که در سطح مناسبی از تحلیل جمع آوری شده و برای سوال تحقیقی مخاطب واقع شده است. این ضابطه‌ها، رویکردهای مختلفی هستند که سرمایه عقلانی را اندازه می‌گیرند. برای مثال، رویکردی پویا اظهار می‌دارد که دانش در سه عنصر پایه سازمان‌ها قابل دستیابی است: کارکنان، وظایف و ابزارآلات و البته تعامل بین این عناصر (مک گرات و آرگوت ۲۰۰۱).

رویکردی پویا به شناخت سرمایه عقلانی، تمرکز بر شناخت وسعت معیار مربوطه است

فان بورن (۱۹۹۹) چنین اظهار می‌دارد که سرمایه عقلانی در برگیرنده سرمایه انسانی (دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان)، سرمایه نوآوری (قابلیت سازماندهی به توسعه محصولات و خدمات)، سرمایه فرایند (فرایندها، سیستم‌ها و ابزارآلات سازمانی که به فناوری اطلاعات مربوط می‌شود) و سرمایه مشتری (ارزش ارتباط هر سازمان با مشتریانش) است. والش و یونگوسون (۱۹۹۱) چنین تأکید می‌کنند که تولید سرمایه عقلانی به اندازه‌گیری تغییرات مخازن دانش، کارکنان موجود، نقش‌ها و ساختارها، رویه‌ها و شیوه‌های عملیات استاندارد سازمانی، فرهنگ سازمانی و ساختار فیزیکی محیط کار نیاز دارد. رایین هارت، بورن من، پاولوفسکی و اشنایدر (۲۰۰۱) چنین استدلال کردند که سرمایه عقلانی باید به تنهایی از میان‌داری‌های ملموس تسری یابد و به ویژگی‌ها، همچون ضمنیت، پیوندند. انتقال دانش در سازمان‌ها، در برگیرنده انتقال در سطح فردی است اما حاوی سایر سطوح تحلیلی، همچون تیم، خط تولید، بخش یا دایره، نیز می‌باشد (آرگوت و اینگرام ۲۰۰۰). برای مثال، طی مطالعه‌ای درباره این که چگونه یادگیری سازمانی، بر خروج دانش به سایر واحدها تأثیر می‌گذارد، سه نوع مختلف دانش سازمانی مورد سنجش قرار گرفت: دانشی درباره فناوری‌ها، دانشی درباره فروش و بازاریابی و دانشی درباره مأمورین دولتی. ارتباط این دانش‌ها با شرکت‌هایی که در این راه مورد مطالعه قرار گرفته‌اند، طی مصاحبه‌هایی که قبل از آغاز مطالعه، با نمونه کوچکی از مدیران رده بالا صورت گرفته، معین شده است. در مطالعات آتی مدیریت دانش و انتقال، باید به شناسایی میزان دانش تخصیص یافته نیز توجهی مشابه شود. تنوع فاکتورهای فردی، می‌تواند بر سرمایه عقلانی تأثیری مستقیم بگذارد یا ارتباط میان سرمایه عقلانی و سرمایه اجتماعی را تعدیل نماید. به خصوص این که، تحقیق آموزشی چنین اظهار می‌دارد که ویژگی‌های فردی فراوانی هستند (مثل تنوع شخصیت) که بر انگیزش درباره یاد گرفتن و دانستن تأثیر می‌گذارند.

این ویژگی‌های فردی که جنبه‌های سرمایه اجتماعی نیستند، تأثیری مستقیم در چهار حالت ترکیب و مبادله دارند. برای مثال، افرادی که اعتماد به نفس پایین یا استدلال وجودی کمی دارند، از آنجا که به توانایی آنها توجه می‌شود، کمتر تمایل دارند در مبادله شرکت کنند. البته ممکن است میان شرکت در تشریح یک یا مبادله دانش و تعهد یا جمع‌گرایی سازمانی، ارتباطی وجود داشته باشد. برای مثال، افرادی که از تعهد سازمانی بالایی برخوردارند یا افرادی که معتقدند منفعت و رفاه جمع بر منفعت فردی اولویت دارد، به دلیل آن که نسبت به ارزش‌های شخصی احساسات قوی تری دارند، بیشتر ممکن است بارها به تبادل اطلاعات بپردازند.

محققین به تازگی به بررسی موضوعاتی چون: یادگیری بهینه کارکنان در محیط‌های آموزشی مبتنی بر شبکه و شریایلی که کارکنان تحت آن بهترین یادگیری را دارند، پرداخته‌اند. فرضیه تعیین هدف، به شرح این موضوع می‌پردازد که تفاوت میان یادگیرنده‌هایی که بیشترین سختی کار را دارند، دلایل یادگیری و اعتقاد به موفقیت، می‌تواند به فهم این موضوع که کارکنان تمایل به انتقال و تشریک دانش دارند، کمک شایانی کند. ممکن است کارکنان سلطه جو بیشتر نسبت به کارکنانی که کارگرا هستند، برای تشریک دانش با سایر کارکنان، تمایل به استفاده از فناوری داشته باشند. طی مطالعاتی که درباره آموزش‌های رایانه‌ای انجام شد، براون (۲۰۰۱) به این موضوع دست یافت که کارکنان کارگرا برای تظاهر به تمرین با خودآموزان در تعاملند، به طوری که ارتباط میان خودآموزان و تمرین برای (کم کارگرایان) منفی و برای (کارگرایان عالی) مثبت است. سلطه جویان به گونه‌ای باور نکردنی، با فعالیت‌های تمرینی برخی کارآموزان رابطه منفی دارند. واضح است که برای بررسی این موضوع، تحقیق بیشتری لازم است، زیرا فناوری کارکنان را مسئول می‌کند تا بر مدیریت دانش و یادگیری کنترل داشته باشند. البته مطالعاتی درباره بررسی این موضوع لازم است که آموزش ترکیبی - شامل یادگیری رو در رو و آموزش مبتنی بر شبکه - از لحاظ هزینه، نسبت زمان بر محتوی و انتقال آموزش بر یادگیری الکترونیکی صرف، برتری دارد.

به همین شکل، در باب شریایلی که دانش به اشتراک و انتقال گذارده می‌شود نیز، تحقیقی لازم است. موانعی چند بر سر راه تشریک دانش وجود دارد که مشاهده نابرابری‌های میان کارکنان، ارزیابی میزان درک، اولویت دادن به مدل‌های فکری و یادگیری و کارشناسانی که به از دست دادن سرمایه و موقعیت اجتماعی پی برده‌اند، از جمله آنهاست (لئوناردو سنسی پر ۱۹۹۸، استارباک ۱۹۹۲).

این موانع برای شناخت دانش مشترکی که در حوزه کارایی کارکنان متداولتر است، بسیار مهمند (پولاکاس، دورسی و بورمان). اجتماعات تمرین، روش‌های روبه رشد انتقال دانش هستند؛ اما درباره تأثیر آنها مطلب چندانی نمی‌دانیم و البته این ناآگاهی‌ها موانع بزرگی برای اجرای موفق اجتماعات می‌باشند. (ویلیامز و کاترل، ۲۰۰۰) به عنوان مثال، شرکت جستن در اجتماعات تمرین، اغلب اختیاری است و بر همین اساس برخی افراد دانش خود را به اشتراک نمی‌گذارند. اگر به تشریک دانش همچون رفتار و رای نقش توجه می‌شد، ادبیات اعضای سازمان، همچون اصلی نظری برای مطالعات توسعه سرمایه عقلانی و تبادل دانش، مورد استفاده قرار می‌گرفت. دیگر مانع بالقوه این اجتماعات، اطلاعات اضافه است. کارکنان اطلاعات اضافه ای می‌گیرند که از سازماندهی آنان عاجزند. این مسأله ممکن است سبب آن شود که این افراد از شرکت در آن اجتماع صرف نظر کرده و از یادگیری بیشتر و سهیم شدن در دانش دیگران، بازمانند.

نیاز است چند سؤال تحقیقی در باب تیم‌ها و توسعه اجتماع و سرمایه اجتماعی نیز مورد توجه قرار گیرد. اولین سؤال: آیا بحث سازنده، رفتارهای خلاقانه و سازگاری (تطبیق) به توسعه سرمایه عقلانی تیم ارتباط دارد؟ برمان، داوون و هیل (۲۰۰۲) با استفاده از تجربه تیمی مشترک، به عنوان نمونه‌ای از ارزش موجودی دانش ضمنی، دریافتند که بین تجربه تیمی مشترک و عملکرد تیمی غیر قابل قبول رابطه مثبتی وجود دارد که در نهایت این رابطه، همان‌طور که تجربه مشترک افزایش می‌یابد، به رابطه‌ای منفی مبدل می‌شود. بحث سازنده، رفتارهای خلاقانه و سازگاری می‌تواند رابطه میان تجربه تیمی مشترک و عملکرد تیمی را متعادل سازد، یا آن‌که رابطه منفی میان تجربه تیمی مشترک و عملکردی که در اضافه‌کاری‌ها روی می‌دهد را ضعیف کند. سؤال دوم: رابطه میان ثبات عضویت و ایجاد سرمایه عقلانی چیست؟ سؤال سوم: آیا سطوح بالای وظایف متقابل (وابسته)، شرایط مثبتی برای بحث سازنده، خلاقیت و سازگاری تیمی ایجاد می‌کنند؟ و سؤال آخر، آیا ویژگی‌های شخصیتی اعضای تیم، همچون شفافیت در تجربه، ایجاد سرمایه عقلانی در تیم را پرورش می‌دهد؟ اگر چه بخش اعظم این فصل به توزیع دانش اختصاص یافته، در مورد دانش کارآفرینی، اهمیت حفاظت از دانش برای تخصیص منافع را به بحث کشانیدیم. در این متن دانش از نوآوری حاصل می‌شود، به همان صورت که منافع از دانش تخصیص نیافته، ایجاد می‌شود و پس از آن سرمایه‌گذاری در نوآوری متوقف می‌شود. چنین اظهار کردیم که شرکت بهترین سازمان انتخابی است، و این از آن روست که بهره‌برداری از دانش، اغلب هر دو دانش تخصصی و کلی را نیاز دارد، البته دانش ایشان باید به صورت تجربی تأیید و تصویب شود.

نتیجه:

همانگونه که متوجه شدیم، مدیریت دانش شامل تشخیص، تولید اطلاعات، مستند سازی، توزیع و نیز انتقال ضمنی و آشکار دانش بین افراد می‌باشد. از طریق مدیریت دانش، سیستم‌های توسعه و آموزش و تسهیل فرایندهای خاص تیمی ایجاد و تشریک در سرمایه عقلانی را تحریک می‌کنند.

تلاش برای بهره‌برداری از فرصت از جمله اقداماتی است که سبب توسعه و آموزش بهینه می‌گردد. از هماهنگی دانش و حفاظت از دانش جدید، منفعی حاصل می‌شود که سبب کارآفرینی می‌گردد. از آنجا که آموزش مبتنی بر یادگیری، دلایل یادگیری و اعتقاد به موفقیت لازمه و وجود امکانات متناسب و مطابق شرایط علمی از جمله فناوری‌های ارتباطی می‌باشد، لذا دهکده جهانی را می‌توان سازمانی متشکل از نوآوری‌های اطلاعاتی نامید که در تعامل، انتقال و سهیم شدن در اطلاعات (که سبب قرابت تفکرات بین ساکنین در فواصل دور و نزدیک، بر اساس سرمایه‌گذاری دانش اعم از تخصصی در پرورش افراد مجرب و کلی که منجر به جامعه‌ای آراسته به اطلاعات نومی شود) می‌باشد. □

منابع

- ❖ *Developing and Motivating Employees for Knowledge - Based Competition Knowledge Management*
 - ❖ *Developing Intellectual and social capita*
- Raymond A. Noe - Jason A. Colquitt - Marcia J. Simmering - Sharon A. Alvarez