



جایزه مدیریت دانشی
انجمن مدیریت ایران



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
دانشگاه خاتم



Knowledge Management Austria



Knowledge For Development
Partnership

مدیریت دانش و الزامات پایداری: بررسی نقش پراکتیس‌های (رویه‌های کاری) دانشی

حسین کاظمی

عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

۱۱ مهرماه ۱۴۰۳



اصول غیرتیلوری پایداری



Barbara Czarniawska

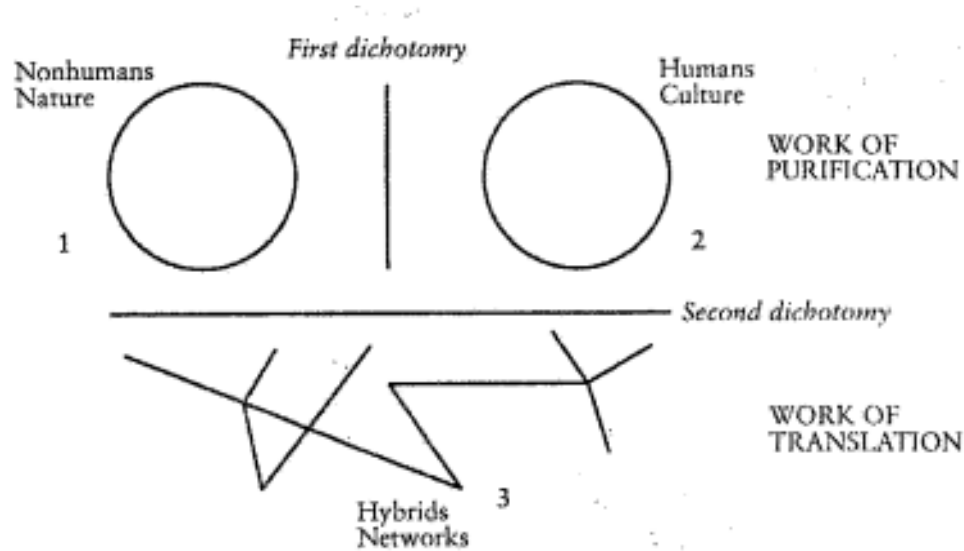
Science is divided into various disciplines; life is not.

- هر تصمیم فنی پیامدهای اقتصادی و سیاسی دارد؛ هر تصمیم اقتصادی پیامدهای فنی و سیاسی دارد؛ و هر تصمیم سیاسی پیامدهای اقتصادی و فنی دارد.
- و همه این وجوه در تمامی اقدامات اعضای یک سازمان حاضرند.

اما ...



قواعد زندگی در دنیای مدرن



تفکر تفکیکی / ساختاری

تفکیک: ایجاد دو حوزه کاملا متمایز هستی شناختی میان انسان و غیرانسان

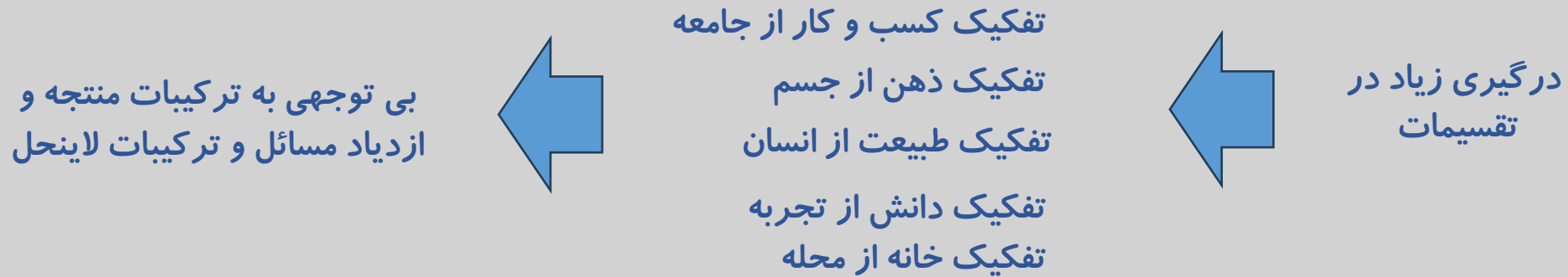
تفکر ترکیبی / فرایندی

ترکیب: پیوند میان انواع دو نوع متمایز موجودات، موجوداتی پیوندی از انسان ها و غیرانسان ها

- مبنای ترکیب، تفکیک است. یعنی تقسیم ترکیب را ممکن می کند.
- هرچه توجه ما از ترکیب دور باشد و بر تفکیک متمرکز، موجودات ترکیبی بیشتری پدید می آیند.
- هرچه به موجودات ترکیبی بیشتر توجه کنیم، و کمتر بر تقسیم متمرکز باشیم، نرخ تولید موجودات ترکیبی و گسترش آنها کمتر می شود.



هیولاهای ترکیبی زیست تفکیکی ما



- در ماشین ۲۰ میلیارد تومانی بنزین ۳ هزار تومانی می ریزیم
- بعد از کلی مصرف خودرو به قیمت ۴ برابر آن را می فروشیم.
- روزانه بالغ بر چند صد هزار خودرو را از کرج به تهران و بالعکس هدایت می کنیم.
- شاخص آلودگی ۵۰۰ هوای تهران را تجربه می کنیم و همزمان بر خودروهای برقی عوارض گمرکی صد در صد می بندیم.
- و خودروساز ما در بخش مسئولیت اجتماعی شرکت خود، به برنامه های درختکاری اشاره می کند.

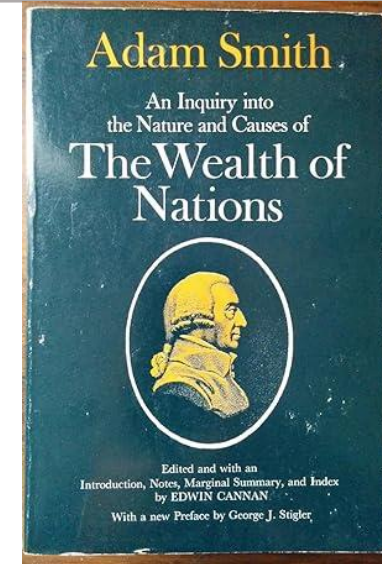
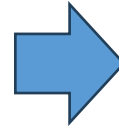
هیولای ترکیبی



انتخاب ما از قواعد زندگی مدرن: نمونه آدام اسمیت



دو کتاب تقریباً همزمان
موضوع تقسیم کار سنجاق و سکه



ما آدام اسمیت را با تقسیم کار division of labour می شناسیم

پروژه ترکیبی متعاقب آدام اسمیت رشد موجودیتی به نام
سرمایه‌داری بود



چیزی که امروزه موجودیت های عجیبی خلق کرده است

ما بیشتر بر تفکیک متمرکزیم و نتیجه عجیب آن رشد از
کنترل خارج شده ترکیباتمان شده است.

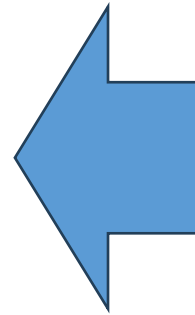




مشکلات ترکیبی یا ترکیبات مشکل آفرین ما



اسکندر در حال گشودن گره کور
گوردی



Gordian knot
گره کور



بجای انتظار اسکندر و جسارت تقسیم گرانهاش

شجاعت تغییر تفکر و تمرکزمان بر شیوه فرایندی را داشته باشیم

پایداری یکی از تجلیات این شیوه عمل است.

اولین نکته: بجای تاکید بر تقسیم ها و تمایزها بر روابط و تعاملات نظر داشته باشیم.





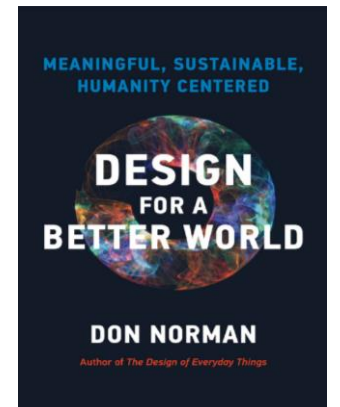
ترجمان خودمانی پایداری...

یعنی:

- هر تفکیکی مفقوده‌ای دارد و هر ترکیبی زائده‌ای. باید آگاهانه پذیرای مسئولیت این دو بود.
- چیزی بیرون از ما نیست که پسماند مضر فعالیت‌هایمان را بدون پیامدی برای خود ما بپذیرد. جدایی منزل تمیز و محله کثیف در قالب زباله گرد به ما باز خواهد گشت.
- راه‌حل‌ها از بیرون نمی‌آیند بلکه مستمرا در شرایط محلی باید تجربه و باز تولید شوند. تحمیل استانداردهای بیرونی بر سازمان‌ها شیوه ارتقاء نیست.
- هر چیزی قابل قیمت‌گذاری و تعویض نیست. تاکید بر ارزش سهامدار یعنی قیمت‌گذاری بر درخت و قطع جنگل و یعنی سیل

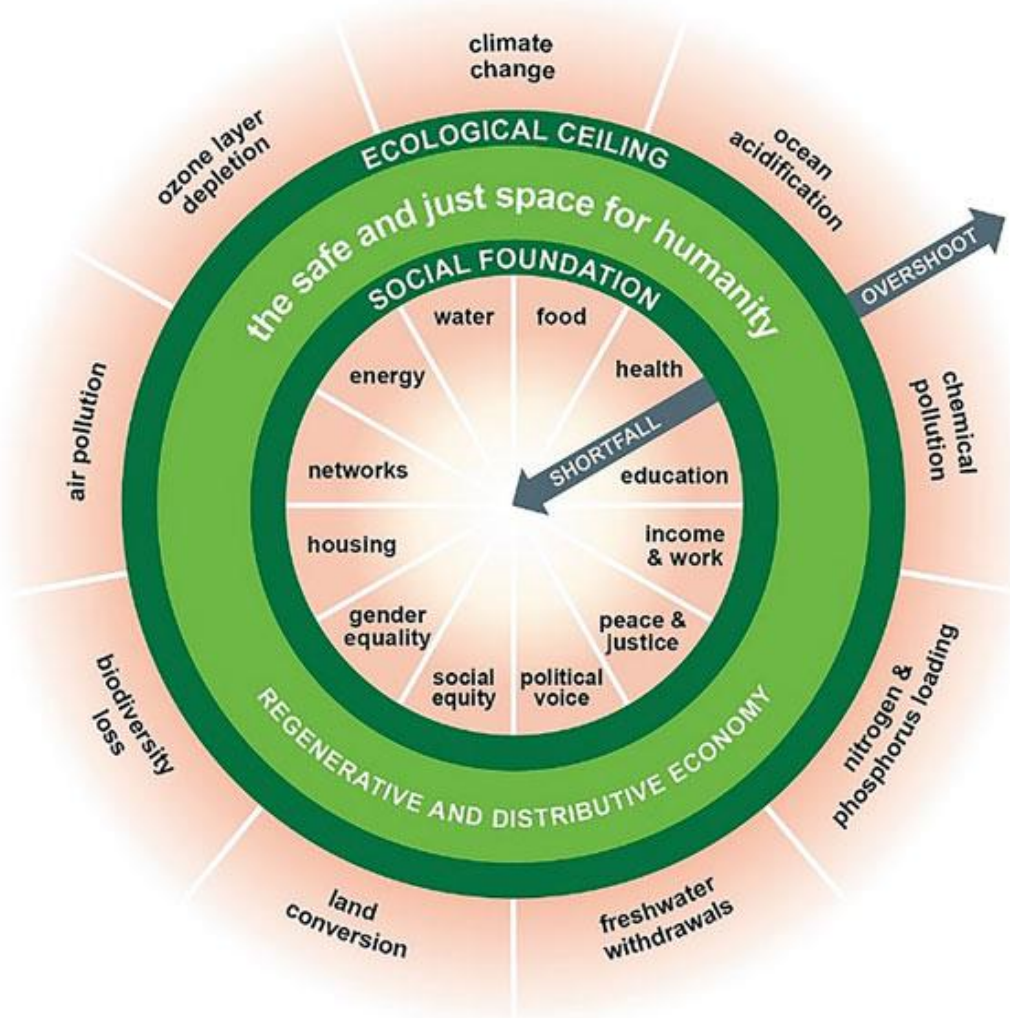


دوری وجود ندارد
ما همه فامیل نزدیکیم

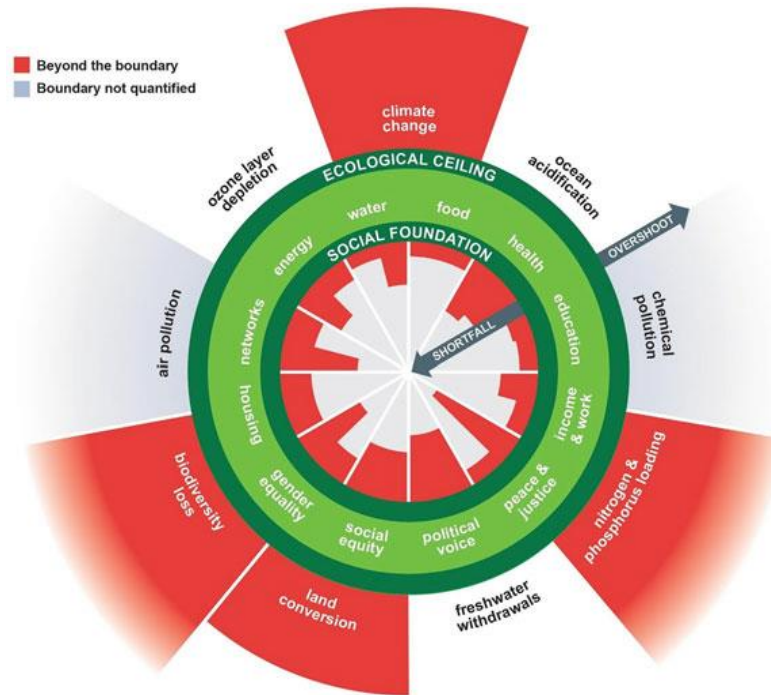




پایداری و توسعه در این معنا ...



مدل دوناتی از اقتصاد



هدفجویی (اهداف اجتماعی)
ضمن رعایت حدود (حدود
بوم‌شناختی)



لازمه پایداری و توسعه پایدار ...

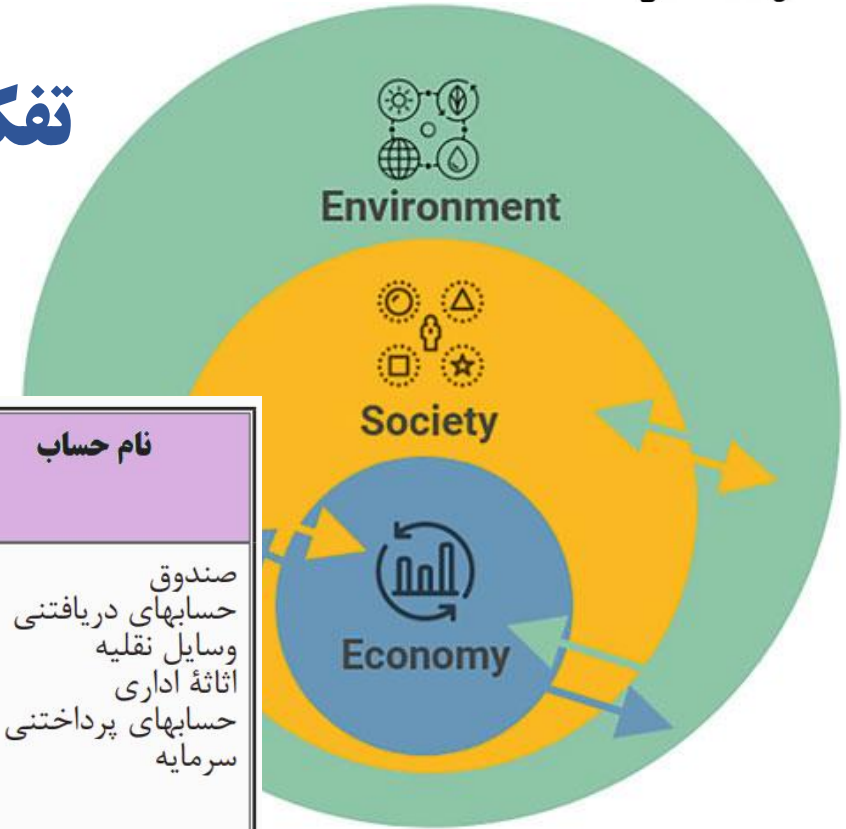
تفکر ترکیبی / پیوندی

تغییر در رفتار انسان‌ها حول سه مفهوم

Sufficiency
«What do I really need and why?»

Efficiency
«How do I minimize the resource use at production and use?»

Consistency
«How do I design what I need sustainably?»



ماندهٔ بستانکار	ماندهٔ بدهکار	نام حساب
۸۰,۰۰۰	۸۶۲,۰۰۰	صندوق
۹۵۸,۰۰۰	۲۰,۰۰۰	حسابهای دریافتی
	۱۲۰,۰۰۰	وسایل نقلیه
	۳۶,۰۰۰	اثاثهٔ اداری
		حسابهای پرداختی
		سرمایه
<u>۱,۰۳۸,۰۰۰</u>	<u>۱,۰۳۸,۰۰۰</u>	تراز سه گانه



الزامات پایداری سازمانی

- توجه به حدود بوم‌شناختی و اهداف بهزیستی اجتماع
- ترجمه مرزها و اهداف به زبان دغدغه‌ها و انتظارات ذینفعان
- تعیین ارزش‌های والای سازمان و ذینفعان در فعالیت کسب‌وکاری
- برنامه‌ریزی فعالیت‌های عملیاتی در مسیر پایداری:

۱- آسیب نرساندن

حداقل

۲- نوآوری به قصد خلق ارزش **عملیاتی‌تر** برای ذینفعان

۳- نوآوری به قصد خلق ارزش **فراگیرتر** برای ذینفعان

حد مطلوب

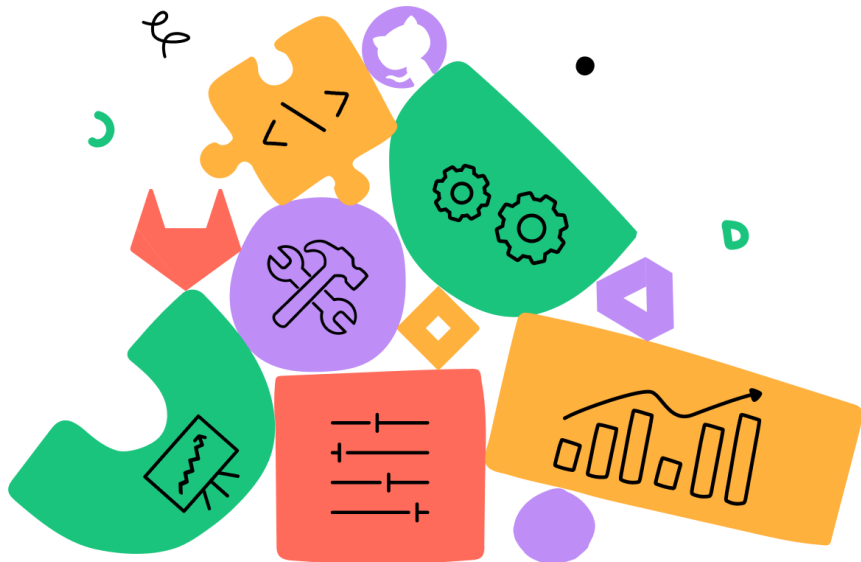
۴- تاب‌آوری به قصد حفظ ارزش‌های خلق شده تا سرحد ممکن

Raha, A., & Kazemi, S. H. (2024). How to have the best of both worlds: Value-based decision-making through stakeholder value trade-offs. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*.



مدیریت دانش از منظر پایداری و تفکر فرایندی

یکی از آسیب‌های تفکر تفکیکی به مدیریت دانش تمایز بیش از حدی است که بین **نظریه و عمل** قائل هستیم.



مدیریت دانش در چنین بستری اگر آسیب نزنند به زیست بهتر سازمانی ما کمکی نخواهد کرد.

گویی برخی مدیریت دانش را به عنوان کالایی وارداتی برای نشان دادن همگامی خود با دانش جدید مدیریت اختیار می کنند.



در باب نوع تمایز نظریه و عمل

نظریه پردازی کردن و عمل کردن دو بخش جدا از هم نیستند که یکی را مختص دانشگاهیان و دیگری را در
ید مدیران بدانیم.

اینها دو حالت mode وجودی اند از یک پیکره زیستی واحد (روتلیسبرگر).

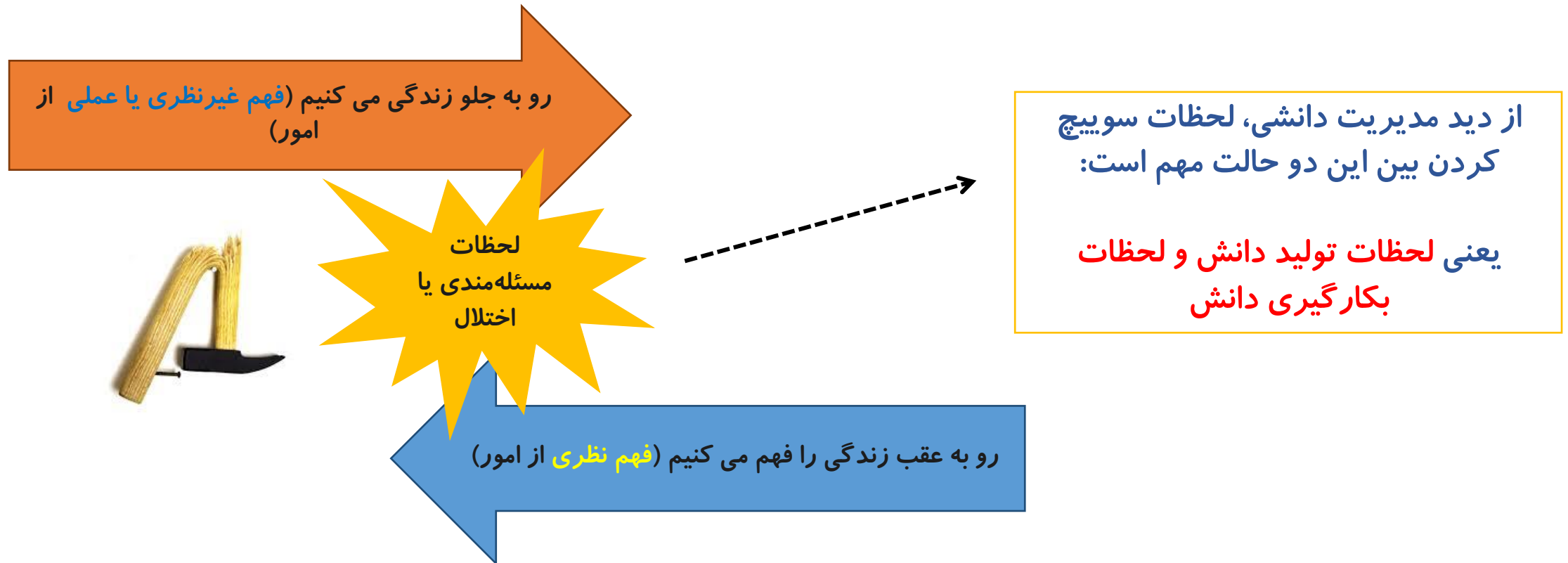




تعامل حالات نظری و عملی در زیست فرایندی

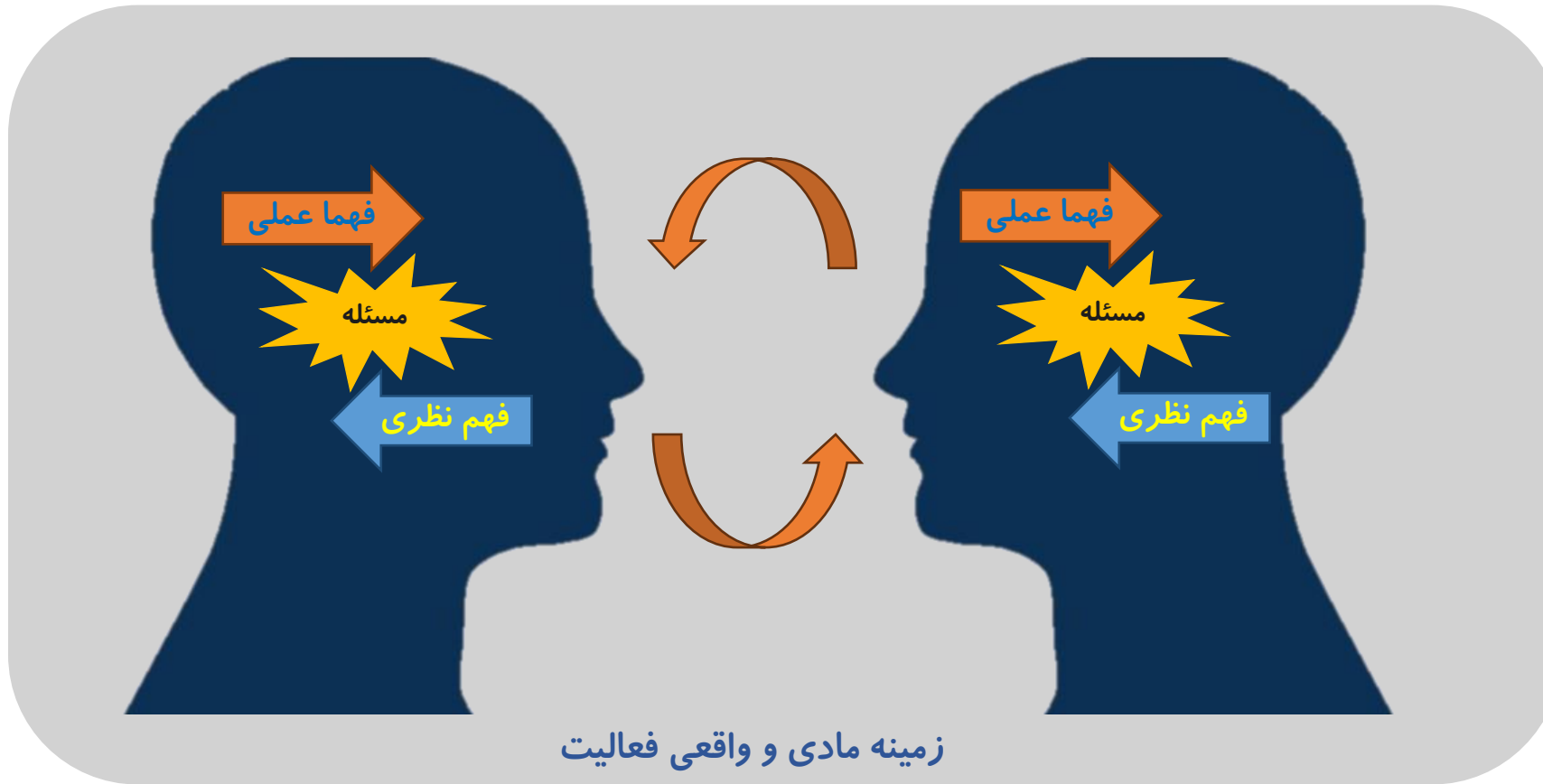
Life can only be understood backwards; but it must be lived forwards.

Soren Kierkegaard





نگاهی کامل تر به قلمروی مدیریت دانش از این منظر



از این منظر سه جریان پیوندی
دانش مهم است:

- گردش درونی
- گردش بیرونی بین افراد
- واسطه گری محیط



نگرش تفکیکی و ساختاری به مدیریت دانش



نتایج:

- غفلت از زمینه تولید و انتقال دانش
- غفلت از گردش درونی دانش
- تصور مکانیکی از انتقال دانش

فردی از بیرون وارد می شود و محصول دانشی را جمع آوری و منظم و قابل عرضه می کند.

نتیجه: فهرست‌های بلندبالایی از گزاره‌های دانشی احصا شده غیرقابل مصرف و تولید نرم‌افزارهای بی کاربرد که نمی‌توانند میان دو حالت A و B درون و بیرون فرد پل بزنند.



خروجی و شیوه مدیریت دانش در چنین حالتی

تصور جدایی نظریه و عمل ما را به انبوهی از انبارهای خروجی بی مصرف می‌رساند که **وضع را بهبود نمی‌دهد:**



- انبوهی کتاب بدون مطالعه
- انبوه دارو در خانه و پایداری مشکل بیماری
- انبوه اسناد برنامه‌ریزی و رفع نشدن مشکلات و رویه نادرست سازمان
- انبوه فناوری‌ها و روش‌ها ولی باز نشدن گره‌ها
- انبوه دوچرخه‌ها و دوچرخه سوار نشدن مردم (موتورسواری در عوض)

راه حل‌هایی و خروجی‌هایی که به **تغییر پرکتیس (عمل روزمره)** ختم نشوند و نسبتی با پرکتیس‌های ما نداشته باشند، ره به جایی نمی‌برند.



منظور از پرکتیس

- رویکردهای پرکتیس اساساً ماهیتی فرآیندی دارند و جهان را به عنوان یک **دستاورد مداوم و تکراری** می بینند که ما در قالب آنها **واقعیت اجتماعی را به طور روزمره بازتولید کرده**، حفظ می کنیم، یا تغییر می دهیم.
- بازگشت به **فعالیت های روزمره؛ جایی که همه چیز به هم پیوند خورده است و بازتولید می شود (نظر و عمل؛ ذهن و جسم؛ کوتاه مدت و بلند مدت)**
- لذا در زنجیره و سلسله پرکتیس ها می توان **معنای فعالیت ها را دریافت و دانش را جستجو و سپس بکار گرفت.**

- گوش دادن به موسیقی با حمل یک اسپیکر ۴ کیلویی؟
- کوبیدن میخ با چکش یک پرکتیس است اما زمانی معنادار و فهم می شود که به پرکتیس های دیگر که مثلاً زیرمجموعه نجاری یا تعمیرات ساختمانی هستند وصل شود.

کدام پرکتیس ها با دانش سروکار دارند؟ یا به عبارتی، مدیریت دانش از منظر پرکتیس چگونه باید انجام شود؟





یک نمونه مدیریت دانش در فضای پرکتیس

پرکتیس دوچرخه سواری:



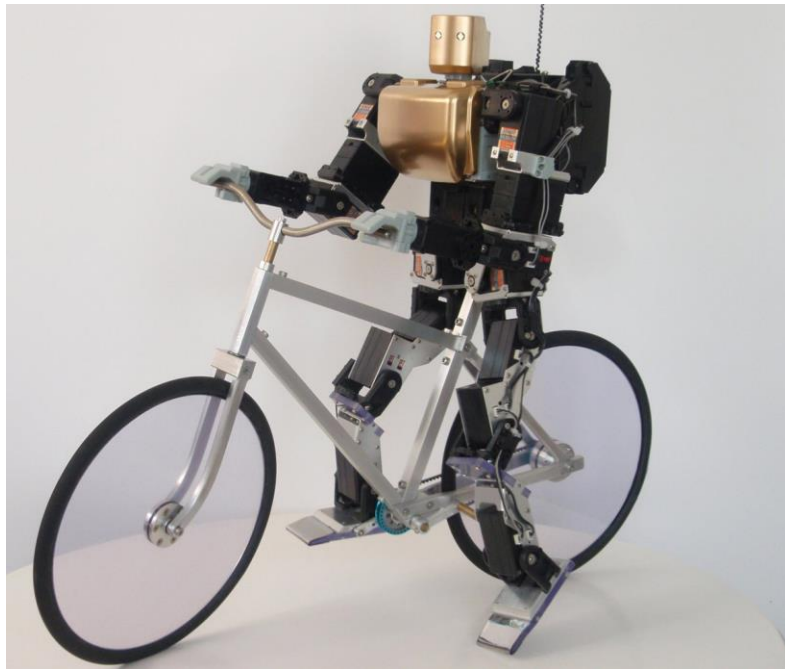
از تجربه فرهان

- فرهان با این پرکتیس بیشتر آشناست (هر روز در جامعه بازتولید می شود)
- لذا ذکر دانش و قواعد تعادل او را به این تجربه سوق نداده است
- فرهان خود طلب کلاه ایمنی کرد، چون بیشتر بخشی از دانش را زمینه به او منتقل کرده است
- و خیلی تکه های معنابخش دیگر به دوچرخه سواری که یک کودک را به سمت این پرکتیس می کشاند.
- لذا انگیزه لازم برای بازتولید این فعالیت یا پرکتیس در او هست
اما هنوز برای بازتولید آن نیازمند دانش است. چگونه؟



یک نمونه مدیریت دانش در فضای پرکتیس

تولید و انتقال دانش در پرکتیس دوچرخه سواری:



- تنسيق مجموعه قواعد تعادل و حرکت و ارائه به او
 - نه من قادر به تولید هستم نه او قادر به مصرف؛ حتی اگر تولید شده باشد
 - قواعد برای دچرخه سواری ربات ها خوبند
 - انسان ها و محیط عمل آنها یادگیری را ترجمه می کنند (mediate) از طریق زبان، توجه، ادراک، بدن، ویژگی های شخصیتی و غیره
- تشخیص و ترغیب به آزمون **موقعیت های تجربی** منجر به درونی سازی دانش دوچرخه سواری و سپس تامل برای بعدی ها

لذا دانش و عمل در یک پرکتیس به هم در تنیده اند.



تعریف پرکتیس‌های دانشی

پرکتیس‌هایی که حول سه فعالیت مدیریت دانش عمل می‌کنند یا بستر این فعالیت‌ها هستند:

- گردش درونی بین دو حالت یعنی از عمل به نظر و از نظر به عمل
- گردش بین افراد تحت عنوان انتقال دانش (نحوه احصا، ذخیره، بکارگیری در فضای بین فردی)
- نحوه واسطه‌گری محیط و اثرگذاری محیط در شکل‌گیری و انتقال دانش



نمونه:

آنقدری که پرکتیس پادکست گوش کردن می‌تواند به مدیریت دانش کمک کند شاید تولید نرم افزارهای تخصصی این حوزه نتواند.



ابعاد پرکتیس های دانشی

پرکتیس ها سه بعد دارند:

- مادی material
- مهارتی competency
- معنایی meaning



نمونه: پرکتیس پادکست گوش کردن

مادی: گوشی، اینترنت، هدفون، اسپیکر، اشتراک و ...

مهارتی: شناخت درگاه های پادکست، پادکست های محبوب، دنبال کردن افراد، نقل کردن آموخته ها از پادکست، و ...

معنایی: به روز بودن، دوری از رسانه رسمی، آزادی در انتخاب، و ..



انواع پرکتیس‌های دانشی: کجاها دنبالشان بگردیم؟

۱- پرکتیس‌های تجربه‌گری و آزمون:

مدیران و کارکنان در فعالیت‌های روزمره چه زمانی امکان **آزمون‌گری و تجربه** دارند؟ با چه مواد، مهارت، و معنایی؟

۲- پرکتیس‌های سویچ بین دو حالت نظر و عمل:

کجا و چقدر بین دو حوزه عمل و نظر سویچ می‌کنند؟ چه **چالش‌هایی** آنها را به این تفکر وامی‌دارد؟

۳- پرکتیس‌های تامل در تجربه:

در چه موقعیت‌هایی مدیران و سایر اعضای سازمان **فرصت فکر** پیدا می‌کنند؟ نشستن در فرودگاه؟ در خودرو؟ در تاکسی؟

۴- پرکتیس‌های انتقال دانش:

به غیر از پادکست‌ها در کجاها و چه موقعیت‌هایی دانش در سازمان و میان افراد آن **منتقل** می‌شود؟ چای؟ جلسه غیررسمی؟

۵- پرکتیس‌های بکارگیری و تجربه موقعیت‌های دانشی:

در چه اوقات و فعالیت‌هایی افراد دانش جدید و آموخته‌ها را **به کار می‌گیرند**؟ روزهای نوآوری؟ هک سازمانی؟

۶- پرکتیس‌های احصا و ذخیره دانش:

در چه قالب‌ها و فعالیت‌هایی دانش ثبت و ذخیره می‌شود؟ در ویکی؟ صورتجلسات؟ در روزنوشت؟ در تلگرام؟



ابعاد مدیریت دانش از منظر پراکتیس

- ۱- مدیریت دانشی که منجر به **تغییر پراکتیس‌ها نشود**، مزیتی برای سازمان‌ها ندارد.
- ۲- **دانش در بستر پراکتیس‌ها نهادینه** شده و تغییر می‌یابد، لذا در همین بستر باید احصا و بکارگیری شود.
- ۳- مدیریت دانش به لحاظ روش‌شناختی باید به دنبال روش‌هایی برای **نگاشت و تحلیل پراکتیس‌های دانشی** سازمانی باشد.
- ۴- یکی از خروجی‌های مدیریت دانش باید **پک‌های تجارب دانش‌آفرین** باشد. دانش از تجربه جدا نیست.
- ۵- به منظور اثرگذاری بر پراکتیس‌ها، مدیریت دانش باید به **شیوه‌های تغییر و تثبیت پراکتیس‌ها** معطوف باشد.
- ۶- **محیط بخشی از فرایند ایجاد و بکارگیری دانش** است و روی دانش تاثیر می‌گذارد. مدیریت دانش به بافت دانش نمی‌تواند بی توجه باشد.



توصیه‌ها و جمع‌بندی: بازگشت به پایداری

گفتیم: مدیریت دانش باید بر محوریت شناسایی و تغییر پرکتیس‌های دانشی صورت گیرد.

- حرکت به سمت پایداری نیز در پرکتیس‌ها متجلی است.
- پایداری یعنی میزانی که ما در پرکتیس‌هایمان به هر مفقوده تقسیم و هر زائده ترکیبی توجه می‌کنیم. یعنی در نظر گرفتن پیامدها برای ذینفعان.
- چقدر در پرکتیس‌هایمان به نسل آتی به عنوان یک ذینفع توجه می‌کنیم؟ در کجا و چه پرکتیس‌هایی؟
- در کدام پرکتیس‌هایمان به فکر طبیعت هستیم؟ غذا دادن به حیوانات؟
- در کدام پرکتیس‌ها به فکر جامعه هستیم؟ خیریه و نذری؟