

نقش "مدیر عالی دانش" در مدیریت دانش

دکتر علی رضائیان*

چکیده

به تازگی انقلاب مهمی در منابع نوشتاری مدیریت، در زمینه مدیریت دانش آغاز شده، تا جایی که در سازمانها منصبی با عنوان "مدیر عالی دانش" طراحی شده است. برخی از صاحب نظران بر این باورند که جوهره راهبرد هر سازمان، باید در توسعه ظرفیتهای سازمانی برای کسب، ایجاد و انباشتن و بکارگیری دانش باشد. در این مقاله، نخست به ضرورت فراگرد و انواع دانش به اختصار پرداخته می شود و سپس منصب "مدیر عالی دانش" با منصب "مدیر عالی اطلاعات" مقایسه شده و سرانجام وظایف، مهارتها و نقش مدیر عالی دانش بررسی شده است. **واژه های کلیدی:** مدیریت دانش، مدیر عالی دانش، مدیر عالی اطلاعات، دانش صریح، دانش ضمنی، ماریج دانش، نقش.

مقدمه

امروز دانش، منبع ضروری و پایدار برای مزیت رقابتی است. در عصر تحول و عدم اطمینانهای محیطی، سازمانهایی موفق هستند که به طور مستمر دانش تولید کنند و آن را در سراسر سازمان اشاعه داده و در فناوریها، محصولات و خدمات به کار می گیرند (نوناکا، ۱۹۹۱، ص ۹۶). ناگفته نماند بخشهایی مانند خدمات مالی، مشاوره و صنعت نرم افزار به "دانش" به عنوان هدف اصلی خود برای ایجاد ارزش اقتصادی وابسته اند. بدین ترتیب، دانش به عنوان "منبع اساسی اقتصادی"، جایگزین سرمایه، منابع طبیعی و نیروی کار می گردد (دراکر، ۱۹۹۵، ص ۱۲).

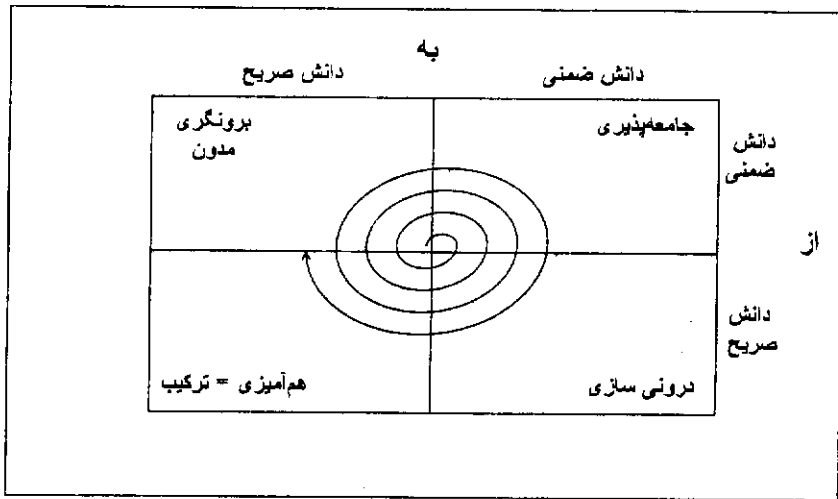
* دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

شناخت کلی حاکی است که سازمانها در مدیریت دانش ضعیف عمل می‌کنند. سازمانها ممکن است به تولید و کسب دانش بها نداده و ارج قائل نشوند و دانشی را که دارند از دست بدهند یا بذل و بخشش کنند، تبادل دانش را نهمی کرده یا منحرف سازند و ممکن است در استفاده و استفاده مجدد از دانشی که دارند سرمایه‌گذاری کافی نکنند. مهمتر از همه آنکه، شاید ندانند که چه می‌دانند. این امر به احتمال درباره دانش صریح^۱ یا دانش مدون: "که می‌توان در قالب کلمات و اعداد بیان داشت و به راحتی به دیگران انتقال داد یا به صراحت در قالب فرمولهای علمی یا رویه‌های مدون، اصول جهان شمول را با آنان در میان گذاشت" صدق می‌کند. بدون تردید این عدم آگاهی درباره دانش نهان یا ضمنی یا دانشی که به طور مشخص و کمی بیان نشده، به عبارت دیگر دانشی که بیشتر شخصی، تجربی و دارای بافت معینی بوده و بیان آن به صورت فرمول سخت بوده و انتقال آن به دیگران دشوار بوده؛ و عموماً در ذهن افراد و تیمهای کاری قرار دارد" نیز صادق است (پولانی^۲، ۱۹۶۶، ص ۱۴).

ناگفته نماند در مدیریت دانش، تبدیل دانش ضمنی به دانش مدون از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این زمینه مدیران میانی نقش کلیدی و مهم ایفا می‌کنند. آنان دانش ضمنی کارکنان رده عملیاتی و مدیران ارشد را ترکیب کرده و به صورت دانش صریح درآورده و در محصولات و فناوریهای جدید بکار می‌گیرند (میتزبرگ و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۲۱۰).

رمز همه یادگیریها، ماریپیچ دانش است که از طریق آن فراگردهای چهارگانه تبدیل دانش به طور پویا با هم در تعاملند (نمودار ۱).

۱. جامعه‌پذیری: سهم شدن واقعی در دانش ضمنی را که اغلب حتی بدون استفاده از زبان صورت می‌پذیرد. (برای مثال از طریق تجربه) توصیف می‌کند. این امر در رفتار سازمانی ژاپنی‌ها، غلبه دارد.



نمودار ۱. مارپیچ دانش

۲. مدون سازی: دانش ضمنی را اغلب با استفاده از استعاره‌ها و تحلیل‌ها (استفاده ویژه از زبان) به دانش صریح و مدون تبدیل می‌کنند.
۳. ترکیب: دانش مدون را ترکیب کرده و به صورت رسمی از شخصی به شخص دیگر منتقل می‌کند و در شرکت‌های غربی طرفدار دارد. بهترین نمونه برای آن دوره کارشناسی ارشد در زمینه مدیریت دانش است.
۴. درونی سازی: افراد از طریق تمرین عملی، دانش را درونی می‌سازند و دانش صریح به دانش ضمنی تغییر می‌یابد. بدین ترتیب، یادگیری همان اندازه که در ذهن جای می‌گیرد، باید در عمل نیز به صورت مهارت نمایان شود (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵، ص ۷۱).

از آنجا که دانش فقط توسط افراد ایجاد می‌شود، نقش سازمان، تسهیل یادگیری و ایجاد دانش است که با حمایت و تشویق یادگیری فردی و تقویت آن و متبلور ساختن و تلفیق آن در سطح گروهی از طریق گفتگو، بحث، تبادل مشاهدات و تجربیات می‌باشد. یادگیری سازمانی، فراگرد تغییر در فرد و افکار و اعمال مشترک افراد است که تحت تأثیر نهادهای سازمان بوده و محاط در آنهاست.

فراگردهای اساسی چهارگانه‌ای که این سطوح را به هم پیوند می‌دهند شامل هر دو دسته تحولات شناختی و رفتاری می‌شود. این سطوح، "شهود"، "تعبیر و تفسیر"، "ترکیب" و "نهادینه سازی" نامیده می‌شوند (نگاره ۱) (کروسان و دیگران، ۱۹۹۷، ص ۲۱۳).

نگاره ۱. چارچوب یادگیری سازمانی

سطح	فراگرد	ورودیها / نتایج
فردی گروهی	شهودی	تجربیات، تصاویر، استعاره‌ها
	تفسیری	زبان، نقشه ذهنی، مکالمه / گفتگو
سازمانی	ترکیبی	شناخته‌های مشترک، تنظیم ظرفیتی، سیستم‌های تعاملی
	نهادینه‌سازی	برنامه‌ها، عرف، هنجارها، سیستم‌های تشخیصی، قواعد و رویه‌ها

برخی از سازمانها با شناخت استعداد دانش در ایجاد ارزش و قصور در استفاده کامل از آن، به برنامه‌های مدیریت دانش روی آورده‌اند. این تلاشهای آشکار به عنوان یک منبع درآمد صورت می‌پذیرد. به ویژه:

۱. طراحی و استقرار فراگردها و فنون ایجاد و حفظ و استفاده از دانش شناخته شده روز؛

۲. طراحی و ایجاد محیطها و فعالیتهایی برای کشف و تبادل دانش‌های ناشناخته؛

۳. تدوین هدف و ماهیت "مدیریت دانش" به عنوان یک منبع درآمد و استفاده از آن در سایر برنامه‌ها و ابتکارها (ارل و اسکات، ۱۹۹۹، ص ۳۰).

ضرورتی ندارد که این سه دسته فعالیت صرفاً یا حتی اصولاً درون سازمانی باشند. مطمئناً استعداد بهبود قابلیت‌های دانش در درون و میان واحدهای هر سازمان وجود دارد ولی امکانات بیرونی یا میان سازمانی می‌تواند دست کم به همان اندازه جذاب و سرانجام مهمتر باشد. این فعالیتهای، برای مثال، می‌تواند شامل تبادل دانش به صورت ظرفیتی میان شرکا، هم‌پیمانها، واسطه‌ها، تأمین‌کنندگان و مشتریان باشد.

همچنین، حفاظت از تراوش دانش به خارج می‌تواند یک امر حیاتی برای سازمانها باشد که بر شکل‌گیری سرمایه فکری^۱ تأکید دارد.

جنبش‌های تازه مانند مدیریت دارائیهای فکری^۲ (سرمایه فکری) و هوش سازمانی ارتباط نزدیکی با مدیریت دانش دارند (ادوینسون و مالون^۳، ۱۹۹۷، ص ۱۰، کوئین^۴، ۱۹۹۵، ص ۲۱). آنها را می‌توان با سایر موضوعهای مرتبط؛ مانند یادگیری سازمانی و مدیریت اطلاعات متفاوت از مدل علمی مدیریت دانش در حال رشد، مفهوم سازی کرد و به کارگرفت یا در پاره‌ای از موارد ممکن است بسیار شبیه هم باشند. در نتیجه، برخی از مدیران عالی اجرایی این گونه طرحهای ابتکاری را خود، هدایت می‌کنند. ولی در بسیاری از سازمانهای بزرگ و برخی از سازمانهای کوچک، منصب جدیدی در سطح مدیریت عالی کل سازمان به نام "مدیر عالی دانش"^۵ شکل گرفته است. سازمانها این منصب را برای ایجاد، هدایت و هماهنگی "برنامه‌های مدیریت دانش"^۶ ایجاد می‌کنند (ارل و اسکات، ۱۹۹۹، ص ۲۹). به هر حال مدیران این طرحها عناوین متفاوتی نظیر مدیر "سرمایه فکری" یا معاون "یادگیری سازمانی" دارند. در میهن اسلامی نیز مدیران مجرب به ضرورت مدیریت دانش پی برده‌اند و ضرورت ایجاد منصبی تحت عنوان "مدیر عالی دانش" را ابراز داشته‌اند [۱].

مدیر عالی دانش

هر چند گاهی تصور می‌شود نقش کاملاً مشابه و متداول "مدیر عالی اطلاعات"^۷ شبیه نقش "مدیر عالی دانش" باشد ولی باید دانست که این دو نقش کاملاً متفاوت‌اند. مدیران عالی اطلاعات، مسؤلیتهای متمایزی مانند تدوین راهبرد فناوری اطلاعات، عملیات فناوری و مدیریت کارکرد فناوری اطلاعات دارند و تا

1- Intellectual capital

2- Intellectual asset

3- L. Edvinsson and M. S. Malone

4- J. B. Quinn

5- Chief Knowledge officer (CKO)

6- Knowledge management programs

7- Chief Information officer (CIO)

کنون به طور رسمی قلمرو فعالیت‌های مدیریت دانش را بر عهده نگرفته‌اند. در جایی که مدیر عالی دانش هست، به احتمال "مدیر عالی اطلاعات" نیز هست ولی هر دو نقش را یک نفر بر عهده ندارد (لودن و لودن^۱، ۲۰۰۲، ص ۷۵).

مدیر عالی دانش، در واقع یک مدیر عالی اجرایی به شمار می‌آید که واژه "دانش" را نیز در عنوان خود دارد و به ویژه برای هماهنگی برنامه مدیریت دانش، منصوب شده است [۲]. در فعالیت‌هایی که مدیران عالی دانش در سازمان‌های خاص خود انجام می‌دهند تفاوت‌هایی وجود دارد ولی شباهت‌های قابل توجهی در سوابق شخصی آنان و در تجربیاتشان به دست آمده است. مدیر عالی دانش عنوان غیر متداول و جلب نظرکننده است، به طوری که یکی از آنان می‌گفت: "مفتخرم که بارزترین عنوان را در سازمان دارم". مطالعات حاکی است مدیران عالی دانش نیز مانند عنوان‌های شغلی خود افرادی استثنائی و جذاب هستند (ارل و اسکات، ۱۹۹۹، ص ۳۱).

وظایف مدیر عالی دانش

از آنجا که نقش مدیر عالی دانش جدید است، هنوز شرح شغلی برای آن وجود ندارد. سازمان‌های مختلف، به احتمال انتظارات گوناگونی از آنان دارند. بنابراین، مدیران عالی دانش، نخست باید دستورکاری برای خود تدوین کنند و در آن یادگیری سریع را که کارشان ایجاب می‌کند نیز قاعدتاً منظور خواهند داشت. زیرا یکی از آنان اذعان داشت که همه، از جمله خودش، درباره مدیریت دانش بر روی یک منحنی عمودی یادگیری قرار دارند. تقریباً بدون استثناء همه مدیران عالی دانش از سوی مدیران عالی اجرایی، منصوب می‌شوند. یکی از مدیران عالی اجرایی گفته است: "در زمان انتصاب مدیر عالی دانش، بیش از هر عامل دیگری، به مبانی حس شهودی (درون‌یافتی) خود تکیه داشته است". به عبارت دیگر مدیران

عالی اجرایی، بیشتر، مدیران عالی دانش را از طریق شهود و شَم، منصوب کرده‌اند تا از طریق تحلیل یا منطق راهبردی.

مدیران عالی دانش باید بینش ضمنی مدیر عالی اجرایی را در خصوص آن که "مدیریت دانش چگونه می‌تواند تفاوت ایجاد کند"، کشف نموده و توسعه دهند. مدیران عالی اجرایی از یک سو متهورانه می‌اندیشند و از سوی دیگر به جزئیات توجه ندارند. به هر حال، هدف آنان کاملاً روشن بوده و معمولاً به یک یا چند مورد از نقصانهای ساختار سازمان، اهداف چشم‌انداز و مانند آن مربوط می‌شود که در زیر آمده است:

۱. عدم توجه به مدیریت رسمی و آشکار دانش، در عملیات جاری سازمان؛
۲. قصور در افزایش زمینه‌های نفوذ ارزش نهفته دانش سازمانی برای توسعه کسب و کار؛
۳. عدم توان یادگیری از موفقیتها و شکستهای پیشین برای تصمیم‌گیریهای راهبردی؛

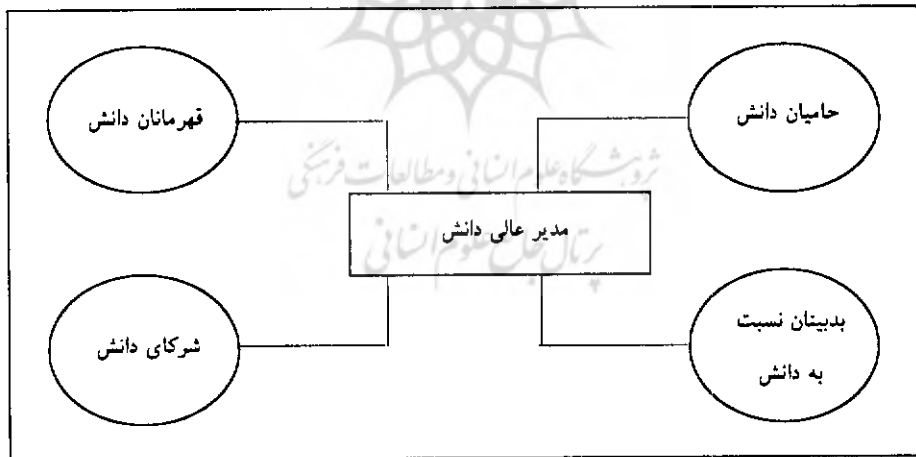
۴. عدم ایجاد ارزش یا درآمد از دانش نهفته در محصولات یا در ذهن کارکنان.

بنابراین، کار عمده نسل اول مدیران عالی دانش، تدوین برنامه مدیریت دانش است. این کار دو جنبه دارد: یکی ارتقای ماهیت و ارزش بالقوه دانش و دیگری چگونگی ترویج مفهوم مدیریت دانش در میان افراد ستادی و افراد صنفی سازمان یا مدیران نواحی. در این خصوص، مدیران عالی دانش ضرورت درگیر ساختن تک‌تک مدیران عالی اجرایی را در شناخت فرصتها یا شکافهایی که در دانش فردی کارکنان یا نواحی وجود دارد، دریافته و آغاز پروژه‌های "مدیریت دانش" به طور سفارشی را ضروری می‌دانند. همان‌گونه که یکی از مدیران عالی دانش بیان کرده است: "اگر برای افراد توضیح نمی‌دادم که مدیریت دانش فقط برای استفاده دیگران نیست نمی‌توانستم امید زیادی برای پذیرش آن داشته باشم. آنان باید باور می‌کردند مدیریت دانش برایشان استفاده‌ای دارد و اینکه من همان قدر برای آن اهمیت قائلم که خودشان قائلند. در غیر این صورت با شک و تردید و سوءظن آنان

مواجه می‌شدم". (ارل و اسکات، ۱۹۹۹، ص ۳۱).

بنابراین مدیران عالی دانش وقت زیادی را صرف نظارت و مشاهده در سازمان می‌کردند. آنان، به ویژه با چهار نوع مدیر در تعامل بوده (نمودار ۲) و در جستجوی کسانی بودند که با فکر یا پروژه مدیریت دانش در زمینه خاص به هیجان می‌آمدند. بدین ترتیب جایی را که امکان بهبود وجود داشت یا احتمالاً افراد آن تمایل به آزمایش چیز جدیدی داشتند شناسایی می‌کردند.

کسانی نیز در مجموعه مدیران ارشد اجرایی بودند که با "مدیریت دانش" شور و اشتیاق پیدا می‌کردند. این گونه مدیران حامیان بالقوه دانش به شمار می‌آیند که بر روی پروژه‌های مدیریت دانش سرمایه‌گذاری کرده و آن را مورد حمایت قرار می‌دهند. باکمال تعجب، برخی از مدیران عالی دانش نیز زمانی را صرف شناسایی مدیرانی کرده بودند که دشمن مدیریت دانش بوده و یا با منصوب کردن فردی به عنوان مدیر عالی دانش مخالف بودند.



نمودار ۲. شبکه مدیر عالی دانش

آنان تصور کرده بودند که این ابتکار عمل جدید، بخوبی تعریف نشده و سازمان برای ایجاد منصب "مدیر عالی دانش"، به ویژه ابتکار عملی که با حمایت شخصی

مدیر عالی اجرایی صورت گرفته، می‌تواند از جانب برخی از مدیران با شک و تردیدها و واکنشهایی همراه باشد که در حال حاضر باید از آنها اجتناب کرد، یا به بررسی علل آن پرداخت. این مدیران نسبت به دانش بدبین هستند. سرانجام هنگامی که مدیر عالی دانش بخواهد پروژه‌ای را با هر محتوایی به اجرا گذارد به هم پیمانهایی نیاز دارد تا در اجرا به او کمک کنند. این افراد نوعاً مدیران اجرایی سیستمهای اطلاعاتی و افراد حرفه‌ای در زمینه انسانی می‌باشند. این افراد را "شرکای دانش" می‌نامند.

شرکای دانش به ندرت از خارج سازمان هستند. برای مثال مدیران عالی دانش دربارهٔ چگونگی کمک مشاوران مدیریت تردیدهایی داشتند. زیرا احساس می‌کردند که در بخش زیرین منحنی یادگیری نسبت به خودشان قرار دارند. یکی از مدیران عالی دانش شکایت می‌کرد: "مشاورینی که از خواب بیدار شده و به مدیریت دانش به عنوان یک فرصت می‌اندیشند و در این زمینه به دنبال کسب تجربه‌اند در واقع کمتر از ما، در این زمینه آگاهی دارند. بر سیاق مشابهی مدیران عالی دانش فوراً به این جمع‌بندی رسیده بودند که از کنفرانسها و تماس با بیرون سازمان نمی‌توان چیزی آموخت بلکه دریافته بودند که استخراج دانش متداول‌تر از تبادل دانش است.

واژه متداول در واژگان مدیران عالی دانش "طراحی" است. مدیران عالی دانش طراحان راهنمای دانش، سیستمهای مبتنی بر دانش، فراگردهای مدیریتی و کسب و کارهای دانش‌بر، تبادل دانش، مکانهای فیزیکی تبادل دانش و خط‌مشی‌های حفاظت از دانش به شمار می‌آیند. بیشتر طراحیهای آنان مفهومی است. به عبارت دیگر، آنان بر روی یک فکر با قهرمانان دانش کار می‌کنند و در پیشنهادهای طراحی مشارکت می‌کنند و از موضع مدیریت دانش پدیدار شونده، انتقال فکر می‌کنند. همان‌گونه که یک تحلیل‌گر سیستم یا مشاور فکر می‌دهد، آنگاه مدیران عالی دانش فهرستی از کمکهای شرکای دانش تهیه می‌کنند.

به هر حال، گاهی مدیران عالی دانش خود نقش حامیان دانش را ایفا می‌کنند.

برای مثال ساختن محلی برای جلسات، صرف غذا، و استراحتگاه را مورد تشویق قرار دهند و خود برای ساختن این گونه مکانها قرارداد بسته و مدیریت آنها را بر عهده می‌گیرند تا تعاملهای اجتماعی غیررسمی را مورد تشویق قرار دهند و فرصتی را برای محاوره و اظهارنظر بر روی مسائل به وجود آورند. در برخی از سازمانها، مدیران عالی دانش مشوقین اصلی شبکه‌های داخلی و کنفرانسهای ویدیویی (و سایر ابزارهای گروهی) برای تسهیل ارتباطات و تبادل دانش در سطح کل سازمان یا سطح گروه و تیمهای کاری هستند. به ویژه در سازمانها و شرکتهای دانش بر مانند شرکتهای مشاوره‌ای، خدمات مالی و سازندگانی که علمی کار می‌کنند، آنان ابتکار عملهایی برای سنجش و حفاظت از سرمایه‌های فکری ارائه می‌دهند. به عبارت دیگر، سرمایه‌گذاری در زمینه مدیریت دانش در سطح کل سازمان نیاز به یک حامی غیر موظف در سطح عالی مانند مدیر عالی دانش دارد. مدیران عالی دانش هر دو بعد آشکار و نهان دانش را می‌شناسند و بر این باورند که فرصتهای آغازین باید آشکارا برای شناسایی، بهبود، چگونگی کسب، رمزگذاری، ذخیره‌سازی، حفاظت و تبادل دانش صرف شود و معمولاً در این فرصتها و موقعیتها است که قهرمانان و حامیان بالقوه دانش شناسایی خواهند شد. به هر حال، برخی از آنها معتقدند که گرانبهاترین دانش و دانش دست اول، دانش ضمنی است و بر این حوزه تأکید می‌ورزند.

آنان، به ویژه در پی تشویق و تسهیل مواجهه‌ها و محاوره‌های برنامه‌ریزی نشده و اتفاقی هستند به همین دلیل، طراحی فضا و مکان جلسات در دستور کار آنان قرار دارد. بهترین اقدام در این امر، تعامل گفتاری است که به طور همزمان و در یک مکان صورت گرفته و همچنین گفتگوی همزمان در مکانهای مختلف را تقویت می‌کند و در ضمن پیامهای کلامی و غیر کلامی را نیز حفظ می‌کند.

بنابراین، بیشتر مدیران عالی دانش، سرمایه‌گذاریهای اجتماعی و مبتنی بر فناوری را با هم انجام می‌دهند. یک مدیر عالی دانش بر این باور است که مدیریت دانش ۲۰ درصد فناوری و ۸۰ درصد تغییر فرهنگی را در بردارد. بنابراین، مدیران عالی دانش یکسونگر نیستند بلکه کارگزاران تغییر بوده و دارای

وسعت نظرند. نمودار ۳ نوع ابتکار عملها در زمینه مدیریت دانش را نشان می دهد (ارل و اسکات، ۱۹۹۹، ص ۳۲).

سرمایه گذارها		
مبتنی بر فناوری	سازمانی	
اکتشاف <ul style="list-style-type: none"> ● کتابهای راهنما و ابزارها ● گروه مجازی ● سیستمهای مبتنی بر دانش 	قابلیتها <ul style="list-style-type: none"> ● دانش و بهبود و توسعه ● فراگردهای مدیریتی ● سنجش و حفاظت 	دانش آشکار
قابلیت برقراری ارتباط <ul style="list-style-type: none"> ● کنفرانس ویدیویی ● شبکه های داخلی 	قابلیت برقراری تماس <ul style="list-style-type: none"> ● مکانهای جلسات ● مناسبتها ● جوامع 	دانش ضمنی

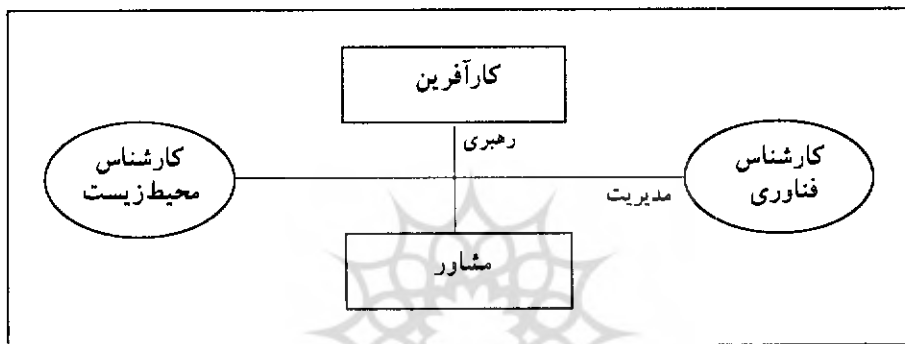
نمودار ۳. نوع ابتکار عملها در مدیریت دانش

الگوی مدیر عالی دانش

مدیران عالی دانش باید توان مدیریت دو نوع پروژه را داشته باشند. به عنوان کارشناس فناوری باید بدانند که فناوریهای گوناگون می توانند به کسب، ذخیره سازی، کشف و به ویژه تبادل دانش کمک کنند. نمودار ۴ چند فناوری جدید در حال پیدایش را نشان می دهد. بنابراین، مدیر عالی دانش باید به اندازه کافی درباره فناوری آگاهی داشته باشد تا بتواند ارزیابی کند و بتواند تشخیص دهد چه نوع فناوری کارساز است و چه زمانی باید یک فناوری به خدمت گرفته شود و همچنین بتواند مسائل اجرایی مورد نیاز را ارزیابی کند. در پاره ای از موارد، مدیر عالی دانش حامی پروژه فناوری اطلاعات بوده و تقریباً همواره باید با مدیر عالی

اطلاعات یا یک مدیر ارشد اجرایی فناوری اطلاعات کار کند. بدین ترتیب، مدیر عالی دانش نیاز به اعتماد به نفس بالایی دارد تا بتواند بحثهای عمده‌ای با شرکای فناوری داشته باشد.

مدیران عالی دانش مورد مطالعه، در پروژه‌های فناوری اطلاعات بیشتر از تجربه‌های پیشین خود استفاده کرده بودند تا آنکه آموزش رسمی دیده باشند. چنین ظرفیتی در زمینه فناوری بهینه نیست.



نمودار ۴. مدل مدیر عالی دانش

مدیران عالی دانش مورد مطالعه می‌دانستند که نمی‌توانند به تنهایی در قلمرو سازمانی مدیریت دانش کار کنند به همین دلیل نخستین ابتکار آنان اغلب مبتنی بر فناوری اطلاعات بود، مانند تهیه کتاب راهنمای تولید دانش، ایجاد گروه تبادل کننده دانش به کمک رایانه، یا ایجاد شبکه درون سازمانی. همان گونه که یکی از مدیران عالی دانش که تازه منصوب شده بود می‌گفت: "ما به این نتیجه رسیدیم که به شدت نیازمند شبکه داخلی هستیم تا افرادی را که یکدیگر را نمی‌شناختند با هم مرتبط سازیم و فراگردهای کسب و کار و مدیریت دانش بر نظیر توسعه محصول جدید یا برنامه‌ریزی جدید فروش را باز مهندسی کنیم. این شبکه داخلی اغلب به یک نرم‌افزار کاربردی برای تبادل دانش نیاز دارد تا گروه رایانه بتواند تجربیات و فکرهای پیشنهادی افراد را ثبت نماید یا با پایگاه اطلاعاتی برای کمک و تسهیل

انجام کارها بر اساس توافقه‌های پیشین طراحی کند یا فنون و رموز چگونگی انجام کار را به طور مستمر بهنگام کند."

در عوض، قلمرو سازمانی و مدیریت دانش ضمنی شایستگیهای "ظرفتري" را طلب می‌کند. در این بعد، مدیران عالی دانش مورد مطالعه بر نقش طراحی خود تأکید داشتند یعنی ایجاد محیطهای اجتماعی که هم گفتگوهای منظم و هم اتفاقی را تشویق و تسهیل کند یا فراگردها و مناسبتهایی را به وجود آورد که تولید دانش و تبادل آگاهانه آن را تشویق کند. بنابراین، مدیر عالی دانش یک کارشناس محیط زیست نیز هست که شغل وی مستلزم چندین وظیفه است. از آن جمله طراحی فضا و مکان مانند طراحی دفتر کار و محلی برای استراحت و آرام‌سازی سیستم عصبی یا طراحی جایی به عنوان خلوتگاه و مرکز یادگیری و تجهیز کردن آن. یکی از مدیران عالی دانش می‌گفت: "تود درصد و قتم صرف ایجاد بازار برای گفتگو می‌شود. از جمله تشکیل جوامعی از افراد دارای علائق مشترک که به ندرت با یکدیگر تعامل دارند. برای مثال، تمام کسانی را که در بخشهای کارکردی گوناگون به مشتریان کلیدی سازمان خدمت ارائه می‌دهند یا اطلاعاتی درباره آنان دارند، می‌توان دور هم جمع کرد یا به هم پیوند داد تا با یکدیگر به ویژه درباره تجربیات و شایعات، تبادل دانش داشته باشند.

کارشناس محیط زیست بودن به معنی دوباره طراحی کردن سیستمهای ارزیابی مدیران اجرایی و سنجش عملکرد به طور بنیادی است تا عوامل انگیزشی مبتنی بر کار جمعی جایگزین سیستم انگیزشی مبتنی بر فرد گردد و تولید و تبادل دانش به صورت جمعی را به طور روشن مورد تشویق قرار دهد و افراد را به قبول مخاطره سوق داده و یادگیری از طریق تجربه را تشویق کند. نکته اساسی تر آنکه، کارشناس محیط زیست بودن به معنی مرتبط شدن با همه ابتکار عملها در زمینه توسعه سازمانی و آموزش مدیریتی است که بر ایجاد دانش تأکید می‌کند و دستیابی به ظرفیتهای تولید دانش را افزایش می‌دهد. این وظیفه فراهم نمودن فرصتهای تبادل دانش، تعریف پروژه‌های شکل دهی تجربه و واگذاری مأموریتها برای مدیرانی که

مسیر پیشرفت را به سرعت طی می‌کنند و برنامه‌های توسعه مسیر پیشرفت با تداول تدریجی کسب دانش گسترده و عمیق رادربرمی‌گیرد (ارل و اسکات، ۱۹۹۹، ص ۳۳).

هدایت و مدیریت

در مدیران عالی دانش مورد مطالعه، دو ویژگی رهبری به طور بارزی نمایان بود (نمودار ۳). آنان خود را سازنده می‌دانستند به این دلیل که فعالیت، ظرفیت یا وظیفه جدیدی را آغاز کرده بودند. بنابراین، مدیران عالی دانش باید خود آغازگر باشند و با توسعه کسب و کار و با رشد فعالیتها به هیجان آیند. مدیران عالی دانش، مخاطرات فردی پذیرش منصب تازه اعطاء شده را تشخیص می‌دهند به ویژه منصبی که عنوانش قدری استهزاء برانگیز بود، هر چند که وجود واژه دانش در عنوان یک صاحب منصب، بیشترین ارزش را به همراه دارد. به هر حال، تمامی مدیران عالی دانش مورد مطالعه با مخاطره‌های کار خود به وجد آمده بودند. روحیه نوجویی، کارهای متهورانه کردن، و قبول مخاطره مدیران عالی دانش، عنوان "کارآفرین" را زینده آنان می‌گرداند. در واقع، هرمدیر عالی دانش فوری خود را با کارآفرینی تعیین هویت می‌کند.

یک ویژگی مهم چنین کارآفرینی، راهبردشناس بودن اوست. کسی که به استلزامهای استفاده از مدیریت دانش به عنوان ابزاری برای تحول کل سازمان چنگ می‌زند. مدیر عالی دانش تا آن حد بصیرت دارد که قادر است تصویر کلانی را که مدیر عالی اجرایی در ذهن دارد تجسم کرده و آن را به عمل درآورد، به راههای جدید انجام کارها بیندیشد و همزمان بر نتایج قابل ارائه تمرکز کند. سخن کوتاه آنکه، نیروی محرکه مدیران عالی دانش، ایجاد فعالیتی جدید و دیدن خود در آن می‌باشد. یکی از مدیران عالی دانش می‌گفت: "از اینکه کاری را ناتمام رها کند تنفر دارد." بدین ترتیب، مدیران عالی دانش، کارآفرینان سازمانی هستند.

به هر حال، بصیرت و عزم، کفایت نمی‌کند. مدیر عالی دانش باید نقش مشاور را نیز ایفا کند. اندیشه‌های نو را دست چین کند، بکار و به فکرهای دیگران گوش دهد و اگر اندیشه‌های بدیع و خوبی ارائه دادند، مورد حمایت قرار دهد و آنها را با

چشم‌انداز دانش سازگار سازد. همان‌گونه که در مشاوره مدیریت کلاسیک نیز، پیوند زدن میان فکرهای جدید با نیازهای کسب و کار او و ارزشهای کسب و کار مدیر و ارزشهای خریدار، مهارت با ارزشی به شمار می‌آید، مدیریت دانش بدون داشتن فکر و پروژه، به احتمال، چیزی بیش از یک لفاظی نخواهد بود.

بنابراین، مدیریت روابط^۱، قابلیت مهمی برای سازمان به شمار می‌آید. مدیر عالی دانش مسوولیت اجرایی ندارد بلکه نقش وی ستادی است. از این رو، تنها از طریق نفوذ، تشویق و ارائه نظرهای خود می‌تواند عمل کند و باید آمادگی و تمایل داشته باشد که دیگران نقش محوری داشته باشند و اعتبار آن را نیز دریافت دارند. یکی از مدیران عالی دانش نقش خود را "بانفوذترین شغلی که تا کنون داشته‌ام" توصیف می‌کرد. در عین حال، توان درک آمادگی سازمان برای تغییر، و چگونگی پیوند زدن آنها با سایر ابتکارهای تحول و فعالیت در راستای آنها و نیز قدردانی نمودن از آنها حائز اهمیت است. یک مدیر عالی دانش بیان می‌داشت که: "محرک او ایجاد تفاوت در عملکرد است"، "ومی‌افزود" چنین هدفهایی تحقق نخواهند یافت مگر آنکه مدیر عالی دانش مدل کسب و کار سازمان را بشناسد و نسبت به انواع دانش مورد نیاز ابهامی نداشته باشد تا بتواند ایجاد ارزش کند". این دیدگاه شایستگی اصلی را برای مشاور عالی و راهبردی سازمان نشان می‌دهد.

بنابراین، اگر بخواهیم الگویی برای "مدیر عالی دانش" ارائه دهیم باید بگوئیم "مدیر عالی دانش" بودن شایستگیهای چندی را طلب می‌کند. به ویژه، مدل نمودار ۳ این منصب را به سایر منصبها مرتبط می‌سازد و نشان می‌دهد که امتیازهای برجسته‌ای نسبت به آنها دارد. محور رهبری مدل که کارآفرینی در یک کرانه و نقش مشاور در کرانه دیگر آن قرار دارد، شایستگیهای مورد نیاز مدیر عالی اجرایی برای سطح کلی سازمان است، همچنین نقش تلفیق‌کنندگی و هدایت راهبردی را داشته و از یک سوی، شایستگیهایی را که از یک کارگزار تغییر انتظار می‌رود، مانند رابط

بودن، اقتناعی رفتار کردن و اجرایی بودن را در بردارد. محور مدیریتی مدل "مدیر عالی دانش" که کارشناس محیط زیست بودن در یک کرانه و کارشناس فناوری بودن در کرانه دیگر آن قرار دارد، دیدگاه ظریفتر، سازمانی و فراگرد گرای کارشناس منابع انسانی را در بردارد و از سوی دیگر دیدگاه مبتنی بر فناوری، سیستمی و اطلاعاتی "مدیر عالی اطلاعات" نیز شامل می شود. مدیر عالی دانش شاید در تمامی این زمینه ها از مدیر عالی اجرایی عمیق تر اندیشیده و عمل کند - اغلب انتظار می رود که چنین باشد - و اطلاعاتش گسترده تر از اطلاعات "مدیر عالی اطلاعات" بوده و فرصت گسترش آن را نیز دارد. شایستگیهای مورد انتظار از "مدیر عالی دانش" غیر متداول بوده و شاید ترکیب نادری باشد (ارل و اسکات، ۱۹۹۹، ص ۳۴).

قابلیتها و توانمندیهای مدیر عالی دانش چیست؟

جهان بینی و ذهنیت مدیر عالی دانش به عنوان یک کارشناس محیط زیست و کارشناس فناوری باید گسترده باشد. مدیران عالی دانش تاکنون اغلب زمینه های متفاوتی داشته و نقشهای گوناگونی ایفا کرده اند. آنها توانمندیهایی در زمینه مالی، حقوقی، بازاریابی، منابع انسانی یا فناوری اطلاعات داشته و از طریق روزنامه نگاری، فعالیتهای دانشگاهی، مشاوره مدیر عالی اجرایی شرکتهای بزرگ و کوچک، نقش ایفا کرده اند. به طور کلی، مدیران عالی دانش، دارای یک مسیر شغلی یگانه نیستند بلکه مسیر شغلی چند گانه دارند. برای مثال، یکی از آنان در زمینه فناوری اطلاعات فعالیت داشته و نقش مشاور تغییر و فراگرد یادگیری سازمانی نیز ایفا کرده بود و دیگری ضمن فعالیت دانشگاهی، نقش مشاور، سردبیر، پژوهشگر و مردم شناس را نیز داشته است.

به عبارت دیگر، به نظر می رسد گستردگی تجربه حرفه ای یک مزیت باشد. تقریباً تمام مدیران عالی دانش مورد مطالعه در چهل سالگی یا اوایل پنجاه سالگی دوران زندگی خود بودند. بسیاری از آنها زن بودند و هیچیک قصد بازنشستگی نداشتند. ابهام این منصب سازمانی جدید، خوب تعریف نشده و مهم بودن آن در

نظر مدیر عالی اجرایی نشان می‌دهد که برای یک مدیر اجرایی که سابقه مسیر پیشرفت روشن و موفقی داشته - ولی هنوز می‌خواهد پیشرفت بیشتری در سازمان داشته باشد - انتصاب مطلوبی است.

ابعاد کارآفرینی و مشاوره مدیر عالی دانش بودن، اهمیت شهرت سازمانی و اعتبار آن را می‌رساند. مدیران عالی دانش مورد مطالعه، در سازمانهای خود افراد برگزیده و موفقی بوده‌اند و متوسط خدمت آنان با کارفرمایان فعلی نه سال بوده است.

طول مدت تجربه آنان در سازمان، به بعد کارآفرینی و تبیین ابعاد منصب "مدیر عالی دانش" به ویژه در صورت وجود سابقه روشن و درخشان، کمک می‌کند و موجب افزایش اعتبار آنان می‌گردد. شناخت سازمان و فرهنگ آن و ایفا کنندگان نقش اصلی در سازمان، زمینه پذیرش چنین مدیرانی را فراهم کرده و مزایایی را در ابعاد مشورت‌دهی و نفوذ منصب "مدیر عالی دانش" به دنبال می‌آورد. به طوری که یکی از مدیران عالی دانش اظهار می‌داشت: "پس از قبول این منصب انسان اطمینان می‌یابد که دانش گسترده و عمیق دارد زیرا در این منصب قرار گرفته و از عهده آن بخوبی برآمده است".

گرچه "خلاصه سوابق" مطلوب برای مدیر عالی دانش باید شامل تجربه گسترده و عمیق و آشنایی با سازمان باشد ولی او باید شخصیت برجسته‌ای نیز داشته باشد. مدیران عالی دانش مورد مطالعه هنگام مصاحبه با شور و اشتیاق فراوان درباره آنچه که تلاش می‌کنند، به دست آورند سخن می‌گفتند. آنان هم در زمینه پدیده‌های مرتبط با دانش کنجکاو بودند و هم تجربیات گذشته خود را در نقش "مدیر عالی دانش" بازگو می‌کردند. آنان انگیزه وافر برای اثبات این که مدیریت دانش امکان‌پذیر بوده و می‌تواند عملکرد کل سازمان را بهبود بخشد، از خود نشان می‌دادند. خود رهبری "بهترین توصیفی است که از آنان می‌توان ارائه داد. مدیر عالی دانش غیرت دیگران خواهی دارد، یعنی "با تعهد درست و حمایت صحیح، می‌توان کسب و کار را بهبود بخشید و با بهبود بخشیدن به کسب و کارها جهان

بهتری بسازد و این خواست بالقوه انسان نامحدود است." با این همه به نظر می‌رسد تا زمانی که موفقیت نمایان نشود و دست کم بخشی از آن را نتوان به برنامه مدیریت دانش نسبت داد برای آنان مهم نباشد که چه کسی اعتبار موفقیت حاصل را کسب کند (ارل و اسکات، ۱۹۹۹، ص ۳۵).

صفات مشخصه مدیر عالی دانش

برداشتهای شخصی زیر موجب شد تا پژوهشگران درباره مدیران عالی دانش روان سنجی شخصیت صورت دهند. در نگاره (۲)، میانگین نمره صفات مشخصه افراد ۳ در نظر گرفته شده، و نمره میانگین هر صفت مدیران عالی دانش با آن مقایسه شده است. نمره نسبتاً کم در ردیف عاطفی بودن حاکی از آن است که مدیران عالی دانش به احتمال زیاد سازگار، خوشبین و معتدل بوده و بهتر می‌توانند با تنیدگی و وضعیتهای حساس سر و کار داشته باشند و مسائل را به طور زیان‌بار به تأخیر نمی‌اندازند.

نگاره ۲. اطلاعات شخصیتی

میانگین نمره مدیران عالی دانش	میانگین افراد در کل جامعه	خصوصیات شخصیتی
۲/۳	۳	عاطفی بودن
۳/۶	۳	برون‌گرایی
۴/۲	۳	برخورد صادقانه
۲/۹	۳	باصفا بودن
۳/۳	۳	خودآگاهی

رتبه برون‌گرایی نشان می‌دهد مدیر عالی دانش از گردهمایی‌های اجتماعی لذت می‌برد و دوست دارد با دیگران روابط دوستانه و نزدیک برقرار کند. در زندگی فردی پرنرزی، سازگار و در جستجوی فعالیتهای مهیج بوده و بشاش است. رتبه

زیاد در برخورد صادقانه، تمایل به آزمودن اندیشه‌های جدید یا رهیافتهای متفاوت را نشان می‌دهد. به نظر می‌رسد مدیران عالی دانش افرادی با تحمل بوده و مسائل را از منظر خود بررسی می‌کنند تا اینکه تابع استانداردهای ثابتی برای برخورد با مسائل باشند. به احتمال عواطف خود و دیگران را درک می‌کنند و به مسائل تجریدی و تخیلی علاقه‌مندند.

رتبه تقریباً متوسط در ویژگی با صفا بودن، رغبت مدیر عالی دانش به انطباق رفتار خود با تقاضاهای محیط را می‌رساند. ضمن اینکه به دیگران اعتماد می‌کند، تمایل به شناخت انگیزه‌های آنها نیز دارد. مدیران عالی دانش، افرادی صادق و ملاحظه‌گر بوده و بررسی مناسبی از نیازهای افراد انجام می‌دهند. به نظر می‌رسد مدیران عالی دانش در پاره‌ای از شرایط، راهبرد همکاری و در برخی دیگر، راهبرد رقابت را پیش می‌گیرند. آنها نه تنها افرادی محبوب‌اند، بلکه می‌توانند انگیزه‌های خود را نیز ارتقاء بخشیده و ضمن ابراز همدردی با دیگران، اجازه سوءاستفاده به آنها را ندهند.

همچنین به نظر می‌رسد مدیران عالی دانش از نظر خودآگاهی در حد متوسط بوده، و تعادلی میان نیاز به کنترل و توفیق‌طلبی برقرار کرده و سبک تفویضی داشته باشند. این سبک اجازه خودجوشی و توان کار در چهارچوب رهنمودها را فراهم می‌آورد و در صورت لزوم خروج از رهنمودها را امکان‌پذیر ساخته، بدین ترتیب، بلند همتی و خشنودی از وضع موجود را موجب می‌شود.

بنابراین مدیران عالی دانش بالقوه، گذشته از تجربه حرفه‌ای و آشنایی با سازمان به این صفات شخصیتی نیز نیازمندند. مدیران عالی دانش باید اجتماعی و بالانرژی بوده و در عین حال صبور و عملگرا باشند. آنها باید هدفمند بوده و علاقه‌مند به تحول باشند. با اینهمه، ساده‌لوح و به فکر تمجید از خود نباشند. آنان رسالتی دارند ولی متوازن عمل می‌کنند. هنگامی که هدفهای مدیریت دانش و ماهیت نقش در حال پیدایش مدیر عالی دانش تحلیل می‌شود، این صفات هر چند کمیابند ولی برای مدیران عالی دانش مناسب به نظر می‌رسند (ارل و اسکات، ۱۹۹۹، ص ۳۶).

درسهای نخستین

مدیران عالی دانش مورد پژوهش بر دو "عامل حیاتی موفقیت" تأکید داشتند: یکی آرامش سازمانی و دیگری حمایت زیاد که از حمایت آشکار "مدیر عالی اجرایی" فراتر می‌رود. "مدیر عالی دانش" باید تیم مدیریت ارشد اجرایی و مدیران صفی برجسته را به مدیریت دانش معتقد سازد. هدف، کسب و حفظ اعتماد شخصی نامشهود است. چنین اعتمادی در آغاز ممکن است از سابقه تجربی مدیر عالی دانش نشأت بگیرد ولی بیش از همه، فقط نتایج ملموس آنرا پایدار می‌سازد. بدین ترتیب، مدیران عالی دانش به پیگیری موفقیتها نیاز دارند. چندین مدیر عالی دانش تحت فشار بودند که هم دانش و شاخصهای اندازه‌گیری سرمایه فکری را معرفی کنند و هم برای سنجش عملکرد خودشان شاخصهایی ارائه دهند. بیشتر مدیران عالی دانش بر این باور بودند که: "اگر مدیر عالی اجرایی معجب شود که مدیریت دانش منصبی با ارزش است بنابراین می‌داند که چه چیزهایی را باید بداند، و به شاخص نیازی ندارد. ولی به طور کلی، مدیران عالی دانش دریافته‌اند که با فعال بودن نحوه کمک مدیریت دانش به افراد سازمان، و با ایجاد پروژه‌های مراجعاتی با مطالعات موردی خوبی که نتایج روشنی را به همراه داشته، می‌توانند حمایت‌های بالقوه را به دست آورند.

مدیران عالی دانش به طور مشخص نیاز به تحمل چند نوع ابهام را کشف کرده‌اند. نخست آنکه نمی‌توان تعریف خشک یا توصیف نیرومندی از دانش ارائه داد. از این رو، از یک طرف مدیران عالی دانش فرصت اندکی برای مفهوم سازی و چهارچوب دهی به دانش دارند، از طرف دیگر، از هر تعریف و تفسیر فکری که بتوان به عنوان مدیریت دانش، تا آنجا که از منظر کسب و کار معنی‌دار باشد، پشتیبانی خواهند کرد.

ابهام دوم به نقش مدیر عالی دانش برمی‌گردد که هنوز در سازمان‌ها تثبیت نشده است. ناگفته نماند که مدیران عالی دانش نگران نقش خود نیستند بلکه برخی از آنان انتظار تداوم آنرا ندارند. یکی از آنان می‌گفت "هدف من این است که کنار روم". به هر حال، جای تعجب ندارد که هدف آنان پایدار کردن مدیریت دانش از

طریق تلفیق آن در زندگی روزانه سازمانی است که این امر به سومین منشاء عمده ابهام منجر می‌شود. در واقع، یکی از مدیران عالی دانش اظهار می‌داشت بیشتر مدیران بر علیه مدیریت دانش سخنی به میان نمی‌آورند زیرا این مطلب برای بیشتر افراد جنبه ابتکاری دارد و تقریباً جای خودش را باز میکند ولی تعهد به تغییر عمده در رفتار یا تعهد به یک پروژه مدیریت دانش نیاز به یک پیش فرض روشن درباره ارزش کسب و کار دارد. بنابراین تقریباً تمام مدیران عالی دانش زمان و تلاش قابل ملاحظه‌ای را صرف شناسایی علائق جاری کسب و کار و ابتکارهای در حال پیدایش برای ایجاد ارزش می‌کردند و آنگاه میان آنها و پیشفرض‌ها، پیوند برقرار می‌کردند، از این رو، مدیر عالی دانش باید منعطف، موقعیت شناس و خلاق باشد. مدیران عالی دانش به احتمال زیاد بیش از آنچه انتظار دارند یا امید دارند در نقش خود باقی خواهند ماند. برخی از پروژه‌های مدیریت دانش کاملاً بلندمدت می‌باشند به ویژه آنهایی که به زیر ساختهای فناوری قابل ملاحظه نیاز دارند.

حتی تدوین و ارائه مزایای مدیریت دانش و این که چه چیزهایی را در کل سازمان شامل می‌شود بیش از یک سال طول می‌کشد. به نظر می‌رسد که دست‌کم هر مدیر عالی دانش سه تا پنج سال برای تصدی این شغل زمان لازم داشته باشد. چندین مدیر عالی دانش که روحیه کارآفرینی داشتند نمی‌خواستند بیش از آنکه ضرورت مدیریت دانش اثبات شده و پایدار گردد، سازمان را ترک کنند. یکی از آنان ابراز می‌داشت: "من فرصت کافی برای عمل به آنچه گفته‌ام نیاز دارم". دیگری تأکید داشت: "می‌خواهم و باید موفقیت حقیقی را به نمایش بگذارم". (ارل و اسکات، ۱۹۹۹، ص ۳۶-۳۷).

نتیجه‌گیری

انتخاب مدیر عالی دانش یکی از راههای برانگیختگی، هدایت و هماهنگی برنامه مدیریت دانش است که به احتمال زیاد به تنهایی کفایت نمی‌کند و در همه سازمانها نیز ضرورت ندارد. زیرا برخی از سازمانها بر روی جنبه‌هایی از مدیریت

دانش - بدون انتصاب مدیر عالی دانش - سرمایه گذاری می کنند.

دلایل راهبردی کافی وجود دارد که ادعا شود مدیریت دانش به عنوان یک مفهوم و عمل تداوم خواهد یافت. در اقتصاد فراصنعتی یا اقتصاد اطلاعات، نادیده گرفتن دانش به عنوان یک منبع می تواند کشنده باشد. از این رو، جذاب ترین هدف آن است که مدیریت دانش مانند مدیریت کیفیت جامع در سازمانها نهادینه شود. و دانش به صورت یک منشاء الزامی و آشکار ایجاد ارزش و رقابتی بودن درآمد، در این صورت، تمام اعضای سازمان، مدیریت دانش را از خود دانسته و آنرا هدایت خواهند کرد. همان طوری که برخی از صاحب نظران بر این باورند که همه مدیران از جمله مدیر عالی اجرایی در ایجاد دانش نقش دارند و نمی توان آنرا در یک منصب خلاصه کرد (میتزبرگ و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۲۱۰). بنابراین در طی زمان، اهمیت نیاز به مدیر عالی دانش باید کاهش یابد. به هر حال، امروز مدیران عالی دانش دریافته اند که مدیریت دانش، دستور کار گسترده ای داشته و پیشرفت قابل ملاحظه آن نیاز به زمان دارد. بنابراین وجود یک رهبر، محرک یا هماهنگ کننده می تواند نیروی محرک آن را حفظ کرده و دانش یا یادگیری درباره چگونگی افزایش ظرفیتهای دانش سازمان را، تلخیص و رمزگذاری نموده و به دیگران منتقل کند. بنابراین، هنگام آغاز یک برنامه مدیریت دانش، انتخاب مدیر عالی دانش می تواند نقطه شروع خوبی باشد. فردی که انتخاب می شود می تواند عنوان "مدیر عالی دانش" را نداشته باشد ولی سابقه، فعالیتها، منابع و عوامل حیاتی موفقیت، نظیر آنچه که مدیران عالی دانش مورد مطالعه داشتند، نیاز دارد.

گزینه دیگر می تواند برخی از مدیران عالی اجرایی باشد که وسوسه می شوند به جای ایجاد منصب "مدیر عالی دانش" مسوولیتهای آن را به "مدیر عالی اطلاعات" بدهند، که به نظر می رسد گزینه مناسبی نباشد.

در حالی که برخی از مدیران عالی اطلاعات ممکن است ظرفیتهای مدل "مدیر عالی دانش" یعنی کارآفرینی، مشاوره، کارشناس محیط زیست و فناوری را داشته باشند ولی بیشتر آنان در ابعاد کارشناس فناوری و مشاوره نمره بیشتری کسب

انتقالی بر دوش دارند. بیشتر مدیران عالی اطلاعات، دستور کار کافی و روشن می‌خواهند بدون آنکه ابهامهای نقش مدیر عالی دانش به آن افزوده شود (روکارت^۱ و دیگران، ۱۹۹۶، ص ۴۵).

این "ابهامهای دانش" به عنوان یک منبع، نقش جدید و به احتمال موقتی، "کار از طریق نفوذ بدون داشتن اختیار" و "برقراری رابطه میان اقدام و اثرگذاری"، ویژگیهای نقش "مدیر عالی دانش" به شمار می‌آیند. کار بر روی یک منحنی یادگیری دارای شیب تند و با منابع کم ولی با حمایت و مسؤولیت مدیر عالی اجرایی مرسوم نیست ولی به نقش بسیاری از عاملان تغییر شباهت دارد. به هر حال ویژگیهای شخصیتی و شایستگیهای مدیران عالی دانش غیر معمول و برجسته بوده و یافتن فرد مناسب برای چنین منصبی دست کم به اندازه تصمیم‌گیری نسبت به ایجاد آن اهمیت دارد.



پانوشتها

۱. پس از برگزاری سمیناری در زمینه منصب "مدیر عالی دانش" در سال ۱۳۷۹ برای مدیران سازمان اقتصادی کوثر، آقای مهندس تهرانی، مدیر عامل وقت سازمان می‌گفت از مدتها پیش، ضرورت چنین نقشی را تشخیص داده بود. و بر این باور بود که می‌تواند چنین نقشی را ایفا کند. یا در نشستی که با جناب آقای فروزنده، ریاست محترم بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی داشتم ایشان نیز اظهار داشت در زمان مسوولیت خود به عنوان رئیس هیأت مدیره صنایع فولاد جنوب، به ضرورت چنین نقشی رسیده بود.
۲. در یک پژوهش، بیست مدیر عالی دانش در امریکای شمالی و اروپا مورد مطالعه قرار گرفتند تا نقش آنان شناخته شود و درباره برنامه‌های مدیریت دانش که در حال رشد هستند نیز پیش به دست آید. ازل و اسکات که این مطالعه را انجام داده‌اند می‌گویند: "این مدیران عالی دانش نخستین کسانی بودند که چنین نقشی را ایفا می‌کردند و کمتر از دو سال سابقه خدمت در این منصب داشتند". برای مطالعه آنان از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته چهره به چهره، بعلاوه یک پرسشنامه ارزیابی شخصیت استفاده شد و دو کارگاه آموزشی نیز برگزار گردید که برخی از شرکت‌کنندگان در هر دو کارگاه حضور داشتند تا نتایج به دست آمده توسط پژوهشگران را با مجموع تجربه‌های خود مقایسه کنند. پژوهشگران دلایل کنجکاری خود را در قالب هشت پرسش عملی مطرح کردند که عبارتند از:
 ۱. مدیران عالی دانش چه می‌کنند؟ (چه فعالیتها و اقدامهایی تا کنون انجام داده‌اند؟).
 ۲. آیا الگویی برای مدیر عالی دانش وجود دارد؟ (چه توانمندیها و شایستگیهایی نیاز دارند؟).
 ۳. تفاوت میان "مدیر عالی دانش" با "مدیر عالی اطلاعات" چیست؟ (آیا یک نفر می‌تواند هر دو نقش را ایفا کند؟).
 ۴. آیا سابقه یا شخصیت مدیر عالی دانش، نوعی ترسیم شده است؟ (اگر کسی به عنوان مدیر عالی اجرایی بخواهد فردی را به عنوان مدیر عالی دانش انتخاب کند چگونه باید عمل کند؟).
 ۵. مدیر عالی دانش به چه منابع و حمایتی نیاز دارد؟ (آیا مدیر عالی اجرایی باید به او چک سفید بدهد؟).
 ۶. نخستین درسهایی که از تجربه می‌توان گرفت کدامند؟ (آیا عوامل حیاتی موفقیت برای مدیر

عالی دانش در حال شکل گرفتن است؟).

۷. آیا نقش مدیر عالی دانش احتمالاً مستمر خواهد بود؟ (آیا نقشی موقتی یا سرگرمی کوتاه مدتی است؟).

۸. آیا مدیریت دانش به یک مدیر عالی دانش نیاز دارد؟ (آیا انتخاب مدیر عالی دانش نقطه شروع نابجایی برای مدیریت دانش است؟).

مدیران عالی دانش که مورد مطالعه قرار گرفتند از پنج کشور و از هفت بخش مالی، کالاهای مصرفی صنعت، فناوری، مشاوره، حقوق و سایر خدمات بودند (ارل و اسکات، ۱۹۹۹، ص ۲۹-۳۸).



منابع

- 1- Crossan, M., H., Lane and R. White, "Organizational Learning: Toward Theory". *Working Paper*, London, Ontario: Richard Ivey School of Business, University Ontario, 1997.
- 2- Drucker, Peter, *The Post-Capitalist Society*, Oxford: Butterworth - Heineman, 1995.
- 3- Earl, M. and I. Scott, "What on Earth is a CKO? London: London Business School and IBM Inc., *research report*, 1998.
- 4- Earl, Michael, J. and Ian A. Scott. "What is a chief knowledge Officer?" *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 2, Winter 1999, PP/29-38.
- 5- Edvinson L. and M.S. Malone, *Intellectual Capital*, N.Y.: Harper collins, 1997.
- 6- Laudon, Kenneth C., and Jane P. Laudon, *Management Information System: Managing the Digital Firm*, Seventh Edition, New Jersey: Prentice - Hall, 2002.
- 7- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, New York: Prentice Hall, 1998.
- 8- Nonaka, I., "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, Vol. 64, November-December 1991, PP.96-104.
- 9- Nonaka, I. and H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, N.y.: Oxford University press, 1995.
- 10- Polani, M. *Tacit Dimensions*, NewYork: Anchor press, 1966.