



Volumul VII, Numărul 13 / 2005

ISSN 1454-9980

Sistemul de management al cunoștințelor

– creare, implementare, auditare

(pag. 25-30)

Teodora ROMAN

Volume VII, Issue 2 (13) / 2005

**Cross-cultural
Management
Journal**

SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CUNOSTINTELOR – CREARE, IMPLEMENTARE, AUDITARE

Teodora ROMAN

Rezumat

Orice organizație cunoaște la un moment dat o perioadă mai dificilă și caută a se reabilita. Cel mai adesea, considerăm că reabilitarea este rezultatul unor alegeri strategice inspirate, a gândirii unui manager sau, pur și simplu, rezultatul convergenței unor evenimente favorabile. Fără a ne opune rolului pe care strategia și, de multe ori, întâmplarea îl au în realizarea mutațiilor organizaționale, vom încerca să arătăm că, de cele mai multe ori, sursa reabilitării stă în cunoștințele acumulate de organizație, chiar dacă aceasta va presupune luarea în considerare a unor elemente intangibile, deoarece “acolo unde este pericolul crește și cel care va salva”¹.

Crearea cunoștințelor în organizație

Funcția¹ de bază a unei organizații nu este aceea de a exploata informația, ci aceea de creare a cunoștințelor². Caracterul explicit al cunoștințelor rezultă din aceea că ele pot fi exprimate prin cuvinte sau cifre. Omul, ca element component al unei organizații, petrece mult timp evaluând consecințele transformărilor pe care le are în vedere, utilizând în acest scop toate cunoștințele explicite sau tacite deținute în interiorul sau exteriorul organizației, de individul în cauză sau de alți indivizi. În evaluarea alternativelor posibile omul este limitat de percepție, neluând în considerare decât un număr limitat de mutații din multitudinea mutațiilor posibile. Putem astfel spune că o strategie bazată pe cunoștințe este elementul central al înțelegerii organizației.

Există organizații inundate de informații fără a fi capabile să formuleze cunoștințe, sau pot formula cunoștințe, fără a fi conștiente de faptul că dispun de acestea. Din acest motiv, noțiunea de conștiință este necesar a fi avută în vedere, atât conștiința de sine, cât și cea colectivă. Combinația între conștiință și identitate ne dezvăluie diferite atitudini vizavi de cunoștințe, precum și diferite modalități de formulare a unor strategii bazate pe cunoștințe.

Dinamica elementară a cunoștințelor în organizație presupune: crearea, aplicarea și conservarea acestora. Noile cunoștințe, pentru a căpăta semnificație, trebuie legate de problemele curente, deoarece sunt entități fragile, care au un sens în momentul aplicării lor, sens pe care îl pierd în momentul retragerii din context.

Crearea cunoștințelor organizaționale apare ca o succesiune de procese contradictorii: vizibile și invizibile, tangibile și intangibile, stabile și instabile. În general, întreprinderile dau un sens mediului în care își desfășoară activitatea utilizând o serie de indicatori, fie de natură booleană (legătura logică între un semnal și o acțiune), fie de natură cantitativă (măsurarea

¹ Hölderlin, 1770 - 1843

² Nonaka, 1991

performanței), fie de natură calitativă (legat de poziționare). Evenimentele externe firmei sunt integrate sau respinse în funcție de compatibilitatea cu realitatea întreprinderii.

Marile întreprinderi trebuie să gestioneze situații complexe, judecând și formulând soluții pe baza unor informații incomplete, cu o fiabilitate incertă. Presiunea timpului îngrădește disponibilitatea. O primă încercare de rezolvare a problemelor complexe în cel mai scut timp presupune reducerea complexității, operațiune necesară și periculoasă în același timp. Rezultatul va fi acela că se va da un sens mediului înconjurător prin simplificarea a ceea ce este bun sau adevărat. În cazul în care rezultatul simplificat nu reflectă realitatea, organizația va deveni una anti-învățare³.

Organizațiile transformă, în general, multitudinea de cunoștințe în informații, standarde, elemente măsurabile, reducându-le astfel din dinamică. Crearea cunoștințelor răspunde unei nevoi de economie pe două planuri: cel al resurselor organizației (crearea unui sens pentru a duce la îndeplinire o serie de sarcini și a trece la îndeplinirea altora) și cel individual, situație în care se răspunde unei nevoi de economie la nivel psihologic (a crea un sens pentru a gestiona incertitudinea). Noțiunile de "cunoștințe" și de "informații" sunt considerate a fi interschimbabile, deși există o distincție clară între ele. Informația apare ca un flux de mesaje care determină o sporire a cunoștințelor, o restructurare sau o modificare a lor, este deci materia primă care generează cunoștințele. Cunoștințele sunt o reprezentare de reprezentări, rezultă din informații, au o natură subiectivă și sunt direct legate de individul sau grupul care le-au creat. Când vorbim de cunoștințe ca reprezentări, atunci maniera de concepere a acestora este limitată de un principiu universal al inteligibilității. O aceeași informație va genera cunoștințe diferite (ca reprezentări) în funcție de nivelul de pregătire, de naționalitatea celor care o recepționează. Dacă ne referim numai la o imagine, este destul de dificil de făcut distincția între informație și cunoștințe. Dacă avem în vedere dualitatea luminii, ca undă și corpuscul, putem accepta și o dualitate a cunoștințelor ca reprezentare și substanță. În creierul uman, cunoștințele sunt rezultanta unei modificări a materiei cenușii,

deci pot exista fizic. O cercetare orientată numai asupra informației va avea ca rezultat o teoretizare a procesului de gestiune a informațiilor, neglijând cunoștințele. Informația este un mediu pentru inițierea și formalizarea cunoștințelor.

Cunoștințele și avantajul concurențial

La o primă vedere, conceptul de cunoștințe în organizație cuprinde: brevete, formule, planuri, produse etc. Dacă ne referim la cunoștințe ca sursă a avantajului concurențial vom găsi întotdeauna inclus în această categorie "know-how"-ul. Dacă trebuie descris acest "know-how", el va include ingineri, cercetători, diferiți specialiști. De ce reprezintă aceștia o sursă de avantaj concurențial? Pentru că au un nivel bun de pregătire, au fost riguros selectați, sunt absolvenți ai unor școli de renume. Dacă o întreprindere dorește să protejeze cunoștințele necodificate și necodificabile de care dispune (aceste neputând fi puse și păstrate în seif), va proceda la introducerea unor clauze de neconcurență, la creșterea salariilor. Acest mod de protecție rezultă din faptul că acele cunoștințe negeneralizabile și netransformabile în rețete nu pot fi decât individuale și singulare. Ideea că unele cunoștințe necodificabile pot fi colective este rareori prezentă în spiritul managerilor. Poate exista o gândire colectivă care să fie superioară gândirii individuale? Dacă există, ea trebuie să poată fi reprezentată ca un mecanism sau o mașină? Sau poate exista o cunoștință colectivă fără a exista un mecanism unilateral de cunoaștere, de interpretare și atribuire a sensurilor? Existența unei cunoștințe colective nu presupune în mod automat și omogenitatea acesteia. Ea poate fi eterogenă și să aparțină comunității. Aceste elemente fac diferențierea între cunoștințele colective și cunoașterea colectivă.

Pentru orice întreprindere, intenția este de a deține cunoștințe pe care concurenții nu le posedă. Dihotomia între codificabil și necodificabil a determinat două modalități de acțiune la nivelul întreprinderilor: ceea ce este codificabil trebuie bine zăvorât, iar ceea ce este necodificabil protejat astfel încât să nu fie divulgat. Aceste acțiuni se lovesc însă de două obstacole: în primul rând, există cunoștințe care nu pot sau nu vor putea fi niciodată codificate și

³ Berry, 1983

de importanța lor ne dăm seama abia atunci când le pierdem, iar în al doilea rând, orice cunoștințe (codificabile sau nu) sunt supuse efectului îmbătrânirii. Astfel întreprinderea trebuie să gestioneze înnoirea pornind de la ceea ce are deja, adică de la ceea ce este codificat. Procedura clasică este aceea prin care sunt păstrați cei foarte calificați și eliminați cei „care nu mai sunt la fel de dinamici” sau „și-au atins limitele”, pentru a constata post factum că echipa reînnoită nu funcționează la parametrii prognozați. Putem spune astfel că avantajul concurențial al întreprinderii depinde de cunoștințe tacite pe care aceasta nu știe să le administreze sau pe care le administrează indirect prin oglinda deformantă a codificării.

Putem distinge două tipuri de cunoștințe: cele pe care întreprinderea dorește să le păstreze în interior și cele care circulă în mediul înconjurător, putând fi schimbate, imitate, adaptate. Nu este suficientă promovarea învățării organizaționale, dacă scopul nu este acela de a obține avantaje strategice din cunoștințele dobândite. Cunoștințele științifice, explicite, universale, cele pe care filozofii greci le numeau *episteme*, pot fi scrise, înregistrate, validate și protejate de către întreprindere, fie printr-un brevet, fie ca secret. Know-how-ul, capacitatea de a duce la îndeplinire o serie de sarcini pe care alții nu le pot face, ceea ce filozofii greci numeau *techné*, pot fi protejate. Dacă este vorba de un know-how tehnic el poate fi protejat ca aparținând întreprinderii, dacă acest know-how este deținut de un inginer angajat al întreprinderii, o gestiune atentă a resurselor umane și stabilirea unor restricții prin contractul de muncă pot proteja acest know-how. Atunci însă când cunoștințele nu pot fi înregistrate sau scrise și au tangibilitate efemeră, așa cum este cazul cunoștințelor tacite, este dificil pentru întreprindere să stabilească care sunt cunoștințele care tocmai au fost achiziționate, care trebuie păstrate și care trebuie utilizate pentru a construi un avantaj concurențial. Rolul esențial al cunoștințelor tacite este acela de a menține flexibilitatea organizației.

Pilotajul unui proiect de management al cunoștințelor

Punerea în aplicare a unui sistem de management al cunoștințelor poate avea ca

suport tehnologia dar, înainte de toate, acesta este un sistem a cărui introducere are impact puternic asupra oamenilor, organizației și managementului până la nivel strategic. Principalele obstacole care apar nu sunt de natura tehnică ci, mai degrabă, organizaționale și socio-culturale. Pe măsura dispariției constrângerilor de spațiu și timp, unele noțiuni esențiale, atașate organizării activității, se vor modifica radical: teritoriile se recompun, relațiile ierarhice se modifică, se creează noi rețele. Un proiect de management al cunoștințelor trebuie condus ca un adevărat proiect la nivelul întreprinderii și nu ca un proiect tehnologic.

Dificultățile apărute în cazul pilotajului unui sistem de management al cunoștințelor rezultă din multidisciplinaritatea domeniului, deoarece se referă la oamenii care dețin cunoștințe și aparțin unor organizații, culturi și contexte diferite, presupune formalizarea cunoștințelor (creare, validare, experiență, formalizare, protejare, difuzare) și presupune stăpânirea unor tehnologii sofisticate.

Pentru a înscrie un proiect de management al cunoștințelor în cadrul proiectelor de schimbare la nivelul întreprinderii, trebuie ca acțiunea să fie simultană la trei niveluri: (tehnologia în calitate de catalizator al schimbării, strategia care va fixa ținta schimbării, conținutul proiectului care creează dinamica schimbării). Dinamica imprimată sistemului va trebui să aibă trei viteze de acțiune: exemplaritatea - pentru a putea demonstra beneficiile concrete, pedagogia - pentru a învăța cum să faci și coerciția - pentru a învinge și ultimele rezistențe. Pentru reușita implementării unui proiect de management al cunoștințelor și încadrarea sa în timp sunt necesare:

- un plan de acțiune;
- un grup de pilotaj pentru perenizarea acțiunii;
- un cadru tehnologic coerent;
- un ghid de reguli și proceduri rezultate din experiență.

Implementarea unui proiect de management al cunoștințelor are impact în plan organizațional, uman, tehnic, managerial și strategic deoarece este un proiect care generează schimbarea, care acționează asupra organizării și asupra metodelor, se bazează pe tehnologie și comunicare, presupune capitalizarea

informațiilor de orice natură. Recuperarea investițiilor pe care le presupune implementarea unui asemenea proiect nu va fi semnificativă, decât dacă în acest proiect sunt implicați suficienți actori și are o durată importantă de viață.

Pentru reușita implementării trebuie să lucrăm simultan pe două planuri:

- pe de o parte trebuie să creăm condițiile necesare implementării, să-l înscriem în timp, să furnizăm un cadru tehnic coerent,

să capitalizăm experiența și să pilotăm schimbarea, evaluând beneficiile;

- pe de altă parte trebuie să creăm proiecte concrete pentru diferitele etape ale procesului de construcție a cunoștințelor colective și să stabilim drumul de urmat.

Modelul propus de Nonaka (tabel nr.1) pentru crearea cunoștințelor organizaționale este construit în cinci etape și presupune cinci factori facilitatori.

Tabel nr.1. Modelul propus de Nonaka

Etape	Factori "facilitanți"
Partajarea cunoștințelor tacite	Viziunea
Crearea conceptelor	Autonomia
Justificarea conceptelor	Fluctuația
Crearea unui arhetip	Redundanța
Corelarea nivelurilor	Diversitatea

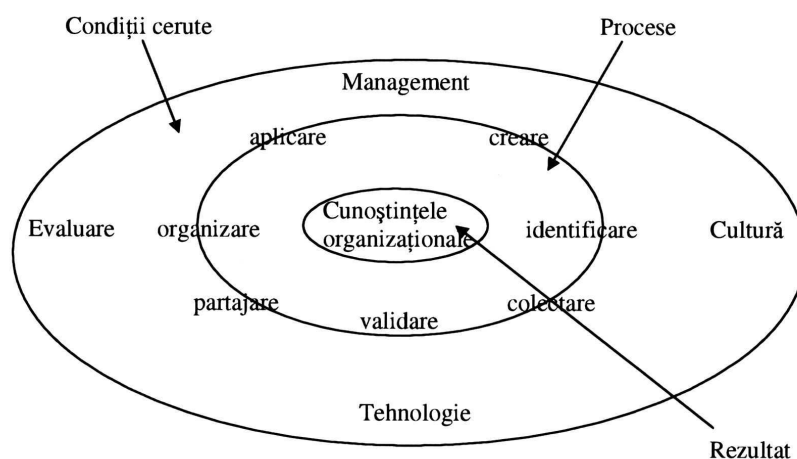


Fig. 1. Procesele și condițiile necesare implementării unui sistem de management al cunoștințelor

Faza 1 – Partajarea cunoștințelor tacite

O organizație nu creează ea însăși cunoștințe, ci prin intermediul indivizilor care o compun, iar cunoștințele create sunt cunoștințe tacite și din acest motiv trebuie privilegiate interacțiunea și dialogul între indivizi. Este de preferat ca echipele să aibă diferite competențe funcționale.

Faza 2 - Crearea conceptelor

Pe măsură ce un model mental tacit este creat și partajat de actori, aceștia trebuie să îl cristalizeze în concepte explicite prin dialog. Acest lucru este posibil cu ajutorul mecanismelor de inducție și deducție. În concluzie, chintesența creării cunoștințelor înseamnă transformarea

cunoștințelor tacite în cunoștințe explicite, adică percepțiile, intuițiile, reprezentările și credințele sunt convertite în ceva care poate fi transmis și comunicat cu ajutorul unui limbaj formal.

Faza 3 - Justificarea conceptelor

Această fază presupune a stabili dacă noile concepte sunt utile întreprinderii și este de competența top-managementului să definească criteriile. Organizația trebuie să fie capabilă să acumuleze și să exploateze cunoștințe noi, să le repună în context pentru a fi utile generațiilor viitoare. Tehnologia fertilizează cultura explicită colectivă. O largă difuzare a regulilor și procedurilor este eficientă la scară mare și în medii stabile.

Faza 4 - Crearea unui arhetip

Un arhetip este un prototip în cazul produselor și un model în cazul serviciilor. Această concepție presupune combinarea de concepte noi cu elemente existente și trebuie să implice ansamblul actorilor (cercetare, dezvoltare, producție, marketing, comercial).

Faza 5 - Corelarea nivelurilor

Modelul trebuie să pună în relație toate elementele componente ale organizației.

Factori facilitatori

1. Viziunea

Fără viziune, crearea cunoștințelor nu se poate baza decât pe experiența trecută și este dinamizată de aspirația organizației spre a-și atinge finalitatea. Din punct de vedere al creării cunoștințelor colective, strategia se bazează pe capacitatea organizației de a acumula, capitaliza și valoriza cunoștințele.

2. Autonomia

Organizația trebuie să creeze condițiile astfel ca fiecare individ să fie capabil să acționeze individual.

3. Fluctuația

Fluctuația favorizează interacțiunea între organizație și mediul exterior.

4. Redundanța

Este importantă în timpul fazelor de creare a conceptelor, ceea ce va permite înțelegerea unor fenomene complexe din diferite perspective.

5. Diversitatea

W.R. Ashby consideră că diversitatea internă a unei organizații trebuie să corespundă cu cea a mediului în care aceasta își desfășoară activitatea.

Auditarea cunoștințelor din întreprindere

Auditarea cunoștințelor organizaționale se face cu ajutorul unui chestionar care să conțină întrebări simple, ca de exemplu: “Cum își gestionează indivizii cunoștințele?”, “Cum interacționează cu mediul înconjurător?”, “Ce cunoștințe generează avantaje majore?”, “Au ei cunoștințe pe care alții nu le posedă?”, “Se consideră mai îndrăzneți și mai inteligenți decât

alții?”, “Care este scopul final al acumulării de cunoștințe?”, “În ce scop sunt folosite cunoștințele (pentru a fi furnizate celor care au nevoie de ele sau pentru a se impune în anumite situații)?”.

Utilizarea acestor întrebări permite o analiză a modului de cunoaștere al indivizilor: descrierea rolului pe care aceștia îl au în funcție de propriile percepții, descrierea rolului celorlalți din organizație. Analiza pe bază de întrebări reliefează preferințele pentru diferite tipuri de cunoștințe. Strategia întrevederii are ca obiectiv, în primul rând, câștigarea încrederii, după care subiectul va fi pus în diferite situații și va face un efort de memorie pentru a-și aduce aminte cunoștințe care îi sunt specifice și care, în timp, i-au adus avantaje.

Dacă avem în vedere factorul timp, cinci etape sunt necesare pentru a crea o cultură de management al cunoștințelor.

Într-o primă etapă sunt dezvoltate cunoștințe izolate, de către unii specialiști. În această etapă întreprinderile văd capitalul imaterial ca fiind alcătuit numai din linii de produse și din tehnologii. Ierarhia din întreprindere și structura pe funcțiuni induce o slabă comunicare între departamentele funcționale. Informațiile nu sunt disponibile la toate nivelurile și sunt accesibile numai unui număr limitat de indivizi.

Într-o a doua etapă are loc partajarea unor informații selective între departamente. În această etapă capitalul imaterial constă într-un proiect care integrează mai multe produse într-un portofoliu comercial. Deciziile sunt luate după consultare interdepartamentală, iar structura managerială este una matricială. Resursele sunt alocate pe proiect, transversal pe funcții.

Etapă a treia: comunicarea și partajarea informațiilor la nivelul întregii întreprinderi. Apare o cultură a calității și legături formale sunt instituite între departamente.

Etapă a patra: emergența managementului cunoștințelor. Clientul face acum parte din lanțul de producție, ca și principalii furnizori. Marile grupuri se dezvoltă, iar performanța colectivă și munca în echipă sunt considerate cele mai bune metode de rezolvare a problemelor.

Etapă a cincea: Cunoștințele – principalul capital al întreprinderii. Întreprinderea a învățat să colaboreze cu întreg mediul profesional: clienți, furnizori, distribuitori, concurenți.

Colaborarea devine principala forță a întreprinderii, dar și competiția, astfel încât vorbim de avantajul cooperativ. Fluxul de cunoștințe devine măsurabil și poate fi considerat ca indicator de performanță.

Concluzii

Implementarea în organizație a unui sistem de management al cunoștințelor nu va aduce numai avantaje. Nu trebuie să credem că managementul cunoștințelor înseamnă o inventariere și o codificare a cunoștințelor din organizație. Cunoștințele sunt create de oameni, iar sistemul de management al cunoștințelor pune în legătură cunoștințele cu oamenii care știu să le utilizeze.

Tehnologia nu permite administrarea cunoștințelor independent de creierul uman. Tehnologia este un facilitator capabil să capteze cunoștințele și să le difuzeze.

Într-o organizație toată lumea trebuie să participe la crearea și difuzarea cunoștințelor. Acesta nu este un domeniu rezervat unor guru. Managerii trebuie să înțeleagă că dimensiunile tacite și explicite ale cunoștințelor nu sunt disjuncte, ci ele se combină și se completează reciproc.

În implementarea sistemului nu trebuie să ne bazăm numai pe elemente trecute sau pe cele prezente. Există în trecut elemente care oferă exemple pentru a face prezentul mai ușor de înțeles și viitorul mai ușor de anticipat.

Relația interumană nu poate fi substituită cu o interfață tehnologică. Dezvoltarea cunoștințelor este o activitate specific umană și va progresa numai prin dialog.

Bibliografie

1. Ashby W.R. – *An introduction to Cybernetics*, Chapman&Hall, Londra, 1956
2. Bateson G. – *Steps to an Ecology of Mind*, Paladin, Londra, 1973
3. Berry M. – *Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, 1983
4. Hölderlin F. – *L'unique*, Paris, Maeght Editeur, 1973
5. Johnson-Laid L. W. – *Mental Models*, Cambridge University Press, 1983
6. Morin E. – *La Méthode, la connaissance de la connaissance*, Le seuil, 1986
7. Nonaka I, Takeuchi H. – *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York, 1995
8. Prax J. Y. – *Le guide du knowledge management*, Dunod, 2000
9. Wittorski R. – *De la fabrication des compétences*, Education permanente, nr. 135/1998, p. 57-69