



**Volumul VI, Numărul 10 / 2004**

**ISSN 1454-9980**

---

**Managementul cunoștințelor – origini și perspective**

**(pag. 3-6)**

**Adriana ZAIȚ**

---

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

Cross-cultural  
Management  
Journal

# MANAGEMENTUL CUNOȘTIȚELOR – ORIGINI ȘI PERSPECTIVE

---

*Adriana ZAIȚ*

*"To know that we know what we know, and we do not know what we do not know, that is true knowledge"  
(Henry David Thoreau)*

## 1. Ce este managementul cunoștințelor?

În universitățile occidentale o nouă disciplină a apărut și și-a consolidat poziția, în ultimul deceniu: Knowledge Management – managementul cunoștințelor, ori managementul cunoașterii. Nu e o simplă modă, ci un răspuns al lumii academice dat cererii lumii afacerilor. Managementul cunoștințelor este considerat o nouă știință, ori cel puțin disciplină de studiu, care *promovează un demers integrat de identificare, gestionare și comunicare (în sensul de împărtășire - sharing) a tuturor nevoilor informaționale și informațiilor unei firme/întreprinderi/organizații*. Managementul cunoștințelor poate fi definit și ca un *proces sistematic și integrativ de coordonare a activităților diverse ale unei organizații, privind dobândirea, crearea, stocarea, împărtășirea, difuzarea, dezvoltarea și prelucrarea cunoștințelor de către indivizi și grupuri în vederea îndeplinirii obiectivelor organizației*.

*Motivațiile* care au stat la baza dezvoltării managementului cunoștințelor sunt multiple: căutarea permanentă a avantajelor concurențiale, nevoia de a reduce impactul proceselor costisitoare, dorința de a obține un efect de levier asupra abilităților întregului staf, combaterea așa numitei "amnezii corporate" (a nu ști ce știm). Firmele occidentale au rezervat posturi specifice managementului cunoștințelor, de genul "Knowledge Acquisition Technologist,

Knowledge Solutions Director, Knowledge Management Technical Architect, Knowledge Management Engineer etc.

Ca studiu al cunoștințelor, managementul cunoștințelor își are *rădăcinile* în filosofia antică (Platon și Aristotel). Ca disciplină dezvoltată și aplicată în lumea actorilor economici, însă, managementul cunoștințelor este mult mai recent, legându-și numele de cel al filosofului Michael Polanyi (1958). Lucrările acestuia au stat la baza dezvoltării conceptului de management al cunoștințelor de către guru-ul japonez Ikujiro Nanaka (1991). Termenul propriu-zis de "knowledge management" a fost creat, se pare, abia în 1995, de către Tom Davenport și Larry Prusak, în încercarea de a structura diferitele și multiplele tendințe din afaceri, ca urmare a șocurilor produse de re-ingenieria corporațiilor.

Specialiștii occidentali consideră că se poate vorbi de *două mari etape ale managementului cunoștințelor*: prima etapă (first stage of Knowledge Management) este dominată de elemente precum dezvoltarea infrastructurii, arhitectura informațiilor, intranet, taxonomii, meta-date, capital intelectual, refolosire și redefinirea scopurilor; cea de a doua etapă este dominată de concepte precum recapitulări post-acțiune, bune practici (best practices), paginile galbene (yellow pages) ale managementului cunoștințelor, rețele de cunoștințe și relaționarea cunoștințelor. O a treia etapă se prefigurează deja, în prezent, pe piața occidentală: arhitecturi în rețea, modele de dezvoltare a comunităților și

de colaborare, aplicarea teoriei sistemelor adaptive la procesele de cunoaștere și învățare.

## 2. Concepte și școli în managementul cunoștințelor

Cele mai uzitate concepte în managementul cunoștințelor sunt:

- 1) cunoștințe tacite (cuprinse în creierul uman, ca rezultat al experienței și practicii, foarte greu de exprimat, codificat și transmis) versus cunoștințe explicite (pot fi ușor scrise, codificate, transmise)
- 2) procese de cunoaștere (generarea cunoștințelor, codificarea cunoștințelor, transferul cunoștințelor)
- 3) codificare (accent pe cunoștințe explicite) versus personalizare (accent pe cunoștințe tacite și relații interumane)
- 4) piețe de cunoștințe (orice organizație este o piață de cunoștințe, pe care au loc schimburi)
- 5) comunități de practici (transfer cunoștințe între indivizi cu aceleași interese)
- 6) active intangibile (active esoterice, care nu pot fi contabilizate)

Există *șapte mari școli* [3] de management al cunoașterii: școala sistemelor, școala cartografică, școala procesului, școala comercială, școala organizațională, școala spațială și școala strategică. Primele trei școli sunt numite tehnocratice, deoarece sunt bazate pe tehnologii de management și informare; următoarea este numită economică, datorită orientării sale comerciale, iar ultimele trei școli sunt numite comportamentale, ele fiind bazate pe stimularea și orchestrarea managerilor și sistemelor de management pentru a fi pro-activi în crearea, împărtășirea și folosirea cunoștințelor ca resurse).

*Școala sistemelor* este cea mai veche, promovând concepte similare așa numitelor "knowledge based systems" - sisteme bazate pe cunoștințe. Ideea fundamentală susținută de această școală este aceea a necesității și posibilității captării (printr-un sistem de codificare specifică) cunoștințelor de specialitate în baze de cunoștințe, care merg de la bazele de date convenționale de tip CD-Rom și până la sistemele expert, permițând accesul la informații doar al persoanelor calificate (în sensul de autorizate). Astfel de sisteme de management al cunoștințelor pot fi regăsite în firme precum

Skandia Internațional, Xerox, Airbus Industries, Shorko Films ș.a.

*Școala cartografică* își propune elaborarea unor hărți organizaționale de cunoștințe, numite adesea și "pagini galbene" ale cunoștințelor (paginile galbene reprezintă, în SUA, un produs similar paginilor aurii de pe piața românească; de altfel, de la conceptul de pagini galbene a fost dezvoltat, prin analogie, cel românesc, de pagini aurii, n.n.), pe baza identificării surselor de informații explicite, dar mai ales tacite (consultanți). Exemple de firme în care operează astfel de sisteme: Bain and Company, McKinsey & Co., Hughes Space and Communications, AT&T.

*Școala proceselor* își are originile în procesul de re-inginerie a afacerilor (business reengineering) și pleacă de la ideea că performanțele afacerilor pot fi îmbunătățite prin furnizarea către personalul operațional a cunoștințelor relevante pentru sarcini specifice, precum și de la ideea că procesele de management sunt intensiv bazate pe cunoștințe, mai ales contextuale și de tip experiență a celor mai bune practici (best practice). Astfel de sisteme pun în practică cei de la Hewlett-Packard, Texas Instruments, Frito-Lay's.

*Școala comercială* pune accentul pe protejarea și exploatarea cunoștințelor și capitalului intelectual al unei firme, astfel încât să se obțină venituri. Cunoștințele sunt administrate ca niște "active" (assets) ale firmei, în care intră patente, mărci înregistrate, drepturi de copy write, know-how etc. Reprezentanți practicanți de marcă ai acestei școli sunt Dow Chemical Company, IBM.

*Școala organizațională* pune accent pe maniera de utilizare a structurilor și rețelelor organizaționale pentru împărtășirea cunoștințelor. Ea este descrisă adesea ca o școală a comunităților de cunoștințe (knowledge communities), comunități create nu pe principiul locului comun de muncă, ci pentru un anumit scop de afaceri, intra sau interorganizațional. Exemple: Lotus NoteSTM, BP Amoco, Shell, Ericsson, Sekurit Saint-Gobain.

*Școala spațială* este centrată, așa cum arată și numele ei, pe utilizarea spațiului sau design-ului spațial pentru facilitarea schimbului de cunoștințe. Utilizează concepte precum "cafeneaua cunoștințelor" (knowledge cafe), "clădirea cunoștințelor" (knowledge building) etc. Este numită uneori și școala socială.

Practicanți: Skandia's Future Centre, British Airways, NatWest Markets, British Telecommunications.

*Școala strategică* privește managementul cunoștințelor ca o dimensiune a strategiei concurențiale, esența strategiei unei firme. Exemple: Clarica Insurance and Financial Services, Unilever, Buckman Laboratories).

Managementul cunoștințelor este considerat un domeniu de vârf în lumea occidentală, o adevărată revoluție intelectuală, pentru practică și cercetare - atât pentru cercetarea fundamentală cât și pentru cea aplicată - deoarece ar permite, pe lângă celelalte beneficii deja subliniate în debut, reducerea decalajelor dintre țări (obiectiv important al politicii Comunității Europene).

### 3. Managementul cunoștințelor și transferul tehnologic

Managementul cunoștințelor este strâns legat de *problema transferului tehnologic și de know-how*. Acesta poate fi abordat *la nivel național* (în cadrul fiecărei țări) și *la nivel internațional* (între țări, regiuni etc.). Atât transferul național, cât și cel internațional pot fi abordate din două perspective: transferul între firme (așa numitul *technology sourcing partnership*, între firma sursă și firma parteneră beneficiară), respectiv transferul între instituții de cercetare, în special universități (lumea academică) și firme (lumea afacerilor).

În privința *transferului între firme*, cercetările sunt axate pe studierea factorilor ce determină deciziile de transfer ale diferitelor firme și organizații, cu avantajele și dezavantajele lor, pentru sursă și pentru primitor: alianțe și achiziții tehnologice, alianțe tehnologice și cercetare-dezvoltare internă, alianțe tehnologice bazate pe contracte și echități, contracte de leasing și licențe, contracte comune de cercetare, joint-ventures, achiziții de firme etc. Importantă este și măsurarea performanței transferului, în termeni ce privesc gradul în care tehnologia transferată este asimilată și utilizată ulterior de către firma primitoare. Demersurile bazate pe managementul cunoștințelor pot arăta care sunt efectele unui anumit tip de organizare și interdependență organizațională folosit pentru

transfer asupra rezultatelor finale ale transferului; diferențele în performanță provin cel mai adesea din natura cunoștințelor disponibile la parteneri și depind de abilitatea lor de a exploata acele cunoștințe (de aici strânsa interdependență între managementul cunoștințelor și transferul de tehnologie și know-how).

În privința *transferului între teoreticieni și practicieni*, între lumea academică și cea a afacerilor, cercetările de pe piețele occidentale reliefează constant existența și păstrarea în timp a unui mare decalaj între rezultatele cercetărilor organizaționale, academice și practicile de afaceri. Demersul necesar ar avea un dublu sens: creșterea ratei de difuzare a rezultatelor cercetărilor academice către lumea afacerilor, respectiv considerarea experienței și rezultatelor practicienilor în dezvoltarea cercetărilor academice. Se vorbește despre rolul așa numitei spirale a cunoștințelor - "knowledge spiral" - create prin patru metode interactive de conversie a cunoștințelor: *socializare* (de la cunoștințe tacite la cunoștințe tacite), *externalizare* (de la cunoștințe tacite la cunoștințe explicite), *combinare* (de la cunoștințe explicite la cunoștințe explicite) și *internalizare* (de la cunoștințe explicite la cunoștințe tacite).

Pe plan național (la nivelul României), managementul cunoștințelor este încă extrem de puțin cunoscut, și chiar și mai puțin utilizat. Cercetările bibliografice arată un număr foarte redus de articole destinate unor subiecte din acest domeniu, preponderent bazate pe transferul tehnologic sau gestionarea informatică, ignorând însă problemele managementului cunoștințelor ca sistem, filosofie, strategie etc. În programele de studii universitare nu se regăsesc (așa cum se întâmplă în universitățile occidentale) discipline de tip managementul cunoștințelor sau managementul informațiilor. Încercări timide pot fi remarcate izolat (mai mult, din nou, pe tema managementului inovării, respectiv managementul transferului tehnologic; de altfel, nu s-au realizat nici diferențierile conceptuale necesare). Perioada străbătută de România în prezent - tranziție extrem prelungită, pregătirea aderării la UE, restructurarea economică și educațională etc. - este extrem de potrivită pentru dezvoltarea unor cercetări de anvergură în domeniul managementului cunoștințelor.

## Bibliografie

1. Anklam, Patti – "Knowledge management: the collaboration thread", *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, vol.28, nr.6, Aug./Sep. 2002.
2. Colby, Beverly, Durham, Mary J. și Liberman, Kris – "Knowledge management", *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, vol.28, nr.6, Aug./Sep. 2002.
3. Earl, Michael – "Knowledge management strategies: towards a taxonomy", *Journal of Management Information Systems*, vol.18, nr.1, summer 2001.
4. Grover, Varun și Davenport, Thomas – "General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda", *Journal of Management Information Systems*, vol.18, nr.1, summer 2001.
5. Rynes, Sara, Bartunek, Jean și Daft, Richard – "Across the great divide: knowledge creation and transfer between practitioners and academics", *Academy of Management Journal*, vol.44, nr.2, Apr.2001.
6. Steensma, Kevin și Corley, Kevin – "On the performance of technology-sourcing partnerships: the interaction between partner interdependence and technology attributes", *Academy of Management Journal*, vol.43, nr.6, Dec.2000.