



رهبری دانش‌گرایانه



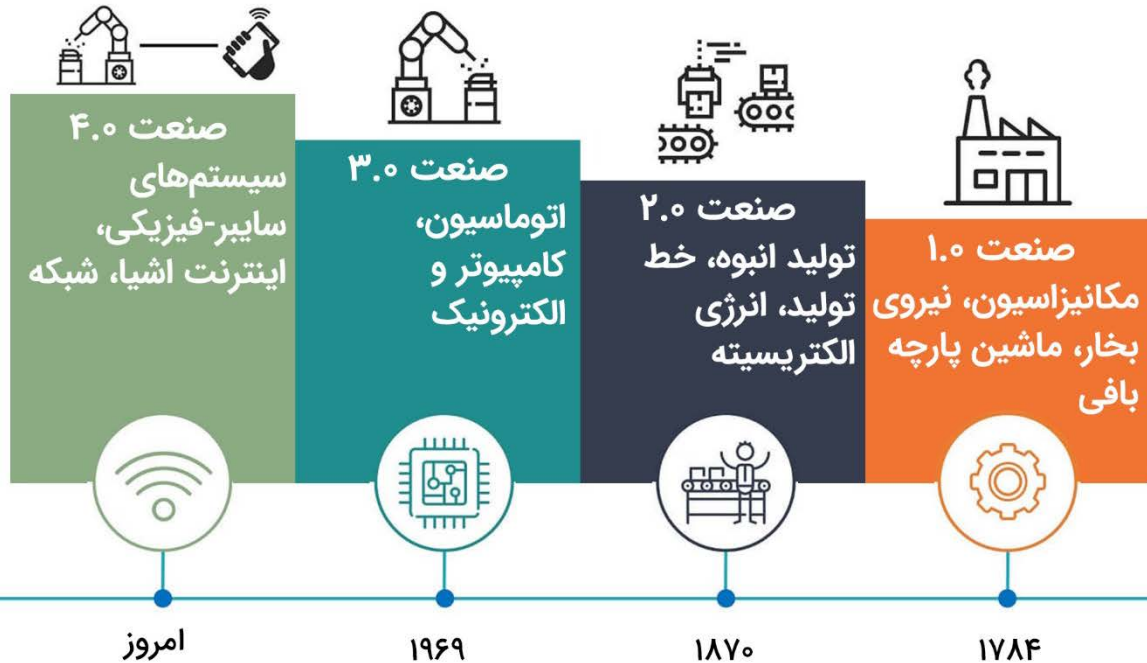
مجید قاسمی

سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی

۸ مهرماه ۱۳۹۹

- انقلاب صنعتی
- تعریف رهبری دانش‌گرایانه
- رهبری دانش‌گرایانه و مدیریت دانشی
- ویژگی‌های رهبری دانش‌گرایانه
- مشخصه‌های رهبران دانش‌گرا
- نقش رهبران دانش‌گرا
- مدل مفهومی اثرگذاری رهبری دانش‌گرایانه بر نوآوری
- رهبری خردمندان

چهار مرحله انقلاب صنعتی



اهمیت یافتن

سرمایه انسانی دانش‌گرا

حوزه‌های سازمانی متأثر از انقلاب صنعتی چهارم

- **انتظار مشتری:** نحوه ارائه خدمت به مشتریان
- **توسعه محصولات:** قابلیت‌های دیجیتال، بادوام و مقاوم،
نگهداشت پیش‌نگرانه
- **نوآوری مبتنی بر همکاری متقابل:** اشکال جدید همکاری
متقابل
- **شکل‌های جدید سازمانی:** مدل‌های جدید کسب و کار،
مهارت‌ها و استعدادهای متفاوت

- کار دانشی، یک ویژگی غالب در جوامع صنعتی و پسا صنعتی است.
- دانشگر، با ایده‌ها و داده‌ها سروکار دارد.
- دانشگر از تحرک و پویایی شغلی بیشتر لذت می‌برد و می‌تواند در مکان‌ها و زمان‌های متفاوت کار کند.

دانشگران (سرمایه انسانی دانش‌گرا)

- کارفرمایان، دانشگران را به عنوان **دارایی‌های سازمان** که **دارای مهارت و استعداد های منحصر به فردی هستند**، در نظر می‌گیرند.

- ماهیت کار دانشی به دانشگران امکان می‌دهد **مهارت‌های رهبری** را کسب کنند و از **آزادی عمل بیشتری** بهره ببرند.

دانشگران و اهمیت رهبری دانش‌گرایانه

انقلاب صنعتی سوم و چهارم

کامپیوتر، سیستم‌های فیزیکی سایبری و هوشمندی کسب‌وکار

اهمیت کلان‌داده‌ها

اهمیت مدیریت دانشی و دانشگران به عنوان مزیت رقابتی

لزوم تغییر سبک‌های رهبری با توجه به ویژگی‌های دانشگران

اهمیت رهبری دانش‌گرایانه

رهبران دانش‌گرا با پشتیبانی از توسعه کانال‌ها و مولفه‌های مدیریت دانشی، از سبک، انگیزش، ارتباطات و به‌کارگیری ارتقاء سرمایه انسانی برای هدایت عملکرد نوآوری سازمان، استفاده می‌کنند.

(Donate & de Pablo, 2014)

رهبری دانش‌گرایانه به عنوان یک **نگرش یا عمل** قابل مشاهده یا ضمنی به «ایجاد»، «اشتراک» و «بهره‌برداری» از **دانش جدید** سرعت می‌بخشد؛ به نحوی که **منجر به تحولی در تفکر و نتایج جمعی** شود.

(Mabey, Kulich, & Lorenzi-Cioldi, 2012)

- رهبری دانش‌گرایانه **مقدم** بر مدیریت دانشی می‌باشد.

(Shariq et al.,2018)

- رهبری دانش‌گرایانه به عنوان یک **نیروی محرک** برای

مدیریت دانشی عمل می‌کند.

(Donate and de Pablo, 2015)

- سطوح بالای رهبری دانش‌گرایانه می‌تواند منجر به **تقویت**

قابلیت‌های مدیریت دانشی شود.

(Naqshbandi, et al., 2018)

- رهبری دانش‌گرایانه بر **نقش برجسته مدیریت دانشی** در

بنگاه برای درک و بهره‌برداری از فرصت‌ها در ایجاد نوآوری،

دلالت دارد.

(Teece, 2009)

مهمترین اهداف یک رهبر دانش‌گرا به عنوان الگوی سازمان:

- تقویت و تشویق یادگیری از طریق به چالش کشیدن سرمایه‌انسانی و تحریک فکری ایشان؛
- تشویق یادگیری سازمانی از طریق ایجاد انگیزه و آموزش؛
- اشاعه فرهنگ یادگیری حرفه‌ای که در راستای تحمل اشتباهات افراد و تشویق مشارکت‌های بین‌واحدی و بین‌رشته‌ای؛
- توسعه انتقال، ذخیره و استفاده از دانش.

(Williams & Sullivan, 2011)

انگیزش، عنصر دیگر رهبری دانش‌گرایانه است. یکی از مهمترین **وظایف رهبران** این است که بدانند عوامل انگیزشی متنوعی، بر افراد تأثیرگذار است. بنابراین **رهبران** باید بسته به نوع **سلايق افراد** در سازمان، از **طيف متنوعی** از رویکردهای **انگیزشی** استفاده نمایند.

(Dessler, 2001)

رهبری دانش‌گرایانه شرایط مطلوبی را برای ایجاد **تعهد بیشتر در زمینه فعالیت‌های R&D** به منظور یادگیری خلاقانه و مبتنی بر تجربه مهیا می‌کند.

در شرکت‌های مبتنی بر دانش، **الگومحوری** باعث ایجاد یک **حس مشترک** در خصوص هدف والاتری می‌شود که **نوآوری را** به عنوان **یک آرمان برای رهبران و سرمایه انسانی** سازمان،

مطرح می‌سازد.

(von Krogh et al., 2012)

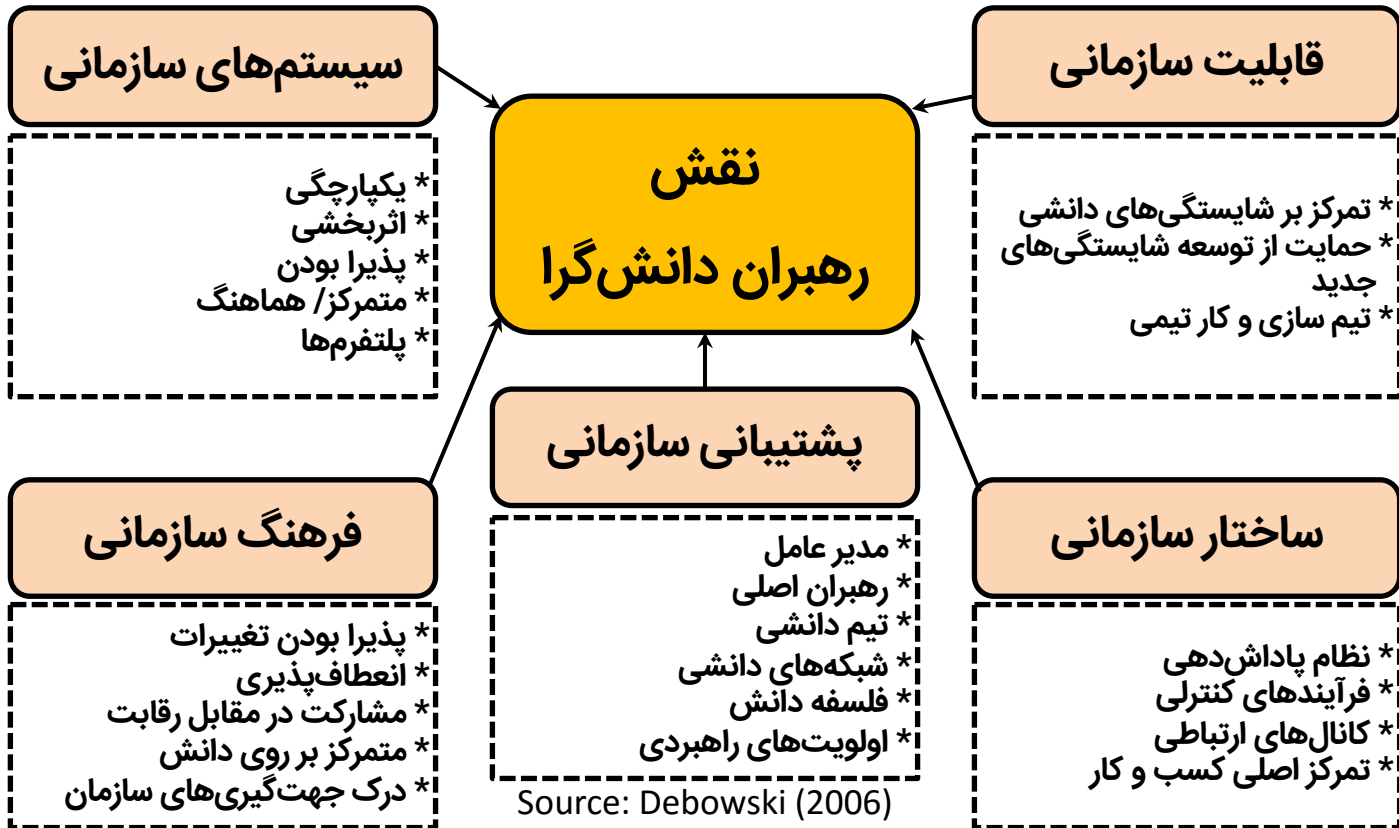
رهبران دانش‌گرا، **تلاش‌های دانشگران را شناسایی و تشویق** می‌نمایند و از ترویج رفتارهای منفی که انتقال، اشتراک و بکارگیری دانش را به خطر می‌اندازد، اجتناب می‌ورزند.

(Ribiere & Sitar, 2003; Lakshman, 2009)

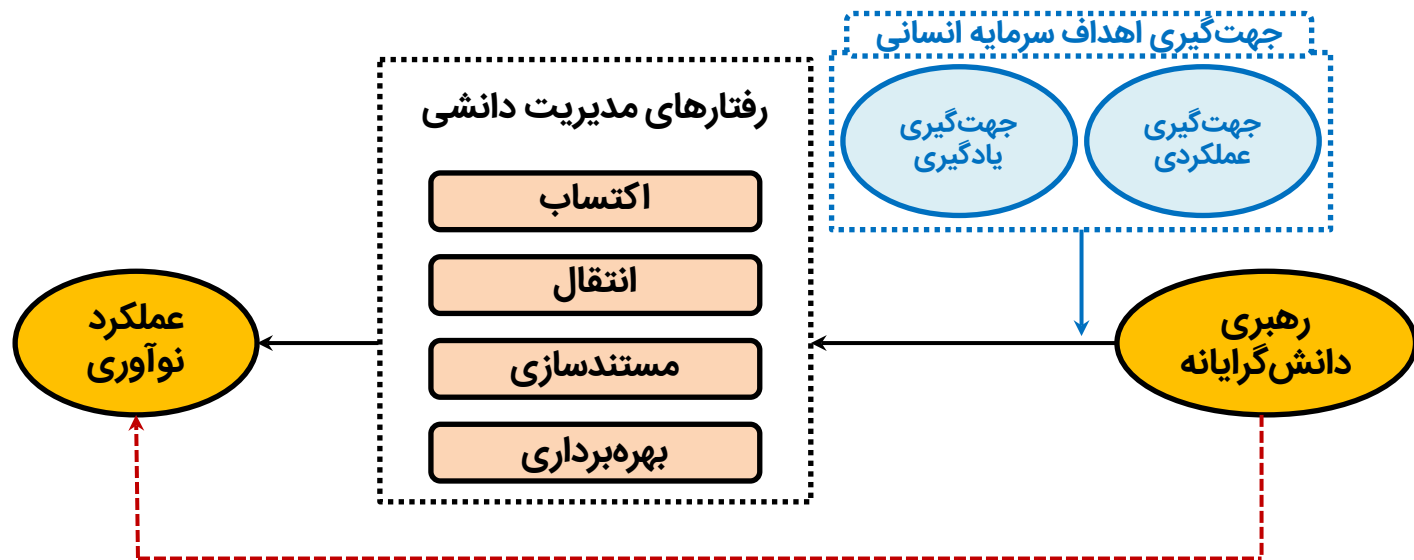
- دارای چشم‌انداز راهبردی
- انگیزاننده
- ارتباط‌دهنده
- عامل تغییر
- مربی (Coach)، راهنما (Mentor) و الگو (Model)
- تسهیل‌کننده یادگیری در سازمان
- مجری دانش در سازمان (Knowledge Executor)

(Debowski, 2006)

نقش رهبران دانش‌گرا

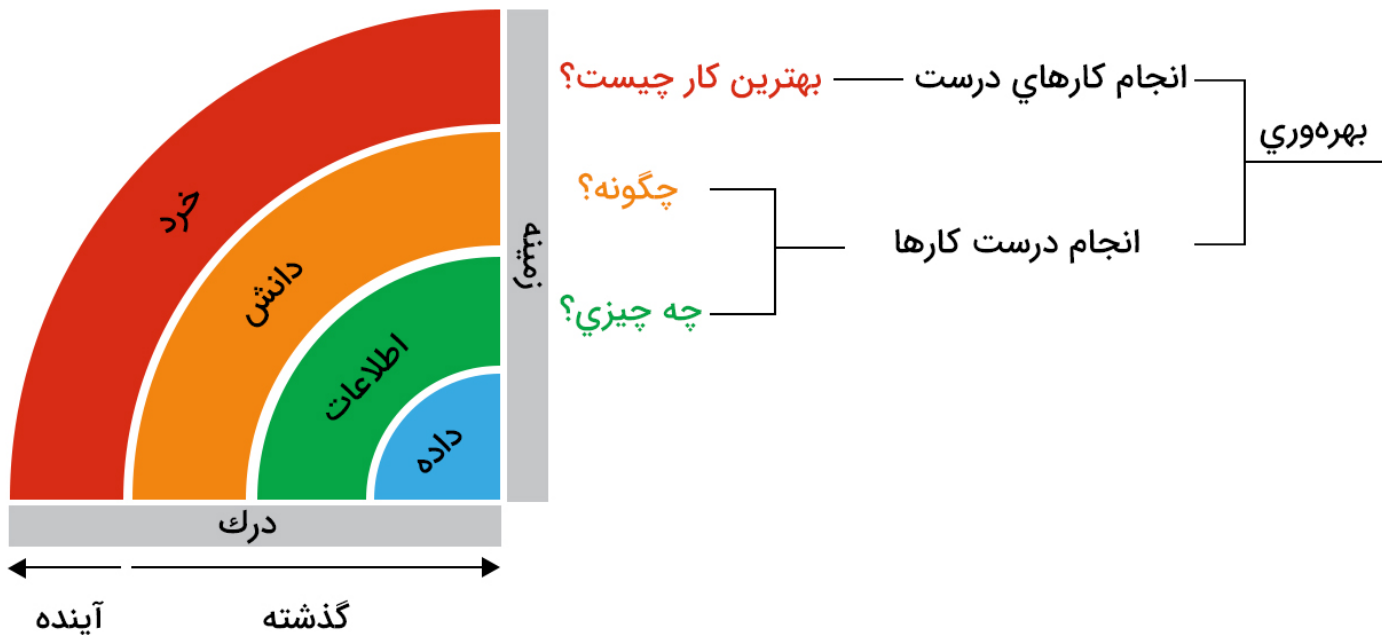


مدل مفهومی اثر رهبری دانش‌گرایانه بر نوآوری



رهبری دانش‌گرایانه با رفتارهای **مدیریت دانشی** و عملکرد **نوآوری**، ارتباط **مستقیم** دارد. مدیریت دانشی، رابطه رهبری دانش‌گرایانه و نوآوری را تسهیل می‌کند. علاوه بر این، «جهت‌گیری‌های اهداف سرمایه انسانی»، در رابطه «رهبری دانش‌گرایانه» با «رفتارهای مدیریت دانشی»، نقش تعدیل‌کننده

دارند. (Ul Zia, 2020)



خرد راهی است که ما **ارزش‌های** خود را در روند تصمیم‌گیری خود قرار می‌دهیم.

رهبران خردمند تنها زمانی تصمیم می‌گیرند که نسبت به آنچه به صلاح سازمان و جامعه است، اطمینان حاصل نمایند. آنها می‌توانند به سرعت، ماهیت هر موقعیت یا مشکلی را درک کنند.

(Nonaka and Takeuchi, 2011)

رهبران خردمند، مجموعه‌ای از **خصوصیات پایدار** را که **مورد تحسین دیگران است**، در خود پرورش می‌دهند. این ویژگی‌ها به **عنوان مؤلفه‌های خردمندی** شناخته می‌شوند.

(Clayton, 2013)

هفت ستون خردمندی در رهبری (مولفه‌های خردمندی)

• تسلط بر خود

• درک

• تحول

• رفتار

• قضاوت

• عدالت

• اقتدار

تسلط بر خود:

تسلط بر وجهه روانشناختی، احساسی و جسمی خود، در افزایش سطح اعتماد به نفس، مقاومت و سلامت، مشهود می‌باشد. این موضوع باعث می‌شود تا رهبران بتوانند مشکلات و چالش‌ها را مرتفع سازند و در پاسخگویی به موقعیت‌های پرتنش، انتخاب‌های مؤثری داشته باشند.

درک:

درک شامل مشاهده دقیق جزئیات است.

بینش عمیق روانشناختی نسبت به خود و اطرافیان، رهبران را قادر می‌سازد موقعیت‌ها را با دقت بیشتری تحلیل کنند و درک بهتری از آنچه مهم است و آنچه در درجه دوم اهمیت قرار دارد، داشته باشند.

تحول:

رهبران هرگز ساکن نمی‌مانند، دائماً رشد می‌کنند و تفکر و درک خود را از جهان توسعه می‌دهند. رهبران خردمند، **انگیزه قدرتمندی** برای یافتن **رویکردهای جدید** به منظور درک بهتر جهان و **ایجاد تغییر**، احساس می‌کنند.

رفتار:

خرد، این توانایی را در رهبران ایجاد می‌نماید که چگونه می‌توان **یک آرمان را به واقعیت تبدیل نمود.**

افراد سازمان، از کسی پیروی می‌کنند که باور داشته باشند که وی می‌تواند آرمان خود را به مرحله اجرا در آورد. آنچه یونانیان باستان «**Phronesis**» یا «**خرد عمل‌گرا**» می‌نامیدند.

هفت ستون خردمندی در رهبری (مولفه‌های خردمندی)

قضاوت:

رهبران خردمند باید آماده باشند تا تعصبات گذشته را کنار بگذارند و در یک فرایند «**تصمیم‌گیری باز**» (مبتنی بر تحقیق و پرسش به جای جانب‌داری) شرکت کنند.

عدالت:

عدالت و انصاف از «احترام» ناشی می‌شود و رهبران خردمند این احترام را نشان می‌دهند. رهبران باید به بعد **اخلاقی و معنوی** توجه داشته باشند.

اقتدار:

رهبران خردمند از طریق **تعامل مؤثر با «طرفداران»**،

«منتقدان» و «افراد بی‌طرف»، این ادراک را در ایشان ایجاد

می‌کنند که از شایستگی رهبری برخوردار هستند.

هفت ستون خردمندی در رهبری (مولفه‌های خردمندی)

اصالت شخصی

• تسلط بر خود

• درک

• تحول

اصالت اخلاقی

• رفتار

• قضاوت

• عدالت

• اقتدار

خرد باید و دانش و راستی
که کژی بکوبد در کاستی
که دانش به شب پاسبان منست
خرد تاج بیدارگان منست

فردوسی

Sources

- Botha, D., (2020), “The Fourth Industrial Revolution and Knowledge Management: EARLY STAGE CONCEPTUALISATION”, Sebata Municipal Solutions (www.sebata.co.za).
- Clayton, M., (2013), "The wisdom of leadership", training journal, March 2013 (www.trainingjournal.com).
- Crawford, C. B., Gould, L. V., & Scott, R. F. (2003). Transformational leader as champion and techie: Implications for leadership educators. *Journal of Leadership Education*, 2(1),1-12.
- Dessler, G. (2001). *Management*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- DeTienne, K. B., Dyer, G., Hoopes, C., & Harris, S. (2004). Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership, and CKOs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10, 26–43.
- Donate, M., J., & SanchezdePablo, J., D., (2015), The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation, *Journal of Business Research*, 68.
- Lakshman, C. (2009). Organizational knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(4), 338–364.
- Mabey, C., Kulich, C., & Lorenzi-Cioldi, F. (2012). Knowledge leadership in global scientific research. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(12), 2450–2467.
- Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin. M. S. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*. Volume 27, Issue 3, June 2018, Pages 701-713.
- Nguyen, H. N., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(2), 206–221.

Sources

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Ribiere, V. M., & Sitar, A. S. (2003). Critical role of leadership in nurturing a knowledge supporting culture. *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 39–48.
- Shariq, S.M., Mukhtar, U. and Anwar, S. (2018), “Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge-oriented leadership and knowledge sharing”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 2.
- Sima, V., (2020), “Influences of the Industry 4.0 Revolution on the Human Capital Development and Consumer Behavior”, *mdpi*.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. New York: Oxford University Press.
- Ul Zia, N., (2020), “Knowledge-oriented leadership, knowledge management behavior and innovation performance in project-based SMEs. The moderating role of goal orientations”, *Journal of Knowledge Management*.
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation. A review and framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240–277 .
- Williams, P., & Sullivan, H. (2011). Lessons in leadership for learning and knowledge management in multi-organisational settings. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 7(1), 6–20.