



دانشگاه علامه طباطبائی

# زندگی در سایهٔ تفکر

بسترسازی برای ترغیب کارکنان دانشی به عملکرد و نتایج بهتر

نوشتهٔ توماس اچ دونپورت

ترجمهٔ غلامرضا اصیلی



سرشناسه	: داوِنپورت، توماس، ۱۹۵۴-م.
عنوان و نام پدیدآور	: زندگی در سایه تفکر: بسترسازی برای ترغیب کارکنان دانشی به عملکرد و نتایج بهتر / تالیف توماس اچ. داونپورت؛ ترجمه غلامرضا اصیلی.
مشخصات نشر	: تهران: پژوهشگاه صنعت نفت، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	: ۲۳۶ ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۵۹۶۱-۲۵-۶
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: Thinking for a Living: How to get better : عنوان اصلی: performance... , c2005.
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۲۲۵.
موضوع	: دانشوران
موضوع	: مدیریت دانش
موضوع	: سرمایه فکری
شناسه افزوده	: اصیلی، غلامرضا، ۱۳۳۸-، مترجم
شناسه افزوده	: پژوهشگاه صنعت نفت.
رده‌بندی کنگره	: HD۰۳۹/د ۲ ۱۳۹۰
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۳
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۳۴۰۵۸۰

چاپ این کتاب، پس از داوری، در چهل و دومین جلسه شورای نشر پژوهشگاه صنعت نفت مورخ ۱۳۸۹/۹/۳۰ به تصویب رسید.



تهران، بزرگسرای محمود و بررسی آزادی، پژوهشگاه صنعت نفت کد پستی: ۱۴۸۵۷۳۳۱۱۱، صندوق پستی: ۱۳۷-۱۴۶۶۶۵ تلفن مرکز نشر: ۴۸۲۵۲۰۴۸، دورنگار: ۴۴۷۳۴۶، وب سایت پژوهشگاه: [www.ripi.ir](http://www.ripi.ir) ، E-mail: [nashr@ripi.ir](mailto:nashr@ripi.ir)

زندگی در سایه تفکر

بسترسازی برای ترغیب کارکنان دانشی به عملکرد و نتایج بهتر

توماس اچ داوِنپورت

ترجمه: غلامرضا اصیلی

ناشر: انتشارات پژوهشگاه صنعت نفت  
 صفحه‌آرا: اشرف‌السادات حسینی  
 شمارگان: ۵۰۰ نسخه  
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۹۶۱-۲۵-۶

ویراستار ادبی: منیر قنبریان  
 طراح جلد: ساعد مشکی  
 قیمت: ۶۵۰۰۰ ریال

ناظر چاپ: مهدی شهریاری  
 چاپ اول: ر ۱۳۹۰  
 چاپ: ساز چاپ و انتشارات

ISBN: 978-600-5961-25-6

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

## مقدمه مترجم

در دوران کنونی سازمان‌های دانشی جایگاهی برجسته در ساختار فرهنگی و اجتماعی جوامع پیدا کرده‌اند و بسیاری از فعالیت‌های اساسی و حیاتی مربوط به زندگی آحاد مختلف مردم در این گونه سازمان‌ها انجام می‌شوند به طوری که بسیاری از مردم در داخل یک سازمان متولد می‌شوند؛ در آن تحصیل می‌کنند و در آن از دنیا می‌روند. به عبارت دیگر اکثر افراد بالغ بهترین ایام عمر خویش را به کار در سازمان‌ها می‌گذرانند.

زندگی بدون وجود سازمان‌های دانشی تقریباً غیرممکن است. دستیابی به موفقیت و پیشرفت همه‌جانبه و فراگیر و تامین رفاه و آسایش تنها با وجود سازمان‌ها تحقق نمی‌یابد، بلکه وجود سازمان‌های کارآمد و اثربخش نیز ضروری است. پیشروان مدیریت بر این باوراند که کارایی سازمان‌ها ناشی از عامل انسانی است و فرد صرفاً ابزاری ساده نیست و علاوه بر همکاری برای انجام فعالیت‌های ارادی باید به همه عوامل موثر بر سازمان، به ویژه عامل انسانی، توجه کرد. بر این اساس مشکلات سازمانی ناشی از افراد وابسته به آن سازمان دانسته می‌شوند و برای حل مشکلات انسانی اطلاعات، ابزارها و روش‌هایی موثر باید به کار روند و چون سازمان‌ها بر پایه عامل انسانی استوار هستند، باید تحولات و تغییرات آنها را کاوید. افرادی که در سطوح مختلف سازمانی عهده‌دار مشاغل گوناگون هستند از نظر استعداد، لیاقت، ویژگی‌های خلقی، خواست‌ها، نیازها و انگیزه‌ها متفاوت‌اند و وجود این تفاوت‌ها باعث می‌شود که وظایف شغلی خود را به تناسب انجام ندهند و گاه از منطق مدیریت پیروی نکنند.

مدیریت آنچه مدیریت‌ناپذیر است؛ ساختار دادن به آنچه ساختارناپذیر است و نگهداری آنچه قابل‌نگهداری نیست سازمان‌های امروزی را که اساس آنها قدرت تفکر کارکنان است با چالش‌هایی جدی مواجه کرده است.

کتاب حاضر شاهکار استاد برجسته مدیریت، توماس اچ دونپورت، است که سعی دارد در نه فصل جنبه‌های پنهان مدیریت، عملکرد، بهره‌وری و نگه‌داشت این عنصر تعریف‌ناپذیر را آشکار و راه‌کارهای علمی و سازنده و نیز ابزارهای لازم را که حاصل مطالعه گسترده در بیش از صد شرکت معتبر و مشارکت صدها محقق و افراد دانشی است ارائه کند. امید دارم این کتاب، که برای اولین بار در کشور ارائه می‌شود، منبع و مرجعی منحصربه‌فرد برای هدایت سازمان‌های دانش‌بنیان باشد که از نظر تعداد و نوع هر روز رو به افزایش‌اند.

از دوستانی که من را برای درک بهتر مضامین این کتاب کمک کردند، به ویژه آقایان دکتر سعید شوال پور، مهندس سیدکامران باقری، دکتر محمد نجفی، مهندس حسن قلی زاده، مهندس رضا بندریان، مهندس سیدصالح هندی و مهندس سیدهادی کمالی (برای معرفی کتاب) و مهندس وحید اصیلی سپاسگزارم و امیدوارم فرهیختگان و صاحب نظران ارجمند این جانب را از نظرات ارزشمند خود درباره ترجمه این کتاب محروم نسازند.

غلامرضا اصیلی

تابستان ۱۳۹۰

## پیشگفتار و قدردانی

برای نوشتن این کتاب زمانی طولانی برنامه‌ریزی شد و مطالب آن با علایق فکری و سوابق من مرتبطاند. این کتاب فصل مشترک دو موضوع عمده است که پروژه‌هایی فراوان را در این دو زمینه انجام داده‌ام: فرآیند و دانش. در اواخر سال ۱۹۸۰ پژوهش در زمینه بهبود و مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار را شروع کردم. در حدود سال ۱۹۹۳ به این نتیجه رسیدم که برای ورود به فرآیندهای دانش‌محور به مجموعه رویکردهایی نیاز دارم که اکثر شرکت‌ها برای مهندسی مجدد و بهبود فرآیند از آنها استفاده می‌کنند. سپس حدود سال ۱۹۹۴ پژوهش و نگارش درباره مدیریت دانش را شروع کردم. برای سال‌های متمادی بحث من این بود که مدیریت دانش باید «کارکنان، فرآیند و فناوری» را در بر گیرد اما تا اواخر سال ۱۹۹۰ توجهی به بعد فرآیندی آن نداشتم.

می‌دانستم که در نهایت این کتاب را خواهم نوشت، بنابراین در زمینه کارکنان دانشی و کار آنها مطالعاتی انجام دادم و امیدوار بودم روزی سنگ بنای فصل‌های این کتاب باشند. اکثر این پروژه‌های پژوهشی حاصل کار مشترک با تعدادی از همکاران بود که جای دارد از کمک همه آنها و به ویژه ایده‌های سازنده آنها تشکر کنم. اولین کار با سیرکا جارونیا از دانشگاه تگزاس و سپس مایک بیر از شرکت ارنست و یانگ انجام شد. نتیجه این کار در مقاله‌ای با عنوان «بهبود فرآیندهای کار دانشی» در مجله Sloan Management Review چاپ شد و بسیاری از مفاهیم آن در فصل‌های دوم و چهارم دیده می‌شوند.

در سال ۱۹۹۳ به سمت مدیر عامل موسسه آکسنتر<sup>۱</sup> برای تغییرات راهبردی منصوب شدم و در آن جا با تعدادی از همکاران در پروژه‌هایی کار کردم که تا حدی مسیر من را برای ورود به این کتاب هموار کردند. ماتریس انواع کار دانشی که در این کتاب آمده حاصل یک پروژه درباره مدیریت دانش است که جین هاریس و لی دونگو با من در آن همکاری داشتند. سپس با باب توماس و سو کانترل در پروژه‌ای با عنوان «هنر کار: بهبود عملکرد کارکنان دانشی برجسته» همکاری کردم. اکثر عقاید مطرح‌شده در فصل هشتم این کتاب حاصل این کار است. من و سو با باب کراس از دانشگاه ویرجینیا در پروژه‌ای در زمینه ارزیابی شبکه‌های اجتماعی کارکنان دانشی با عملکرد بالا کار کردیم و این پژوهش مبنایی برای فصل هفتم شد. فصل نهم حاصل تلاش یک مقاله مشترک با وارن بنیس درباره مدیریت و رهبری کارکنان دانشی است و در واقع تنها از این مقاله استفاده نشد و خوشحالم که ایده‌های که من و وارن برای یکی از فصل‌های فسچریت<sup>۲</sup> او بحث کردیم نیز به کار رفت.

زمانی که هنوز در آکسنتر بودم، فرصت یافتم که با یک کنسرسیوم فناوری اطلاعات که شورای بهره‌وری کار دانشی (IWPC)<sup>۳</sup> نامیده می‌شد کار کنم. مایکروسافت یک پروژه را درباره نوعی قلم هوشمند شروع کرد و آکسنتر، سیسکو، هیولت-پاکارد، اینتل، سپ و زیراکس نیز آن را دنبال کردند. در سال ۲۰۰۳ من آکسنتر را به قصد بابسون ترک کردم و به عنوان مدیرعامل این کنسرسیوم انتخاب شدم و هم‌زمان یک پروژه پژوهشی خاص را با عنوان «اطلاعات شخصی و مدیریت دانش» هدایت کردم که هسته مرکزی فصل ششم شد. در پروژه IWPC از نزدیک با سوسان کانوی از مایکروسافت، دن هولتسهوس از زیراکس، مری لی کندی (بعدا از مایکروسافت) و کارلا اودل از مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا کار کردم.

<sup>۱</sup> Accenture

<sup>۲</sup> Festchrift

<sup>۳</sup> ۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰ ۰۰۰۰ ۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰ ۰۰۰۰۰۰۰۰

از زمانی که به بابسون آمدم در چند پروژه مرتبط با این کتاب در مرکز پژوهش کار دانشی و مرکز پژوهش مدیریت فرآیند کار کردم که همه آنها را نمی‌توانم نام ببرم، اما لازم است از مدیرانی که در کشف حقایق مربوط به «محیط‌های کارکنان شاخص دانشی» و «مدیریت فرآیندهای کار دانش‌محور» با من همکاری داشتند تشکر کنم. براد پاور، مدیر عامل برنامه مدیریت فرآیند، بازخوردهایی مفید از ایده‌های من داد و لاری پروزاک، مدیر برنامه مدیریت دانش، در یک دهه اخیر منبعی برای بصیرت دادن، الهام بخشیدن و سخن‌پردازی بوده است.

من عمری را صرف نگارش داستان‌های افراد ماجراجو در دنیای کسب‌وکار کرده‌ام که البته این کار یک استثناست. از تمام مدیرانی که تجارب خود را با من به مشارکت گذاشتند تا بتوانم اوراق این کتاب را به رشته تحریر درآورم تشکر می‌کنم. این مدیران بی‌شماراند اما ژان گلاستر، در بیمارستان پارتنر، کوین آدامس از BT و لوک کونز از اینتل افرادی بارز و مثال‌زدنی هستند.

در بیش از یک دهه ارتباطی گسترده با HBSP<sup>۴</sup> داشتم و هنوز باور دارم که آنها از بهترین انتشارات در زمینه کسب‌وکار هستند. ملیندا مرینو یک از بهترین سردبیران و مولفان متفکر موفق با ارایه یادداشت‌های رسمی و غیررسمی است. مولفان کم‌تر شناخته‌شده نیز توضیحاتی مفید ارایه دادند که از دو نفر آنها، دن هولتزه‌اوس و سو کانترل، تشکر می‌کنم. همچنین از هولیس هیمبوچ برای کمک مداوم خود، مونیکا جینچیگ برای ویرایش، مارسی بارنز هنری برای نظارت بر تولید کتاب، زینات پوتیا و گروه او برای طرح جذاب جلد کتاب و نیز از خانواده خود تشکر می‌کنم.

## ساختار کتاب

این کتاب در نه فصل تدوین شده است. در فصل اول یک مفهوم کلی درباره کارکنان دانشی و این‌که چه کسانی هستند؛ چرا مهم هستند و بعضی از ویژگی‌های مشترک آنها ارایه می‌شود. در فصل دوم تفاوت آنها توضیح داده می‌شود. شباهت‌ها و تفاوت‌ها، هر دو، مبنایی مهم را برای تصمیم‌گیری در زمینه این‌که چه موقع باید به دنبال بهبود کار دانشی بود ایجاد می‌کنند. موضوع بهبود مبنای فصل‌های دیگر است. در فصل سوم، موضوع بهبود و دخالت به طور عام بررسی می‌شود: در کجا باید دخالت کرد و در وهله اول، چگونگی اندازه‌گیری بهبود و اشتباهاتی که مرتکب می‌شوند آورده می‌شوند. هر یک از فصل‌های بعدی به رویکردهایی خاص در زمینه دخالت و بهبود کار دانشی پرداخته شده است. در فصل چهارم درباره نقش فرآیندها و اندازه‌گیری‌ها و در فصل پنجم درباره فناوری‌هایی بحث می‌شود که سازمان‌ها به عنوان ابزار بهبود کار دانشی به کار می‌گیرند. در فصل ششم بر فناوری، اطلاعات و مدیریت دانش در سطح فردی تاکید می‌شود. فصل هفتم به توصیف شبکه‌های اجتماعی کارکنان با عملکرد بالا می‌پردازد و در فصل هشتم محیط فیزیکی لازم برای کار دانشی بیان می‌شود. در نهایت در فصل نهم چگونگی مدیریت موثر بر کار و کارکنان دانشی تاکید می‌شود. در پایان هر فصل پیامدهای کاربردی برای مدیرانی بیان می‌شوند که به دنبال دستیابی به عملکرد و نتایج بهتر از کارکنان دانشی هستند. همچنین یک جمع‌بندی مختصر و توصیه‌هایی مطرح می‌شود که البته شامل مفاهیم تفصیلی، مثال‌ها و تحلیل‌های عمیق نیست.

