

19

حفلة اللقاء في بوسطن وقصص أخرى

لو كنا عرفنا ما نعرفه

مرة قال ليو بلات، وهو المدير التنفيذي الرئيسي في شركة هيوليت باكار HP «لو أن شركة الـ HP عرفت ما كانت تعرفه لازدادت أرباحنا 3 أضعاف». ما عناه بلات هو أنه كان هناك في عقول مئات الموظفين الموهوبين في الشركة كم هائل من المعرفة، لكن معظم تلك المعرفة لم يستخدم لأنه لم يجد طريقاً إلى الأشخاص الذين يمكنهم أن يستخدموه.

إيجاد الطرق لضمان أن تجد المعرفة طريقها إلى الشخص الذي يمكنه الانتفاع منها، يشكل تحدياً أساسياً يواجهه كل مدير معرفة رئيسي حديث التعيين.

والحل هنا لا يمكن إيجاده في التكنولوجيا، كما بينت في الفصل السابق، بل يجب أن تكون الخطوة الأولى التي يتخذها مدير المعرفة الرئيسي هي تطوير وإبداع ثقافة معرفة والمشاركة بهذه المعرفة. ولأن المعرفة شيء شخصي، شيء يوجد في عقل كل موظف يحدث إبداع المعرفة ونقلها فقط عندما يكون هناك المناخ الثقافي الذي يدعم ذلك.

وأفضل الأمثلة على شركة طورت بنجاح مثل تلك الثقافة هو شركة 3 (M). فلقد اعتبرت هذه الشركة نفسها أنها مبتكرة الإنتاج. فمن 60,000 منتجاً مختلفاً في السوق، تأتي نسبة 30 بالمئة من عائدات الشركة من منتجات لا يزيد عمرها عن 4 سنوات. وفي سنة 1996، اشترت الشركة حوالي 400 منتج جديد وكان هدفها هو أن تأتي على الأقل نسبة 10 بالمئة من أرباحها في أية سنة من منتجات عمرها أقل من سنة.

لا يحدث التجديد بهذا المعدل دون ثقافة قوية لإبداع المعرفة ونقلها. يُشجع كل موظف في شركة ال(3 إم) على اقتراح أفكار لمنتجات جديدة، وكل واحد منهم يستطيع تقديم طلب للحصول على منح من الشركة لتطوير فكرته الجديدة.

ضمن الثقافة، تمكّن بائع للورق الزجاجي يدعى ديك درو من اختراع الشريط اللاصق وجعل الشركة تطرحه في السوق. ولو أنه كان يعمل في منظمات أخرى لما استطاع أن يجعل أحداً ينصت إلى فكرته هذه. أليس تطوير المنتجات تابعاً لقطاع دائرة تطوير المنتجات؟ ليس من المفترض بالتأكيد أن يضع الباعة وقتهم بالتفكير في ابتكار منتجات جديدة؛ مهمتهم هي بيع سلع الشركة. لعل هذه المشاعر تسود في العديد من الشركات ولكن ليس في شركة ال(3 إم).

حفلة اللقاء في بوسطن

حتى عندما تكون الإدارة جادة في موضوع نقل المعرفة، يمكن أن يكون التوصل إلى نتائج مرضية صعباً. من السهل نسبياً نقل كم كبير من المعلومات من قسم في المنظمة إلى قسم آخر. أما نقل كمية صغيرة فقط من المعرفة فهو أمر أكثر تعقيداً وإثارة للمشاكل.

مثال على تلك النقطة هو القضية التي أُثيرت أثناء بناء النفق تحت الماء في

بوسطن منذ بضع سنوات.. نفذ المتعهد الرئيسي مشروعاً مشابهاً في نيوزيلندا، بانياً نفقاً بين جزيرتين. لقد طوّر العمال الذين اشتغلوا بمشروع نيوزيلندا بعض التحديثات في طرق الحفر، فأرادت الشركة أن يتبنّى العمال البوسطونيون هذه الطرق.

حاول مدراء الشركة بوسائل مختلفة أن ينقلوا تفاصيل طرق الحفر الجديدة من نيوزيلندا إلى بوسطن، ومن هذه الوسائل: الأوصاف، والخطوط البيانية، وأدلة الإرشادات وغيرها. ولكن لم ينجح أي منها. بدا أن العمال في بوسطن غير قادرين (أو غير راغبين) على تبني أفكار جديدة. وفي النهاية قررت الشركة المحبطة أن الشيء الوحيد الباقي للمحاولة هو أن ترسل بالطائرة بعض عمال النفق من نيوزيلندا إلى ماساشوستس، ليلتقوا بالعمال البوسطونيين وجهاً لوجه. وعندما فعلوا ذلك، توصلت حفلات اللقاء وجهاً لوجه والتعارف في أحد الأندية المحلية إلى ما لم تتوصل إليه كل الإتصالات الرسمية السابقة. بالحديث (رجل إلى رجل) مع عمال النفق النيوزيلنديين، استطاع العمال البوسطونيون فهم الطرق الجديدة، أي كيف تستخدم ولماذا تنجح مثل هذه الطرق، وتمكنوا من تطبيقها في المشروع الأمريكي.. كان هناك سببان في مقاومة الشركة فترة طويلة للجوء إلى هذا الحل:

أولاً: كانت هناك كلفة نقل العمال من نيوزيلندا إلى طرف آخر من العالم مع كلفة إقامتهم في بوسطن عدة أيام. فالشركات غالباً ما ترسل جواً الموظفين الإداريين الكبار، لكنها لا ترسل العمال أنفسهم.

ثانياً: والسبب الأهم هنا هو السبب الثقافي، كان كل مدراء شركة البناء مهندسين تعودوا العمل مع المعلومات المشفرة على شكل أدلة إرشادات وعلى مخططات العمل. ف شعروا أنه من الممكن التوصل إلى النقل المطلوب للمعرفة بهذه الطريقة. ففي الواقع كانت هذه الوسائل الوحيدة التي كانوا يعرفونها. ولكن ما فشلوا في تقديره هو أن الأمر لم يكن نقل (معلومات) بل نقل (معرفة).

فنقل معلومات يمكن أن يؤدي إلى نقل معرفة في الثقافة أو البيئة المناسبة، ولكن بشرط أن يكون لدى كل من الطرفين مسبقاً معرفة مناسبة كافية عن الأمر. بغياب هذه الشروط الضرورية تكون المحادثات وجهاً لوجه هي الحل الوحيد.

مع أن مهندسي الشركة تعودوا الحصول على المعرفة من المعلومات الموجودة في الوثائق إلا أن عمال النفق في بوسطن اشتغلوا في بيئة ثقافية تكرر فيها المهارات من شخص إلى شخص أو تكتسب بالتجربة. فلا يمكن لِكَمِّ من الوثائق من مجموعة «غرباء» مجهولين من الطرف الآخر من العالم، أن يؤثر في طريقة عملهم.

من ناحية أخرى، عندما تعرّفوا عن كذب على العمال النيوزيلنديين عرفوا أنهم «أشخاص عاديين» ويشبهونهم كثيراً ولهم مهارات وخبرات مماثلة. في تلك المرحلة، تقبلوا الإقتراحات ووثقوا بالنصائح المقدّمة لهم، نصائح مُقدّمة من ذلك الشخص الذي روى لهم بضمير المتكلم «قصصاً عن الحرب» ذكّرتهم بتجاربيهم الشخصية.

الحنق في شركة موبيل

في حالة مشروع نفق بوسطن أخفق نقل المعرفة عن طريق الوثائق، أي عن طريق المعلومات، وكان السبب الأكبر لهذا الإخفاق أن العمال لم يشتغلوا في بيئة ثقافية تأتي فيها المعرفة من الكتيبات. وحتى لو عمل الخبراء (بالمخططات والكتيبات)، فإن ثقافة العمل السائدة يمكن غالباً أن تولّد مقاومة قوية لنقل المعرفة.

حالة أخرى في صميم الواقع، هي ما حدث عندما طوّر مهندسو شركة موبيل أويل في موقع كنساس، طريقة جديدة لتحديد كمية البخار اللازمة للحفر في ظروف مختلفة وكانت النتائج مفاجئة، إذ سبّب ذلك توفيراً كبيراً في الكلفة.

تلهفت الشركة وأرادت الحصول على أرباح مشابهة في كل مواقعها الأخرى، فطلبت من المهندسين في كنساس كتابة تفاصيل الطريقة الجديدة تلك، وحساب معدل النجاحات التي حُققَت، وإرسالها إلى مواقع الحفر الأخرى. فماذا كانت النتيجة؟ لم تُجرب الطريقة الجديدة في أي من المواقع الأخرى.

احتارت الشركة في أول الأمر، وقررت اتخاذ وسائل أشد إقناعاً لتوصيل الرسالة. فُجلب المستشارون لتنفيذ دراسة حول القضية في حقول كنساس ولكتابة تقرير وإرساله إلى المواقع الأخرى صُوِّرت شرائط فيديو عن مصممي الطريقة الجديدة وأُرسلت أيضاً إلى المواقع الأخرى. وُخصَّص بعض الوقت في كل موقع لمناقشة محاسن ومساوئ الطريقة الجديدة.

وبعد ستة أشهر من الجهود المبذولة في هذا المجال، تبني 30 بالمئة من المواقع هذه الطريقة الجديدة. أي كان هناك بعض التقدم. ولكن من ناحية أخرى وبالنسبة إلى 70 بالمئة من المواقع كانت الحقيقة المثبتة أن الطريقة الجديدة ستؤدي إلى زيادة فورية وكبيرة في الفعالية غير كافية لإقناع مهندسي الموقع بتغيير الطرق التي كانوا يستعملونها.

ماذا كان سبب تلك المقاومة غير المعقولة للتغيير؟

بالتأكيد، هذان العاملان التاليان لعبا دوراً رئيسياً في ذلك.

العامل الأول، عبر السنوات تعلّم مهندسو موبيل، في كافة مواقعهم، الوثوق بطرقهم الخاصة وهي طرق خدمتهم بشكل جيد فيما مضى. وبالطبع، بصفتهم مهندسين، فإنهم قادرين على الحصول على المعرفة من الوثائق. لكن عملية تحويل المعلومات الموثوقة إلى معرفة كانت تنفَّذ ضمن إطار معرفتهم الحالية. إجبارهم على تعديل ذلك الإطار، ولو كان بواسطة شرائط فيديو

مسجلة ويظهر بها مهندسون آخرون يشبهونهم، لم يَكْفِ لإقناعهم بالتغيير. فالطريقة الوحيدة لفعل ذلك قد تكون جلب بعض المهندسين من كنساس إلى المواقع الأخرى كما جرى عندما أرسل عمال نفق نيوزيلندا لمقابلة العمال في بوسطن.

ولكن في قضية موبيل لم يكن من المؤكد نجاح الاجتماعات وجهاً لوجه. فالمهندسون هم عمال مستقلون جابرة تعودوا الاعتماد على مهاراتهم وخبراتهم لسبب معقول في العادة. وهذا الاستقلال كان قوياً على نحو خاص في شركة موبيل. زيادة على ذلك، تتسم ثقافة شركة موبيل بعدم الثقة بالمباهاة والتفاخر، ما شكّل قوة كبيرة للعمل ضد تبني طريقة جديدة.

تُظهر هذه التجربة في موبيل أنه من الصعب، إن لم يكن من المستحيل، نقل المعرفة إذا قاومت ثقافة الشركة هذا النقل. وللأسف، إن تغيير ثقافة متينة وراسخة يأخذ وقتاً طويلاً، ويتطلب غالباً استقالة نسبة كبيرة من الموظفين الحاليين. فمن الأسهل بناء تلك الثقافة منذ البداية كما كانت عليه الحالة في شركة ال(3 إم) الموصوفة سابقاً.

المعرفة قوة

مهما كان التزام إدارة الشركة بتدفق حُرٍّ للمعرفة، فإن الأمر في النهاية يتعلق بتصرفات إنسانية فردية. وإذا كانت المعرفة مصدر قوة للشركة، وفي معظم الحالات تكون كذلك، فإن امتلاك معرفة هامة يمنح القوة للممتلك. قد تأخذ هذه القوة أشكالاً مختلفة واقعية أو خيالية. وفي بعض الحالات يمكن أن تؤدي المعرفة إلى قوة التأثير على الأحداث اليومية، أو يمكن القول أن امتلاك مفتاح المعرفة قد يزود الفرد ببساطة بقوة تمنع فصله إذا ما قررت الشركة تقليص حجمها. احتمال ثالث هو أن يزود امتلاك المعرفة شخصاً ما لا بقوة حقيقية بل بإحساس بأهمية الذات. وأياً كانت الحالة من هذه الاحتمالات، فإن الشخص

في الشركة الذي يملك معرفة هامة وحاسمة يشعر عادة بدافع لأن يجعل هذه المعرفة وقفاً عليه وحده. وعملياً أي شخص يعمل ولو في منظمة متوسطة الحجم، سيلتقي حتماً بشخص يتحفظ من تسليم المعرفة التي يملكها.

ليست مقاومة هذا الميل الإنساني مهمة سهلة، الحوافز المادية وغيرها يمكن أن تساعد هنا ولكنها يجب أن تكون أكثر من رمزية. أما العامل الأساسي هنا فهو ثقافة المنظمة. ولنعد إلى شركة ال(3 إم) إذ إنها مثال أدت فيه الثقافة المشاركة والمثبتة والراسخة إلى نقل معرفة ناجح جداً.

إن اختراع أعضاء الجماعة الفنية «فراي» في شركة ال(3 إم) لمذكرات: إلصقها (Post-it) أتى نتيجة لمذكرة من عالم آخر في شركة ال(3 إم) وصف فيها صمغاً جديداً اخترعه. كان لهذا الصمغ الجديد خاصية غير عادية، وهي التزويد بلصق مكين ولكن مؤقت. فأخفق هذا الاختراع كوسيلة لصق تقليدية. ولكن فراي تمكنت من رؤية استعمال جديد لهذا الاختراع، وبعد وقت قصير شاع استعمال مذكرات الصقها (بوست إيت) وأصبحت تزين بشكل خاص كل أبواب الثلاجات على وجه الأرض.

لو لم تطوّر شركة ال(3 إم) بيئة ثقافية قوية لمشاركة الأفكار لما رأت مذكرات «إلصقها» النور. خلافاً لكثير من الشركات، من السهل أن يحصل الموظف في شركة ال(3 إم) على المعلومات من الآخرين. فمثلاً تنظم الشركة اجتماعات دورية و«معارض معرفة» حيث يُشجع الموظفون على المشاركة بالمعرفة. بالإضافة لذلك، وبإدراك أن ليس كل الأفكار التي تبدو حسنة يمكن أن تنجح عند التطبيق، أبدت شركة ال(3 إم) تحملاً متفهماً عند حدوث الأخطاء. من الواضح أن هذا النوع من الثقافة لا يمكن أن ينمو ببساطة من لا شيء. بل يجب أن يبدأ برسالة موجهة واضحة من الأشخاص في المستويات العليا في الإدارة، الذين يجب أن يدعموا ويشجعوا نمو ثقافة المشاركة في كل مستويات المنظمة.

ومع ذلك، فإن نقل المعرفة هو أمر ذو إشكالية كبيرة، فحتى لو كان لدى الشركة إدارة منفتحة مثل إدارة شركة ال(3 إم) يكون هناك عائقان كبيران على الأقل يمكن أن يمنعا الشركة من الاستفادة من معظم معرفة عمالها.

العائق الأول: هو مسألة تحديد من ينتفع من هذه المعرفة. العديد من المهندسين الطموحين يحفظون معرفتهم وخبرتهم المتنامية حتى يجدون الوقت المناسب للانتفاع الحقيقي منها، وعندئذ يتركون الشركة ليؤسسوا شركتهم الخاصة. هذا هو بالطبع تاريخ معظم شركات الكمبيوتر في وادي سيليكون. (أما تاريخ الشركات الأخرى فهو أن مؤسسيها تركوا الدراسات العليا في جامعة ستانفورد ليفيدوا من المعلومات التي حصلوا عليها هناك). في ظروف مثل هذه هناك القليل مما تستطيع الشركة (أو الجامعة) أن تفعله لتستفيد من تلك المعرفة ذاتها حتى ولو عرفت موقعها.

العائق الثاني: يمكن توضيحه بمثال هو ما جرى في شركة Xerox PARC. أسست شركة كزيروكس مركزاً دعته مركز بحوث (بالو ألتو) وذلك لتنفيذ أبحاث رائدة في التكنولوجيا الحديثة للاتصالات. كان المشروع أحد أعظم النجاحات في العصر الحديث، وعمل فيه باحثون ماهرون إلى حد بعيد، فطوروا معظم ملامح كمبيوترات المكتب. ويشمل ذلك جهاز المستخدم البيني البياني مع نوافذه وفأره وشبكة الإنترنت التي تربط الكمبيوترات بعضها ببعض.

ومع ذلك، ورغم كل التقدم الحاصل في المختبر، جرت محاولات متكررة من مديري مركز بحوث (بالو ألتو) لإقناع كزيروكس بالانتفاع من الأفكار الجديدة التي تقابل عادة باللامبالاة. وإدارة كزيروكس كانت تألف عالم التصوير الجاف (كزيرو غرافي) - وكانت الشركة التي اخترعت إصطلاح الصناعة هذا مسيطرة تماماً - لكن إدارة كزيروكس لم تكن تعرف الكثير عن الكمبيوترات ولم تكن تقديراً كبيراً للانفجار الهائل في استخدام الكمبيوترات

الشخصية الذي كان على وشك الحدوث. ونتيجة لذلك، لم يكن أعضاء هذه الإدارة مهتمين بالموضوع. وتُرك للشاب ستيفن جوبس الذي شارك في تأسيس شركة آبل للكمبيوتر، أن يرى احتمال وجود طريقة جديدة للكمبيوترية في مركز (بالو ألتو).

واستعمل ذلك في كمبيوتر ماكنتوش الذي اجتاح العالم بما يشبه العاصفة حالما ظهر سنة 1984م.

أفضل بيئة لنقل المعرفة على وجه الأرض

إن قصة كزيروكس وآبل هي حالة تقليدية عن نقل المعرفة من شركة إلى أخرى، وهي أيضاً واحدة من أكثر الحالات إثارة، إذ سمحت شركة راسخة وقوية بنقل أعظم تحديث للمنتجات في القرن العشرين إلى شركة مبتدئة، صغيرة وهشة. لكن الآبل ماكينتوش هي واحدة فقط من مئات المنتجات التكنولوجية الحديثة التي نشأت في وادي سانتا كلارا - كاليفورنيا - أو وادي السيليكون، وهو الاسم الذي يُعرف به على نطاق واسع الآن.

لماذا نجح وادي السيليكون للغاية بالتحديث ولماذا لاقت المحاولات المقلدة له نجاحاً أقل في أماكن أخرى؟ فمثلاً، لناخذ الطريق 128 في بوسطن، أوستن، تكساس (حيث توجد قاعدة شركة سيماتك (MCC) وأبحاث حديقة التريانغل في نورث كارولاينا، وسيليكون غلين في اسكتلندا، وكل من هذه المواقع تملك بنية تحتية مشابهة لوادي السيليكون، فكل منها تحوي جامعة أو أكثر بالقرب منها وتوفر أسلوب حياة يجلب الشباب والأذكفاء للعيش فيها (وإذا كانت شبه جزيرة سان فرانسيسكو تبدو مكاناً للعيش أكثر جاذبية من الأمكنة الأخرى، فإن كلفة السكن تعدّل من تلك الميزة).

من بين العوامل التي عرضت لشرح نجاح وادي السيليكون عامل هام جداً

بالتأكيد، وهو الثقافة الراسخة للتشارك بالأفكار. ادخل إلى أي مقهى أو مطعم في (بالو ألتو) - المعترف بها على أنها عاصمة وادي السيليكون - فتجد نفسك محاطاً بأحاديث عن التكنولوجيا الرائدة.

وبالطبع تحاول شركات الكمبيوتر الناجحة والكبيرة الحفاظ على حجاب من السرية يحيط بمشاريع التطوير التي تقوم بها، وهذا الهدف يمكن تحقيقه بتقديم مطاعم الدرجة الأولى للموظفين وتسهيلات استجمامية في الموقع نفسه. لكن الباحثين والمطورين الذين يعملون في الشركات الأصغر والأحدث - شركات غالباً ما يشاركون في ملكيتها - يتبادلون الأفكار بحرية، وضمن هذا القطاع تكون هناك ثقافة قوية للمشاركة بالمعرفة.

إن الذي يُساند العُرف السائد في وادي السيليكون، وهو المشاركة بالمعرفة، هو التحرك الهائل للصناعة فيها. فلقد عمل سابقاً الكثير من الباحثين القادة في وادي السيليكون في العديد من الشركات الكبيرة، وغالباً في سلسلة كاملة من الشركات المبتدئة. فولاؤهم للشركة التي يعملون بها لا يتجاوز بضعة شهور، أو على الأكثر ستين. وأملهم هو أنه بعد فترة زمنية قصيرة سيعملون في مكان آخر على مشروع مختلف. وعند سؤالهم، أين يعملون يكون جوابهم: «في وادي السيليكون» أكثر احتمالاً من أن يعطوا اسم الشركة التي يعملون بها حالياً. وليس بعيداً عن الحقيقة قولهم هذا، فهناك وجدوا كيانهم المهني وهناك يكمن ولاؤهم للمجتمع والثقافة: إنه وادي السيليكون.

وبالطبع، فإن شمس كاليفورنيا الدائمة والمناظر المحيطة الجميلة، واعتدال سان فرانسيسكو كلها أسباب تساعد على جذب الناس إلى وادي السيليكون. لكن سر نجاح الوادي في عالم سريع التغير، عالم تكنولوجيا الكمبيوتر، هو ثقافة المشاركة التي تُعْمُ المنطقة.

رغم فشل محاولات تقليد وادي السيليكون في مناطق أخرى، إلا أن الإطار الأساسي لمشاركة المعرفة يمكن أن يطور في منظمة واحدة ما في أي

مكان من العالم. لكن المدير، أو مدير المعرفة الرئيسي الذي يتبنى تنمية ثقافة قوية للمشاركة في شركته، لن ينجح إلا إذا أدرك الأهمية الحاسمة للعلاقات الإنسانية ولتطوير الثقة.

كيف يمكنك التعرف على فكرة جيدة؟

ثمّة مظهر آخر لوادي السيليكون من المؤكد أنه أسهم في نجاحه، وهو عدم وجود أي وضع يستند إلى طبقة فكرية. إنك، في وادي السيليكون، تكون من الجودة في مستوى جودة فكرتك الأخيرة. هذه الثقافة الفوضوية تقريباً تؤدي إلى بنى إدارية سطحية اشتهرت بها شركات وادي السيليكون.

ثمّة ميل طبيعي فينا جميعاً إلى أن نعزو قيمة المعلومات إلى حالة مصدرها. فمثلاً، الموظفون المنفذون الرئيسيون لا يطلبون النصح إلا من نائب رئيسهم، رغم حقيقة أنه عندما يتضمن الموقف أموراً تقنية، فإن النصيحة الأفضل يمكن الحصول عليها بالتأكيد من طبقات أقل بكثير في الشركة.

يشبه ذلك أن بيانات من أكاديميين في جامعة هارفرد، أو من جامعة برينستون تؤخذ على محمل الجد أكثر من تصريحات تنطلق من جامعة بين، أو من جامعة تكساس. مع أن الولايات المتحدة تنعم بأكثر من حاجتها من حاملي ألقاب الدكتوراه. منذ سنوات عدة يمكن أن تجد أكاديميين في أية جامعة رئيسية لا يقلون كفاءة عن أولئك العاملين في الجامعات العريقة النخبة، مثل: هارفرد وبرينستون وييل وغيرها (وتسمى مجموعة آيفي).

وكما يتضح من الوصف الذي قدّمته من قبل، إن أكثر شركات ال (3 إم) تدبرت أمرها بحيث لا تقع في فخ الطبقة ولكنها بالتأكيد استثناء. هل بوسع الشركات الأخرى أن تحذو حذو قيادة ال (3 إم)؟ ثمّة طريق واحد لتشجيع الابتكار، وهو تجنّب التقدير الذي يقوم على أساس تقييم المبتكر. كيف يكون ذلك؟ بوضع نظام يقيّم الأفكار الجديدة فيه فريق لا يعرف مصدرها وهذا يدعى

التقييم الأعمى. ولكن هذه الطريقة لا تنجح دائماً في عالم الجامعات عند مواجهة دليل ساطع على أن المحكّمين كانوا يقيّمون الأبحاث بشكل رئيسي اعتماداً على صفات مؤلف الكتاب، حاولت بعض مجلات البحث أن تتبنى عملية (التقييم الأعمى) ولكن ذلك لقي مقاومة كبيرة. وأحد أسباب المعارضة أن الحكم أصبح أكثر صعوبة. وسبب آخر واضح أيضاً وهو أنه كان ينشأ عن ذلك رفض العديد من الأبحاث لمؤلفين من معاهد مرموقة! مثال الجامعات، لا يعني أن التقييم الأعمى للأفكار لا يمكن أن ينجح، ولكنه يشير إلى أنه يتطلب جهداً كبيراً لتحقيق أي نجاح.

خلاصة

يحدث ابتكار المعرفة أو نقلها فقط ضمن بيئة ثقافية داعمة وبأسلوب يألفه المشتركون.

في بعض المجموعات يكون الاتصال وجهاً لوجه الطريقة الوحيدة لضمان نقل معرفة فعّال.

يطوّر عادة الموظفون طرقهم الخاصة في فعل الأشياء، ويكون من الصعب إقناعهم بتعديل طرقهم هذه. فالجدال القوي والمنطقي والمكين لا يكون كافياً لذلك.

من الهام أيضاً تدبّر أن المعرفة تمنح القوة لمن يملكها. وعلى هذا هناك دافع لأن يدّخر الأشخاص المعرفة التي يملكون، وهذا يكون صحيحاً خاصة في حالة الأشخاص الذين يشعرون أن مناصبهم مهدّدة.

أفضل طريقة لدعم نقل المعرفة هي تطوير ثقافة المشاركة بالمعرفة في المنظمة يدعمها بنية تحتية جيدة من الاجتماعات ومعارض المعرفة والمكافآت وتطوير المنح وغير ذلك، وأيضاً تحمّل وتفهم إمكانية حدوث الأخطاء. يجب أن يكون مقبولاً ومفهوماً أن كل شخص قد يكون عنده فكرة جيدة بغض النظر عن منصبه أو وضعه.

تبيّن حالة شركة كزيروكس بي. إي. آر. سي، أهمية أن تكون الإدارة الرئيسية منفتحة للأفكار الجديدة والأسواق المتغيرة.

حاول أن تتجنب النزعة الإنسانية لتقييم المعلومات من خلال وضع الشخص الذي ينقلها، إذ يجب أن تقاس المعلومات حسب مضمونها.