

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَصَلَّى اللَّهُ عَلَى مُحَمَّدٍ وَآلِهِ الطَّاهِرِينَ

تقدیم به ساحت مبارک حضرت امام رضا علیه السلام

و

پدر و مادر بزرگوارم

مدیریت دانش و سامانه‌های رایانه‌ای

ویراستاران:

ایرما بکرا فرناندز

دروتی لیندر

ترجمه:

مهدی شفیعیان

فهرست مطالب

- سخن ناشر ۷
- مقدمه مترجم ۹
- نخستین بخش اول: نقش سازمان‌های مدیریت دانش در سازمان ها ۱۵
- فصل ۱. آماده‌سازی دانش در یک دنیای یو - گی - اوه! ۱۷
یونگ‌جین یو
- فصل ۲. تأثیر ارتباطات رایانه‌ای بر انتقال دانش و شکل سازمانی ۵۱
دیوید جی. شوارتز و داو تثنی
- فصل ۳. حرکت به سمت الگوی بلوغ مدیریت دانش برای توسعه راهبرد آن و برنامه‌های اجرایی ۸۵
جی لیویتس و تام بکمن
- فصل ۴. ایجاد سامانه‌های مدیریت دانش جهت افزایش سود و جذب کاربران وفادار: آموزه‌هایی از صنعت داروسازی ۱۱۷
آلن آر. دنیس، دانگ-جیل کو، پائول اف. کلی
- فصل ۵. آیا می‌توانیم از گذشته خویش بیاموزیم؟: مدیریت و یادگیری دانش درون و میان طرح‌ها ۱۶۳
پاتریک اس. دابلیو. فانگ
- نخستین بخش دوم: مدیریت دانش و گروه‌های درون و میان سازمان ها ۲۰۵
- فصل ۶. مدیریت دانش در جوامع مجازی درون سازمان‌ها ۲۰۷
نارن بی. پدیهتلا و مانی آر. سویرامانی

فصل ۷. سامانه‌های حافظه گروهی پویا: میسر سازی کارآمدی اشتراک دانش در گروه‌های پراکنده با ساختارهای گوناگون.....	۲۴۳
<i>آن ماچرزاک، آرویند مالهترا و ریچارد جان</i>	
فصل ۸. شبکه‌های الکترونیکی دانش: ساختارها و فرآیندها.....	۲۸۳
<i>سامر فرج، مالی مک‌لور واسکو و استیون ال. جانسون</i>	
فصل ۹. همیاری ویژه میان سازمانی: تضمینی برای متعادل سازی اشتراک و حفظ دانش ..	۳۲۵
<i>یانگسوک کیم، سیرکا ال. جارونپا و آن ماچرزاک</i>	
درباره سردیران و مقاله‌نویسان	۳۵۷
نمایه	۳۶۹

«بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ»
وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ
(قرآن کریم. سوره مبارکه النمل. آیه شریفه ۱۵)

سخن ناشر

فلسفه وجودی دانشگاه امام صادق علیه السلام که از سوی ریاست دانشگاه به کرات مورد توجه قرار گرفته، تربیت نیروی انسانی ای متعهد، باتقوا و کارآمد در عرصه عمل و نظر است تا از این طریق دانشگاه بتواند نقش اساسی خود را در سطح راهبردی به انجام رساند. از این حیث «تربیت» را می‌توان مقوله‌ای محوری یاد نمود که وظایف و کارویژه‌های دانشگاه، در چارچوب آن معنا می‌یابد؛ زیرا که «علم» بدون «تزکیه» بیش از آنکه ابزاری در مسیر تعالی و اصلاح امور جامعه باشد، عاملی مشکل ساز خواهد بود که سازمان و هویت جامعه را متأثر و دگرگون می‌سازد.

از سوی دیگر «سیاست‌ها» تابع اصول و مبادی علمی هستند و نمی‌توان منکر این تجربه تاریخی شد که استواری و کارآمدی سیاست‌ها در گرو انجام پژوهش‌های علمی و بهره‌مندی از نتایج آنهاست. از این منظر پیشگامان عرصه علم و پژوهش، راهبران اصلی جریان‌های فکری و اجرایی به حساب می‌آیند و نمی‌توان آینده درخشانی را بدون توانایی‌های علمی - پژوهشی رقم زد و سخن از «مرجعیت علمی» در واقع پاسخ‌گویی به این نیاز بنیادین است.

دانشگاه امام صادق علیه السلام در واقع یک الگوی عملی برای تحقق ایده دانشگاه اسلامی در شرایط جهان معاصر است. الگویی که هم اکنون ثمرات نیکوی آن در فضای ملی و بین‌المللی قابل مشاهده است. طبعاً آنچه حاصل آمده محصول نیت خالصانه و جهاد علمی مستمر مجموعه بنیان‌گذاران و دانش‌آموختگان این نهاد است که امید

می‌رود با اتکا به تأییدات الهی و تلاش همه‌جانبه اساتید، دانشجویان و مدیران دانشگاه، بتواند به مرجعی تمام عیار در گستره جهانی تبدیل گردد.

معاونت پژوهشی دانشگاه امام صادق علیه السلام با توجه به شرایط، امکانات و نیازمندی جامعه در مقطع کنونی با طرحی جامع نسبت به معرفی دستاوردهای پژوهشی دانشگاه، ارزیابی سازمانی- کارکردی آن‌ها و بالاخره تحلیل شرایط آتی اقدام نموده که نتایج این پژوهش‌ها در قالب کتاب، گزارش، نشریات علمی و... تقدیم علاقه‌مندان می‌گردد. هدف از این اقدام - ضمن قدردانی از تلاش خالصانه تمام کسانی که با آرمان و اندیشه‌ای بزرگ و ادعایی اندک در این راه گام نهادند- درک کاستی‌ها و اصلاح آن‌ها است تا از این طریق زمینه پرورش نسل جوان و علاقه‌مند به طی این طریق نیز فراهم گردد؛ هدفی بزرگ که در نهایت مرجعیت **مکتب علمی امام صادق علیه السلام را در گستره بین‌المللی به همراه خواهد داشت. (ان‌شاءالله)**

وَلِلَّهِ الْحَمْدُ

معاونت پژوهشی دانشگاه

مقدمه مترجم

کتاب حاضر مجموعه‌ای از مقالات تخصصی در حوزه نوین و میان رشته‌ای مدیریت دانش است که از نخستین آثار ترجمه شده به زبان فارسی می‌باشد. ترجمه این کار به دلیل جدید بودن حوزه و نبود فرهنگ لغتی درخور وقت بسیاری می‌طلبید تا معادلهایی مناسب برای واژگان جدید برگزینیم، که صد البته به دلیل اهمیت بالای موضوع بر ما گران نیامد. در واقع، با رشد فزاینده دانش در دنیای امروز و وجود منابع اطلاعاتی بسیار نظیر اینترنت و کتابخانه‌های بزرگ برخط و حتی رایگان و دسترس بودن آن‌ها سؤال این است که چگونه یک نظام می‌تواند این اطلاعات را به مردم خود منتقل نماید تا سطح دانش عمومی را بالا ببرد؟ چطور یک مدیر دانش محور باید زیرمجموعه خود را در فرایندی روزآمد آگاه‌تر از پیش کند؟ چگونه در یک دانشگاه که در هر کشوری سرآمد بُروزسانی و به روزسانی علم و فناوری است، بزرگ‌ترین کتابخانه‌ها را دارا می‌باشد و فرهیخته‌ترین قشر جامعه را در خود می‌بیند، اساتید، دانشجویان و کارمندان را می‌توان با حجمی وسیع‌تر از گذشته در معرض دانش قرار داد؟ پاسخ به این سؤالات بر عهده مدیریت دانش است که در این کتاب به آن پرداخته می‌شود.

این کتاب گردآورد نه بخش پژوهشی مرجع در زمینه مدیریت دانش و سامانه‌های رایانه‌ای بوده و توسط پژوهشگرانی نوشته شده است که طی چند سال گذشته سهم چشمگیری در زمینه مدیریت دانش و سامانه‌های آن داشته‌اند. هر مقاله به چگونگی پیشرفت دیدگاه‌های پژوهشی نسبت به موضوعی ویژه از مدیریت دانش در طول

سال‌های متمادی پرداخته و بدین‌گونه ماهیت پویا و تکاملی فرضیه‌های این حوزه را نمایان ساخته و رویدادهای مهم فکری در این زمینه را مستند نموده است. در نمایش چگونگی تکامل تفکر درباره مدیریت دانش در یک بازه زمانی، هر بخش آشکار می‌سازد که: چگونه پنداشت‌های نوپا به پذیرش همگانی می‌رسند؛ چگونه در طول زمان معلوم می‌شود که واقعیت‌های ظاهراً هویدا دارای ریزه‌کاری‌ها و ابعاد بیشتری هستند؛ چگونه شیوه‌های نوین پژوهش مدیریت دانش برگرفته از کاستی‌های شیوه‌های دیگرند؛ و در پایان، چقدر اهداف از پیش تعیین‌شده مدیریت دانش و به دنبال آن سامانه‌های مدیریتی در طول زمان تغییر کرده است.

پیرامون نقش سامانه‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها نیز می‌توان گفت که راه‌اندازی موفقیت‌آمیز چنین سامانه‌هایی چالش‌های فراوانی را برای فعالان این عرصه به همراه داشته است. آن‌ها در آغاز رویکردی «بساز تا ببینند»^۱ نسبت به کاربرد این سامانه‌ها داشتند ولی اندکی بعد دریافتند که عوامل موفقیت سامانه‌های مدیریت دانش با عوامل مربوط به سامانه‌های اطلاعاتی^۲ رایج متفاوت است. پژوهش درباره سامانه‌های اطلاعاتی رایج بیشتر بر شناخت عواملی متمرکز بوده است که تأیید کاربران و به دنبال آن استفاده از فناوری اطلاعات را به همراه داشته است؛ در حالی که سامانه‌های مدیریت دانش مستلزم این هستند که کاربران‌شان نه تنها این سامانه‌ها را، همچون سامانه‌های اطلاعاتی رایج، به طور مؤثر به کار گیرند، بلکه با مبنای دانشی چنین سامانه‌هایی نیز در ارتباط باشند و به دنبال آن نقشی فعال در ساخت محتوای این سامانه‌ها ایفا کنند. مقالات این کتاب به تشریح نقش‌های متغیر مدیریت دانش و سامانه‌های آن در سازمان‌ها پرداخته‌اند و یارای توضیح شالوده‌های نظری جهت راه‌اندازی موفقیت‌آمیز چنین سامانه‌هایی هستند.

در فصل نخست با عنوان «آماده‌سازی دانش در یک دنیای یو - گی - اوه!» یونگجین یو می‌گوید که مفهوم‌سازی‌های نخستین برای مدیریت دانش نتوانست طرح‌ها و فکرهای نوینی جهت مدیریت در عرصه «فراصنعتی» دانش - که وی با اشاره به بازی کارتی رایج میان کودکان، آن را عرصه یو - گی - اوه می‌نامد - ارائه دهد. در

1 . build-and-they-will-come

2 . information systems (IS)

نتیجه، آغازگران مدیریت دانش آن قدر زنده نماندند تا شاهد ایجاد سازمان‌هایی باشند که در آن‌ها دانش جاری پشتیبان ایجاد راهکارهای نوین و نوظهور است. راه‌اندازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش باید به طور مؤثری با چالش‌های آن بر پایه قاعده طراحی تعامل^۱ در ارتباط باشد.

در فصل دوم با عنوان «تأثیر ارتباطات رایانه‌ای بر انتقال دانش و شکل سازمانی» دیوید جی. شوارتس و داو تئنی، تکامل و پیوندهای گردش ارتباطات رایانه‌ای، انتقال دانش و شکل سازمانی را بررسی نموده‌اند. این بخش اشاره دارد به کاربردی بودن این سخن چرچیل که: «ما محیط پیرامون خود را می‌سازیم؛ سپس محیط پیرامون ما را می‌سازد». این گفته درباره چگونگی تغییر رویه تکاملی انتقال دانش، استمرار ایجاد تغییرات ساختاری در سامانه‌های مدیریت دانش و اثر راه‌اندازی این سامانه‌ها در محیط‌های سازمانی صدق می‌کند.

در فصل سوم با عنوان «حرکت به سمت الگوی بلوغ مدیریت دانش برای توسعه راهبرد آن و برنامه‌های اجرایی» جی لایبویتز و تام بکمن به تشریح اهمیت هم‌ترازی راهبرد مدیریت دانش و راهبرد تجاری سازمان بر پایه طرح‌ریزی الگوی بلوغ مدیریت دانش به عنوان مبنای راه‌اندازی موفقیت‌آمیز سامانه‌های مدیریت دانش پرداخته‌اند. الگوی بلوغ مدیریت دانش، مکاتب فکری گوناگون را با هم درمی‌آمیزد تا ساختار ارزیابی و طرح‌ریزی راهبردهای تجاری و مدیریتی دانش را بهبود بخشیده و مسیری آشکار جهت راه‌اندازی آن بر مبنای نیازها، توانایی‌ها و قابلیت‌های سهام‌داران فراهم آورد.

در فصل چهارم با عنوان «ایجاد سامانه‌های مدیریت دانش جهت افزایش سود و جذب کاربران وفادار: آموزه‌هایی از صنعت داروسازی» آلن دنیس، دانگ جیل کو و پاول اف. کیلی به تشریح تلاش‌های یک شرکت داروسازی چندملیتی بزرگ در ایالات متحده در جهت گسترش و به‌کارگیری سامانه‌های مدیریت دانش در پشتیبانی از نمایندگان فروش منطقه‌ای می‌پردازند. این بخش دو اقدام ناموفق نخستین را دنبال می‌کند که منجر به طراحی و راه‌اندازی موفقیت‌آمیز سامانه مدیریت دانش در سومین اقدام شد. در این بخش همچنین به تشریح معیارهای عملکردی می‌پردازیم که مشخص می‌کند چگونه این سامانه در نهایت توانست تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت داشته باشد.

1 . principle of interaction design

در فصل پنجم با عنوان «آیا می‌توانیم از گذشته خویش بیاموزیم؟» پاتریک اس. وی. فانگ تأثیر مدیریت دانش را بر مدیریت طرح بررسی می‌کند. این بخش به توصیف ویژگی‌های طرح‌ها، سازمان‌های طرح‌مبنا و چشم‌اندازهای گوناگون طرح‌ها پرداخته است. همچنین در این بخش به مشاهده ایجاد سامانه‌های مدیریت دانش در پشتیبانی از مدیریت طرح، از جمله جنبه‌های مربوط به یادگیری طرح‌مبنا^۱ نیز می‌پردازیم.

شاید یکی از مهم‌ترین رویدادهای پایانی دهه ۹۰ پیدایش «جهانی‌سازی» بود؛ واژه‌ای جهت توصیف دگرگونی‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری که تغییرات بنیادین در مفاهیم زمان و مکان را به دنبال داشت. گسترش سریع اینترنت یکی از وزنه‌های مؤثر در جهانی‌سازی بوده که اهمیت فواصل جغرافیایی را، به عنوان معیاری برای زمان و مکان، از بین برده است. در بخش دوم این کتاب، مقالات به تشریح تلاقی شاخه‌های مرتبط با مدیریت دانش - همچون روان‌شناسی اجتماعی، رفتار سازمانی و نظریه‌های راهبردی و سازمانی - در توضیح موضوعاتی چون گروه‌های مجازی، گروه‌های متخصص^۲، گروه‌های متخصصان^۳ و گروه‌های شغلی می‌پردازد.

در فصل ششم با عنوان «مدیریت دانش در جوامع مجازی درون سازمان‌ها» نارن بی. پدیهتلا و مانی آر. سوبرامانی از میان موفق‌ترین رویکردهای مدیریت دانش به کار گرفته شده در سازمان‌ها، به تشریح ایجاد جوامع مجازی پرداخته‌اند. آن‌ها جوامع مجازی را موقعیت‌هایی می‌دانند که افراد درون سازمان‌ها می‌توانند گرد هم آمده و با توجه به نقش‌های مشترک، تخصص یا علاقه به موضوعات ویژه، با یکدیگر تعامل داشته باشند.

آن ماچرزاک، آرویند مالهترا و ریچارد جان در فصل هفتم با عنوان «سامانه‌های حافظه گروهی پویا: میسرسازی کارآمدی اشتراک دانش در گروه‌های پراکنده با ساختارهای گوناگون» به بررسی چگونگی ارتقای روزافزون منابع دانش با به‌کارگیری گروه‌های دارای ساختار پراکندگی ناهمگون در سازمان‌ها پرداخته‌اند که مربوط است به گروه‌های مجازی گوناگون از لحاظ موقعیت جغرافیایی، کارهای محوله، مدیران

1 . project-based learning

2 . expert teams

3 . teams of experts

گزارشگر و واحدهای تجاری. معمولاً یکجایی این تخصص‌ها مقرون به صرفه نخواهد بود؛ بنابراین، این گروه‌ها باید کارشان را به صورت الکترونیکی پیش برده و با استفاده از «محیط‌های کاری مجازی»^۱ به یکپارچه‌سازی نتایج کاری خود پردازند. در این بخش، چگونگی به‌کارگیری مؤثر محیط‌های کار مجازی توضیح داده شده و توصیه شده است که گروه‌ها باید «سامانه‌های حافظه گروهی پویا»^۲ را به کار گیرند. این کار آن‌ها را قادر می‌سازد تا اولاً با هوشمندی و استمرار، به راحتی دانش را از منابع اطلاعاتی استخراج نمایند؛ ثانیاً یکپارچگی دانش را در طول زمان حفظ کنند؛ ثالثاً هنگام جستجو و بازیابی، الگوها را با یکدیگر تطبیق دهند.

در فصل هشتم با عنوان «شبکه‌های الکترونیکی دانش: ساختارها و فرآیندها» سامر فرج، مالی مک‌لور واسکو و استیون ال. جانسون با گونه ویژه‌ای از جوامع مجازی به نام «شبکه‌های الکترونیکی دانش»^۳ سر و کار دارند. ما این شبکه‌ها را کنکاش‌های برخط^۴ و گذرا از حد و مرزهای سازمانی تعریف می‌کنیم. شبکه‌های الکترونیکی دانش، سامانه‌های عملکردی آزادی هستند که حضور مجازی داشته، دارای ساختار «خودسازمان‌ده»^۵ بوده و بر موضوع یا حرفه‌ای مشترک متمرکز می‌باشند. گروه‌های خبری یوزنت^۶ و گروه‌های کنکاش سازمانی نمونه‌هایی از شبکه‌های الکترونیکی دانش هستند. اعضای این گروه‌ها از طریق فناوری‌های غیرهمزمان جهت همکاری گرد هم می‌آیند و مانند دستورالعمل‌های فنی و کالاهای ویژه به مبادله اطلاعات می‌پردازند. این مبادلات معمولاً به جای مستندسازی از طریق مکالمه و گفتگو انجام می‌گیرند.

سرانجام، در فصل نهم با عنوان «همیاری ویژه میان‌سازمانی: تضمینی برای متعادل‌سازی اشتراک و حفظ دانش» یانگسوک کیم، سیرکا جارونیا و آن ماچرزاک به تشریح اهمیت مهار کردن کشاکش میان اشتراک دانش و حفظ دانش در همیاری ویژه میان‌سازمانی پرداخته‌اند که برای عملکردهای مشترک میان‌سازمانی و یادگیری بلندمدت ضروری است. از آنجا که همیاری‌های مجازی میان‌سازمانی بسیار ناپایدارند و نظارت

-
- 1 . virtual workspaces
 - 2 . dynamic team memory systems
 - 3 . electronic knowledge networks (EKNs)
 - 4 . online
 - 5 . self-organizing
 - 6 . USENET

بر آن‌ها مشکل است، پیش‌تر باید تضمین‌هایی برای آن‌ها تدارک دید تا بتوان کشاکش میان اشتراک مؤثر دانش و نشت احتمالی اسرار شرکتی را مهار نمود. صاحب‌نظران معتقدند که این تضمین‌ها باید بر پایه پنداشت‌های روابط پایدار و سلسله‌مراتبی میان-سازمانی ایجاد شود.

پیرامون ترجمه این اثر نیز نکاتی را باید به عرض برسانیم؛ از آنجا که ساختار این کتاب مقاله‌ای است و برخی اسامی و واژگان تخصصی بسامد بالایی در تمامی مقالات دارند، تنها در نخستین نوبت معادل انگلیسی آن‌ها را پانویسی نموده‌ایم؛ البته اسامی نویسندگان مقالات ممکن است در مقالاتی قبل از مقاله ایشان نیز آمده باشد. به علاوه، برای واژگان تخصصی در حد امکان از معادل‌های مصوب فرهنگستان زبان و ادب فارسی استفاده شده است؛ در صورت نامأنوس بودن برخی از آن‌ها، از خوانندگان فرهیخته خود خواهش می‌کنیم که به پاورقی مراجعه نمایند. در این پژوهش، از کمک‌های ارزشمند دوست عزیزمان جناب آقای یاسر تیموری بهره بردیم که صمیمانه از ایشان متشکریم. رهنمودها و همیاری‌های ایشان در ترجمه این کتاب به عنوان مترجمی باتجربه در حوزه مدیریت دانش بسیار شایگان بود. سرانجام، از خانواده خود سپاس‌گزاریم که به ما دلگرمی بخشیدند و اهمیت صرف وقت از سوی ما برای تکمیل این مجموعه را درک نمودند. در پایان از شما خواننده گرامی تقاضا می‌کنیم در صورت مشاهده هرگونه کاستی اینجانب را از طریق (aliteraturist@yahoo.com) مطلع فرمایید.

التماس دعا

مهدی شفیعیان

۹۱/۱/۳۰

بخش اول

نقش سامانه های مدیریت دانش در سازمان ها



آماده‌سازی دانش در یک دنیای یو - گی - اوه!

یونگجین یو^۱

چکیده

در اقتصاد فراصنعتی (اقتصاد تجربی)، دیگر صرفاً بهتر و ارزان‌تر توزیع کردن مرسولات پستی موفقیت را در بازار تضمین نمی‌کند. شرکت‌ها برای در اختیار گذاشتن تجارب منحصر به فرد، مؤثر و چندلایه به مشتریان می‌باید به دنبال یافتن راهی باشند. این مسئله مستلزم آن است که (۱) شرکت‌ها توجه خود را از اسامی به افعال معطوف سازند؛ (۲) به اهداف چندگانه محصولات بپردازند؛ (۳) اهمیت روابط و همکاری متقابل در میان منابع مختلف را بازشناسند و (۴) سرسختانه مشتری‌مدار باشند. این تغییرات احتمال دارد بسیاری از عادات نهادینه شده مدیریتی را که در پاسخ به چالش‌های اقتصاد صنعتی به وجود آمده است به چالش بکشد. رویکردهای مدیریتی دانش‌سستی، در قالب سیاست مدون و مجموعه‌ای از تجارب کاری که در زمینه عادات نهادینه شده مدیریتی به تدریج کسب شده‌اند، احتمال دارد که برای حمایت شرکت‌ها برای تخصیص تجارب چندلایه و منحصر به فرد به مشتریان کافی نباشد. با کمک گرفتن از کار میدانی فرانک ا. گری^۲ درباره شیوه برنامه‌ریزی و یک شرکت برنامه‌ریز پیش‌تاز به نام ایدیو^۳، طرح همکاری متقابلی را به‌عنوان راهی در زمینه پیشرفت شیوه مدیریت دانش و تحقیق در اقتصاد تجربی پیشنهاد می‌کنیم.

کلیدواژگان: دانش، طراحی، تجربه، اقتصاد تجربی، طرح همکاری متقابل، نوآوری.

1 . Youngjin Yoo
2 . Frank O. Gehry
3 . IDEO

نمونه

تابستان سال ۲۰۰۴، در خلال سفرم به هنگ‌کنگ به همراه خانواده، دو پسر را به یک بازارچه خیابانی بردم؛ جایی که محصولات متنوعی را می‌شد در آن یافت. آن‌ها به دنبال نسخه آسیایی کارت‌های «یو - گی - اوه»^۱، کارت خرید و فروش مورد علاقه - شان در آن زمان، می‌گشتند. از خوش‌شانسی‌شان، یکی از نادرترین کارت‌ها را در یک فروشگاه محلی یافتند. کمی بعد از طریق سازنده اصلی کارت‌های یو - گی - اوه! متوجه شدند که آن کارت‌ها اصل نیستند. به محض اینکه به آپارتمانمان برگشتیم، پسر کوچک‌ترم با هیجان به سمت اتاقش دوید و یک دسته از کارت‌ها را باز کرد. ظرف مدت چند دقیقه، در حالی که خیلی ناراحت بود و همه کارت‌هایی را که خریده بود دور می‌ریخت، گفت: «این‌ها اصل نیستند!» من کمی از اینکه به چه سرعتی پسر اصلی (یا فرع) بودن کارت‌ها را تشخیص داده بود متعجب شده بودم و از او پرسیدم که چطور متوجه شده است. با این همه، برای من کارت‌ها درست به خوبی نمونه اصلی‌شان بودند که برای پسر از کشور خودمان خریده بودم. پسر مجموعه‌ای از اعداد ریز را که در گوشه سمت چپ پایین کارت چاپ شده بود به من نشان داد. طبق گفته او، اگر وی ترکیب درستی از اعداد را تایپ می‌کرد، می‌توانست قفل هیولای نیرومند مخفی «یکی از کاراکترهای اصلی در بازی یو - گی - اوه» را در بسته «نیتندو گیم‌بوی»^۱ باز کند. این هیولاهای پنهان زمانی که برای اولین بار این بسته بازی ویدئویی عرضه شد، برای عموم شناخته شده نبودند؛ اما از زمانی که این شرکت یک مجموعه برنامه‌های تلویزیونی یا فیلم را معرفی کرد که هیولاهای مشخصی را برجسته می‌ساختند، یک دسته کارت‌های جدید با کارت‌های مشخصی معرفی شدند که قفل این هیولاها را در گیم‌بوی می‌شکستند. همچنان که پسر هشت ساله‌ام قوانین این بازی را توضیح می‌داد و علت اهمیت جمع‌آوری این هیولاهای نیرومند در دسته کارت‌های بازی‌اش را می‌گفت، من به پیچیدگی و چندوجهی بودن ماهیت یو - گی - اوه پی بردم. این کارت‌ها فقط کارت بازی نیستند؛ فقط بازی‌های ویدئویی نیستند. تجارب حاصل از تماشای نمایش تلویزیونی روزانه، بازی با بازی ویدئویی گیم‌بوی، نبرد تن به تن با استفاده از دسته‌های کارت و گرفتن و ذخیره‌سازی صفحات جدید اینترنتی درباره

1 . Nintendo Gameboy

نحوه طی مراحل بازی، همه با هم مرتبط بودند. در باطن موفقیت تجاری یو - گی - اوه، توانایی این شرکت در به حرکت درآوردن و ترکیب منابع مختلف دانش بود که در دست جوامع ناهمگون قرار داشت تا به طراحی و در اختیار گذاشتن تجارب به چنین شکل چندلایه و منحصربه‌فردی بینجامد.

مدیریت دانش در مخصصه

طی دهه گذشته، رشته مدیریت دانش هم در تحقیقات علمی و هم در شیوه‌های مدیریت به عنوان شاخه‌ای مهم شکل گرفته است. یافتن سازمان‌های - چه کوچک، چه بزرگ - متشکل از گروهی از افراد و دارای دستگاه‌هایی به منظور پشتیبانی از فعالیت‌های گوناگون تحت پوشش مدیریت دانش دشوار نیست. شهرت و اعتبار مدیریت دانش پا را از سازمان‌های سنتی انتفاعی فراتر گذاشته است و به سطوح مختلف سازمان‌های دولتی (از جمله ناسا، ارتش ایالات متحده آمریکا، بانک فدرال آمریکا و دولت‌های ایالتی)، نهادهای بین‌المللی (بانک جهانی و سازمان ملل متحد) یا سازمان‌های کوچک‌تر غیرانتفاعی، نظیر مؤسسات اجتماعی، رسیده است. با بازتاب اهمیت فزاینده شیوه مدیریت دانش در سازمان‌ها، مجموعه فراوانی از تحقیقات علمی درباره جنبه‌های مختلف مدیریت دانش به وجود آمده است که در رأس آن می‌توان به مجلات علمی نظیر *فصل‌نامه سامانه‌های مدیریت اطلاعات*، *علم سازمانی و رفتار سازمانی* و *رویه تصمیم‌گیری انسان* اشاره نمود.

علی‌رغم علاقه مستمر پژوهشگران و متخصصان به مدیریت دانش، این علم هنوز برای مدیران اجرایی ارشدی که ذهنشان از واژگانی مبهم پر شده است، ناشناخته باقی مانده است و اغلب - در بهترین شرایط - به عنوان فعالیتی حاشیه‌ای و فرعی با آن برخورد می‌شود یا به عنوان نظریات علمی غیرمرتبط، کاملاً در پشت درهای هیئت مدیره رها می‌شود. بنا به تجارب من از کار کردن با شرکت‌ها، حتی به زبان آوردن واژه «مدیریت دانش» نیز اغلب برای بسیاری از مدیران اجرایی ارشد باعث تحقیر می‌شود؛ اگرچه آن‌ها به طور هیجان‌انگیزی پذیرای همین عقاید قبل از پیدایش مدیریت دانش - مادامی که به این نام خوانده نمی‌شد - بوده‌اند. چه چیز باعث چنین عدم توافقی شده است؟

در این فصل به مباحثه در خصوص مفاهیم ابتدایی مدیریت دانش که به درد حل و فصل مشکلات اقتصاد تجربی نمی‌خورند، می‌پردازیم. در حالی که از تلاش‌های اولیه به شرکت‌ها کمک می‌کرد تا در هزینه‌ها صرفه‌جویی کرده، کارایی و قابلیت را بهبود بخشند - که البته از امتیازات مهم در مدیریت در خلال اقتصاد صنعتی محسوب می‌شد - باعث شکست آن‌ها در مهیا ساختن الهامات و ایده‌های نوین برای مدیریت در اقتصاد تجربی شد، همانند دنیای یو - گی - اوه! در نتیجه، نفس اقدامات مدیریت دانش بر اساس این دسته از مفاهیم اولیه، از امکان بالقوه خود تبعیت نکرده است؛ امکان بالقوه و آرمانی ایجاد سازمانی که در آن دانش به آسانی و بدون محدودیت از یک گوشه سازمان به گوشه‌ای دیگر منتقل شود تا در نهایت محصولاتی نو و جدید ایجاد شود و همچنین راه‌حلی‌هایی ایجاد کند که تجارب منحصربه‌فرد و قانع‌کننده‌ای را به مشتریان منتقل سازند. در آنچه در پی آمده است، از مشخصه‌های اصلی چالش‌های مدیریت دانش در اقتصاد تجربی بحث کرده‌ایم و در پی آن مباحثه مختصری درباره تکامل تاریخی مدیریت دانش آمده است، سپس دو توصیف ارائه کرده‌ایم که مشخصه‌های کلیدی مدیریت دانش در اقتصاد تجربی را به روشنی بیان می‌کنند. این دو توصیف برگرفته از کار عملی نویسنده مقاله حاضر، درباره شیوه‌های کاری یکی از خلاق‌ترین شرکت‌های طراحی محصول «ایدیو» و شخص فرانک آ. گری است که معماری با شهرتی جهانی است. با کمک گرفتن از مشاهدات حاصل از این دو شرکت، این مقاله را با این پیشنهاد به پایان رساندم که طرح همکاری متقابل می‌تواند به عنوان روشی پیش‌برنده در رشته مدیریت دانش در اقتصاد تجربی باشد.

چالش‌هایی در اقتصاد تجربی

افول اقتصاد صنعتی و پیدایش اقتصاد فراصنعتی از سوی بسیاری از نویسندگان پیش‌بینی شده و به طور قابل ملاحظه‌ای از آن بحث و گفتگو شده است (بل، ۱۹۷۳؛ گیدنز، ۱۹۹۰؛ پاین و گیلمر، ۱۹۹۹؛ زوباف و مکسمین، ۲۰۰۲).^۱ البته نمی‌خواهیم آن‌ها را دوباره در اینجا مطرح کنیم؛ بلکه می‌خواهیم به توصیف چندین تغییر اساسی در اقتصاد پردازیم که کاربرد مهمی در چگونگی مدیریت دانش سازمان‌ها دارند.

1 . Bell; Giddens; Pine and Gilmore; Zuboff and Maxmin

نخست، یک تغییر اساسی که معرف اقتصاد تجربی است، تغییر از «محصولات» به «تجارب» به عنوان منبع اصلی ارزش‌زایی است. در رابطه با مثال یو - گی - اوه، آنچه محصول را متمایز می‌سازد فقط مشخصه‌های فیزیکی و مواد آن نیست، بلکه اینکه چطور محصول برای خلق تجاربی منحصره‌فرد استفاده می‌شود نیز اهمیت دارد. اخیراً، واژه «تجربه» به طور گسترده‌ای مورد استفاده قرار گرفته تا موفقیت شرکت‌های نوآوری نظیر استارباکس^۱ یا اپل^۲ را شرح دهد. این واژه اغلب در زمینه طراحی محصول، هویت شرکت و نام‌گذاری تجاری استفاده می‌شود. در نتیجه، تأکید بر تجربه اغلب منجر به بحث و بررسی جنبه‌های زیبایی‌شناسی طراحی محصول یا هویت شرکت می‌گردد. اگرچه این‌ها از عناصر ضروری و مهم تغییر محصول به سوی تجارب هستند، در آشکار کردن تغییر بسیار عمیق‌تری که می‌بایست در شیوه مدیریت رخ می‌داد، شکست خوردند، در حالی که این تغییر عمیق در پذیرش بی‌چون و چرای ایده تجارب ضروری بود. به قول فیلسوف، جان دیویی،^۳ (۱۹۳۴): «تجربه مدام رخ می‌دهد، چرا که تعامل میان موجود زنده و شرایط پیرامون آن در رویه زندگی دخالت دارد» (ص ۳۵). بنابراین، تجارب در قالب تعامل میان یک فرد و محصولات قابل درک است. تجربه پیامد اقدامی است که از سوی فرد با قصدی به سمت هدف (اهداف) انجام می‌شود. به معنای دقیق کلمه، تغییر از محصولات به تجارب نیازمند تأکید بر فعالیت‌های موجود در فعل است تا تأکید بر کارها در قالب اسم آن‌ها و شیوه مدیریتی دقیقاً بر این امر متمرکز است (سیئرا،^۴ ۱۹۹۶ ویک،^۵ ۱۹۹۸؛ یو، بُلند و لیتینن،^۶ ۲۰۰۶).

نظریه و شیوه مدیریتی نهادینه شده از اسامی چیزهای کامل شده و تمام و کمال مملو است، درحالی‌که باید مملو از افعالی باشد که فرآیندها و فعالیت‌های کاری را موشکافی می‌کنند. در اقتصاد صنعتی، هدف اولیه سازمان‌ها تولید هرچه بهتر و کم‌هزینه‌تر محصولات در مقایسه با رقبایشان بود (پُرتِر،^۷ ۱۹۸۰). برخلاف آن، در

-
- 1 . Starbucks
 - 2 . Apple
 - 3 . John Dewey
 - 4 . Ciborra
 - 5 . Weick
 - 6 . Boland and Lyytinen
 - 7 . Porter

اقتصاد تجربی، مسئله اصلی داشتن محصولی بهتر نیست؛ بلکه هدف ایجاد تجاری مؤثر و منحصربه‌فرد با به‌کارگیری محصولات است. بنابراین، آنچه سازمان‌ها ارائه می‌کنند نباید محصولی به عنوان کالای نهایی باشد؛ بلکه باید کالایی خریدنی یا «امکانات عملی آن محصول» باشد (گیسون^۱، ۱۹۸۶). در چنین مواردی، آنچه شرکت‌ها بر آن متمرکز می‌شوند فقط خود محصولات نیست، بلکه آنچه مشتریان قصد دارند با آن محصولات انجام بدهند نیز هست. بنابراین تجربه چیزی نیست که جلوتر از زمان طراحی شود و در اختیار مشتریان قرار بگیرد. در عوض، این تجربه از تعاملات بین محصولات و مشتریان پدیدار می‌شود (هسکت^۲، ۲۰۰۲). بدین تعبیر، زمانی که مدیریت بر تغییر از اسم به فعل متمرکز می‌شود، محصول به عنوان چیزی تکمیل شده و نهایی ارائه نمی‌شود. محصول سکوی فعالیت‌های بالقوه است. محصول از طریق عملکرد کاربران در فعالیتشان معنی می‌یابد.

دوم، تأکید بر افعال تلویحاً به مشخصه مهم دیگری از اقتصاد تجربی اشاره دارد. به عبارت دقیق‌تر، محصولات و خدمات دارای معانی چندجانبه هستند. از آنجا که تجربه چیزی است که از فعالیت‌های کاربران پدیدار می‌شود، پس خود یک محصول آکنده از معانی چندجانبه است. به طور مثال، دستگاه‌های قابل حمل پخش موسیقی رقمی^۳ نظیر آی‌پد آپل برای فعالیت‌های گوناگون در نظر گرفته شده‌اند (گوش دادن در هنگام راه رفتن، دویدن، رانندگی، استراحت و از این قبیل) که روی هم رفته تجربه موسیقی رقمی و همراه را می‌سازند. گاهی اوقات، آشکال جدیدی از فعالیت‌ها، مستقل از هدف اصلی شرکت پدیدار می‌شوند. آی‌پد و دیگر دستگاه‌های قابل حمل پخش موسیقی رقمی را که به توافق نامه آر‌اِس‌اِس (هم‌نشری برآستی ساده)^۴ ملحق شدند می‌توان به عنوان دستگاه تغییر زمان برای زمینه‌هایی که به گونه‌ای دیگر وابسته به زمان هستند، استفاده کرد که بدین وسیله محصولی کاملاً جدید به نام تاراوا^۵ تولید می‌شود. معانی چندجانبه نه فقط به سبب فعالیت‌های مختلف مرتبط با محصول پدید آمدند،

1 . Gibson

2 . Heskett

3 . digital

4 . RSS: Real Simple Syndication / Rich Site Summary

5 . podcast

بلکه زمینه‌های مختلفی که در آن‌ها، آن فعالیت‌ها در عمل اتفاق افتادند نیز مسبب بروزشان هستند. فعالیت یکسان (مثلاً رانندگی) با توجه به اینکه در جریان فعالیت‌ها چه زمانی انجام شده است، می‌تواند معانی متفاوتی داشته باشد (مثلاً، رانندگی در موقع عبور و مرور صبحگاهی یا رانندگی در اوقات فراغت آخر هفته در جاده بیرون از شهر). همچنین، فعالیتی یکسان می‌تواند بسته به شخص دیگری که در این فعالیت به همراه کاربران اصلی شرکت دارد، معانی مختلفی را برساند. به طور مثال، خرید می‌تواند کاملاً معانی متفاوتی به خود بگیرد؛ هنگامی که خریدار یک شخص تنها باشد، اوضاع کاملاً با هنگامی که خریدار یک زن جوان به همراه دو کودک نوپای پُرجنب و جوش باشد، متفاوت است. درک تفاوت‌های ظریف در معنا می‌تواند به نوآوری‌های مهم منجر شود؛ مثلاً، لباس تمیز را می‌توان به چند چیز مختلف تعبیر کرد که هر یک از آن‌ها به امکان نوآوری جدیدی اشاره دارند. برای بعضی از کاربران، این بدان معنی است که هیچ لکه و کثیفی وجود ندارد، اما برای دیگران، این به معنی بوی تازگی و نو بودن است و در عین حال برای عده‌ای دیگر به معنای لطافت پارچه است. برای صاحبان مشاغل پرکار، لباس‌های تمیز به معنی تیزبین بودن و آمادگی برای جلسات مهم است. درک درست معانی مختلف لباس‌های تمیز می‌تواند به شرکت‌ها در معرفی محصولات مختلف شوینده جدید کمک کند.

سوم، در اقتصاد تجربی ارزش روابط، ارزش دارایی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. از آنجا که کاربران بیشتر نگران تجارب هستند تا محصولات، توانایی شناسایی و اتصال به منابعی که برای تجارب نیاز ضروری هستند از مالکیت صرف منابع مهم‌تر شده است. برای مثال، درباره یو-گی-اوه، ارتباط صرف‌نظر از جنبه‌های مختلف تجربه تجارت کارت بازی بود که تجارب منحصر به فرد مربوط به آن را ایجاد کرد. به طور مشابه، کاربران اینترنت با داشتن صفحات اینترنتی که حاوی اطلاعات مفید است، پی به ارزش آن نمی‌برند؛ بلکه این ارزش را با توانایی اتصال به تارگاہ درمی‌یابند. رشد سریع فناوری شبکه و همگرایی رقمی (لیتین و یو، ۲۰۰۲) زیربنای اهمیت ارتباطات به عنوان یک موضوع اصلی در ارزش اقتصادی است. پیشرفت فناوری شبکه، سازمان‌ها و مصرف‌کنندگان را به طور یکسان قادر ساخته است تا به منابع دانشی که متعلق به آن‌ها نیست دسترسی یابند. علاوه بر این، منابع رقمی را می‌توان به راحتی از هم پاشیده،

تغییر داده و دوباره با سایر منابع رقمی ادغام کرد و بدین ترتیب امکان تجارب نو را فراهم ساخت. سازمان‌ها می‌توانند از طریق ایجاد ارتباط بین فعالیت‌ها و منابع دانشی که قبلاً از هم جدا شده‌اند ارزش جدیدی ایجاد کنند. بار دیگر باید گفت، آی‌پد آپل صرفاً به دلیل مهندسی و طراحی برتر صنعتی خود موفق نبوده است؛ بلکه این موفقیت را مدیون جمع‌آوری یکپارچه منابع مختلف (دستگاه‌های قابل حمل پخش موسیقی رقمی، نرم‌افزارهای میز کار^۱ و فروشگاه موسیقی رقمی ارزان و جامع) که قبلاً از هم جدا بوده‌اند نیز هست. در حقیقت، شرکت دیگری بسیاری از اجزای سخت‌افزاری کلیدی آی‌پد آپل از جمله تراشه‌های آوا^۲ را می‌سازد. بنابراین، کلید نوآوری‌های موفق، موفق، خیلی درباره در اختیار داشتن منابع دانش نیست، بلکه توانایی استفاده از تمام ارتباطات خود برای مصارف بی‌وقفه توسط کاربران است.

تغییر آخر اینکه، اقتصاد تجربی سرسختانه مشتری‌مدار شده است (پاین و گیلْمُر، ۱۹۹۹؛ زوباف و مکسمین، ۲۰۰۲). مفهوم بازار انبوه با محصولات استاندارد شده، به سرعت جای خود را به سفارشی‌سازی انبوه می‌دهد. امروزه شرکت‌هایی نظیر آی بی ام^۳، یو پی اس^۴ و جنرال الکتریک بر ترکیب محصولات با خدمات ارزشمند تأکید دارند تا بتوانند به جای عرضه محصولات برای حل مشکلات مشتریان، «راهکارهایی» همچون سامانه‌های خودکارسازی، شبکه‌های ارتباطات راه دور (مخابراتی) یا سامانه‌های پشتیبانی را به آن‌ها ارائه دهند. (فوت، گالبرایت، هپ، میلر، ۲۰۰۱؛ ساوَنی، بالاسوبرامانیان و کریشنن، ۲۰۰۴).^۵ بیش از پنجاه درصد از درآمد شرکت آی بی ام از واگذاری راهکارهای سفارشی تأمین می‌شود. اهمیت اساسی مشتریان در اقتصاد تجربی مستلزم دانش متمرکز، کل‌نگران و بسیار عمیق‌تر درباره هر یک از مشتریان است. به جای متمرکز شدن بر توانایی‌های شرکت و قابلیت‌های عملیاتی داخلی آن، شرکت‌ها باید بر مرتفع‌سازی نیازهای منحصربه‌فرد هر یک از مشتریان متمرکز شوند. این مسئله مستلزم جدایی اساسی از سازمان‌دهی منطق در دوره صنعتی است؛ زمانی که سازمان‌ها

-
- 1 . desktop
 - 2 . MP3
 - 3 . IBM
 - 4 . UPS

منبع تغذیه بدون وقفه

- 5 . Foote, Galbraith, Hope, and Miller; Sawhney, Balasubramanian, and Krishnan

تلاش می‌کردند تنوع را و متعاقب آن پیچیدگی محصول را، به حداقل برسانند تا بدین ترتیب قابلیت عملیاتی داخلی را به حداکثر برسانند. چالش مدیریتی مهمی که از این مشتری‌مداری بی‌وقفه پدید آمده است، تنش موجود بین منطق تنوع و منطق یکپارچگی است. سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که چگونه با حفظ هویت و یکپارچگی سازمان، جریان دائمی راهکارهای سفارشی شده را تداوم بخشیم (دیویس و برادی،^۱ ۲۰۰۰؛ یو، بلند و لیتینن، ۲۰۰۶).

این چهار مشخصه اقتصاد تجربی - یعنی تغییر از اسم به فعل، معانی چندجانبه محصولات، روابط مهم و تمرکز بر مشتری‌مداری - بنا نیست جامع و کامل باشند. در عوض، این ویژگی‌های اصلی هستند که کاربردهای چشم‌گیری برای فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها دارند. این ویژگی‌ها نیازمند نوعی از مدیریت دانش هستند که پیکربندی پویا و پیکربندی مجدد اشکال مختلف منابع دانشی را پشتیبانی می‌کنند که متعلق به جوامع معمول هستند. آن‌ها مستلزم شیوه‌های مدیریت دانشی هستند که به جای کاهش چشم‌اندازها، پذیرای چشم‌اندازهای مختلف است. این ویژگی‌ها همچنین مستلزم شیوه‌ها و سامانه‌های مدیریت دانشی هستند که به طور کلی از به اشتراک گذاشتن دانش چه در میان آن‌هایی که به جوامع دانش مشترک تعلق دارند و هویتشان را به اشتراک می‌گذارند و چه آن‌هایی که چنین هویتی را به اشتراک نمی‌گذارند، حمایت می‌کنند. گوناگونی تجارب محصولات در اقتصاد تجربی نشئت گرفته از تغییر استدلالی چشم‌اندازهای گوناگون از جوامع مختلف دانش و شیوه‌ها و سامانه‌های مدیریت دانشی است که برای حمایت از چنین استدلال و فرآیند دگرگونی لازم است (کارلایل،^۲ ۲۰۰۲). سرانجام، شیوه مدیریت دانش باید به مدیران اجازه بدهد تا تنش‌های موجود بین تنوع و یکپارچگی را مدیریت کنند. در بخش بعدی، رویکردهای موجود به مدیریت دانش و چگونگی شکست آن‌ها در مخاطب قرار دادن نیازهای موجود در اقتصاد تجربی را بازبینی کرده‌ایم.

1 . Davies and Brady

2 . Carlile

تاریخچه مختصری از مدیریت دانش

از آنجا که پیشینه مطالعاتی خوبی در رابطه با مدیریت دانش در دسترس است (علوی، ۲۰۰۰؛ علوی و لایتنر،^۱ ۲۰۰۱؛ شولتز^۲ و لایتنر، ۲۰۰۲)، در اینجا بر آن تمرکز نمی‌کنیم. در عوض، به دلیل ترس از متهم شدن به ساده‌نگری، می‌کوشیم تا یک شرح روایی از فراز و نشیب نسل‌های مختلف مدیریت دانش - آن‌گونه که در تحقیق و عمل منعکس شده - ارائه دهیم تا بدین طریق اشاره‌ای به محدودیت‌های ذاتی تلاش‌های اولیه در مدیریت دانش برای حل و فصل مشکلات پیچیده دانش در اقتصاد تجربی کرده باشیم.

یکی از نخستین پیشگامان مدیریت دانش ایکوجیرو نوناکا^۳ بود (نوناکا، ۱۹۹۱؛ نوناکا و تاکیوچی^۴، ۱۹۹۵). او در مقاله معتبری با عنوان «شرکت‌های خلاق دانش» در *تقدنامه بازرگانی هاروارد*^۵، به بحث و بررسی عملکرد برتر شرکت‌های ژاپنی در گذشته می‌پردازد که می‌تواند نتیجه توانایی آن‌ها در تغییر شکل دادن، انتقال و بازکاربرد دانش پنهان از فردی به فرد دیگر در یک شرکت باشد. او با کمک گرفتن از اثر پولانی (۱۹۶۶) نشان داد که دو نوع دانش وجود دارد: دانش آشکار و دانش پنهان. اگرچه تلاش برای جداسازی دانش آشکار و پنهان با نظریه اصلی پولانی مبنی بر اینکه دانش آشکار و پنهان دو بعد بنیادی دانش هستند مطابقت نداشت، ولیکن نظریه تغییر شکل دانش پنهان به دانش آشکار از طریق فرآیند تدوین به سرعت عمومیت پیدا کرد. بسیاری از شرکت‌ها منبع بزرگی از دانش را به مرحله اجرا گذاردند و مشاوران و فروشندگان فناوری اطلاعات به معرفی مجموعه متنوعی از ابزارهای مرتبط به این نیازها پرداختند. اغلب شیوه‌های مدیریت دانش شرکت‌ها نقش فناوری مرکزی قدرتمندی را برای آن منابع دانش ایفا می‌کردند، فناوری که کارمندان را تشویق می‌کرد تا بهترین شیوه‌ها را ثبت کرده، آن‌ها را از طریق این منابع با دیگران به اشتراک بگذارند (زاک،^۶ ۱۹۹۹).

1 . Alavi and Leidner

2 . Schultze

3 . Ikujiro Nonaka

4 . Takeuchi

5 . *Harvard Business Review*

6 . Zack

علاوه بر مفهوم مشکل‌آفرین دانش پنهان، راهکار تدوین مدیریت دانش چندین چالش دیگر را برای شرکت‌هایی که سعی در پیاده‌سازی این راهکار داشتند، ایجاد کرد. ابتدا، ایجاد تقاضا برای دانش از عرضه آن بسیار آسان‌تر بود. چندین شرکت پیش‌تاز، از جمله شرکت‌های مشاور که از پشتیبانان اصلی این رویکرد بودند، نسبت به ایجاد سامانه‌های محرک مختلفی واکنش نشان دادند که برای تشویق کارمندان به همکاری با این منبع دانش طراحی شده بودند. دوم اینکه، استفاده از سامانه‌های محرک نیرومند منجر به افزایش بیش از حد بار اطلاعاتی شد و کارمندان تلاش کردند تا با زحمت به اطلاعات باارزش و گران‌بهای دانشی پی ببرند که می‌توانست واقعاً آن‌ها را در حل و فصل مشکلاتشان یاری کند (هانسن و هاس،^۱ ۲۰۰۱). سوم اینکه، رویکرد تدوین به طور پیوسته بر استفاده از اسم به جای فعل تأکید دارد، چرا که این رویکرد بر چیزهایی متمرکز می‌شود که در این منبع دانش ذخیره شده‌اند. در آخر، از آنجا که رویکرد تدوین بر استفاده مجدد دانش موجود تأکید دارد (مارکوس،^۲ ۲۰۰۱)، برای شرایطی که دانش جدید می‌باید ایجاد شود، متناسب نیست (هانسن، تُریا و تیرنی^۳، ۱۹۹۹؛ یو و تُری^۴، ۲۰۰۲).

با کمک جامعه‌شناسی دانش و نظریه عملی، گروهی از متخصصان طبیعت اجتماعی دانش را ذکر کرده‌اند (برون و دوگوید، ۱۹۹۱؛ لیو و ونگر، ۱۹۹۱؛^۵ ونگر، ۱۹۹۸). آن‌ها متذکر شده‌اند که دانش در اختیار یک جامعه فعالیت^۶ است و بنابراین، شرکت‌ها می‌باید این جامعه‌های فعالیت را حمایت کرده، زیر بال خود بگیرند تا منابع دانش در سازمان‌ها قوی شوند. شرح وقایع، نمودگرهای مرزی^۷ و مرزپیماها^۸ اغلب به عنوان ساز و کارهای کلیدی برای به اشتراک گذاری دانش و انتقال آن در سازمان‌ها شناخته شده‌اند. آن‌ها بر اهمیت هویت، زبان و شیوه‌های کاری به عنوان عناصر ضروری به اشتراک گذاری دانش تأکید دارند. تقریباً هنگامی که شرکت‌ها به سبب شناسایی محدودیت‌هایشان کم‌کم تمایلشان را به رویکردهای مدیریت دانش تدوین از

-
- 1 . Hansen and Haas
 - 2 . Markus
 - 3 . Nohria and Tierney
 - 4 . Torrey
 - 5 . Brown and Duguid; Lave and Wenger
 - 6 . community of practice
 - 7 . boundary objects
 - 8 . boundary spanners

دست دادند، مفهوم جامعه‌های فعالیت به عنوان شیوه‌ای نوین از مدیریت دانش، جانی تازه به فعالیت‌های مدیریت دانش در شرکت‌ها داد. همان شرکت‌های مشاور که از ترکیب مراکز دانش^۱ و تدوین دانش به عنوان راه‌حل‌های مدیریت دانش طرفداری می‌کردند، کم‌کم به معرفی راه‌حل‌های نوین مدیریت دانش با مفهوم جامعه‌های فعالیت مجازی پرداختند. جامعه‌های فعالیت مجازی اغلب از طریق برقراری ارتباط میان کارکنانی ایجاد می‌شوند که علایق مشابهی را از طریق آشکال مختلف ابزارهای ارتباط الکترونیکی نظیر درگاه‌ها^۲ و شبکه‌های داخلی به اشتراک می‌گذارند. این رویکرد جدید به مدیریت دانش که بر جامعه‌های فعالیت متمرکز شده است، بسیاری از محدودیت‌های رویکردهای تدوین به مدیریت دانش را از میان برداشته است. با این حال، تأکید ذاتی چنین رویکردهایی بر جوامع به عنوان تمرکز اصلی مدیریت دانش، کارآمدی آن را برای شرکت‌هایی که باید محصولات و خدمات جدیدی طراحی و عرضه نمایند که بازتابنده نیازهای نوظهور اقتصاد تجربی باشد، محدود کرده است.

یک تشخیص درست به همراه یک جامعه کانونی می‌تواند یادگیری و به اشتراک گذاری دانش در یک جامعه را تسهیل کند. جامعه‌های فعالیت توانمند را می‌توان موانع بالقوه‌ای دانست برای ایجاد محصولاتی که آکنده از معانی چندجانبه هستند و می‌توانند تجارب منحصر به فرد و پویایی برای مشتری مهیا سازند. این در حالی است که هماهنگ‌سازی و به اشتراک گذاری دانش و تخصص در آن سوی مرزهای این جوامع که زبان، هنجارها و قوانین هر جامعه‌ای را تعبیر می‌کنند، سخت‌تر خواهد بود. افزون بر این، جامعه‌های فعالیت اغلب کانون توجه داخلی را توسعه می‌دهند و این مسئله درک این موضوع را که مشتریان به راستی از شرکت چه می‌خواهند برای اعضا سخت می‌کند (زوباف و مکسمین، ۲۰۰۲). آنچه در اینجا ضروری است شیوه‌های مدیریت دانش است - ترکیبی از ابزارها، روش‌ها و نگرش‌ها - که امکان کشف نیازهای منحصر به فرد مشتریان را برای سازمان‌ها فراهم ساخته و راه‌حل‌هایی ارائه می‌کنند که این نیازها را از طریق بسیج منابع دانشی جامعه‌های فعالیت گوناگون مرتفع می‌سازند. بنابراین، این ابزارها و روش‌ها که چنین کارکردهای مدیریت دانشی را حمایت می‌کنند نباید درصدد

1 . knowledge repositories

2 . portals

کاهش چشم‌اندازهای اغلب متناقض و چندجانبه جوامع مختلف به چارچوبی واحد باشند. در عوض، این ابزارها و روش‌های جدید باید به ظاهرسازی چنین تفاوت‌هایی در چشم‌اندازها بپردازند و به طور منطقی آن‌ها را تغییر شکل دهند تا تجارب و محصولات منحصربه‌فردی را طراحی و ارائه نمایند که سرشار از معانی چندجانبه باشند. بدین تعبیر، سازمان‌هایی که دارای شیوه‌های مدیریت دانش جدید هستند، همیشه در حال طراحی هستند؛ طراحی راهکارهای جدید برای مشتریان و طراحی پیکربندی‌های منابع دانشی که برای ارائه این راهکارها ضروری است. این دو طرح از یکدیگر جدا نیستند؛ بلکه به طور متقابلی سازنده هستند. فرآیندهای متقابل و پویایی که این دو جنبه طراحی را به هم مرتبط می‌سازند، ماهیت شیوه مدیریت دانش جدیدی هستند که برای اقتصاد تجربی پیشنهاد می‌کنیم.

در بخش بعدی، به شرح نقش دو شرکتی خواهیم پرداخت که چنین شیوه‌های مدیریت دانشی را دنبال می‌کنند. نخست شرح کوتاهی از شرکت ایدو آمده است؛ یک شرکت پیشرو از طراحان صنعتی که به سبب محصولات نوآورانه خود نظیر نخستین نمونه از «موشواره‌های آپل»^۱ و «پالم‌پایلوت وی»^۲ و همچنین فرآیندها و فرهنگ مدیریت نوآورانه شناخته شده است (کلی و لیتمن،^۳ ۲۰۰۱). به تازگی، شرکت ایدو با استفاده از همان روش‌ها و اصولی که خود برای طراحی محصول استفاده می‌کند، به یاری مشتریان در تلاش‌هایشان برای بهبود نوآوری شتافته است (کافلن و پرگکُف،^۴ ۲۰۰۴). اینجانب به مدت بیش از یک سال به پیگیری پراکنده طرح‌های مدیران ارشد شرکتی پرداختم که شیوه طراحی سازمانی، بازدیدکنندگان تارگه و آزمایش اطلاعات آرشیوی را هدایت می‌کردند و این امر از طریق گفتگوهای مستمر با این مدیران حاصل شد. در اینجا به گزارش چگونگی همکاری آن‌ها با بیمارستان‌های بزرگی می‌پردازم که برای ارائه خدمات بهتر به بیماران تلاش می‌کنند انرژی خود را مجدداً متمرکز سازند.

شرح دوم مربوط به «شرکای گری»^۵ است، یک شرکت معماری پیشرو با مسئولیت محدود که به سبب طرح‌های قابل توجه طراح اصلی آن، یعنی فرانک ا. گری، معروف

-
- 1 . Apple Mouse
 - 2 . PalmPilot V
 - 3 . Kelley and Littman
 - 4 . Coughlan and Prokokopoff
 - 5 . Gehry Partners

است؛ این طرح‌ها شامل موزه گوگنهایم^۱ در بیلپائو اسپانیا، ساختمان پیتربی. لوئیس در دانشگاه کیس وسترن ریزرو^۲ در کلیولند اوهایو و تالار کنسرت والت دیزنی در لوس‌آنجلس می‌شوند. من به مدت چهار سال مطالعه شیوه طراحی فرانک گری را مطالعه کرده‌ام و به رديابى نوآوری در ساخت و ساز و مهندسی او در ارتباط با طرح‌های ساختمانی منحصربه‌فردش پرداخته‌ام که از بازنمایی‌های رقمی سه‌بعدی در طراحی و ساخت و ساز بهره برده‌اند. در اینجا شرح خواهیم داد که گری و همکارانش به منظور دستیابی به اهداف خود چگونه منابع دانش را برای هر طرح به طور متفاوت بسیج کردند؛ یعنی ساخت بنایی که تجربیات منحصربه‌فردی را برای بینندگان و ساکنان آن فراهم می‌کند.

دو شرح کوتاه

شرکت ایدیو: از اندام‌ها تا سیر بیماران

ایدیو شرکت طراحی پیشرویی است که به سبب شیوه‌های نوآورانه طرح تولید و همچنین طراحی نوآورانه شناخته شده است (کلی و لیتمن، ۲۰۰۱). به تازگی، شرکت ایدیو با استفاده از روش‌های طراحی تولید، نمایندگان خود را در طراحی سازمانی کمک کرده است. به گفته پیتربی کافلن و ایلیا پرگکئف که شیوه طراحی سازمانی برای نوآوری در شرکت را هدایت می‌کنند، زمانی که ایدیو برای اولین بار متوجه شد برخی از نمایندگان به دلیل طراحی سازمانی بی‌اثر آنان قادر نیستند به نحو احسن از محصولاتی که ایدیو در طراحی‌شان به آن‌ها کمک کرده استفاده کنند، این شرکت علاقه‌مند شد که به نمایندگان خود در سازمان‌دهی برای نوآوری کمک کند (مصاحبه، چهارم اکتبر، ۲۰۰۲). هنگامی که شرکت ایدیو محصولات جدیدی طراحی می‌کند، توجه خود را بیشتر از خود محصول به تجربه مشتری از محصول اختصاص می‌دهد. آن‌ها دریافتند که نمایندگانشان به دلیل مشکلات کارکردی در سازمان‌های خود اغلب موفق به ارائه چنین تجربیاتی نخواهند بود. تجارب مشتریان عبارتند از: عناصر فیزیکی، ادراکی، احساسی و اجتماعی؛ ارائه مؤثر چنین تجارب کلی از سوی مشتری نیازمند یک

1 . Guggenheim Museum

2 . Case Western Reserve University

رویکرد چندرشته‌ای است. کافلن و پرگکُپف دریافتند که به دلیل کیفیت ساختار نمایندگان سازمان، برای بسیاری از آن‌ها ارائه تجربیات مشتری با چنین چشم‌انداز جامعی، دشوار می‌نماید.

فرآیند طراحی شرکت ایدیو «شیرجه عمیق» نامیده می‌شود که شامل ابزارها و روش‌های مختلفی است و از میان آن‌ها می‌توان به مشاهدات احساسی، تبادل اندیشه‌ها، الگوسازی سریع، تجسم و روایات اشاره کرد (شرکت ایدیو، ۲۰۰۱؛ کلی و لیتمن، ۲۰۰۱). این ابزار متشکل از چند مرحله تکراری است که شامل درک، نظارت، تلفیق، تجسم، وقوف، ارزیابی، تصحیح و ارتباط است. این روش‌های طراحی بدین منظور شکل گرفتند که بر روی تجارب مشتری تمرکز کنند و منابع دانش لازم را برای ارائه چنین تجاربی شناسایی کنند.

به تازگی، شرکت ایدیو شروع به گسترش کاربرد این روش‌ها و ابزارها به نمایندگان خود، به خصوص، در صنعت مراقبت‌های بهداشتی کرده است تا به آن‌ها در یافتن راه‌هایی کمک کند که از آن طرق بتوانند منابع دانش مختلف را بسیج کنند و به نیازهای منحصربه‌فرد و پویای بیماران رسیدگی کنند. چنین طرحی شامل کارگاه‌های آموزشی فشرده چندروزه با به‌کارگیری فرآیند «شیرجه عمیق»^۱ و با حضور سهام‌داران اصلی سازمان و کارکنان ارشد (پرستاران، پزشکان و کارمندان اداری سازمان‌های درمانی) است. بیمارستان‌های سنتی بر اساس تخصص‌های پزشکی که اساساً مطابق با اندام‌های انسانی هستند، سازمان‌دهی شده‌اند. با این حال، خود بیمار تنها چیزی است که نمی‌توان در هیچ‌جای این طرح سازمانی یافت. درست همان‌طور که شیوه‌های طراحی تولید با تجارب مشتری آغاز می‌شود و به پایان می‌رسد، رویکرد ایدیو نیز در خصوص مشکلات بیمارستان با تجارب بیمار شروع می‌شود و به پایان می‌رسد.

این فرآیند با شرکت‌کنندگان کارگاه آموزشی آغاز می‌شود که درباره فرصت‌ها، چالش‌ها و مسائل شناخته شده نظر می‌دهند. این ایده‌ها بر اساس آنچه خودشان آن را «نقشه سیر بیمار»^۲ می‌نامند، سازمان یافته شده‌اند. این نقشه، تجربه بیمار را (از دیدگاه او) از ابتدای ورود به بیمارستان برای انجام فرآیندهای کلیدی، به همراه بسیاری نقاط

1 . Deep Dive

2 . Patient Journey Map

تماس با بخش‌های تخصصی مختلف در بیمارستان، نشان می‌دهد. این نقشه عوامل دیگری را که به نحوی در این سیر شرکت دارند نیز شناسایی می‌کند؛ مثل خانواده و دوستان بیماران که تجربیاتشان به طور قابل توجهی تجارب بیمار را تحت تأثیر قرار می‌دهد. پس از طراحی این نقشه سیر بیماران، شرکت‌کنندگان شیرجه عمیق خود را کاملاً وارد مرحله عملکرد سازمانی می‌کنند که این امر از طریق پیگیری سیر بیماران با مشاهدات احساسی انجام می‌شود و در نتیجه آن این شرکت‌کنندگان امیدوارند که تصورات پنهان و تعصبات به کار رفته در کار روزمره سازمانی و در واسط‌های سراسر مراکز مختلف عملکردی آشکار شوند. در مرحله بعدی، شرکت‌کنندگان کارگاه آموزشی مشاهدات و ایده‌هایی را که در مراحل قبلی پدید آمده است با هم تلفیق می‌کنند و از آن‌ها به عنوان راهنمایی منطقی استفاده می‌نمایند تا نقش‌ها، روابط، برهم‌کنش‌ها، امکانات و دست‌ساخت‌های فناوری را طراحی کنند. با تلفیق الگوسازی سریع، تجسم و ایفای نقش، آن‌ها آینده‌ای خیالی را با شرایطی ملموس «روایت می‌کنند». آن‌ها این اندیشه‌های طراحی را با امتحانشان در صحنه واقعی آزمایش می‌کنند و از بازخورد چنین آزمایش‌هایی استفاده می‌کنند تا به اصلاح این طرح ادامه دهند. می‌توان از رویکرد آن‌ها مشاهدات بسیاری را درباره مدیریت دانش دریافت کرد.

ابتدا، شرکت ایدو به نمایندگان کمک می‌کند تا توجهشان را کاملاً بر روی هدف حضورشان که مهیا کردن خدمات برای مشتریان است، متمرکز کنند. درباره مراقبت‌های درمانی، این تجربه بیماران است که آن‌ها مورد توجه نمایندگانشان قرار می‌دهند. استفاده آن‌ها از ابزار مفهومی نظیر سیر بیمار مثال خوبی است. این رویکرد «مشتری-تجربه-مداری»^۱ در طراحی، اعضای سازمان را قادر می‌سازد تا نقش‌ها و ارتباط میان عملکردهای مختلف را دوباره ارزیابی کنند و آن‌ها را تشویق می‌کند تا راه‌های جدیدی از پیکربندی تعاملات را به منظور ایجاد یک سیر مشتری کاملاً عملکردی امتحان کنند. اغلب این رویکرد مستلزم طراحی نقش‌ها، روابط و ابزارهای جدیدی است تا به کمک آن، منابع دانش در ارائه یک تجربه جامع به مشتری بسیج شوند. فرآیندها، هنجارها و قواعد سازمانی موجود که سابقاً برای حفظ دانش و مهارت‌های تخصصی استفاده می‌شد با قوانین، نقش‌ها و دست‌ساخت‌های جدیدی جایگزین یا تکمیل شده‌اند که

1. customer-experience-oriented approach

چشم‌اندازی مشتری‌مدار ارائه می‌کنند. در این معنا، چیزهایی که طراحی شده‌اند - نقش‌ها، روابط و ابزارها - اهداف نهایی تکمیل طراحی آن‌ها نیستند. در عوض، این دست‌ساخته‌ها به منظور شکل دادن به اقداماتی مشخص و ایجاد تعامل میان کاربران و اعضای جوامع مختلف طراحی شده‌اند. شرکت ایدیو دریافت که بازگرداندن تمرکز طراحی به بیماران به یک منبع مهم انرژی عاطفی برای کسانی که با آن‌ها کار می‌کنند، تبدیل می‌شود. اگرچه افرادی که در بیمارستان کار می‌کنند به سبب «ازهم‌پاشیدگی» سامانه و احساس بی‌اعتمادی که دارند اغلب مأیوس هستند، ولی آن‌ها همچنان به دلیل علائق شخصی و حرفه‌ای خود به بیماران که رسماً در کار قسمت‌بندی شده و بسیار تخصصی مراقبت‌های درمانی نهفته است، به کار در بیمارستان ادامه می‌دهند. به نظر می‌رسد که گویی تمرکز افراطی بر روی بیمار می‌تواند این عشق نهفته در میان متخصصان مراقبت‌های درمانی را جان تازه‌ای بخشد، چرا که این عشق به نوبه خود به یک منبع مداوم بسیج دانشی تبدیل شده است که فراتر از مرزهای جوامع حرفه‌ای در مراقبت‌های درمانی است، حتی پس از اینکه فرآیند شیرجه عمیق شرکت ایدیو به پایان رسیده است.

دوم اینکه، رویکرد ایدیو به نوآوری صراحتاً شامل یک چرخه متقابل بین وحدت از طریق دانش استاندارد و جهانی و تنوع از طریق دانشی جایگزین و متمرکز است. اغلب، تلاش‌های طراحی سازمان توسط مدیریت ارشد، به همراه چند مشاور خارجی و کارشناسان توسعه سازمان به وجود می‌آید. کافلن بیان می‌دارد که حتی اگر او بارها و بارها با بیمارستان‌ها کار کند، آگاهانه تلاش می‌کند تا اندیشه‌ها و تجربیات خود از کارهای قبلی را بر روی طرح‌های فعلی تحمیل نکند. اگرچه او و گروهش ممکن است همان رویه و روش را به منظور تسهیل تلاش‌های طراحی سازمان دنبال کنند، طراحی سازمانی همیشه از مشتریان است که پدیدار می‌شود. از همه مهم‌تر، اندیشه‌های طراحی و امکانات برای ارائه تجارب جدید و بهتر به بیمار اغلب از سوی افرادی به نتیجه می‌رسد که با بیمار در رویه سیرش تعامل دارند. شرکت ایدیو از ابزارهای مختلف عینی مانند خیال‌پردازی، سفرهای یک - روز - در - زندگی، سفرهای تصویری (یا ویدیویی) به منظور رونق بخشیدن به اندیشه‌های طراحی جدید استفاده می‌کند. این اندیشه‌ها سپس در جلسات تبادل اندیشه مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند تا به منطق

طراحی متبلور شده و قوی‌تری برای بسیج منابع دانش برای خدمات مراقبت از بیمار تبدیل شوند. اندیشه‌های شناسایی شده در ابتدای این فرآیند به این منظور استفاده می‌شوند تا مراحل بعدی تلاش‌های طراحی را از جمله نمونه‌سازی و تجسم هدایت کنند. این امر یک دور سریع چرخه متقابل بین وحدت از طریق دانش جهانی و تنوع از طریق دانش جایگزین را نشان می‌دهد. این چرخه‌های مؤثر میان منطق محلی و جهانی نه تنها در طول فرآیند ادامه دارد، بلکه امید است پس از آن نیز ادامه پیدا کند. این فرآیند در ایجاد محصولات و خدمات آکنده از معانی متعدد ضروری است. از این جمله می‌توان به منطق طراحی جهانی اشاره کرد که زاینده رویه‌ای است شامل چشم‌انداز جوامع حرفه‌ای مختلفی که در این فرآیند شرکت دارند.

سوم اینکه، ایدئو در تلاش‌های طراحی خود بر اهمیت نمونه‌سازی و تجسم تأکید می‌کند (شکل ۱-۷ را مشاهده کنید). با کمک مشاهدات و بیان ایده‌های مختلف مشتریانی که با گروه ایدئو کار می‌کنند، سناریویی مجسم از تجارب آینده مشتری را طراحی می‌کنند. این نه تنها شامل نمونه‌سازی دست ساخت‌های فیزیکی است، بلکه شامل مصوبات فرآیندهای بالقوه آینده به منظور کشف امکانات برای روابط و تعاملات جدید نیز هست. این مسئله پایه محسوس را برای ارزیابی اثربخشی اندیشه‌های طراحی قبل از به اجرا درآوردن آن‌ها فراهم می‌سازد. همچنین مهم است به یاد داشته باشید که آن‌ها به شدت بر دست ساخت‌های فیزیکی در طراحی سازمانی تأکید دارند. آن‌ها آگاهانه از دست ساخت‌های فیزیکی مانند فناوری اطلاعات، طرح‌های ساختمانی، چرخ‌های دستی، مبلمان، لباس و حتی نشانه‌هایی در ساختمان استفاده می‌کنند «تا نوعی از تعامل را با بیمارانی ایجاد کنند که به تجارب مدنظرشان رسیده‌اند» (مصاحبه، یازدهم نوامبر، ۲۰۰۳). این مسئله به طرز قابل توجهی با شیوه‌های طراحی سازمانی سنتی که در سطح انتزاعی (در نمودار سازمانی) انجام شده‌اند متفاوت است. در عوض، شرکت ایدئو به منظور پیکربندی مجدد زیرساخت‌های اجتماعی بر دست ساخت‌های فیزیکی تأثیر می‌گذارد. این مسئله بار دیگر نشان می‌دهد که تمرکز شرکت ایدئو بر فعل است، نه بر اسم، حتی زمانی که آن‌ها دست ساخت‌های فیزیکی را طراحی می‌کنند.

با استفاده از ابزارها و روش‌های توسعه یافته برای طراحی محصولات که تجارب مورد نظر مشتری را ارائه می‌دهد، شرکت ایدئو امیدوار است مرکز توجه مشتریان را از

چیزهایی که دارند به توانایی آن‌ها در ادامه طراحی تجارب مطلوب برای مشتریان خود تغییر دهد. ایدیو مشتریان خود را تشویق می‌کند تا درباره طراحی به عنوان یک راه شکل دادن به تجارب مطلوب‌تر برای بیماران خود فکر کنند. این به معنی خلق آشکال جدیدی از تعامل میان عملکردهای مختلف در بیمارستان است؛ مانند بیان بخشی از تجارب بیمار مورد نظر در دنیای بیرون، تجربه‌ای که نه فقط از سوی خود بیماران بلکه از سوی خانواده و دوستان ایشان نیز کسب شده است، چرا که مراقبت‌های درمانی یک تجربه اجتماعی جمعی است. آنچه بیماران تجربه می‌کنند مراقبت‌های منحصربه‌فرد چند لایه‌ای است که از طریق بسیج منابع دانشی واگذار شده است که قبلاً از هم جدا بودند. بنابراین، این همچنین به معنی خلق آشکال جدیدی از تعامل داخلی در بیمارستان است تا با بسیج منابع گوناگون دانش از طریق جستجوی مداوم راه‌های موفق منجر به ایجاد تجارب مشتری بهتری شود.

فرانک ا. گری: از ساختمان تا معماری

در طول چهار سال گذشته، این سعادت شامل حال اینجانب شده است که به مطالعه شیوه طراحی فرانک ا. گری و شرکت وی، «شرکای گری، با مسئولیت محدود»، بپردازم. شیوه طراحی آن‌ها به اندازه ساختمان‌هایی که ساخته‌اند منحصربه‌فرد است که از جمله آن‌ها می‌توان موزه گوگنهایم در بیلپائو اسپانیا، ساختمان پیتربسی. لوئیس در دانشگاه کیس وسترن ریزرو و نمونه اخیر، تالار کنسرت والت دیزنی در لوس‌آنجلس را مثال زد. ساختمان‌های فرانک ا. گری برای کسانی که از این ساختمان‌ها استفاده و بازدید می‌کنند و یا مالک آن‌ها می‌شوند تجاربی مؤثر و پیچیده ایجاد می‌کند. در اینجا بر این امر متمرکز خواهم شد که چطور آن‌ها هر زمان که ساختمان‌ها را می‌سازند منابع دانشی حاصل از اعضا و تجارت‌های گوناگون و متفاوت را بسیج می‌کنند تا در خصوص شیوه‌های مدیریت دانش در اقتصاد تجربی مشاهداتی را به تصویر بکشند [برای شرح مفصلی از شیوه‌های طراحی آن‌ها یو، بلند و لیتین (۲۰۰۶) را مشاهده کنید].

نخست اینکه، «شرکای گری» ساختمان‌های خود را بر روی کاغذ طراحی نمی‌کنند بلکه الگوی فیزیکی آن‌ها را می‌سازند. آن‌ها در طول هر طرح به معنای واقعی کلمه صدها الگو می‌سازند. الگوها از هر آنچه در دسترس است - چوب، فلز، فویل،