

# مدیریت جریان

تئوری فرایندی شرکت دانش بنیان

ایکوجیرو نوناکا

ریوکو تویاما - تورو هیراتا

مترجمین:

دکتر ناصر فیروزی

دکتر اکرم حاطمی



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

سرشناسه	: نوناکا، ایکوجیرو، (Nonaka, Ikujiro) - ۱۹۳۵ - م
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت جریان: تئوری فرایندی شرکت دانش بنیان / ایکوجیرو نوناکا، ریوکو توایاما، تورو هیراتا؛ مترجمین: ناصر فیروزی، اکرم حاطمی.
مشخصات نشر	: تهران: رسا ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری	: ۴۰۸ ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: 978-964-317-997-7
یادداشت	: عنوان اصلی: Managing flow: a process theory of the knowledge-based firm, 2008
یادداشت	: واژه نامه. یادداشت: کتابنامه.
عنوان دیگر	: تئوری فرایندی شرکت دانش بنیان.
موضوع	: مدیریت دانش Knowledge Management
شناسه افزوده	: م توایاما، ریوکو (Toyama, Ryoko), ۱۹۶۵ -
شناسه افزوده	: م هیراتا، تورو (Hirata, Toru), ۱۹۵۲ -
شناسه افزوده	: فیروزی، ناصر، ۱۳۳۷ - مترجم.
شناسه افزوده	: حاطمی، اکرم، ۱۳۵۷ - مترجم.
رده بندی کنگره	: HD ۳۰/۲
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۳۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۷۴۳۹۵۸۵

### بیايید به حقوق دیگران احترام بگذاریم

دوست عزیز، این کتاب حاصل دسترنج چندین ساله مؤلف، مترجم و ناشر آن است. تکثیر و فروش آن به هر شکلی بدون اجازه از پدیدآورنده کاری غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرشرعی و کسب درآمد از دسترنج دیگران است. این عمل نادرست در زندگی پیامدهای ناگواری دارد و موجب رواج بی اعتمادی در جامعه و ایجاد محیطی ناسالم برای خود و فرزندانمان می گردد.



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

تلفن: ۴۵-۴۴۴۴۸۴۴ فاکس: ۸۸۳۸۱۲۵ WWW.RASABOOKS.IR

عنوان: مدیریت جریان - نویسنده: ایکوجیرو نوناکا، ریوکو توایاما و تورو هیراتا

مترجمین: دکتر ناصر فیروزی و دکتر اکرم حاطمی

چاپ اول: ۱۴۰۰ - تیراژ: ۵۰۰ نسخه

کلیه حقوق محفوظ و مخصوص ناشر است.

مرکز توزیع: پخش رسا - تلفن: ۶۶۹۰۷۷۱۰ و ۶۶۹۰۷۷۱۲

قیمت: ۹۵۰۰۰ تومان

## فهرست مطالب

۹	.....	مقدمه
۱۵	.....	پیشگفتار
۲۷	.....	مقدمه‌ای بر چاپ حاضر
۳۳	.....	تقدیرنامه
۳۷	.....	مقدمه مترجمین
۵۱	.....	فصل اول - صفات ممیزه دانش
۵۳	.....	۱-۱ دانش ذهنی هست
۵۶	.....	۱-۲ دانش فرایندی - ارتباطی است
۶۰	.....	۱-۳ دانش زیبایی است
۶۲	.....	۱-۴ دانش از طریق عمل خلق می شود
۶۳	.....	۱-۵ به سوی یک تئوری فرایندی از شرکت دانش بنیان
۶۷	.....	فصل دوم - چارچوب تئوریک
۶۷	.....	۲-۱ مدل SECI
۸۰	.....	۲-۲ مدل سازمانی پویای فرایند خلق دانش
۱۱۹	.....	فصل سوم - رهبری شرکت دانش بنیان
۱۲۲	.....	۳-۱ توانایی‌های فرونیسیس
۱۳۷	.....	۳-۲ تمرین فرونیسیس
۱۴۰	.....	۳-۳ نتیجه
۱۴۳	.....	فصل چهارم - چشم انداز و اهداف پیش برنده ارزش‌ها برای رفاه عمومی
۱۴۳	.....	۴-۱ کمپانی ایزایی
۱۶۸	.....	۴-۲ کمپانی هوندا موتور
۱۹۰	.....	۴-۳ کاربردها

۱۹۵	.....	<b>فصل پنجم - Ba</b>
۱۹۵	.....	۵-۱ کمپانی تولیدی مایه کاوا
۲۱۳	.....	۵-۲ مؤسسه آموزشی کومون
۲۳۰	.....	۵-۳ کاربردها
۲۳۵	.....	<b>فصل ششم - دیالوگ و تجربه: تعادل دیالکتیک‌های سازمانی</b>
۲۳۵	.....	۶-۱ شرکت Seven-Eleven ژاپن
۲۶۱	.....	۶-۲ کمپانی ریوهین کایاکو (Muji)
۲۸۱	.....	۶-۳ کاربردها
۲۸۵	.....	<b>فصل هفتم - دارایی‌های دانش پویا در فرایند</b>
۲۸۵	.....	۷-۱ گروه YKK
۳۰۱	.....	۷-۲ گروه فولاد JFE
۳۲۲	.....	۷-۳ کاربردها
۳۲۷	.....	<b>فصل هشتم - رهبری: پرورش تعالی توزیع شده در سازمان</b>
۳۲۸	.....	۸-۱ شرکت کانن
۳۴۶	.....	۸-۲ شرکت تویوتا موتور- پروژه پریوس
۳۶۳	.....	۸-۳ کاربردها
۳۷۷	.....	<b>فصل نهم - نتایج</b>
۳۷۸	.....	۹-۱ توسعه‌های نوین
۳۸۱	.....	۹-۲ چالش‌های آینده
۳۸۵	.....	<b>واژه‌نامه انگلیسی به فارسی</b>
۳۹۵	.....	<b>واژه‌نامه فارسی به انگلیسی</b>

## مقدمه

# لزوم وجود تئوری نوین شرکت دانش بنیان

در حال حاضر ما در قلب تغییری بزرگ قرار داریم، شرایطی که لستر تارو<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) آن را انقلاب صنعتی سوم نامید. این یک گذار به اقتصاد دانش بنیان است، جایی که دانش به مثابه مهمترین منبع، جایگزین منابع مدیریت سنتی یعنی زمین، سرمایه، و کارگر می‌گردد (دراکر<sup>۲</sup>). این موضوع بحث فعال‌تری را درباره تئوری و عمل «مدیریت دانش» برانگیخته است. در عین حال هنوز بیشتر شرکت‌ها مشکلاتی جدی در فهم منبع دانش داشته، و با این وجود ما فاقد یک چارچوب تئوریک مؤثر برای درک عملیات شرکت در اقتصاد دانش بنیان هستیم.

در دنیای عملی کسب و کار، مدیریت دانش ابتدا به شکل سرمایه‌گذاری سنگین در تکنولوژی اطلاعات اتفاق افتاد، رویکردی که به طوری دردناک غیرمؤثر بود، گرچه شکستی مطلق نبود. این موضوع در نتیجه کج فهمی عمده‌ای بود که مدیریت دانش تنها درباره ذخیره، انتقال، و استفاده اطلاعات بوده، و خود اصطلاح «مدیریت» به نادرستی به مثابه عملیات اجرایی ساده یا نظارت بر سیستم‌های اطلاعات تفسیر شده بود. در حقیقت دانش ماهیتاً متفاوت از اطلاعات یا منابع فیزیکی است، چنانچه ما ماهیت اصلی دانش را درک نکنیم، توان به اشتراک‌گذاری یا استفاده از آن و مهمتر از همه خلق مؤثر دانش را نخواهیم داشت. در دنیای آکادمیک، تئوری‌های مدیریت غالب، همچنان بر اساس نگرشی از شرکت به مثابه یک نهاد ثابت و مجزا بوده که مطابق با اصولی عمومی عمل نموده، و پژوهش در جهت تصریح این اصول عمومی و تلاش برای دقیق‌تر نمودن آنها می‌باشد. در حالی که این رویکرد تئوریکی در پس زمینه خویش قادر به توضیح است که چرا شرکت‌ها در بهره بردن

از دانش و حمایت از دارایی‌های دانشی موفق یا ناموفق بوده، اما از سویی دیگر بطور مؤثر توان شرح چگونگی خلق دانش به‌خصوصی را که در عملیات‌شان منحصربه‌فرد می‌باشد را ندارند.

برای درک این تغییر پارادایم به جامعه دانش، باید تغییر پارادایمی معادل در راستای تفکرمان درباره دانش و مدیریت آن ایجاد کنیم. بجای مدیریت دانش مرسوم، آنچه نیازمند آن هستیم مدیریت دانش بنیان است که بر مبنای یک تئوری جامع از شرکت شکل گرفته که فرایند پیچیده چگونگی خلق دانش و استفاده از آن را در سطح سازمانی از طریق کنش متقابل با محیط توضیح می‌دهد. این کتاب تلاش ما برای ایجاد این تئوری می‌باشد. ما معتقدیم که این تئوری در ارتباط با جنبه‌های ذهنی، فرایندی - ارتباطی، عملی، و زیبایی‌شناسی خلق دانش و مدیریت در چارچوبی جامع می‌باشد. در اقتصاد دانشی، شرکت تنها برای آینده برنامه ریزی نمی‌کند، بلکه بطور پیوسته آینده را خلق می‌کند. آنچه که شرکت‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کند چشم‌اندازشان از آینده و قابلیت عملی آنها برای کنش، به‌منظور درک آن با استفاده از حساسیت‌های زیبایی‌شناسی آنها برای خلق دانش می‌باشد. از آنجا که دانش توسط انسان خلق می‌گردد، ما قادر نخواهیم بود که خلق دانش را جدای از حساسیت‌های انسانی نظیر افکار و احساسات فردی، آرمان‌ها، پیوندها، و آرزوهای آن، تئوریزه کنیم. همچنین ما قادر به فهم آن نخواهیم بود که چگونه شرکت‌ها دانشی را که مختص به آنهاست خلق می‌کنند، مگر اینکه عملکرد و نقش حساسیت انسانی در آن فرایند را درک کنیم. تئوری‌های غالب از شرکت تمایل داشته‌اند تا عامل انسانی مدیریت را در تلاش برای پیگیری «علم خوب» حذف کنند، که به‌عنوان حذف ذهنیت در جستجوی حقایق عینی و قوانین عام حاکم بر چگونگی ارتباط این واقعیت‌ها، تعریف می‌شود. غفلت از عامل انسانی در تئوری‌های مدیریت این نتیجه را در پی داشته که با انسان‌ها تنها به‌مثابه سایر منابع نظیر زمین و سرمایه رفتار شود. آنها در محاسبه بصیرت و احساسات انسانی و زمینه آنها در فرایند مدیریت شکست می‌خورند، مادامی که به‌طور کامل فرایند انسان در خلق دانش را کنار می‌گذارند. همان‌طور که کریستنسن و رینور<sup>۱</sup> به صراحت بیان می‌کنند «منابع معمولاً افراد یا اشیاء هستند، آنها می‌توانند بکار گرفته شده یا بیرون انداخته شوند، خریده یا فروخته شوند، مستهلک یا ساخته شوند».

تئوری ما، هم راستا با نگرش فرایندی - ارتباطی شرکت، از فلسفه فرایندی آلفرد نورث

و اینتهدا استنتاج می‌گردد. این تئوری ماهیت خلق دانش را در تغییر مستمر و مناسبات وابسته به یکدیگر می‌شناسد. این تئوری در تضاد با نگرش مرسوم به دانش به مثابه ماده یا جوهری خودمختار، و دیدگاه به شرکت به عنوان یک ماشین ثابت فرآوری اطلاعات می‌باشد. ماشینی که با گرفتن اطلاعات از محیط و فرآوری آن، میزان خروجی را مطابق با محیط تنظیم می‌کند. چنین دیدگاهی نمی‌تواند فرایند واقعی خلق دانش را توضیح دهد. دانش شیء یا جوهری ثابت نبوده، بلکه فرایند همیشه در حال تغییری از کنش متقابل، در یک حوزه ارتباطی همواره در حال گسترش است. بنابراین برای درک دانش ما باید فرایند کنش متقابل انسان و تغییر را بیازماییم. تئوری خلق دانش، دانش را به مثابه فرایندی پویا و شرکت را به عنوان نهادی دیالکتیکی در ارتباطی فعال با محیط می‌نگرد. وجود دانش و هستی شرکت مستقل از محیط آن نیست، بلکه در محیطی مرتبط با دیگران، برآمده از کنش متقابل با دیگران، موجب دگرذیسی خود، دیگران، و محیط، از طریق این کنش متقابل است.

تئوری خلق دانش بر مبنای نگرش به جهان و امور درون آن به مثابه «جریانی» پیوسته است. ارتباط با محیط بجای واکنش منفعل به تغییر، توسط خلق فعال تغییر توصیف شده است. برای درک این فرایند پویا، نیاز به یک تئوری شرکت دانش بنیان داریم تا قادر به شرح این موضوع باشد که چگونه شرکت‌ها واقعیات را درک و تفسیر می‌کنند، با نقش آفرینان داخل و خارج از سازمان در کنش متقابلند، و تفاسیر ذهنی گوناگون را به یک دانش جمعی سنتز می‌کنند که به مثابه دارایی دانش عام شرکت، به حالت عینی درآمد و معتبر و ارزش پذیر شده است.

تئوری ما یک تئوری عملی در برخورد با دنیای واقعی مدیریت به همان‌گونه که هست، می‌باشد. دانش و مدیریت آن باید با زمان ذهنی «هم اینجا - هم اکنون»، و قضاوت‌های ارزشی بر مبنای زمینه یا شرایط مشخص، مرتبط باشد. این زمینه‌ها نمی‌توانند به یک فرمول عام برای عملیات شرکت تبدیل گردند. آنها به سادگی واقعیاتی هستند که هر شرکت باید با آن مواجه شود. به هر حال این کتاب «چگونگی» سهل و آسان عمل مدیریت نیست، ترجیحاً هدف ما نه تنها تنویر کرده شدن مدیریت به مثابه یک علم، بلکه به عنوان یک هنر است، و ایجاد یک تئوری که واقعیت اساسی زندگی در شرکت را دریابد.

از آنجا که دانش و مدیریت آن انباشت قضاوت‌های ارزشی است، ضرورتاً تئوری مدیریت مستلزم موضوعات زیبایی‌شناسی و اخلاقی است. در عصر جامعه دانشی، مسأله از

کمیت (چه مقدار باید تولید کنیم؟) به کیفیت (چه و چرا باید تولید کنیم؟) تغییر یافته است. این ارزش‌های افراد و تصمیمات ارزش محور است که تعیین کننده روش زندگی در یک سازمان، فلسفه وجودی آن، و ارزشی است که سازمان خلق می‌کند. بنابراین شرکت خالق دانش با پرسش و پاسخ‌های مداوم در مورد عملیات روزمره و بر مبنای پرسش‌های هستی‌شناسانه انسانی «چرا وجود داریم؟» و پرسش‌های زیبایی‌شناسی «چه چیزی خوب است؟» به خلق ارزش می‌پردازد.

ما مفهوم فرونیسیس - حکمت عملی - ارسطو را طرح می‌کنیم تا نشان دهیم که چگونه ارزش‌ها، زیبایی‌شناسی، و اخلاق به فرایند خلق دانش سازمانی وارد می‌شوند. در دیدگاه ما ماهیت کسب‌وکار درباره بهتر کردن رقابت برای پیشینه کردن سود نیست، بلکه درباره پیگیری بی‌وقفه استاندارد تعالی خود شرکت است. تعالی تنها با تعهد بی‌نظیر و عمل به منظور خیر و رفاه عمومی شرکت، کارکنان آن، مشتریان، و سایر ذی‌نفعان، و جامعه‌ای وسیع‌تر بر مبنای ارزش‌ها و چشم‌انداز کمپانی است. ارزش‌ها از طریق تلاش مداوم انجام بهترین کار فرد، و خلق دانش و نوآوری برای درک آینده‌ای که فرد تجسم نموده، خلق شده است. سود، خود یک هدف نیست، بلکه پیامد و نتیجه چنین خلق ارزشی است.

در حالی که تئوری ما کارهای فلسفی ارسطو، نیشیدا، پولانی، و ایتهد، و غیره را طرح می‌کند، در عین حال ما خیالپردازی فلسفی نکرده‌ایم. ما نه فیلسوف و نه مفسر فلسفه هستیم. ترجیحاً هدف ما یکپارچگی این نظرات و مفاهیم فلسفی به منظور بسط تئوری فرایندی شرکت دانش‌بنیان است. در فصل اول، ما در خصوص ماهیت دانش و اینکه چرا تئوری‌های موجود نمی‌توانند فرایند خلق دانش را بطور مناسب توضیح دهند، بحث می‌کنیم. در فصول دوم و سوم، ما چارچوب تئوریک کتاب را ارائه می‌کنیم. فصل‌های بعدی عناصر اصلی تئوری را مورد بحث قرار داده و مثال‌هایی از زندگی واقعی کمپانی‌های درگیر در مدیریت دانش‌بنیان را به تصویر می‌کشد. تئوری و مثال‌های عملی، هر دو بر قابلیت‌های خلاق انسانی تأکید داشته، و اینکه چگونه این قابلیت‌ها به نوآوری در سطح سازمانی منجر می‌گردند. با الهام از اثر و ایتهد<sup>۱</sup> هدف ما یاری به ایجاد یک تئوری درباره شرکت در جامعه دانشی است که فلسفه را با رفتار واقعی و شرایط شرکت‌های دانش‌بنیان یکپارچه نماید.

ما از مطالعات موردی استفاده می‌کنیم چرا که نمی‌توان ماهیت فرایند را با استفاده از متد

علمی سنتی آنالیز جوهری، درک نمود. فلاپیبرگ<sup>۱</sup> خاطر نشان کرده است که مطالعه موردی، سوابق، و نمونه کارها روش تحقیقی مناسب تری را برای سازمان‌های فرونتیک فراهم می‌آورد. با توجه به اینکه «تاریخ یا سابقه، نقطه کانونی تحقیق سازمان فرونتیک است، داستان‌ها و روایات، حاوی نقش آفرینان و رویدادها هستند». انسان یک حیوان داستان‌گو بوده، و مفهوم تاریخ بنیادی‌تر از مفهوم عمل است.<sup>۲</sup> روایت، عمل توصیف و تشریح به فرم داستان بوده، و شامل یک آغاز، میانه و پایان است.<sup>۳</sup> این رویکردی مؤثر برای درک پیچیدگی سازمانی است، چرا که حفظ محتوی، انعکاس پذیری، اهداف و انگیزه‌ها، و حساسیت زمانی برای درک و تشریح واقعیت را ممکن می‌سازد.<sup>۴</sup> علاوه بر این، روایت نه تنها در تشریح «چرایی» با توصیف علیت فیما بین رویدادها، بلکه در تشریح پرسش پویای «چگونگی» مؤثر است. چرا که بر مبنای قضاوت ارزشی و منطق عملی در باره رابطه بین متد - هدف است. منطق عملی یا توالی فیما بین تفکر و عمل و به جانب یک هدف اتفاق می‌افتد، و متدی را برای تحقق آن هدف با عمل پیشنهاد شده و عملکرد آن برقرار می‌کند. بنابراین پرسش اساسی در مدیریت فرونتیک مرتبط است با اینکه چه اقدامی باید انجام شود، و این تنها با این پرسش می‌تواند پاسخ داده شود که «من در کدام داستان یا داستان‌هایی خود را می‌یابم؟». در این کتاب تلاش می‌کنیم تا رویدادهای سازمانی خاص را با جذابیت و تمرکز بر جزئیات روایت، که به ما اجازه می‌دهد تا کلیاتی را درباره «چگونگی» خلاصه و بیان کنیم، تشریح و توصیف نماییم.

دانش به واسطه سنتز تضادها خلق می‌گردد. خود عنوان کتاب «مدیریت جریان» تضاد نمایانی را فرض می‌کند که اگر «همه چیز جاری است» ما قادر به مدیریت هیچ چیز نیستیم. مقصود هراکلیتوس<sup>۵</sup> بیان این موضوع نبود که هر چیزی تصادفی و بی مقصود در جریان

1. Flybjerg

2. Macityre

3. Aristotle, 2002; Danto, 1985

4. Tsoukas and Hatch, 2001

۵. هراکلیتوس، هراکلیت یا هرقلیطوس (۵۳۵-۴۷۵ ق.م) از فیلسوفان اونیایی دوره پیش سقراطی است. هراکلیتوس پایداری و ثبات در چیزهای جهان را رد می‌کرد و معتقد بود همه چیز در جهان در سیلان است؛ تا آنجا که وی گفته است نمی‌توان از یک رودخانه دوبار عبور کرد. با وجود تغییر و سیلانی که از نظر هراکلیتوس در تمامی چیزهای جهان وجود دارد، وی لوگوس را تنها چیز ثابت و ایستای جهان می‌دانست. پژوهشگران لوگوس مورد اشاره‌ی هراکلیتوس را «قانون حاکم بر جهان» می‌دانند. قانونی که تضاد، نمود اصلی آن است. ستیز و کشاکش میان اضداد، از نظر هراکلیتوس یگانه واقعیت و عدالت جهانی بود. به همین ترتیب، هراکلیتوس حتی جنگ را نیز عدالت و امری عمومی می‌دانست. وی را به دلیل نظری که در مورد ستیز اضداد داشت، پایه‌گذار دیالکتیک می‌دانند. مترجمین

است، بلکه ضرورت تشخیص و درک قواعد پشت سر جریان را خاطر نشان می‌نمود، که قاعده‌ای عام یا مغناطیسی در هرج و مرج و بی‌نظمی است. برای انجام این مطلب، ما باید قادر به نگرستن به فرایند، برای درک ماهیت واقعی باشیم. گرچه تنها نگاه کردن به فرایند کافی نیست. برای بقاء در جریان ثابت بی‌وقفه تغییر و ارتباط متقابل، ما نمی‌توانیم تنها به عنوان مشاهده‌گر یا عامل واکنش باشیم. ما باید هنگام مواجهه با شرایط مشخص، به منظور تغییر جریان اقدام کنیم. فرونسیس توان درک ماهیت یک موقعیت در فرایند را داشته و اقدام یا کنش ضروری برای خلق تغییر انجام می‌دهد. این کتاب تلاش ما به منظور ساخت یک تئوری است تا تشریح کند که چگونه شرکت‌ها با تمرین فرونسیس، جریان را مدیریت نموده، بنابراین قادر به تداوم خلق دانش در یک جهان همواره در حال تغییرند.

## References

- Aristotle. (2002). *Nicomachean ethics* (S. Broadie & C. Rowe, Trans.). New York: Oxford University Press.
- Christensen, C.M. and Raynor, M.E. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Danto, A. C. (1985). *Narration and knowledge*. New York: Columbia University Press.
- Drucker, P.F. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York, NY: Harper Business.
- Flyvbjerg, B. (2006). Making organization research matter. In S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence & W. Nord (Eds.), *The SAGE handbook of organization studies, second edition* (pp. 370-387). Thousand Oaks: SAGE publications.
- MacIntyre, A. (1984). *After virtue: A study in moral theory* (2nd ed.). Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Thurow, L.C. (2003). *Fortune Favors the Bold: What We Must Do to Build a New and Lasting Global Prosperity*. New York, NY: HarperCollins.
- Tsoukas, H. and Hatch, N. J. (2006). Complex Thinking, Complex Practice: The Case for a Narrative Approach to Organizational Complexity. In R. MacIntosh, D. MacLean, R. Stacey and D. Griffin (eds.), *Complexity and Organization: Readings and Conversations*. Oxson: Routledge. 247-276.
- Whithead, A.N. (1933). *Adventures of Ideas*. New York, NY: Free Press.