

زیرساخت ها و پیش نیازهای پیاده سازی نظام مدیریت دانش – 2

(زیرساخت های سازمانی – شناخت، اعتقاد و حمایت مدیران ارشد)

امیرمنصور عبداللهی

مدیر بخش مدیریت دانش

ستاد طرح ها و پروژه های ویژه وزارت نفت

در ادامه مطالب ارسالی هفته های گذشته، در این مقاله سعی می شود موضوع "شناخت، اعتقاد و حمایت مدیران ارشد سازمان ها نسبت به مدیریت دانش" به عنوان گام نخستین و البته بنیادین از دسته اول زیرساخت های حوزه سازمانی (ایجاد و توسعه فرهنگ دانش محور در سازمان) بحث شود.

در بسیاری از منابع مدیریت دانش تاکید شده که یکی از پیش نیازهای اساسی مدیریت دانش، اراده و پشتیبانی مدیران ارشد سازمان مبنی بر پیاده سازی آن می باشد. اگر مدیران ارشد سازمان، اعتقادی جدی به مدیریت دانش نداشته باشند و با قدرت از آن پشتیبانی نکنند، تلاش ها در راستای پیاده سازی مدیریت دانش دچار مشکل خواهد شد.¹

آنچه از اغلب بررسی های انجام شده در زمینه تغییرات در مشارکت کارکنان حاصل می شود، دلالت دارد بر اهمیت حیاتی رهبری سازمان که نخست به مدیر عامل و سپس اعضای هیئت مدیره و سایر مدیرانی که بر مقدرات سازمانی اثر گذارند معطوف می گردد. در این رابطه می توان گفت یکسان نبودن گفته ها با اعتقادات قلبی، نقصان در تدوین چشم انداز شفاف و صریح، نقصان در تسری دادن و جاری ساختن عملی چشم انداز در سطح سازمان، نبود تاکید و پافشاری مدیریت ارشد و سایر موارد در حوزه رهبری سازمان و چالش های مربوط به مدیریت تغییر قابل طرح می باشند.²

موارد متعددی – به ویژه در بخش اجرای پروژه ها – مشاهده می شود که دست اندرکاران و مجریان امور، رغبت چندانی نسبت به تدوین و مدیریت دانش و تجربیات به دست آمده در کارهایشان نشان نداده و اظهاراتی قریب به این مضامین را مطرح می نمایند:

- ما درگیر کارهای جاری و مسائل پروژه مان هستیم و مجالی برای پرداختن به مدیریت دانش نداریم.
- پیش از این نیز سامانه های مختلف و متعددی در سازمان و پروژه ما پیاده سازی شده اند که چه بسا در مواردی انتظاری که از آنها داشته ایم، برآورده نشده است. حال مدیریت دانش قرار است کجای کار باشد؟
- چه تضمینی است که مدیریت دانش، تبدیل به ابزاری نگردد که به واسطه آن، ابتکارات، نوآوری ها و خلاقیت هایی که توسط ما (کارشناسان و مدیران سازمان و پروژه) مطرح می شوند، به نام مدیریت دانش یا کارکنان آن یا سایر افراد، انعکاس یابند؟

- چه ضمانتی وجود دارد که اگر تجربیات و دانشی که در اجرای کارها و پروژه ها به دست آورده ایم را ارائه نماییم، سازمان پس از دریافت آنها از ما و ارائه به سایرین، عذر را ما را نخواهد و یا اینکه در توجه به ما و پذیرش درخواست هایمان (حقوق، مزایا و ...) همچون گذشته عمل نمایند؟

- طی سال های متمادی که مدیریت دانش نداشته ایم، چه چیزی را از دست داده ایم که بعد از این نیز اگر با همان منوال طی شود، از دست خواهیم داد؟

در حالتی که سطور فوق و مواردی از این دست، ذهنیت مدیران سازمان و به ویژه مدیران ارشد باشد- به واسطه جایگاه تصمیم گیری آنان در سازمان- روند استقرار و توسعه مدیریت دانش را کاملا کند و بلکه متوقف خواهد نمود. فراتر از این باید گفت، لازمه پیاده سازی نظام مدیریت دانش، سکوت، بی تفاوتی و عدم مخالفت مدیران نسبت به آن نیست، بلکه برای این مهم باید آنان شناخت کامل و اعتقاد راسخ نسبت به مدیریت دانش به مثابه یک رکن ضروری و البته دست یافتنی و قابل بهره برداری در سازمان داشته باشند.

در موارد نه چندان محدودی، مشاهده شده که مدیران ارشد سازمان ها با گماردن نفراتی به عنوان مدیر و تیم مدیریت دانش و اعطای اختیاراتی به آنان، امور مدیریت دانش را به این گروه سپرده و اصطلاحا به دنبال کار خود می روند. در این امر که لازم است سازمان ها برخوردار از مدیر ارشد دانش و تیم همکار وی باشند، شکی نیست³ اما اگر مدیران ارشد بی خبر باشند از اینکه به واقع چرا مدیریت دانش برای سازمان انتخاب شده است و آن را به چه دلیلی دنبال می کنند، سیاست ها و برنامه های آن در سازمان چیست، فرآیندها و ساز و کار آن را چگونه دیده اند و برای مواجهه با چالش های پیش رویش چه تمهیداتی اندیشیده اند، چه ابزارها و تکنیک هایی برای آن تدارک دیده اند و سامانه سازمانی مدیریت دانش را بر چه مبنایی معماری نموده اند و پاسخگوی همه این مباحث کلیدی را مدیر ارشد دانش معرفی کنند، قابل پذیرش نیست.

در رابطه با شناخت صحیح مدیران نسبت به ماهیت مدیریت دانش باید گفت با کمال تعجب، مدیرانی دیده شده اند که به رغم مسئولیت پذیری و چه بسا عملکرد قابل تقدیرشان در امور اجرایی پروژه، "مدیریت دانش پروژه"⁴ را همان "دانش مدیریت پروژه"⁵ می دانند و بر این باور خود اصرار نیز می ورزند! البته بدیهی است که دو مفهوم مذکور با هم بی ارتباط نبوده بلکه تعامل دو سویه دارند. اما به نظر می رسد انطباقی که این گروه بر آن قائلند، گویای عدم شناخت صحیح آنان - لاقابل نسبت به مدیریت دانش - است.

1- "مدیریت دانش در صنعت ساخت با رویکرد عملیاتی"، امیرمنصور عبداللهی و حمید زرگرپور (1391)

2- "Building on knowledge" Bartholomew, David (2008)

3- سازمان مدیریت دانش یکی از مسائل مهم می باشد که در فصل ششم کتاب "مدیریت دانش در صنعت ساخت با رویکرد عملیاتی" مورد بحث واقع شده است.

4- Project Knowledge Management

5- Project Body of Knowledge