**۱۰ اشتباه رایج در اجرای مدیریت دانش**

**۱. اتکای کامل به ابزار برای انجام تمامی فعالیتهای مدیریت دانش**

اغلب سازمان‌ها فکر میکنند که مدیریت دانش تنها با پیاده سازی یک ابزار و یا الگوی مدیریت دانش عملی است. اما به خاطر داشته باشید که ابزارها و تکنولوژی ها تنها مکانیزم‌ هایی هستند که فرایندها را هدایت میکنند. عبارت "افراد، فرایندها و تکنولوژی" آنقدر مرود استفاده قرار گرفته است که تبدیل به یک کلیشه شده است اما این به این معنی نیست که این عبارت صحت خود را از دست داده است.

**۲. بهبود ظاهر قضیه با استفاده از قرار دادن امکان جستجو**

وجود امکان جستجو در اسناد و مطالب موجود بسیار مهم است اما این امکان نمی ‌تواند کیفیت پایین محتوا را جبران کند. محتوا می ‌بایست بعنوان بخشی از وضوح گردش کار توسعه یابد و پاسخ‌ هایی دقیق و مبتنی بر واقعیت ارائه دهد.

**۳. بسازید، خواهند آمد!**

اغلب تیم های اجرایی و مدیریت بر یکی از گام‌های مدیریت دانش تمرکز می‌کنند: اجرای ابزار‌ها و تکنولوژی‌های زیربنایی. اما واقعیت این است که هنگامی که این گام به اتمام میرسد کار اصلی آغاز میگردد. همانگونه که در بالا اشاره شد، مدیریت دانش حاصل ترکیبی از افراد، فرایندها و تکنولوژی است. جلب مشارکت کاربران در استفاده و بهبود سیستم های اجرا شده کاملاًحیاتی است.

برای مخاطبان داخلی، این موضوع بدین معنا است که از سطوح بالای سازمان تا سطوح پایین آن، همگی چشم انداز مدیریت دانش را درک نموده و در جهت آن قدم بردارند. مشارکت کارکنان در مدیریت دانش باید از طریق قرار گرفتن مدیریت دانش در شرح وظایف آنها و ارزیابی های عملکرد، صورت رسمی پیدا کند.

برای مخاطبان خارجی، این موضوع بدین معناست که سیستم‌ها نمی‌توانند پیش از بلوغ پیاده سازی شوند. پورتال‌های پشتیبانی می‌بایست قبل از هرچیز تجربه‌ بسیار خوبی را منتقل نموده و کیفیت و محتوای پرباری ارائه دهند. بعلاوه مشتریان می‌بایست فعالانه مشارکت داده شوند. این مشارکت می‌تواند از طریق پیاده سازی‌های فازبندی شده که در آنها از مشتریان بازخور گرفته می‌شود، صورت پذیرد. هنگامی که سیستم کاملاً آماده شد، می‌توان آن را فعالانه و متفکرانه بازاریابی نمود.

در رابطه با هردونوع مخاطب، نمایندگان باید بتوانند به این سوال پاسخ دهند که "این چه سودی برای من دارد؟". نمایندگان باید بتوانند به سوال هرکسی که انتظار می‌رود در تعامل با سیستم مدیریت دانش باشد، پاسخ دهند.

پیاده سازی اولیه مدیریت دانش تنها آغاز فرآیند است. به منظور موفقیت، سازمان‌ها باید مشارکت کاربران را در این فرایند ایجاد نمایند. برای تشویق مشارکت کارکنان، نمایندگان باید بتوانند به کاربران نهایی ارزش ارئه کنند.

**۴. فیلترهای بازبینی ایجاد نمایید.**

محتوای دانش به زمان حساس است؛ هرچه دانش سریع تر در دسترس قرار بگیرد، کاربران بیشتری از آن منتفع خواهند شد. همانگونه که مطالعات زمانی نشان میدهند، هنگامی که مسئله ایی شناسایی می شود، طی 30-40 روز اول ،حجم قابل توجهی از درخواست‌ها در ارتباط با موضوع مطرح می شوند. درنتیجه سازمان‌هایی که چرخه‌های بازبینی آنها ماه‌ها زمان می برد، نسبت به سازمان‌هایی که فرایند های انتشار سریعتری دارند، مطلوبیت بسیار کمتری دریافت میکنند.

به این دلیل است که سازمان‌ها سعی می‌کنند فیلترهای بازبینی خود را کاهش دهند و در عوض گام‌هایی را بردارند که آنها را نسبت به کیفیت و مفید بودن اطلاعات مطمئن می‌سازد. در نهایت، سازمانها باید به ریسک داشتن اشتباه احتمالی در دانش های منتشر شده و داشتن دانش در زمان مناسب وزن دهند.

اما سوال این است که چگونه به محتوای با کیفیت در کوتاه مدت دست یابیم؟ در زیر برخی از نکات کلیدی در این باره آمده است:

* **همه چیز را بازبینی نکنید.**

به جای اینکه همه چیز را قبل از انتشار بازبینی کنید، بسیار موثر تر خواهد بود اگر به افراد با صلاحیت اجازه داده شود که مطالب خود را مستقیماً انتشار دهند و سپس نمونه هایی از دانش های منتشر شده بازبینی شوند تا اطمینان حاصل شود که محتوا از استاندارد کیفیت لازم برخوردار است.

* **بازبینی های تخصصی را خارج از فضای مشتری انجام ندهید.**

یک متخصص فنی می‌تواند یک راه حل را بررسی کند و تعیین نماید که آیا این راه حل امکان پذیر است یا نه؛ اما بدون در نظر گرفتن ویژگی های مشتریان، تایید اینکه این راه حل کارا خواهد بود، کار بسیار دشواری است**.** تکرار نمودن محیط مشتری در یک آزمایشگاه، ایجاد مجدد مسئله و تصویب اینکه یک راه حل خاص کارا خواهد بود، روشی کاربردی‌ نیست. بلکه بسیار بهتر است بازبینی‌های تخصصی در رابطه با محتوا، در فرایند استفاده‌ی واقعی آن انجام شود. در این صورت کاربران می‌توانند محتوایی را که نیاز به تصحیح و یا بهبود دارد، علامت‌گذاری کرده و یا تصحیح نمایند. در این صورت هم می‌توان از کیفیت اطلاعات اطمینان حاصل کرد و هم مضمون را با سرعت در اختیار کاربران قرار داد.

* **تاریخ انقضا تعیین نکنید.**

تعیین تاریخ انقضا که برای آن نیاز به بازبینی تمام محتویات است، حجم بسیار بزرگی از محتویات دانشی را به سمت فیلترهای بازبینی می‌برد که این خود آغاز یک فاجعه است. به جای این کار، سازمان‌ها می‌بایست به شکل ساده ایی منابعی که مورد استفاده قرار نمی‌گیرند را بایگانی کنند.

**۵. هر موردرا به یک راه حل پیونددهید.**

براس سازمان‌هایی که مدیریت موردیمدیریت درخواست خدمت و مدیریت دارایی انجام می دهند، پیوند دادن راه حل‌ها به محتوای دانشی در زمان اتمام یک مورد(case)، بسیار مهم است. اهمیت این موضوع به این دلیل است که این امر به گزارش دهی محتویات دانشی‌ایی که مفید شناسایی شده اند، کمک می کند. اهمیت دوم این امر در صرفه جویی زمانی حاصل از آن است؛ پیوند دادن به محتویات دانشی وجود بسیار کارآمدتر از ایجاد محتویات جدید است. و سوم اینکه از یک دیدگاه مدیریت موردی، پیوند دادن به محتویات موجود، بسیار کارآمدتر است.

اما به نظر ما این کار افراط در این قضیه است. مدیران ممکن است قانونی را با این عنوان ابلاغ نمایند که "هر موردی باید یک راه حل مرتبط داشته باشد و عاملان نمی توانند یک مورد را بدون ضمیمه نمودن یک راه حل مرتبط، به پایان برسانند." اگرچه این کار رویکردی خوش نیت است اما نتایج آن همواره فاقد مزیت است. درنتیجه‌ی این کار پایگاه محتوای دانش ممکن است دچار فساد شده و زمان تلف می شود.

در عوض سازمانها می توانند:

نرخ‌های مشارکت را دنبال کنند.این نرخ درصد موردهایی را نشان می دهد که مرتبط با محتوای دانشی توضیح دهنده‌ی راه حل ها هستند. این نرخ می بایست در طی زمان همواره در حال افزایش باشد.

اطلاعات این نرخ‌های مشارکت را منتشر سازید. اغلب با در دسترس عموم نمودن این اطلاعات، کاربران انگیزه‌مند شده و خود به خود رفتار خود را تغییر می دهند.

موردهای پیوند داده نشده را مورد ارزیابی قرار دهید. مدیران باید به مواردی که هیچ محتوای دانشی ایی به آنها پیوند داده نشده است نگاه بیندازند و تعیین کنند که اگر این موارد حل شده اند، چگونه می بایست محتوای دانشی مرتبط با آنها را ایجاد نمود.

**۶. پاداش دهی (تقاضای) مدیریت دانش**

یکی دیگر از رویکردهای خوش نیت اما دارای خروجی‌های ضعیف، درخواست از کاربران برای ایجاد دانش است. درخواست توسعه‌ی محتوای دانشی و یا دادن پاداش به کارکنان برای ایجاد دانش، همیشه و واقعاً منجر به محتوای ضعیف که پایگاه دانش را دچار فساد می سازد، می گردد.

بعنوان مثال اگر سازمانی برای هردانش ایجاد شده، امتیازاتی را در نظر بگیرد و یا اعضای یک تیم موظف باشند 5 دانش جدید در هرماه تولید نماند، در پایان ماه به طور غیر قابل اجتنابی با حجم عظیمی از فعالیت ها مواجه خواهیم بود که همگی به سرعت سرهم بندی شده و دارای محتوایی ضعیف می باشند.

در عوض مدیران می‌بایست روندی گسترده تر و خروجی های مطلوب کسب و کار را بعنوان نقطه‌ی شروع در نظر بگیرند. بعنوان مثال یک خروجی کسب و کار ممکن است کاهش میانگین زمان اداره‌ی امور است. بنابراین مدیران باید اهداف مشخصی را برای فعالیت هایی مثل ایجاد محتوای دانشی مشخص نمایند. همچنین، نرخ مشارکت می بایست برای هر کارمند مورد ارزیابی قرار بگیرد. در نهایت این اهداف می بایست بخشی از بازبینی عملکرد کارکنان قرار بگیرد.

**۷. به مدیریت دانش بعنوان یک پروژه نگاه کنید.**

مدیریت دانش نمی تواند بعنوان یک پروژه که ابتدا و انتهای مشخصی دارد، دیده شود. در حالی که هر ابتکار عملی از پروژه‌های مجزایی تشکیل شده است، مدیریت دانش باید بعنوان چیزی بزرگتر و دائمی دیده شود. سازمان‌ها باید مدیریت دانش را برای مدت طولانی انجام دهند و این امر نیازمند تقویت از بالا به پایین در سازمان و در سطح سازمان است. هر عضو تیم باید به این درک برسد که "مدیریت دانش بخشی از این است که ما چه کسی هستیم و چه کاری انجام می دهیم."

**۸. ما گرفتارتر از آن هستیم که مدیریت دانش انجام دهیم**

هنگامی که ابتکار عمل جدیدی برای پیاده سازی در یک سازمان مطرح می‌گردد، اغلب همه‌ی کارکنان از صف تا ستاد عنوان می‌کنند که حجم کاری فعلی آنها آنقدر بالا است که بر هر چیز جدید دیگری ارجحیت دارد چه برسد به چیزی مانند مدیریت دانش که نیازمند تغییرات بنیادی در سازمان است.

واقعیت این است که مدیریت دانش برای پیاده سازی صحیح، نیازمند سرمایه گذاری قابل توجه در زمان و هزینه است. بعلاوه مدیریت دانش نیازمند تغییرات پایه‌ایی در بسیاری فرهنگ‌های سازمانی است که به هیچ وجه کار کوچکی نیست. با این وجود اغلب چنین سازمان‌هایی هستند که به دلیل مشغله ی زیاد نیاز به مدیریت دانش خود دارند تا بتوانند از آن سود ببرند.

کسانی که به طور حرفه‌ایی به پیاده سازی مدیریت دانش می پردازند، لازم است بتوانند این دغدغه‌ها را در دو سطح درک نموده و نشان دهند:

* **سطح تحلیلی**. در ابتدا باید گفت که حجم زیادی از شواهد نشان می‌دهد که مدیریت دانش می تواند رشدی ناگهانی‌ را در ظرفیت یک سازمان پشتیبانی ایجاد نماید که این موضوع میتواند بازده سرمایه گذاری قابل توجه، بهبود در رضایت مشتریان، کاهش هزینه‌ها و بسیاری دیگر را به دست دهد. بعلاوه باید به خاطر داشت که در صورت پیاده سازی موفق مدیریت دانش، کارکنان می‌توانند صرفه جویی زیادی در وقت نمایند.
* **سطح احساسی**. اغلب افرادی که در برابر پیاده‌سازی مدیریت دانش می ایستند، دلایل احساسی درستی برای این کار دارند که باید آنها را پذیرفت. این افراد ممکن است از ابتکار عمل‌هایی که در گذشته در سازمان اجرا شده‌ و ناموفق بوده اند، ناامید شده باشند و یا خیلی ساده‌تر در حجم کاری کنونی خود غرق شده باشند. پیاده‌سازان حرفه‌ایی مدیریت دانش باید بیان نمایند که معنادار بودن اجرای مدیریت دانش همین گرفتاری بسیار زیاد کارکنان است. اگرچه مدیریت دانش نیازمند سرمایه گذاری مالی و زمانی قابل توجه است اما بازده آن در کسب بهره‌وری و صرفه جویی در هزینه‌ها ارزشی بیش از سرمایه گذاری اولیه دارد.

**۹. ژاپن الگوی مناسب مدل شماست.**

در اجرای مدیریت دانش، رهبران پروژه نمی توانند فرض را بر این بگذارند که تمامی جهان یکسان است و بنابراین اجرا موفقیت آمیز مدیریت دانش در یک منطقه‌ی جهان می‌تواند در مناطق دیگر جهان نیز پیاده شده و همان نتایج را بدست دهد.

رهبران باید سعی کنند تا تعادلی را بین داشتن یک رویه‌ی تا حد ممکن ثابت و برآوردن نیازهای واقعی کاربران برقرار کنند. برخی سوالات پایه‌ایی که باید در نظر گرفته شوند عبارتند از:

* آیا مشتریان می توانند از یک پایگاه داده که به زبان خارجی است استفاده نمایند؟
* آیا محصولات یکسانی را به همه جا می فروشید؟
* آیا از مدل کانال متفاوتی برای خارج از کشور استفاده می کنید؟
* آیا می‌توانید راه حل‌ها را با موفقیت مدیریت کنید؟

رهبران پروژه نباید تصور کنند که تمامی فرایندها و رویکردهای اجرا میتواند به طور کامل و یکسان در تمامی مناطق جهان پیاده شوند. تلاش برای ثبات در رویه تاحد ممکن، مهم است؛ اما نه بیشتر.

**۱۰. تنها بر مخاطبین داخلی و یا خارجی تمرکز کنید.**

به دلیل باید‌ها و یا اهداف خاص، اغلب مجریان تقریباً تنها یا بر مخاطبین داخلی و یا مخاطبین خارجی تمرکز می کنند.‌بعنوان مثال اجرای مدیریت دانش به طور داخلی به دلیل توجیه آسان بازده سرمایه گذاری و هم چنین بهبود سنجش‌ و ارزیابی داخلی قابل تشخیص، معنادار است.

از سوی دیگر، گسترش خارجی مدیریت دانش مزیت هایی چون فعالیت در سطح گسترده‌تر و قابل رویت بودن بیشتر هم در میان مشتریان و هم بین سازمان‌ها را دربر دارد.

برای کسب حداکثر منافع از تلاش‌های مدیریت دانش، آغاز کردن همکاری و برنامه ریزی برای در نظر گرفتن هر دو دسته مخاطبان داخلی و مخاطبان خارجی به طور ثابت، ضروری است. اگرچه در نهایت ممکن است نیاز باشد که اجرای عملی به صورت فاز بندی شده انجام پذیرد و بعنوان مثال مدیریت دانش در ابتدا برای مخاطبین داخلی صورت پذیرد؛ اما مهم این است که از ابتدا برای هر دو نوع مخاطب برنامه ریزی شود و هر دو به یک اندازه در فازهای پیاده‌سازی پیش بروند. چنانچه سیستمی از ابتدا برای هر دو نوع مخاطب ساخته شود، سازمان آمادگی بیشتری برای بهینه‌سازی منافع اجرای مدیریت دانش در بلند مدت خواهد داشت.