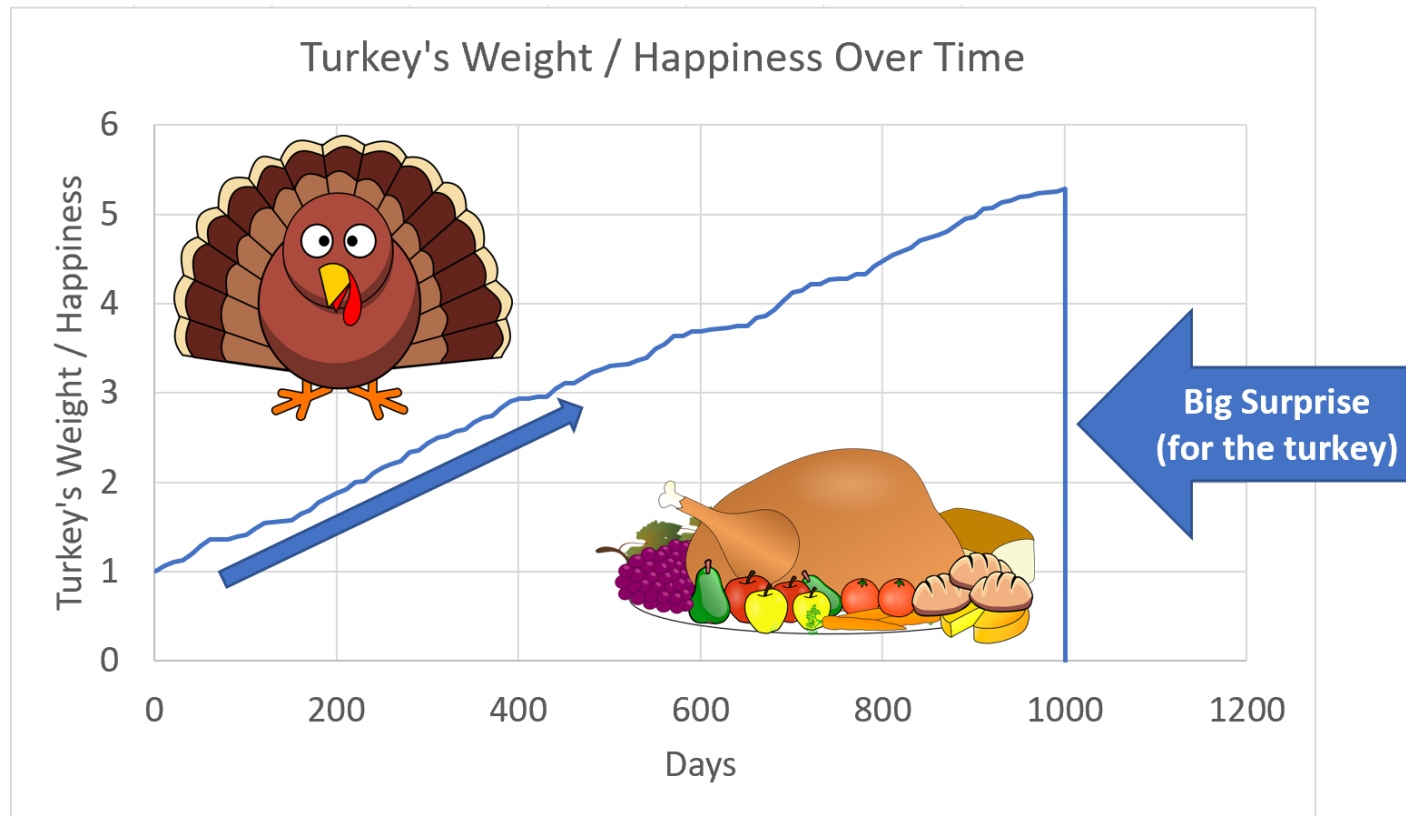


# خطاهای نابخشودنی در مدیریت دانش

حسین نوریان

مشاور مدیریت استراتژیک - مدیرعامل شرکت بنیان سامانه ایرانیان

# مساله فلسفی بوقلمون



## قوهای سیاه



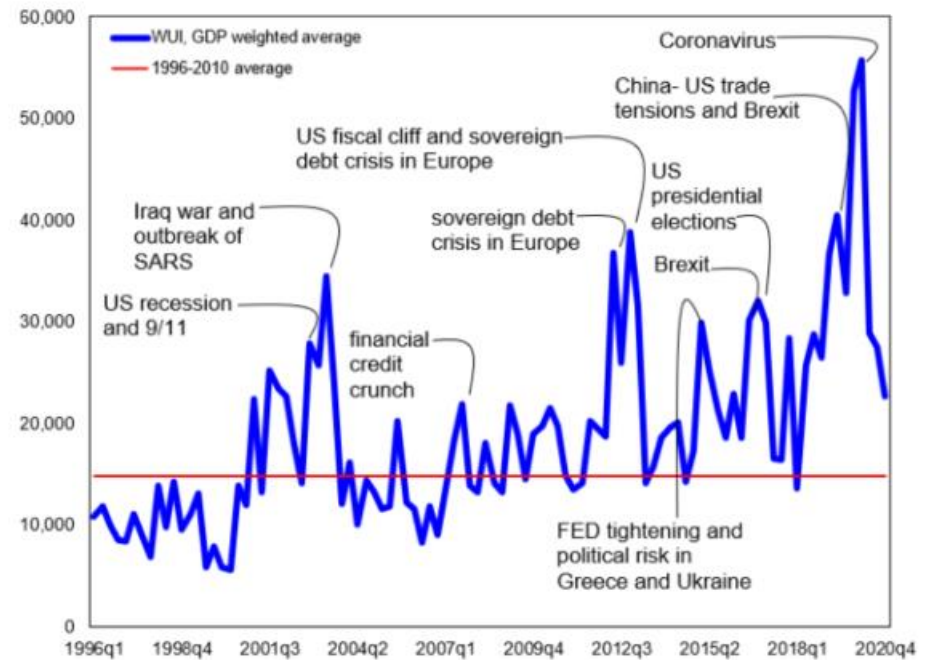
- عدم قطعیت‌های کرانستانی با:
- احتمال وقوع کم
  - تنوع زیاد
  - اثرگذاری بسیار زیاد
  - غیر قابل پیش بینی
  - با تفسیرهای علت و معلولی پسینی

# شاخص عدم قطعیت

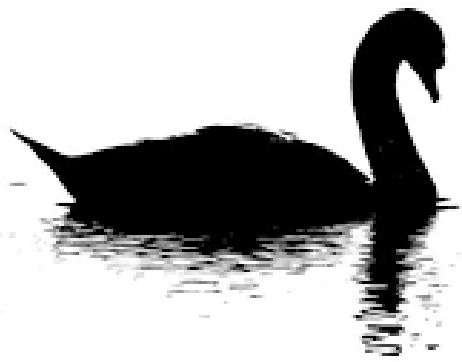
## Uncertainty in the world

Global uncertainty as measured by the World Uncertainty Index remains high.

World Uncertainty Index (GDP weighted average)



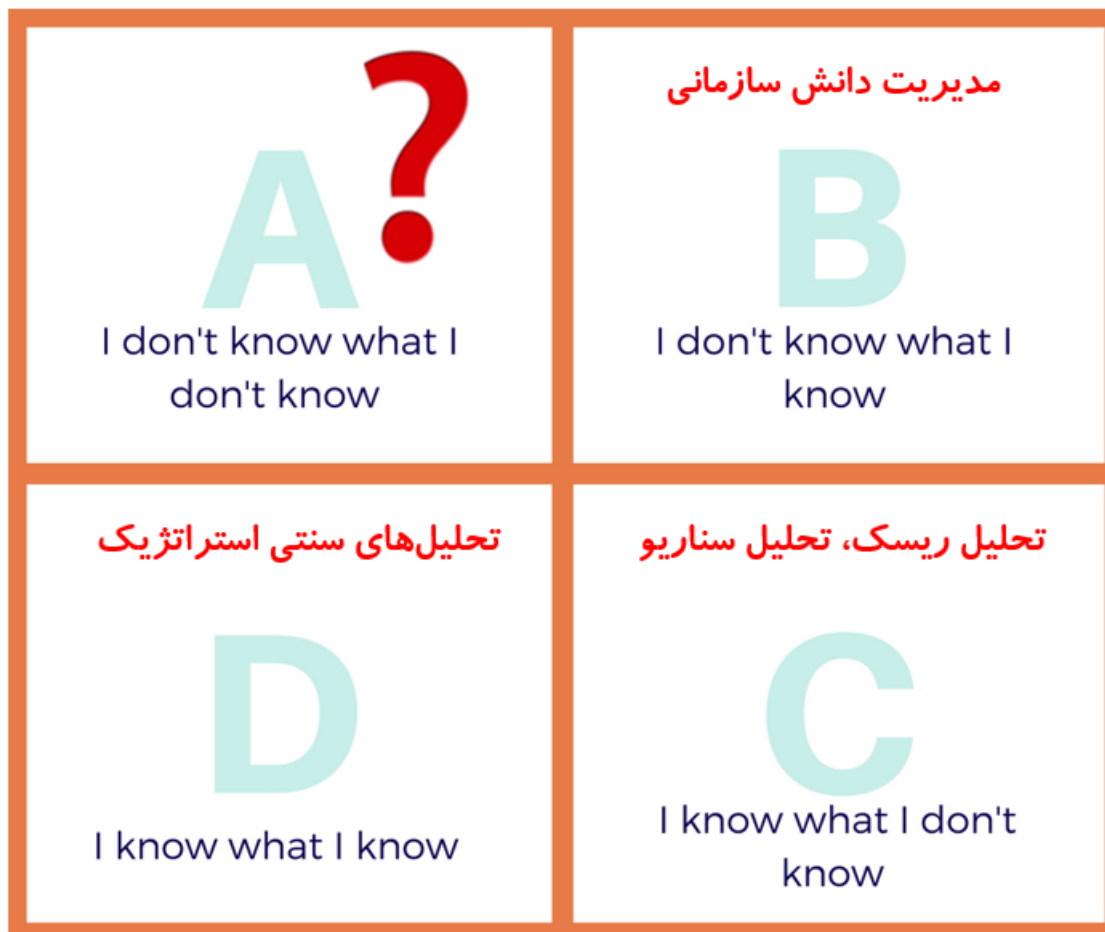
## قوهای سیاه



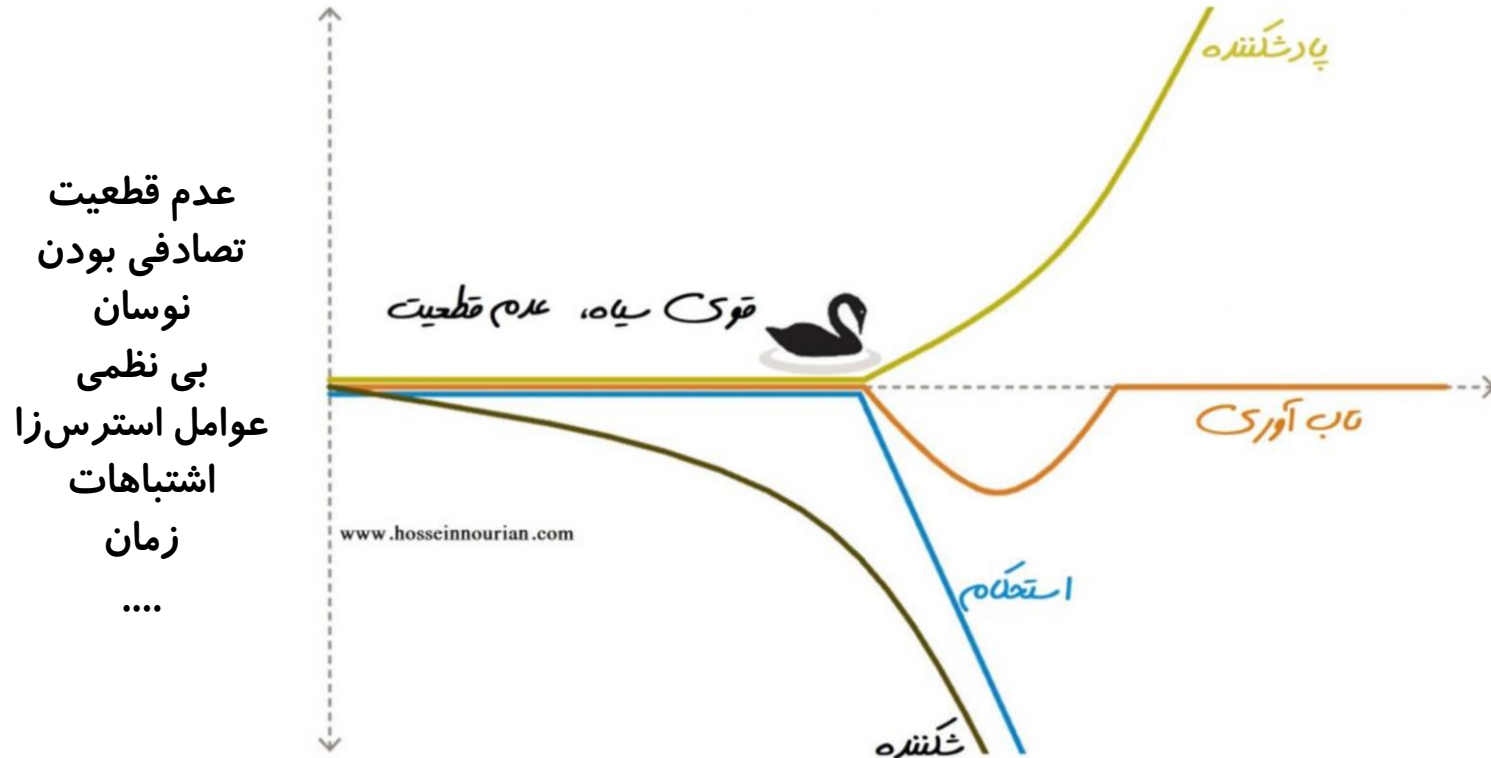
قوهای سیاه غیر قابل پیش بینی هستند  
با تفسیرهای علت و معلولی پس از اتفاق افتادن آشکار می شوند  
تمرکز زیاد بر ثبات و به اشتراک گذاری دانش نباید ما را از قوهای  
سیاه غافل کند

# خطای نابخشدنی داستان سرایی

# چهار فضای تحلیلی مرتبط با عدم قطعیت

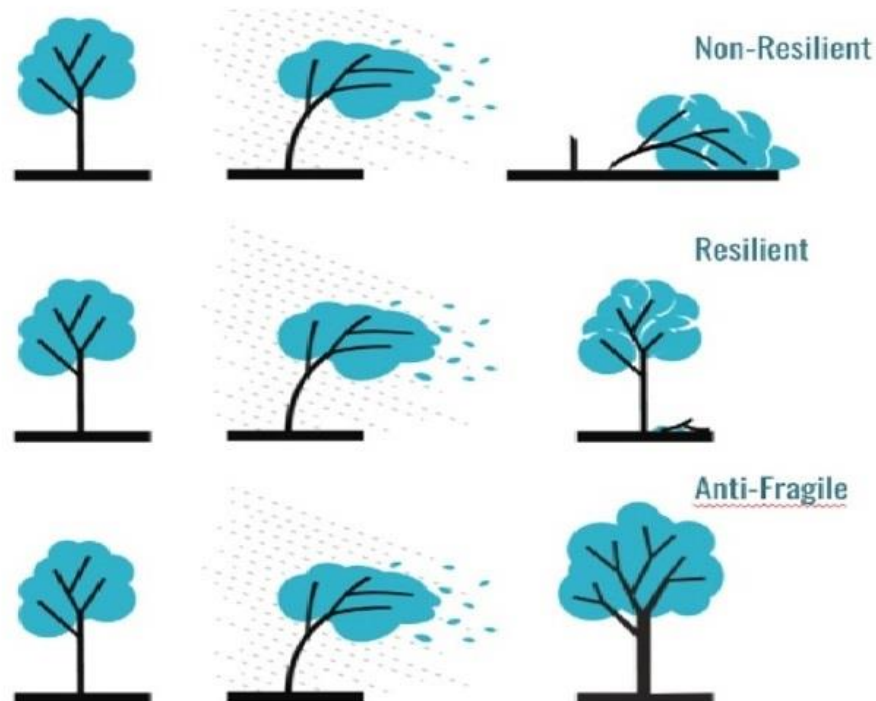


# شکنندگی، استحکام، تاب آوری و پادشکنندگی

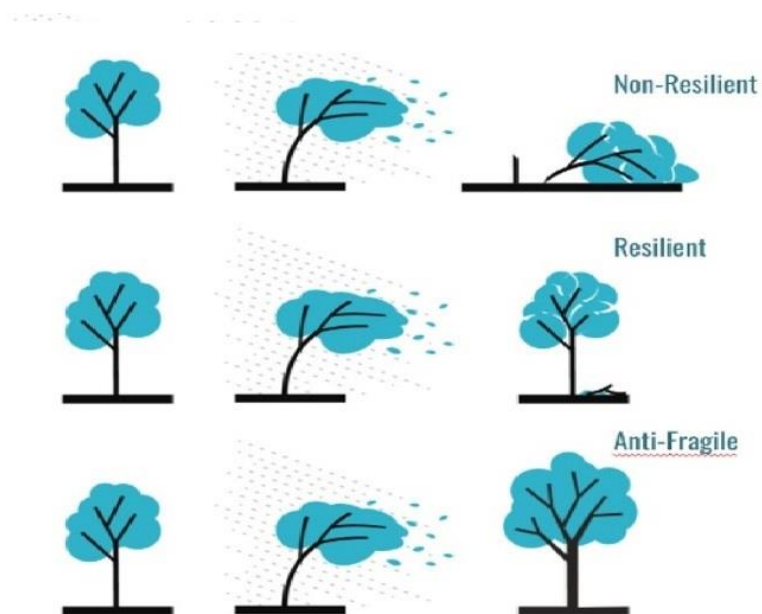




# شکنندگی، استحکام، تاب آوری و پادشکنندگی

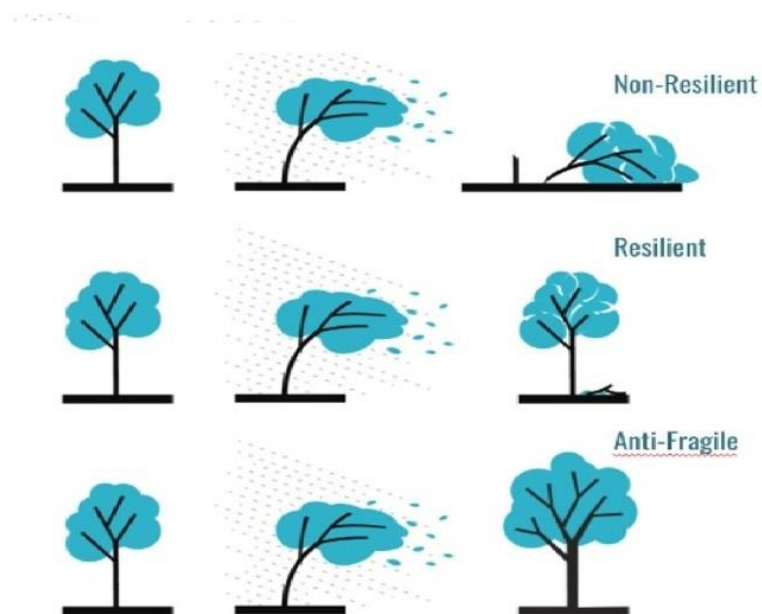


# مدلینگ دانشی سازمان



رسمی سازی بیش از حد مدیریت دانش شکنندگی  
ایجاد می کند  
تلفیق مدیریت دانش با مدل های مدیریتی دیگر  
پادشکنندگی ایجاد می کند

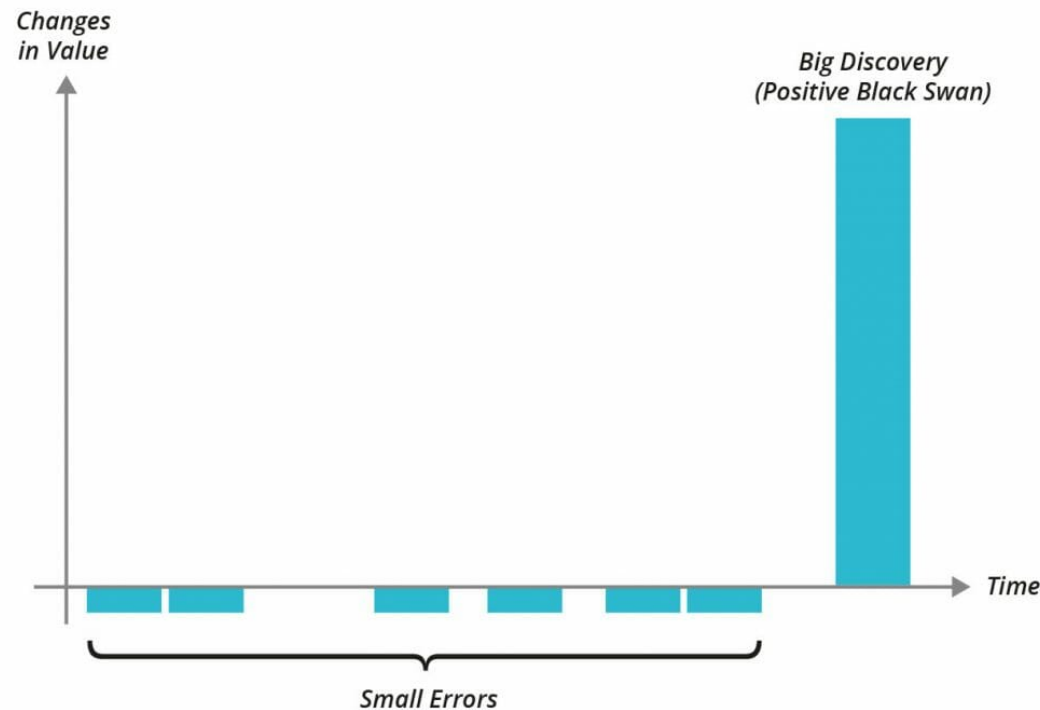
# مدلینگ دانشی سازمان



مدیریت دانش بدون اولویت بندی اشتباهی  
نابخشودنی است

مدلینگ بر اساس

- مدلینگ بر اساس فرایندها و محصول
- مدلینگ بر اساس مزیت های رقابتی پایدار
- مدلینگ بر اساس استراتژی
- مدلینگ بر اساس ریسک و عدم قطعیت

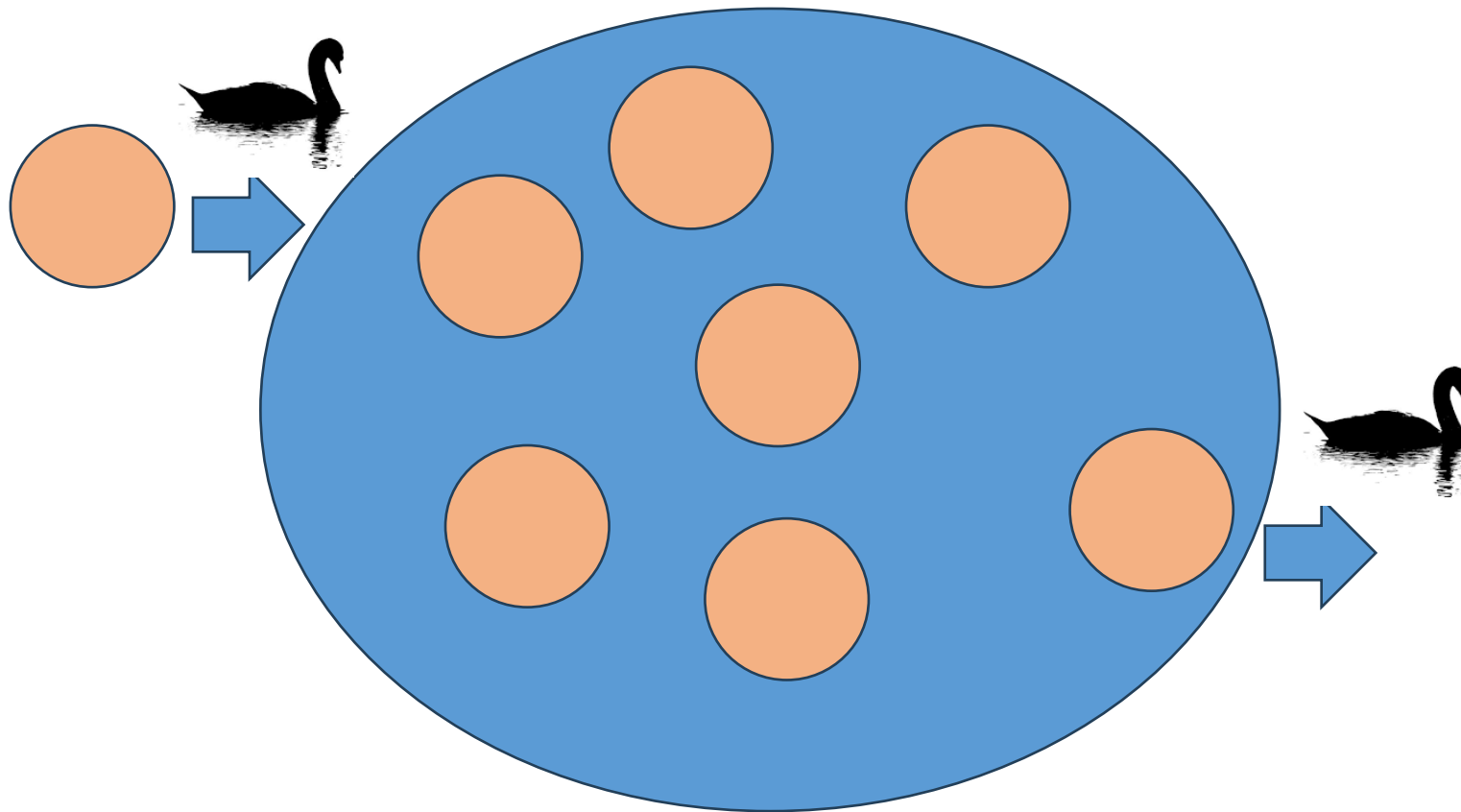


اجتناب از اشتباهات کوچک شکننده و یادگیری موثر سازمانی از اشتباهات و مدیریت اثربخش دانش سازمانی پادشکننده است  
کوچک بازی و درشت برنده شوی

خطای یک سویه :  
شواهدی دال بر اتفاق افتادن نیست  
آیا شواهدی دال بر اتفاق نیافتادن هم هست؟

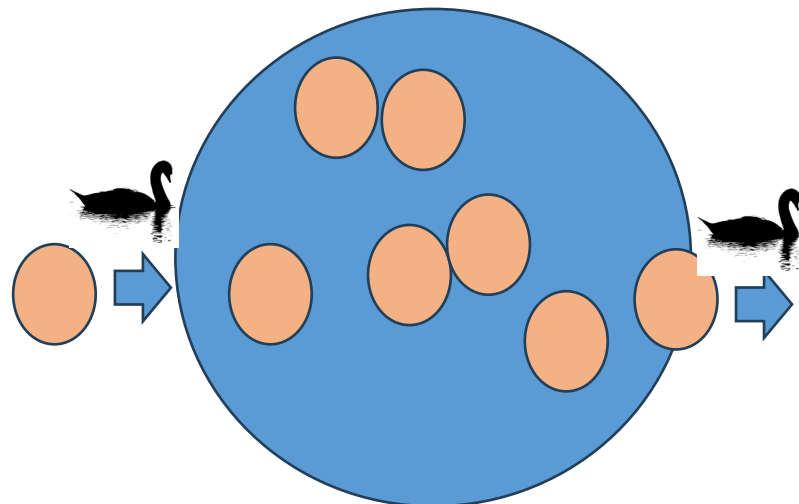
تمرکز بر مستندسازی و تسهیم درس آموخته های موفقیت، اشتباه نابخشودنی است  
درس آموخته های شکست معمولا درس آموزی بالاتری دارد  
مدل جنرال الکترونیک: ساده ترین و سریع راه برای ورشکست کردن شرکت چیست؟

استراتژی خوب، کارهایی خوبی که نباید بکنیم را آشکار می کند تمرکز بر تسهیم  
سوابق موفقیت، شکنندگی را زیاد می کند  
مدیریت دانش خوب نیز درس آموخته هایی که نباید تکرار کنیم را آشکار می کند!



سازمان بزرگ شکننده و سازمان بزرگ کوچک!  
پادشکننده است





- وجود رصد خانه تغییر در سازمان
- ظهور کارکنان با ماهیت پیمانکاری آزاد
- فرایندهای منعطف و ساده
- تمرکز بر تسهیم دانش بین گروهی و با استفاده از کوچینگ و منتورینگ

آپشنالیتی پادشکننده و وابستگی به مسیر  
شکننده است

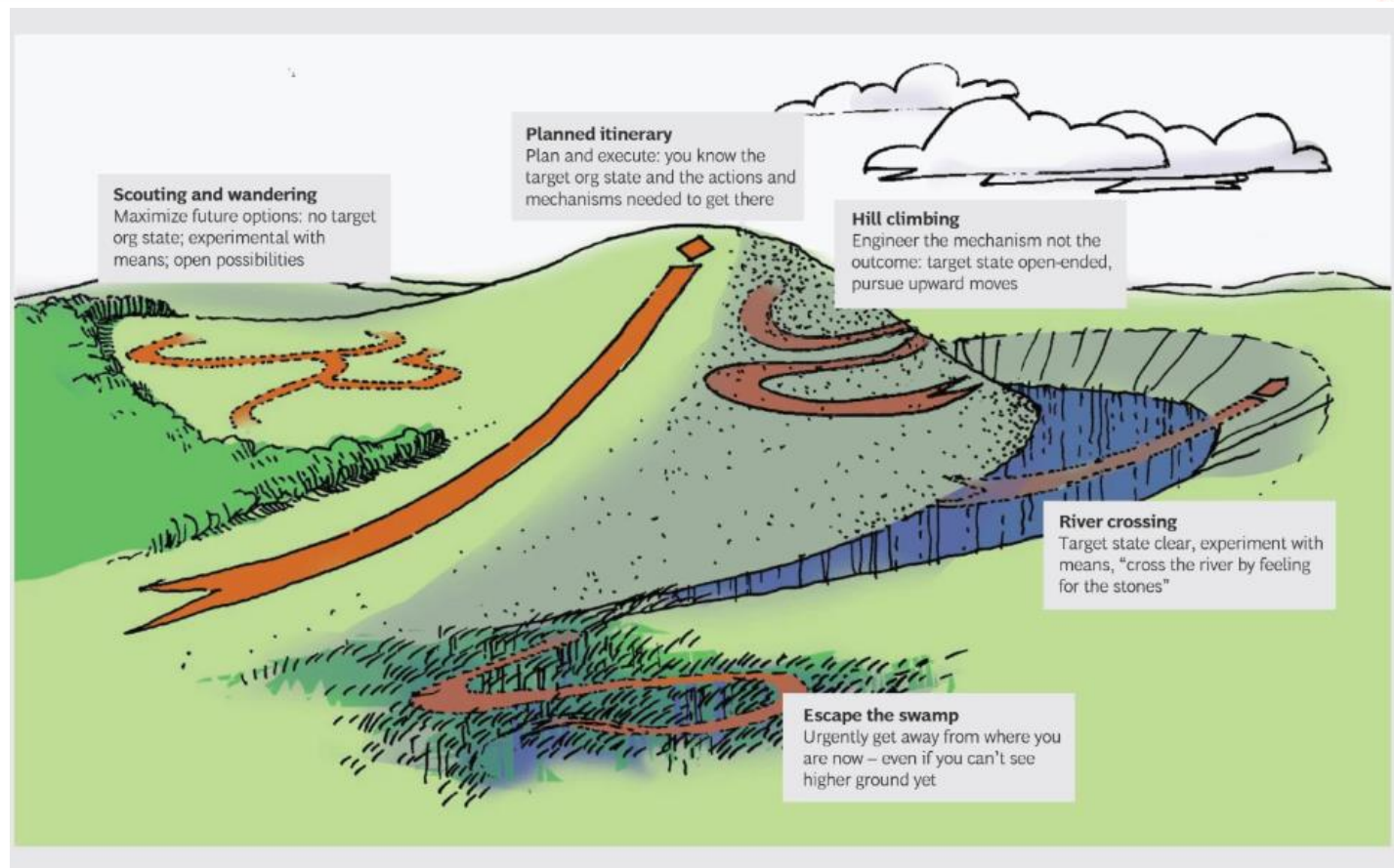
مدیریت دانش نادرست می تواند برای سازمان وابستگی به مسیر ایجاد  
کند (عمدتا در اثر استفاده از خبرگان دانشی)

تنوع در سرمایه انسانی (Diversity) پادشکننده است  
(تنوع دانش ضمنی سازمانی)

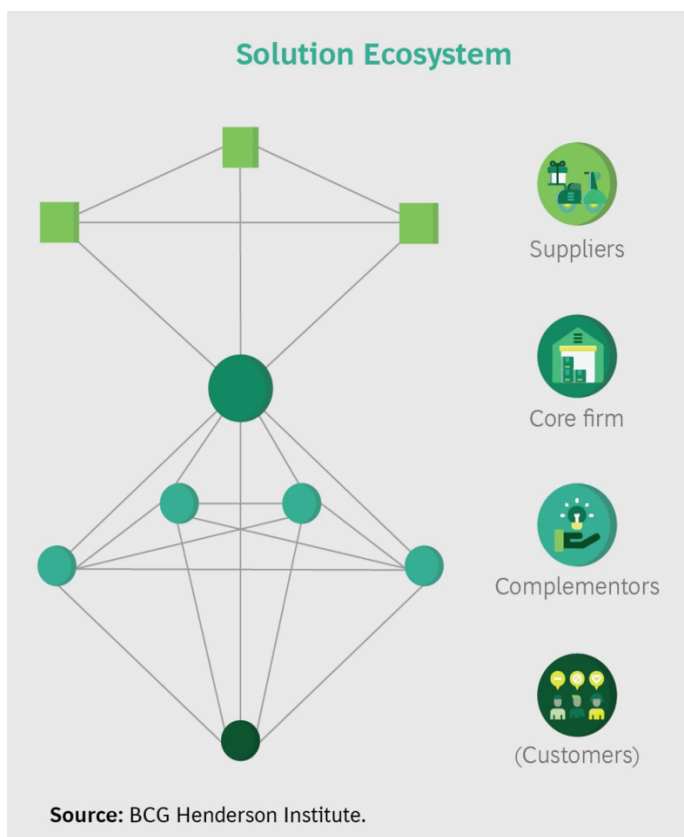
کنترل زیاد و فرماندهی متمرکز شکننده و عدم تمرکز در  
تصمیم‌گیری پادشکننده است  
(مدیریت دانش می‌بایست در لایه‌های میانی سازمان تعریف  
گردد)

روابط عمومی، تاثیر گذاری بر ذی‌اثران و سازگاری با محیط  
بسیار پادشکننده است، سازمان ایزوله شکننده است  
(مدیریت دانش ذی‌اثران، بین‌سازمانی)

ریسک‌گریزی شکننده و مدیریت ریسک پادشکننده است  
(تخلیه ریسک با یادگیری از آن در اثر مدیریت دانش مبتنی  
بر ریسک)



تمرکز بیش از حد بر دستاوردها در مدیریت دانش خطا است  
تمرکز بر شبیه سازی، موقعیت سنجی و یادگیری از مسیر پادشکننده است



مدل‌های کسب و کار هلدینگی و  
زنجیره تامین شکننده و مدل توسعه و  
مدیریت اکوسیستم پادشکننده است  
مدیریت دانش بین سازمانی ضروری  
است



دانش جدیدتر، نزدیک تر، سازگارتر با باورهای اولیه، تکرار  
شده باور پذیر تر هستند

خطای حجم نمونه کوچک: در نمونه های کوچک همواره  
همبستگی وجود دارد

## خطای قهرمانان

دانش بازگو شده توسط قهرمانان سازمان باورپذیرتر هستند  
و به چالش گرفته نمی شوند

تمرکز صرفاً بلند مدت بر مدیریت دانش خطا است، باید  
دستاوردهای کوچک و سریع را هم برنامه ریزی کنیم

با تشکر از توجه شما

[WWW.HOSSEINNOURIAN.COM](http://WWW.HOSSEINNOURIAN.COM)

09133252392