

به نام آنکه جان را فکرت آموخت

مدیریت دانش در سازمان ها



ارائه در: دانشگاه فردوسی مشهد

برای دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات گرایش مدیریت دانش

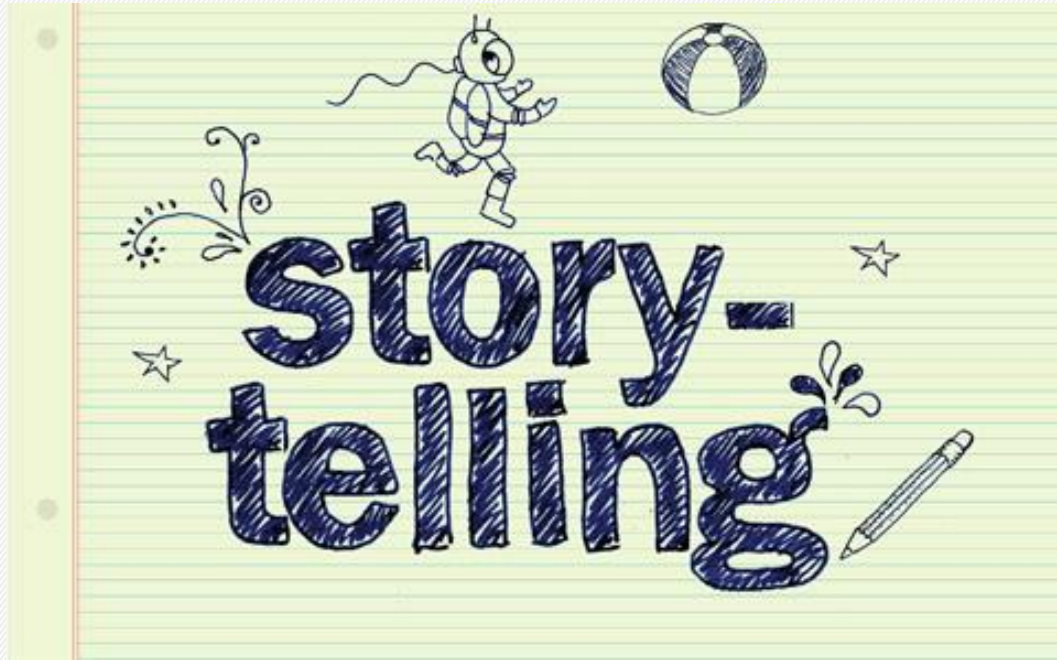
مدرس: مصطفی جهانگیر (PhD)

www.mjahangir.ir

mjahangir@varastegan.ac.ir

ابزارها و روش های اشتراک دانش ۲

2



داستان سرایی Story Telling

مزایای داستان سرایی

در ذهن می مانند

- داستان‌ها در ذهن باقی می‌مانند و به راحتی قابل یادآوری هستند.

بر مخاطبانشان تاثیر احساسی می‌گذارند

- داستان‌ها به مخاطبانشان مربوط‌اند؛ با مخاطبان نقطه اشتراک دارند و در نتیجه، بر آنها تاثیر احساسی برجای می‌گذارند.
- چون داستان‌ها با ترکیبی از احساسات بیان می‌شوند به افراد امکان می‌دهند تا در ارتباط متقابل، بیشتر از آن چیزی را که فکر می‌کنند می‌دانند، بیان کنند.

مزایای داستان سرایی

راهنمای عمل هستند

- داستان‌ها، نشان می‌دهند که در یک موقعیت خاص، چگونه باید رفتار کرد، چگونه باید یک مساله خاص را حل کرد، چرا یک پدیده به گونه ای خاص اتفاق می‌افتد.
- نمونه‌ای زنده از چگونگی و چرایی انجام یک کار را ارائه می‌نمایند بدون اینکه نیاز باشد به افراد بگوییم که چه باید انجام دهند.
- داستان‌ها ارزش تجویزی دارند: «الف» را انجام بده و در نتیجه، «ب» رخ خواهد داد.
- داستان‌ها ما را به سمت نمونه‌های عملی هدایت می‌کنند، آن‌ها می‌توانند در پر کردن فاصله بین دانستن یک موضوع و عملی کردن آن بسیار مؤثر باشند.

افراد از به اشتراک گذاشتن داستان‌ها لذت می‌برند.

پیام‌های پیچیده را به گونه‌ای قابل فهم منتقل می‌کند

- داستان‌ها می‌توانند ایده‌ها و پیام‌های پیچیده را به گونه‌ای شفاف و کامل منتقل کنند و همچنین راهی مناسب برای انتقال ایده‌ها و مفاهیم پیچیده به گونه‌ای قابل فهم هستند. بنابراین، داستان‌سرایی به افراد کمک می‌کند دانش نهان را که بیان آن در حالت عادی دشوار است، منتقل کنند.
- از آنجا که در بسیاری از مواقع، دانش نهان به صورت چند لایه‌ای و چند بعدی است، بیان آن بسیار مشکل می‌باشد. داستان‌سرایی این امکان را به وجود می‌آورد که افراد بتوانند دانش نهان را به گونه‌ای معنی‌دار و قابل فهم بیان کنند.

مزایای داستان سرایی

تسهیل تغییر سازمانی

- استفاده از داستان سرایی به عنوان عاملی برای تغییر، حتی در سازمان‌هایی که در مقابل تغییر مقاومت زیادی دارند، بسیار مؤثر است.
- بیان یک داستان مناسب به کارکنان کمک می‌کند که به جای داشتن ابهام در مورد آینده، فهم بهتری در مورد اینکه چه کاری را می‌توانند به صورت بهتری انجام دهند به دست آورند.

تسهیل نوآوری

- استفاده از داستان سرایی به منظور نوآوری و تولید دانش، افراد را ترغیب می‌کند که برای مشاهده ارتباط میان واقعیت‌ها و درک منطق علمی آنها با رویکردی خلاقانه، از تفکر خطی به سمت تفکر چند بعدی تغییر جهت دهند.

مزایای داستان سرایی

تسهیل ارتباطات

- برخلاف رویکرد سنتی که به ارتباطات صرفاً به صورت رد و بدل شدن پیام میان فرستنده و گیرنده نگاه می‌کند، داستان‌سرایی بر اساس ارتباطات تعاملی است.
- از آنجا که شنونده، داستان را در ذهن خود بازسازی می‌کند، مفاهیم موجود در داستان به عنوان یک درک خارجی استنباط نمی‌شود، بلکه شنونده آن را جزئی از وجود خودش می‌داند. او با خود می‌گوید: «خودم به این نتیجه رسیدم!».



انجمن های خبرگی Communities of Practice (COPs)

انجمن های خبرگی چیستند؟

گروه هایی از افراد هستند که در یک موضوع مشخص، تخصص، علاقمندی ها، دغدغه ها و مسئله های خود را به اشتراک می گذارند.

به منظور ایجاد زمینه مناسب برای به اشتراک گذاری دانش های ضمنی افراد و تبدیل آن به دانش آشکار جمعی انجمن های خبرگی بر اساس فیلهای دانشی کلیدی سازمان ها شناسایی شده، تشکیل و راهبری خواهند شد.

اعضای انجمن های خبرگی، میزان درک خود از موضوع محوری انجمن را به صورت مستمر، با پرسیدن و پاسخ دادن سوال ها، به اشتراک گذاری اطلاعات، استفاده مجدد از ایده های خوب، حل مساله های یکدیگر و ایجاد روش های جدیدتر و بهتر برای انجام فعالیت ها بالا می برند.

انجمن ها باید از ساختار سازمان مستقل باشند.

انجمن ها با تیم ها متفاوتند؛ محور انجمن موضوع آن است، نه وظیفه یا ماموریت.

انجمن ها نه جلسه هستند نه وبسایت یا فروم یا ویکی؛ محوریت انجمن تعامل افراد بر مبنای تمایل قلبی و اراده شخصی آنهاست که می تواند به صورت رودررو یا با استفاده از ابزارهای IT باشد.

رهبری و عضویت در انجمن خبرگی داوطلبانه است؛ می توان افراد را به مشارکت در انجمن ها تشویق کرد اما اجبار نه.

انجمن خبرگی باید بتواند در مرزهای سازمان گسترده شود، فراتر از واحدهای سازمان، پروژه ها، فرآیندها و محدودیت های جغرافیایی.

اصول انجمن های خبرگی

انجمن های خبرگی نباید دوباره کاری کنند، قبل از ایجاد یک انجمن جدید باید دقت کرد انجمن های پیشین در موضوع محوری آن وجود نداشته باشد.

انجمن های خبرگی نیاز به حجم مناسبی از اعضا دارند تا کارکردهای مورد انتظار را برآورده کنند، باید راهکارهای مناسبی برای جذب اعضا اندیشیده شود.

انجمن های خبرگی در زمان تولد باید تا حد امکان، موضوعات خود را عمومیت ببخشند و با موضوعات ریز و خاص شروع نکنند؛ یک انجمن خوب می تواند در طول زمان، انجمن های زایشی (Spin-Off) داشته باشد.



Mentoring منتورینگ

یکی از راه‌های موثر برای انتقال دانش ضمنی از خبرگان است و امروزه بصورت فعالیت کردن تحت نظر یک خبره در سازمان معنی پیدا می‌کند.

بر خلاف کلاس‌های درسی، شاگرد تمرین‌های عملی را تحت نظارت و راهنمای استاد انجام می‌دهد.

در ناسا، این ابزار بصورت رسمی در طی چندین سال بکار گرفته شده و شامل جلسات، آموزش و ارزیابی استادان بوده است.

با این وجود استاد-شاگردی بصورت غیر رسمی نیز می‌تواند رخ دهد. رویه غیر رسمی می‌تواند شامل در اختیار گذاشتن راهنما برای نیروی جدید و یا تشویق وی برای یافتن استاد باشد.

منتور چه کسی است؟

منتور چه کسی است؟

- منتور کسی است که در یک زمینه‌ی خاص تسلط و تجربه دارد و می‌تواند به دیگران کمک کند تا آن کار را یاد بگیرند.

ویژگی های منتور

- خبرگی
- آشنایی با سازمان، رویه‌ها و فرهنگ سازمانی
- علاقه‌مند به راهنمایی و آموزش
- توانمند برای ایجاد انگیزه
- داشتن مهارت‌های ارتباطی