

MANAGEMENTUL CUNOȘTINȚELOR

Concepte fundamentale

CONSTANTIN BRĂȚIANU

MANAGEMENTUL CUNOȘTINȚELOR

Concepte fundamentale



EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2015

Redactor: Gheorghe Iovan
Tehnoredactor: Ameluța Vișan
Coperta: Monica Balaban

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.) și inclusă de Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (C.N.A.T.D.C.U.) în categoria editurilor de prestigiu recunoscut.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
BRĂȚIANU, CONSTANTIN

Managementul cunoștințelor : concepte fundamentale /
Constantin Brătianu. - București : Editura Universitară, 2015
Bibliogr.
ISBN 978-606-28-0199-1

65.012.4

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786062801991

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2015
Editura Universitară
Editor: Vasile Muscalu
B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București
Tel.: 021 – 315.32.47 / 319.67.27
www.editurauniversitara.ro
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021-315.32.47 / 319.67.27 / 0744 EDITOR / 07217 CARTE
comenzi@editurauniversitara.ro
O.P. 15, C.P. 35, București
www.editurauniversitara.ro

Prefață

Am scris această carte pentru studenți, ca un suport pentru cursul de *Managementul cunoștințelor* pe care îl predau la Facultatea de Administrarea Afacerilor, Academia de Studii Economice din București și, respectiv, la Facultatea de Management, Școala Națională de Studii Politice și Administrative din București. Este o carte care conține conceptele și ideile fundamentale ale acestui nou domeniu teoretic dar și de practică managerială.

Managementul cunoștințelor este un domeniu care s-a dezvoltat în mod semnificativ în ultimele două decenii, perioadă în care s-au făcut progrese remarcabile în tehnologiile informatice, iar informațiile și cunoștințele au devenit resurse strategice în cadrul marilor companii. Astăzi se vorbește tot mai mult de economia cunoștințelor, o economie în care resursele intangibile devin predominante în raport cu resursele tangibile pe care s-a clădit economia industrială. Totodată, cunoștințele pot contribui la realizarea avantajului competitiv, avantaj esențial în competiția globală de astăzi.

Managementul cunoștințelor constituie o parte integrantă a managementului organizațional, fiind liantul dintre managementul operațional și cel strategic. Managementul cunoștințelor este un domeniu mai greu de înțeles deoarece cunoștințele sunt entități intangibile pe care le conceptualizăm cu ajutorul metaforelor. Aceasta înseamnă și o anumită limitare a înțelegerii lor dată de calitatea metaforelor folosite și de matricea culturală în care s-a format o anumită gândire. În timp ce în Europa și America cunoștințele au fost considerate de către filozofi și oamenii de știință încă din antichitate ca fiind produsul rațiunii noastre, filozofia și cultura asiatică și japoneză au considerat cunoștințele ca fiind deopotrivă un produs al rațiunii și al simțirii noastre. Cu alte cuvinte, cunoștințele înglobează atât ideile și teoriile științifice, cât și emoțiile noastre. La acestea se adaugă în mod organic spiritualitatea noastră. Cercetările recente în științe cognitive demonstrează integralitatea cunoștințelor și faptul că ele cuprind cunoștințele raționale, emoționale și spirituale.

Managementul cunoștințelor este un domeniu de studiu captivant prin spectrul lui de idei și un domeniu pragmatic fundamental în managementul și leadershipul organizațional. Performanțele oricărei companii depind în mod direct de modul în care a fost înțeles și implementat acest management al cunoștințelor.

Constantin Brătianu

Cuprins

| | |
|--|-----------|
| Prefață | 5 |
| 1. Managementul cunoștințelor..... | 11 |
| 1.1. Câteva elemente de semantică..... | 11 |
| 1.2. Ce înțelegem prin managementul cunoștințelor | 14 |
| 1.3. Implementarea managementului cunoștințelor | 19 |
| 1.4. Managementul cunoștințelor în practică..... | 21 |
| 2. Economia cunoștințelor | 24 |
| 2.1. Noua economie și caracteristicile ei | 24 |
| 2.2. Cunoștințele ca resurse intangibile | 28 |
| 2.3. Indexul economiei cunoștințelor..... | 30 |
| 3. Definirea cunoștințelor | 36 |
| 3.1. Paradoxul definirii cunoștințelor | 36 |
| 3.2. Gândirea metaforică | 37 |
| 3.3. Cunoștințele ca obiecte..... | 40 |
| 3.4. Cunoștințele ca fluide | 43 |
| 3.5. Cunoștințele ca energie..... | 44 |
| 4. Paradigme informaționale..... | 47 |
| 4.1. Paradigma ca model de gândire..... | 47 |
| 4.2. Paradigma informației Shannoniene | 48 |
| 4.3. Paradigma informației Floridiene | 51 |
| 4.4. Paradigma DIKW | 53 |
| 5. Cunoștințe explicite și tacite | 59 |
| 5.1. Cunoștințele în viziunea lui Platon | 59 |
| 5.2. Dualismul Cartesian și cunoștințele raționale..... | 61 |
| 5.3. Dimensiunea tacită a cunoașterii | 62 |
| 5.4. Diada cunoștințe explicite – cunoștințe tacite..... | 63 |
| 5.5. Unicitatea corpului și a minții la japonezi | 64 |

| | |
|--|------------|
| 5.6. Metafora aisbergului..... | 66 |
| 5.7. Cunoștințele tacite | 67 |
| 6. Cunoștințe emoționale..... | 70 |
| 6.1. O nouă perspectivă asupra cunoștințelor | 70 |
| 6.2. Stafia din mașină | 72 |
| 6.3. Modele neurale și modele mentale | 73 |
| 6.4. Definiții de lucru..... | 74 |
| 6.5. Spectrul emoțional..... | 76 |
| 6.6. Inteligența emoțională | 78 |
| 7. Cunoștințe spirituale | 81 |
| 7.1. Natura cunoștințelor spirituale..... | 81 |
| 7.2. Spiritualitate și religie..... | 82 |
| 7.3. Cunoștințele spirituale și educația economică | 83 |
| 7.4. Inteligența spirituală | 85 |
| 7.5. Inteligența spirituală în acțiune..... | 87 |
| 7.6. Antimanagement..... | 89 |
| 8. Dinamica Nonakiană a cunoștințelor | 92 |
| 8.1. De la Aristotel la Nonaka | 92 |
| 8.2. Modelul SECI..... | 94 |
| 8.3. Viziunea cunoștințelor | 99 |
| 8.4. <i>Ba</i> | 100 |
| 8.5. O analiză critică a modelului Nonakian..... | 101 |
| 9. Dinamica entropică a cunoștințelor..... | 104 |
| 9.1. Metafora energiei..... | 104 |
| 9.2. Entropia | 106 |
| 9.3. Dinamica rațional-emoțional | 108 |
| 9.4. Dinamica rațional-spiritual | 113 |
| 9.5. Dinamica emoțional-spiritual | 114 |
| 9.6. Dinamica rațional-emoțional-spiritual | 115 |
| 10. Cunoștințe organizaționale..... | 116 |
| 10.1. De la cunoștințele individuale la cunoștințele organizaționale | 116 |
| 10.2. Codificarea cunoștințelor..... | 120 |

| | |
|---|------------|
| 10.3. Explorarea și exploatarea cunoștințelor | 122 |
| 10.4. Memoria organizațională | 123 |
| 10.5. Teoria câmpurilor multiple de cunoștințe organizaționale..... | 125 |
| 11. Crearea, achiziționarea și pierderea cunoștințelor | 129 |
| 11.1. Crearea cunoștințelor | 129 |
| 11.2. Creativitatea și stimularea ei în organizații | 133 |
| 11.3. Achiziționarea cunoștințelor | 136 |
| 11.4. Pierderea cunoștințelor | 138 |
| 12. Transferul de cunoștințe..... | 141 |
| 12.1. Concepte de bază | 141 |
| 12.2. Împărtășirea de cunoștințe în organizații | 143 |
| 12.3. Comunități de practică..... | 147 |
| 12.4. Comunități de practică organizate în cadrul unor companii | 149 |
| 13. Învățarea organizațională..... | 152 |
| 13.1. Inteligența organizațională..... | 152 |
| 13.2. Procesul învățării organizaționale..... | 154 |
| 13.3. Organizația care învață | 158 |
| 14. Capitalul intelectual | 164 |
| 14.1. Înțelegerea conceptului de capital intelectual | 164 |
| 14.2. Modelul canonic al capitalului intelectual | 168 |
| 14.3. Modelul entropic al capitalului intelectual | 170 |
| 14.4. Evaluarea capitalului intelectual | 176 |
| Bibliografie..... | 178 |

Managementul cunoștințelor

1.1. Câteva elemente de semantică

Knowledge management. Aceasta este o expresie deja consacrată în literatura de specialitate, deși asupra defnirii ei conceptuale sunt o serie de discuții între experți, discuții generate în special de înțelegerea naturii cunoștințelor și, mai ales, a relațiilor semantice între conceptele de date, informații și cunoștințe. Dincolo de aceste discuții absolut normale în procesul defnirii unui nou domeniu al științei manageriale, există un consens clar asupra esenței procesului managerial al cunoștințelor dintr-o organizație. Voi da câteva defnii în acest sens în subcapitolul imediat următor. Problema pe care o ridic acum o constituie modul în care integrăm *lingvistic* acest concept nou în limba română. Cu alte cuvinte, cum îl vom folosi în limba română. Este o problemă mai generală cu orice concept nou creat într-o altă cultură și practică socială. De exemplu, am preluat integral în limba română conceptele create în cultura anglo-saxonă de *management* și de *marketing*, dar nu același lucru se poate spune despre conceptele de *leader* și *leadership*. Am românizat scrierea conceptului de *lider*, dar nu ne-am decis încă asupra conceptului de *leadership*. Mai nou, reclamele companiilor de telefonie mobilă folosesc conceptul de *share* care se traduce prin *a împărtăși* și nu prin *a împărți*, deoarece se referă la împărtășirea unor informații și cunoștințe care sunt entități intangibile și nu obiecte fizice. Pentru a simplifica, reclamele folosesc expresii de genul *share-uieste cu prietenii...* Eu nu sunt împotriva îmbogățirii limbii române cu noi expresii pe care tehnologia informatică le generează continuu, dar nici nu pot să observ o distorsionare semantică greu de acceptat prin folosirea unor expresii de tip ghiveci lingvistic.

Expresia *knowledge management* a fost tradusă în limba română în mai multe variante, unele dintre ele contrastând semantic cu ideea fundamentală pe care conceptul de *knowledge management* o introduce în literatura de specialitate. Cele mai folosite expresii sunt: gestiunea cunoștințelor, gestiunea cunoașterii, managementul cunoașterii, managementul bazat pe cunoștințe și managementul cunoștințelor. Voi încerca să analizez semantic fiecare dintre aceste expresii lingvistice.

Gestiunea cunoștințelor. Ideea de bază este de a substitui termenul de *management* creat în cultura americană cu termenul de *gestiune* provenit din cultura franceză. Este o chestiune mai veche când în timpul regimului socialist conceptul de *management* era considerat un concept capitalist american, fapt pentru care a existat opțiunea pentru *gestiune*. Totodată, împreună cu termenul de *gestiune*, am preluat și verbul *a gestiona* și substantivul *gestionar*. În *Dicționarul Explicativ al Limbii Române*, editat de Academia Română (1998), termenul de *gestiune* este explicat prin: „Administrare a bunurilor unei întreprinderi, instituții sau persoane; răspunderea păstrării bunurilor și a mănuirii fondurilor unei întreprinderi, instituții sau persoane; ansamblu de operații privind primirea, păstrarea și eliberarea unor bunuri materiale aparținând altcuiva; totalitate a bunurilor încredințate cuiva în vederea administrării lor” (DEX, 1998, p.436). Definiția folosește conceptele cheie de *administrare* și *bunuri*. Este evident că o astfel de definiție nu poate satisface cerințele semantice ale conceptului de *cunoștințe* deoarece cunoștințele sunt intangibile și nu bunuri fizice de administrat. Folosind această variantă lingvistică ar însemna să fiu de acord cu ideea că într-o companie suntem interesați de administrarea emoțiilor, valorilor, intuițiilor etc. ceea ce este o forțare semantică mult prea mare pentru a putea fi acceptată.

Putem merge mai departe cu conceptul de *gestiune* încercând să valorificăm mai mult dimensiunea lui economică. În *Dicționarul de economie* (1999), termenul de *gestiune economică* este explicat ca fiind o „intervenție exercitată de un subiect individual sau colectiv asupra unui sistem sau proces economic în scopul de a-i imprima și menține o anumită evoluție decurgând dintr-un proiect asumat de subiectul respectiv. Gestiunea economică presupune exercitarea de către subiect, potrivit unor criterii specifice de raționalitate economică, a atribuțiilor de proiectare, pilotare, control și reglare asupra obiectivelor, structurii, funcționării și performanței procesului sau sistemului economic gestionat” (Drobotă, 1999, p.227). Sabina Mihalache (2007, p.63) folosește expresia *gestiunea cunoașterii*, trecând astfel de la obiecte la procesul de cunoaștere: „Nevoia de a gestiona cunoașterea pare să reprezinte un fenomen natural, ca urmare a unor intense discuții privitor la rolul și intensificarea procesului de valorificare a capitalului intelectual în societățile post-capitaliste.” Lăsând de o parte faptul că *gestionarea cunoașterii* nu este un fenomen natural ci unul creat de oameni pentru a reduce entropia prin controlul exercitat, expresia este mai mult decât inadecvată. Constatăm că în loc de a ne apropia de *knowledge management*, *gestiunea cunoștințelor* ne îndepărtează. De aceea, consider că traducerea expresiei *knowledge management* prin *gestiunea cunoștințelor* sau *gestiunea cunoașterii* este neinspirată și departe de esența fenomenelor.

Managementul cunoașterii. Autori veniți dinspre domeniul informaticii sau al filozofiei au tradus *knowledge management* prin *managementul cunoașterii*. De exemplu, Mihaela Muntean & Alexandra Popovics (2007, p.28) scriu: „Managementul cunoașterii poate fi definit ca un demers, orientat strategic, de motivare și facilitare a angajării membrilor organizației în dezvoltarea și utilizarea capacităților cognitive, prin valorizarea, subordonată obiectivelor ei de ansamblu, a surselor de informații, experienței și abilităților fiecăruia dintre ei.” Sabina Mihalache (2007, p.63) scrie: „În acest context, managementul cunoașterii cuprinde identificarea și localizarea valorilor intelectuale într-o anumită organizație, generarea de cunoștințe noi cu scopul reliefării avantajelor competitive, accesarea integrală a informației corporative, diseminarea de practici pozitive și accesul la tehnologii de codificare și utilizare a informației.” Staicu (2007, p.14) recurge și el la managementul cunoașterii: „Un sistem de management sau de administrare a cunoașterii este alcătuit din totalitatea interacțiunilor și relațiilor care au loc între agenții unui sistem de cunoaștere care urmărește crearea, stocarea și sporirea cunoașterii.” La aceste citate, adăugăm faptul că expresia *managementul cunoașterii* a fost folosită în titlul mai multor cărți: Bodea & Andone (2007), Brâncoveanu (2007) și Cureteanu (2011).

Cunoașterea este un proces complex, individual, care a constituit și constituie domeniul de investigare al filozofilor. „Conceptul central al teoriei cunoașterii este noțiunea de adevăr. Teoriile gnoseologice au trebuit să se pronunțe mai întâi asupra faptului dacă subiectul sau agentul uman poate ajunge sau nu la cunoștințe adevărate” (Popa, 1972, p.14). În această formulare foarte sintetică, profesorul Cornel Popa evidențiază două elemente esențiale: cunoașterea ca proces specific *individual* și focalizarea pe *adevăr*. *Knowledge management* este un proces esențialmente organizațional, iar focalizarea lui nu este pe identificarea sau validarea adevărului ci pe realizarea unor produse și servicii pentru consumatori. De aici rezultă foarte clar că traducerea expresiei *knowledge management* prin *managementul cunoașterii* nu este adecvată. De altfel, chiar unul dintre autorii care folosește conceptul de managementul cunoașterii recunoaște faptul că: „Această definiție a cunoașterii este într-un oarecare dezacord cu definiția clasică, populară aproape, a cunoașterii ca opinie adevărată și întemeiată” (Staicu, 2007, p.15). Pe de altă parte, folosind termenul de *management* în denumirea noului domeniu inducem ideea de reducere a entropiei, ceea ce este exact opusul faptului că prin cunoaștere entropia crește. Cu alte cuvinte expresia *managementul cunoașterii* este o exprimare conflictuală în sine, un oximoron.

Managementul bazat pe cunoștințe. Expresia este folosită îndeosebi în lucrările publicate de profesorul Ovidiu Nicolescu (Nicolescu & Nicolescu, 2005;

Nicolescu & Nicolescu, 2011). Expresia *bazat pe cunoștințe* provine din expresia *knowledge-based* folosită în literatura de specialitate la dezvoltarea unor teorii organizaționale bazate pe conceptul de cunoștințe. A spune însă că managementul este bazat pe cunoștințe este o forțare semantică deoarece prin însăși natura lui managementul este bazat pe cunoștințe. Nu se poate face management dacă nu ai cunoștințele și competențele necesare. Aceasta înseamnă că managementul a fost din totdeauna bazat pe cunoștințe. În acest caz nu mai putem face diferența între noul domeniu *knowledge management* și *management* deoarece managementul bazat pe cunoștințe este echivalent cu managementul așa cum a fost definit el de la început. „Ca știință, managementul bazat pe cunoștințe constă în studierea proceselor și relațiilor manageriale bazate pe cunoștințe, în descoperirea legităților care le guvernează și în conceperea de noi sisteme, metode, tehnici etc., în vederea creșterii funcționalității și performanțelor organizațiilor, valorificând marile valențe ale cunoștințelor. În formularea acestei definiții am pornit de la prezumția că situarea în prim-plan a cunoștințelor în cadrul firmelor (ca resursă, produs, strategie etc.) determină o modificare de fond în procesele și relațiile manageriale” (Nicolescu & Nicolescu, 2005, p.203). Sunt de acord cu premisa de la care pornesc autorii, dar expresia folosită pentru traducerea conceptului de *knowledge management* o consider inadecvată. Dacă am accepta expresia de *management bazat pe cunoștințe*, atunci ar trebui să folosim și expresii similare ca: management bazat pe resurse umane, management bazat pe talent, management bazat pe finanțe etc., ceea ce nu se întâmplă.

1.2. Ce înțelegem prin managementul cunoștințelor

Eu voi folosi pentru *knowledge management* expresia *managementul cunoștințelor*. În acest subcapitol voi argumenta forma lingvistică aleasă și voi descrie înțelesul conceptului denumit prin ea. De la început consider faptul că ne situăm în domeniul managementului și nu al filozofiei. Totodată, folosind termenul de *management* în conținutul expresiei *knowledge management* înseamnă că ne referim la un proces managerial. Cu alte cuvinte esența este dată de faptul că sistemul de referință semantic este dat de management și nu de teoria cunoașterii. Să vedem cum se definește atunci managementul ca proces organizațional. Voi da numai două definiții preluate din cărți fundamentale de management din cultura americană. Voi cita în original aceste definiții, după care le voi traduce și comenta.

“The term *management* refers to the process of getting things done, effectively and efficiently, through and with other people” (Robbins & DeCenzo, 2005, p.7). În traducere, definiția de mai sus devine: ”Termenul de management se

referă la procesul de a face lucruri, efectiv și eficient, prin și cu alți oameni.” În primul rând această definiție pune accentul pe oameni, respectiv, pe resursele umane ale unei organizații. În al doilea rând, definiția se referă la procese prin care se realizează lucruri, care pot fi produse sau servicii. De asemenea, putem considera și sensul generic de realizare a unor obiective, având ca rezultat final produse sau servicii pentru consumatori. În al treilea rând, aceste procese trebuie să fie eficiente și efective sau eficace. Cu alte cuvinte, managementul s-a născut din nevoia ca din multitudinea posibilităților de a produce bunuri și servicii să alegem pe acelea care se pot face eficient și eficace. Dar cum nimeni nu ne spune care sunt acele procese eficiente și eficace, managementul are misiunea de a crea soluții prin care se obține eficiență și eficacitate, soluții în concordanță cu misiunea companiei de a crea valoare pentru societate. Eficiența este un concept care corelează intrările și ieșirile dintr-un proces de transformare, respectiv, un proces în care intrările se transformă în ieșiri sau rezultate. *Eficiența* se definește ca fiind raportul dintre valoarea rezultatelor obținute și valoarea intrărilor folosite pentru a produce aceste rezultate. Pe de altă parte, eficacitatea corelează rezultatele obținute cu rezultatele planificate sau anticipate. *Eficacitatea* se definește ca fiind raportul dintre rezultatele obținute pentru un anumit obiectiv și rezultatele planificate pentru obiectivul respectiv, într-o anumită perioadă de timp. După cum vedem din definiția dată de Robbins & DeCenzo, managementul nu se referă la procesul de cunoaștere și nici la gestionarea sau administrarea lucrurilor. Totodată, a pune problema eficienței procesului de cunoaștere mi se pare total absurd. Aceasta ar însemna ca atunci când apare o nouă teorie să o analizăm cât de eficientă este și dacă nu satisface criteriul de optimalitate să nu o validăm. Absurdul vine din faptul că am folosi instrumente economice de analiză și decizie pentru creații științifice și artistice cu scopul validării lor. Cum ar suna oare un studiu de caz despre eficiența coloanei infinitezimale a lui Brâncuși sau despre minunata pictură din Capela Sixtină a lui Michelangelo? Oare cei care folosesc sintagma *managementul cunoașterii* nu își pun astfel de întrebări, pentru a vedea absurdul din semantica rezultată?

„*Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources*” (Daft, 2005, p.7). În traducere, definiția de mai sus devine: „Managementul constă în realizarea scopurilor organizaționale într-o manieră eficientă și eficientă, prin planificarea, organizarea, conducerea și controlul resurselor organizaționale.” În această formulare, resursele organizaționale sunt resursele umane. Revedem clar formulate cerințele economice de eficiență și de eficacitate. Totodată, vedem funcțiile de bază ale managementului: planificarea, organizarea, conducerea și controlul proceselor.

Sintagma *managementul cunoștințelor* răspunde semanticii conceptului de management deoarece cunoștințele sunt considerate ca *resurse* ale organizației. Prin natura lor, cunoștințele sunt *resurse intangibile* și de aceea pare mai greu de înțeles ideea de a lucra cu ele și de a le folosi în mod eficient și eficace. Obiectele fizice constituie *resurse tangibile*, ceea ce înseamnă că ele pot fi văzute, pot fi atinse și în concluzie pot fi măsurate. Prin tradiție se spune că tot ceea ce poate fi măsurat, poate fi supus procesului managerial. De aici și interpretarea unor autori că resursele intangibile neputând fi măsurate nu pot fi manageriate. Dar cunoștințele nu plutesc în atmosfera unei companii, ci devin prin procesări specifice cunoștințe încorporate în oameni, procese tehnologice, procese organizaționale sau structurale, procese sociale, bunuri și servicii produse de companie. Noi vorbim despre câmpuri de cunoștințe organizaționale și dinamica lor, dar în final scopul creării acestor cunoștințe este tocmai acela de a le folosi în realizarea de bunuri și servicii destinate consumatorilor, prin care satisfacem anumite nevoi ale lor. Prin folosire, cunoștințele devin încorporate în bunurile și serviciile produse de o companie.

Managementul cunoștințelor înseamnă procesul managerial prin care se realizează crearea, achiziționarea, memorarea și regăsirea, transferul, diseminarea și împărtășirea, transformarea și folosirea cunoștințelor, precum și învățarea organizațională. Dacă introducem conceptul de *dinamică* pentru a desemna procesele de mai sus, atunci putem spune că *managementul cunoștințelor înseamnă procesul managerial prin care se stimulează crearea cunoștințelor și se realizează dinamica lor organizațională în concordanță cu obiectivele organizației*. Această definiție este foarte sintetică deoarece se folosește în mod implicit de definiția dată managementului și de conceptul de dinamică organizațională. Multe dintre definițiile date în literatura de specialitate sunt mai elaborate deoarece prezintă în mod explicit ideea de management și de dinamică organizațională. În cele ce urmează voi da câteva dintre definițiile cele mai frecvent utilizate în literatura de specialitate. Ordinea prezentării lor este nesemnificativă.

„Managementul cunoștințelor este coordonarea deliberată și sistematică a oamenilor dintr-o organizație, a tehnologiei, a proceselor și a structurii organizaționale cu scopul de a adăuga valoare prin re folosire și inovare. Această coordonare se obține prin crearea, împărtășirea și aplicarea cunoștințelor, precum și prin introducerea lecțiilor valoroase învățate și a bunelor practici în memoria corporativă cu scopul stimulării învățării organizaționale continue” (Dalkir, 2005, p.3). Deși pare o formulare bine articulată, acesta definiție reduce procesul managerial la coordonare și identifică coordonarea cu procese specifice dinamicii cunoștințelor, ceea ce poate crea o serie de confuzii semantice.

„Managementul cunoștințelor poate fi definit ca fiind procesul efectiv de învățare asociat cu explorarea, exploatarea și împărtășirea cunoștințelor umane (tacite și explicite) care folosesc o tehnologie adecvată și un mediu cultural dat pentru a crește capitalul intelectual și performanța organizației” (Jashapara, 2011, p.15). În această definiție, autorul explicitează scopul generic al managementului cunoștințelor indicând creșterea capitalului intelectual și performanța organizației. De asemenea, autorul explicitează aspectele de explorare și exploatare a cunoștințelor, ca parte a dinamicii cunoștințelor organizaționale.

„Managementul cunoștințelor se definește în această carte ca fiind *procesul necesar prin care se poate obține cât mai mult din resursele de cunoștințe*. Managementul cunoștințelor este o disciplină importantă prin care se promovează descoperirea, capturarea, împărtășirea și aplicarea cunoștințelor firmei” (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010, p.XIII). Aceasta este o definiție sintetică, de tip generic, care permite o explicitare adaptivă la orice situație concretă din practica managerială.

„Managementul cunoștințelor este procesul de identificare, capturare, organizare și diseminare a activelor intelectuale care sunt critice pentru performanța pe termen lung a organizației” (Debowski, 2006, p.16). În această definiție se introduce o confuzie prin folosirea conceptului de *active intelectuale*, care nu este definit anterior și poate avea diferite interpretări. Se presupune că *activele intelectuale* și *cunoștințele* sunt identice din punct de vedere semantic, ceea ce nu este adevărat. În categoria activelor intelectuale se includ de obicei și obiecte fizice cu un grad ridicat de încorporare a cunoștințelor (de exemplu un calculator).

„Managementul cunoștințelor este o abordare multidisciplinară care privește comprehensiv și sistematic activele informaționale ale unei organizații prin identificarea, capturarea, colectarea, organizarea, indexarea, stocarea, integrarea, regăsirea și împărtășirea lor” (Geisler & Wickramasinghe, 2009, p.5). În această definiție, autorii identifică conceptul de cunoștințe cu cel de active informaționale, ceea ce nu este corect.

Toate definițiile de mai sus au încercat să evidențieze aspectele cele mai importante ale proceselor manageriale focalizate pe cunoștințe. În primul rând, managementul cunoștințelor are ca obiect dinamica cunoștințelor dintr-o organizație, dinamică al cărui suport îl constituie resursele umane și nu tehnologiile informatice. Aceste tehnologii procesează numai date și informații, nu și cunoștințe. Este o eroare să amestecăm managementul cunoștințelor cu managementul sistemelor informatice, care este preponderent un management tehnologic. Fiind vorba despre muncitori intelectuali, respectiv, oameni care

procesează date, informații și cunoștințe și care generează, transferă, împărtășesc, memorează și folosesc cunoștințe, managementul se exercită în mod direct asupra lor ca proprietari și creatori de cunoștințe. În al doilea rând, în managementul cunoștințelor accentul trebuie pus în primul rând pe motivarea oamenilor și pe crearea unei culturi adecvate creării, transferului și transformării cunoștințelor. O astfel de cultură trebuie să dezvolte valorile de adevăr și încredere, precum și o stare emoțională confortabilă muncii în echipă. Dacă nu există încredere reciprocă în oameni nu se poate stimula nici împărtășirea de cunoștințe care se focalizează pe experiențele individuale și stările emoționale specifice fiecărui angajat în parte. În al treilea rând, managementul cunoștințelor nu poate fi redus la conceptele de eficiență și eficacitate, concepte cantitative greu de evaluat în cazul cunoștințelor, ca resurse intangibile. De exemplu, mi se pare absurd să întrebăm care este eficiența unei noi idei deoarece crearea de cunoștințe nu constituie un proces de transformare similar unui proces tehnologic, în care o serie de materiale se transformă în produse finite și putem din punct de vedere economic să evaluăm valoarea financiară a intrărilor și a ieșirilor. Nu vreau să spun că managementul cunoștințelor trebuie decuplat de gândirea economică, dar va trebui să regândim indicatorii economici folosiți pentru procesele tehnologice cu obiecte tangibile sau să creăm noi indicatori în concordanță cu specificul intangibil al cunoștințelor.

Există o poveste reală interesantă despre logica conflictuală dintre managementul cunoștințelor și gândirea rațională economică. Într-o companie, angajații aveau ocazia să-și împărtășească experiența în timpul pauzei de cafea sau ceai, în camera destinată preparării lor. La schimbarea managerului general, noul manager a considerat că pauzele de cafea și conversațiile avute în timpul lor constituie o pierdere de timp și a desființat camera de cafea și discuțiile informale de acolo. După un timp, s-a constatat că la nivelul companiei a crescut sensibil timpul necesar de găsire a soluțiilor și de multe ori luarea de la zero a unor probleme similare, când s-ar fi putut folosi experiența deja acumulată. A fost solicitată o analiză a stării de fapt din partea unei companii de consultanță în management. Concluziile analizei au fost că este nevoie de dezvoltarea unei culturi de încredere și de împărtășire a experienței prin discuții informale între angajați, respectiv, de crearea a unor spații care să stimuleze aceste discuții. În final, a fost redeschisă camera de cafea și stimulate discuțiile colegiale informale. S-a demonstrat astfel conflictul dintre gândirea economică pe termen scurt și bazată pe eficiență a noului manager și nevoia de dezvoltare a unei culturi organizaționale bazată pe o gândire managerială pe termen lung capabilă să stimuleze fluxurile de cunoștințe informale.

1.3. Implementarea managementului cunoștințelor

Subliniez de la început faptul că *managementul cunoștințelor* nu este un nou management care să înlocuiască managementul clasic. Managementul cunoștințelor este *o parte integrantă* a procesului managerial dintr-o organizație și constituie liantul dintre managementul operațional și cel strategic al organizației. Managementul operațional are orizontul de timp dat de anul calendaristic, în timp ce managementul strategic se referă la procesele decizionale orientate spre viitor. De aceea, aspecte mai mult sau mai puțin dezvoltate ale managementului cunoștințelor se găsesc în multe organizații, fără a căpăta însă coerența necesară definirii unui nou proces managerial. Când vorbim despre implementarea managementului cunoștințelor ne referim la organizațiile în care cunoștințele devin resurse dominante, iar managementul lor trebuie să constituie un domeniu specific, coerent și cu noi responsabilități.

Compania *McKinsey* este cunoscută în întreaga lume pentru elita de consultanți pe care o are și pentru proiectele de consultanță pe care le realizează cu cele mai mari și mai importante companii din lume. În această companie, selectarea oamenilor la angajare constituie un proces complex de identificare a celor mai talentați și inteligenți experți în domeniul afacerilor. De aceea, la *McKinsey* nu există o diviziune clară între cei care gândesc și iau decizii (de exemplu, managerii) și cei care trebuie să pună în aplicare deciziile luate (de exemplu, executanții). Fiecare angajat este considerat capabil să cerceteze, să analizeze și să gândească soluțiile cele mai adecvate pentru problemele evidențiate. Cultura organizațională stimulează împărtășirea cunoștințelor și învățarea din experiența proprie, precum și din experiența celorlalți. În acest context generalizat de învățare organizațională nu se simte nevoia identificării managementului cunoștințelor ca un domeniu specific, deoarece el există deja într-o formă descentralizată și personalizată. Astfel de situații sunt însă rare. La majoritatea companiilor se pune problema dezvoltării unui proces managerial specific cunoștințelor prin crearea unor structuri manageriale care să asigure suportul și coerența deciziilor în domeniul creării, achiziționării, transferului, împărtășirii și folosirii eficiente a cunoștințelor. O astfel de structură managerială este condusă de un manager al cunoștințelor, având în practica anglo-saxonă denumirea generică de *Chief Knowledge Officer (CKO)*, *Chief Learning Officer (CLO)*, *Director of Knowledge Transfer (DKT)* sau *Director for Intellectual Capital (DIC)*. Indiferent de denumirea lui, cel care se află în vârful piramidei manageriale ale managementului cunoștințelor are următoarele responsabilități de bază:

- Să fie un bun avocat al managementului cunoștințelor și să contribuie la conștientizarea importanței acestui proces pentru toți angajații companiei. Într-o companie în care procesarea informațiilor și cunoștințelor devine intensivă, iar densitatea de cunoștințe este foarte mare, dezvoltarea managementului cunoștințelor trebuie să devină o responsabilitate a fiecărui angajat și nu numai a unor manageri.
- Să proiecteze și să implementeze o structură funcțională și o infrastructură de tip suport pentru managementul cunoștințelor. Infrastructura trebuie să conțină baze de date și informații stocate în servere, în documente și în biblioteci, hărți cu distribuția cunoștințelor în organizație, centre de cercetare și rețele de internet, intranet și de comunicare la care să aibă acces angajații companiei.
- Să realizeze conexiuni privind transferul de date, informații și cunoștințe cu parteneri externi, respectiv, companii, universități, agenții guvernamentale sau alte organizații.
- Să contribuie la realizarea unei viziuni pentru companie privind rolul și importanța resurselor intangibile în competiția de afaceri. Pe baza acestei viziuni să elaboreze strategii privind exploatarea cunoștințelor, achiziționarea de noi cunoștințe sau crearea de noi cunoștințe.
- Să gândească soluții pentru stimularea evaluării proceselor intelectuale din companie, astfel încât să poată obține corelații semnificative între eforturile făcute pentru dezvoltarea managementului cunoștințelor și performanțele companiei.
- Să contribuie la dezvoltarea proceselor de învățare organizațională și să orienteze strategiile companiei spre transformarea ei într-o organizație care învață.
- Să contribuie la dezvoltarea unei culturi organizaționale care să susțină și să stimuleze dinamica cunoștințelor și transformarea eficientă a capitalului intelectual potențial în capital intelectual operațional.

Dintre toate responsabilitățile menționate mai sus, trei sunt esențiale: crearea unei infrastructuri care să suporte structura funcțională a managementului cunoștințelor, crearea unei culturi dinamice care să stimuleze dinamica cunoștințelor și să demonstreze contribuțiile managementului cunoștințelor la performanțele economice ale companiei pe termen lung. Tentația evaluării contribuției managementului cunoștințelor la performanțele financiare imediate ale companiei este greșită și trebuie evitată, deoarece procesele intelectuale și crearea unei culturi dinamice care să susțină managementul cunoștințelor sunt procese de durată care nu pot produce rezultate semnificative pe termen scurt.