

## مصاحبه با دکتر نیک میلتون، از خبرگان حوزه مدیریت دانش

نیک میلتون، مدیر عامل و مؤسس شرکت بین‌المللی مشاوره مدیریت دانش نوکو، تجارب ارزنده‌ای در حوزه پیاده‌سازی و توسعه مدیریت دانش به منظور ارتقا سودآوری کسب و کار دارد. او در ۱۹ سال سابقه حرفه‌ای خود مشاور شرکت‌های بسیاری از جمله BP، Huawei، Mars & De Beer بوده و به استقرار، نهادینه‌سازی و استفاده از مدیریت دانش با هدف بکارگیری و بهره‌برداری از دانش سازمانی و خلق ارزش‌های ملموس در کسب و کار کمک نموده است. حوزه تخصصی فعالیت ایشان ارزیابی مدیریت دانش، تدوین استراتژی و چارچوب‌ها و پیاده‌سازی مدیریت دانش و همچنین مدیریت دانش پروژه محور و بهره‌برداری از درس آموخته‌ها است.

جذاب‌ترین فرایند مدیریت دانش برای نیک میلتون کسب و ترکیب دانش با سیاست‌های کسب و کار سازمان است که برنامه‌های متعددی نیز در همین راستا در پروژه‌های مختلف ارائه کرده است.

او طی سال‌ها فعالیت خود کتب بسیاری پیرامون موضوعات مختلف مدیریت دانش کاربردی، تالیف نموده و نتایج فعالیت‌های خود را در کنفرانس‌ها و سمینارها ارائه نموده است.

او قبل از تاسیس شرکت نوکو و با استفاده از تجربیات بدست آمده طی ۵ سال فعالیت در BP Norway، مسولیت پیاده‌سازی مدیریت دانش و ایجاد و برگزاری جلسات انجمن‌های خبرگی را به عنوان مدیر تیم مدیریت دانش BP، بر عهده داشت که سبب شد BP به شرکتی پیشرو در زمینه مدیریت دانش تبدیل شود.

دکتر نیک میلتون، فارغ‌التحصیل دانشگاه ولز در مقطع دکتری و دانش آموخته رتبه اول دانشگاه کمبریج در مقطع کارشناسی ارشد است.



### آیا شما در اجرای مدیریت دانش از مدل خاصی استفاده می‌کنید؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، لطفاً مدل خود را به اختصار شرح دهید.

بله من در اجرای پروژه‌های مدیریت دانش از چارچوب زیر استفاده می‌کنم. در این مدل چهار توانمندساز مدیریت دانش شامل نقش‌ها، فرایندها، فناوری‌ها و حاکمیت با چهار فرایند مباحثه، مستندسازی، ترکیب کردن و بررسی و مرور ادغام شده‌اند. این دو گروه با هم تشکیل یک ماتریس ۱۶ سلولی می‌دهند که قالبی برای تدوین چارچوب مدیریت دانش فراهم می‌کند. استفاده از این عناصر در این جدول دارای دو هدف است:

- ارائه قالبی کلی به منظور استفاده در هر سازمان، هر صنعت و هر اندازه.
  - حصول اطمینان از جامعیت چارچوب پیاده‌سازی مدیریت دانش و اینکه تمامی توانمندسازها و فرایندهای مدیریت دانش را دربرگیرد.
- قالب این چارچوب به شکل زیر است:

اجتماعی‌سازی	بیرونی‌سازی	ترکیب	درونی‌سازی
افراد			
فرایندها			
فناوری			
حاکمیت			

### ایجاد یک فرهنگ دانش محور اغلب یکی از مهمترین چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی است. پیشنهاد شما جهت تسهیل و رفع این چالش چیست؟

پاسخ به این سوال نیاز به بیان مقدمات و توضیحات وسیعی دارد اما به طور خلاصه، به نظر من فرهنگ سازمانی هیچ شرکتی نباید دانش محور باشد. من معتقدم یک شرکت تجاری همیشه باید فرهنگی سود محور و یک سازمان دولتی، فرهنگی در راستای ارائه خدمات داشته باشد. در واقع نقش مدیریت دانش کمک به ترویج فرهنگ سازمانی بوده و تحقق اهداف آن سازمان با توجه به ماهیت آن، خواهد بود.

به طور خلاصه جهت استفاده از مدیریت دانش در ترویج فرهنگ سازمانی، باید گام‌های زیر را عملیاتی و اجرایی نمود:

- نقشه فرهنگ سازمان خود را ترسیم نمایید.
- گلوگاه‌ها و توانمندسازها را شناسایی کنید.
- ذینفعان عمده را شناسایی کنید.
- پیاده‌سازی مدیریت دانش را با یک پایلوت آغاز کنید.
- از نتایج بدست آمده در پایلوت به عنوان مهر تاییدی جهت توسعه مدیریت دانش در کل سازمان استفاده کنید.

زمانی که بودجه سازمان محدود است، نشان دادن ارزش بدست آمده از فعالیت‌های مدیریت دانش برای متولیان آن امری حائز اهمیت است. یکی از ابزارهای مفید جهت سنجش ارزش ایجاد شده و نرخ بازگشت مالی دانش، محاسبه نرخ بازگشت سرمایه (ROI) است.

سازمان‌ها باید با استفاده از یک رویکرد سیستماتیک جهت ارزیابی نیازها، فرصت‌ها و میزان تعهدات سازمانی، بازده ارزش ایجاد شده از پیاده‌سازی مدیریت دانش را بدست آورند. همچنین روشی را برای ارزیابی و سنجش منسجم اهداف پروژه بکارگیرند.

درواقع ROI معیاری از دریافتی‌های خالص از میزان سرمایه‌گذاری در گذر زمان است. اجرای فرایندهای مدیریت دانش مستلزم صرف هزینه، زمان و تعهد است، موارد زیر در محاسبه ROI حائز اهمیت است:

- الگوبرداری از معیارهای جهت تعیین یک سطح مبنا
- شفاف‌سازی انتظارات از پیاده‌سازی مدیریت دانش
- اخذ پشتیبانی و حمایت مدیریت دانش
- تدوین یک مدل تکرارپذیر برای ارزیابی موفقیت‌ها

۴

مواردی که باید برای تعیین پایلوت مدیریت دانش در نظر گرفت:

- فعالیت‌های بحرانی که در چند مکان مختلف انجام می‌شود و سطح عملکرد آنها متفاوت است.
- فعالیت‌های بحرانی که برای سازمان جدید است و سازمان نیاز به یادگیری سریع در آن حوزه دارد.
- بخشی از سازمان که مشکل بازنشستگی کارکنان یا گردش بالای کارکنان را دارد.
- نواحی از سازمان که به علت فقدان دانش گیر کرده است.
- فعالیت‌های تکراری، خصوصاً فعالیت‌های پر هزینه

۵

همچنین معیارهای عملکردی باید در راستای سیاست‌های کلان سازمان نیز باشد تا از طریق مدیریت دانش برای سازمان ارزش افزوده ایجاد کند. معیارهای عملکردی، امکان پایش جریان مشارکت موثر و چشمگیر افراد در سازمان توسط مدیران را به منظور استفاده از راهکارهای انگیزشی و تشویقی مناسب، ممکن می‌سازد. در این راستا موارد ناسازگار با سیاست‌های سازمان به سرعت شناسایی شده و از نهادینه شدن آنها در سازمان جلوگیری کرد. در نتیجه این معیارها باید در داشبوردهای پایش فرایندهای کسب و کار دخیل شوند.

#### معیارهای بلوغ

هدف معیارهای بلوغ پیگیری روند پیشرفت بلوغ مدیریت دانش سازمان در گذر زمان است. به عنوان مثال، این روند می‌تواند از طریق بررسی فرهنگ سازمانی و یا یکی از ابعاد مدیریت دانش نظیر انجمن‌های خبرگی رخ دهد. به نظر من نمی‌توان از معیارهای بلوغ جهت بررسی بلوغ مدیریت دانش در کل سازمان استفاده کرد.

ارزیابی سطح بلوغ مختص یک فرایند است. به عنوان نمونه یک انجمن خبرگی به بلوغ می‌رسد، زیرا در مرحله اول در مقیاس کوچکی تشکیل می‌شود، رفته رفته بزرگ‌تر شده، رفتارها و استانداردهایش توسعه می‌یابد و به تدریج بالغ می‌شود. اما مدیریت دانش از جنس فرایند نیست، یا وجود دارد و یا به طور کل وجود ندارد. مدیریت دانش یک جهش فرهنگی است نه یک بلوغ فرهنگی. مدیریت دانش به اعتقاد من یک تغییر پارادایم به طرز فکری نوین بوده و از جنس فرایند بلوغ نیست، مانند مدیریت ریسک، مدیریت ایمنی، مدیریت مالی و مدیریت کیفیت که همگی چارچوب‌های مدیریتی هستند که نقش‌ها، فرایندها، فناوری و حاکمیت مختص به خود دارند.

#### معیارهای اثرگذار بر کسب و کار

این معیارها میزان تاثیر مدیریت دانش بر نتایج کسب و کار را ارزیابی می‌کنند. استفاده از معیارهای سنجش اثرگذاری، مدیریت ارشد را قادر می‌سازد تا اثر مستمر مدیریت دانش در کسب و کار را ارزیابی و ارتباط آن با مزایا و نتایج مورد انتظار در سیاست‌های مدیریت دانش سازمان را مشخص کند. یکی از ابزارهای سنجش معیارهای اثرگذاری ROI است، که عمدتاً در شرکت‌های خصوصی مورد استفاده است که رهبری هزینه در آنها بسیار حائز اهمیت بوده و استفاده از آن در شرکت‌های دولتی متداول نیست، زیرا هدف شرکت‌های دولتی کسب سود نبوده و ارائه خدمات با کیفیت از اهمیت بالاتری برخوردار است.

همان‌طور که می‌دانید، موفقیت مدیریت دانش وابسته به عوامل سازمانی متعددی است. دلایل موفقیت مدیریت دانش در شرکت‌هایی که مشاور آنها هستیید چیست؟

- برخی موارد که در ادامه به آنها اشاره می‌کنم، عمده دلایل موفقیت مدیریت دانش است که همواره تلاش می‌کنم در تمامی پروژه‌های خود آنها را بکار گیرم:
- پیاده‌سازی مدیریت دانش مستلزم آن است که در راستای اهداف کسب و کار سازمان بوده و ارتباط تنگاتنگی با استراتژی کسب و کار باشد.
- مدیریت دانش باید در حوزه‌های کلیدی دانش و جاهایی که تصمیم‌گیری‌های ارزشمند سازمان انجام می‌شوند، اجرا شود.
- برای پیاده‌سازی مدیریت دانش باید به آن از منظر یک برنامه تغییر فرهنگ نگاه کرد.
- در نهایت مدیریت دانش در قالب یک چارچوب مدیریتی کامل ارائه شود.
- این چارچوب باید عرضه و تقاضای دانش را به خوبی نشان دهد.
- شرط پایداری این چارچوب، قرارگیری در ساختار سازمانی است.
- این چارچوب باید مبتنی بر برنامه‌ریزی دقیق و ساختار یافته باشد.
- پیاده‌سازی مدیریت دانش باید یک فرایند مرحله به مرحله همراه با فواصل مشخص و منظمی برای تصمیم‌گیری مستمر باشد که توجه به فضای حاکم بر سازمان و شرایط اقتضایی، در آن حائز اهمیت است.
- پیاده‌سازی مدیریت دانش را در یک پایلوت آغاز کنید.
- پیاده‌سازی مدیریت دانش مستلزم داشتن یک تیم اجرایی است که روند فعالیت‌ها را به یک شورای عالی گزارش دهد.

چالش‌های بسیاری در راستای ترویج فرهنگ به‌اشتراک‌گذاری دانش از قبیل مقاومت در برابر تغییر، ترس از دست دادن امنیت شغلی با تسهیم دانش، بهانه‌های نبود وقت کافی و غیره وجود دارد. شما چگونه با این مسائل روبرو شده؟ و راهکار شما برای رفع آنها چیست؟

اصول تغییر فرهنگی، اصول دشواری نبوده و اکثر سازمان‌ها می‌توانند راهکارهای فرهنگی که در حال حاضر در سازمان استفاده می‌کنند برای پیاده‌سازی مدیریت دانش نیز بکار گیرند. داشتن یک برنامه پایلوت مدیریت دانش امری ضروری است. با داشتن پایلوت می‌توان موفقیت‌هایی که افراد از طریق

- برای توسعه مدیریت دانش در کل سازمان از مدیران ارشد بخواهید، مشارکت کارکنان در فرایندهای مدیریت دانش را به عنوان یکی از انتظارات خود بیان نمایند.
- چارچوب مدیریت دانش در سازمان را با در نظر گرفتن المان‌هایی از حاکمیت تعیین کنید.

• ارتباط مستمر خود را با اعضای سازمان به منظور دریافت بازخورد برنامه‌های مدیریت دانش حفظ نمایید

• مدیریت دانش را در سیستم مدیریت عملکرد لحاظ نمایید.

به طور کلی، مدیریت دانش را همچون سایر بهبودهای مرتبط با فرهنگ سازمانی ببینید، مانند HSE که توجه به ایمنی و سلامت کارکنان را به یک اولویت سازمانی تبدیل کرده و اهمیت ویژه‌ای به رعایت اصول ایمنی بخشیده است و یا ایجاد فرهنگ مسئولیت پذیری مالی که نهادهای سازنده این فرهنگ در سازمان، افراد خود را در سودآوری سازمان سهیم می‌دانند.

### یکی از مهمترین موارد در پروژه‌های بهبود نظیر مدیریت دانش ارزیابی اثربخشی پروژه است. چگونه اثربخشی فرایندها و راهکارهای مدیریت دانش را در پروژه‌های خود ارزیابی می‌کنید؟

معیارهای بسیاری برای پیاده‌سازی مدیریت دانش وجود دارد، اما به نظر من فقط یکی از آنها قابلیت ارزیابی اثربخشی را دارد. در ادامه چهار معیار را توضیح می‌دهم که فقط آخرین مورد مخصوص ارزیابی اثربخشی است.

#### معیارهای برای فعالیت‌ها

هدف از استفاده از معیارهای سنجش فعالیت‌ها، نظارت بر فعالیت‌های مدیریت دانش و پیگیری میزان استفاده از فرایندهای مدیریت دانش و فناوری‌های مدیریت دانش است. این فعالیت‌ها مواردی از قبیل پایگاه دانشی آنلاین، فعالیت‌های مربوط به درس آموخته‌های پروژه‌ها، تعداد جلسات انجمن‌های خبرگی، کمک همکار، پرسش و پاسخ و غیره هستند.

#### معیارهای برای عملکرد (انطباق پذیری) مدیریت دانش

هدف معیارهای سنجش عملکرد، حصول اطمینان از انطباق فعالیت‌های شما با سیاست‌های مدیریت دانش، شناسایی حوزه‌های کسب و کار نیازمند پشتیبانی و حمایت و تشخیص موارد استثنایی در عملکرد است. به عنوان مثال، اگر در سازمانی سیاست مدیریت دانش کسب و به اشتراک‌گذاری درس آموخته‌ها در تمامی پروژه‌های سازمان باشد، بدین معناست که تمامی پروژه‌ها باید از این سیاست تبعیت کرده و این یک تصمیم قطعی، الزامی و بدون امکان مذاکره است. معیارهای عملکردی بررسی می‌کنند که آیا فرایند تسهیم دروس آموخته در تمامی پروژه‌ها انجام می‌شود یا خیر؟ پروژه‌هایی که این فرایند را انجام نمی‌دهند نقض‌کننده سیاست سازمان خواهند بود. اگر شما انطباق پذیری را ارزیابی نکنید، چگونه متوجه اجرایی شدن سیاست‌های سازمان خواهید شد؟

ما همگی می‌دانیم مدیریت دانش منجر به کسب نتایج کسب و کار می‌شود، اما سوال اینجاست که چگونه ارزش ایجاد می‌کند؟ چگونه می‌توان مدیریت دانش را در تمام سازمان توسعه داد؟ و چگونه می‌توان بودجه‌ای مشخصی برای آن اختصاص داده و در واقع به یکی از اولویت‌های سازمانی تبدیل شود؟

اولین قدم در شروع یک پروژه مدیریت دانش تدوین Business Case است.

برنامه‌های مدیریت دانش در یک سازمان در راستای دریافت حمایت و تأمین مالی، میبایست به یک Business Case متکی باشد.

Business Case شامل موارد زیر است:

- تشریح مشکل یا یک فرصت در کسب و کار که باید توسط پروژه به سود یا منفعت تبدیل شود؛

- راه حل‌های موجود و قابل ارائه؛

- تشریح هزینه‌ها و سودهای مرتبط با هر راهکار مدیریت دانش؛

- مبنا و پایه‌ای برای پروژه است و به طور کامل دلایل ایجاد پروژه و منافع کلیدی حاصل از آن را مستند می‌کند.

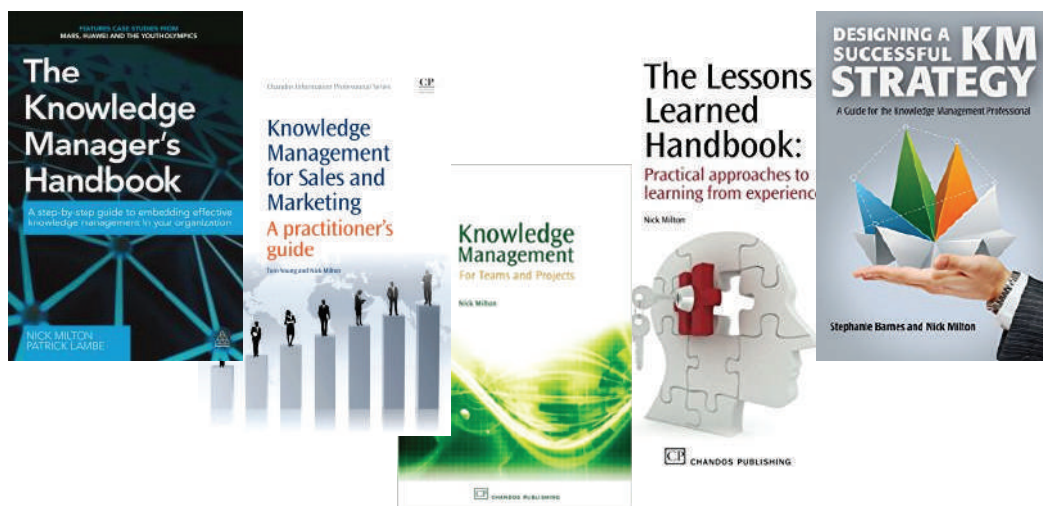
برخی از کتب تالیف شده توسط نیک میلتون عبارتند از:

- "هندبوک مدیران دانشی"

- "طراحی یک استراتژی مدیریت دانش موفق"

- "مدیریت دانش برای پروژه‌ها و قراردادهای"

- "عملکرد از طریق یادگیری"



اجرای مدیریت دانش بدست آورده‌اند و ارزشی که از طریق فعالیت‌های مدیریت دانش حاصل شده را به اطلاع سایرین رساند و آنها را ترغیب به مشارکت و همراهی نمود. اگر مدیریت دانش در پایلوت، نتیجه مثبت و ارزش‌آفرینی برای افراد نداشت، یقین بدانید که پیاده‌سازی آن در کل سازمان نیز هرگز با موفقیت همراه نخواهد بود. به نظر من "عدم وجود وقت کافی" نیز یک مانع جدی نیست، بلکه "در اولویت نبودن مدیریت دانش" مشکل عمده است. اگر مدیریت دانش در سازمان یک اولویت باشد، افراد نیز برای آن وقت کافی اختصاص خواهند داد. همچنین به نظر من "ترس از دست دادن امنیت شغلی" نیز مشکل جدی نیست، با توجه به سال‌ها تجربه در حوزه پیاده‌سازی مدیریت دانش، کسی را ندیده‌ام که با به‌اشتراک‌گذاری دانش شغل خود را از دست بدهد.

**تعریف شما از سیستم مدیریت دانش (KMS) چیست؟ آیا سیستم مدیریت دانش، نرم‌افزاری است که اجرای فرایند مدیریت دانش شامل مستندسازی، به‌اشتراک‌گذاری، بکارگیری و ... را تسهیل می‌کند؟ آیا شما از نرم‌افزار خاصی در پروژه‌هایتان استفاده می‌کنید؟**

من از نرم‌افزار خاصی استفاده نمی‌کنم، به نظر من مجموعه‌ای از برنامه‌ها و سیستم‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات جهت اجرای فرایندهای مدیریت دانش لازم است. برای پیاده‌سازی مدیریت دانش باید به دنبال برنامه‌هایی (اپلیکیشن‌هایی) بود که امکان ایجاد کردن، بحث کردن، ذخیره‌سازی، به‌اشتراک‌گذاری و جستجوی دانش را به شما بدهد. برخی از قابلیت‌های مهم برنامه‌های نرم‌افزاری عبارتند از:

- مشارکت آنلاین (مثلا از طریق ویکی‌ها)
- بحث‌های آنلاین
- جستجو و یافتن اسناد
- جستجو و یافتن افراد
- سازماندهی دانش مستند شده
- مدیریت درس آموخته‌ها
- برگزاری طوفان فکری آنلاین

هیچ سیستم فناوری اطلاعاتی وجود ندارد که پاسخگوی تمامی این نیازها باشد، و از طرفی IT نیز به تنهایی هیچ ارزشی ندارد. به این دلیل من ترجیح می‌دهم درباره یک چارچوب مدیریت دانش صحبت کنم که شامل موارد زیر باشد:

- مجموعه‌ای از نقش‌ها و مسئولیت‌ها
- مجموعه اپلیکیشن‌های فناوری اطلاعات
- مجموعه ای از فرایندها
- یک سیستم حاکمیتی قوی

**نظر شما درباره روند پیشرفت مدیریت دانش در آینده چیست؟**

مهم‌ترین اتفاقی که برای مدیریت دانش در این دهه رخ می‌دهد، استانداردسازی آن است که مبتنی بر استاندارد مدیریت دانش ISO در سال ۲۰۱۸ خواهد بود.

۶

ISO ۹۰۰۱ نسخه سال ۲۰۱۵ شامل بندی است که به طور خاص مدیریت دانش را در بر می‌گیرد، که به شرح ذیل است:

سازمان باید دانش مورد نیاز برای عملیات سیستم مدیریت کیفیت و فرایندهای مربوط به آن را مشخص کرده و از انطباق کالا و خدمات خود با رضایت مشتریانش اطمینان حاصل نماید. این دانش باید نگهداری شده، محافظت شده و در صورت نیاز در دسترس باشد.

بند ۷.۱.۵ سازمان برای داشتن استاندارد ISO باید دارای امکانات زیر باشد:

- تعریف مشخصی از دانش حیاتی سازمانی (دانش در حوزه عملیات، فرایندها، کالاها و خدمات)

- سیستمی برای حفظ، نگهداری و دسنرسی به دانش حیاتی سازمانی

- سیستمی برای کسب و استخراج و یا خلق دانش جدید

شرکت نوکو با استفاده از تحقیقات میدانی، مصاحبه‌ها و بررسی اسناد آنلاین و مستند شده، از طریق بررسی وضعیت موارد ذکر شده و شناسایی هرگونه مشکلی، وضعیت کنونی چارچوب مدیریت دانش را ارزیابی می‌کند

۷



# مدیریت دانش



با توجه به تحولات فضای کسب و کار کنونی، دانش نقش بی بدیلی در تعیین شکوفایی و بالندگی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع دارد. بر همین اساس مدیریت دانش در تلاش است تا با تولید؛ تسهیم و نگهداری دانش از مهارت‌ها و ظرفیت‌های هر بنگاه اقتصادی یک مزیت رقابتی بسازد. بر همین اساس در اقصی نقاط جهان سازمان‌ها جهت بقا و سودآوری در فضای کسب و کار اقتصاد دانش محور به شکل‌های گوناگون از تکنیک‌ها و روش‌های مدیریت دانش بهره می‌گیرند.

ارزیابی وضعیت مدیریت دانش به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که دریابند چگونه فرایند مدیریت دانش را پیاده‌سازی نمایند. از این رو باید شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری فرایند مدیریت دانش در این گونه سازمان‌ها تعریف شود. این شاخص‌ها کارایی و اثربخشی فرایند مدیریت دانش را بیان می‌نمایند.

شرکت مشاوران توسعه آینده، اولین و بزرگ‌ترین مجری طرح‌های مدیریت دانش در کشور با هدف ارزیابی سالانه وضعیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در کلیه سازمان‌های ایرانی اعم از خصوصی و دولتی، اقدام به اجرای یک پژوهش میدانی نموده است. برخی شاخص‌های مورد سنجش در این ارزیابی عبارتند از: اقدامات جدی صورت گرفته در راستای پیاده‌سازی مدیریت دانش، دوره‌های آموزشی برگزار شده، تخصیص منابع مالی و غیر مالی، مشکلات بر سر راه اجرای فرایندهای مدیریت دانش، مزایای حاصل از مدیریت دانش، وجود نرم‌افزار تخصصی مدیریت دانش و لحاظ کردن عملکرد دانشی افراد در نظام ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی.

از این رو، از شما همکار گرامی تقاضا داریم با پاسخگویی دقیق به سوالات این پرسشنامه، ما را در این امر مهم یاری نمایید. لازم به ذکر است، نتایج حاصل از این ارزیابی هم از طریق ارسال با پست الکترونیک و هم با بارگذاری در وب سایت شرکت مشاوران توسعه آینده در اختیار شما عزیزان قرار خواهد گرفت.

