



آنچه در این خبرنامه می خوانید:

- مقاله دانشی
- معرفی کتاب
- مدیریت دانش در شرکت سامسنگ
- بسته دانشی خبرگان صنعت پتروشیمی

تکنیک کوچینگ همتایان؛ رویکردی مشارکتی باهدف یادگیری مهارت‌های جدید از همتایان



تکنیک کوچینگ همتایان؛ رویکردی مشارکتی باهدف یادگیری مهارت‌های جدید از همتایان

چه کسی بهتر از همکارانتان می‌تواند در یادگیری مهارت‌های جدید به شما کمک کنند؟ تنها همکاران شما هستند که شاید نه به اندازه خودتان، اما بیشتر از هرکسی از فعالیت‌های شما و نحوه انجام آن آگاه هستند، با فرهنگ سازمان شما آشنا هستند و تسلط کافی بر فرآیندها و رویه‌های کاری دارند، پس همواره می‌توانند تکیه‌گاه مناسبی برای شما باشند. این مقدمه کوتاه پیش‌زمینه معرفی و به‌کارگیری تکنیکی با عنوان «تکنیک کوچینگ همتایان» است که در بیشتر سازمان‌ها می‌تواند نقش مؤثری در انتقال دانش و تجربه خبرگان به سایر همکاران داشته باشد.

مفهوم تکنیک کوچینگ همتایان

کوچینگ همتایان فرآیندی است که در آن دو یا چند همکار متخصص و خبره برای یک هدف خاص و از پیش تعیین‌شده باهم کار می‌کنند تا عملکرد یک مجموعه‌سازمانی، به‌صورت حرفه‌ای بهبود یافته و همچنین اعتبارسنجی شود. هدف ممکن است تأمل در مورد شیوه‌های کاری فعلی یا توسعه آن و همچنین اصلاح و ایجاد مهارت‌های جدید باشد. کوچینگ همتایان می‌تواند برای به اشتراک گذاشتن ایده‌های جدید؛ آموزش به یکدیگر؛ نظارت بر جلسات و کارگاه‌ها؛ یا حل مشکلات در محل کار مورد استفاده قرار گیرد. کوچینگ همتایان بدون قضاوت و بدون ارزیابی بوده و تأکید و تمرکز بر یادگیری و بهبود دارد که یکی از نقاط قوت و ویژگی بارز این تکنیک است.

کوچینگ همتایان بر توسعه مشارکتی، اصلاح و به اشتراک‌گذاری دانش و مهارت‌های حرفه‌ای و همچنین ایجاد رفتارهای جایگزین تمرکز دارد. در ادبیات این حوزه، اصطلاحات و اسامی متنوعی برای کوچینگ همتایان مطرح‌شده است از جمله کوچینگ فنی، کوچینگ هم‌تا، کوچینگ تیمی، کوچینگ شناختی و کوچینگ چالشی. قابل‌ذکر است که تمامی اصطلاحات اشاره‌شده شاید از نظر روش اجرا باهم کمی متفاوت باشند اما همه هدف نهایی یکسانی دارند که عبارت است از بهبود عملکرد حرفه‌ای از طریق یادگیری مبتنی بر همتایان.

کوچینگ همتایان در ابتدا توسط متخصصان حوزه آموزش معلمان توسعه و به‌کاررفته شده است. این مفهوم به دلیل ماهیت قانع‌کننده، عملیاتی و مبتنی بر عمل حرفه‌ای، به‌راحتی قابل انتقال و کاربرد در سایر حوزه‌های حرفه‌ای و سازمانی نیز می‌باشد.

«سامانه مدیریت دانش شرکت ملی صنایع پتروشیمی؛

تجربه ای چندساله خدمت پژوهش و نوآوری»

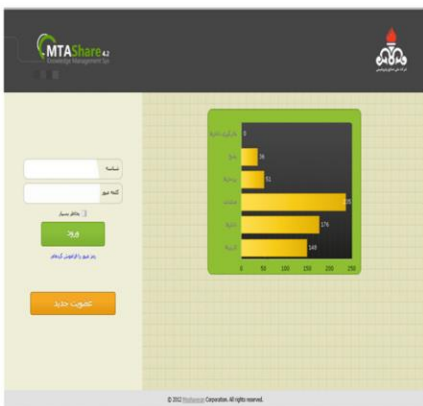
(km.nipc.net)

در راستای بهبود فرآیندهای مدیریتی و اشتراک گذاری اطلاعات، سامانه مدیریت دانش شرکت ملی صنایع پتروشیمی با آدرس km.nipc.net به منظور تسهیل دسترسی به منابع علمی، فنی و تخصصی راه اندازی شده است. این سامانه به کارکنان و کارشناسان این مجموعه اجازه می دهد تا به راحتی اطلاعات ارزشمند خود را ثبت، جستجو و به اشتراک بگذارند.

از ویژگی های برجسته این سامانه می توان به قابلیت ذخیره سازی مستندات فنی، مقالات علمی، گزارش های پروژه ها و دستورالعمل های کاری اشاره کرد. همچنین، این سیستم با ایجاد یک محیط مشترک برای تبادل نظر و ارتقاء سطح دانش در مجموعه، به بهبود فرآیندهای تصمیم گیری و افزایش بهره وری کمک می کند.

استفاده از این سامانه موجب تسریع در دستیابی به اطلاعات، جلوگیری از دوباره کاری و افزایش کارایی سازمانی خواهد شد. تمام کارکنان و اعضای شرکت ملی صنایع پتروشیمی می توانند با استفاده از این پلتفرم به منابع مختلف دسترسی داشته و از آن برای ارتقاء دانش و بهبود عملکرد استفاده کنند.

از شما دعوت می نمائیم تا از این سامانه بهره برداری کنید و در جهت رشد و پیشرفت سازمانی همراه ما باشید.



چرا کوچینگ همتایان؟

شواهد و آماری قابل توجهی برای اثربخشی کوچینگ همتایان وجود دارد. به عنوان نمونه، بروس جویس (Bruce Joyce) نتایج زیر را در خصوص انتقال مهارت های جدید به عملکردی حرفه ای گزارش می کند.

بروس جویس طبق مطالعاتی که در حوزه تکنیک کوچینگ همتایان انجام داده است به صورت زیر ارائه داده است:

- ۵٪ از یادگیرندگان، بعد از آموزش تئوری، مهارت های جدید را عملیاتی می کنند.
- ۱۰٪ یادگیرندگان، مهارت های جدید را با تئوری ترکیب و عملیاتی می کنند.
- ۲۰٪ یادگیرندگان، در صورت گذراندن آموزش تئوری هنگام انجام کار، می توانند مهارت جدید عملیاتی کنند
- ۲۵٪ یادگیرندگان با ترکیب آموزش تئوری، تمرینات حین آموزش و بازخوردهای دریافت شده، می توانند مهارت های کسب کرده را عملیاتی کنند.
- ۹۰٪ یادگیرندگان، با تلفیق مهارت آموزش های تئوری، تمرین در حین آموزش، بازخورد و کوچینگ، می توانند مهارت ها را در واقعیت به کار گیرند.

مزایا استفاده از تکنیک کوچینگ همتایان

- با به کارگیری این تکنیک در واحدهای مختلف سازمان، بعد از مدتی نتایج قابل توجهی قابل مشاهده است. این نتایج تنها در بهبود عملکرد و یا اعداد و ارقام خلاصه نمی شود بلکه تأثیر مهمی نیز بر فرهنگ همکاری و همدلی سازمانی خواهد گذاشت. این تکنیک می تواند بر ایجاد و افزایش سطح اعتماد بین همکاران، حمایت همکاران از یکدیگر و حس همدلی، همراهی و احترام متقابل در همکاران را افزایش دهد. درمجموع اجرای این تکنیک مزایا زیر را در پی خواهد داشت:
- شکل گیری سطح بالایی از اعتماد که امکان حمایت و شنیدن متقابل را فراهم کرده است.
- دریافت بازخورد از زاویه دید همکاران که منجر به درک عمیق تر از عملکرد واقعی شده است.
- افزایش اثربخشی به واسطه تعامل مستمر با همکاران مورد اعتماد.
- ارتقای احساس شایستگی و مهارت حرفه ای
- افزایش توان تحلیل و بازاریابی در شیوه انجام کار
- درک بهتر از رویه ها و تجارب برتر
- گسترش دامنه مهارت های حرفه ای
- تقویت احساس اثربخشی فردی
- استحکام روابط حرفه ای میان همکاران
- ایجاد فرهنگ سازمانی منسجم تر و فضای کاری یادگیرنده تر

روش اجرای کوچینگ همتایان

هرگاه قرار است کاری توسط یک تیم انجام شود در ابتدا مطمئن شوید که تیمی با روحیه کاری خوب و قابل اعتماد انتخاب کرده اید. در اجرای این حداقل تعداد اعضای تیم یک نفر و حداکثر تعداد اعضای تیم پنج تا شش نفر نیاز خواهد بود. لازم است زمان مناسبی به جلسات تیمی اختصاص داده شود یا نشست ویژه ای برای کوچینگ همتایان برگزار گردد. بعد از فراهم شدن مقدمات، طبق مراحل زیر عمل کنید:



کار درونی (دعوت به آزادی واقعی و شادی پایدار)

نویسندگان: متیو میچلتی و اشلی کاترل

ترجمه: محمد باقر تیموری

سال انتشار: ۱۴۰۳

معرفی کتاب:

کتاب کار درون (دعوت به آزادی واقعی و شادی پایدار) کتابی است در حوزه ذهن آگاهی و یک خود آموزی است که فرد می‌تواند برای رشد شخصی و روانی خود از آن بهره ببرد.

کتاب پیش رو نه رمانی است که خوانده و کنار گذاشته شود و نه کتاب دشوار علمی که برای فهم آن نیاز به پیش‌درس‌هایی باشد، این کتاب راهنمای زدودن غبار از فطرتی است که نهاد ما بر آن ساخته و استوار گشته، این فطرت نه ملیت می‌شناسد و نه دین و آیین. شما با هر ایدئولوژی مذهبی و هر تفکر سنتی از پیش داشته‌ای می‌توانید از این کتاب بهره ببرید. این کتاب آشتی دادن جوهره و ذات ماست با خودمان.

آشتی دادن در زمانی استفاده می‌شود که دو دوست به دلایلی از هم فاصله گرفته‌اند و ارزش دوستی آنها به حدی است که نزدیکی آنها خیر برای طرفین دارد. و چه خیری بالاتر از آزادی واقعی و شادی پایدار که حاصل این آشتی است. این کتاب دعوتی است بر نمایان شدن داشته‌های واقعی و فردی و معرفی موانع توجه به شادی.

برای رسیدن به آزادی واقعی و شادی پایدار ابزاری نیاز است که تعدادی از آنها تئوری است و با خواندن این کتاب متوجه آن می‌شوید و تعدادی نیز فعالیت عملی مانند شکرگزاری، مدیتیشن، نماز و دعا و هر آنچه خود شما را در خلوت به خودتان متوجه می‌کند.

منبع: <https://iranpa.org>

- **گردآوری مستندات و مدارک موردنیاز و کیس‌های مطالعاتی مشابه:** این مستندات به گروه کمک می‌کند تا با مسائل، چالش‌ها یا موقعیت‌هایی که نیازمند کوچینگ هستند، آمادگی بهتر داشته باشند.
 - **انتخاب کیس موردبررسی بر اساس علاقه، اهمیت و فوریت:** به‌طورمعمول مواردی که نیازمند اقدامات فوری و اضطراری هستند، شور و اشتیاق بیشتری نسبت به موارد گذشته‌نگر (درس‌هایی که باید آموخته شود)، ایجاد می‌کنند.
 - **تعیین نقش‌ها:** در گروه‌هایی با بیش از چهار عضو، توصیه می‌شود که یک نفر نقش تسهیلگر را برعهده گرفته تا مدیریت زمان و جلسه را بر عهده گیرد.
 - **تشریح موضوع جلسه:** ارائه‌دهنده و متولی جلسه، باید موضوع را برای هم‌تایان تشریح کند و وضعیت را کاملاً شرح دهد، این فرد باید توضیحاتی در مورد پیشینه، چرایی، چالش‌های موجود و اقداماتی که تاکنون انجام شده را ارائه کند. در کل متولی موضوع باید چالش را با طرح یک پرسش که کوچینگ روی آن متمرکز شود، جلسه را هدایت کند.
 - **پرسش‌های شفاف‌سازی:** کوچ‌ها پرسش‌هایی صرفاً برای درک بهتر موضوع مطرح می‌کنند.
 - **گفتگوی بین کوچ‌ها:** ارائه‌دهنده بدون مداخله، صرفاً شنونده گفت‌وگوی کوچ‌هاست. این گفت‌وگو می‌تواند شامل تحلیل واقعیت‌ها، احساسات، چالش‌های پنهان و برداشت‌های مختلف باشد.
 - **بازتعریف مسئله** (می‌تواند این گام انجام نشود و اختیاری است. در صورتی که ارائه‌کننده موضوع نیاز داشته باشد، این گام انجام می‌شود): ارائه‌دهنده موضوع در مورد آنچه تاکنون گفته‌شده است اظهارنظر می‌کند و بیان می‌کند که برداشت او از موضوع تا چه حد تغییر کرده است. اگر نیاز باشد سؤال اصلی باید بازتعریف شود.
 - **جمع‌بندی و تکمیل گفت‌وگوها:** در هنگام جمع‌بندی و تکمیل گفت‌وگوها، کوچ‌ها این موارد را به اشتراک می‌گذارند:
- فرضیه‌ها و ایده پردازی‌های آن‌ها در مورد موضوع
- پرسش‌های مطرح‌شده
 - تجارب و درس آموخته‌های قبلی
 - راه‌حل‌های که ممکن است به حل مسئله کمک کند
- نکته قابل‌توجه این است که ساختاردهی گفت‌وگو به عهده‌ی تسهیلگر است. ارائه‌دهنده فقط در صورتی مداخله می‌کند که گفتگو از محور اصلی خارج شده باشد؛ یعنی ارائه‌دهنده دیگر قادر به ارتباط دادن آن با سؤال اصلی خود نباشد.
- **جمع‌بندی نهایی توسط ارائه‌کننده موضوع:** نکات کلیدی و گزینه‌های معنادار استخراج‌شده از گفت‌وگوی کوچ‌ها بیان‌شده و راهکارهای مطرح‌شده همراه با مزایا، معایب و ریسک‌های آن‌ها بررسی، تحلیل و مستند می‌شود.
 - **تعیین اقدامات یا گام‌های بعدی:** ارائه‌دهنده، مراحل بعدی را که قرار است انجام شود را بیان می‌کند. در صورت نیاز، ممکن است از یکی از اعضای تیم بخواهد که در مرحله بعدی به‌عنوان کوچ همراه (ناظر) عمل کند.
 - **بازنگری فرآیند و یادگیری گروهی:** فرآیند انجام کار و مواردی که بیان‌شده است، مرور شده و به اشتراک گذاشته می‌شود.

منبع: <https://www.danakm.com>

چارچوب زمانی اجرای کوچینگ همتایان

برای دو نفر: ۱۰ تا ۳۰ دقیقه

برای گروه‌های رسمی‌تر: ۳۰ تا ۹۰ دقیقه

کوچینگ همتایان به‌عنوان یک تکنیک مدیریت دانش

کوچینگ همتایان به‌ویژه در انتقال دانش پنهان، یادگیری مبتنی بر تجربه و تبدیل درس آموخته‌ها به اقدامات مؤثر و کاربردی نقش مؤثری داشته و می‌تواند به‌عنوان ابزاری کارآمد برای تقویت یادگیری سازمانی، بهبود عملکرد حرفه‌ای و نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری و اعتماد در سازمان‌ها مورداستفاده قرار گیرد. تأثیر این تکنیک در چرخه دانش در جدول زیر خلاصه شده است.

ردیف	چرخه دانش (APO)	نقش کوچینگ همتایان
۱	شناسایی دانش	-
۲	کسب / خلق دانش	شکل‌گیری ایده‌ها و راهکارهای جدید از طریق گفت‌وگوی حرفه‌ای
۳	ذخیره‌سازی دانش	استخراج بینش‌ها، درس آموخته‌ها و بهترین تجارب
۴	اشتراک‌گذاری دانش	انتقال تجربه‌ها و مهارت‌های پنهان بین همکاران
۵	به‌کارگیری دانش	بهبود مستقیم عملکرد و فرآیندهای کاری، تثبیت یادگیری در سطح تیم و سازمان

کاربردهای عملی کوچینگ همتایان در پیاده‌سازی مدیریت دانش

کوچینگ همتایان در پیاده‌سازی مدیریت دانش، ابزاری اثربخش برای توسعه و یادگیری فردی و انتقال آن سازمان و همچنین به‌کارگیری دانش در عمل است. این تکنیک به سازمان‌ها کمک می‌کند تا دانش پنهان، تجربه‌های حرفه‌ای و راه‌حل‌های عملی را از طریق تعامل ساختاریافته میان همکاران، شناسایی، اشتراک گذاشته و به‌کارگیرند. برخی از مهم‌ترین کاربردهای عملی کوچینگ همتایان در پیاده‌سازی مدیریت دانش عبارت‌اند از:

- انتقال تجربه بین خبرگان و کارکنان کلیدی:** کوچینگ همتایان بستری امن و غیرارزیابانه برای انتقال تجربه‌های حرفه‌ای میان افراد با نقش‌ها و تخصص‌های مشابه فراهم می‌کند. این رویکرد به‌ویژه در مواجهه با ریسک از دست رفتن دانش خبرگان، می‌تواند به حفظ و گردش دانش حیاتی در سازمان کمک کند.
- یادگیری حین اجرای پروژه‌ها:** در پروژه‌های سازمانی، کوچینگ همتایان امکان بازاندیشی مستمر در تصمیم‌ها و اقدامات را فراهم می‌سازد. اعضای تیم با طرح مسائل واقعی و دریافت بازخورد از همتایان، می‌توانند کیفیت تصمیم‌گیری و عملکرد پروژه را در حین اجرا بهبود دهند.
- تحلیل چالش‌ها و مسائل کاری تکرارشونده:** یکی از کاربردهای مهم این تکنیک، بررسی و حل مسائل پیچیده و چالش‌های تکرارشونده سازمانی است. گفت‌وگوی ساختاریافته میان همتایان، به شناسایی ریشه‌های مسائل، ارائه گزینه‌های جایگزین و انتخاب راه‌حل‌های عملی مبتنی بر تجربه کمک می‌کند.
- تکمیل و تعمیق درس آموخته‌ها:** کوچینگ همتایان می‌تواند به‌عنوان مکمل فرایند مستندسازی درس آموخته‌ها عمل کند. در این فرآیند، درس آموخته‌ها صرفاً ثبت نمی‌شوند، بلکه مورد تحلیل، تفسیر و بازخوانی گروهی قرار می‌گیرند و امکان به‌کارگیری آن‌ها در موقعیت‌های مشابه آینده افزایش می‌یابد.
- پشتیبانی از بازنگری پس از اقدام (AAR):** پس از اجرای پروژه‌ها یا تعمیرات اساسی (اورهال‌ها)، کوچینگ همتایان می‌تواند فضای لازم برای گفت‌وگوی عمیق‌تر درباره علل موفقیت‌ها و ناکامی‌ها را فراهم کند. این امر موجب می‌شود نتایج AAR از سطح گزارش دهی فراتر رفته و به یادگیری مؤثر و اقدام اصلاحی منجر شود.

تقویت انجمن‌های خبرگی و شبکه‌های دانشی: در انجمن‌های خبرگی، کوچینگ همتایان نقش تسهیل‌کننده یادگیری گروهی را ایفا می‌کند. تعامل منظم و هدفمند میان اعضا، باعث تعمیق دانش تخصصی، توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و افزایش انسجام شبکه‌های دانشی در سازمان می‌شود. درمجموع، کاربرد کوچینگ همتایان در پیاده‌سازی مدیریت دانش، زمینه‌ساز نهادینه‌سازی یادگیری مبتنی بر تجربه، افزایش اثربخشی تکنیک‌های مدیریت دانش و ارتقای عملکرد فردی و سازمانی است. این ویژگی‌ها باعث می‌شود کوچینگ همتایان به‌عنوان یکی از تکنیک‌های عملی، کم‌هزینه و اثربخش در برنامه‌های مدیریت دانش سازمان‌ها موردتوجه قرار گیرد.

تفاوت این تکنیک با انجمن خبرگی و کافه دانش

با نگاهی به نحوه اجرا و هدف هر یک از تکنیک‌های اشاره‌شده، می‌توان به تفاوت‌های این تکنیک با انجمن خبرگی و کافه دانش و سایر تکنیک‌های مشابه پی برد. برای شناخت بهتر این تفاوت‌ها که از ابعاد مختلف باهم مقایسه شده‌اند که در جدول زیر بیان شده است.

ردیف	ابعاد	کوچینگ همتایان	انجمن خبرگی	کافه دانش
۱	هدف	حل یک مسئله مشخص، توسعه یک مهارت معین یا تصمیم‌گیری در یک موقعیت واقعی کاری (مسئله محور و موقعیت محور)	توسعه تدریجی دانش تخصصی یک حوزه در بلندمدت (دانش‌محور و بلندمدت)	گفت‌وگوی آزاد و تولید ایده
۲	ساختار	جلسات کوچک، ساختاریافته، با نقش‌ها و مراحل مشخص	ساختار منعطف‌تر، گفت‌وگوی آزادتر، محوریت موضوع تخصصی	منعطف، گروهی، نیمه ساختاریافته و غیررسمی
۳	تمرکز	اقدام، تصمیم، تغییر رفتار حرفه‌ای	اشتراک تجربه، بحث تخصصی، استانداردسازی دانش	اشتراک دیدگاه‌ها، هم‌افزایی فکری
۴	خروجی	افزایش سطح فهم، چارچوب‌های مشترک، دانش تخصصی جمعی	افزایش سطح فهم، چارچوب‌های مشترک، دانش تخصصی جمعی	بینش‌ها، پرسش‌های جدید، جهت‌گیری‌های فکری، ارائه راهکارها، نوآوری، خلاقیت

نتیجه‌گیری

کوچینگ همتایان برخلاف بسیاری از تکنیک‌های مدیریت دانش که بر گفت‌وگو یا مستندسازی دانش تمرکز دارند، مستقیماً بر تغییر رفتار، فرهنگ و به‌کارگیری دانش در عمل تمرکز دارد و از این منظر مکملی برای تکنیک‌هایی مانند انجمن‌های خبرگی، کافه دانش و بازنگری پس از اقدام محسوب می‌شود، نه جایگزین آن‌ها.

این تکنیک به‌عنوان یک رویکرد مشارکتی و ساختاریافته امکان اشتراک‌گذاری تجارب، یادگیری مهارت‌های جدید و به‌کارگیری تجارب همتایان را فراهم می‌کند. آنچه در این تکنیک مهم است، تأکید بر تامل غیرارزیابانه است که منجر به حضور و مشارکت هر چه بیشتر می‌شود و درنتیجه توسعه فردی و گروهی را تضمین می‌کند.

درنهایت، کوچینگ همتایان علاوه بر اینکه مکمل سایر تکنیک‌های مدیریت دانش است، می‌تواند به‌عنوان پلی میان یادگیری سازمانی و مدیریت دانش عمل کرده و به سازمان‌ها در مسیر تبدیل‌شدن به سازمان‌های یادگیرنده و دانش‌محور کمک کند.

تقویت انجمن‌های خبرگی و شبکه‌های دانشی: در انجمن‌های خبرگی، کوچینگ همتایان نقش تسهیل‌کننده یادگیری گروهی را ایفا می‌کند. تعامل منظم و هدفمند میان اعضا، باعث تعمیق دانش تخصصی، توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و افزایش انسجام شبکه‌های دانشی در سازمان می‌شود. درمجموع، کاربرد کوچینگ همتایان در پیاده‌سازی مدیریت دانش، زمینه‌ساز نهادینه‌سازی یادگیری مبتنی بر تجربه، افزایش اثربخشی تکنیک‌های مدیریت دانش و ارتقای عملکرد فردی و سازمانی است. این ویژگی‌ها باعث می‌شود کوچینگ همتایان به‌عنوان یکی از تکنیک‌های عملی، کم‌هزینه و اثربخش در برنامه‌های مدیریت دانش سازمان‌ها موردتوجه قرار گیرد.

تفاوت این تکنیک با انجمن خبرگی و کافه دانش

با نگاهی به نحوه اجرا و هدف هر یک از تکنیک‌های اشاره‌شده، می‌توان به تفاوت‌های این تکنیک با انجمن خبرگی و کافه دانش و سایر تکنیک‌های مشابه پی برد. برای شناخت بهتر این تفاوت‌ها که از ابعاد مختلف باهم مقایسه شده‌اند که در جدول زیر بیان شده است.

ردیف	ابعاد	کوچینگ همتایان	انجمن خبرگی	کافه دانش
۱	هدف	حل یک مسئله مشخص، توسعه یک مهارت معین یا تصمیم‌گیری در یک موقعیت واقعی کاری (مسئله محور و موقعیت محور)	توسعه تدریجی دانش تخصصی یک حوزه در بلندمدت (دانش‌محور و بلندمدت)	گفت‌وگوی آزاد و تولید ایده
۲	ساختار	جلسات کوچک، ساختاریافته، با نقش‌ها و مراحل مشخص	ساختار منعطف‌تر، گفت‌وگوی آزادتر، محوریت موضوع تخصصی	منعطف، گروهی، نیمه ساختاریافته و غیررسمی
۳	تمرکز	اقدام، تصمیم، تغییر رفتار حرفه‌ای	اشتراک تجربه، بحث تخصصی، استانداردسازی دانش	اشتراک دیدگاه‌ها، هم‌افزایی فکری
۴	خروجی	افزایش سطح فهم، چارچوب‌های مشترک، دانش تخصصی جمعی	افزایش سطح فهم، چارچوب‌های مشترک، دانش تخصصی جمعی	بینش‌ها، پرسش‌های جدید، جهت‌گیری‌های فکری، ارائه راهکارها، نوآوری، خلاقیت

نتیجه‌گیری

کوچینگ همتایان برخلاف بسیاری از تکنیک‌های مدیریت دانش که بر گفت‌وگو یا مستندسازی دانش تمرکز دارند، مستقیماً بر تغییر رفتار، فرهنگ و به‌کارگیری دانش در عمل تمرکز دارد و از این منظر مکملی برای تکنیک‌هایی مانند انجمن‌های خبرگی، کافه دانش و بازنگری پس از اقدام محسوب می‌شود، نه جایگزین آن‌ها.

این تکنیک به‌عنوان یک رویکرد مشارکتی و ساختاریافته امکان اشتراک‌گذاری تجارب، یادگیری مهارت‌های جدید و به‌کارگیری تجارب همتایان را فراهم می‌کند. آنچه در این تکنیک مهم است، تأکید بر تامل غیرارزیابانه است که منجر به حضور و مشارکت هر چه بیشتر می‌شود و درنتیجه توسعه فردی و گروهی را تضمین می‌کند.

درنهایت، کوچینگ همتایان علاوه بر اینکه مکمل سایر تکنیک‌های مدیریت دانش است، می‌تواند به‌عنوان پلی میان یادگیری سازمانی و مدیریت دانش عمل کرده و به سازمان‌ها در مسیر تبدیل‌شدن به سازمان‌های یادگیرنده و دانش‌محور کمک کند.

مدیریت دانش در شرکت سامسونگ

با وجود موفقیت‌های بزرگ سامسونگ در حوزه‌های مختلف کسب‌وکار، مدیر عامل این شرکت بر اهمیت پیاده‌سازی مدیریت دانش تأکید فراوانی داشت و به دنبال آن سامسونگ اقدام به ایجاد و توسعه استراتژی‌ها و پلتفرم‌های مدیریت دانش در حوزه‌های مختلف سازمان کرد.

هدف اصلی سامسونگ رهبری جهانی و تأمین مزیت رقابتی پایدار از طریق نوآوری در فرآیندها و مدیریت عملیات است. در راستای تحقق این هدف، طراحی یک سیستم مدیریت دانش نوآور و اثربخش برای رقابت با رقبای بازار جهانی ضرورت داشت که این مهم در سال‌های اخیر به بهترین نحو انجام شده است. با کمک سیستم مدیریت دانش، سامسونگ در حال فروش محصولات و خدمات الکترونیکی خود در بازار بین‌المللی است.

اقدامات مدیریت دانشی انجام گرفته در سامسونگ

سامسونگ بر اساس نیاز واحدهای مختلف کسب و کار، از تکنیک‌ها و ابزارهای مدیریت دانش استفاده می‌کند. اما انجمن‌های خبرگی و یکپارچگی مدیریت دانش و فرایندهای کسب و کار از مهم‌ترین رویکردهای مورد استفاده در مدیریت دانش سامسونگ هستند.

جلسات انجمن خبرگی : (COP) مکانیزم سازمانی برای خلق و به اشتراک‌گذاری دانش پنهان و آشکار؛

نوآوری فرایند : (Process innovation) مهندسی مجدد و طراحی مجدد فرآیندهای کسب کار مبتنی بر نیازهای دانشی سازمان؛

انجمن خبرگی در سامسونگ

شرکت سامسونگ برای پیروز شدن در محیط پویا و رقابتی به دنبال یافتن راهی برای ارتقای محصولات و فرایندهای نوآوری بود. سامسونگ به وسیله‌ی اجرای پروژه‌ای به نام proTeams موفق به آموزش و تشویق کارکنان به خلاق بودن، انعطاف‌پذیر بودن در شرایط پر استرس و سخت کاری شد.

این پروژه یک استراتژی برای ایجاد زیرساخت داخلی و فرهنگ سازمانی بود که از برگزاری جلسات انجمن خبرگی در سازمان حمایت کرد. هدف ProTeams یکپارچه کردن کارکنان و ایده‌های آن‌ها در فرایند تولید محصولات و ایجاد ارتباط بین آن‌ها بود. از این طریق آن‌ها به شکل‌گیری یک فرهنگ ارتباطی متعادل پایین به بالا و افقی کمک کردند. این پروژه موجب شد تا کارکنان در ابتکار و نوآوری فردی و فعالیت در گروه‌هایی خارج از ساختار سلسله مراتبی تشویق شوند و از این طریق ایده‌های نوآورانه بسیار زیادی را به ثمر برسانند. از خصوصیات منحصر به فرد این روش اختصاص زمانی برای نوآوری کارکنان است. در شرکت سامسونگ هر کارمند مجاز است ۲۰ ساعت در ماه در انجمن‌های خبرگی فعالیت داشته باشد

نوآوری فرایندها

این امر نیازمند استفاده از ایده‌ها و مهارت‌های جدید برای ارتقای تکنولوژی تولید محصولات نوآورانه است. تعداد زیادی از ایده‌های نوآورانه به دلیل عدم همراستایی با نیازهای بازار شکست می‌خورند. مثلاً محصولات جدیدی که فراتر از حد مورد نیاز مهندسی شده‌اند و یا محصولاتی که به اندازه کافی پاسخگوی نیازهای مشتریان نیست.

از دیدگاه مدیریت دانش چالش اصلی سامسونگ افزایش خلق دانش و اشتراک‌گذاری دانش بوده است. با تمرکز بر خلق دانش، سامسونگ قادر به ایجاد و توسعه دانش پنهان و آشکار ارزشمند برای نوآوری فرایندها خواهد شد و با پشتیبانی از اشتراک‌گذاری دانش، دانش ارزشمند به دست آمده به بهترین نحو در میان کارکنان به اشتراک گذاشته می‌شود.

ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش در سامسونگ

با بازنگری فرایندهای کاری مبتنی بر درس‌آموخته‌ها و دانش جدید خلق شده، شکست‌ها تکرار نمی‌شوند و کارکنان زمان کاری خود را برای پیدا کردن شیوه‌ی انجام کاری که قبلاً توسط سایر کارکنان کشف شده است، هدر نمی‌دهند. از طرفی سازمان نیز از به‌کارگیری دانش در تمامی سطوح اطمینان حاصل می‌کند. برای تسهیل فرایند خلق و به اشتراک‌گذاری دانش ترکیبی از مکانیزم‌ها و تکنولوژی‌های سازمانی در سامسونگ به کار گرفته می‌شود که در ادامه به چند مورد اشاره می‌شود:

طوفان فکری (Brain storming)

در سامسونگ طوفان فکری راهی اثربخش برای کشف و به اشتراک‌گذاری دانش در هر مرحله از فرایند نوآوری و توسعه محصول است. طوفان فکری نه تنها در طراحی و توسعه محصول جدید بلکه در حل مشکلات پیچیده و ارائه پیشنهادهای برای بهبود فنی و تخصصی محصول نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. این جلسات به صورت هفتگی توسط یک تیم از اعضای هر دپارتمان در سازمان در اتاقی که برای انجام این فعالیت طراحی شده برگزار می‌شود. در طراحی این اتاق همواره تلاش شده تا محیطی راحت و آسوده برای کارکنان ایجاد شود که در آن احساس آزادی در بیان ایده‌هایشان را داشته باشند

در حالیکه بلاگ‌ها از نظر فنی ساده هستند اما ابزارهای قدرتمندی برای تشویق و تقویت اجتماعی شدن، اعتماد، کشف دانش و اشتراک گذاری دانش به شمار می‌آیند. از طریق بلاگ‌ها کارکنان می‌توانند شناخت بیشتری نسبت به ایده‌های یکدیگر داشته باشند و نظرات یکدیگر را مورد بحث قرار دهند و در تعاملات آنلاین شرکت کنند.

مدیریت دانش مشتری

در گذشته سامسونگ مدل نوآوری بسته را دنبال می‌کرد و در بخش تحقیق و توسعه، سرمایه گذاری متمرکزی داشت. اما مدت زیادی است که تنها تکیه کردن به واحد تحقیق و توسعه برای نوآوری امکان پذیر نیست. به عنوان مثال فروش گوشی‌های موبایل علاوه بر داشتن سیستم عامل و نرم افزار پیشرفته بستگی به طراحی جذاب و پیکربندی رابط کاربری هم دارد. بنابراین سامسونگ فرایند نوآوری خود را به وسیله گنجاندن بازخوردهای دریافتی از مشتریان در فرایند نوآوری محصول، بهبود بخشیده است.

مخازن دانشی Knowledge Repositories

مخازن دانشی برای گردآوری دانش حیاتی کسب شده و در دسترس قرار دادن آن در سرتاسر سازمان به وجود آمده‌اند. دانش پنهان و آشکار سازمانی در این مخازن نگهداری می‌شود و کارکنان متناسب با نیاز به این مخزن دسترسی دارند.

پیاده‌سازی سیستم دروس آموخته (Lessons Learned)

فرایند مدیریت درس آموخته در پروژه‌های سامسونگ با هدف شناسایی خطاهای کاری و به‌روش‌ها ایجاد شده است. بدین منظور مدیران پروژه آموزش‌های لازم درمورد اینکه چه موضوعاتی می‌توانند دروس مفیدی باشند و چطور باید دروس آموخته را استخراج کرد را طی می‌کنند. تکنیک مورد استفاده در این خصوص "بازنگری پس از اقدام" یا AAR است

مزایای پیاده سازی مدیریت دانش در سامسونگ

رشد چشم‌گیر سامسونگ در دو دهه اخیر در زمینه‌های مختلف از جمله تکنولوژی‌های تلفن همراه بسیار قابل توجه است و پایه و اساس این جهش، توجه به دانش و نوآوری است. پیاده سازی مدیریت دانش در سامسونگ مزایای مختلفی را برای این شرکت به همراه داشته که در ادامه به چند مورد از مهم‌ترین این عوامل اشاره می‌شود:

افزایش نوآوری

بهبود عملکرد سازمانی

ایجاد فرصت برای به اشتراک گذاری تجارب، مهارت‌ها و دروس آموخته

تسهیل دسترسی به اطلاعات و منابع مورد نیاز

افزایش سودآوری سازمان

کمک به تطبیق طراحی محصولات مطابق به نیازمندی‌های مشتریان و جلب رضایت آن‌ها