

# ظرفیت سازی برای مدیریت دانایی با دیدگاه پراگماتیک



انجمن مدیریت ایران هر ماه سخنرانی هایی را با زمینه های کاربردی مدیریت برگزار می نماید که با استقبال اعضای انجمن و مدیران سازمان ها و دانشجویان شرکت کننده مواجه شده است. در یکی از این سخنرانی های ماهانه، **دکتر کرم اله دانش فرد** عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی در مورد "ظرفیت سازی برای مدیریت دانایی با دیدگاه پراگماتیک" به سخنرانی پرداخت. خلاصه این سخنرانی جهت استفاده خوانندگان گرامی ارائه گردیده است.



و آن را در چارچوب شکل گیری مدیریت دانایی، آینده مدیریت دانایی و ظرفیت سازی برای اجرا می پردازیم. مدیریت دانش توانایی بکارگیری سرمایه های مفهومی است. این سرمایه ها ممکن است فردی یا جمعی باشند. بخشی از این مفاهیم در کتاب هاست اما بخشی در بخشنامه ها، دستورالعمل ها و در پوشه های روی میز کارکنان است. برخی اوقات دانش در فضای جمعی و گفتگو وجود دارد و این چرخه دانش را که دیده می شود، مدیریت دانش آنرا اداره می کند، این چرخه باید در سازمان بچرخد تا دانایی ایجاد کند. مدیر دانایی باید توانایی مدیریت این چرخه را داشته باشد و برای تولید، ذخیره و سهم کردن دیگران در دانش ظرفیت سازی کند. مدیریت دانایی یک چشم انداز و بصیرت است و تمام توانایی خود را به کار گرفته تا در افراد سازمانی بصیرت ایجاد کند. این بصیرت ما را به سطحی از تفکر می رساند که برداشتمان را نسبت به جهان عوض کنیم. یعنی لازم است یک تغییر اساسی و اولین تغییر را در دیدگاه و طرز تلقی های خودمان ایجاد کنیم. اگر ما بخواهیم تغییرات اساسی و بزرگ انجام دهیم و نتایج بزرگی هم

مقدمه:  
برای هر ظرفیت سازی ابتدا باید جوششی از درون شروع شود و خواستن اولین گامی است که باید برای ظرفیت سازی در نظر داشته باشیم. راجع به ظرفیت سازی برای مدیریت دانایی یک منطق و روش علمی و نظام مند وجود دارد. بسیاری از اوقات وقتی مفاهیم مهم را تعریف می کنیم متوجه می شویم که آنها کاربرد واقعی دارند. متأسفانه آنقدر به مفهوم اولیه آن می پردازیم که دیگر تعریف آن واژه دلزدگی ایجاد می کند و آنقدر انرژی را صرف همین تعاریف اولیه می کنیم که فرصتی و مجالی برای اجرا باقی نمی ماند. هر وقت می خواهیم کار را انجام دهیم، احساس می کنیم وقت تنگ است فرصت نداریم، رویکرد جدیدی ایجاد شده است و به این جهت وارد مفهوم دیگر می شویم، آن وقت همان مبلغان شروع می کنند به کوبیدن و غیر عملی دانستن آن مفهوم و آن را از رده خارج می کنند که کسی به آنها نپردازد و این سرنوشت خیلی از مفاهیمی بوده است که به اینجا رسیده است. در این فرصت به مدیریت دانایی با نگاه پراگماتیک می پردازیم

به دست آوریم باید بصیرت خود را تغییر دهیم اما اگر بخواهیم کارهای کوچک و حرکت های مقطعی انجام دهیم سراغ رفتارها می رویم.

انیشتین می گوید: ما برای حل مسائل جدید باید طرز تلقی هایمان را عوض کنیم. زیرا وقتی ما با رویدادها مواجه می شویم، برای مدیریت کردن آن ها نمی توانیم از همان بصیرتی استفاده کنیم که با آن دیدگاه، مسئله را ایجاد کرده ایم. نوع نگاه و طرز تلقی ما باعث می شود که ما یک سری از مسایل را ایجاد کنیم اما نمی توانیم با همان بصیرت مسئله را حل کنیم. باید سطح بالاتری از تفکر ایجاد کرد و همین جا بود که مدیریت دانایی مطرح شد. البته مدیریت دانایی آرام آرام پیش می آید و ظرفیت سازی و استقرار آن احتیاج به یک برنامه ریزی گام به گام دارد. وقتی رویکرد ما تغییر گام به گام است به این معنی است که حرکت های گذشته خود را در طی زمان اصلاح کنیم. در مدیریت دانایی زمان یک موضوع مهم است. یعنی برای رسیدن به ظرفیت های دانایی حتماً باید زمان بگذرد و گرنه نمی شود کار کرد؛ این کار یک کار تریقی نیست بلکه باید صبر کنیم و آرام آرام به آن جا برسیم.

#### ضرورت های پیدایش مدیریت دانایی:

این سؤال مطرح است که چه ضرورت هایی باعث شد مدیریت دانایی مطرح شود؟

دلیل آن این است که تغییرات بسیار سریع شده و در همه جوانب زندگی ما رسوخ کرده است و این تغییرات آنقدر زیاد است که از ۴۰ سال پیش نگران آن بوده اند. وقتی که تافلر کتاب "شوک آینده" را نوشته است، امروز و ۲۰ سال پیش را مقایسه کرده است. او از این جهت نگران بوده که آینده عمیقاً تغییر خواهد کرد.

دوم تغییر عوامل تولید است. عوامل تولید جایجایی اساسی داشته است. نیروی انسانی که در حاشیه قرار داشت، امروز وارد متن شده است و در اصل مدیریت دانایی آن را به میدان آورده است. ما قبلاً روی پول و تکنولوژی حساب می کردیم اما امروز روی فکر حساب می کنیم.

#### در اهمیت عوامل تولید چه تغییری صورت گرفته است؟

در ارزیابی دارایی های سازمان، در سال ۱۹۷۲ تنها ۵ درصد به سرمایه های انسانی و سرمایه های مفهومی و غیر مشهود توجه داشتند. نقش سرمایه های انسانی در محاسبات سازمانی تنها ۵ درصد بود. در سال ۱۹۹۸ این رقم به ۷۲ درصد رسید و امروز تقریباً ۹۰ درصد دارایی سازمان مفهومی شده است. یعنی انسان در یک طرف

قرار گرفته با ۹۰ درصد و بقیه عوامل تولید در یک طرف دیگر با ۱۰ درصد قرار گرفته اند.

وجود مزیت رقابتی عامل جدیدی است که در سازمان های حاکم به آن توجه می شود. هر سازمانی که به مزیت رقابتی خود اهمیت ندهد نمی تواند ادامه بقاء دهد.

فعالیت ها تخصصی و بر مبنای دانایی است و دانایی مزیت رقابتی گردیده است.

انتظارات مشتریان یکی دیگر از عوامل مهم در مدیریت دانایی است. مشتری مداری و اینکه مشتریان یکی از منابع دانش هستند نیز مهم است. چند منبع برای دانش داریم تجربه و تحصیلات کارکنان، تقاضای مشتریان، سلاقی آن ها و نگرش مشتریان، رقبا و تکنولوژی هر یک منابع دانش هستند. ظرفیت سازی برای مدیریت دانایی باید از همین جا شروع شود.

دگر دیسی در رویکردها و نگرش های مدیریت: ما با تغییری به نام انقلاب دانش مواجه هستیم و ابتکارات و خلاقیت هایی به وجود آمده که ۲۰ تا ۳۰ سال پیش برای ما یک رویا بود. تافلر در دهه ۸۰ بسیاری از مسایل را در کتاب "موج سوم" به عنوان تغییرات رویایی مطرح می کند.

انقلاب دانش سبب شده است موسسات فراوانی برای تولید، ذخیره و انتشار دانش به وجود آید، بسیاری از این موسسات کالا نمی فروشند، دانش می فروشند، انسان های دانا دانایی شان را کف دستشان می گیرند و برای فروش عرضه می کنند. این دگر دیسی ها سبب شده پارادایم توسعه سازمان ها عوض شود.

ما وقتی که به توسعه سازمان فکر می کردیم به سبب و اندازه آن فکر کرده بودیم، فکر کرده بودیم اگر بخواهیم سازمان را توسعه دهیم باید اندازه آن را توسعه دهیم. در نتیجه گفتند: سازمان بزرگ مطلوب است. بعد از یک مدتی دیدند بوروکراسی مزاحم است، کارمندان خسته هستند و ارباب رجوع



**هدف**  
**انسان در زندگی تنها**  
**خوش زیستن نیست، بلکه**  
**حرکت بسوی شکوفائی و کمال**  
**معنوی لازمه حیات انسانی**  
**است**



نگران است، در همان زمان "شوماخر" مطرح کرد که کوچک زیباست و باز روی اندازه سازمان مانور دادند. بعد هم روی ساختارهای سازمان مانور دادند، سازمان‌های بخشی، ساده، وظیفه ای، جغرافیایی و ... یا نحوه تامین منابع مالی را برای توسعه سازمان مد نظر قرار دادند: سهام توزیع کنند و یا اوراق قرضه منتشر کنند، از بانک‌ها یا منابع خارجی وام بگیرند و سرمایه گذاری خارجی را تشویق کنند که این فکرها برای توسعه سازمان قدیمی بود و امروز باید روی دانایی، ایجاد، انتشار آن و تبدیل شدن آن به محصول سرمایه گذاری کرد.

دگرذیسی و تغییر در منابع قدرت بوجود آمد. دیوارهای سنتی قدرت ترک برداشت. ما یک روزنگران بودیم که قدرت سنتی نمی تواند سازمان را اداره کند، کاریزمانیز در اداره سازمان مشکل ایجاد می کند، چراکه بعد از مرگ کاریزما سازمان رو به اضمحلال می رود. "ماکس ویر" کشف بزرگی کرد، نظریه مهمی ارائه داد و گفت: اگر می خواهید سازمان پایدار بماند، قدرت قانونی را ایجاد کنید.

اما بعد نگرانی‌ها ایجاد شد و امروز کسانی که در سازمان عرض اندام می کنند آدم‌های دانایی هستند و بنابراین بازیگران جدیدی وارد عرصه قدرت شده اند و جغرافیای قدرت سازمان هم تغییر کرده است. چراکه قبلاً قدرت در راس سازمان بود و حالا به پایین سازمان تغییر مکان داده است. قبلاً مدیر خیلی مهم بود، وقت نمی داد، کسی نمی توانست با وی صحبت کند. امروز مدیر دعوت می کند کارگر دانایی وقت نمی دهد، چرا که گرفتار پرورش ایده خودش است، انسجام فکریش ممکن است بهم بخورد و به همین جهت ما در حال حرکت از سوی سازمان‌های بوروکراتیک به سمت سازمان‌های دانش آفرین هستیم. به عبارتی دانایی کاربردی کردن دانش است.

**آنچه مهم است این است که آینده سازمان‌های دانایی چه می شود؟**

برای پاسخ به این سوال باید تفاوت سازمان‌های آینده را با سازمان سنتی از حیث دانایی مقایسه کنیم. مهمترین مانور سازمان دانایی بر روی سرمایه‌های انسانی است، قسمتی که انسان در آن حضور دارد. هر جا حضور انسان کمتر است ۱۰ درصدی است که سرمایه مشهود است. ضمن اینکه ابعادی از کار ظرفیت سازی بر روی همان ۱۰ درصد است اما باید بیشتر ظرفیت سازی روی ۹۰ درصد مانور دهد.

اگر به مدیریت دانایی خوب توجه کنیم وضعیت کارگران دانش و کارگران یدی در سازمان مطرح می شوند. کارگران دانش در حال تبدیل دانش به کالا و خدمات هستند، کارگر دانش در همه سطوح سازمان پیدا می شود. همه این افراد درگیر چرخه دانش هستند. تحلیل گران سیستم، مدیران عالی، اجرایی، بازرسان، آن‌هایی که در ستادهای تخصصی یا پشتیبانی کار می کنند. اتفاقاً یکی از چالش‌های اساسی مدیریت دانش بر روی بهره‌وری این افراد است. "پیتر دراگر"

در این زمینه می گوید: "با وجود اینکه حدود ۲۰۰ سال از بکارگیری انسان‌ها در سازمان‌ها می گذرد و ۱۰ سال است که به صورت علمی به بهره‌وری نگاه می شود اما بهره‌وری همچنان پایین است و رشد نکرده است". وقتی ایده کارگران دانش را مطرح می کنیم می گوئیم که مهمترین چالش ما بهره‌وری از کارگران دانش است. یک آماری هم "دراگر" در یکی از سخنرانی‌هایش راجع به کارگران دانش دارد. او می گوید: "یک قرن قبل تمام کارگران آمریکا کار یدی و بدنی می کردند و بعد از ۵۰ سال این میزان به نصف تقلیل پیدا کرد یعنی ۵۰ درصد کارگران، کاریدی می کردند و بعد از هزاره سوم یک چهارم از کارگران کاریدی می کردند و پیش بینی کرده است که در سال ۲۰۱۰ این میزان به کمتر از ۸ درصد می رسد، بنابراین یکی از حرف‌های جدی مدیریت دانایی این است که در روش کار و نوع کار تحول اساسی بوجود می آید.

وضعیت دیگری که برای مدیریت دانایی در حال رخ دادن است سرعت تغییر علوم است. نرخ تغییر دانش در وضعیت فعلی هر ۷ الی ۱۰ سال یکبار است، یعنی هر ۷ تا ۱۰ سال دو برابر می شود. در علوم کامپیوتر این نرخ یک سال است. برای سال ۲۰۱۰ هر ۲۰ دقیقه یکبار علم فناوری دو برابر می شود و این وضعیت به شدت رشد می کند به همین جهت بخشی از دانش کهنه می شود و یکی از وظایف مدیریت دانش این است که دانش کهنه را از صحنه خارج کند، بنابراین گفته اند رشته‌های دانشگاهی عمر صدفی دارند. در موسسات مختلف هر فرد برای ۳ تا ۵ سال استخدام می شود اگر خودش را از طریق دوره‌های کوتاه مدت و بلند مدت یا روش دیگر را رشد داد، استخدام وی ادامه پیدا می کند، در غیر اینصورت صلاحیت خودش را از دست داده و دیگر به درد سازمان نمی خورد.

### **اولین گام: تعیین و تدوین استراتژی**

نداشتن استراتژی مشخص مسئله جدی تری است که در سازمان‌های ما وجود دارد. استراتژی هم شامل تفکر استراتژیک و هم تفکر درونی است. وقتی تفکر استراتژیک مطرح می شود که مادر فضای رقابتی باشیم، ما عادت کرده‌ایم در فضاها حمایت شده فعالیت کنیم، ما الآن داریم از فضای کم رقابت و کم چالش به فضای پر رقابت و پر چالش نزدیک می شویم. اگر استراتژی نداشته باشیم از قافله جامی مانیم.

بنابر این باید استراتژی مدیریت دانایی را تعیین و تدوین کنیم. در حوزه سیاستگذاری باید استراتژی مدیریت دانایی را مشخص کنیم. با مشورت مدیران داخلی سازمان نمی توان استراتژی تنظیم کرد، حتماً باید آدم‌های جسور، بلند پرواز و استراتژیستی برای این کار انتخاب شوند.

در تعیین و تدوین استراتژی باید توجه شود که مدیریت دانایی یک رویکرد است و در نگاه دوم یک فرآیند است. مدیران باید به آن رویکردی نگاه کنند و کارمندان فرآیندی، اما مدیران باید فرآیند آن را

تدوین کنند. تا این ظرفیت‌ها آماده نشود، کاری پیش نمی‌رود. زمانی جلوتر می‌آییم که مکانیزم‌ها را تعریف کنیم و در شرایط فعلی، ما در فقدان مکانیزم‌های اساسی و بومی برای مدیریت دانایی هستیم که باید این مکانیزم‌ها را تدوین کرد، در نمونه محدود ساخت، تست کرد و تعمیم داد.

### ظرفیت سازی برای مدیریت دانایی:

ما باید برای ظرفیت سازی چند گام مهم برداریم.

### پرورش رهبر دانا:

رهبری یعنی مبارزه کردن، یعنی یک تعداد آدم را جمع کردن و آماده مبارزه کردن. رهبران در یک فضای رقابتی، کارهای بزرگ انجام می‌دهند و دیدگاه‌های استراتژیک دارند. رهبران در فضای رویکردی مدیریت دانایی، چشم انداز خلق می‌کند، گام‌های بزرگ برمی‌دارد و در وادی‌های ناشناخته گام برمی‌دارد.

فضای رهبری برای مدیریت دانایی هنوز در سازمان‌های ما شکل نگرفته است. اگر ما به رهبران دانایی نگاه کنیم باید چشم انداز آنها را مد نظر داشته باشیم و دنباله رو آن‌ها شویم.

به همین جهت باید برای مدیریت دانایی، رهبر پرورش داده شود. مدیران فعلی باید تفکرشان را تغییر دهند. یکی از ظرفیت‌هایی که باید ایجاد کنیم ظرفیت رهبری سازمان است که باید از خطر استقبال کند، در مدیریت دانایی افراد باید متعهد شوند به مدیریت دانایی برسند، در عین حال تفکر مدیران شان را جلو ببرند. در این که رهبران باید این کار را بکنند تردید وجود ندارد.

### مفهوم سازی:

فرایند پیاده سازی مدیریت دانایی فرآیند پیاده سازی استراتژی است و خیلی مختصر باید گفت: وقتی می‌خواهیم استراتژی جدیدی را در نظر بگیریم باید مفهوم سازی جدیدی ایجاد کنیم. ذهن افراد قالب بندی شده است. انسان‌ها تمایل دارند هر داده جدیدی را در قالب‌های کهنه و گذشته خود طبقه بندی کنند. کارکنان دوست دارند مسائل را با ساختارهای گذشته خودشان تجزیه و تحلیل کنند، علایم و نشانه‌ها را با توجه به ظرفیت فکری قبلی تحلیل کنند و اگر بخواهیم یک استراتژی را پیاده کنیم باید ساختار جدید ایجاد کنیم و اسباب و علل آنرا فراهم نماییم. البته رهبر باید استراتژی بسازد و چشم انداز آن استراتژی را خلق کند و مزیت رقابتی که در نتیجه پیاده سازی استراتژی به وجود می‌آید را روشن سازد. مجموعه این کارها مفهوم سازی است.

### ایجاد ساختارهای متناسب:

بعد از مفهوم سازی وارد اجرای کار می‌شویم و در اجرا باید اول از امکان‌سنجی شروع کنیم. آیا ساختارهای ما امکان پیاده سازی

چنین چیزی را به ما می‌دهند یا خیر؟ ساختارهای بروکراتیک نمی‌توانند برای مدیریت دانایی ایجاد ظرفیت کنند زیرا سرعت انتقال اطلاعات را پایین می‌آورند، و دوم اینکه اطلاعات بی‌خطر برای خودشان را منتقل می‌کنند. هر کسی نظرات شخصی خودش را روی اطلاعات اعمال می‌کند. بخشی از آن‌ها ممکن است زیان‌های دپارتمانی برای آن دپارتمان داشته باشند. همه اینها اطلاعات را غربال می‌کنند و آن اطلاعات برای این که در یک رفت و برگشت به ایده تجاری تبدیل شود، توانایی و جوهره کافی را ندارد.

### تسهیل و توسعه ارتباطات:

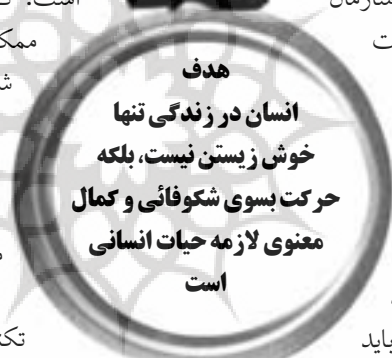
در درون مدیریت دانایی ارتباطات گسترده و پیش بینی نشده است. وقتی ما در سازمان‌های بروکراتیک به دنبال استاندارد سازی هستیم می‌خواهیم رفتارهای آینده را قابل کنترل کنیم و در حالی که کارگران دانایی سخت به دنبال کارهایی هستند که نتیجه آن قابل پیش بینی نیست؛ یک کشف مهم یا اختراع بزرگ شاید هم یک توقف بزرگ، بنابراین در این قالب‌های سخت بروکراسی ما نمی‌توانیم حرکت کنیم. در مدیریت دانایی محور سازمان اعتماد است، در سازمان‌های بروکراتیک محور کنترل کردن است اما در مدیریت دانایی نتیجه مهم است. کارگران دانایی ساختار شکن هستند. حتی ممکن است در ساختارهای اجتماعی هم ساختار شکنی کنند. اولین جایی که آنها ساختار شکنی می‌کنند ایجاد یک طبقه جدید است، یک طبقه‌ای که خودشان را از دیگر افراد جامعه برجسته‌تر کنند و آن طبقه بیشتر در بعد ملی مطرح است تا در بعد سازمانی.

### تکنولوژی:

تکنولوژی‌ها باید تکنولوژی مناسب این کار باشد. هر دوبخش تکنولوژی مورد نظر است هم تکنولوژی به معنای حرفه و هم تکنولوژی به معنای ابزار آلات و ماشین آلات، مهارت کار کردن با ماشین آلات نیز مهم است و این یکی از معضلات ماست اگر چه در سازمان‌های ما تکنولوژی دارند. ظرفیت استفاده از تکنولوژی باید برای مدیریت دانایی ایجاد شود.

### آمادگی‌های فرهنگی:

یکی از زیربناهای مورد نیاز و پیش نیاز مدیریت دانایی آمادگی فرهنگی است. کارگران دانش نیازمند احترام هستند و برای آن‌ها بسیار مهم است آن‌ها را به شغلشان بشناسیم و به واسطه کاری که انجام می‌دهند، مورد احترام قرار گیرند نه به واسطه پست سازمانی شان. این فرهنگ باید در سازمان‌ها ایجاد شود. این فرهنگ باید جایافتد که اگر فردی در سازمان، اشتباه کرد، اشتباهش را بپذیریم و برای اشتباهش تشویقش کنیم، را که بابت اشتباهش جسارت داشته است، افراد را بر اساس نتیجه



### هدف

انسان در زندگی تنها

خوش زیستن نیست، بلکه

حرکت بسوی شکوفائی و کمال

معنوی لازمه حیات انسانی

است

## تشکر و سپاس

### از شرکت بلند پایه

انجمن مدیریت ایران، با بیش از ۵۰ ساله سابقه در امر آموزش، پژوهش و مشاوره برای سازمانهای دولتی و خصوصی به عنوان موسسه ای غیر انتفاعی و غیر سیاسی به ثبت رسیده و فعالیت های خود را در حوزه های اداری - صنعتی - مالی و... به سازمانها ارائه می نماید.

یکی از مشکلات عدیده انجمن در اختیار نداشتن محل مناسب برای ارائه خدمات آموزشی می باشد. در هر حال، خدای بزرگ را شکر می کنیم که در طول این سالهای سخت، از مساعی اعضای وفادار و پرتلاش انجمن برخوردار بوده و با تمام توان خود فعالیت های آموزشی، پژوهشی و مشاوره ای را به پیش برده ایم. همواره، مرهون این اعضا و قدردان تمام دستهای یاری رسان و سازنده هستیم.

نزدیک به یکسال است که شرکت بلند پایه، پیمانکار طرح و مجری برج میلاد تهران و بسیاری از پروژه های احداثی مانند نیروگاه ها و کارخانجات صنعتی، بخشی از امکانات دفتر مرکزی خود را برای اجرای سخنرانیهای ماهانه انجمن در اختیار ما قرار داده است و انجام کلیه خدمات لازم برای برگزاری هرچه بهتر این جلسات را بر عهده گرفته است.

برخورداری انجمن از این اقدام شرکت بلند پایه، موجب گردیده که فضای مناسبی برای مفاهمه و گفتگو در باره موضوعات مورد علاقه اعضا ایجاد شود و این جلسات، پربارتر از گذشته برگزار شود. اعضای هیات مدیره و همچنین دبیر انجمن مدیریت ایران لازم می داند از اعضای هیات مدیره و مدیر عامل شرکت بلند پایه برای همیاری صادقانه با انجمن در زمینه گسترش آموزش و بهبود مدیریت سپاسگزاری نماید.

هیات مدیره و دبیر کل انجمن مدیریت ایران

کار بسنجم نه براساس اجرای فرآیند.

### تفکر واگرا:

تفکر واگرا یکی از نیازمندی های فرآیندهای تعریف شده توجه ندارد اما به دنبال نتیجه است. در مقابل، تاکید تفکر همگرا بر اجرای فرآیند است. اگر ما می خواهیم مدیریت دانایی داشته باشیم باید تحمل تفکر واگرا را هم اساسی مدیریت دانایی است. این تفکر از مسیر خارج می شود، به داشته باشیم. این نوع تفکر در عمق است اما تفکر همگرا سطحی است. بنابراین ممکن است چند ماه منتظر کارگر دانایی بمانید اما حاصل چشمگیری از کارش به دست نیاید آنجایی که ظرفیت چنین کاری را دارند باید از تفکر واگرا استفاده کنند.

### نظام های استخدامی:

نظام های استخدامی باید متناسب با مدیریت دانایی باشد کارگران دانایی متخصص هستند نه مستخدم و یکی از مشکلاتی که برای سازمان های اداری ژاپن ایجاد شده است همین امر است استخدام در ژاپن مادام العمر است اما کارگران دانش به دنبال نقل مکان هستند، وفاداری سازمانی آنها کم است، در نتیجه استخدام مادام العمر را به چالش کشیده اند. به همین جهت اگر بخواهیم برای وفاداری افراد فکری کنیم باید در جاهای دیگر سرمایه گذاری کنیم. در نظام های استخدامی کارمندان را داوطلب ببینم نه مستخدم.

### مستند سازی و ایجاد حافظه سازمانی:

مستند سازی و ایجاد حافظه سازمانی از زمینه ها و ظرفیت های اصلی است که باید برای مدیریت دانایی ایجاد شود. بخش مهمی از دانش از تجربه مسئولین به دست می آید. ضعیف ترین رده مستند سازی و ایجاد حافظه سازمانی آرشیو است. یعنی بایگانی کردن. گاهی اوقات وقتی می خواهیم به سابقه موضوعی مراجعه کنیم با انبوهی از پرونده های خاک خورده مواجه می شویم که باید قابلیت استفاده از این ها را ایجاد کنیم.

آیا وضعیت مدیریت دانایی ادامه پیدا می کند؟ یا جامعه ما رو به عقب خواهد رفت؟

پاسخ من این است که اعتقادی به مسیر خطی تاریخ ندارم. مسئله مدیریت دانایی یک مسئله پیچیده است و هر فرآیند یا موجهی که ایجاد می شود باید برای آن خوب ظرفیت سازی نمود، اگر برای مدیریت دانایی خوب ظرفیت سازی نکنیم امکان جوانمردی آن وجود دارد و چند سال دیگر باید درمذمت مدیریت دانایی صحبت کنیم و بگوییم کسی به آن توجه نکند. اگر می خواهید چنین نشود، باید ساز و کارها و ظرفیت های متناسب آنرا آماده کنیم. ■