

# استخلاص المعلومات من غابريل زولانسكي

## تحسين طرق للانتقال المثلى



لورين كيلير جونسون

يبدو الأمر سهلاً جداً: إن الأشخاص الموجودين في وحدة (A) في شركتك هم أشخاص موهوبون جداً وبكلمة أخرى ماهرون بتصميم المنتج وتريد أن تستخرج موهبتهم في وحدات (D, C, B). ولكنك عندما تحاول نقل هذه الممارسة الأفضل تبوء مساعيك بالفشل. إن الموظفين في مجموعة (B) يثبتون لك أنهم لا يستطيعون تطبيق هذه الممارسة. وأما الأشخاص في وحدة (C) فهم يعيقون اكتسابها. وبالرغم من أن العاملين في وحدة (D) ينفذون هذه الممارسة بشجاعة، فإن نتائج عملها لا تقارن بنتائج عمل (A). تصاب أنت بالإحباط وتتخلى عن بذل المجهود.

ولتشعر بالارتياح، فأنت لست الوحيد في هذا الشأن. ووفقاً لغابريل زولانسكي مؤلف كتاب «المعرفة غير المنقولة: معوقات المعرفة في الشركة» وبروفسور زميل للإدارة والإستراتيجية في معهد الدراسات

العليا لإدارة الأعمال والبحوث، فإن معظم الشركات يلقون صعوبات كبيرة في محاولة نشر أفضل المزاوالات. وهذا بالرغم من فيض «الأداء الممتاز في عقر دارهم». وعندما لا تقدر الشركات على رفع مستوى المعرفة الكامنة ينتهي بها الأمر إلى فجوات أداء بنسبة 200 أو أكثر بين الوحدات المقارنة - وتبلغ قيمتها مئات الملايين.

كيف يستطيع المدبرون التنفيذيون جعل معرفة شركتهم الكامنة أكثر انتشاراً اغتنام الكسب المالي الذي ينتظرهم إذا استطاعوا أن يسدوا فجوات الأداء تلك؟ يقول زولانسكي: إن الشركات يجب عليها أن تدرك أن هناك ثلاثة تحديات فريدة من نوعها تتعلق بإدارة نقل المعرفة الداخلية، ولذا يجب على المديرين أن ينظروا إلى أبعد من العوامل المحفزة المألوفة - على سبيل المثال: «المصدر» عدم رغبة الموظف في المشاركة في المعطيات بسبب الخوف من فقدان الوظيفة أو عدم رغبة «المتلقي» وهو الموظف المقاوم للتغيير. ويقول أيضاً: إن المديرين يجب أن ينتبهوا إلى عوائق المعرفة السبع أيضاً، والتي يقسمها إلى أربع فئات:

### خصائص المعرفة:

- 1- الغموض السببي: لا نعرف بالضبط ما هو سبب الأداء المميز وكيف قد تتفاعل هذه القوى في وحدة أخرى.
- 2- معرفة غير مثبتة: عند محاولة نقل أفضل ممارسة طُورت أخيراً، لا نتق بأن هذه المعرفة ستكون فاعلة في وضع جديد.

### مصادر الخصائص:

3- افتقار المصدقية: إن أعضاء الوحدة العالية الأداء لا ينظر إليهم من قبل الآخرين في المنظمة على أنهم مطلعون وجديرون بالثقة.

### متلقي الخصائص:

4- افتقار القدرة على استحواذ الانتباه: الناس لا يقدرون قيمة المعرفة الجديدة. بالإضافة إلى ذلك فهم مفتقرون إلى المهارات واللغة المشتركة والخبرة لتفعيل المعرفة.

5- افتقار القدرة على الاحتفاظ: لا يستخدم الناس المعرفة المنقولة على نحو كاف لغرسها في الطريقة التي يعملون بها.

### الخصائص الثقافية:

6- «العقم» تفتقر الشركة إلى الأنظمة والهيكلية لتمكن الناس من التعرف على المعرفة المتوفرة واغتنام الفرص لرفعها.

7- الافتقار إلى العلاقة «الحميمة» بين المصادر والمتلقين. لا يتبادل أفراد الوحدات المختلفة أي تعاون أو تواصل إيجابي.

### «إطلاق» المعرفة

ووفقاً لبحث زولانسكي فإن أكثر عوائق المعرفة ترويعاً ثلاثة أمور: الالتباس السببي وافتقار الموظفين المتلقين إلى المقدرة على الاستيعاب وفقدان العلاقة الحميمة بين المصادر والمتلقين.

وبرغم أننا لا نستطيع أن نوضح الالتباس السببي كلياً فإن زولانسكي يرى أننا نستطيع أن ننش ونتحرى لنكتشف لماذا تعمل الممارسة الناجحة بهذا الشكل الجيد؟ ويقول أيضاً: «يجب علينا أن نسأل الناس الذين عملوا لدى الشركات التي كان لها مثل يُحتذى به مدة عشرين عاماً: لم يفعلون ما يفعلون وكيف؟ وبعد ذلك فكر بأعماق معرفة تلك الممارسة واسأل نفسك: ما هو المكسب المحتمل من تطبيق هذه الممارسة في وحدة ثانية؟ كم من الوقت ستستغرق لتصبح متساوية في النوعية أو حتى أفضل في الوحدة المتلقية؟ إن كل معوقات المعرفة تحتاج إلى بعض الوقت لإزالتها، لذا يجب عليك أن تبادر بالمقايضة».

إن التغلب على معوق مقدرة الاستيعاب يبدو مباشراً وصریحاً أكثر. وبالفعل فإن زولانسكي قد رأى أن العديد من الشركات قامت ببذل مجهود متفق عليه لمخاطبة «مؤشر التمسك بالمعلومة». وإن الإستراتيجيات الأساسية تتضمن التدريب والتثقيف وذلك للتوثق من أن أعضاء الوحدة المتلقية لديهم المهارات والكفاءة التقنية والإدارية لاستيعاب الممارسة الجديدة. وبالإضافة إلى ذلك فإن المديرين يجب عليهم نقل رؤية الشركة وما تريد أن تحققه من خلال نقل المعرفة الموجودة. وأخيراً، ولتحسين مقدرتهم على الاستيعاب يجب على المتلقين أن تكون لديهم المفردات اللازمة للتحدث عن الممارسة المنقولة ويجب أيضاً أن تحدد بوضوح الأدوار والمسؤوليات الأساسية لتطبيق هذه الممارسة. وإذا لم يعط التدريب أو التثقيف أي نتائج، يقول زولانسكي: «وجب على المديرين أن يقوموا بتوظيف أشخاص جدد يستطيعون أن يستوعبوا الممارسة المنقولة».

وفيما يتعلق بفقدان العلاقة الحميمة بين المصادر والمتلقين يوصي زولانسكي بالقيام بكل ما يمكن لتوثيق العلاقات بين الناس، ويفيد قائلاً: «فيما يتعلق بالعلاقات الحميمة يشعر الناس أنهم يستفيدون من هذه الروابط ويتمتعون بالتفاعل مع الناس ويتعاونون بسرعة أكبر ويكون إنتاجهم أعلى بكثير ويستجيبون لبعضهم على نحو أفضل. إن كل هذا أساسي في نقل أفضل ممارسة - لأن الطرفين يجب أن يتفاعلا مرة بعد مرة ولأوقات طويلة».

ولتعزير العلاقات الحميمة تستطيع أن تتهاون بعض الشيء فيما يتعلق بقيود ميزات السفر والاتصالات وأن تبحث عن الفرص لتشجيع العمل الجماعي بين المجموعات المعنية. ويقول زولانسكي: «عندما أرادت شركة هيلوليت باكارد نقل ممارسة التصميم من الولايات المتحدة إلى سنغافورة، أتاحت لكلتا مجموعتي المهندسين فرصاً لقضاء بعض الوقت مع بعضهم بعضاً وفي ظروف قاسية نوعاً ما. لقد قاموا بتسلق جبال «روكي ماونتينز» في أمريكا، ولكن أقوى تجربة في توطيد العلاقة كانت بتناول الطعام المكسيكي سوية. عندما تعاني أنت وزميلك من تناول الفلفل الحار، فبالطبع سوف تتحدان بسرعة فائقة!»

### أهمية التوقيت

وينصح زولانسكي أيضاً المديرين أن يميزوا بين مراحل أربعة لنقل أفضل ممارسة:

1- المبادرة: التعرف على الفرصة واغتنامها لنقل المعرفة.

2- التنفيذ: تبادل المعلومات والمصادر بين المصدر والمتلقي.

3- التأهب: البدء باستخدام المعرفة المنقولة وتصحيح المشكلات غير المتوقعة.

4- التكامل: جعل الممارسة المنقولة عادةً.

ويقول زولانسكي: «إن عوائق المعرفة المختلفة تصبح مشكلة أكبر في مراحل مختلفة». وعلى سبيل المثال «إن مصداقية المصدر وإثبات المعرفة والالتباس السببي على نحو خاص أكثر أهمية عبر مرحلة المبادرة، في حين تصبح مقدرة الاستيعاب مسألة هامة عند التنفيذ والتأهب والتكامل». والأمر الذي يبلغ الأهمية نفسها هو «كلما بدأت مبكراً في مخاطبة عوائق المعرفة، كان هذا الأفضل - لأنها جميعها تتطلب وقتاً لإزالتها. وإذا انتظرت طويلاً لمعالجتها فإنك قد تكون غارقاً في أخطاء سوف تكلفك الكثير».

إن دراسة زولانسكي استكشفت وقع وتأثير العوائق المحفزة في كل مرحلة من مراحل النقل الأربعة. وإن تلك الموجودات كشفت عن تعقيدات مذهلة. وعلى وجه التخصيص؛ وجد أن المتلقي الذي يكون محفزاً لتنفيذ الممارسة الأفضل من وحدة أخرى يستطيع بالفعل أن يكثف مشكلات الانتقال عبر مرحلة التأهب. لماذا؟ لأن الشخص قد يصرف المساعدة الخارجية قبل الأوان ويوسع من تعديلات، تبدو له مباشرة، لمشروعات هامة ويقوم بالتغيرات غير الضرورية للاحتفاظ بالاعتزاز بالملكية والمنزلة أو يتبنى ممارسات جديدة في أسوأ وقت

محتمل جراء حماس غير محسوب. ويضيف زولانسكي قائلاً: «إن حافز المتلقين قد يكون، بناء على ذلك، نافعاً للبدء في الانتقال ولكنه قد يعقد عملية التنفيذ».

### أنحتذي أو لا نحتذي؟

لقد تضمنت مقترحات زولانسكي عدة معان أساسية للمديرين. وإن إحدى هذه الأمور هي: «إدارة استخدام المعرفة الموجودة مختلفة عن إدارة تكوين معرفة جديدة». «ففي الحالة الأولى أنت تريد الناس أن يحتذوا بما هو أكثر فاعلية وأن تحصل على نتائج وعندها تبدأ بمحاولة إصلاح المشكلات فقط. وأما الحالة الثانية، فعلى الأرجح أنك تريد أن تمنع الاحتذاء. إن هذه المبادئ متناقضة، لذا فعليك أن تكون واضحاً فيما يتعلق بالتوقيت الذي تقوم به بأحد الأمرين».

ويُف وجه الالتباس السببي «يجب علينا أن نتقبل أننا لا نعرف ما نقوم به - حتى عندما نحتاج للتظاهر من أجل أن تظل شركائنا تنافسية. يجب علينا أن نكون متواضعين وواقعيين على حد سواء - ومع ذلك فإن معظمنا واثقون أكثر من اللزوم بمقدرتنا على نقل المعرفة». وهذا ما يجعل الاحتذاء أكثر أهمية. وكما يشرح لنا سولانزكي: «إذا بدأت مبكراً بتعديل أفضل ممارسة تحاول نقلها وباءت محاولتك في الوضع الجديد بالفشل، فلن تقدر على تحديد لمَ فشلت؟ إن أفضل أمل لديك لمحاولة معرفة سبب المشكلات هو أن تستخرج نسخة من مصدر الممارسة وبعد ذلك قارن ما بين النسخة والأصل. والمقصود هنا، محاولة تصميم تجربة يتحكم بها قدر الإمكان».

وأخيراً يوصي زولانسكي بتحديد «قدوة عاملة تمثل كل ما تريد أن تستسخه. لا تقوم بترقيع الأفضل بالأفضل أو بترقيع قطع من الممارسات من مصادر مختلفة. إن القدوة العاملة الكاملة تعطيك أفضل فرصة للتعامل مع عوائق المعرفة. سوف ترى كيف تتصل الأجزاء وكيف تتداخل، وهكذا فأنت على هذا النحو تخفف من الالتباس السببي».

وتقترح دراسة زولانسكي أن العقبات التي تقف في وجه نقل المعرفة الأفضل هي أكثر تعقيداً وإزعاجاً مما يتصور أي منا. ولكن إذا ما تفهمنا تأثير المعرفة والعوائق المحفزة نستطيع أن نحسن من فرص غرس الأداء المحتذى به عبر المؤسسة وإدارة مصدر مصلحة شركائنا التنافسية الثمينة بطريقة أفضل.