



Volumul VI, Numărul 11 / 2004

ISSN 1454-9980

Managementul cunoștințelor și sistemul educațional

(pag. 18-23)

Teodora ROMAN

Volume VI, Issue 2 (11) / 2004

**Cross-cultural
Management
Journal**

MANAGEMENTUL CUNOȘTIINȚELOR ȘI SISTEMUL EDUCAȚIONAL

Teodora ROMAN

Résumé

Tout au long de cet ouvrage nous voulons montrer que une démarche de management de la connaissance n'est pas une démarche marginale, mais elle doit impliquer progressivement toutes les fonctions clés de l'entreprise. L'un des éléments forts du management de la connaissance est bien évidemment la formation permanente et professionnelle, c'est-à-dire le processus et les dispositifs permettant aux acteurs de l'entreprise l'accès et l'acquisition des savoirs nouveaux et la construction des compétences nécessaires à l'évolution de leurs emplois et métiers.

Economia politică clasică ne-a învățat că pentru a ne satisface nevoile vitale este suficient să exploatăm și să transformăm resursele de care dispunem. În situația unei creșteri demografice exponențiale, dacă dorim o ameliorare a vieții noastre personale și profesionale, nu este suficientă transformarea resurselor, ci o mai bună utilizare a lor. O constatare similară o putem aplica la nivelul întreprinderii, unde sursele de creștere nu se află numai în capitalul financiar și în cel uman, ci și în capacitatea creatoare, puterea de anticipare a evoluțiilor pe piață. Cunoștințele devin astfel motorul dezvoltării, dar trebuie ținut cont de faptul că ele nu pot fi vândute și cumpărate ca o marfă oarecare și că nu respectă principiile tradiționale ale economiei din cel puțin două motive:

- principiul non rivalității. Utilizarea unei cunoștințe de către o persoană nu le privează pe alte persoane de folosirea acelorași cunoștințe;
- principiul non exclusivității. Din momentul în care o informație sau o descoperire științifică este făcută publică, ea aparține tuturor și, în consecință, poate fi utilizată de toți.

Foarte dificilă este determinarea valorii unei cunoștințe. În mod cert, valoarea acestora este determinată de o lege a cererii și a ofertei, dar aceste legi nu sunt nici cunoscute, nici ușor de reprodus.

Adevăratul sens al conceptului de capitalizare a cunoștințelor a fost explicat de Thomas Jefferson astfel: „cel care învață ceva de la mine își îmbogățește cunoștințele fără a le reduce pe ale mele, la fel cum cel care își aprinde lumânarea de la mine, luminează fără a mă lăsa pe mine în întuneric.”

Avantajul competitiv al unui sector productiv sau al unei țări nu poate fi analizat în manieră statică, având în vedere numai factori tangibili precum resursele materiale. Avantajul concurențial rezultă din capacitatea întreprinderii de a utiliza factori intangibili, ca de exemplu cunoștințele. Aceasta presupune o gândire în termeni de fluxuri și nu în termeni de costuri.

În anii 90 se estima că la orizontul anilor 2000, 70% din locurile de muncă din Europa și 80% din cele din SUA vor face apel la competențe intelectuale mai degrabă decât la cele manuale. Pentru dezvoltarea acestor competențe sunt necesare acțiuni la următoarele niveluri:

- crearea de cunoștințe noi sau însușirea celor existente (funcția de cercetare-dezvoltare);
- dezvoltarea resurselor umane, a capacității lor de asimilare și utilizare a cunoștințelor (funcția de personal);
- capitalizarea acestor cunoștințe (organizarea întreprinderii, asigurarea calității);

- dezvoltarea noilor tehnologii cu scopul de a favoriza fluxurile informaționale (sistemul informațional și de comunicații).

Aceste direcții de acțiune ne arată că un demers în managementul cunoștințelor nu este un demers marginal, ci unul care va implica progresiv toate subsistemele întreprinderii (strategia, marketingul și vânzările, formarea personalului).

David Smith, knowledge manager la Unilever a prezentat o listă de nouă simptome care atrag atenția asupra necesității unui demers knowledge management în întreprindere:

- erori repetate: s-a constatat că 80% din angajați reproduc în mod curent erori costisitoare și deja cunoscute;
- sarcini redundante: consecință a sindromului NIH (not invented here), asociată cu o slabă comunicare și cu o cultură săracă a întreprinderii;
- relații dificile cu clienții: încă o consecință a unei slabe comunicări. Cel mai adesea vânzarea unui produs este percepută ca o finalizare a relației cu clientul și nu ca un început al acesteia;
- pierderea ideilor valoroase: în cazul în care cunoștințele sunt percepute ca un element al puterii în întreprindere, ideile valoroase sau schimbul de idei vor declanșa reacții negative mai degrabă decât proactive;
- competitivitatea bazată pe preț: scăderea prețurilor duce la scăderea marjelor de profit. Valoarea adăugată imaterială face posibilă diferențierea produselor și serviciilor și creșterea prețurilor;
- incapacitatea de a rămâne în plutonul frunții: managementul cunoștințelor (inovație, capitalizare, competențe colective) determină avantaje concurențiale, o mai mare flexibilitate, o mai mare putere de anticipare a evoluției pieței;
- dependența de indivizi cheie: un recent studiu arată că 97% din companii cred că principalii lor clienți, produsele lider și procesele critice sunt controlate de câțiva indivizi cheie;
- lansarea lentă a noilor produse: incapacitatea de a lansa produse noi în timp util este adesea rezultatul unor probleme de comunicare de-a lungul procesului de producție;
- o ofertă de servicii subevaluată: a nu vinde sau a vinde slab servicii traduce o

subevaluare a capitalului de cunoștințe al întreprinderii.

În fața exploziei noilor tehnologii, a considerării factorilor imateriali, managerii au tot dreptul să își pună o serie de întrebări legate de evoluția viitoare a întreprinderilor lor:

- cum pot fi cuantificate creșterile de productivitate ca urmare a aplicării unui demers knowledge management?
- în ce domenii poate fi aplicat: reducerea costurilor, ameliorarea performanței, optimizarea calității produselor și serviciilor, reactivitatea rapidă la evoluțiile pieței?
- cum pot fi gestionate toate acestea?

Aceste probleme legate de analiza valorii materiale sunt destul de dificile, deoarece, după cum am precizat, cunoștințele nu respectă regulile clasice ale economiei.

Unul din elementele forte în managementul cunoștințelor este, fără îndoială, formarea permanentă și profesională, adică activitățile care să permită angajaților accesul și însușirea de noi cunoștințe și competențe necesare evoluției profesionale.

Instituțiile școlare au neglijat evaluarea competențelor și au pus accent pe evaluarea cunoștințelor acumulate, ceea ce a determinat apariția mai multor tipuri de comportamente:

- unii își gestionează cariera bazându-se numai pe rezultatul concursurilor, adică pe capacitatea de a răspunde la întrebări teoretice, îndepărtate de realitate;
- unii acumulează în planul formării, considerând că „a mai face un curs nu e nimic rău”, sau că formarea este o obligație a individului;
- alții consideră formarea o recompensă rezervată indivizilor cu potențial forte sau care nu sunt motivați.

Relația Formare - Competențe - Performanțe este ideală dacă sunt îndeplinite și o serie de alte condiții, care presupun uneori rupturi față de unele idei anterioare. Aceste rupturi sunt legate de următoarele întrebări:

Este cursul suportul privilegiat al formării profesionale?

Relația verticală pe care modelul expozitiv al cursului o presupune între profesorul care „dă” și ascultătorul care „primește” nu poate genera decât atitudini care oscilează între

pasivitate, consumerism, refuz sau rezistență. Această postură de pasivitate este în totală opoziție cu atitudinea care îi va fi cerută în întreprindere. Acestui model clasic de formare i-ar putea fi adăugate o serie de elemente cu caracter permanent care să aibă în vedere trei obiective:

- însușirea unor cunoștințe generice, pertinente și la timpul potrivit;
- dezvoltarea capacităților de autoformare pentru actualizarea permanentă a cunoștințelor;
- capacitatea de a utiliza efectiv cunoștințele însușite, pentru a analiza și a rezolva problemele, pentru a lua decizii.

Întreprinderile trebuie să ofere salariaților ocazia de a învăța din acțiunile întreprinse, de a învăța inovând și de a se autoevalua.

Este competența individuală un prim element al performanței colective?

Un studiu nord-american arată că factorul competență individuală nu se află decât în poziția a șasea în ceea ce privește performanța globală a întreprinderii:

- specificații clare (produse, standarde)
- suport organizațional (resurse, priorități)
- consecințe personale (recunoștința)
- feedbackul sistemului (rezultatul unei acțiuni)
- felul de a fi al individului (fizic, mental, emoțional)
- competența și cunoștințele individului.

Aceste constatări pot fi rezumate astfel: dacă opunem o persoană competentă unui sistem deficient, sistemul va fi cel care va câștiga. Formarea profesională este cu siguranță necesară, dar ea trebuie să se înscrie într-un demers strategic global, care să includă modul de organizare și de evaluare.

Parcursul profesional al individului ține de individ sau de angajator?

Orice individ este artizanul propriei dezvoltări profesionale. El trebuie să fie capabil să își definească propriile nevoi de formare, apoi să găsească metodele adecvate de dobândire a cunoștințelor. El își construiește competențele combinând diferite resurse de care dispune: resursele personale (cunoștințe, calități, experiență) și cele ale mediului (documente,

baze de date). Întreprinderea trebuie să încurajeze și să aprecieze această atitudine prin finanțarea unor misiuni care să dezvolte o serie de competențe. Deși această schimbare este necesară pentru fluidizarea pieței muncii există o rezistență legată de:

- o oarecare reticență mărturisită sau implicită a întreprinderii de a nu oferi individului prea multe șanse de dezvoltare, deoarece el poate oricând alege să lucreze pentru concurență;
- punerea la punct a unui mecanism de evaluare obiectivă și care să permită transferabilitatea competențelor.

Greșeala este o sursă de învățare?

Problema erorii, a greșelii își are originile în religia iudeo-creștină și este întărită de sistemul școlar. Greșeala este manifestarea răului și ea trebuie sancționată, pedepsită, pentru a nu fi reprodusă. În marea majoritate a organizațiilor ignoranța este percepută ca un semn de slăbiciune sau inferioritate, iar eroarea sau greșeala ca o manifestare a incompetenței.

Totuși greșeala rămâne cea mai facilă metodă de învățare. Copilul învață printr-un proces repetitiv de tip încercare – greșeală – consecințe.

Preluarea acestui proces elementar la nivelul organizației presupune:

- încercarea: este necesar ca organizația să încurajeze inițiativa, pentru a dezvolta autonomia și creativitatea;
- eroarea: trebuie comunicate consecințele pentru a împiedica reproducerea ei;
- consecința: este punctul cel mai important în măsura în care furnizează individului un feed back asupra acțiunii sale, ceea ce îi va permite să evalueze impactul acțiunii sale asupra mediului.

Dezvoltarea competențelor

În literatura de specialitate competența este definită ca „un ansamblu de cunoștințe, capacități de acțiuni și comportamente structurate în funcție de scop și de o anumită situație dată”. R. Wittorski propune o teorie a competenței bazată pe combinarea a cinci componente.

1. Componenta cognitivă compusă din reprezentări și teorii implicite (paradigme).
 2. Componenta afectivă care regrupează trei elemente: imaginea de sine, angajarea (motivația), investiția afectivă în acțiunile întreprinse.
 3. Componenta socială are în vedere recunoașterea de către mediul apropiat a practicilor individului sau grupului.
 4. Componenta culturală: ea reprezintă influența culturii sociale asupra competențelor.
 5. Componenta praxeologică care are în vedere partea observabilă (evaluabilă) a competențelor.
- Rolul noilor sisteme educaționale nu este acela de a înlocui „profesorul de la catedră” cu „profesorul din cutie”, ci acela de a oferi modalități noi de învățare.

Învățarea prin ascultare

Sistem clasic		Sistem nou	
	Curs	Video, TV	Video conferință
Pentru	Succesul depinde de orator Interacțiune cu sala Participanții învață să se cunoască	Ușor difuzabil O secvență scurtă poate fi repetată la infinit Interpretarea facilă a gesturilor	Limitează deplasările păstrând o oarecare interactivitate
Contra	Prezență fizică obligatorie Număr limitat de cursanți	Pierderea contactului și interactivității între profesor și cursant Posibilitatea unor programe educative de înalt nivel, dar care necesită bugete enorme	Contact fizic limitat Posibilități de improvizare reduse Costuri (materiale și de exploatare) ridicate
Recomandări	Cursanții trebuie să pună întrebări și să schimbe informații între ei	Trebuie ținut cont de puterea imaginii și de faptul că dacă un text poate fi analizat de un cursant, pentru imagine este mai greu	Secvențe de 45 minute, 20 de auditori și un mediator ar fi câteva condiții necesare Optimizarea are la bază o bună pregătire preliminară (utilizarea unui animator, adresarea de întrebări din partea cursanților)

Învățarea prin cercetare

Sistem clasic		Sistem nou	
	Bibliografie	Internet, GED	CD Rom
Pentru	Bogăția de informații dintr-o carte Ușor transportabilă	Cercetare aproape nelimitată Documente la zi Acces la documente care conțin texte, imagini, sunete Reutilizabilitatea documentelor electronice	Acces la documente care conțin texte, imagini, sunete
Contra	Necesită accesul la o infrastructură (bibliotecă) Documente uneori învechite Cercetare limitată la sistemele de clasificare a bibliotecilor și la indexuri bibliografice	Necesită conexiune Internet Existența unor texte integrale este limitată	Trebuie să știi să lucrezi singur Necesită materiale Calitatea materialelor este adesea inegală
Recomandări		A privilegia interactivitatea Mai degrabă un document imperfect în 24 de ore decât unul perfect în 4 luni	A privilegia interactivitatea A pune cursantul în situația de a acționa singur

Învățarea practică

Sistem clasic		Sistem nou	
	Lucrări practice în laborator	Autoformare	Autoevaluare
Pentru	Foarte eficient Legat de realitate	Difuzare masivă și exploatare gratuită Dreptul la erori	Eroarea este văzută ca metodă de învățare prin care cursanții simt cum progresează
Contra	Necesită accesul la o infrastructură costisitoare (în chirurgie, în aviație) Număr de participanți limitat la 15	Investiții inițiale costisitoare	Dificultăți în elaborarea unui sistem pertinent de evaluare
Recomandări		Uneori învățarea unei metode nu predomină asupra învățării materiei	Autoevaluarea trebuie să fie discretă și personală După ce cursantul a atins un anumit nivel el poate prezenta rezultatele

Învățarea prin schimb

Sistem clasic		Sistem nou	
	Reuniuni, dezbateri	Forum	Tutorat
Pentru	Excelent pentru deliberări Permite identificarea reciprocă a participanților și construirea unor relații de încredere	Schimburi între perechi regrupate pe comunități de interese Acces facil, puțin formal Ideal ca suport pentru un grup de lucru deja format Permite capitalizarea cunoștințelor la nivelul grupului	Permite o urmare personalizată, asincronă și distantă Necesită un mediator care optimizează funcționarea forumului
Contra	Limitat la grupuri de 10 persoane Impune deplasarea și stabilirea unor întâlniri Improvisațiile și informalul pot distruge calitatea	Mai puțin util decât conversația Presupune o complicitate deja stabilită între participanți	Cursanții pot fi ușor „desprinși” deoarece sunt izolați
Recomandări	Utilizarea unor elemente de management al reuniunilor	Crearea unei relații de încredere între cursanți (reciprocitatea schimbului, limbaj comun, colegialitate) Forumul poate ameliora calitatea unor reuniuni	O bună structurare a programului Tutorul devine antrenor Necesită reguli de etică și asumarea unor responsabilități

Contrar impresiei pe care această analiză detaliată o poate lăsa, parcursul educațional reușit va trebui să combine toate aceste moduri. O învățare completă trebuie să alterneze ascultarea cu practica, cu cercetarea și schimbul.

Cele mai bune practici pun omul în centrul unui dispozitiv în care acesta este totodată și consumator și producător, devenind astfel pionul principal al construirii unui sistem de knowledge management la nivelul organizației.

Cunoștințele, managementul cunoștințelor și omul, ca produs al sistemului educațional, nu pot fi analizate separat. Implementarea unui sistem de management al cunoștințelor în organizație trebuie să țină seama de o serie de erori frecvente:

- a nu pune accentul pe stocul de cunoștințe în detrimentul fluxului. Uneori se poate crede ca rolul managementului cunoștințelor este acela de a realiza un inventar al cunoștințelor și a le codifica. Rolul său este acela de diseminare a cunoștințelor pentru a permite apariția noilor idei, reducerea timpului de dezvoltare a noilor produse și luarea celor mai bune decizii. Cunoștințele sunt create și dezvoltate de om, deci rolul sistemului de management al cunoștințelor este acela de a conecta cunoștințele cu oamenii care știu să le utilizeze;
- a considera cunoștințele ca elemente care pot fi gestionate independent de creierul

- uman. Tehnica este cea care permite reperarea informației și accesarea ei;
- a nu acorda suficientă atenție cunoștințelor tacite. Managerii trebuie să înțeleagă că între cunoștințele explicite și cele tacite există o relație de completare, iar ideile, credințele și percepțiile au adesea tot atâta valoare ca și faptele verificate. Percepția unui agent comercial vizavi de preferințele clienților săi are mai multă valoare decât un studiu de piață al unui mare cabinet;
- a crea o diferență între creatorii de cunoștințe și oamenii de acțiune. Orice persoană dintr-o organizație este un potențial intervenant în fluxul de cunoștințe. A restrânge procesul de creare a cunoștințelor în jurul câtorva persoane are un efect negativ asupra sistemului;
- focalizarea excesivă asupra trecutului și prezentului, nu și asupra viitorului. Arhivarea datelor și, în special informațiile care pot fi găsite în biblioteci au o înclinație naturală în a analiza trecutul. Nu putem nega că există fapte din trecut care fac viitorul mult mai ușor de înțeles. Procesul de luare a deciziilor este orientat către viitor;
- a nu recunoaște importanța experimentării. Într-o logică a managementului cunoștințelor, indivizii sunt puși în situația de a-și asuma noi responsabilități, incompatibile cu procedurile rutiniere și regulile formale aplicabile fluxurilor de cunoștințe. Există o serie de riscuri pe care implementarea unor tehnologii informaționale rigide le poate genera, dar care trebuie asumate pentru a nu împiedica dezvoltarea noilor idei și explorarea de noi concepte;
- a substitui contactul uman cu interfața tehnologică. Dezvoltarea cunoștințelor este o activitate umană, care se dezvoltă prin

contact și dialog. Chiar dacă tehnologia permite distribuirea informației către un număr mare de persoane situate la distanță din punct de vedere geografic, ea nu va putea niciodată înlocui activitatea cognitivă umană;

- a căuta să măsoare cunoștințele. Nu există indicatori fiabili care să permită măsurarea eficacității utilizării cunoștințelor în întreprindere.

În concluzie, putem spune că managementul cunoștințelor nu constă în acumularea de tone de informații inutile, individul contemporan suferind deja de o supradoză informațională. Cunoașterea este o activitate specifică omului, iar cunoștințele sunt produsul activității mentale a acestuia. O organizație sau un sistem nu poate crea cunoștințe fără indivizi. Importanță este capacitatea acestei organizații de a crea cadrul propice și de a oferi un răspuns pertinent la problema ridicată de utilizatorul final. Managementul cunoștințelor are pretenția că răspunde unor întrebări care nu s-au pus încă, anticipând așteptările tacite sau implicite. Ambiția sa este aceea de a produce performanță colectivă superioară sumei performanțelor individuale. Cum acest răspuns are un caracter general și abstract, o detaliere a beneficiilor concrete așteptate de organizație este mai pertinentă: facilitarea schimburilor de informație, făcând abstracție de constrângerile geografice și temporale, o mai bună cunoaștere a clienților, evitarea pierderii unor cunoștințe odată cu plecarea unui individ din sistem, evitarea repetării erorilor și redundanța sarcinilor, ameliorarea procesului de luare a deciziilor, privilegierea inovației și creativității conduc spre o organizație mai flexibilă și favorizează autonomia, transformă întreprinderea într-o organizație care învață permanent.

Bibliografie

1. Baumard Philippe - „Organisation déconcertées”, Mason, Paris, 1996
2. Boterf G., Le - „L'ingénierie des compétences”, Les Editions d'Organisation, 1998
3. Matunana H, Varela F. - “L'Arbre de la connaissance”, Addison-Wesley, 1994
4. Nonaka I., Takeuchi H. - “The Knowledge – Creating Company”, Oxford University Press, New York, 1995

5. Prax J. Y. - "Manager la connaissance dans l'entreprise - Le rôle des nouvelles technologies sur le management de la connaissance collective", Insep, 1997
6. Tarondeau J. C. - "Le management des savoirs", Que sais-je?, PUF, 1998
7. Wittorski R. - „De la fabrication des compétences”, Education permanente, 1998