



**Volumul VI, Numărul 10 / 2004**

**ISSN 1454-9980**

---

**Knowledge management – miză strategică a organizației**

**(pag. 13-18)**

**Teodora ROMAN**

---

**Volume VI, Issue 1 (10) / 2004**

Cross-cultural  
Management  
Journal

# KNOWLEDGE MANAGEMENTUL MIZĂ STRATEGICĂ A ORGANIZAȚIEI

---

*Teodora ROMAN*

Investițiile imateriale au început să fie foarte importante la nivelul firmelor, dar, de cele mai multe ori, efectele sunt decepționante. Toate aceste eforturi dispersate trebuie adunate sub o strategie de management al cunoștințelor. Această strategie presupune administrarea cunoștințelor pe tot ciclul lor de viață: creare, dezvoltare, capitalizare, difuzare și care au în centrul dispozitivului omul.

Organizațiile sunt adevărate cutii negre în care intră și din care ies cele mai diverse informații. Cunoștințele pot fi văzute ca materii prime exogene create pe baza unor elemente exterioare. Funcția primară a oricărei organizații nu este aceea de procesare a informației ci de creare a cunoștințelor. De fapt unul din obiectivele organizațiilor este acela de a crea, păstra și proteja cunoștințele. În toate organizațiile oamenii consumă o mare parte a timpului lor căutând a anticipa care sunt consecințele deciziilor pe care le vor lua, utilizând în acest scop toate cunoștințele tacite și explicite de care dispun. Timpul în care se pot realiza interpretări obiective ale semnalelor exterioare este însă limitat. Organizațiile sunt ansambluri vaste, fragmentate și multidimensionale, iar informația care parvine din mediul exterior trebuie capturată, clasificată, filtrată și procesată cu ajutorul unui sistem care, în final, să ducă la luarea unei decizii. Controlul asupra dinamicii cunoștințelor influențează competitivitatea întreprinderilor.

În ceea ce privește managementul cunoștințelor literatura de specialitate are două orientări majore: unii fac distincție între cunoștințele individuale și cele colective, întrebându-se dacă ansamblul cunoștințelor colective este suma cunoștințelor individuale,

adică dacă fenomenul de cunoaștere la nivel individual poate îmbunătăți strategia la nivel organizațional. Alții consideră că sistemul cognitiv este în memoria organizației. Indivizii vin și pleacă, dar organizația își păstrează cunoștințele, comportamentele, normele și valorile, adică există o cartă cognitivă dincolo de mobilitatea indivizilor.

De-a lungul timpului două curente opuse, raționalismul și empirismul, au căutat calea spre o reconciliere într-o singură dialectică.

Raționalismul consideră cunoașterea ca un proces pur intelectual, și nu rezultanta unei experiențe senzoriale, și prin urmare este dedusă printr-un proces rațional. Empirismul consideră că singura sursă a cunoașterii este experiența senzorială. Orice lucru care există în lume este rezultatul percepției conștiente sau iluzorii.

Problema definirii unor concepte este uneori necesară, alteori utilă, dar destul de riscantă atunci când este vorba de concepte complexe precum date, cunoștințe, competențe sau inteligență.

## **Datele**

Acestea sunt elemente obiective. Ele rezultă dintr-o observare cu ajutorul unui instrument natural sau construit de om. Datele pot fi calitative sau cantitative.

## **Cunoștințele**

Cunoștințele implică în mod obligatoriu omul „purtător” și aceasta din cel puțin trei motive:

- mai întâi, cunoștințele trebuie integrate într-un sistem personal de reprezentări. Pentru aceasta informațiile primite sunt trecute printr-un filtru socio-profesional propriu individului receptor. Pentru ca o informație să devină cunoștință ea trebuie să aibă un subiect care să îi dea un sens, adică să fie relațională și contextualizată.
- contrar informației, cunoștințele nu înseamnă numai ceva care poate fi stocat. Ele pot fi activate în funcție de finalitate, de intenție sau de proiectele de îndeplinit.
- cunoașterea este un proces uman de transformare a unei credințe personale în adevăr (realitate).

## Competența

Literatura de specialitate definește competența ca un ansamblu de cunoștințe, de capacități de acțiune și de comportamente structurate în funcție de un scop și de o anumită situație dată. O altă definiție mai apropiată de practică ar fi aplicarea efectivă a cunoștințelor într-un anumit context (rezolvarea unei probleme, luarea unei decizii). Noțiunea de competență se găsește la frontiera a trei domenii: socialul, experiența profesională și educația. *R. Wittorski* [6] arată că prin competență înțelegem un cuplu știință-acțiune recunoscut, deoarece nu suntem noi înșine în măsură să ne declarăm competenți. Aceasta depinde de o apreciere socială.

## Inteligența

Inteligența este „un metiș care are amestecat în el sânge foarte divers”[3]. Dintre calități enumerăm:

- aptitudinea de a ierarhiza, de a disocia principalul de secundar, de a elimina inutilul;
- aptitudinea de a utiliza mijloacele pentru a realiza o anumită finalitate;
- aptitudinea de a inova, de a deturna o idee de la sistemul de referință pentru a-i da o nouă finalitate;

- aptitudinea de a reconsidera poziția, de a accepta contradicția, de a modifica strategia în funcție de situații neașteptate, de a situa ceva „nou” în raport cu ceva „cunoscut”;
- capacitatea de a elabora scenarii;
- utilizarea rațională a resurselor disponibile: percepție/informație, memorie/experiență, imaginație/intuiție.

Inteligența este virtutea de a nu te lăsa păcălit de obișnuit, de locuri comune și idei preconcepute. Ea presupune a-ți domina teama și a nu te încrede în aparențe, este o luptă permanentă împotriva iluziei.

## Cunoștințele în organizație

O organizație nu poate crea ea însăși cunoștințe, fără indivizi, deci putem spune că noile cunoștințe rezultă din faptele indivizilor. Organizația creează cadrul necesar și contextul specific. Problema definirii conceptului de cunoștință organizațională este destul de dificilă atunci când este vorba de mai mulți indivizi:

- Cunoștința organizațională este reuniunea cunoștințelor individuale sau intersecția lor?
- Există și cunoștințe independente de indivizii care le-au creat?
- Care este interacțiunea dintre ceea ce știu doi indivizi, un grup sau o întreprindere?
- Care este tipul de organizare care ar putea facilita aceste interacțiuni?

Abordarea acestor concepte poate fi făcută prin prisma a două dimensiuni. O primă dimensiune ontologică: cum se naște o idee, cum se dezvoltă, se transformă, se schimbă, se conservă sau moare? O a doua dimensiune epistemologică: care este natura cunoștințelor, dacă există mai multe tipuri de cunoștințe și cum trecem de la un tip de cunoștințe la altul?

Un prim pas în definirea cunoștințelor colective îl reprezintă analiza reprezentărilor, adică analiza activității cognitive în amonte.

Transformarea realității în reprezentări mentale este legată de autobiografia individului și trece prin diferite filtre perceptuale legate de:

- trecutul individului, interpretarea lumii în general;
- situația socio-profesională;
- viitor, proiecte avute în vedere.

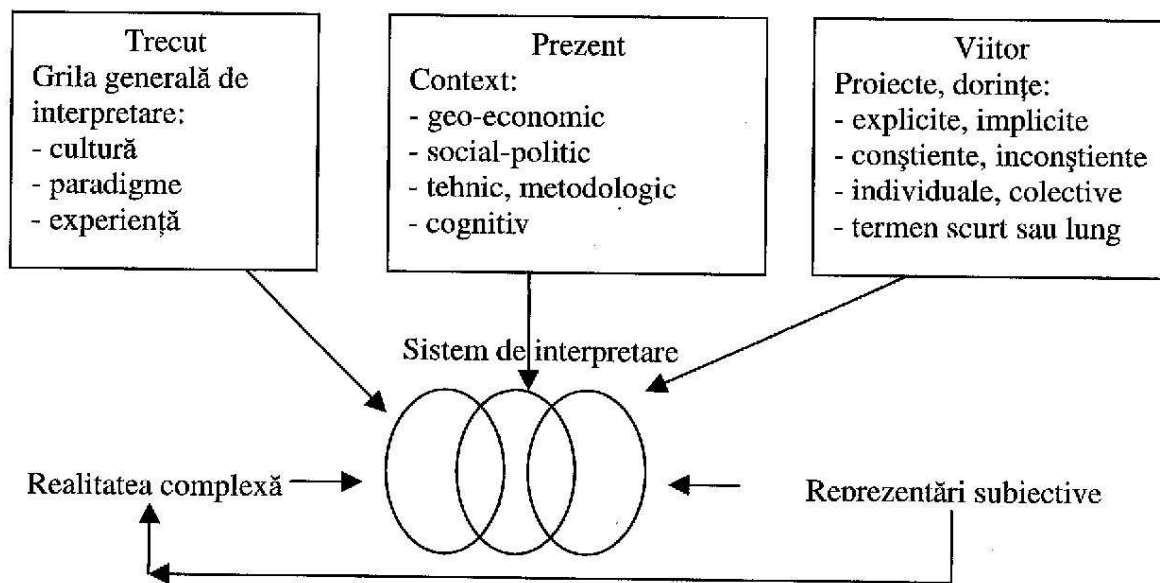


Fig.nr.1. Componentele procesului de reprezentare (sursa: [5])

Percepția unui fapt nou sau a unei imagini noi depinde de modul în care acestea se integrează în modelul general al individului. Individul își va însuși cunoștințele prin creare și integrare activă, având în vedere propria sa experiență.

Omul se află într-o permanentă stare de veghe și nu detectează decât semnalele care indică o ruptură, o disfuncționalitate și în acest caz adoptă o serie de strategii cognitive:

- încapsularea, adică căutarea unui mediu propice care poate îngloba problema;
- analiza problemei în detaliu;
- transformarea mentală a problemei în ipoteză care va îmbogăți cunoștințele tacite ale individului.

Diferența între o acțiune programată și o acțiune bazată pe o strategie cognitivă rezultă din modul de funcționare al întreprinderii. Programul este constituit din secvențe prestabilite de acțiuni sau sarcini legate unele de altele în mod precis și se vor declanșa la un anumit semnal.

Strategia se constituie în cursul acțiunii și se modifică în funcție de evenimente și de informații. Strategia este predeterminată în ceea ce privește finalitatea și nu operațiile. Strategia va rezulta din crearea condițiilor favorabile activității senzoriale (faza de atenție), extragerea informației (faza de percepție) și reprezentarea situației.

Strategia întreprinderii se va baza pe o veritabilă capacitate cognitivă dezvoltând atât

funcții de veghe internă cât și externă. Inteligența strategică înseamnă aptitudinea de a înfrunta hazardul, de a dialoga cu noul, de a lua în considerare instabilul, informalul și complexul pentru a le transforma în avantaje.

Un rol important în cadrul cunoașterii organizaționale îl are memoria. Psihologii prezintă memoria ca o enciclopedie indexată și disting memoria declarativă de cea procedurală:

- memoria declarativă regroupează informații și cunoștințe explicite, adică pot fi declarate prin intermediul faptelor, al propozițiilor, evenimentelor, situațiilor;
- memoria procedurală, adică tot ceea ce facem, dar nu suntem în măsură să explicăm. Activarea acestui tip de memorie este facilă deoarece solicită simțurile (auditiv, vizual, olfactiv) mai mult decât raționamentul.

Capitalizarea cunoștințelor presupune trecerea de la o memorie a muncii la una organizațională, adică acea memorie care presupune capitalizarea unor cunoștințe accesibile independent de indivizii care le-au creat. Acesta este un patrimoniu al întreprinderii care supraviețuiește dincolo de indivizi. Fără acest efort de capitalizare, cunoștințele colective nu există: ele rămân virtuale și se reduc la o sumă de experiențe izolate. Memoria unei organizații depinde de indivizi, dar nu în totalitate. Experiențele succesive pot fi stocate în reguli, proceduri și structuri care alcătuiesc memoria organizațională și care se vor perpetua.

Unele suporturi sunt adaptate stocării de cunoștințe explicite, codificate și formalizate, iar altele sunt propice pentru cunoștințe tacite, informale. Experiența individuală fiind tacită și subiectivă, credem că dificultatea principală în a crea o memorie colectivă este aceea a alegerii criteriilor descriptive care vor trebui înțelese de toată lumea indiferent de loc și timp, pentru a nu sărăci sau generaliza conținutul. O simplă acumulare de informații nu are valoare în sine.

Este important să învățăm *cum* se face transferul de cunoștințe în cadrul unui proces. Acest tip de învățare are o puternică dominantă comportamentală, accentul fiind pus pe interiorizarea rapidă a componentelor și practicilor și integrarea lor în rutina organizației. Enunțând procedurile, sarcinile și rolul fiecăruia, managementul prin procese este un excelent mijloc de învățare colectivă.

De asemenea trebuie să învățăm *pentru ce* sau care este câștigul organizației ca urmare a acestui proces care combină rigoarea intelectuală cu o dinamică a comportamentului și care are la bază dialogul, reflexia personală asupra teoriilor care ghidează comportamentele de rutină, practicile individuale și colective.

În cadrul cunoștințelor trebuie să facem distincție între elementele cognitive și cele practice [4].

Elementele cognitive ale cunoștințelor tacite, numite modele mentale [2] sunt produse de către indivizi în cursul acțiunilor lor prin agregarea unor concepte sau prin analogie (scheme, paradigme, perspective, puncte de vedere) care ajută la interpretarea și înțelegerea mediului. Acestea permit individului construirea unor imagini ale realității în termeni de „ce este” și „ce ar trebui să fie”. Cunoștințele create ca urmare a unor acțiuni sau experiențe sunt cunoștințe tacite, fizice și subiective. Cunoștințele create pe bază de raționament tind

a fi explicite, analitice și obiective. Cunoștințele tacite sunt create „aici și acum” într-un context specific, fiind descrise ca „analogice” [1], în timp ce cunoștințele explicite au legătură cu evenimentele trecute situate la un moment dat într-un anumit loc, sunt create secvențial printr-un proces calificat ca fiind „digital” [1].

În lucrările sale *Nonaka* [4] distinge patru tipuri de cunoștințe: tacite individuale, explicite individuale, explicite colective și tacite colective și arată că dezvoltarea organizației presupune transmiterea cunoștințelor între indivizi. Această dinamică a transformării cunoaște mai multe etape:

- de la tacit către tacit: socializare
- de la tacit către explicit: formalizare
- de la explicit către tacit: interiorizare
- de la explicit către explicit: combinare

**Socializarea** presupune interacțiunea indivizilor în sânul unui grup, adică un proces de integrare culturală. Învățarea se face prin observare, conștientă sau nu, prin imitare, prin împărtășirea experienței, fără a recurge la limbaj sau codificări.

**Formalizarea** presupune explicarea prin discurs sau în scris a practicilor și credințelor. Dificultatea constă în adoptarea unui limbaj comun.

**Interiorizarea** reprezintă înrădăcinarea cunoștințelor explicite în secvențe care pot atinge stadiul de reflex sau de automatism.

**Combinarea** prin intermediul unui limbaj comun autorizează comunicarea cunoștințelor explicite.

Cunoștințele sunt cele care exprimă comportamentul organizației, văzută nu numai ca instrument de tratare a cunoștințelor ci și de creare a cunoștințelor.

Figura următoare descrie circuitul cunoștințelor noi create în cadrul organizației.

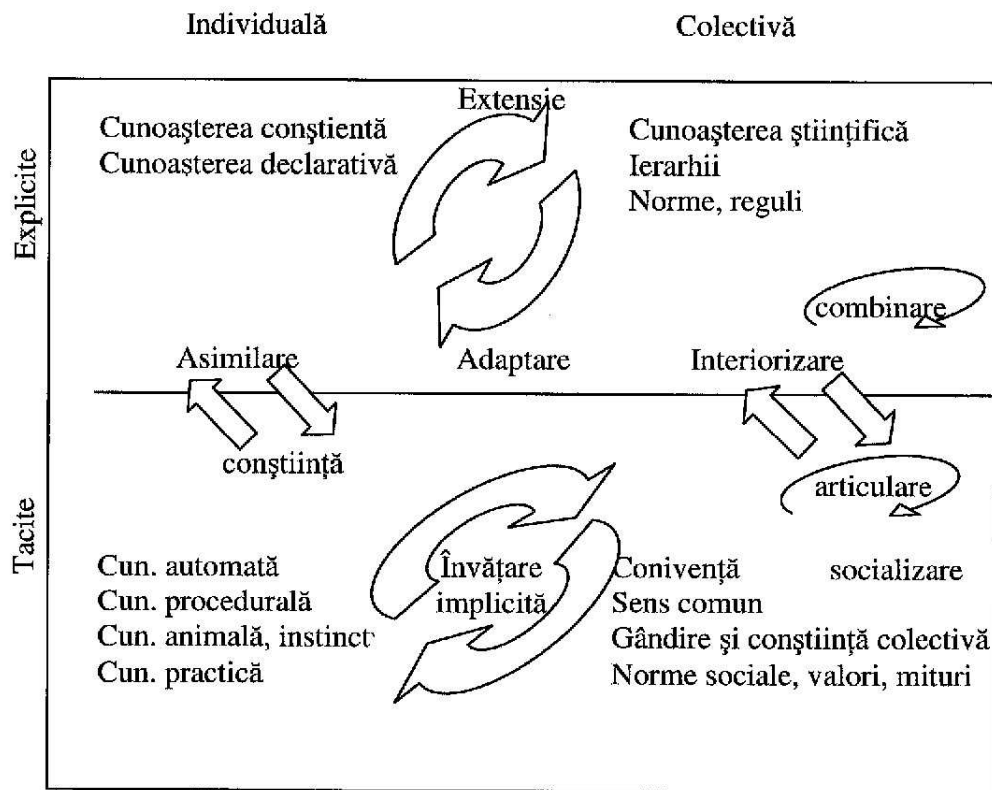


Fig.nr.2 Matricea stărilor cunoașterii și formele de tranziție (sursa: [5])

## Individul, grupul și întreprinderea

Crearea de cunoștințe colective la nivelul unui grup într-o organizație se va face printr-o serie de interacțiuni între tacit și explicit, explicit și tacit. Aceste interacțiuni se bazează pe contactele fizice dintre indivizi: identificare, încredere, deliberare, jocuri de întrebări și răspunsuri, proiecte comune, responsabilități împărțite, dar și pe metode de tip videoconferințe, intranet, groupware.

Schimbul de cunoștințe între indivizi se bazează pe un limbaj comun și pe încredere. Cu totul alta este cunoașterea la nivelul firmei atunci când indivizii sunt dispersați geografic și nu se cunosc între ei. Trebuie făcută distincția între nivelurile la care se face comunicarea: grup (team level) sau firmă (corporate level).

La nivelul întreprinderii (corporate level) sistemul de schimb este extins dincolo de perimetrul în care indivizii se cunosc și se întâlnesc.

Având în vedere dinamica Knowledge Management-ului la nivelul firmei putem obține prin extrapolare Corporate Knowledge.

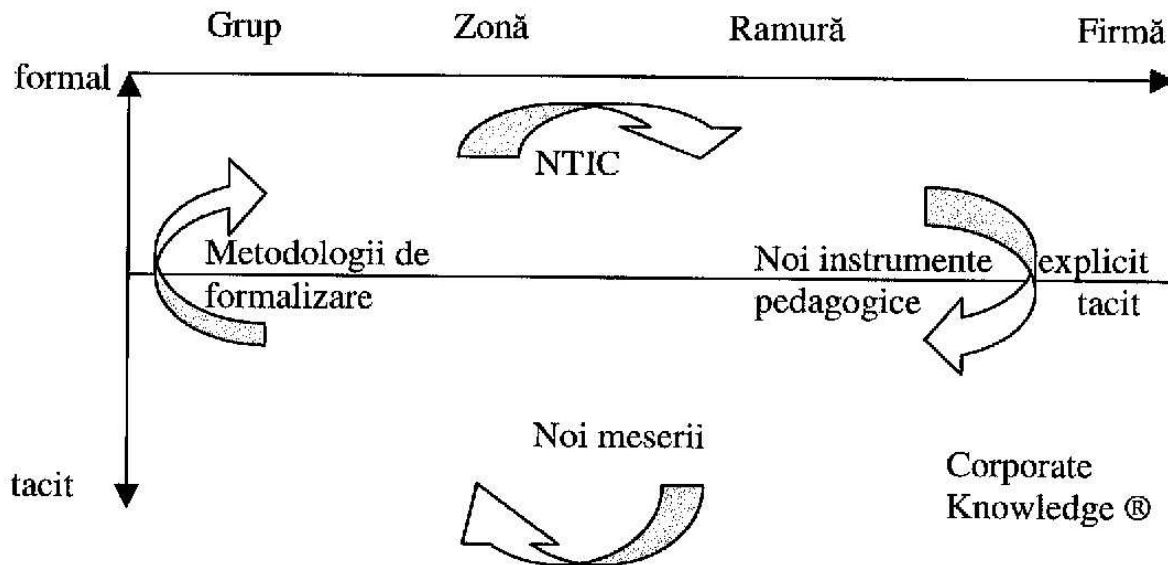


Fig.nr.3. Corporate Knowledge

(® Marca Corporate Knowledge este marcă înregistrată a societății CorEdge)

Acest model încorporează o serie de instrumente care favorizează transferul între diferite niveluri ale cunoașterii:

- NTIC (Noi tehnologii de informare și comunicare) care facilitează comunicarea, cooperarea și coordonarea între indivizi și prin urmare joacă un rol important în difuzarea cunoștințelor;
- Noi dispozitive pedagogice centrate pe individ și cât mai aproape de locul desfășurării evenimentelor;
- Noi meserii. Într-un sistem al managementului cunoștințelor la nivelul firmei, transferul informației tacite de la individ la individ, pe baza unei relații cerere ofertă nu se poate baza pe tehnologie ci presupune crearea de noi meserii ca de

exemplu knowledge manager, webmaster etc.

Procesul de trecere între diferite stări și diferite niveluri ale cunoașterii este un proces în spirală, care este totodată și un model generator de cunoaștere. Prin Corporate Knowledge putem reproduce această spirală la un alt nivel, acela al unei organizații multiculturale, multiproduse, dispersată geografic.

Esența Knowledge Management-ului nu constă în acumularea de tone de informații, deoarece individul suferă deja de o supradoză informațională. Cunoașterea nu se poate realiza decât prin indivizi și pentru indivizi, iar Knowledge Management-ul trebuie să răspundă unor întrebări care nu au fost puse încă.

## Bibliografie

1. Bateson G. – „Steps to an Ecology of Mind”, Paladin, Londra 1973
2. Johnson-Laid L. W. – „Mental Models”, Cambridge University Press, 1983
3. Morin E. – „La Méthode, la connaissance de la connaissance”, Le seuil, 1986
4. Nonaka I, Takeuchi H. – „The Knowledge-Creating Company”, Oxford University Press, New York, 1995
5. Prax J. Y. – „Le guide du knowledge management”, Dunod, 2000
6. Wittorski R. – „De la fabrication des compétences”, Education permanente, nr. 135/1998, p. 57-69