



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

رهبری در خلق دانش سازمانی: نقد و بررسی و چارچوب کار

چکیده:

خلق دانش سازمانی به بافت، توانایی های دانشی و فرآیندهای خلق دانش از طریق سازمانها ادغام می شود. با بکارگیری نظریه خلق دانش سازمانی به عنوان چارچوب سازمانی، مطالعات پیشین را در این زمینه بررسی کردیم که بیانگر این بود که کارهای پیشین بر نقش رهبری مرکزی و طبقات بالای اجتماع در فرآیند خلق دانش متمرکز بوده اند بدون اینکه به بافت و توانایی های دانشی توجهی کنند. به منظور رفع این نواقص، چارچوب جدیدی را برای رهبری موقعیتی در خلق دانش سازمانی فراهم کردیم. این چارچوب بر اساس زنجیره ای است که از رهبری مرکزی تا رهبری توزیعی در سه سطح فعالیتی طبقه بندی شده است که عبارتند از: لایه مرکزی خلق دانش محلی، و لایه ساختاری که چارچوب و جهت کلی خلق دانش در سازمان را تشکیل می دهد. در این جا پیامدهای این چارچوب برای نظریه و عمل مورد بحث قرار می گیرد.

کلمات کلیدی: رهبری توزیعی، خلق دانش، نظریه های رهبری، دانش سازمانی

مقدمه:

در طول 20 سال گذشته مطالعه خلق دانش در سازمانها به عنوان بدنه ی کار نظری و تجربی پدیدار شده است. مشارکت های نظری و تجربی متعددی به این نتیجه رسیده اند که رهبری نقش مهمی در فرآیند دانش ایفا می کند، مانند: به اشتراک گذاری، ایجاد، و ضبط و اجرای موفقیت آمیز تلاشهای مدیریت دانش. با این حال، رهبری اغلب به عنوان عاملی کمکی یا مفهومی عملی برای توسعه نظریه مطرح می شود؛ که البته استثناهایی هم دارد، مفهوم رهبری با سیستماتیکی محدود و نمایشی تحلیلی در پژوهش خلق دانش سازمانی مواجه است. بنابراین سنت های نظری دیرین و غنی در پیش زمینه رهبری، برای کار بر روی دانش سازمانی قابل تعمیم نمی باشد، که پرسشی مهم را مطرح می کند: چگونه رهبری بر روی خلق دانش در سازمانها تاثیر گذار خواهد بود؟

هدف ما بررسی مطالعات پیشین در زمینه رهبری است که برای مشکلات پژوهش در دانش سازمانی بکاررفته است که از نظریه خلق دانش سازمانی به عنوان چارچوب سازمانی استفاده شده است. نظریه خلق دانش سازمانی به سه دلیل مناسب است. اول اینکه کاربرد گسترده ای در مطالعات سازمانی و مدیریتی دارد و برای خوانندگان بسیاری آشنا خواهد بود. دوم اینکه، فرایندهای اشتراک و ایجاد را بطور جامع پوشش می دهد که گسترده ای از کار پیشین را شامل می شود. و سوم اینکه نظریه شامل فرآیند، توانایی های دانشی و بافت سازمانی در چارچوبی تفسیری می شود. این جامعیت شناسایی حوزه هایی را قادر می سازد که رهبری بر خلق دانش تاثیر می گذارد. در این جا دو حوزه ضعف مطالعات پیشین را نشان می دهیم. اولاً نظریه سازی و تحقیقات تجربی بر روی رهبری منجر به دیدگاه محدودی بر فرآیند دانش می شود، در حالیکه تا حد زیادی توانایی های دانشی و بافت سازمانی نادیده گرفته می شود. ثانياً، بیشتر کارانجام شده بر خلق دانش سازمانی، رهبری را به عنوان فعالیتی مرکزی در نظر می گیرند که توسط تعدادی صاحب امتیاز در رده های بالای سازمان بکار گرفته می شود. این ضعف نقدهای پیشین نظریه خلق دانش سازمانی

را منعکس می کند. با هدف اصلاح این ضعف ها، تمایزی میان رهبری مرکزی و توزیعی را معرفی می کنیم که بازتاب دهنده تحولات نظری اخیر در تاریخچه رهبری است. بر اساس این تمایز، پژوهش حاضر، مدل جدیدی از رهبری موقعیتی در خلق دانش سازمانی را ارائه می دهد که رهبری مرکزی و توزیعی را در سه سطح فعالیتی تشریح می کند. این سطوح ترکیبی از فعالیت ها، شرایط، و سازه ها را در زمینه ها و عملکردهای سازمانی مختلف به تصویر می کشد. تعامل میان این سطوح، دیدگاهی کلی نسبت به سازمان، ترکیب فعالیت سطح خرد با ساختار سطح کلان، و رهبری توزیعی با رهبری مرکزی را قادر می سازد.

در بخش بعدی، خلق دانش سازمانی را بطور خلاصه توصیف می کنیم و نتایج بدست آمده از مطالعات پیشین را ارائه می دهیم. در بخش سوم مدلی از رهبری را مطرح می کنیم که میان رهبری مرکزی و توزیعی در پنج بُعد تمایز قائل شود. در بخش چهارم، چارچوب جدیدی برای رهبری در خلق دانش سازمانی ارائه می کنیم که برای این تمایز محسوب می شود. بخش آخر هم شامل بحث مختصر و نتیجه گیری مقاله می باشد.

رهبری در خلق دانش: مروری بر مطالعات پیشین

خلق دانش سازمانی فرآیند در دسترس ساختن و تقویت دانشی است که توسط افراد تولید می شود، همچنین شکل دادن و ارتباط آن با سیستم دانش سازمانی می باشد. فرایندی مداوم است که از طریق آن مرزهای فردی فراتر می رود و بافتی جدید، دیدگاه جدیدی از جهان و دانشی جدید حاصل می شود. دانش جدید از طریق چهار مرحله فرآیند SECI (اجتماعی سازی، برون سازی، آمیزش، درونی سازی) تولید می شود. اجتماعی سازی یعنی به اشتراک گذاری و تبدیل دانش ضمنی از طریق تجارب مشترک افراد. برون سازی یعنی تشریح دانش ضمنی به دانش صریح. آمیزش یعنی فرآیند ترکیب رشته های مختلف دانش صریح به منظور ایجاد مجموعه ای از دانش پیچیده تر و سیستماتیک تر. درونی سازی یعنی فرآیند تجسم بخشیدن دانش صریح به دانش ضمنی.

بافت سازمانی برای خلق دانش «*Ba*» (معادل ژاپنی واژه مکان) است، یعنی فضای مشترک برای تعامل که می تواند فیزیکی، ذهنی و یا مجازی باشد. *Ba* مکان معنا سازی است، بدین معنا که تمامی دانش ها در بافت اجتماعی، تاریخی یا فرهنگی خود قرار می گیرند. این شامل هر دو محدوده و امکانات برای خلق دانش از طریق تعاملات میان افراد می شود، حتی اگر به مرور تغییر کند. *Ba* می تواند شکل فیزیکی فضای تجارت و ادارات را به خود بگیرد؛ یا شکل مجازی مانند لیست های پستی، اینترنت، جلسات و رویدادهای اجتماعی؛ و یا شکل ذهنی مانند آرمان یا ایده ها. فرآیند SECI در *Ba* پدیدار می شود و توسط «توانایی های دانشی» در دسترس و منابع مبتنی بر سازمان تعدیل می شود که برای خلق ارزش برای سازمان ضروری می باشد. توانایی های دانشی خروجی، ورودی، و عوامل تعدیل فرآیند خلق دانش است. به عنوان مثال، اعتماد، میان اعضای سازمان به عنوان خروجی فرآیند خلق دانش می باشد، و همزمان فعالیت های *Ba* را به عنوان پلت فرم فرآیند تعدیل می سازد. توانایی ها شامل دانش صریحی است که از طریق تصاویر، نمادها و زبان ها بیان می شود؛ مثلاً: مفاهیم محصول، طراحی، و ارزش ویژه برند. آنها همچنین شامل اشکال سیستماتیک و بسته بندی دانش تصریحی مانند اسناد، مشخصات، راهنما، پایگاه های داده، و ثبت اختراعات؛ و همچنین کارهای روزمره مثل به اشتراک گذاشتن دانش در فعالیتهای روزانه. سرانجام تواناییهای دانشی شامل مهارت ها، تجربیات، ارزش ها و هنجارهای افراد می باشد. فرآیند SECI، *Ba* و تواناییهای دانشی وابسته به فرآیند خلق دانش سازمانی می باشد. در بازبینی به این نتیجه رسیدیم که تاثیرات رهبری بر فرآیند خلق دانش باید رهبری را از ساختارهای خلق دانش در مدل سه جانبه ادغام کند.

مشاهدات حاکی از آنند که نظریه رهبری مسیر مهم و شفافی را برای فرایند پویا و مبرم جمع آوری، اشتراک گذاری و ایجاد دانش فراهم کرده است. در بخشهای بعدی، بطور خلاصه روش بازبینی را توصیف کرده و تحلیل می کنیم که چگونه عناصر فرآیند SECI، Ba و تواناییهای دانشی در کارهای پیشین به رهبری مرتبط اند.

روشهای بازبینی

مقاله ها در مطالعات پیشین در این راستا را از طریق فرآیند سه مرحله ای شناسایی کرده ایم. مرحله اول جستجو های بولی در وبسایتهای علمی ISI (شاخص مقالات علوم اجتماعی) بوده است. جستجوی اول «دانش سازمانی» را با «رهبری» در عنوان، چکیده و یا کلمات کلیدی ترکیب کرده است. در مرحله دوم «دانش سازمانی» و «رهبری» را در عنوان، چکیده و کلمات کلیدی جستجو کردیم. سپس درباره ی «انتقال دانش»، «به اشتراک گذاری دانش» و «خلق دانش» و ارتباط هر یک با «رهبری» را در عنوان، چکیده و کلمات کلیدی جستجو کردیم. این عمل این امکان را فراهم ساخت تا کار را در فرایندهای مختلف دانش در فضای جستجو مرتبط با رهبری تسخیر کنیم. برای اطمینان خاطر که این مشخصات نتایج را محدود نمی کند، در پایان فرآیند کنترل کردیم که آیا شمول فرآیندهای دانش بیشتری به «رهبری» مرتبط اند، مانند «انتشار دانش» و «کسب دانش»، که ما را به کارهای دیگر رهنمود کرد. در مرحله اول 15 مقاله یافتیم که مرتبط با هدف ما بود. یک مقاله که زبانش غیر انگلیسی بود حذف شد. مرحله دوم، شامل جستجوی بولی در Google Scholar (گوگل پژوهشگر) بوده که در رابطه با «دانش سازمانی» و «رهبری» بود. رشته جستجو محدود به «دانش سازمانی» و «رهبری» بوده که Google Scholar نتایج بسیاری در اختیار گذاشت. با توجه به تعداد بالای نتایج بدست آمده و به گونه ای که گوگل مقالات مرتبط را طبقه بندی می کرد، تصمیم بر آن شد که فقط 200 مقاله اول در نظر گرفته شود. همچنین جستجو را به زمینه های علمی مانند تجارت، مدیریت، مالی و اقتصادی و همچنین علوم اجتماعی، هنر و علوم انسانی محدود کرده ایم. این جستجو شامل 10 مقاله بیشتر برای بازبینی می باشد. مرحله سوم شامل بررسی منابع صورت دستی از طریق دو مرحله قبلی، و مجموعه ای از مقالات مرتبط با نویسندگان شناخته شده پیش از مرحله بازبینی بوده است. مرحله سوم اطمینان می دهد که از هیچ مقاله ای در روند جستجو که تشریح شد، چشم پوشی نکردیم که نتیجه آن 23 مقاله بیشتر شد.

شرایط کلی برای افزودن مقاله ای به بازبینی وجود دارد. مقاله ها باید رهبری، دانش مدیریتی/دانش سازمانی مانند به اشتراک گذاری و خلق را تحلیل کنند، و نیاز است که ارتباط روشنی میان رهبری و متغیرهای دانش وجود داشته باشد. این شرط اطمینان می دهد که پژوهش ما تنها شامل مطالعاتی است که مرتبط با بررسی تاثیر رهبری بر دانش سازمانی باشد. اگر مقاله ای مرتبط با مدیریت باشد اما به طور واضح به رهبری مربوط نشود، از تحلیل حذف می شود. این فیلتر مطابق با پیش زمینه رهبری می باشد که «مدیریت» را از «رهبری» جدا کرده است. در نظریات رهبری بحث شده که رهبران همیشه به نقششان اختصاص داده نمی شوند، و مدیر لزوما رهبر نیست، و برعکس. بر این باوریم که مدیران از پیش زمینه پژوهش حذف شده اند، زیرا شک برانگیز است که مقاله نظریات رهبری را بدون ذکر مفهوم «رهبر» در متن بکار گیرد. نمونه خوب برای بازبینی گانیه (2007) است که وظایف مدیریت را با بکارگیری نظریه های رهبری بررسی کرده است.

معیار دیگر برای گنجاندن در مقاله تحلیل دانش سازمانی، دانش مدیریتی و فرآیندهای دانش به جای یادگیری سازمانی و فردی است. این فیلتر در بازبینی به وضوح حفظ می شود. در حالیکه دو رشته از کار گاهی باهم هم پوشانی دارند، تفاوتی قابل توجه

ای در فرضیه و دیدگاه دارند که آنها را تا حدودی ناسازگار می کند. سرانجام، مقاله باید مجلات معتبر چاپ شوند. به طور کل 48 مقاله از این مرحله گردآوری شده است. اگر از یک نویسنده بیش از یک مقاله یافت می شد که نظریه ها با هم تداخل داشته اند، مقاله نماینده را انتخاب می کردیم. بیشتر مقاله هایی که از نویسندگان مشترک پیدا کرده بودیم، روابط مشابهی را برای رهبری و فرآیندها، توانایی ها و زمینه های دانش مطرح کرده بودند، بنابراین در یک سهم ادغام شدند. با توجه به تفاوت های آشکار در تحلیل رهبری و دانش سازمانی در مقاله ها، دو مقاله از گو (1998) به طور مستقل بکار رفت. با این وجود، به این دلیل که تمامی مقاله ها ویژگی های رهبری مشابهی را مطرح کرده بودند، یک مقاله به نمایندگی انتخاب شد.

در کدگذاری مشارکت های کار قبلی، مقاله هایی یافت شد که از چارچوب SECI استفاده کرده بودند. با این وجود از مقاله هایی را که هیچ اشاره صریحی به روند SECI نکرده بودند، استفاده کردیم. محتوای این مقاله ها بر اساس چارچوب ما کد گذاری شد. اگر مقاله ای فرآیندهای دانش تحلیل شده را تعیین نکند، اما دانش با این وجود جامع و قابل درک باشد، آن مقاله همانند بررسی روند SECI طبقه بندی می شوند. نتایج بازبینی در جدول شماره 1 نشان داده شده که بیانگر تمرکز بر روی روند SECI بوده، و خواه ناخواه مقاله ها نقشی را برای بافت و توانایی دانش در چارچوب خود اذعان کرده اند. نتایج داخل پراتنز بیانگر اینند که مقاله ها نقشی برای *Ba* و توانایی دانش مطرح کرده، اما هیچ ارتباطی میان اینها و رهبری بیان نکرده اند. روند SECI در داخل پراتنز بیانگر این است که این فرآیندها به وضوح در مقاله بررسی نشده است. نظریه های رهبری در پراتنز نشانگر رهبری اصلی است که مورد هدف مقاله است.

رهبری در فرآیند خلق دانش

پیش زمینه مقاله بیانگر این است که رهبری در روند SECI از دیدگاه های نظری گوناگون تحلیل شده، از نظریه سبک گرفته تا مدیریت فردی. یک روش ویژگی های رهبری را به سبک رهبری اختصاص می دهد، بدین معنا که رهبران چه باید بکنند و نقش آنها در سازمان چیست. نظریه سبک اساسا به سبک و رفتار مدیران ارشد سازمان اشاره دارد. به عنوان مثال رهبرانی که نقش «مبتکر»، «مربی»، و یا «تسهیل کننده» دارند، و یانگ (2007) معتقد است که همه ی آنها به طور مثبتی به اشتراک گذاری دانش در سازمان مرتبط است. طبق گفته یانگ سبک هایی که شامل سیاست ها و روشهای سخت گیرانه ای است، از به اشتراک گذاری دانش کمتر حمایت می کنند، نسبت به سبک هایی که بر تعاملات انسان، وابستگی، روحیه، انسجام و هماهنگی محل کار تاکید دارند. سبک های رهبری بیشتر تاثیر مثبتی بر روند SECI دارند: سبک های رهبری توجه و آغاز کننده، و «کاتالیزور»، «هماهنگ کننده»، «کنترل کننده»، و «ارزیاب». با این که سبک رایج در کار بازبینی الگومحور است، بیانگر سازگاری فعالیتهای دانش، تشویق پیروان برای پیروی از طرحی ابتکاری و حمایت از تلاش های خود می باشد. به عنوان مثال *ایپلر* و *سوکوسکی* (2000) فعالیتهای مهم الگوسازی را مطرح کرده اند، مثلا رهبران دانش خود را بطور آشکار به اشتراک بگذارند، برای فرآیندهای مهم انتقادی زمان در نظر بگیرند، و بینش های مهم را ثبت کنند. الگوسازی موکدا به شاخه نظری خاصی در مطالعات رهبری مربوط نمی شود؛ با این حال تصمیم گرفتیم تا زیر شاخه «رهبری سبک» طبقه بندی کنیم چون یک شکل خاص از رفتار را توصیف می کند. به عقیده برخی از نویسندگان «رهبری با ذکر مثال» به عنوان بخشی از رهبری تحول گرا طبقه بندی می شود. با این وجود، مفاهیم «الگوسازی» و «رهبری با ذکر مثال» مشابه هستند و بر رفتارهای خاص رهبری تمرکز دارند نسبت به عنصر

انگیزه به سوی اهداف بالاتری که در رهبری تحول‌گرا به دنبال آن هستیم. هدف بیشتر مشارکتها در الگوسازی مشاوره شاغلین می‌باشد، و اغلب در نظریه‌های رهبری رسم بر حمایت صریح و روشن ندارند. الگوسازی» یا «رهبری با ذکر مثال» مختص به خلق دانش نیست اما تقریباً در تمامی جنبه‌های زندگی سازمان یافته بکار می‌رود. علاوه بر این، اگرچه «رهبری سبک» مناسب رهبران سطح پایین‌تر نیست، تمرکز مقاله به وضوح بر مدیران سطوح بالاتر سازمان است. با این اوصاف، سوال بر انگیز است که آیا سبک رهبران سطوح بالا کافی است تا موانع خلق دانش را برطرف کنند. این موضوع بعداً مطرح می‌شود.

نظریه‌های سبک به دلیل عدم در نظر گرفتن احتمالات مورد انتقاد قرار می‌گیرند، و مستقل از بافت و یا نیازهای سازمانی، سبک‌های رهبری و رفتار بدون تغییر باقی می‌مانند. این‌گونه رویکرد استاتیکی ممکن است برای فرآیندهای مبهم مانند خلق دانش، نابسند باشد. نظریه‌های احتمالی با نشان دادن تعامل میان شرایط، حامیان و رهبران، با دیدگاه ایستایی مخالفت می‌کنند، و نشان می‌دهند که چگونه شرایط اثربخشی سبک رهبری را کاهش می‌دهد. به عنوان مثال، گراتون و همکاران (2007) بر این باورند که به منظور بهبود اشتراک دانش در گروه با خطوط شکاف قوی، سبک رهبری باید بر طبق مسائل و موضوعاتی تغییر کند که زمانی اتفاق می‌افتد که گروه در کار خود به محدودیت زمانی می‌رسد. کوداما (2005) مدافع مدل رهبری دیالکتیکی است که بسته به شرایط تجارت، به رهبری قوی، خدمتگزار، استراتژیک و خلاق تغییر می‌کند. این نظریه‌ها بر روی نقش‌های رهبری متمرکزند که مناسب مجموعه گسترده‌ای از شرایط می‌باشد. در فعل و انفعالات فرآیند، بافت، توانایی‌های دانش و رهبری، رویکردی موقعیتی به نظر می‌رسد اجتناب‌ناپذیر باشد. نظریه احتمالی بر اساس مقاله‌های بازبینی است، اما این پرسش را بر می‌انگیزد که چگونه ناسازگاری منابع بر کفایت ویژگی‌های رهبری تاثیر می‌گذارد. ناسازگاری بافتی در این مقالات تا حدی توصیف و یا محدود به انحراف بسته به زمان است.

بیشتر کارهایی که در زمینه رهبری و دانش سازمانی انجام شده اذعان دارند که یک سبک خاص، مناسب‌ترین روش نخواهد بود و بر نمونه گسترده‌تری از اقدامات رهبری متمرکز است. یکی از این جریان تحقیقات بر رهبری استراتژیک تمرکز دارد. نظریه‌های رهبری استراتژیک بیانگر اینند که چگونه رهبران بر اثربخشی سازمانی با تدوین استراتژی، چشم‌انداز و ماموریت، و فرهنگ سازمانی فاستر، تاثیر می‌گذارند. رهبری استراتژیک شامل فرآیندهایی است که مدیران ارشد تصمیمات استراتژیک می‌گیرند، رفتار مدیران ارشد در سازمان، و ترکیب تیم مدیریت ارشد می‌باشد. فدور و همکاران (2003) معتقدند که رهبران برای رسیدن به اهداف استراتژیک باید شرایط را تغییر دهند و گروه خود را راهنمایی کنند و به آنها جهت دهند. هوو (2009) باور دارد که رهبران برای برنامه‌ریزی فرایندهای دانش بسیار مهم هستند. و/بیینکین (1998) به رهبران پیشنهاد می‌کند که در راه اندازی کانال‌های به اشتراک‌گذاری دانش، ابتکار عمل بکار ببرند. رووی (2011) اظهار دارد که هم «رهبری مدیریتی» که بر تبادل و ترکیبی از دانش صریح متمرکز است، و هم «رهبری دوراندیش» که بر ارتباط و استفاده از دانش ضمنی تاکید دارد، بسیار موثرفرمانه، به ترتیب، بر خلق ثروت کوتاه مدت و بلند مدت متمرکزند، و در ترویج تمام فرایند SECI موفق نیستند. رووی (2001) معتقد است که نقش رهبری استراتژیک ترکیب ویژگی‌های رهبری مدیریتی و دوراندیش است. لاکشمن (2005)، (2007) بیان می‌کند که منافع شخصی و مشارکت رهبران استراتژیک، مردم را تحریک می‌کند تا در طرح‌های مدیریت دانش مشارکت کنند.

مطالعاتی که حامی رهبری استراتژیک را در SECI می‌باشند، اهمیت بحث لاکشمن (2005، 2007) را ناچیز می‌کنند. نویسندگان زیادی مایلند تا نیاز به انگیزه، الهام و قدرت را در خلق دانش نادیده بگیرند؛ با این حال، با اینکه عملکرد الگوسازی رهبری می‌تواند انگیزه کارکنان را بهبود بخشد، رهبری استراتژیک باعث جهت‌دهی و تصمیم‌گیری در توسعه سازمانی در سطوح

بالا سازمان می شود. در حالیکه اهمیت جهت دهی استراتژیک نباید نادیده گرفته شود، معلوم نیست که چگونه چنین ویژگی های رهبری باید بر فرآیندهای دانش تاثیر بگذارند، که پیوسته بر اساس تعاملات چهره به چهره (سطح خرد) می باشند. تلاش برای شفافیت بیشتر در این مورد، به بخش عمده ای از مقالات انگیزه می بخشد تا حامی ترکیبی از چند عناصر نظری شود که رایج ترین آنها ترکیبی از استراتژیک، سبک، و یا رهبری الگوسازی ها و استدلال های حمایت عمومی است. لیست رهبری جامع پیم و اسکاربورو (1998، 1999) عبارتند از: الگوسازی، حمایت از فرهنگ سازمانی، ایجاد یک طرز فکر مدیریتی که به طور مثبت در قبال به اشتراک گذاری دانش قرار گرفته است، و توسعه یک محیط مساعد برای خلق دانش. به طور مشابه از نظر روزن و همکاران (2007) وظایف رهبری عبارتند از: الگو سازی، بیان یک چشم انداز، شفاف سازی انتظارات رهبران از پیروان خود، به رسمیت شناختن، و پاداش می باشد. با این وجود، پیش زمینه مقاله نمی تواند به طور صریح ارائه دهد که چگونه رهبری استراتژیک، سبک و الگوسازی می تواند به طور همزمان و تعاملی رهبری را در خلق دانش تشکیل دهد. علاوه بر این، تردیدها پیرامون تاثیر سبک سطح بالا یا اقدام استراتژیک بر فرآیندهای خلق دانش سطح خرد نمی تواند از روش ترکیبی جبران شوند.

نظریه های رهبری باصطلاح «جدید» (اصطلاحی که به نظریه های رهبری تبادلی و تحول گرا اشاره دارد) به تبع آن به نیاز انگیزه و الهام مقررات رهبری پاسخ می دهد. در حالیکه نظریه های رهبری تبادلی بر مبادلات رهبر-پیرو به شکل منافع، پاداش، و منافع شخصی متمرکز است، رهبری تحول گرا بر انگیزه و الهام حامیان تاکید دارد تا بهترین خود را به سازمان ارائه دهند. در سنت تحول گرا، سازمان برای «عملکرد فراتر از انتظارات» از طریق ایثار مبتنی بر ارزش و حسی مشترک از هدف والای اعضا که برای هر دو رهبران و حامیان بکار می رود، تلاش می کند. در این سنت، پولیتیس (2001، 2002) عناصر رهبری تبادلی و تحول گرا را آزموده و به این نتیجه رسیده که رهبری تحول گرا نسبت به رهبری تبادلی به کسب دانش ارتباط بیشتری دارد. کلووی و بارلینگ (2000) یافته اند که رهبری تحول گرا بر SECI تاثیر مثبتی دارد و همچنین بر شرایط سودمند مانند تعهد و اعتماد. استاوا و همکاران (2006) تاثیر رهبری توانمند سازی بر اشتراک دانش حامیان بررسی کرده اند. نتایج آنها حاکی از آن است که توانمند سازی به طور مثبتی بر اشتراک دانش و اثر بخشی گروه تاثیر دارد، که هر دو آنها به شکل مثبتی به عملکرد مرتبط هستند. همچنین گانیا (2009) بر این فرض است که رهبری تحول گرا نیاز حامیان را برای استقلال، شایستگی، و ارتباط ارضا می کند، که برای خلق دانش کارآمد مهم هستند. در روشی مشابه، گوو (1998) ترکیبی از استراتژی ها و به قول وی رهبری «به اشتراک گذاشته» مطرح کرده که عبارتند از: حامیان توانمند سازی، تعهد قوی به سازمان، و ترغیب فرهنگ آزمایش.

توانمند سازی به مفهوم استقلال در سازمان مرتبط می شود، مثلا کار در گروههایی با مدیریت شخصی. در حالیکه روبرتسون و همکاران (2003) اظهار دارند که استقلال خلق دانش را حمایت می کند، همچنین آنها بیان کردند که هماهنگی متمرکز مدیران ارشد می تواند بدون تخلیه مدیریت شخصی به سطوح «پایین تر» در سازمان وجود داشته باشند. با این وجود آنها قصد ندارند که به دقت شرح دهند که چگونه چنین روش رهبری متفاوتی هم می تواند در سازمان وجود داشته باشد. کویپارد و لاپیر (2003) معتقدند که جدایی سازمانی میان رهبری توزیعی (به اصطلاح آنها «فعالیت های صلاحیت و ایجاد راه حل») و رهبری مرکزی (فعالیت های روزمره و عملیاتی) وجود دارد. در مقابل، ما به دنبال توصیفی برای این گونه هم زیستی در چارچوب جدید نظری هستیم که بعدها در این مقاله مطرح می شود.

لازم به ذکر است که در حالیکه نظریه جدید رهبری به طور فزاینده ای بر توانمند سازی و استقلال در خلق دانش تمرکز دارد، اساسا تاکید بر عواملی مانند توجه، پشتیبانی، و اهداف بالاتر است، که عموما به نظر می رسد با رهبری مرکزی ارائه می شوند. به عنوان مثال گانیا (2009) بیان کرده که رهبری تحول گرا به دلیل تاکید خود بر انگیزه مستقل، از نیاز حامیان برای استقلال

حمایت می کند. اما اگرچه شاهد تلاشهای اندکی برای توانمندسازی و استقلال در رابطه با دانش سازمانی هستیم، تاریخچه مقاله نه مرزهای رهبری مرکزی را بررسی کرده، و نه دیدگاه رهبری مرکزی قوی را کنار گذاشته است.

سرانجام دیدگاه ما نشانگر این است که مشارکت های مختلفی وجود دارند، عبارتند از: 1) تمرکز بر یک یا چند فرآیند SECI و پیشنهاد صفات رهبری طبقه گفته، بل دو تبیین و همکاران (2004)، گانیا (2009)، کوولکاری و همکاران (2006) لیوویتز (1999)؛ 2) و یا ارائه ویژگی های مختلف رهبری برای فرآیندهای SECI. در حالیکه با کوولکاری و همکاران (2006) موافقیم که مسائل رهبری مرتبط با دانش صریح ممکن است با فرآیند های دانش ضمنی، بومی سازی ثابت رهبری در جامعه، برونی سازی، ترکیب، درونی سازی متفاوت باشد، نمی تواند نشان دهد که چگونه این گونه رهبری در سازمانها بکار می رود. لازم به ذکر است که همه مقاله ها در بررسی اجمالی که به فرآیندهای خاص SECI پرداخته بود، لزوما رهبری متفاوتی را برای فرآیندهای SECI متفاوت در نظر نگرفته اند. طبق نکته دوم، ری/این مولار (2004) بیان کرده که گروههای مدیریتی ارشد «متمرکز» راحت تر در فرآیندهای مجزای SECI شرکت می کنند، با توجه به اندازه و تجانس آنها مساعد بیشتر یا کمتری به فرآیندهای فردی نشان می دهند. به طور مشابه، بریانت (2003) معتقد است که رهبری تحول گرا برای اجتماعی سازی، درونی سازی و برونی سازی مناسب تر است، در حالیکه رهبری تبدالی برای ترکیب مناسب است. بدون تعیین اینکه رهبران باید با فرآیندهای متغیر SECI سازگار باشند، درک رهبری ممکن است در فرآیند های خاص به دام بیفتد. با وجود اذعان به اینکه ممکن است این عمل همزمان رخ دهد، هیچ پیچیدگی در پیش زمینه درباره اینکه رهبری چگونه با فرآیند های مختلف سازگار می شود، وجود ندارد و یا اقدامات رهبری و نقش های مختلف می توانند در فرآیند های SECI به طور همزمان وجود داشته باشند.

رهبری در توانایی های دانش

با اینکه توانایی دانش برای خلق دانش مهم می باشد، بندرت در کار علمی در رهبری پدیدار می شوند. مطالعات ما به این نتیجه رسید که کار بر روی رهبری و توانایی دانش می تواند طبق دو خیمه ی برجسته طبقه بندی شود: «سخت» و «نرم». توانایی های «سخت» عبارتند از فناوری اطلاعات و دیگر ابزار مدیریت دانش، و توانایی های «نرم» فرهنگ سازمانی، ارزش ها، اعتماد و کارهای روزمره را پوشش می دهد. اکثر مقاله ها این توانایی ها را بخشی از اجرای مدیریت دانش و دیگر فرآیند های دانشی می پندارند و در نتیجه هیچ تفاوتی در رهبری توانایی ها نسبت به فرآیندهای دانش وجود ندارد.

ابزار فناوری اطلاعات و مدیریت دانش، اینکه به آنها برچسب سیستم های حافظه تعاملی زده شود و یا مخازن دانش، شبکه های متخصص، و یا زیرساخت های فن آوری، تاکید بر تدوین، جمع آوری، و ذخیره دانش در سیستم هایی دارند که بازیابی بعدی را قادر می سازند. بریانت (2003) بر این باور است که رهبری تبدالی نسبت به رهبری تحول گرا برای شروع سیستم های مدیریت دانش و فناوری اطلاعات مناسب تر است، زیرا اولی بر توسعه اهداف خاص، اشاره به اقدامات معمول، قوانین و دستورالعمل تاکید دارد.

برخی از نویسندگان همچنین اعتماد و توجه سطح بالا میان اعضای سازمانی را برای قادرسازی خلق دانش مهم می پندارند، و نقش رهبران در پرورش این ارزش ها را به رسمیت شناختند. گانیا (2009) می پندارد که رهبری تحول گرا اعتماد، انسجام گروه،

تعهد و انگیزه را ترویج می دهد. با این وجود، واضح است که محدودیتهایی برای مدیریت، «مهندسی»، و یا «کنترل» فرهنگ سازمانی وجود دارد. اگرچه بیشتر کارها بر احمیت فرهنگ سازمانی تأکید دارند، اغلب ارتباط روشن میان این توانایی و رهبری ناچیز است.

تحلیل پَن و اسکاربورو (1998، 1999) از اشتراک گذاری دانش از نظر اجتماعی فنی نمونه نادری از دیدگاه جامع بر تواناییهای دانش است که میان «زیر ساخت» (نرم افزار و سخت افزار قادر سازی ارتباط)، «اطلاعات ساختار» (قوانین رسمی که دولت تبادل می کند و منابع شناختی مانند استعاره ها و زبان مشترک) و «فرهنگ اطلاعاتی» (موجودی دانش پس زمینه که در روابط اجتماعی تعبیه شده است) تمایز قائل شده است. آنها ترکیبی از رهبری استراتژیک و الگوسازی را برای پرورش این توانایی ها ارائه داده اند که همان احکام رهبری است که در بافت SECI مطرح شده است.

به نظر می رسد روند کلی روش های رهبری تحول گرا است که برای توانایی های «نرم»، و ساختار و کنترل بیشتر برای توانایی های «سخت» مطرح شده است. با این حال، همانطور که بعداً مطرح می کنیم، باور داریم این مقررات وابسته به بافت هستند. به عنوان مثال، اشتراک دانش ضمنی میان افراد در عمل خواستار توانایی های مختلف نسبت به اشتراک دانش صریح به شکل پایگاه داده میان سازمان ها. علاوه بر این، در پیش زمینه قوانین توانایی ها نگرانی رهبران سطح بالا در نظر گرفته می شود. با این وجود، توانایی های دانش مانند ارزش های فرهنگی و اعتماد فقط می تواند در جوامع خرد بدون هیچ گونه رهبری مرکزی نیز پدید آیند، نکته ای که در چارچوب پیشنهادی خود مطرح خواهیم کرد.

رهبری در بافت

برخی از مقاله هایی که بازبینی کردیم فقط رهبری را به طور غیرمستقیم به *Ba* مرتبط کرده بودند، به عنوان مثال، با دیدن ساختارهایی که *Ba* را قادر می سازند مانند تمرینات و یا شوراها، و رویدادهای اجتماعی. این اقدامات غیرمستقیم برای *Ba* اساساً به عنوان بخشی از فرآیند مدیریت دانش تلقی می شوند، در نتیجه نقش رهبری اغلب همانند *Ba* برای SECI است.

نویسندگان دیگر به *Ba* اشاره کردند بدون اینکه به روشنی بافتی را که آزموده اند و نقش رهبری را مرتبط سازند. شبکه های غیر رسمی، جوامع یادگیری، و فضاهای مجازی می توانند برای خلق دانش، بافت محسوب شوند. با این حال، این مشارکت ها به وضوح نقش رهبری را در *Ba* توصیف نمی کنند.

مقالات کمی به روشنی بیان کرده اند که چگونه رهبری *Ba* را فراهم می کند. *زاراگا و بورناشه (2003)* *Ba* را به عنوان «فضا یا اقلیمی برای همکاری در نظر گرفته اند که شامل فضای فیزیکی و فضای مجازی می شود. گروه رهبری تحول گرا موظف به ارائه انواع فضاهایی است تا اعتماد را میان کارمندان پرورش دهد. *پیلر و سوکوسکی (2000)* نیز به نقش رهبران گروه در ارائه *Ba* اشاره می کنند، اما این پرسش را بی پاسخ رها می کنند که چه نوع رهبری ای در ارائه و ساختن آن مهم می باشد. با این حال، آنها اظهارات مهمی را بیان کرده اند که *Ba* مختلفی را برای فرآیندهای دانش مختلف مطرح کرده است. کوداما (2005) بیان کرده که *Ba* در «جوامع استراتژیک» معروف در سازمانهایی وجود دارد که با رهبری اداره و هماهنگ می شوند، اما بیشتر از این نظریه پردازی نشده است. *کوورایدز و همکاران (2003)* خلق *Ba* را به عنوان بخشی از وظایف رهبری در پرورش دانش در سازمانها تفسیر کرده، اما تصریح نکرده که چگونه *Ba* و رهبری بر یکدیگر تأثیر می گذارند. برای جمع بندی، مطالعات پیرامون

رهبری در بافت با حداقل بررسی رابطه آن با توانایی‌ها و فرآیندهای دانش تعیین شده‌اند. علاوه بر این، همانطور که بر رابطه نقش رهبری بر توانایی‌های دانش تأکید شده، مشارکت‌هایی که تأثیر رهبران بر **Ba** را می‌پندارند، مایل به متعهد شدن چشم اندازی بالاتر می‌باشند. با این حال، **Ba** نیز می‌تواند بدون مداخله رهبران مرکزی، پدیدار شود، مانند جلسات غیر رسمی بین همسالان.

نقد رهبری در خلق دانش: خلاصه

بازبینی ما به دو نتیجه اصلی رسیده است. اول از همه، تمرکز بر روی رهبری مرکزی است که نقد قبلی در باره نظریه خلق دانش سازمانی را تشدید می‌کند. با این که نویسندگان بسیاری موافق این ایده هستند که خلق دانش وابسته به بافت است و باید توانا باشد، مفهوم رهبری در این نظریه به شدت بحث برانگیز است. در گزارشی مهم، *گوورلی (2006)* بیان کرده که نظریه خلق دانش سازمانی، «دانش» را به باورهای رهبران متوسط درباره زنده بودن اطلاعات و ایده‌ها باز تعریف کرده است. دانش زمانی خلق می‌شود که رهبران تصمیم بگیرند چیزی «دانش» را برای سازمان نشان دهد. به عنوان مثال، رهبران پیرامون ارتباط، تناسب، یا جذابیت ایده افراد درباره توسعه محصول جدید، ارزیابی و تصمیم‌گیری می‌کنند. دانش به عنوان «باور صادق موجه» به معنای ایده و برنامه‌هایی است که توسط رهبران تحریم می‌شوند به این دلیل که مناسب ضوابط باشند، مانند: محدودیت‌های بودجه، زمان معرفی محصول، و چالش‌های فن‌آوری. این تحریم که در باورهای تعدادی صاحب امتیاز ریشه دارد، با دانشی که بر اساس اهداف و معیار علمی می‌باشد، در تقابل است. در تفسیر *گوورلی (2006)*، دانش توسط حامیان خلق می‌شود و بر خلاف معیارهای ذهنی رهبران، به جای معیارهای عینی ارزیابی می‌شوند. *اسرز و شراین میکر (1998)* اظهار کردند که این گونه فردیت ممکن است منجر به عواقب «خطرناکی» برای سازمان شود، به عنوان مثال، مردم حقایق محلی کار را در هنگام تعقیب «افسانه»‌های مختلف فروگذار می‌کنند. این ایده «یادگیری خرافی» را در مدل یادگیری سازمانی *مار و اولسن (1976)* تشبیه می‌کند. این یک کمبود آموزش است که حاصل اینست که اعضای سازمانی بازخوردهای محیط سازمانی را در هنگام تصمیم‌گیری و اقدام نادیده می‌گیرند. بازبینی پیش زمینه کنونی، بیانگر این است که مشاهدات *گوورلی* درباره تعصب متمرکز صحیح است، و از طریق تمرکز شدید بر روی استرژژی، سبک و نظریه رهبری تحول‌گرا در خلق دانش مجسم می‌شود.

ادعاهای *گوورلی* نیز مرتبط با نتایج *سوکاس (1996)* است که درباره دانش سازمانی می‌نویسد و گاهی دیدگاه ساده‌ای از رهبری دارد. در حالیکه *سوکاس* شناسایی، توسعه و حفاظت از توانایی‌های دانش سازمانی را به عنوان فعالیت‌های مرکزی رهبری می‌داند، اظهار دارد که این گونه درکی این حقیقت را انکار می‌کند که هیچ رهبر یا مقامی نمی‌تواند بطور کامل دانش سازمانی را درک کند. در حالیکه درک محدود رهبران می‌تواند هر نوع دانشی را در برگیرد، برای یادگیری دانش شاید در جهت دانش ضمنی در پایان زنجیره، بیشتر ادا شود. به دنبال این خط استدلالی، *گوورلی (2006)* به همراه *رادو و ویلسون (1994)* به این نتیجه رسیده‌اند که تصمیمات رهبران ممکن است برای دانش ضمنی «بد» باشد. به دنبال اینکه، باور آنها مفهوم خوبی دارد، رهبران برای ایجاد بافتی برای خلق دانش، ایجاد چشم انداز دانش، پرورش فرهنگ سازمانی، تعریف انگیزه، و توسعه سیستم و آشکال سازمانی، تلاش می‌کنند. این فعالیتها چندین پیامد منفی ناخواسته دارد، که بزرگ‌ترین و غیر اخلاقی‌ترین آن دستکاری رفتار ناخودآگاه فرد و تحریف یادگیری آنان می‌باشد. البته که این نقد نظریه‌ها و مدل‌های رهبری بسیاری را دربر می‌گیرد؛ عبارتند از: تفسیر رهبری، اقتدار و قدرت در سازمان بدون در نظر گرفتن سطوح، محدودیت‌ها، ارزشها، تعهد و مسئولیت مشکل ساز خواهد

بود. با این حال، خلق دانش سازمانی به این نقد بسیار حساس است، به دلیل اینکه به مشارکت افراد در سازمان از طریق افکاری که تولید کردند، آنچه که درونی کردند و آنچه که سهیم شدند، سر و کار دارد. کارهای مبتنی بر دانش اغلب نیازمند شفافیت افراد می باشد تا استقلال را در روشهای کسب و بکارگیری دانش آنها جستجو کرد. حس ارزش و هویت آنها وابسته است به آنچه که می دانند. بنابراین، امید است خلق دانش در سازمانها نهفته در رهبران استثنائی، غیر واقعی و یادآور نظریه رهبری «مرد بزرگ» باشد.

در حالیکه نظریه خلق دانش سازمانی مشارکتهای فردی را برای خلق دانش تصدیق کرده، به طور روشن همکاری ها و تنش ها میان رهبری توزیعی و متمرکز را در نظر نگرفته است. استقلال، توانمندسازی، و در سطح پایین تر، رهبری اشتراکی و یا توزیعی در بازبینی به رسمیت رسیده اند. با این اوصاف، با اینکه استقلال و توانمند سازی در پرتو رهبری متمرکز دیده می شود، ماهیت رهبری اشتراکی و یا توزیعی در خلق دانش به ندرت مشخص می شود. حتی در مشارکتهای مهم مانند روبرتسون و همکاران (2003) که به روشنی رهبری توزیعی و اشتراکی را ترکیب کرده، این پرسش باقی می ماند که چگونه این اقدامات رهبری در شرایط خاص سازمانی وابسته می شوند. این نقد، دیدگاه مهمی را برای پیشبرد چارچوب نظری رهبری جدیدی را در خلق دانش سازمانی بیان می کند.

دوم اینکه، دیدگاه ما نشانگر این است که کار کنونی به روشنی رابطه سه جانبه SECI, Ba و توانایی های دانش را بررسی نمی کند، اما بخشهای خاص مدل را تحلیل می کند. رهبری های مختلفی برای فرایندهای مختلف SECI مطرح شده، اما بدون درمان تفاضلی رهبری مرتبط با بافت و توانایی ها. بنابراین رهبری در دانش سازمانی به فرایندهای خاص و تا به حال درک نشده، فرایندهای ترکیبی، بافت ها و توانایی های دانش محدود می شود. این یافته ها با هووس و آدیتیا (1997) سازگار است، که اظهار کرده اند رهبری در یک خلاء سازمانی بررسی شده، و خواستار پژوهش در بافت سازمانی رهبری بوده اند. معاف از این نظر که مقالاتی هستند که فقط فرایندهای خاص SECI را بررسی می کنند، اما همانطور که قبلا ذکر شد، اینها محل های کمی از رهبری را تعیین می کند. برای پرکردن شکافهای شناسایی شده، در بخش بعدی چارچوب نظری را مطرح می کنیم که تلاش می کند نشان دهد که چگونه رهبری توزیعی می تواند با رهبری مرکزی به طور همزمان وجود داشته باشد تا شرکت کنندگان در فرایند SECI در سازمان را بکارگیرد.

رهبری متمرکز در مقابل رهبری توزیعی

در بیشتر نظریه ها در بخش دوم، رهبری به عنوان موقعیت، فرآیند یا فعالیتی تلقی می شود که توسط برخی مقامات مرکزی کنترل می شود. دیدگاه دیگر این است که میان افراد، اعضای گروه، یا واحدهای سازمانی توزیع شده است. اخیرا نظریه رهبری و تحقیقات علاقه فزاینده ای به رهبری توزیعی نشان داده اند که دو یا چند فرد در گروه، نقش ها، مسئولیت ها، اقدامات و عملکردهای رهبری را سهیم می شوند. در نظریه خلق دانش سازمانی این افکار در زمینه حرکت دانش از وسط به بالا و پایین مطرح شده، و در کارهای بعدی به دقت شرح داده شده است. گییب (1954 ص 884) اظهار دارد که:

رهبری ویژگی گروهی است، ... مجموعه ای از عملکردها که باید توسط گروه انجام شود. این مفهوم «رهبری توزیعی» خیلی مهم است. اگر عملکردهای رهبری وجود داشته باشد که باید در هر گروهی انجام شوند، و اگر این عملکردها «متمرکز» یا «توزیعی» باشند، در نتیجه رهبران هم از نظر بسامد و هم از نظر چندگانگی یا الگوهای عملکردهای انجام شده، قابل شناسایی هستند.

در نتیجه، مسئولیت عملکردهای رهبری به راههای مختلفی از طریق سازمان توزیع می شود. گروون (2002) معتقد است که تغییرات در راستای رهبری توزیعی در سازمان های معاصر با تقسیم کار جدید، وابستگی و هماهنگی جدید بین وظایف، استفاده گسترده از تکنولوژی، و اقدامات مختلف گروه که کار دانش محور را شکل می دهد، تضمین می شود. به عنوان مثال، مطالعه سازمان مشاوردهی در امر مدیریت، توسط کارسون و همکاران (2007)، بیانگر این است که وقتی رهبری میان اعضای مختلف گروه توزیع می شود، اثربخشی گروه افزایش می یابد و منبع مهمی برای سازمان می شود تا خدماتی را به کاربران نهایی و مشتریان ارائه دهد. در این صورت، رهبری توزیعی تبدیل به ظرفیت مهم سازمانی می شود.

طبق درث و همکاران (2007) رهبری توزیعی فرض متداول رهبر مرکزی را به چالش می کشد که بر حامیان اعمال نفوذ می کند تا به نتیجه ای برسد. رهبری نتیجه همکاری افراد است که خود را در جهت مشترک خود، هم تراز از رفتار خود، و تعهد متقابل خود را به یک عمل خاص آشکار می سازد. رهبری باید همانطور که در آن عمل تعبیه شده، درک شود نه یک نیروی برونزا یا یک متغیر مستقل و یا دخالتگر.

با تکیه بر و درآمیختن کار بر روی رهبری توزیعی، به این نتیجه رسیدیم که رهبری در خلق دانش سازمانی بر اساس زنجیره ای میان رهبری توزیعی و متمرکز در طول شش بعد است. در اکثر موارد، رهبری در خلق دانش سازمانی در جایی میان دو بی نهایت پدید می آید.

ابعاد خلق دانش سازمانی

همکاری میان افراد قسمت مهم خلق دانش سازمانی است. همکاری اغلب از طریق ساختار سازمانی، فرآیند ها و مکانیزم ها برنامه ریزی و اداره می شود. همکاری برنامه ریزی و اداره شده، تعیین می کند که چگونه رهبران در انجام وظایف با حامیان کار می کنند، به عنوان مثال: انتخاب اعضای پروژه، ایجاد پروتکل های ارتباطی، تعریف اهداف پروژه و جدول زمانی، نظارت، و غیره. با این وجود، خلق دانش اغلب همکاری خودجوش میان افراد و گروهها در سازمان را در بر می گیرد. دو یا چند فرد با توانایی ها و قابلیت های مختلف در سطوح مختلف سازمانی و عملکردها، فرایندی در دست اجرا را تشخیص داده و به طور مستقیم باور دارند که برای کار و علایقشان مهم می باشد. شاغلین دانش صریح و ضمنی خود را شریک می شوند و متقابلاً رفتار خود را سازگار می کنند تا وظیفه ی خود را در شیوه ای خلاق بعهده می گیرند. درث و همکاران (2008) اظهار کردند که نتیجه این ادغام هم تراز با علایق و فعالیتهای افراد می باشد؛ افراد علایق شخصی خود را مطیع می کنند و دانش خود را برای پاداش جمعی بکار می گیرند. شاغلین در سطوح مختلف، به جای مرکزی، رهبران سطح بالا، رهبری را اعمال می کنند تا تصمیم بگیرند با چه کسی و چرا همکاری کنند.

همکاری خودجوش دلالت می کند بر اینکه شاغلین در مجموع فرصت ها را شناسایی کنند تا بر دانش، علایق و تلاش های دیگران تکیه کنند. آنها بافتی را برای روابط بین فردی ایجاد کرده اند («روابط کار بصری»، گروون (2002)؛ «وابستگی نگهبان» ویک و روبرتر (1993)). روابط کار بصری توسط افرادی توصیف می شود که به دانش دیگران از طریق تعاملات میان هنجارهای مشترک، ارزش ها، اعتماد، یکدلی، و تکامل قضاوت، توجه می کنند.

درت و همکاران (2008) معتقدند که عقاید شاغلین درباره رهبری بر نتیجه همکاری آنان تاثیر می گذارد. باورها از طریق ایده آل هایی که رهبری چگونه باید باشد، شکل می گیرد و همچنین تجاربی با گونه های رهبری که در گذشته انجام شده یا شکست خورده است. برخی باور دارند که رهبری باید استبدادی باشد، مثلا به رفتار الگوها در سازمان وابسته باشد، در حالیکه برخی دیگر معتقدند باید مشارکتی باشد. عقاید درباره رهبری، روند رو به افزایش به رهبری، ویژگی های روابط رهبر-پیرو، مشارکت در تصمیم گیری و عمل، ماهیت قدرت، و منابع و مشروعیت قدرت را در بر می گیرد. درت و همکاران (2008) به این نکته اشاره کرده که تمرکز بر روی عقاید رهبری برای نظریه پردازی و پژوهش تجربی سودمند است، بدین معنا که عقاید می توانند بیان و آزموده شوند، و بیانگر سرشت رفتاری در شرایط خاص است. به عنوان مثال، مورد توسعه محصول در کارخانه فوناک را در نظر بگیرید که خالق، سازنده و فروشنده دستگاه های کمکی پیشرفته سمک دیجیتال می باشد. افراد بسیاری از بخشهای تولید، بازاریابی، توسعه محصول، و خرید و فروش برای تولید و ارزیابی ایده ها برای محصولات جدید، شرکت کرده اند. کارمندان فوناک باور دارند که این مشارکت گسترده (گونه ای از رهبری مشترک) برای توسعه محصول ضروری است زیرا منجر به ایده های محصول بیشتر و بهتر و ارزیابی کامل تری می شود.

اشکال سازمانی روابط ساختاری میان اعضای سازمانی است که رسمی، طراحی، و یا سازگار شده است. رهبری مرکزی این گونه اشکال را عملی می کند؛ روابط ساختاری را با تعریف و تقسیم بندی وظایف، طراحی کانال های ارتباطی، و کنترل جریان دانش و اطلاعات تقویت می کند. با این وجود، اشکال سازمانی دائمی نیستند؛ به عنوان مثال نارضایتی افراد با وضع موجود روابط ساختاری مواجه شده در این دوره از وظایف جدید، پژوهش را برای اشکال جدید رها می کند که دلالت بر روابط اختاری جدیدی دارد. به این ترتیب، همکاری خودجوش و روابط کاری در حال ظهور، منبع شیوه های جدید رسمی می شود. رهبری این عناصر جدید را به ساختارهای موجود پیوند می زند و سازمان ممکن است روال خود را با یک عمل جدید موفق منطبق کند.

ایده اشکال سازمانی حاکی از تعامل میان افراد در داخل و میان اقدامات با 'heterarchy'، 'N-form'، و یا شکل فرامتن، در نظریه های مبتنی بر دانش سازمان منطبق هستند. رایج ترین این اشکال انعطاف پذیری است. هر یک بافت جدیدی را فراهم می کنند که در آن خلق دانش خودبخود پدیدار می شود تا مسئله ای را برطرف کند، تغییری را تحریک، و یا نوآوری کند. به عنوان مثال اختراع اولین کیف جیبی ابزار جهان در شرکت Sharp اوایل سال 1980 رخ داده است. پروژه توسط مدیر بازاریابی آغاز شد که از کاهش فروش ماشین حساب در ژاپن ناراضی بود. Sharp برای خلق دانشی جدید برای توسعه محصول مهندسان، کارشناسان بازاریابی، و مدیران فروش را از بخشهای مختلف مانند مانیتور آل سی دی، میکرو الکترونیک، و قسمت بندی ماشین حساب گردآوری کرد. Sharp در شش ماه کیف ابزار جیبی را ابداع کرد و آن را با موفقیت به بازارهای ژاپن روانه کرد. دانش جدید در توسعه محصول، ساخت، فروش و بازاریابی اقدامی جدیدی را با خود به همراه داشت که کارمندان در توسعه نسل جدید محصول سهیم بودند. این عمل بعدها در Sharp به رسمیت شناخته شد و باعث ظهور واحد سازمانی جدیدی شد.

قدرت بعد کلیدی در نظریه های رهبری است. کوکس و همکاران (2003) بیان کردند که رهبری توزیعی فرض می کند که افراد می توانند قدرت را تبادل کنند، و به این شیوه رهبری اشتراکی در سازمان به نقش به اشتراک گذاشته تبدیل می شود. مفهوم قدرت در خلق دانش لزوما دلالت بر جایگاه رسمی و سلسله مراتبی ندارد؛ معمولا، حاکی از تعاملات میان افراد، گروهها و اقدامات است. افراد به موضع قدرت از طریق دانش، شناخت و درک خود از وظایف و همچنین تدوین مشکلات و راه حل مرتبط می رسند. به بیانی دیگر قدرت شاغلین وابسته به همکاری آنان در فرایند در دست اجراست. قدرت اغلب ریشه در «جذب شخصی، توجه به

دیدگاه دیگران، و وقت شناسی» شاغلین در بکارگیری دانش به منظور رضایتمندی در وظایف دارد. به عنوان مثال، به منظور بهبود کیفیت و کاهش هزینه ها، تولید دارو در سال 1980 مجبور بود تا فرایند تولیدی را جایگزین کند که بر اساس استخراج مواد طبیعی با استفاده از دانش فنی جدید برای تخمیر و بیوسنتز بوده است. این تقسیمات قدرت را در سازمان مستلزم شده، که منجر به نسل جدیدی از مدیران در صنعت شده است. با این حال، غالباً قدرت به متخصصانی اعطا نشد که از چگونگی پیروی از محصول جدید اطلاع دارند، اما به افرادی داده شد که می توانند «تناقضات» میان دانش جدید و کنونی را مدیریت کنند. آنها میان افرادی که مدافع پایه مهارت خود هستند، و آنهایی که مدافع بکارگیری دانش جدید هستند، وساطت می کنند. بنابراین اقدامات رهبری توسط اعضای سازمانی شناسایی می شود، همانند «اقدامات فضیلت مند» که توسط افرادی شناسایی می شود که اقدامات خود را فراتر از علائق شخصی کوتاه مدت خود انجام می دهند. بر خلاف رهبری مرکزی، که متکی بر قدرت پایدار است، در رهبری توزیعی با توجه به دانش و علائق اعضای گروه، قدرت سیال است. آنهایی که تناقضات حاکی از دانش جدید را مدیریت می کنند، می توانند قدرت را به دست بگیرند.

از دیدگاه سنتی، توانایی رهبری از منظر مقام میان رهبران و کارمندان قابل تفکیک است. از یک جهت، رهبری مرکزی کارآمد مبتنی بر توانایی های افراد به منظور نفوذ و ایجاد انگیزه است. از جهتی دیگر، کارمندان توانایی ها را در تفسیر نشانه های نیازهای رهبران، اقدام مناسب، برقراری ارتباط، و تنظیم، توسعه می دهند. در مقابل، رهبری توزیعی نیازمند توانایی های خاص در برخورد با نفوذ همکاران می باشد. به این دلیل که قدرت سیال است و میان افراد تغییر می کند، شرکت کنندگان در خلق دانش برای پیروی و هدایت، نیازمند توانایی های یکپارچه است. کارمندان توانمند که رهبری توزیعی را به طور مستقیم بکار می گیرند، و به سرعت و نشانه های خاص یک وضعیت را بدست می آورند، کار خود را بی دردسر انجام می دهند، میان رهبر و کارمند تغییر می کنند، در بسیاری از موارد با مذاکرات بیش از حد تحلیلی بلامانع می شوند. آنها به طور مستقیم نشانه های خاص یک کار، روابط اجتماعی، و چگونگی انجام کار مرتبط با «تصویر بزرگ» را در می یابند. توانایی های رهبری توزیعی توسط افرادی حاصل می شود که در معرض موقعیتهای سازمانی هستند، که عبارتند از: «موفق» یا «نا موفق»، فرایند های «سریع» یا «آرام»، حوزه های «سخت» یا «آسان»، عملکرد های «خوب» یا «بد»، وظایف «ساده» یا «پیچیده»، فن آوری های «هوشمند» یا «احمقانه» در سازمان. رهبری توزیعی به توانایی هایی وابسته است که در این جا یا در خلق دانش مطرح شده، که رهبری مرکزی قادر به ارائه نیست.

مباحثه ما تمایزی در پیشرفت رهبر را تأکید می کند. در رهبری مرکزی، رهبران طبق معیارهای از پیش تعریف شده انتخاب شده اند که چه چیزی رهبری کارآمد را در خلق دانش تشکیل می دهد. به عنوان مثال، طبق نظریه رهبری استراتژیک، رهبران باید بر اساس توانایی های خود در تنظیم مسیری استراتژیک در سازمان، انتخاب شوند. برنامه های توسعه رهبری همان معیار را پوشش می دهند. در مدل توزیعی، رهبری باید در موقعیتهای و افرادی که رهبر یا کارمند هستند «طویل» شود، و بنابراین با فعالیت های هماهنگ به جای فعالیت های جمع آوری شده فردی، مشخص می شود.

رهبری توزیعی به دنبال انتشار رشد و توسعه شخصی میان کارمندان است، بنابراین ممکن است رهبری و پیروان را در ساختاری همسان دربر گیرد. توسعه این توانایی ها به سادگی نمی تواند مسئله آموزش و تدریس رفتار قاعده محور باشد. با این حال، توجه، کمک، مشاوره، راهنمایی و آموزش همراه با کار، میان همسانان، توانایی رهبری توزیعی افراد را بهبود می بخشد. به این دلیل که آنها از شرایط خاص و فرایند های خلق دانش محلی حذف شده اند، رهبران مرکزی و سطح بالا نمی توانند جایگزینان همسانان در انتشار این توانایی ها میان کارمندان شوند.

به سوی چارچوب جدید رهبری

در ادامه، چارچوب نظری را برای رهبری ارائه دادیم که با چالش‌های مذکور در پیش زمینه می‌پردازد. چارچوب از دوگانگی میان رهبری مرکزی و توزیعی استفاده کرده و ارتباط آنها را با بافت، فرایند و توانایی‌های دانش مطرح کرده است. هدف ما چارچوب نظری تکوینی در سنت نظریه خلق دانش سازمانی است تا تحقیقات تجربی و نظریه پردازی آینده را راهنمایی کند. در کنار کارهای دیگر درباره‌ی رهبری توزیعی، رهبری را برای انجام مجموعه‌ای از فعالیت‌های خلق دانش در نظر گرفتیم. تمرکز بر روی عمل به جای نقش‌ها و صفات رهبری برای درک انفعالات پیچیده میان کارمندان، فرایندها، مصنوعات، و بافت‌ها در شکل‌گیری رهبری مهم می‌باشد. درک ما از رهبری موقعیتی سازگار با افکار در نظریه احتمالی مذکور می‌باشد، که گونه‌های مختلف رهبری وابسته به موقعیت را تایید می‌کند (در این مورد، فعالیت‌هایی که باید انجام شوند)، و در فرمت این نظریه‌ها که ما را قادر می‌سازد اقشار رهبری را به طور همزمان در یک سازمان تسخیر کنیم. در حالیکه نظریه‌های احتمالی مایل به تمرکز بر روی تاثیر رهبران متمرکز بر زیردستان می‌باشد، چارچوب ما فعالیتهای رهبری موقعیتی را برای هر دو رهبران مرکزی و توزیعی می‌گشاید.

چارچوب (شکل 1) حاوی فعالیتهایی مرتبط با بافت، توانایی‌های دانش و فرایند خلق دانش در سه لایه رهبری می‌باشد. لایه‌ها بر بحث طولانی مدت در نظریه سازمانی در تمایز میان سازمانهای رسمی و غیر رسمی، تاکید دارد. سازمان رسمی با ساختارهای رسمی، مسئولیت مدیریت، کنترل، و تقسیم کار تعریف می‌شود، در حالیکه سازمان غیر رسمی به معنای گروه‌های اجتماعی طبیعی است که محول قدرت و مسئولیت هستند. طبق گفته‌ی سلزنیک (1948): « زمانی که سازمان رسمی را بازرسی می‌کنیم، می‌بینیم که آنها هرگز در غلبه بر ابعاد غیر منطقی رفتار سازمانی موفق نیستند. حالت دوم در آن واحد در ادامه وجود سیستم هماهنگی ضروری باقی می‌ماند و ضمناً منبع سایش، معضل، شک، و تباهی. » سلزنیک بیان می‌کند که مردم با احساسات، علایق و خواسته خود مانند «کل» عمل می‌کنند، نه تنها به عنوان ساکنان نقش از پیش تعریف شده و خاص، بلکه سیستم‌های رسمی عرگز نمی‌توانند به طور کامل زندگی سازمانی غیررسمی را که به آن رجوع کرده‌اند، دربرگیرند. از منظر سازمانی، تقاطعی که زندگی سازمانی غیررسمی با ساختارها و فرایند رسمی برخورد می‌کنند، مر بوط به علاقه‌ای خاص است. با این وجود، علیرغم اظهار نظر بدبینانه سلزنیک، سازمان غیر رسمی برای خلق دانش سازمانی، خلاقیت و نوآوری، ضروری می‌باشد. در حالیکه در سازمانهای رسمی رخ می‌دهد، خلق دانش سازمانی بسیار پویا، وابسته به کمک‌های فردی، و مشروط به خوش اقبالی است. بنابراین ارزیابی رهبری در خلق دانش سازمانی نیازمند توجه به تقاطع میان رهبری توزیعی (که ممکن است با سازمانهای غیر رسمی بیشتری در ارتباط باشد) و رهبری مرکزی است که با سازمانهای رسمی زیادی در ارتباط است. تلاش ما بر این است که این پیوستگی را با معرفی سه لایه از فعالیت، تجسم کنیم که سازمانهای رسمی و غیر رسمی را گسترده می‌کند. در «فعالیت مرکزی» یا لایه غیر رسمی، دانش از طریق ارتباط و همکاری مستقیم میان کارمندان، ایجاد می‌شود. این فعالیت‌ها در تمرین‌ها و گاهی در گروههای کوچک رخ می‌دهد. طبق ایده‌ی نوناکا (1994) درباره‌ی سازمان فرامتنی، این لایه با لایه تیم پروژه سازگار است، که همکاری‌ها در محیطی بدون ساختار پدیدار می‌شود. لایه‌های «ساختاری» فرایندهای رسمی و ساختاری را میزبانی می‌کند. فعالیتهای رهبر در این لایه، تمام سازمان را با نظارت، هماهنگی، کنترل و ساخت یک چشم انداز و تدوین روش‌ها و اهداف تشکیل می‌دهد. میان فعالیتهای مرکزی و لایه ساختاری، فعالیتهایی را شناسایی می‌کنیم که لایه‌های مخالف را متصل کند. هم‌طور که در نظریه خلق دانش مطرح شد، مدیران سطح بالا و متوسط تعاملات گروه سطح پایین را با مداخله و دسترسی به منابع حیاتی، قادر می‌سازد. فعالیتهای رهبری در لایه «شرطی» برای سازمان به منظور ارتباط با فرایندهای خلق دانش با پوشاندن ساختارهای رسمی ضروری می‌باشد.

در لایه فعالیتهای مرکزی به این نتیجه رسیدیم که رهبری توزیعی، پتانسیل **Ba** را به عملکرد فرآیندهای **SECI** تبدیل می کند. در این جا رهبری، خلق دانش را با بکارگیری و تسخیر توانایی های دانش آغاز و حفظ می کند. در لایه شرطی، فعالیتهای رهبری مرکزی و توزیعی شرایطی را شکل می دهد که برای انفعال میان **Ba**، توانایی های دانش و فرآیندهای **SECI** ضروری است. لایه ساختاری، فعالیتهای رهبری مرکزی را در بردارد، که عبارتند از: تخصیص منابع، تعریف اشکال سازمانی، توسعه چشم انداز دانش، تدوین استراتژی ها و اهداف برای خلق دانش، و کنترل و نظارت بر فعالیت ها. اصطلاح «ساختاری» مستقیماً به ساختار سازمانی مرتبط نمی شود، اما نشانگر فعالیتهای ساختاری است که انسجام خلق دانش را از طریق سازمان، ارتباط بافت ها، فرآیندها، و توانایی ها، و هماهنگی با سایر فرایندهای سازمانی حفظ می کند.



این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی