

إدارة المعرفة داخل فريقك



ما هي الطريقة المثلى في إدارة المعرفة داخل فريقك، أو القسم أو الوحدة التي تعمل بها؟ تقدم المقالات المنشورة بهذا الجزء من الكتاب نصائح وأدوات فاعلة – بما في ذلك طرق تشجيع الموظفين على شراكة المعرفة، اختبارات عملية لإدارة المعرفة، جمع البيانات عن المنافسين، وأخيرا التأكيد من أن عمال المعرفة في فريقك يحصلون على الدعم والموارد التي تمكنهم من إيجاد القيمة لمنظمتك.

إدارة المعرفة : أربع خطوات عملية

"ديان ماكفرن بيترز"

تقلل معظم الشركات من أهمية الأصول غير الملموسة كالمعرفة والإبداع، والأفكار، والعلاقات. تساهم هذه الأصول في إيجاد القيمة في الاقتصادات بدرجة أكبر من الأصول الملموسة. ومع ذلك فإنه من الصعب على الشركات الإلمام بهذه الأصول، ولهذا فمن النادر في هذه الشركات أن تحمي هذه الأصول بنفس الدرجة التي يحافظون بها على الأصول الملموسة. ماذا تفعل عندما يغادر أذكى الموظفين عندك؟ كيف تتأكد من أن ما تعلمه قسم من الأقسام يتم مشاركته خلال (عبر) المنشأة ككل؟

لقد صمم نظام إدارة المعرفة للإجابة على مثل هذه الأسئلة. على الرغم من ذلك، فإنه في كثير من الشركات فإن الإدارة المعرفية تكون قاصرة على براءات الاختراعات والموضوعات المتعلقة بالملكية الفكرية. إذا أردت بحق أن تتطور وتستفيد من الأصول غير الملموسة، فإن إدارة المعرفة يجب أن تعني شيئاً آخر: لا بد وأن تتمكن إدارة المعرفة شركتكم من شراكة الأفكار الجديدة وإبداعها، كما يجب أن تركز (إدارة المعرفة) القوة الدماغية على ما هو مهم للشركة. لست محتاجاً لأن تكون رئيس مجلس إدارة أو مدير تنفيذي أعلى، لكي تطبق إدارة المعرفة من هذا

النوع، يمكنك تطبيق عناصر إدارة المعرفة في أي قسم من الأقسام أو فرع من فروع الشركة. لكي تبدأ هذه العملية، فإنني أقترح أربع خطوات عملية. هذه الخطوات هي: (1) صنع المناخ الملائم لشراكة المعرفة، (2) إزالة معوقات التواصل، (3) ترتيب أولية الأنشطة والمهام، وأخيرا (4) الاحتفاظ بجدولة (ميزانية) الوقت. سوف نشرح ذلك بالتفصيل أدناه:

صناعة المناخ الملائم لشراكة المعرفة

إن الحصول على المعرفة يولد معرفة أكثر، وأن أفضل أساليب إدارة المعرفة يجب أن تؤكد مساهمة الجميع. تقوم شركة "روزبلات إنترناشونال"، شركة خدمات سياحية، حيث كنت أعمل بها كمدير تنفيذي للتواصل، بعقد ما يسمى بالاجتماع المفتوح. ما عدا بعض الاستثناءات، فإنه بمقدور أي شخص أن يحضر أي اجتماع. يتم الإعلان عن الاجتماعات بصفة يومية لتسهيل الشراكة السريعة للمعرفة والاهتمام بإدارة المعرفة والأفكار عبر أقسام الشركة. وفي شركة هيوت، شركة استشارات في الموارد البشرية، يتم ممارسة إدارة المعرفة بطريقة واقعية وفاعلة. تتواجد منضدة مستديرة في كل غرفة من غرف المؤتمرات، حتى لا يجلس أحد على رأس هذه المنضدة ويملي (يتسيد) المناقشات. لا توجد ما يسمى بالمكاتب المتميزة، وليست هناك ألقاب إدارية معينة. يستطيع أي شخص أن يدخل قاعدة بيانات "لوتسي نوتسي"، كما تشارك الجميع ما يعرفونه عبر جميع الممارسات، وفي المكتب، أو المناطق الجغرافية الأخرى.

إزالة معوقات التواصل

يمكن للسياسة politics، والنزاعات، ومسؤوليات التطبيق أن تسحق الأفكار في قنوات التواصل التقليدية. وأن الخروج من هذه القنوات - على سبيل المثال، بالسماح للأفراد بتخطي المستويات الإدارية - يؤدي (ينتج عنه) أفكارا كثيرة في كيفية عمل الأشياء بطرق أفضل. توفر شركة "الأجاسكو"، شركة غاز طبيعي، رابطة مباشرة برئيس مجلس الإدارة "مايكل وارن"، من خلال الكروت التي يمكن وضعها في أي مكان عبر المنظمة. يقوم الموظفون بوضع بعض الأسئلة والأفكار، دون أن يوقعوا أسماءهم. كما أن شرطة "روزنبلوث" لديها خط ساخن دون تكاليف مربوط بطريقة مباشرة مع رئيس مجلس الإدارة "هال روزنبلوث". تمتلك شركة التأمين والخدمات المالية العملاقة USAA نظام إلكتروني يُمكن الموظفين من شراكة أفكارهم وآرائهم دون الكشف عن هويتهم بطريقة تلقائية.

ترتيب أولوية الأنشطة والمهام

تحتوي قوائم "ما يجب عمله" كثيرا من الشركات على أنشطة تمثل على الأقل ضعف ما يمكن تحقيقه. إن عملية وضع الأولويات يمكن أن توائم القوة الدماغية والمجهود فيما وراء ما هو إستراتيجي. يجتمع المديرون ذوو الخبرة الطويلة لترتيب جميع الأنشطة الرئيسية (الحيوية) من أول هذه الأنشطة إلى آخرها، دون أن يكون هناك تساو في الترتيب لأي نشاط بين أو أكثر من هذه الأنشطة. تمكن هذه العملية

الأشخاص من تحدي الافتراضات المتعلقة بقيمة المشروعات، التي تحتاج إلى وقت أطول، وشراكة المعرفة بخصوص ما تم إنجازه، وإزالة المعوقات بين الأقسام التي تقيد الأفكار والإبداع. إذا تم تصنيف أحد الأنشطة كأولية أولى (رقم 1) يجب على كل مشترك في هذا النشاط أن يساهم في إنجازه.

الاحتفاظ بجدولة (ميزانية) الوقت

يعجز العديد من الأفراد والمنظمات في القراءة الواقعية إلى أين يذهب المجهود والوقت. حاول أن تشجع كل فرد من أعضاء فريق العمل أن تحتفظ بجدول زمني كل 15 دقيقة، لما يقومون بعمله، وذلك لمدة أيام عدة. ثم بعد ذلك يقوم القادة بتقديم "ميزانية الوقت" وكيفية استغلال هذا الوقت في مجال عملهم. إن النتائج الإجمالية من المنظمة ككل يمكن أن يدق ناقوس الخطر. ستجد أن هناك أشياء يجب التخلص منها، وأشياء أخرى يجب عملية انسيابها. الأهم من ذلك كله سوف تجد. عما إذا كانت الأنشطة اليومية تعكس أولوياتك الإستراتيجية. تتطلب الإدارة الفاعلة للمعرفة أن يقضي الناس بعض الوقت في تطوير وتطبيق، وشراكة الأفكار. من خلال ميزانيات الوقت، يمكنك معرفة ما إذا كان الأشخاص يقومون بعمل ما هو مطلوب منهم.

يمتلك بيكاسو (الرسام الشهير) مجموعة من اللوحات النادرة في منزله. كانت إطارات هذه اللوحة غير مستقيمة، ولم يتمالك الزائرون إلا أن يقوموا بتعديل إطارات هذه اللوحات إلى موضعها السليم. لكن

بيكاسو كان يشعر أنه إذا كانت مستقيمة فإن الزائر سوف يركز على الإطار المحيط بهذه اللوحات. عندما كان الإطار غير مستقيم، ظهر إلى السطح جمال الرسم. إنه نفس الشيء بالنسبة للمعرفة. فبدلاً من وضع القيود حولها، يجب أن نجعلها تقفز من هذا الإطار المحيط بها. (رأي المترجم. جمال التشبيه يكمن في أهمية إزالة القيود والمعوقات، حتى تصبح شراكة المعرفة أمراً سلساً ينساب بين الأفراد والأقسام وعبر المنشأة ككل).

إدارة المعرفة : كيف تحقق الثروة من المعرفة؟

"روبیکا سندرز"

تتسرب المعرفة الضرورية للعمل التجاري من شركتكم إلى الخارج يوماً تلو الآخر، والكثير من هذه المعرفة لا يعود مرة أخرى. يغادر الموظفون ويأتي المستهلك، وتذهب وتغادر معهم المعرفة. وعندما ينصف معين المعلومات، فإن ذلك قد يكلف الكثير من المال والوقت، بل والمستهلك أيضاً.

مما لا شك فيه، فإنك تحتاج إلى برنامج لإدارة المعرفة . وعندما يتم عمل ذلك بطريقة سليمة، فإن ذلك يساعدك على فهم أكثر لعملائك، يوفر لك إمكانية الإسراع بالمنتجات الجديدة إلى السوق، أو إدارة مصانعك بطريقة أفضل.

بالطبع، فإن هذا لا يعد شيئاً جديداً. ومع ذلك فإن العدد القليل من الشركات قد نجحت في بناء برامجها لإدارة المعرفة. مثل هذه البرامج ليس من السهل البدء فيها – والأصعب من ذلك هو تفعيلها. لهذا، ما متطلبات وضع برنامج ناجح لإدارة المعرفة؟ لقد ذهبنا إلى الشركات التي نجحت في إدارة المعرفة لنستطلع الآراء ونبحث عن النصائح.

عرّف مقترح القيمة لبرنامج في إدارة المعرفة

يحتاج لأن تكون واضحاً بخصوص ما تريد تحقيقه من برنامج لإدارة المعرفة. إن معظم برامج إدارة المعرفة تكون مدفوعة بواحد

من ثلاثة أهداف: زيادة رضا العميل بدرجة أكبر، الإسراع بالمنتج إلى السوق، أو تمييز العمليات. في الصناعات عالية التقنية، على سبيل المثال، يكون الإسراع بالمنتج إلى السوق هو الفارق/العامل المميز للموردين، لهذا فإن هذا الهدف يكون هو الدافع القوي لإدارة المعرفة. إن مجرد الدردشة داخل الشركة لا ينتج عنه منتجات جديدة، على الجانب الآخر - كما هو الحال في شيفرون - فإن التركيز الرئيس لبرنامج إدارة المعرفة هو تمييز العمليات.

اختر عملية من العمليات

تقع مجهودات إدارة المعرفة في واحدة من ثلاث مجموعات: التوجيه الذاتي، شبكات المعرفة، تسهيل عملية التحويل. إليك شرحاً بسيطاً لهذه المجموعات:

1- التوجيه الذاتي.

توفر الشركة التقنيات المتعلقة بقاعدة البيانات، ويقوم الموظفون باستخدامها للبحث عن المعلومات التي يريدونها. قد تشمل الأدوات المتعلقة بذلك على نظام متميز (رائد) لتوجيه الموظفين (المستخدمين) إلى خبير، أو ربما أسلوب بحث معين. تعتمد قواعد البيانات هذه على مبادرات المستخدمين. تتسم هذه القواعد بأنها جيدة وقليلة التكاليف في عملية الاستحواذ على المعرفة المباشرة في المنظمة، لكنها لا تستطيع اكتساب المعرفة غير المباشرة، التي مركزها الرئيس هو "الأدمغة" أدمغة الموظفين.

2- شبكات المعرفة.

قامت العديد من الشركات، خصوصا الشركات الاستشارية بتجربة شبكات المعرفة. حاولت شركة "إندكس كونسلتنج"، الشركة التي كانت رائدة في إعادة الهندسة "الهندرة" إن اكتساب المعرفة التي تم تعلمها في العديد من مشروعات الهندرة، يهدف إلى تسهيل عملية تنفيذ المشروعات المستقبلية، التي تبلورت فيما بعد. من الطبيعي أن تجد الشركات (كما فعلت شركة إندكس) زيادة سعادة الموظفين في استخدام شبكات المعرفة من أجل الحصول على المعلومات، لكن هؤلاء الموظفين كانوا أقل إثارة بخصوص تخصيص الوقت الكافي في تحديث هذه الشبكات.

3- تسهيل عملية التحويل.

يعد هذا الجزء من إدارة المعرفة مدخل (منهج) الخدمة الكلية. بالإضافة إلى المكونات السابقة، فإن هذا المدخل يخصص أفرادا محددين، الذين يقضون جزءا من وقتهم، أو ربما كل هذا الوقت في عملية تكامل أفضل الممارسات، أو في تشجيع عملية تحويل المعرفة عبر المنظمة ككل. يقوم الأفراد الذين يقدمون هذه الخدمة بالمساعدة في عملية التطبيق، وذلك عن طريق ربط أفضل الممارسات بمشكلات العمل التجاري. كذلك فإنهم يقومون بتوجيه الآخرين بخصوص كيفية شراكة المعرفة أو تحويلها من الشركات التي تستخدم هذا المدخل في إدارة المعرفة "تكساس إنسترومنت، أمكو، ريثون."

استخدام التجارب السابقة في التعلم

تمتلك الشركات نوعين من المعرفة: النوع الأول يطلق عليه المعرفة المباشرة أو الخارجية، يتكون هذا النوع مما هو معروف عن العمليات والإجراءات، ويحتوي ذلك على الكتب، أوراق العمل كتيبات الإجراءات والسياسات، وقواعد البيانات. تعد أدوات التقنية مهمة في عملية تنظيم وتوفير المدخل السهل لهذا النوع المهم من المعرفة. أما النوع الثاني من المعرفة، فهو الأصعب في تعريفه أو تحديده. إنها المعرفة التي "تسكن" في أدمغة الأفراد بالمنظمة، والعملاء والموردين. وكجزء من الذاكرة المؤسسية فإن هذا النوع من المعرفة يعرفه خبير إدارة المعرفة "إيشيرو نوناكا" والأستاذ بكلية "هاس" للإدارة بجامعة كاليفورنيا - بيركلي بالمعرفة غير المباشرة (الضمنية).

يركز آثر كليز مؤلف (بالاشتراك مع جورج روث) كتاب "Car launch: the Human Side of Managing Change". إطلاق السيارة : الجانب الإنساني في إدارة التغيير على توارخ التعلم أو أسلوب سرد القصص الذي ساعد في تدوين المعرفة غير المباشرة لإحدى المنظمات التي كان من الممكن أن تخسر كثيرا في غياب استخدام هذا الأسلوب. يصف كليز أساليب تاريخ التعلم كوسيلة في بداية تكوين فرق العمل، وفي مساعدة المديرين التنفيذيين القدامى الحصول على المعلومات التي تأتي من المستويات الدنيا في المنظمة. قام المؤلفان باستخدام أسلوب "سرد القصص، وذلك بتجميع الأفراد في مجموعات دراسية، لكي يقومون بسرد قصصهم عن المشروعات التي نجحت وتلك التي أخفقت. كانت الفائدة القصوى من تاريخ التعلم هي جعل المنظمة أكثر جدية بخصوص أساليب التعلم للتوصل.

البحث عن الأشخاص المناسبين وتوظيفهم

غالباً ما يأتي الخبراء في عملية تسهيل نقل وشراكة المعرفة من داخل المنظمة: ربما يكون هؤلاء الأشخاص مستشارين داخليين، يؤازرون التغيير، قادة الفرق أو منظمي عملية قياسات الإدارة المرجعية. يقول "بل باركر" مؤازراً عملية تحويل المعرفة وقياسات الأداء المرجعية لشركة ريثون: إن الشركة سألت مديرها ليقوموا بتحديد الأشخاص الذين يجب إشراكهم في العملية. ولكي يكون هناك توازن في اختيار هؤلاء الأشخاص، قامت الشركة باختيار أشخاص من كل النظم والمناطق.

التأكد من أن التقنية تدعم البيانات

هناك العديد من البرمجيات الحاسوبية التي يمكن أن تسهل الجزء المتعلق بتقنية المعلومات في معادلة إدارة المعرفة. يقول باركر: إن ريثون قدمت برنامجاً يمكن أن يكون مفيداً للعديد من الأفراد عبر أقسام المنظمة، ولهذا قررت الشركة استخدام برمجية Lotus notes. فبحص أعضاء الفريق الذين تم اختيارهم من أقسام مختلفة من المنظمة، دور محرري المعرفة، وكان من بين أدوارهم إضافة المصطلحات والكلمات الرئيسية وتعديل التقارير والمعلومات لتسهيل عملية البحث فيها. أصبحت هذه القاعدة للمعرفة متاحة للجميع عن طريق الإنترنت بالشركة. يستطيع الموظفون البحث في مكتبة أساليب مقارنات الأداء المرجعية وقاعدة أفضل ممارسات المعرفة بالإضافة إلى القيام بإبداع أفضل ممارساتهم في هاتين الوسيلتين.

الاستثمار في تدريب عمال المعرفة

تعد أساليب جمع وشراكة البيانات مهمة جدا، لكن هذه الأساليب هي مجرد جزء من الصورة الكلية في إدارة المعرفة . يحتاج الموظفون نظاما يساعد على انسياب المعلومات. على سبيل المثال، توفر الصحف مهارات إدارة المعلومات إلى الصحفيين، حتى لا يكررون أنفسهم في كل قصة يقومون بسردها. يقوم العاملون في مجال الصحف بتغطية الأخبار في كل يوم، إيجاد منتجات معرفية في كل وقت، عليهم أداء العمل حسب ما هو محدد (في الوقت المناسب)، هكذا تقول "أيمي ذوكرمان"، مستشارة وكاتبة. يحتاج الموظفون إلى تدريب مماثل لممارسة إدارة المعرفة. في عالم منشآت الأعمال وحسب ما تراه "ذوكرمان" أن الاستثمار في التقنية موجود من الأساس، لكن مهارات الأفراد غالبا ما لا يفي بها، لأن الإدارة تفكر أن إدارة المعرفة هي الاهتمام بالتقنية (تقنية المعلومات). يوافق بيتر (من شركة ريثون): يحتاج الذين يقومون بتسهيل إدارة المعرفة إلى مهارات خاصة. فالتدريب ضروري لاكتساب المعرفة ونشرها.

يحتاج الموظفون إلى معرفة كيفية تفصيل العمليات وكيفية سؤال الآخرين عن أفضل الممارسات. على سبيل المثال، أن سؤال "لماذا؟" غالبا لا يكون السؤال الملائم لمعرفة الكثير، حيث إن مثل هذا السؤال يضع الأفراد الذين يتم سؤالهم في موقف دفاعي.

التركيز على الإستراتيجية

في شركة شيفرون، فإن الموضوع الرئيس في إستراتيجية إدارة المعرفة هو "الربط". تشير "جيف ستمكي"، مستشار عالمي، إلى نفسه

(ذاته) أنه مبشر (رسول) لإدارة المعرفة. تركز الممارسة (ممارسة إدارة المعرفة) على أربعة أشكال مختلفة لهذا الموضوع. "نحن نقوم بربط الأشخاص بالمعرفة المباشرة الموجودة لدينا -على سبيل المثال- بالشبكة العنكبوتية الداخلية، استخدام أدوات مثل التي تستخدم في خرائط "ساهو" أو أدوات بوابات البحث. نقوم أيضاً بربط الأشخاص بالآخرين، الذين يستطيعون مساعدتهم في الإجابة على الأسئلة أو حل المشكلات باستخدام أداة من أدوات تحديد مكان وتخصص الخبراء. يقوم كذلك بربط الأشخاص بمجتمعات الممارسة لكي يشاركوا بمعرفتهم والتعلم بعضهم من بعض، ولكي يوجدوا المعرفة الجديدة. يمكننا ذلك من أخذ ما فعلناه (ما تعلمناه) من فرق الممارسات خلال السنوات القليلة الماضية وتحويله إلى نشاط يومي، يوماً تلو الآخر. وأخيراً، نحن دائماً نبحث عن طرق جديدة لربط معرفتنا والأفراد الذين يعملون معنا بالعمليات والمنتجات والخدمات التي نقدمها. فيما يلي بعض النصائح الإضافية:

الحصول على التزام وموافقة الإدارة العليا

تحتاج إدارة المعرفة إلى مجهود طويل الأجل. يقول "بيكر": إن ذلك يعني: أنك تحتاج إلى الالتزام -التزام الذين يؤمنون بهذه العملية من أعضاء الإدارة العليا. إذا لم تحصل على التزام وموافقة الإدارة العليا، فلن تستطيع الحصول على الموارد، الأشخاص، أو الأدوات لأداء العمل أو لتغيير ثقافة المؤسسة أو هو أمر ضروري لمساعدة الأفراد في شراكة المعرفة.

قياس النتائج

تعد عملية التقييم من أقل العمليات تطوراً في مجال تحويل المعرفة، حسب ما تراه "كارلا أوديل" و "سي جاكسون جريسون" مؤلفا كتاب "If we only know what we know" "إذا كنا نعرف فقط ما نعرفه". هنا فريقان، عندما نأتي للحديث عن قياس النتائج لـ "الراعون" الذين يعتقدون أن محاولة القياس مثل فهمك لكيفية إيجاد المعرفة وشراكتها ربما يؤدي إلى التركيز على الأمور قليلة الأهمية لأمر قياس الأشياء الخاطئة)، والمهتمون بالنواحي الكمية الذين يعتقدون أن القياس هو ضروري لتحديد أين وكيف تقوم بالاستثمار (المترجم: الاستثمار في عملية إدارة المعرفة وقياس النتائج). تقع شركة شيفرون ضمن الفريق الثاني: لقد قامت شيفرون بتطوير وشراكة أفضل الممارسات منذ بداية التسعينيات، وحققت إنجازات عديدة بمقاييس متعددة. يشير "جيف ستمكي" إلى أن النتائج من ذلك كانت توفيرا بقدر بـ (2) مليون دولار في تكاليف العمليات في سنة واحدة - بالقطع ليس كل هذا المبلغ يعزى إلى إدارة المعرفة، "لكن تطوير أحسن الممارسات كانت ناحية مهمة جدا. لقد ادخرنا أكثر من بليون دولار خلال السنوات السبع الماضية في استهلاك الطاقة، أحد النواحي التي ركزنا عليها، وأن تقارير الأمن أوضحت انخفاضا قدره 50% في الحوادث والأضرار".

حققت الشركات الأخرى فوائد عديدة من إدارة المعرفة، ولكن ليست بنفس القدر الذي حققته شيفرون، لكن هذه الشركة تشعر بأنها قد حققت مكاسب في العلاقات مع المستهلكين، حسب ما يقول "أوديل وجريسون".

التركيز على حلول المشكلات الرئيسية

لكي تضمن النجاح طويل المدى في مجهوداتك في إدارة المعرفة ، ينصح " ستمي " بالتركيز على الموضوعات الأكثر أهمية لشركتك. "كان الدافع الأساسي في شركة شيفرون في جهودها لإدارة المعرفة هو: كيف تصبح أكثر فعالية". حددت المجهودات الأولية في إدارة المعرفة العمليات الرئيسية بالمنظمة، المنتجات والخدمات والمعرفة الضرورية لجعل هذه العناصر أكثر فعالية.

تدريب الموظفين على كيفية شراكة المعرفة

إن حث الأشخاص وإقناعهم على الرغبة والانفتاحية في شراكة المعلومات يعد أمراً صعباً في عملية تحويل المعرفة. قامت شركة ريثون بتعيين أفراد معينين، لتسهيل عملية شراكة المعرفة، تقول بيكر: "كان علينا أن نتدخل لحث الأفراد على شراكة ما يفرقونه".

التفكير في إدارة المعرفة على أنه سباق

يقول " بيكر ": هناك ثلاث مراحل في سباق المعرفة بشركة ريثون. الأولى هي الاستحواذ على المعرفة. أما الثانية فتفسير ما تم معرفته. وأخيراً (المرحلة الثالثة)، فهي التطوير. يستند هذا السياق على السرعة، وعلينا قهر المنافسين في هذا السياق.

For Further Reading

Smart Things to Know About Knowledge Management by Thomas Koulopoulos (1999, Capstone Ltd.)

Harvard Business Review on Knowledge Management (1998, Harvard Business School Press)

If Only We Knew What We Know by Carla O'Dell and C. Jackson Grayson, Jr., with Nilly Essaides (1998, Free Press)

Car Launch: The Human Side of Managing Change by George Roth and Art Kleiner (1999, Getty Center for Education in the Arts)

Reprint C0006A