

## MANAGEMENTUL CUNOȘTIȚELOR

Igor MUNTEANU Veaceslav IONIȚĂ

# MANAGEMENTUL CUNOȘTINȚELOR

*Un ghid pentru comunitățile de practicieni*



**CARTIER**

## SUMAR

SUMAR EXECUTIV .....	7
INTRODUCERE .....	11
<b>I. MANAGEMENTUL CUNOȘTIȚELOR: DEFINIREA CONCEPTULUI.....</b>	<b>15</b>
1. Despre cunoaștere și “economia cunoașterii”? .....	15
2. Clasificarea tipurilor de cunoștințe .....	23
3. Managementul cunoașterii ca instrument de schimbare socială .....	30
4. Despre organizațiile întemeiate pe cunoaștere.....	41
<b>II. INSTRUMENTELE CUNOAȘTERII: INOVAȚIA ȘI PRACTICILE POZITIVE .....</b>	<b>53</b>
1. Noțiuni conceptuale: .....	53
2. Despre inovații, practici pozitive și practici bune într-o societate în schimbare .....	62
3. Evaluarea comparativă a unor practici pozitive colectate în cadrul ILN .....	65
<b>III. CICLUL CREĂRII DE CUNOȘTINȚE NOI .....</b>	<b>81</b>
1. Cine creează cunoștințele?.....	81
2. Codificarea cunoașterii .....	86
3. Ce este cunoașterea orientată spre inovație?.....	91
4. Care este legătura între societatea informațională și societatea bazată pe cunoaștere? .....	95
5. Caracteristici locale ale societăților întemeiate pe cunoaștere .....	100
BIBLIOGRAFIE .....	102

## SUMAR EXECUTIV

Într-un secol supraaglomerat de noutăți și date noi, am devenit tot mai preocupați de felul în care reușim să gestionăm informația. Este firesc să ne întrebăm dacă această preocupare sporită din ultimul deceniu pentru modul în care înțelegem să gestionăm accesul la cunoștințe noi în societate reprezintă cu adevărat o condiție obiectivă a dezvoltării sau o modă trecătoare? Și asta pentru că numeroase alte paradigme atât de populare în deceniul trecut au rămas uitate în bibliotecile vremii, fără a-și confirma rezerva de încredere și așteptare cu care au fost creditate pe timpuri.

Este oare “managementul cunoașterii” un instrument cu adevărat important pentru societatea noastră? Care este utilitatea relativă a paradigmei “cunoașterii” în contextul tranzițiilor multiple pe care le parcurge societatea noastră? Care sunt beneficiile pe termen mediu și lung al asimilării acestui concept în programele de susținere tehnică și dezvoltare acordate de UNDP statelor în curs de dezvoltare și, totodată, care sunt eventual costurile și riscurile acestei paradigme? În ce măsură consună acest concept cu atingerea scopurilor milenare (MDG) și cu prioritățile pe care fiecare stat și le stabilește, în conformitate cu prioritățile sale naționale și traiectoria sa politică sau economică? Acest studiu li se adresează celor care doresc să găsească răspunsuri la întrebările legate de “managementul cunoașterii”, în special, celor care doresc să-și sporească impactul muncii și scopurilor stabilite.

Dezvoltarea complexă și rapidă a societăților noastre ilustrează cu prisosință faptul că schimbările tehnologice, dar și cele sociale sau economice, depind în cel mai înalt grad de calitatea informației de care dispunem; mai mult – depinde și de capacitatea noastră de a o gestiona. De aceea, nu este deloc întâmplător că, mai ales în ultimii ani, tehnicile de management al cunoașterii, crearea și transferul bunelor practici au ajuns să se numere printre cele mai fierbinți subiecte căutate pe agenda conferințelor internaționale, fiind apreciate în egală măsură atât de sectorul privat, cât și de cel public.

Constatarea că o eficacitate sporită și un mai mare succes pot veni din managementul cunoașterii, că acesta le deschide organizațiilor calea spre competiție, spre performanță, a făcut ca managementul cunoașterii să devină un concept-cheie în dezvoltarea organizațiilor, o chestiune strategică esențială pentru supraviețuirea acestora în societatea modernă. Deloc întâmplător că anume managerii businessului privat au fost primii care au susținut impor-

tanța strategică a managementului cunoașterii, afirmând prin expresia aforistică a unuia dintre cei mai valoroși reprezentanți ai clasei de manageri ai unor companii transnaționale precum Amoco, Chemical Bank, Hewlett-Packard, Kodak și Pillsbury, – Lewis Platt, Directorul Executiv al Hewlett Packard, – că “în vârtejul economiei mondiale, cunoașterea este valuta convertibilă a marilor întreprinderi”. Tot el, aprecia în continuare că, “în secolul 21 vor avea succes doar companiile care reușesc să captureze, stocheze și să aplice ceea ce cunosc angajații lor”.

Entuziasmul exprimat de către marile afaceri a fost preluat și de sectorul public, care s-a inspirat în mod sistematic din tehnicile și inovațiile manageriale ale businessului privat. În sectorul public, agențiile publice au descoperit că managementul cunoștințelor le poate ajuta să rețină cunoștințele colective, asigurând în acest fel continuitatea instituțională și performanțele continue asupra obiectivelor lor strategice.

Firmele de consultanță au devenit pionierii unei adevărate industrii a “bazelor integrate de resurse și date” în efortul de a construi din informație și date disparate structuri informative sistematice, asamblând experiențe individuale pentru a le converti în “memorii instituționalizate”. Domeniul “cunoașterii gestionabile” a lovit, în acest fel, ca un fulger conceptul tradițional asupra managementului occidental.

Managementul cunoașterii, definit drept “ideea de capturare a cunoașterii obținute de indivizi și diseminarea sa către alții în cadrul organizațiilor”, a devenit în ultimul deceniu o sursă de inspirație extrem de fertilă atât pentru cercetare, cât și pentru practicieni. Se cere de menționat însă că nu orice cunoștințe pot face obiectul “managementului”, ci doar cunoștințele “folositoare” sau cele care contribuie la creșterea economică și progresul social. Aceste cunoștințe “folositoare” îmbracă două forme distincte: **cunoașterea propozițională** – care descrie diverse fenomene naturale, incluzând abordarea științifică și epistemologică; și **cunoașterea prescriptivă** – care sugerează cum pot fi aplicate aceste cunoștințe, însemnând instrucțiuni complete asupra unor activități necesare. Scopul unei societăți bazate pe cunoaștere este să construiască o legătură interactivă (feed-back) între aceste tipuri de cunoaștere.

Urmând aceste tendințe, numeroase universități s-au grăbit să introducă discipline destinate asimilării de către studenți și profesori a conceptului “managementul cunoașterii”. Companiile au și lansat oferte generoase de angajare pentru specialiști în managementul cunoașterii, ceea ce este o recunoaștere a meritelor acestui concept și, implicit, o etapă nouă în dezvoltarea capacităților de gestionare a schimbărilor din societățile noastre. Semnele unui adevărat

“boom” al interesului pentru gestionarea cunoașterii sunt vizibile peste tot, pornind de la cărți, publicații specializate și reviste care inserează în titlurile lor cuvinte și sintagme ca “management al cunoștințelor”, “cunoaștere”, “capital intelectual”, “practici pozitive” sau “inovație”, organizarea de conferințe pe tematica managementului cunoașterii (MC), servicii de MC orientate spre clienți corporativi, susținute cu baze de date specializate, tot mai diverse și mai atractive din punctul de vedere al managerilor marilor companii private.

Numai într-un singur an se organizează peste 40 de conferințe internaționale pe subiectul “managementului cunoașterii” în SUA și Europa, costurile acestor mega-conferințe fiind achitate de către firme de consultanță, firme de audit, think tankuri și asociații de management, care, de altfel, nu ar avea nici un motiv să arunce banii pe vânt dacă conceptele menționate mai sus nu ar funcționa cu adevărat. Potrivit datelor furnizate de Compania Dataquest, în 1996, piața de servicii furnizate sub denumirea de “management al cunoașterii” a înregistrat o creștere fulminantă: de la 40 mln. USD, în 1994, la circa 2,6 mlrd. USD în mai puțin de doi ani. Există însă și temeri că euforia momentului ar putea dezorienta utilizatorii acestui concept și, respectiv, ar slăbi puterea de transformare pe care acesta o produce asupra instituțiilor, businessului privat și societății.

Drept argument servesc și abordările relativ distincte între modul de aplicare a conceptului de management al cunoașterii în Occident și felul în care, prin contrast, acesta este utilizat în Asia. Astfel, dacă în Vest se pune accentul pe: (1) cunoașterea explicită, (2) măsurarea și gestionarea cunoștințelor existente și (3) tratarea organizației ca vehicul pentru procesarea informației, în Japonia, acest lucru este înțeles mai ales prin: (1) sublinierea cunoașterii tacite, (2) crearea de cunoștințe noi și (3) participarea largă a tuturor membrilor unei organizații (indiferent dacă este vorba de sectorul privat sau public) la cristalizarea unei culturi orientate spre învățare, din perspectiva unui organism viu, capabil să creeze un circuit de inovare continuă. În linii mari, acest concept managerial nou conține două importante dimensiuni: (1) **evaluarea cunoștințelor** și (2) **gestionarea judicioasă a capitalului uman**.

Integrând aceste dimensiuni într-un concept modern de dezvoltare durabilă, întemeiat pe cunoaștere, economia informației și creșterea performanțelor, numeroase companii europene au devenit într-un timp foarte scurt lideri mondiali în măsurarea cunoștințelor, în timp ce companiile americane au rămas, mai ales, drept organizații-lider în domeniul gestionării efective a cunoștințelor. Analiza factorilor care contribuie la succesul economic și social într-o societate, autori celebri ai domeniului de management al cunoașterii au

ținut să sublinieze importanța deosebită a politicilor, instituțiilor, competenței, capitalului fizic și uman și culturii organizaționale.

Guvernele au un rol decisiv pentru că stabilesc priorități naționale de educație și dezvoltare a culturii “sociale”, întrucât doar piața nu este un instrument suficient pentru crearea infrastructurilor de cunoaștere și pentru crearea condițiilor de transfer al cunoștințelor.

Calitatea instituțiilor este esențială, deoarece distanța tot mai mare între țările suprad dezvoltate și “lumea a treia” – explicată, de obicei, prin existența unor capacități de convertire a cunoașterii în productivitate economică – pornește de la lipsa unor instituții adecvate în țările înapoiate, în plus față de accesul limitat la instruire și învățare. Existența unor instituții în care se depozitează cunoașterea tacită și explicită (academii, universități și centre de cercetare) poate determina nivelul de dezvoltare a unei societăți și evoluția istorică pe care o va urma o anumită comunitate umană.

Costurile de acces sunt, de asemenea, importante pentru că semnificația conceptului de “cunoaștere folositoare” depinde enorm de costurile de acces reduse la cunoștințele noi, incluzând în această categorie: drepturile de proprietate intelectuală, infrastructura tehnologică, rapiditatea integrării inovațiilor tehnologice etc. Factorii culturali sunt și ei decisivi, deoarece difuzarea inovațiilor (sociale, tehnologice, științifice) introduce schimbări importante de atitudini și comportamente, de valori și așteptări sociale. Nivelul de cultură include, de asemenea și tipul de regim politic, calitatea administrării și respectul pentru valorile liberale (justiție, libertăți și drepturi ale omului), ceea ce presupune importante implicații de ordin etic asupra circuitului cunoștințelor și accesului la informație. Acestea fiind spuse, vă invităm la o lectură folositoare și utilă sub toate aspectele, sub semnul bunelor practici și a paradigmei societății informaționale.

Scopul studiului, reflectat și în structura sa, constă în a prezenta sintetic elementele conceptului de “management al cunoașterii”, precum și principalele caracteristici ale organizațiilor bazate pe cunoaștere (coordonatele lor conceptuale și rolul pe care îl au acestea în contextul internațional actual). Citindu-l, veți putea determina și singuri dacă pledoaria noastră în favoarea unei abordări sistematice a cunoștințelor de care dispunem este justificată și are sens pentru propria Dvs experiență.

Cuvinte-cheie: *cunoaștere, schimbare, informație, date, metadata, companie, organizație, ierarhie, configurații non-ierarhice, management al cunoașterii, interactivitate partenerială, etică a legitimității.*

## INTRODUCERE

“Gestionarea cunoștințelor este o disciplină care asigură o abordare integrată asupra creării, colectării, organizării și utilizării de resurse informaționale în cadrul unei firme și asigurarea accesului către acestea. Aceste resurse conțin date de baze structurate, informație textuală, proceduri și reguli, dar și cunoștințe tacite, cum sunt expertiza care se găsește în capul angajaților.”

*(The Knowledge Management Scenario: Trends and Directions for 1998-2003, Gartner Group, 1999).*

### Cui servește acest Manual?

Manualul este editat în cadrul **Inițiativei pentru Informare și Instruire (ILN)**, cu sprijinul financiar al PNUD-ului. Obiectivele acestei inițiative este de a iniția și cristaliza o rețea de organizații conștiente de rolul excepțional al managementului cunoașterii, interesate de a contribui și de a beneficia de pe urma creării, gestionării și diseminării de practici pozitive. Manualul are scopul de a ne familiariza cu perspectiva și tehnicile paradigmei “cunoașterii”, fiind combinat cu o serie de instrumente de acțiune, de reflecție și planificare asupra pașilor necesari pentru a asimila noi cunoștințe, adaptându-le la specificul schimbărilor din societate. Manualul descrie tehnici de codificare, colectare și gestionare a noilor cunoștințe într-o manieră structurată și ușor de asimilat pentru cei care sunt deschiși spre cunoaștere.

Manualul nu “vinde” soluții miraculoase, din această cauză, ideile și instrumentele descrise trebuie să fie utilizate creator spre beneficiul organizațiilor și persoanelor conștiente de rapiditatea schimbărilor din viața noastră și preocupate să cunoască cum pot fi gestionate aceste schimbări utilizând informația și resursele la care au acces. Ținem să menționăm că pentru a reuși în această inițiativă nu este suficient să vorbim numai despre “importanța informației”. Este necesar să percepem aceste schimbări prin intermediul unor concepte comune, a unor tehnici de măsurare și canalizare a informației, a practicilor pozitive și inovațiilor tehnologice. Cunoașterea lor presupune asimilarea unor valori și percepții moderne și viziunare pentru că deschiderea spre cunoaștere este o descoperire și o alegere individuală. Manualul de mana-

gement al cunoștințelor se întemeiază și este dezvoltat în baza unor parteneriate reale cu diverse sectoare distincte, cu scopul identificării și difuzării de practici pozitive în cadrul inițiativei ILN.

Manualul abordează conceptele de bază și principiile managementului cunoașterii cu scopul de a aborda o serie de practici pozitive și experiențe colectate în cadrul ILN, descriindu-le pe cele mai recente dintre ele, după cum au apărut acestea în Republica Moldova, Ucraina și Bielarus. Din această perspectivă, Manualul poate servi și ca o foaie de parcurs destinată să ghideze publicul interesat să exploreze documente relevante pentru domeniul cunoașterii, să identifice și alte practici pozitive, actori-cheie și diverse manifestări ale procesului de cunoaștere. Este posibil, din acest motive, ca anumiți cititori prea pretențioși la teorie să considere conținutul acestui Manual prea simplist, în timp ce managerii prea rigizi să aprecieze ideile noastre ca fiind prea teoretizante și generalizator-vizionare. Sperăm totuși ca adevărații manageri, indiferent de sectoarele lor de referință, privat sau public, business sau necomercial, să găsească pe terenul conceptului dezvoltat în cadrul acestui Manual idei consunând pe deplin cu ideile proprii, pregătite pentru a putea fi aplicate în practică.

Astăzi, aproape că nu mai există sectoare, funcții sau elemente ale economiei care să nu fie afectate de schimbările calitative legate de condițiile societății informaționale, iar pivotul acestei societăți este *cunoașterea, învățarea, capitalul intelectual și inovația*. De altfel, apariția unor inițiative distincte de încurajare a “practicilor inovatoare” reprezintă, cu adevărat, o viziune nouă asupra modului în care bunele practici pot determina creșterea și re tehnologizarea societăților noastre. Este evident că apariția unor noi forme de economie și organizare socială solicită adoptarea și asimilarea de noi standarde de management, dar și a unor instrumente și tehnologii capabile să capitalizeze oportunitățile deschise de economia bazată pe cunoaștere.

Aceste și alte idei au servit drept premise esențiale la scrierea Manualului, a cărei ambiție este să îmbine teoria cu practica, construind astfel un cadru de înțelegere a conceptului de “management al cunoașterii” orientat spre diversitatea de activități în care acest instrument de schimbare poate fi aplicat. Intenția noastră a fost să motivăm imaginația managerilor de a participa la crearea unei noi forme de management cooperativ, diferit de modelul refulat taylorist al societăților industriale sau al modelului divizionalist, aparținând lui Alfred P.Sloan.

Prin intermediul Manualului am dorit să identificăm condiții, tehnici și contexte care pot facilita asimilarea de noi cunoștințe, bune practici și inovații,

crearea de parteneriate bazate pe “viziuni comune” asupra cunoașterii, astfel încât cunoștințele noi să “illumineze” experiența altor organizații, publice sau private, de business sau necomerciale, la nivel local sau regional, ajutându-i pe autorii implementării să inițieze diverse dialoguri de politici publice prin intermediul cercurilor academice, think tanks, centre de resurse, grupuri atlantice, organizații profesionale și alte organizații. Vom fi bucuroși să aflăm că ne-am atins acest scop. Apreciem foarte mult propunerile primite din partea Rețelei ONG-urilor din domeniul social din Moldova, în particular, pe cele din partea doamnei Jana Costache, președinte de onoare al acestei rețele.

Nu în ultimul rând, am dori să le mulțumim pe această cale tuturor celor care au contribuit la scrierea și pregătirea acestei publicații, în primul rând, doamnei Viera Slavicova, Coordonatorul regional al acestei inițiative (PNUD-Bratislava), Aliona Niculiță, coordonator de proiecte al biroului PNUD-Moldova, colegilor noștri din Ucraina, Bielarus și Moldova pentru timpul pe care ni l-au acordat și sugestiile prețioase la scrierea capitolului II.

## I. MANAGEMENTUL CUNOȘTINȚELOR: DEFINIREA CONCEPTULUI

### 1. Despre cunoaștere și “economia cunoașterii”?

Într-o societate dependentă de informație, dar și de creșterea numerică a organizațiilor (ca expresie a comunicării sporite și complexității relațiilor sociale), Cunoașterea pare a fi singura putere ce garantează progresul social, economic și democratic care nu se erodează în timp. Orientarea spre captarea și asimilarea de cunoaștere este pentru cele mai multe dintre organizații confirmarea unei anumite maturități funcționale, concordante cu esența societății informaționale de care este legată.

Nevoia de a gestiona cunoașterea pare să reprezinte un fenomen natural, ca urmare a unor intense discuții privitor la rolul și intensitatea procesului de valorificare a capitalului intelectual în societățile post-capitaliste. În acest context, Managementul cunoștințelor 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.

**Cunoașterea** (Knowledge) este definită, de regulă, drept *puterea de a înțelege și de a surprinde esența faptelor, valorificarea certitudinilor și a informației*, obținută sub forma unor experiențe sau învățăminte. În funcționarea unor asemenea organizații, determinante sunt procesele desemnate generic prin sintagma celor “3 I”, respectiv *inovare* (crearea de cunoștințe noi), *învățare* (asimilarea de cunoștințe noi) și *interactivitate partenerială* referitoare la cunoaștere<sup>1</sup>.

Este adevărat că mult timp s-a crezut că dezvoltarea cunoașterii ține exclusiv de domeniul filozofiei sau al materiilor teoretice, deținerea de informație fiind confundată adeseori cu stocarea de date sau de resurse bibliografice. În realitate, *informația reprezintă doar un element al cunoștințelor și nicidecum un sinonim al cunoașterii veritabile*. Cu scopul de a întări această distincție am dori să menționăm că:

---

<sup>1</sup> Drucker, P. (1992) – The new society of organizations. *Harvard Business Review*, 70(5): 95-104.



- informația se referă la descriere, definiție, la plasarea în spațiu a unui subiect (ce?, cine?, când?, unde?);
- cunoașterea reprezintă strategia, practica, metoda sau abordarea (cum?);
- înțelegerea include principiul, perspicacitatea sau intuiția, morala, sau arhetipul de acțiune (de ce?).

Este necesar în acest context să aducem câteva precizări importante. Practica organizațională afirmă că există o relație asimetrică între date, informație și cunoaștere. Pentru a ilustra aceste diferențe, vom cita o formulă devenită celebră printre informaticieni și care aparține, aparent, inginerilor din sistemul de date Lotus-IBM, după care, în orice “corporație circulă date, informații și cunoștințe”.

**Datele** reprezintă fapte formative ale realității sau valori ale unor rezultate posibile. Relația dintre date și realitate este pe cât de dinamică, pe atât de amăgitoare, construind împreună o capacitate cumulativă de cunoaștere. Astfel, nu putem ști cu certitudine care va fi cursul valutei chiar dacă avem datele pe ultima săptămână și asta pentru că nu avem cunoștințele necesare pentru a prezice tendințele specifice ale acestui domeniu. În sistemul lor corporativ, datele reprezintă unități de informație cu valabilitate limitată.

Spre deosebire de date, **informația** conține date agregate sau, altfel spus, semi-structurate, care servesc, de exemplu, drept temei pentru luarea unor decizii.

În sfârșit, **cunoștințele** reprezintă informații prelucrate, care pot avea o existență îndelungată, transmit idei și apar într-un anumit context, care determină domeniul utilizării lor efective. După cum depozitul nu reprezintă un sistem de gestionare a resurselor, tot astfel o grămadă de informație nu reprezintă un sistem de gestionare a cunoștințelor. De regulă, cunoștințele reprezintă pachete de informație produse ca urmare a unor experiențe individuale, și poate tocmai din acest motiv, cunoștințele sunt cel mai căutat produs într-o societate în care schimburile de date și de informație au loc cu viteză amețitoare. Utilizând o diagramă construită de Neil Flemming putem spune că:

- o colecție de date nu este informație;
- o colecție de informație nu este cunoștințe;
- o colecție de cunoștințe nu este înțelegere;
- o colecție de înțelegeri asupra unor fapte nu este adevărul.

Modelul relației dintre date, informație și alte relații reprezintă generic ciclul formativ al cunoașterii, dar nu și cunoștințele propriu-zise care apar doar într-un context favorabil, unde anumiți subiecți însușesc o nouă experiență prin cunoaștere. Un aforism valabil pentru mai multe popoare spune că “a ști înseamnă a putea”. La unison cu această definiție expresivă a relației dintre in-

formare și acțiune, putem afirma că pentru a numi **cunoaștere** un anumit volum de informație este necesar ca această **cunoaștere** să conțină următoarele caracteristici:

- să transmită un conținut informativ (ideea și contextul utilizării ei);
- să fie de actualitate (cunoștințele noi trebuie să fie în mod necesar “cunoștințe vii”, păstrându-și utilitatea lor relativă pentru o perioadă mai lungă de timp);
- să reprezinte un conținut neutru (metadatele reprezintă, de obicei, limbajul în care putem transmite cel mai bine caracteristicile unor cunoștințe noi);
- să poată fi replicate, prin repetarea datelor la folosirea acestor cunoștințe către alte persoane.

Rezumând putem afirma că **datele** nu vorbesc de la sine, ci doar atunci când sunt plasate într-un context inteligibil. Ceea ce prezic datele ține de activitatea care le influențează. Din acest punct de vedere, construirea unei predicții reprezintă – construirea unei realități virtuale – cu alte cuvinte, “efectuarea unui salt într-un viitor posibil”.

Ca să prezicem vânzările pentru un semestru înainte avem nevoie în mod imperativ să cunoaștem competiția existentă și mărimea pieței, saturația de clienți și produse, gradul de satisfacție a clientului, capacitatea de producție etc. Ca să prezicem tendințele economiei unei țări, nu este suficient să analizăm datele ciclului economic, este necesar să avem acces și la analiza politicilor economice, actorii implicați și riscurile posibile.

Un alt exemplu care descrie conexiunile existente între informația simplă, datele, cunoștințele și înțelegere poate fi ilustrat prin relația dintre depozite, rata de acumulare și comisioanele bancare.

**Date:** Dacă examinăm două numere, 100 și 5%, rupte din context, aceste date nu ne servesc nici unui scop.

**Cunoaștere:** Dacă voi deschide un depozit la bancă, atunci aceste cifre ar putea să însemne, de exemplu, faptul că am depus 100 de lei pe un cont, iar 5% reprezintă rata de acumulare garantată de bancă, care va fi calculată pentru o anumită perioadă de timp pentru a-mi crește suma inițială la 105 lei. Acest model de relaționare a faptelor (datelor) cu realitatea reprezintă un model de cunoaștere care evoluează în timp și rezultatele pe care le produce. Înțelegând modul în care funcționează relația mea cu banca, devin posesorul unei cunoașteri asupra procedurii de lucru a băncilor cu clienții lor. Înțeleg astfel că dacă voi depozita mai mulți bani pe cont, aș putea câștiga mai mulți bani ca urmare a acumulării progresive, iar dacă îi voi scoate înainte de termenul stabilit de bancă îmi voi limita câștigul preconizat.

**Experiența:** Acum, o dată ce am obținut o cunoaștere clară asupra felului în care am putea deveni bogați utilizând banca pentru a ne crește acumulările, de ce nu suntem încă? În realitate, modelul descris mai sus reprezintă doar o etapă inițială a unui model care operează în timp. Cei mai mulți dintre oameni nu se îmbogățesc astfel fie pentru că nu își țin banii în cont, fie pentru că găsesc necesar să-și retragă banii de pe cont ori de câte ori nevoile lor devin prioritare în raport cu promisiunea de câștig oferită de bancă. Retragerea banilor de pe cont seacă depozitul inițial și, respectiv, scade și acumulările pe care oricine ar fi putut să le adune astfel.

Fiind un domeniu relativ nou de management, **managementul cunoașterii** este axat pe gestionarea de procese și resurse. Respectiv, managementul cunoașterii privește nu atât “relațiile de producție”, ci mai ales relația dintre oameni și finalitățile muncii lor, orientate spre crearea, diseminarea și evaluarea cunoștințelor necesare pentru realizarea strategiilor de dezvoltare. Inerțial însă, numeroase organizații publice și firme au continuat să se sprijine pe concepte și tehnici ieșite din uz.

O problemă cu care se confruntă conducerea managerială a celor mai multe dintre firme sau organizații ține de dilema, aparent ireconciliabilă, între a nu avea informația necesară și a avea prea multă informație irelevantă, ceea ce face dificil procesul de luare a deciziilor. Simptoamele acestei probleme pot fi observate și prin creșterea exponențială a informației. Managementul cunoașterii poate întări capacitatea unor actori ai societății de a aborda într-o manieră mai eficientă situațiile și crizele prin care trece societatea. Fără acest management, fiecare situație este adresată în mod individual, accidental, fără a se ține cont de stratul inovator al activităților desfășurate.

Procesul de obținere a cunoștințelor subînțelege existența unor surse de informare și alte surse, din care, în corespundere cu anumite metodologii sau tehnologii, pot obține sau extrage (în engleză, aceasta s-ar numi “data-mining”) date “crude”, alegându-le, codificându-le potrivit unor criterii bine stabilite.

*Cunoașterea* este distinctă de *informația simplă*, împreună însă cunoașterea și informația reprezintă *adevăruri afirmative*. Cunoașterea se deosebește de informație și printr-un scop declarat sau valoarea unei utilități recunoscute acesteia. Filozofii ar putea descrie acest aspect al cunoașterii ca fiind o informație asociată cu **intenționalitatea**, calificând drept “epistemologie” – “știința care se ocupă de cunoaștere”. Însă, problema de bază a epistemologiei – cea a validității și limitelor cunoașterii – devine o preocupare de actualitate nu doar în spațiul filozofiei sau al teoriei organizațiilor, ci, și al organizațiilor concrete, în deosebi<sup>2</sup>; fiecare din ele își elaborează și testează continuu reprezentările

despre mediul de afaceri, misiunea și competențele proprii, făcându-le inteligibile membrilor săi<sup>3</sup>.

Tot în plan epistemologic, necesitatea înțelegerii, în complexitatea lor, a organizațiilor bazate pe cunoaștere a determinat și recurgerea la metafore dedicate. Drept exemplu ilustrativ poate servi metafora “**organizației-creier**”<sup>4</sup>. Această metaforă transmite esența unei organizații conștiente de sine, capabilă să-și asume scopuri și să le concretizeze în proiecte de generare a cunoașterii noi, să-și dezvolte și să-și utilizeze creativ tezaurul de cunoaștere, afirmând, astfel, primatul concepției asupra acțiunii. În acest fel, o organizație întemeiată pe cunoaștere dedică o parte considerabilă din timpul și resursele sale pentru a-și testa și elabora în mod sistematic reprezentările despre misiunea și competențele sale, despre mediul de afaceri sau nișa de piață ocupată.

În realitate, economia societății informaționale, altfel spus – “economia bazată pe cunoaștere” – este o economie foarte personalizată. Spre deosebire de epoca agricolă, industrială sau pre-informațională, cunoștințele nu mai sunt depozitate în proprietarii procesului de producție, ci mai ales în “**purătorii de informație**”, tot ei fiind numiți și – “generatori de informație”. Succesul general în procesul de gestionare a organizațiilor nu mai depinde doar de vârfurile ierarhice ale unei structuri comerciale sau autorități publice, ale unei instituții de învățământ sau ale unei firme de cercetare și dezvoltare, ci, în mod explicabil, și de existența unui mediu orientat spre producerea de cunoaștere nouă în interiorul acestor instituții, caracterizat prin talentul și motivația de a crea noi idei, de a ajuta ideile bune să progreseze și, eventual, să asigure ca acestea să fie convertite în produse și servicii distincte, de care beneficiază o anumită comunitate umană.

Pentru cele mai multe dintre organizații, abilitatea de a crea un viitor durabil este direct proporțional cu modul în care sunt încurajate și se dezvoltă capacitățile intelectuale ale societății. În funcționarea lor, organizațiile își construiesc reprezentări despre propria lor stare de cunoaștere; ele se confruntă cu provocarea de a găsi modalități de valorificare a ceea ce știu, dar și cu constatarea paradoxală că nu sunt într-un tot conștiente de ceea ce știu și nici de ceea ce nu știu. Mult prea des, angajații unei instituții sau firme sunt puși în situația “să inventeze bicicleta”, pentru că trebuie să producă un anumit gen de

<sup>2</sup> Von Krogh, Ross, Slocum, 1994: An essay on corporate epistemology. *Strategic Management Journal*, pag. 53-71.

<sup>3</sup> Drucker, P. (1994) The theory of business. *Harvard Business Review*, 72(5): 95-104.

<sup>4</sup> The brain-based organization. *Management Review*, 83(6): 57-60.

cunoaștere care nu le este accesibil, exact atunci când au cel mai mult nevoie de el. În articolele de specialitate este atestat cazul unei firme de AT&T, care a plătit suma de 79.499 USD pentru a obține o informație cuprinsă într-un document informativ cu caracter tehnic, plasat chiar pe site-ul propriu, și care le era oferit utilizatorilor la prețul de numai 13 USD<sup>5</sup>.

Crearea intranetelor, ce includ baze de date cu practici pozitive, directorii de expertiză sau colecții de articole de specialitate, poate rezolva importante probleme de funcționare în cadrul unei organizații și este practică pe larg în lumea companiilor internaționale. Price Waterhouse este cunoscută prin site-urile sale care de-construiesc procesul de business pe categorii și domenii de activitate, facilitând transferurile de instruire și inovație de la un grup de consultanți la altul în sistemul său mondial de firme. Evident însă că problematica inovației nu poate fi rezolvată doar prin crearea de intranet sau alte resurse public accesibile, câtă vreme serviciile sau produsele generate nu sunt apreciate la valoarea lor cuvenită de către angajați. În acest sens, este considerată antologică afirmația făcută de fostul director general executiv al companiei Hewlett-Packard, Lewis Platt :

*“Dacă firma Hewlett-Packard ar fi conștientă de ceea ce știe, am putea deveni de trei ori mai profitabili”<sup>6</sup>.*

Este cunoscut exemplul firmei Jaguar care a studiat cu migală și a codificat procesul în care cei mai buni ingineri ai săi reușesc să ajungă să facă design-ul pentru o mașină nouă, astfel încât să elimine etapele inutile ceea ce a redus perioada de asamblare a unui nou produs de la câteva săptămâni la câteva ore<sup>7</sup>. Ceea ce a putut afla compania Jaguar de la angajații săi se numește “meta-cunoaștere” – adică o cunoaștere sintetizată, structurată, dar orientată spre creșterea performanțelor și multiplicarea practicilor pozitive. Această meta-cunoaștere reprezintă un instrument esențial care ajută firmele și organizațiile să rezolve calitativ problema “capturării” și “codificării” de cunoaștere deținută de angajații săi. Am aflat astfel cu această ocazie că managementul cunoștințelor are nevoie de o serie de instrumente concrete, practice, care pot amplifica eforturile lor, având drept rezultat performanțele organizaționale.

Cunoașterea reprezintă certitudinea deținerii unor date și detalii inter-conexe care, în mod separat, nu reprezintă o valoare în sine. În acest fel,

<sup>5</sup> Tangling with Intangibles, Charles Oppenheim, Information World Review, pag. 54, December 1995.

<sup>6</sup> Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, Thomas A. Stewart, 1997, pag. 135.

<sup>7</sup> Creating the Knowledge-based Business, David J. Skyrme and Debra M. Amidon, Business Intelligence (1977)

**cunoașterea** definește un termen ale cărui înțelesuri depind foarte mult de contextul în care acesta este folosit, dar care, de regulă, este strâns legat de o serie de alte concepte instrumentale, cum sunt: semnificație, informație, instruire, comunicare, reprezentare, învățare și stimulente. Asemenea decalaje de cunoaștere, care se regăsesc atât în cazul subiecților individuali, cât și al celor colectivi (grupuri, ansamblul organizației), pot fi încadrate tipologic în câteva categorii interdependente.

Managementul cunoașterii, ca sub-disciplină a noului concept de “economie a cunoașterii”, reprezintă o metodă nouă de management care urmărește transformarea calităților personalului din organizație într-o putere competitivă superioară în raport cu alte organizații similare. Concentrându-se asupra utilizării intelectului profesional în activități care folosesc cunoașterea individuală și externă, managementul cunoașterii le conferă valoare organizațiilor, le particularizează. Depășind simpla adunare și manipulare a datelor în vederea obținerii informațiilor, procesul de management al cunoașterii se referă la achiziționarea, crearea, conservarea și aplicarea sau reutilizarea cunoașterii, obiectivul său fundamental fiind valorificarea resurselor de cunoaștere și a capacităților de cunoaștere ale organizației pentru a-i da acesteia din urmă posibilitatea să învețe și să se adapteze mediului său în schimbare<sup>8</sup>.

Nu putem totuși nega că asimilarea tehnicilor de management al cunoștințelor în cadrul instituțiilor și firmelor deschise spre acest proces este și o temă “la modă”. Se vorbește atât de mult despre importanța managementului cunoștințelor încât mulți dintre conducătorii de organizații publice și dintre managerii de firme nu mai doresc să-și recunoască necunoașterea. Problema însă rămâne, întrucât fiecare dintre ei înțelege diferit termenul de “management al cunoștințelor”. Pe de altă parte, există și părerea potrivit căreia toate companiile, într-o măsură mai mare sau mai mică, se străduiesc să-și administreze cunoștințele deținute, chiar dacă numesc acest proces în mod diferit.

Dezvoltarea economiei de servicii este o tendință de durată în societățile industriale. În cele mai multe societăți occidentale, majoritatea angajaților sunt concentrați în serviciile de piață. Serviciile sunt sursa de bază a PIB-ului, iar acest lucru poate fi observat ușor pe exemplul afacerilor legate de mass-media, industria farmaceutică, tehnologiile înalte (inclusiv internetul) și alte servicii profesionale, care reflectă o tendință de creștere de câteva ori mai mare decât industriile tradiționale. Se estimează că aproximativ 70% din valorile produse în cadrul acestora sunt legate de informație sau cunoaștere, astfel încât până și

<sup>8</sup> Thomas H. Davenport, Laurence Prusak, *Op. cit.*, pag. 114.

<sup>9</sup> Dr David Skyrme, Knowledge Management: Making it Work, www.skyrme.com/pubs

circuitele închise de producție manufacturieră rețin mai mulți angajați legați de sfera cunoașterii decât angajați care ar putea fi calificați drept “forță ieftină de muncă”. Un alt argument ține poate și de diferența existentă între valoarea de piață și valoarea capitalurilor deținute ale unor firme internaționale, estimată la 10 și 20 de ori în folosul prețului de piață. Diferențele sunt, de obicei, atribuite pe drept cuvânt capitalului intelectual, care include întotdeauna proprietăți intangibile, după cum sunt: imaginea de piață (brand), patente, copyright-uri, și alte forme de proprietate intelectuală sau know how.

Nu putem omite în această analiză nici creșterea rapidă a piețelor legate de valorile cunoașterii noi. Astfel, proliferarea comercianților cu valori intangibile, care include, de exemplu, brokeri, traderi și alte profesii care gestionează diverse componente financiare derivate, fac afaceri într-o economie a cunoașterii, în care produsele noi sunt rodul inovației și al talentului imaginației umane. În sfârșit, extinderea globală a rețelei de internet facilitează și creșterea acestor piețe pentru că reprezintă în sine un instrument al produselor intelectuale și de administrare a valorilor intangibile (plăți electronice, inovații). Dominația firmelor de servicii și sectoare este suficientă pentru unii să numească acest tip de economie “economia de servicii”. Alții însă subliniază că în toate aceste servicii este important principiul de management, valoarea adăugată fiind formată din design, marketing, și nu din procesul de producere propriu-zis. A crescut proporția personalului care îndeplinește operativ mai multe servicii decât producere fizică, ei cheltuiesc mai multe resurse pentru obținerea de noi input-uri din partea serviciilor de business, decât din partea furnizorilor de materie primă; acest lucru este un alt element al economiei de servicii.

Serviciile specializate (Knowledge-intensive business services) acordă input-uri critice organizării acestor sectoare. Chiar și activități cum sunt R&D (Research & Development) sunt adeseori contractate unor servicii specializate, pentru că este important să se ajute organizațiile să asimileze noi tehnologii, să corespundă anumitor schimbări în reglementări. Putem observa chiar o schimbare în filozofia managementului corporativ, care îndeamnă la căutarea unor firme mai mici și mai agile, în căutarea de mai multe funcții serviciilor și sub-contractorilor. Acest gen de economie a serviciilor implică schimbări în relația dintre business și consumatori (un accent mai mare este pus pe relația cu clientul și transferul spre produse care combină divertismentul cu experiența), creșterea solicitărilor legate de cunoștințe specializate (nevoia de experți), ceea ce condiționează schimbări în natura muncii (gulerașe albe și munca profesională, o mai mare interacțiune interpersonală), schimbări în stilul de viață (substituirea serviciilor tradiționale). Ideea de bază a acestei pledoarii este că informația, cunoștințele și înțelepciunea nu sunt doar colecții

disparate, sunt mai mult decât o sumă a părților lor și au o sinergie proprie, care determină ritmul dezvoltării.

E firesc, ca în acest context, să apară întrebarea: în situația în care valoarea progresului se găsește în capetele celor care o generează, prin ce mijloace am putea și noi să captăm aceste valori, transformându-le în cunoștințe corporative, ușor de asimilat și de exploatat în numele progresului? Un răspuns posibil ar fi: cu cât cunoștințele personale sunt mai ample codificate sub formă de documente și baze de date pentru difuzarea lor largă sau prin apariția unui mediu în care generatorii de cunoștințe pot chiar ei contribui prin interacțiune și comunicare la multiplicarea practicilor pozitive, cu atât meritele lor sunt mai recunoscute și răsplătite. Această activitate “spinoasă” este ceea ce numim noi astăzi – “tehnici de management al cunoașterii” – un domeniu dificil prin care multe organizații încearcă astăzi să-și sporească productivitatea, serviciile oferite clienților, procesul de business și calitatea produselor/serviciilor lor.

## 2. Clasificarea tipurilor de cunoștințe

**Cunoașterea** reprezintă un concept care atrage, de regulă, numeroase discuții și controverse. Informația este formată din date organizate, în timp ce cunoașterea este abilitatea de a utiliza informația în mod efektiv, acordându-i sensul de “*structuri cognitive care ghidează acțiunea*”. A ști înseamnă a putea, cunoașterea reprezintă astfel o experiență trăită și simțită, utilizarea căreia poate conduce spre rezultate repetate.

Pentru a le putea înțelege, cunoașterea este clasificată în mai multe tipuri distincte. Astfel, cunoașterea poate fi: (1) **tacită** sau **explicită**; (2) **factuală** sau **inferentă**. Vom încerca în cele ce urmează să definim fiecare dintre aceste tipuri de cunoștințe, în mod separat.

**Cunoașterea factuală** își trage denumirea de la faptul că rezultă în urma unei observări directe, contemplative. Ea nu este eliberată cu totul de anumite incertitudini ori contradicții, erori de observare sau interpretări care pot surveni ca urmare a unor iluzii optice sau ale imaginației celui care observă.

**Cunoașterea inferentă** este bazată pe raționalizarea faptelor sau pe studierea altor cunoștințe asimilate anterior, un exemplu în acest sens fiind teoriile. Asemenea cunoaștere poate fi sau nu verificată prin observare ori testare. De exemplu, toate cunoștințele noastre cu privire la atomi sunt de natură inferențială. Distincția existentă între cunoașterea factuală și inferențială a fost pe larg dezvoltată de semantică.

**Cunoașterea tacită** — cunoștințe greu de formalizat; cunoștințe intuitive, percepții, opinii, acestea constituind circa 80% din toate cunoștințele unei anumite societăți. Aceste cunoștințe rămân depozitate la nivelul membrilor individuali ai companiilor voastre, chiar și în cazul în care colaboratorii companiei decid să plece din firmă sau organizație.

Dintre autorii recunoscuți ai teoriei cunoașterii<sup>10</sup>, Polanyi face o distincție clară între cunoașterea tacită sau codificată și cea explicită sau formalizată, comparând cunoașterea tacită cu mersul pe bicicletă – un efort care nu poate fi descris, ci mai degrabă practicat, iar cunoașterea formalizată în texte – codificată prin interpretări asupra realității. În lucrarea sa fundamentală, intitulată “The Tacit Dimension”, el scrie că orice încercare de a sistematiza cunoașterea trebuie să pornească de la faptul că “noi putem cunoaște mai mult decât putem exprima”, numind acest fenomen – etapa pre-logică de înțelegere a cunoașterii tacite.

**Cunoașterea explicită** – cunoștințe conținute în rapoarte, scrisori, comunicări, adică cunoștințe care pot fi documentate, ilustrate sub forma unor diverse documente. Circa 20% din cunoștințele unei anumite firme pot fi formalizate.

Există și alți autori care afirmă că ceea ce se codifică este informația, iar cunoașterea este posedată de către agenți – cunoscători. Este un fapt cunoscut că organizațiile mari cunosc o grămadă de lucruri, dar adeseori nici măcar nu au habar de ceea ce cunosc. Necesitatea elaborării unor tehnici eficiente de capturare, codificare, dezvoltare și asimilare de cunoștințe rezidă în faptul aparent arhicunoscut că:

- oamenii dețin cunoștințe, dar pe care nu le distribuie în mediul lor;
- noi nu cunoaștem ceea ce știm;
- noi nu știm, cine cu ce se ocupă;
- are loc o irosire imensă de experiențe pozitive;
- putem observa un potențial și rezerve majore pentru luarea unor decizii optime.

Procesul de obținere a cunoștințelor subînțelege existența unor surse de informare și alte surse, din care, în corespundere cu anumite metodologii sau tehnologii, pot obține date “crude”, alegându-le și asamblându-le după anumite criterii stabilite. Unele dintre aceste criterii, propuse de Hedlund (1994), sunt expuse mai jos.

<sup>10</sup> Michael Polanyi and Harry Prosch (1975), *Meaning*, Chicago, University of Chicago Press.

### Tipologia formelor cunoașterii organizaționale

Forme de cunoaștere organizațională	Niveluri de manifestare a comportamentului organizațional		
	Individ	Grup	Organizație
Cunoaștere articulată (explicită)	- calificări profesionale - memorii permanente	- proiecte - reguli de cooperare	- structura organizațională - norme și proceduri de lucru - colecții de informații și cunoștințe
Cunoaștere implicită (tacită)	- experiențe personale - dimensiunea informală a funcționării organizației	- reprezentări comune - hărți cognitive	- valori ale culturii organizaționale - “spiritul de corp”

Volumul cunoștințelor tacite (cunoștințele pe care individul nu le percepe ori le percepe, dar nu le poate exprima) este întotdeauna mult mai divers decât volumul cunoștințelor explicite. Dar chiar și atunci când un individ își notează anumite informații sub forma unor notițe personale, ele pot să nu reprezinte o valoare utilă pentru altcineva dacă acesta nu are acces la experiența din care derivă cunoștințele relative. Este evident că extragerea și formalizarea cunoștințelor sub forma unor documente este o soluție mai potrivită pentru facilitarea unui circuit de cunoștințe. Întemeierea pe cunoaștere face ca în acțiunile unei organizații să fie prezente și active noi mize strategice specifice, care o determină:

- să-și reprezinte integrator și transparent acumulările de cunoaștere explicită și implicită existente la nivel individual, de grup sau pe suporturi artificiale;
- să-și extindă continuu baza de cunoștințe prin stimularea proceselor de învățare și inovare organizațională și prin capitalizarea rezultatelor acestora;
- să-și dezvolte capacitatea de a transforma inteligent și oportun cunoașterea disponibilă în acțiuni de succes;
- să conștientizeze și să gestioneze propria ignoranță (Zack, 1999).

### Matricea decalajelor de cunoaștere

	Subiectul știe	Subiectul nu știe
Subiectul știe	Cunoaștere pe care subiectul știe că o deține (cunoaștere explicită)	Cunoaștere pe care subiectul știe că nu o deține (decalaje cunoscute)
Subiectul nu știe	Cunoaștere pe care subiectul nu știe că o deține (cunoaștere implicită)	Cunoaștere pe care subiectul nu știe că nu o deține (decalaje ignorate)

**Instrumentele de management al cunoștințelor** — ansamblul deciziilor tehnologice necesare pentru identificarea, păstrarea, transmiterea, structurarea, procesarea, diseminarea și desfășurarea altor operații asupra cunoștințelor și informației, ansamblul metodelor și deciziilor organizatorice, care permit crearea condițiilor pentru asigurarea schimbului eficient de cunoștințe și informație.

**Diseminarea de cunoaștere (Knowledge Sharing)** este procesul de circulație a cunoștințelor în cadrul unei comunități, asigurat prin diverse mijloace, după anumite reguli și proceduri, cu ajutorul unor soluții tehnologice sau al unor metode organizatorice. Ca regulă generală, promovarea acestor dezvoltări se conformează principiilor societății cunoașterii, prin aplicarea selectivă a regimului de bun intelectual public (cu acces gratuit), devenit conținut informațional pentru comunități virtuale:

- disponibilitatea noilor concepte și soluții pe portaluri sau site-uri Internet dedicate, cu arhive de publicații virtuale și biblioteci de programe informatice în versiuni demonstrative sau experimentale;
- întreținerea de dicționare virtuale cu rol de unificare a limbajului specific domeniului (de exemplu, [www.bus.utexas.edu/kman](http://www.bus.utexas.edu/kman));
- crearea de forumuri (de exemplu, [www.km-forum.org](http://www.km-forum.org)), liste de discuții pe Internet și pagini personale ale participanților implicați în dezvoltarea domeniului;
- acreditarea de programe educaționale (inclusiv virtuale) de dezvoltare a competențelor de management al cunoașterii (de exemplu, The Knowledge Management Professional Society – [www.kmpro.org](http://www.kmpro.org));
- inițierea de parteneriate și proiecte internaționale pentru concertarea acțiunilor diferitelor centre din lume cu preocupări în domeniul managementului cunoașterii, inovării și învățării organizaționale; de exemplu, proiectul european MACIS ([www.hellasnet.gr/macis](http://www.hellasnet.gr/macis)) își propune studierea impactului societății informaționale asupra organizațiilor și re-proiectarea adecvată a conținutului disciplinelor din învățământul superior de management.

Printre multele inițiative care s-au înscris în acest spațiu de inovare vom menționa proiectul Băncii Mondiale de a institui “baze de cunoaștere” în scopul promovării practicilor pozitive și a unor modele de dezvoltare economică performantă. În planul acțiunilor asociative predomină inițiativele de tip “conexiuni la rețea”, concretizate în crearea de organizații deschise participării individuale și instituționale. Vom menționa în cadrul acestei categorii: proiectul Consorțului European pentru Organizațiile de Instruire (European Consortium for the Learning Organization – [www.eclo.org](http://www.eclo.org)), Federația pentru Dezvoltarea cunoștințelor de administrare a afacerilor (Federation for Enterprise Knowledge Development

– [www.fend.es](http://www.fend.es)), Global Knowledge Economics Council ([www.gkec.org](http://www.gkec.org)) etc.

Exemplul Băncii Mondiale a fost preluat și de numeroase alte organizații internaționale, cum este Inițiativa UNDP privind formarea și diseminarea practicilor pozitive în societățile în tranziție (Information and Learning Network – [www.iln-best-org](http://www.iln-best-org)), care se înscrie în cadrul scopurilor milenare ale “Agendei 2015”, apărută sub egida ONU și are scopul de a colecta, codifica și disemina diverse practici inovatoare pe plan regional și sub-regional, în particular, din Moldova, Ucraina și Bielarus.

La nivelul Uniunii Europene, majoritatea inițiativelor relevante sunt subsumate devizei “Europa inovației”, adresată prioritar tandemului universități-firme; Comisia Europeană își asumă fie calitatea de organizator de manifestări, cum este conferința-expoziție “KM Europe” ([www.kmeurope.com](http://www.kmeurope.com)) aflată la a doua ediție anuală, fie pe cea de observator și evaluator de rezultate și tendințe înregistrate în spațiul european, care sunt făcute publice. Constatăm însă o adevărată polifonie semantică în terminologia operată de diferite organizații internaționale pentru tipurile de economie existente în lume.

**APEC:** o economie bazată pe cunoaștere (KBE) este economia în care producția, distribuția și utilizarea cunoașterii reprezintă motoarele care generează creșterea, prosperitatea și angajarea forței de muncă pe sectoarele industriei.

**OECD:** este acolo unde investițiile în cunoaștere sunt definite ca cheltuieli publice și private în învățământul superior, în cercetare și dezvoltare (R&D) și investițiile în software.

**UNESCO:** ... o economie în care cunoașterea substituie forța de muncă ca cel mai important factor al producției.

**Banca Mondială:** ... o economie care ține mai mult de idei decât de abilitățile fizice și de aplicarea tehnologiilor mai degrabă decât de materiile prime sau de exploatarea forței ieftine de muncă; economia care folosește efectiv cunoașterea pentru dezvoltarea sa exponențială.

Se poate constata că acțiunea forurilor europene acordă prioritate rolului tehnologiei informației și comunicațiilor în asistarea inteligentă a activităților de învățare, inovare și management al cunoașterii, susținând adoptarea extinsă a celor mai bune practici, cu o atenție specială acordată categoriei întreprinderilor mici și mijlocii. Dinamica mondială rapidă a ideilor referitoare la organizația bazată pe cunoaștere, deși benefică sub aspectul aplicațiilor posibile, este, totuși, considerată de o abundență și diversitate aproape derutante, iar necesara lor sistematizare se lasă încă așteptată<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Hendriks, P.H.J. (1999) – Do smarter systems make for smarter organizations? *Decision Support Systems*, 197-211.

Sferele de aplicare generală a managementului cunoașterii sunt: *managementul schimbării, practicile pozitive, managementul riscurilor și evaluarea parametrilor de performanță*. Pentru organizațiile care doresc să-și sporească performanțele este necesar să se axeze pe activități specifice managementului cunoașterii, după cum urmează:

**Cunoașterea clienților.** Aproape fiecare cercetare de piață folosește diverse rating-uri ale firmelor sau produselor preferate de clienții potențiali, ceea ce reprezintă un instrument vital de cunoaștere a pieței. Cele mai multe dintre organizații cunosc insuficient sau aproape nimic din ceea ce cred că știu despre clienții lor sau fac prea puțin pentru a integra ceea ce știu despre acești clienți în planurile operaționale pe care le urmează.

**Cunoașterea proceselor.** Ceea ce pornește ca o activitate singulară poate, de cele mai multe ori, evolua sub forma unui proces, iar atunci când încercăm să codificăm experiența înregistrată aceasta filtrează părți considerabile ale cunoașterii tacite aparținând experților. Acest lucru se întâmplă pentru că cele mai multe dintre organizațiile profesionale nu conștientizează că lucrează într-un proces, considerând că fiecare situație este unică în felul său. Din acest motiv, instrumentele de codificare trebuie să însumeze nu doar nivelul procedural, dar și alte resurse ajutătoare pentru a cunoaște motivele, originile, sursa de inspirație pentru diverse practici pozitive, inovații deja înregistrate. Este extrem de important ca analizele de impact să ajute la colectarea și procesarea de informație tacită și explicită.

**Cunoașterea este umană.** Mai mult de 90% din serviciile profesionale ale organizațiilor reprezintă relațiile umane, de aceea calitatea angajaților este crucială pentru orice organizație. Mulți angajați consideră că sunt apreciați numai datorită cunoștințelor lor, ceea ce îi face să se “despartă cu mare greutate” de cunoștințele pe care le-au generat, fapt care creează o importantă problemă de cultură organizațională și de comportament, în care este nevoie de jocuri interactive, schimbare de rol, etc. O fațetă importantă a managementului cunoașterii ține de crearea unui mediu și culturi favorabile schimbărilor de idei și practici pozitive. Înțelegerea clară a motivelor care îi mobilizează pe oameni spre dezvoltarea profesională, răsplătindu-i pentru efortul depus, reprezintă cea mai importantă investiție în dezvoltarea organizațiilor.

**Memoria organizației.** Vom repeta ceea ce deja am menționat în capitolul anterior: cele mai multe organizații nu cunosc ceea ce deja știu și asta pentru că ceea ce au acumulat aceste organizații nu s-a înregistrat și nici depozitat, în timp, sub nici o formă. Din această perspectivă, managementul cunoașterii ar trebui să înceapă în cazul lor cu capturarea cunoștințelor valoroase, în mod sistematic și punctual, dar nu ar trebui uitat însă nici registrul deciziilor luate, procese verbale pe diverse discuții de planificare. Vom menționa, de asemenea, și evaluările post-

acționale, așa-zisele “AAR” (After Action Review) sau “analizele post-acțiune”, care reprezintă o tehnică dezvoltată inițial de Armata SUA pentru a trage concluzii după încheierea unei lupte, pornind de la ipoteza că impresiile vii și emoțiile trăite de către participanți au stimulat foarte serios angajarea și motivația pentru o analiză lucidă asupra faptelor evaluate. Acest tip de analiză reprezintă, de fapt, o sesiune structurată care adresează un număr de întrebări, cum ar fi: *Ce trebuia să se întâmple? Ce s-a întâmplat, de fapt? Ce a mers bine și ce a mers prost? Ce concluzii pot fi trase pentru viitor? Ca o derivată pentru asemenea analize post-acțiune servește “actualizarea cunoștințelor”, conținând diverse memorii, procese-verbale sau note analitice, care fac obiectul unei analize mai ample pe anumite subiecte de interes.*

**Valoarea cunoștinței.** Un aforism vechi spune: “Ce poți măsura, poți controla”. Adeseori suntem martorii unei situații foarte curioase: numeroase organizații delegă diverși auditori și controlori cu scopul de a evalua valori imobiliare sau alte proprietăți fizice ori tranzacții financiare, dar foarte puține dintre aceste organizații sunt tentate să măsoare cu aceeași motivație și energie valorile intangibile – cunoștințele deținute de către proprii angajați. Abordarea tradițională este să măsoare patru categorii de capital intelectual:

- *capitalul uman* (know how-ul, nivelul de abilități și deprinderi sau experiență);
- *capitalul clienților* (numărul și tipurile de clienți, valoarea afacerilor);
- *capitalul structurat* (baze de date, procese, infrastructură)
- și *capitalul intelectual* (valoarea imaginii, design-ul, copyright-ul, indicatori de capital necesare pentru a stabili obiective de management și crea valori intangibile noi).

Observația după care o eficacitate sporită și reușita poate veni din utilizarea instrumentelor proprii managementului cunoașterii, că acest domeniu poate deschide organizațiilor calea spre un nivel competitiv sporit, spre performanță, a făcut ca managementul cunoașterii să devină un concept – cheie în dezvoltarea organizațiilor, o chestiune strategică în prezent. Concentrându-se asupra utilizării intelectului profesional în activități care folosesc cunoașterea individuală și externă, managementul cunoașterii oferă valoare organizațiilor și le sporește valoarea individuală. Depășind simpla adunare și manipulare a datelor în vederea obținerii informațiilor, procesul de management al cunoașterii se referă la achiziționarea, crearea, conservarea și aplicarea sau reutilizarea cunoașterii, obiectivul său fundamental fiind valorificarea resurselor de cunoaștere și a capacităților de cunoaștere ale organizației pentru a-i da acesteia din urmă posibilitatea să învețe și să se adapteze mediului său în schimbare<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Vezi Thomas H. Davenport, Laurence Prusak, Op. cit., pag. 114.

### 3. Managementul cunoașterii ca instrument de schimbare socială

Managementul cunoașterii reprezintă astăzi un domeniu atât de vast, încât nu te poți apropia de el decât cu multă timiditate. Într-un timp relativ scurt despre acest domeniu emergent de interes public, epistemologic, au fost scrise deja sute de cărți, au fost deschise mii de noi site-uri, conservându-se, totodată, o formidabilă dezordine informațională. Aceste schimbări au generat transformări profunde a modului în care apare cunoașterea, cum este ea creată, colectată, integrată, combinată, manipulată, îmbunătățită și direcționată. Aceasta susține creșterea eficienței și eficacității unităților de cunoaștere în scopul dezvoltării sociale și economice până la nivelul în care acest factor devine elementul esențial la producerea valorii adăugate, dar și a prosperității de ansamblu a economiei mondiale. Inteligența și creația, ideile inovatoare și rapiditatea fluxului de informație reprezintă un avantaj competitiv, deloc neglijabil.

Este adevărat că fiecare societate a fost din totdeauna o “societate de cunoaștere”, în felul său, pentru că, formal sau informal, progresul civilizațiilor s-a datorat competiției între cunoașterea tehnologică, culturi înzestrate cu diverse forme și grade de cunoaștere, care au contribuit decisiv la plasarea acestor societăți pe o anumită treaptă de dezvoltare socială și economică, însă o caracteristică distinctă a societăților întemeiate pe cunoaștere și informație ține și de importanța pe care o atribuim managementului schimbării – o categorie care include componenta de planificare a schimbării și de gestionare a schimbării, după cum urmează:

**Planificarea schimbării.** Planificarea schimbării reprezintă un proces care identifică gradul de riscuri asociate cu o schimbare și care asigură elementele necesare pentru ca schimbarea planificată să fie reușită. Planificarea schimbării înseamnă identificarea facilităților necesare, a bugetelor solicitate, a resurselor umane, a documentele necesare, precum și efectuarea analizei aspectelor tehnice ale schimbării și ale procesului de schimbare. În acest scop, organizațiile pot dori să elaboreze o documentare de planificare, procedee detaliate de implementare, procedee de testare și validare a schimbării. Nivelul de planificare este, de regulă, direct proporțional cu nivelul de riscuri legate de schimbare.

**Gestionarea schimbării.** Gestionarea schimbării reprezintă un proces care aprobă și proiectează schimbarea pentru a asigura, în acest fel, impactul și avizarea schimbării.

Cunoștințele devin și mai valoroase pe măsură ce acestea sunt plasate într-un context adecvat, chiar dacă actualizarea și pregătirea lor pentru decidenți reprezintă un efort mai costisitor. Am putea afirma că managementul cunoștințelor este destinat să asigure ca informația corectă să ajungă la oamenii care au nevoie de ea pentru a lua deciziile bune. Printre cele mai populare activități de practicare a managementului cunoașterii vom menționa:

- Crearea de baze de date formate din: practici pozitive, directori de expertiză, profiluri ale clienților, evoluții de piață, procese de organizare, schimbări legislative, istorii de business etc.;
- Profilarea cunoștințelor (knowledge mapping) – structurarea și organizarea informației în funcție de o anumită logică/arbore informativ, sau baze de date specializate;
- Formarea unor echipe de colectare a cunoștințelor noi, o bună echipă include cât mai multe discipline de referință, inclusiv, manageri de informație/bibliotecari, informaticieni, specialiști pentru intranet-uri și pentru alte instrumente de cunoaștere (management al documentelor, catalogare a informației), specialiști pe resurse umane, specialiști în domeniul capitalului uman, facilitatori;
- Managementul activ al procesului de cunoaștere – colectarea, clasificarea, depozitarea și diseminarea de cunoștințe;
- Dezvoltarea unor centre “de cunoaștere”<sup>13</sup> – centre de resurse pentru diseminarea și difuzarea de practici pozitive, necesare pentru creșterea randamentului cunoștințelor deținute;
- Site-uri axate pe “knowledge management”, întrunind rețele de experți care colaborează între ei, dar și între organizații asociate în vederea extinderii orizonturilor funcționale și geografice ale cunoașterii;
- Instalarea unor tehnologii colaborative: intranet sau groupware pentru creșterea accesului rapid la informație, inclusiv prin comunicarea interpersonală;

<sup>13</sup> Centrele de resurse reprezintă, potrivit definiției utilizate de Modelul lui Booz Allen & Hamilton, “un centru de contact pentru colectarea, structurarea și diseminarea de informație. De regulă, un centru specializat în “knowledge management” este responsabil de: identificarea surselor de cunoștințe relevante, în interiorul dar și în exteriorul țării; cataloghează și indexează materialul pentru ca să faciliteze transmiterea lui către auditoriul interesat; menține și susține un registru al resurselor pe care le deține; asigură accesul facil și rapid (one stop shop) pentru diverse necesități de informare; dispune de o listă a “generatorilor de cunoștințe”, care pot servi ca referințe ori sursă de informație pentru auditoriul interesat; administrează un serviciu de expertiză și consultanță asupra surselor consultate, disponibilității lor de cooperare, asupra relevanței, calității și utilității acestora (din The Knowledge Ecology Fair, www.trendmonitor.com).



- Desemnarea unei persoane responsabile de administrarea inițiativei de cunoaștere. Este cunoscută practica de a numi un asemenea responsabil în cadrul unor organizații mai mari cu numele de Chief Knowledge Officer<sup>14</sup>, în timp ce în firmele mai mici, acest responsabil ar putea fi numit dintre persoanele cu funcții în consiliul administrativ al acestora.

Cea mai populară definiție dată managementului cunoașterii este “procesul de capturare și diseminare a unor experiențe colective sau individuale care-și îndeplinesc misiunile”. Cu toate acestea, definiția conține și riscul ca tehnica de colectare a cunoștințelor să distragă atenția de la partea sa și mai importantă – *schimbarea sistematică*, ca parte a sistemului. Definiția utilizată de OECD într-un raport din 1996 asupra economiilor bazate pe cunoaștere menționează următoarele:

“Transformarea economiilor bazate pe producție, distribuție și utilizare a cunoașterii și informației ... s-a reflectat în tendințele generale ale economiilor OECD orientate spre creșteri sporite în investițiile high-tech, în industriile high-tech în crearea unor noi forțe de muncă cu un mare potențial și productivitate.”

Deși cunoașterea a fost de mult timp un factor constant de creștere economică, sunt căutate modalitățile de a încorpora în mod direct cunoașterea și tehnologia în noile teorii și modele.”

“Teoria creșterii economice reflectă încercarea de a înțelege rolul cunoașterii și tehnologiilor în vederea creșterii rapide a productivității muncii și ritmurilor de creștere economică. În acest sens, investițiile în cercetare și dezvoltare, educație și training, alături de sporirea randamentului structurilor de management sunt esențiale.”

*“Este nevoie de o serie de indicatori noi pentru evaluarea stocurilor și fluxurilor de cunoaștere, legate în special de difuzarea tehnologiilor de informație, inclusiv în sectoarele de producție și servicii, beneficiul obținut ca urmare a investițiilor în cunoaștere, funcționarea rețelelor de creare și diseminare a cunoașterii, a sistemelor de inovare prin cunoaștere, dezvoltarea și capacitatea capitalului uman”.*

Deseori managementul cunoștințelor este privit ca o bibliotecă în care pot fi regăsite totalitatea informației asupra unui anumit subiect, dar și cunoștințele mânduite de autorii acestor expertize. Din acest motiv, ambiția de a considera strategic domeniul cunoașterii pentru o mai bună gestionare poate fi definit

<sup>14</sup> Do You need a CKO? Insight No.27, www.skyrme.com

ca un demers, orientat strategic, de motivare și facilitare a angajării membrilor organizației în dezvoltarea și utilizarea capacităților lor cognitive, prin valorizarea, subordonată obiectivelor ei de ansamblu, a surselor de informații, experienței și abilităților fiecăruia dintre ei (Uit Beijerse, 1999). Am putea spune, în acest sens, că Managementul Cunoștințelor urmărește:

- să optimizeze procesului de adoptare a unor decizii;
- să reintegreze experiențe corporative;
- să crească numărului de inovații;
- să transforme informațiile în cunoștințe;
- să obțină noi cunoștințe.

Managementul cunoașterii apare ca o chestiune specială, întrucât organizațiile caută să aplice tehnici formale și sisteme de informare pentru a-și face resursele accesibile și utilizate cât mai eficient (sisteme de asigurare cu resurse a sectorului privat) și tehnici de expertiză (dezvoltarea resurselor umane, sisteme de cooperare și de creare a capacităților în grup). În mediul organizațional, cunoștințele provin din **informații** transformate de cei ce le dețin în **capacitate de acțiune eficientă**, prin asimilare și înțelegere integratoare, urmate de operaționalizare în contexte date.

Managementul cunoștințelor este un fenomen relativ recent în domeniul său de aplicare, dar care a apărut pe valul unui interes, în creștere, de schimbare a formatului convențional / tradițional de gestionare a expertizei deținute. Numeroase organizații au descoperit la începutul deceniului trecut că nu mai reușesc să țină pasul cu ritmul de creștere al complexității problemelor aflate pe agenda lor de business. Managerii nu mai pot, pur și simplu, să continue a face ceea ce știau și obișnuiau să facă în mediul ierarhiilor rigide de producție, iar pentru ceea ce ar trebui să facă au nevoie de acces la cunoștințe, dar și de competențe noi de asimilare. Transmiterea cunoștințelor prin “transferuri” consecutive este esențială pentru conceptul de “societate tehnologică” în care trăim astăzi.

#### SCURTE REPERE ISTORICE:

La sfârșitul secolului al XX-lea, pe fundalul consacrării schimbării de paradigmă în teoria organizațiilor, devin însă clare atât limitele ierarhiei, cât și pertinenta alternativei reprezentate prin apariția unor noi forme manageriale – organizația bazată pe cunoaștere. Ultimul deceniu al secolului al XX-lea a marcat producerea convergenței între perspectiva tehnologică și cea managerială, prin cuplare între necesitățile organizațiilor și facilitățile soluțiilor de asistare informatică (Scott, 1998). După 1995 apar primele rezultate semnificative în crearea și funcționarea de organizații bazate pe cunoaștere.

Conceptul de organizație bazată pe cunoaștere își are originile în anii 1984-1988 și a înregistrat, de atunci, faze succesive de cristalizare. Totul a început la finele anilor '80 ai secolului trecut, atunci când numeroase companii transnaționale s-au ciocnit cu serioase probleme de comunicare și articulare a complexității sarcinilor lor de dezvoltare instituțională.

Cunoașterea, ca resursă și ca proces organizațional, solicită un tip de intervenție managerială dedicat, ce se impune oficializat și profesionalizat, virtuozitatea aparținând celor care doresc să fie eficienți pe o piață de servicii în continuă schimbare.

Astfel, Huber (1984) și-a pus în mod explicit probleme legate de natura și proiectarea organizațiilor "post-industriale", sesizând necesitatea unui model organizațional adecvat noului tip de societate ce îi succede celei industriale. Abordarea managerială, la rândul său, reprezentată cel mai expresiv de Drucker (1988) tratează firma bazată pe informații ca fiind un model organizațional specific al secolului al XXI-lea.

Câțiva ani mai târziu, ideea de organizație bazată pe cunoaștere se regăsește în cadrul a două abordări care îi explică determinismul fie pornind de la factori tehnologici, fie de la factori organizaționali, fiecare din ele propunând și soluții specifice de operaționalizare. Aceste idei noi în conceperea modului de gestionare a organizațiilor iradiază de la o necesitate reală deloc neglijabilă.

Termenul de "management al cunoașterii" a intrat în lexiconul public abia la finele anilor '80. În 1989, un Consorțiu din SUA a lansat inițiativa de a evalua a valorilor de cunoaștere, lansând o adevărată campanie mediatică prin apariția unor reviste specializate (Sloan Management Review, Organizational Science, Harvard Business Review), însoțite de o serie de monografii reputeabile: *The Fifth Discipline*, scrisă de Senge și *The Knowledge Value Revolution*, de Sakaiya. În 1991, Tom Stewart debutează cu un articol crucial pentru dezvoltarea domeniului cunoașterii, intitulat simbolic — "*The Brainpower*", publicat în revista "*Fortune*", în timp ce o pleiadă de autori japonezi foarte populari, Ikujiro Nonaka și Hirotaka Takeuchi actualizează această dezbatere în Japonia, prin articolele lor "*The Knowledge Creating Company*" și "*How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*".

Pe la 1995, interesul pentru managementul cunoașterii este foarte înalt, fapt confirmat și de crearea unor rețele transnaționale de firme, cu sediul în Europa — *The International Knowledge Management Network (IKMN)* și *Knowledge Management Forum*, înființat în SUA. După 1995, acest domeniu devine tot mai popular și mult mai atractiv decât sistemele legate de TQM (Total Quality Management), aflate într-o zonă de desuetudine. În plus, metoda pro-

movată prin intermediul Knowledge management devine un teren de business extrem de generos pentru firme de renume internațională, cum sunt: Ernst & Young, Arthur Andersen, Booz Allen & Hamilton, etc.

După 1995, mai ales, sectorul managementului cunoașterii a cunoscut un adevărat reviriment. O pleiadă întreagă de autori au construit pas cu pas o adevărată structură a cunoașterii moderne. Printre aceștia îi vom menționa pe Tom Stewart (Intellectual Capital)<sup>15</sup>, Karl Eric Sveiby (The New Organizational Wealth)<sup>16</sup>, Verna Alle (The Knowledge Revolution)<sup>17</sup>, dar fără a uita de contribuția esențială a lui Arthur Andersen (The Knowledge Creating Company și Knowledge Imperative Symposium).

Numeroși teoreticieni ai managementului organizațional au încercat să răspundă sfidărilor legate de natura și proiectarea organizațiilor "post-industriale", sesizând necesitatea unui model organizațional adecvat noului tip de societate, diferit de cel propriu societății industriale<sup>18</sup>. Noile abordări, care au venit în ajutorul lor, au încercat să producă o serie de instrumente destinate să asigure o comunicare mai eficientă și o informație mai adecvată în cadrul sau între echipe distincte ale aceleiași organizații. Acest tip nou de intervenție în funcționarea organizațiilor (indiferent de natura lor privată sau publică) devine o parte componentă a sistemului organizației, element integrat în structura de funcționare, ceea ce impune o anumită doză de formalizare și profesionalizare a dobândirii, codificării și articulării de noi cunoștințe, excelența rămânând, însă, rezervată celor ce îl practică din vocație.

Competiția din zilele noastre are nevoie de un alt gen de cunoaștere, calitativ diferită ca resurse și ca proces organizațional, ceea ce solicită un alt tip de intervenție managerială. Prestigiul și autoritatea indivizilor bine educați, cu guleră albă, a crescut progresiv în ultimul secol, discipline noi propunându-și să instruiască populația cum să aibă grijă de sănătatea lor și cum să-și administreze gospodăria.

Procesului de *capitalizare a activelor intelectuale* i se asociază conceptul de *bază de cunoștințe*, folosit aici într-o accepție extinsă față de cea din informatică. Managementul cunoștințelor s-a dezvoltat pe temeiul celui mai va-

<sup>15</sup> Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, Thomas A. Stewart, Doubleday (1997).

<sup>16</sup> The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Intangible Assets, Karl Erik Sveiby, Berrett Koehler (1997).

<sup>17</sup> The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence, Verna Alle, Butterworth+Heinemann (1997).

<sup>18</sup> Huber, G. (1984): The nature and design of post-industrial organization. *Management Science*, pag. 928-951.

loros element al dezvoltării – expertiza colectivă a angajaților și partenerilor într-o comunitate umană. Un management efektiv al cunoștințelor include, de regulă, următorul algoritm:

- organizarea unui schimb de cunoștințe în cadrul personalului companiei, orientat spre optimizarea îndeplinirii proceselor de business;
- identificarea de informație despre anumite cunoștințe cunoscute anterior;
- identificarea “petelor întunecate” ;
- introducerea unor mijloace de automatizare, navigare, baze de date, filtre, căutarea de date (data minning) pentru organizarea schimbului de cunoștințe.

Pentru sporirea eficacității acestor acțiuni e nevoie să creăm platforme de colectare și codificare a informației, care au propria lor putere, pentru că cine poate gestiona cunoștințele umane, acela poate gestiona lumea. În pofida tonului sentențios, afirmația este în deplină concordanță cu realitatea. Așadar, concluzionăm că un management eficient al cunoștințelor trebuie să includă, în pofida oricărui automatisme, etapele menționate mai sus.

Unul dintre autorii cunoscuți ai managementului cunoștințelor, Karl-Erik Sveibe, afirmă: “Cunoașterea partajată este cunoaștere multiplicată în care se produce valoare adăugată”. Crearea de valoare este determinată de transferul explicit sau tacit de informație între indivizi și de conversia de cunoaștere de la un tip la altul. Deoarece cunoașterea nu poate fi condusă, strategia caută să facă posibile activități și nu să comande sau controleze activități.

Există, cel puțin, șase tipuri de *transfer de cunoaștere* care se prezintă astfel:

1. **Transfer de cunoștințe în cadrul structurii externe.** Scopul acestui tip de accelerare a schimburilor de cunoștințe este de a spori calitatea cooperării între clienți, furnizori și alți parteneri astfel încât ei să-și mărească competența. Printre activitățile care sunt incluse, de regulă, în cadrul acestui tip de transfer sunt: crearea parteneriatelor și alianțelor corporative, îmbunătățirea imaginii organizației, îmbunătățirea calității ofertei, organizarea de seminare – produs și de programe de formare a utilizatorilor.
2. **Transfer de cunoștințe de la indivizi la structura externă.** Acest tip de cunoaștere este utilizat pentru cultivarea cererii printre clienții unei organizații anumite, îmbunătățindu-se competența clienților, furnizorilor și a altor parteneri. În cadrul acestui transfer, angajații îi ajută pe clienți să învețe totul despre produse, se realizează rotația profesioniștilor în contact cu clienții, se țin seminare – produs și, în sfârșit, are loc educarea clienților.

3. **Transfer de cunoștințe de la structura externă la indivizi.** Acest tip de cunoaștere presupune creșterea gradului de profesionalism al propriilor angajați pentru a consolida standardele de performanță la care sunt prestate anumite servicii. Printre activitățile menționate în acest tip de cunoaștere menționăm: crearea și menținerea relațiilor bune între angajații unei organizații și a celor din afara organizației
4. **Transfer de cunoștințe între indivizi.** În orice organizație există decalaje semnificative de cunoaștere obiectiv stratificate, datorate distribuției inegale a autorității și competențelor. Pentru a depăși factorii care pot diminua calitatea comunicării și contribuțiilor individuale, managementul cunoașterii este aplicat, în acest caz, pentru a facilita transferul de competențe între membrii organizației, stimulând o cultură a încrederii, lucrul în echipă, încurajând rotația cadrelor și jocul pe roluri.
5. **Transfer de cunoștințe de la indivizi la structura internă.** Acest transfer de cunoaștere poate ajuta la transformarea informațiilor și deprinderilor individuale în recomandări de schimbare / modificare a sistemului existent, identificându-se instrumentele și procesul prin care instituțiile pot fi modernizate. Aplicarea de noi tehnologii, sisteme tehnologice și informaționale, ajustate la specificul unei organizații implică și importante eforturi de asimilare individuală.
6. **Transfer de cunoștințe de la structura internă la indivizi:** În acest caz specific, indivizii unei organizații sunt asistați să-și sporească competența profesională prin diverse forme de învățare activă, simulări de situații de risc, crearea de rețele conexe de comunicare interactivă, învățarea la distanță și e-learning etc.

Fiecare dintre aceste transferuri de cunoștințe pot exista în orice tip de organizație, dar numai în foarte rare cazuri, aceste tipuri de transfer sunt coordonate mulțumitor sub forma unei strategii coerente care să elimine contradicțiile. Astfel, ajungem la concluzia că investițiile efectuate în vederea instalării unor sisteme informative super-moderne pot fi pe deplin inutile dacă climatul intern al organizației tolerează competiția neloyală între angajați sau dacă această competiție nu servește unei culturi interne de ajutor mutual și de partajare a cunoștințelor. Dar ce reprezintă inovația? Care sunt elementele definitorii pentru a decide asupra asimilării sau nu a unor practici în “cotidianul” funcțional al unei organizații? Câteva dintre aceste elemente sunt reprezentate mai jos sub forma unei matrici.

**Chiar dacă fiecare domeniu are specificul său, în analiza practicilor vom porni de la următoarele criterii:**

**Vreți să știți dacă o practică este pozitivă? Răspundeți la aceste întrebări:**

**O practică pozitivă poate fi considerată "o istorie de succes" după ce a îndeplinit aceste criterii!**

#### **Inovație sau creativitate?**

Ce anume este special în legătură cu practica respectivă, din punctul de vedere al acțiunilor întreprinse? Cum poate această practică să prezinte un potențial interes pentru alte organizații /persoane care doresc să inițieze activități în același domeniu?

#### **Multiplificare**

Este aceasta o practică ce poate fi aplicată în alte situații sau în alte locuri? Pentru a fi utilă și altora, nu este neapărat nevoie ca practica să fie "copiată"; doar anumite elemente ale unei practici pot fi utile pentru alte programe.

#### **Durabilitate / sustenabilitate**

Este posibil ca practica sau beneficiile pe care ea le-a adus să continue, într-un fel sau altul, și să fie eficiente pe o perioadă de timp medie sau îndelungată?

#### **Colaborare / parteneriat**

Care au fost actorii implicați în realizarea practicii pozitive? Au fost implicați toți factorii de decizie din domeniu / localitate? A generat această practică noi parteneriate de implementare?

#### **Relevanță**

Cum se încadrează această practică în activitățile din domeniul din care face parte? Cum se integrează /ce implicații are această practică la nivel local, național sau regional? În ce măsură este ea complementară strategiilor de dezvoltare existente pe plan național?

#### **Eficacitate / impact**

Ce probe există că practica a avut cu adevărat efect? Este posibil ca impactul acestei practici să poată fi măsurat, într-un fel sau altul, fie printr-un program formal de evaluare, fie prin alte metode?

#### **Eficiență și implementare**

Au fost folosite resurse (umane, financiare și materiale) pentru a crește impactul acestei practici? Care este raportul dintre aceste resurse și impactul practicii?

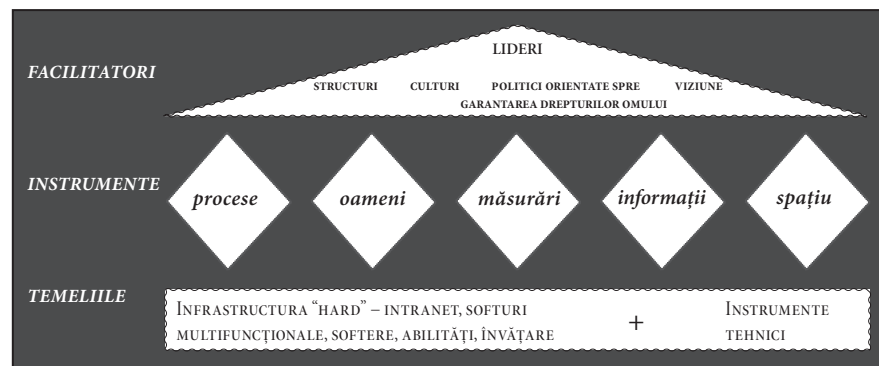
Lipsa de standarde și absența unei taxonomii reduce valoarea sistemelor de documentație, iar bazele de date create nu pot îmbunătăți capacitatea angajaților dacă acestea nu vor fi interactive. Examinând elementele necesare pentru consolidarea unei societăți întemeiate pe cunoaștere, dar și a modului în care o societate distribuie și utilizează cunoașterea în susținerea creșterii economice,

am identificat o serie de factori care au determinat succesul unor societăți comparative cu altele care au eșuat. Printre acești factori vom numi, în primul rând:

- **Capitalul uman** – cea mai importantă parte a cunoașterii, prescriptive sau afirmative și care solicită investiții masive în capacitatea de asimilare. În țările în care cunoașterea nu este înrădăcinată prin intermediul unor sisteme stabile de educație școlară și universitară, cunoașterea poate fi doar importată prin purtători de cunoaștere străini care posedă acest capital. Multe dintre țările sărace au instituții admirabile de educație publică, dar absolvenții acestora trebuie să emigreze ca urmare a faptului că politicile statului nu sunt suficient de flexibile și vizionare pentru a-i integra în cadrul economiei naționale. De aceea guvernele au un rol esențial în stabilirea politicilor de cristalizare a cunoașterii naționale pentru că, simultan cu investițiile în imobile, cunoașterea nu poate să se bazeze numai pe regulile economiei de piață, respectiv, guvernele trebuie să investească masiv în infrastructura difuzării cunoștințelor noi și creării condițiilor necesare pentru crearea și transferul acestora, asigurând o reproducție satisfăcătoare a infrastructurii cunoașterii.
- **Capitalul fizic** – tehnologia este cunoaștere, pentru că nici un muzician nu ar putea interpreta la pian în absența acestuia, din acest motiv echipamentul de vârf și cunoașterea sunt, de regulă, complementare, iar dacă acest gen de echipament este prea costisitor pentru o societate, este foarte dificil ca acolo să existe teren pentru obținerea de cunoaștere. Nu putem să nu menționăm aici și calitatea instituțiilor care stabilesc regulile de joc în achiziționarea sau nu a unor echipamente pentru țările lor. Se zice că o țară foarte săracă nu are motive să solicite burse pentru materiile pe care nu le poate dezvolta ulterior din lipsă de bani pentru a achiziționa echipament pentru ele.
- **Politici ineficiente** – felul în care funcționează instituțiile afectează economia și starea de spirit a națiunilor, devenind prin forța lucrurilor un obstacol în calea cunoașterii. Guvernele trebuie să investească permanent în infrastructura cunoașterii (biblioteci, rețele de comunicare, centre de politici publice), asigurând condiții necesare pentru transferul și generarea de cunoaștere. Difuzarea cunoașterii solicită doar cererea de a învăța, de a urma sau de a imita. Prăpastia între țările sărace și bogate este explicabilă de altfel prin lipsa unor instituții adecvate, în plus față de accesul la cunoaștere și instruire.
- **Cunoaștere și competență** – în plus față de capitalul uman (construit prin educație), competența, sau "know how"-ul necesar pentru apli-

carea unei tehnici este esențial pentru o societate întemeiată pe cunoaștere și transferurile de tehnologie. Competența permite ulterior specializări în cunoaștere. Există evident și problema costurilor de acces (din perspectiva unui individ) spre cunoaștere. Factorul cultural joacă și el un rol foarte important. Astfel, mulți își explică revirimentul Japoniei după revoluția Meiji ca un moment crucial care a infuzat societatea japoneză cu setea de a asimila, imita și a produce tehnologie, lucru care nu s-a întâmplat în China, în aceeași perioadă. Alți factori țin de existența unui regim politic liberal, în care existența libertăților individuale nu este îngrădită, iar guvernele sunt responsabile și deschise spre comunicarea cu societatea și comunitatea internațională.

Am putea reprezenta aceste componente ale managementului cunoașterii într-o organizație într-o formulă grafică utilizată de David Skyrme în efortul de identificare a factorilor de succes.



- Este evident că o gestionare competentă a cunoașterii are nevoie de lideri și de o viziune promovată de managementul superior al organizației;
- Această activitate trebuie să fie legată de obținerea unor beneficii clare, demonstrând succesele raportate ca urmare a dezvoltării noilor tehnici;
- Colectarea și codificarea cunoștințelor trebuie să fie un proces sistematic, care include și gestionarea eficientă a resurselor;
- Crearea unui mediu favorabil prin cristalizarea unei culturi de "knowledge sharing", prin consultanți și echipe de angajați care cooperează dincolo de responsabilitățile lor nemijlocite;

- Instruirea continuă – prin proiecte – pilot și rețele – conexe;
- Crearea unei infrastructuri de informare și comunicare, inclusiv prin aplicarea de tehnologii colaborative (intranet).

#### 4. Despre organizațiile întemeiate pe cunoaștere

Dezvoltarea economiei de servicii este una din caracteristicile de bază în societățile post-industriale. În cele mai multe state occidentale, majoritatea angajaților este concentrată în domeniul serviciilor, acestea fiind sursa de bază a PIB-ului din aceste țări. Dominația firmelor de servicii în anumite sectoare este un argument suficient pentru ca economiști de renume mondial să numească acest tip de economie – "economia de servicii", un echivalent pentru "societatea informațională", subliniindu-se insistent că principiul de management reprezintă pentru aceste servicii valoarea adăugată (design, marketing, informație), și nu din procesul de producere propriu-zis.

A crescut proporția personalului care îndeplinește operativ mai multe servicii decât producere fizică; ei cheltuiesc mai multe resurse pentru obținerea de noi input-uri din partea serviciilor de business, decât din partea furnizorilor de materie primă; acest lucru este un alt element al economiei de servicii. Serviciile specializate (*Knowledge-intensive business services*) pot furniza direcții și metode foarte utile pentru organizarea acestor sectoare. Chiar și activități cum sunt cercetarea tehnologică (R&D) și incubatoarele de afaceri apelează frecvent la diverse servicii specializate, care le ajută să articuleze necesitatea de îmbunătățire tehnologică continuă a procesului lor de activitate, să asimileze noi tehnologii sau modificări instituționale.

Putem ușor observa o schimbare în filozofia managementului corporativ, care îndeamnă la căutarea unor firme mai mici și mai agile în căutarea de mai multe funcții serviciilor și sub-contractorilor. Acest gen de economie a serviciilor implică schimbări în relația dintre business și consumatori (un accent mai mare este pus pe relația cu clientul, și transferul spre produse care combină divertismentul cu experiența), creșterea solicitărilor legate de cunoștințe specializate (nevoia de experți), ceea ce condiționează schimbări în natura lucrului (gulerașe albe și munca profesională, o mai mare interacțiune interpersonală), schimbări în stilul de viață (substituirea serviciilor tradiționale).

De fapt, viziunea pe care conceptul de "societate bazată pe cunoaștere" o încetățenește este bazată pe rolul individului ca subiect social activ, care joacă diverse roluri simultan: actor, participant, interlocutor, mediator și decident. Sistemele întemeiate pe cunoaștere trebuie să susțină aceste roluri, optimizând

capacitatea umană cu facilitățile tehnice existente. În legătură cu aceasta, trebuie să menționăm că dezvoltarea unei asemenea societăți re-descoperă individul, dar și principiul de subsidiaritate la nivelul colectivităților umane, transferând cunoașterea, știința și tehnologiile mai aproape de populație, sporind calitatea și adecvarea resurselor existente, întărind capacitățile locale pentru captarea și interpretarea unor forme noi de cunoaștere într-un context specific național. Acest proces nu poate decât susține dialogul democratic în societate, crearea de rețele sub-naționale și supra-naționale, destinate să sprijine transferurile de cunoștințe și acțiuni, reprezentând astfel o sursă de putere socială.

Competiția inversunată pe piețele internaționale determină companiile să dorească a fi cu un pas înaintea competitorilor săi, cu alte cuvinte, să fie mai inteligente asigurându-se că folosesc în mod adecvat toate resursele de care dispun, pun în valoare cele mai relevante sau, aparent, neînsemnate avantaje competitive. Să luăm ca exemplu elocvent calculatoarele: rolul lor s-a modificat esențial în ultimele decenii – de la instrument exclusiv de calcul (procesor de date), la mijloc de comunicare (poștă electronică, internet), în ultimii ani, mai ales, calculatorul fiind privit ca un element al unei noi ere cognitive. Și asta pentru că rolul calculatoarelor nu mai este unul instrumental, ci unul de concept, ajutând oamenii să-și asimileze mai ușor procesele de cunoaștere și conceptele moderne. Cu toate acestea, calculatoarele pot integra cel mult 10%-30% din cunoașterea necesară pentru a administra o organizație, restul fiind format din cunoașterea tacită și calculul rațional al oamenilor. Această cunoaștere tacită devine cu atât mai importantă, cu cât mediul de afaceri este mai dinamic și pus în fața unor reacții flexibile.

Abia în ultimele decenii, marile companii au început să învețe să fie mai performante pe baza structurării resurselor și datelor interne. În trecut, rapoartele interne se făceau doar pentru a înțelege mediul de business, preferințele clienților, cerințele furnizorilor și opiniile altor actori. Decizii tactice și strategice erau luate doar în baza unei informații extrase din datele de bază referente, diverse experiențe individuale și sisteme de raportare care reprezentau mai puțin de 20% din capitalul propriu-zis informativ al unei companii<sup>19</sup>. Celelalte 80% din informația veritabilă rămânea dispersată între diverși actori ai companiei, în email-uri neprelucrate, sisteme de management nedocumentate, sisteme de fișiere și de mesagerie internă, rapoarte asupra performanțelor și alte documente stocate.

<sup>19</sup> Jay Wair, Best Practices in Enterprise Knowledge Management, Vol. IV, A Supplement to KMWorld, November/December 2004, Volume 13, Issue 10

Sistemul defectuos de gestionare a datelor și informațiilor deținute de companii se datorează, de regulă, unei formidabile lipse de coeziune între sistemul managerial, tehnologii, procese dispartate și rezultate. Această situație poate avea numeroase consecințe pentru calitatea sistemului de management, printre care vom menționa:

- depozitarea unor informații incomplete, neglijente și limitate asupra activităților proprii;
- irosirea timpului prețios în căutarea informației necesare;
- colaborarea inadecvată între componente ale aceleiași organizații;
- tabloul incomplet asupra profilului de ansamblu al organizației;
- menținerea unor sub-sisteme conectate insuficient la misiunea și scopurile organizației;
- lipsa de coeziune asupra sistemului de ansamblu;
- gestionarea improprie a valorilor, informațiilor și proprietăților deținute;
- compatibilitatea redusă a organizației cu cadrul regulatoriu general (intern/extern).

Una din cele mai importante caracteristici ale organizațiilor întemeiate pe cunoaștere ține de capitalizarea bazei lor de cunoaștere. Întemeierea pe cunoaștere face ca în comportamentul unei organizații să fie prezente și active noi mize strategice specifice, care o determină să caute a-și construi un acces integrat asupra întregului proces de activități în organizație.

Conținutul acestor activități, business și inovație trebuie să fie inter-conectat, profilat și integrat într-un tablou de ansamblu, care inserează în mod transparent și coeziv acumulările de cunoaștere explicită și implicită existente la nivel individual, de grup sau pe suporturi artificiale. Această paradigmă de management ajută organizațiile să-și extindă continuu baza de cunoștințe prin stimularea proceselor de învățare și inovare organizațională și prin capitalizarea rezultatelor acestora; să-și dezvolte capacitatea de a transforma inteligent și oportun cunoașterea disponibilă în acțiuni de succes; să conștientizeze și, aparent, să caute remedii eficiente pentru a gestiona chiar și propria ignoranță<sup>20</sup>.

Au apărut noi actori și roluri, greu de imaginat anterior, schimbându-se și tipologia practicilor manageriale.

În locul unei structuri piramidale rigide și susceptibile de comportamente predictibile, omniprezentă până atunci, apare o diversitate de forme structurale non-ierarhice, în general de tip rețea; comportamentele tipice pentru actorii din cadrul lor sunt de factură antreprenorială, dar ele pot întruni atributele profesionalismului managerial, chiar dacă piramida ierarhică pare a se fi inversat.

<sup>20</sup> Zack, M. (1999) – Managing organizational ignorance, *Knowledge Directions*, (summer), pag. 36-49.

Acestor dezvoltări le corespunde, în plan meta-teoretic, noua paradigmă constructivistă a organizației bazate pe cunoaștere, recunoscută ca alternativă viabilă la paradigma pozitivistă tradițională a organizației bazate pe control și autoritate. Diversificarea viziunilor asupra problematicii examinate a condus la un pluralism terminologic constând în utilizarea paralelă de noțiuni ca “organizație centrată pe memorie”<sup>21</sup>, “firmă intelectual-intensivă”<sup>22</sup>, “organizație inteligentă”<sup>23</sup>.

Ce se schimbă esențial în această situație? În primul rând, organizațiile bazate pe cunoaștere pun în evidență nu doar o nouă grilă de priorități strategice, ele promovează, de fapt, o viziune cu totul diferită cu privire la modul de a concepe și a practica managementul. Caracterul discret și acumulativ al tehnicilor de producere și achiziționare a cunoașterii solicită renunțarea la un control dirijat din exterior (exogen) și adoptarea unui stil managerial participativ (endogen) la toate etapele sale distincte: inovarea, comunicarea și învățarea cunoașterii.

Actul managerial se concentrează pe probleme de elaborare a unei viziuni strategice și de facilitare a acțiunii coordonate a unor actori competenți și cooperanți care se auto-responsabilizează, inclusiv sub aspect decizional. În aceste condiții, separarea dintre conducere și execuție devine aproape imposibilă sau chiar este privită ca o piedică în calea performanței calitative<sup>24</sup>.

Care ar fi însă, din această perspectivă, posibilitățile și instrumentele de cimentare a unei culturi organizaționale favorabile circuitului de cunoaștere? Printre cele mai evidente instrumente de capacitate a unei organizații în domeniul managementului cunoașterii vom menționa următoarele direcții:

1. **Desființarea** barierelor formale și a atmosferei competitive.
2. **Crearea** unei culturi de difuzare / diseminare a cunoașterii din vârful organizației, de egalitate a șanselor și respect pentru colegi, încredere în forța sinergiilor individuale.
3. **Lărgirea** ariei de cunoaștere a oamenilor în afara propriului domeniu.
4. **Încurajarea** învățării și a asumării de riscuri individuale, dar și susținerea celor care eșuează în încercări.

<sup>21</sup> Le Moigne, J.L. (1993): Sur l'ingénierie de la connaissance organisationnelle, Note de Recherche 93-02, GRASCE, Université d'Aix-Marseille III, Aix-en-Provence.

<sup>22</sup> Nurmi, R. (1998) – Knowledge-intensive firms. *Business Horizons*, 41(3): 26-32.

<sup>23</sup> Hendriks, P.H.J. (1999) Do smarter systems make for smarter organizations? *Decision Support Systems*, 197-211.

<sup>24</sup> Holsapple, C.W., Whinston, A.B. (1987): Knowledge-based organisations. *Information Society*, 5(2), 77-90.

5. **Capturarea**, păstrarea și multiplicarea cunoașterii competitive, inclusiv prin: păstrarea experiențelor câștigate din fiecare activitate într-o baza de date, crearea unei baze de date cu cele mai bune practici, favorizarea comunicării prin email, video-conferințe.
6. **Măsurarea** proceselor de creare a cunoașterii (efectuarea unui audit al posesiunilor intangibile; categorisirea clienților în funcție de valoarea contribuției la cunoaștere; stabilirea unui bilanț anual incluzând profitul și pierderea în termeni de resurse umane și a unei balanțe a investițiilor în resurse umane; descurajarea folosirii indicatorilor financiari în management și, în special, în managementul cunoașterii).
7. **Crearea de cariere** bazate pe managementul cunoașterii (recompensarea lucrătorilor care au rezultate bune în managementul cunoașterii; cariere duale; schimb periodic de la tehnic la managerial și invers, pentru a cunoaște mai bine compania; angajarea în mod egal de bărbați și femei, de străini; diversitatea și reprezentarea tuturor culturilor duce la creativitate).
8. **Crearea de micro-medii** pentru transferul tacit de cunoaștere (lucrul în echipă, pentru transferul de informație, în special, de la seniori la juniori; birouri cu spații deschise; platforme pentru facilitarea schimbului de informație; asigurarea redundanței: oamenii au mai multă informație decât au nevoie pentru misiunile imediate; orientarea spre partajarea responsabilităților, identificarea de soluții creative din surse neașteptate și acționează ca un mecanism de autocontrol; numirea de mentori în cadrul proiectelor mari, organizarea de locuri unde oamenii să se poată întâlni în mod informal).

În raport cu specificul configurațiilor organizaționale non-ierarhice apar tipuri noi de actori și roluri, iar tipologia practicilor manageriale se schimbă radical. Managerul organizațiilor întemeiate pe cunoaștere devine mai mult “un purtător de responsabilitate conceptuală” decât de putere administrativă, ceea ce-i permite să întrunească roluri de neconceput anterior – facilitator, mentor, moderator sau promotor de imagine, tot el fiind responsabil de proiectarea “arhitecturilor” de sisteme și procese, validare de soluții, ratificare de propuneri, etc.

Exercitarea unor asemenea roluri solicită înzestrarea actorilor implicați cu tipuri adecvate de abilități manageriale, în special, de concepție strategică, relaționare interpersonală, conducere de proiecte și gestionare a schimbărilor.

În calitatea lor de entități socio-umane complexe, organizațiile simt necesitatea de acumulare a unor noi cunoștințe, membrii acestora fiind mesage-

rii naturali ai raportului între scopuri, mijloace și rezultate, între organizație și mediul în care aceasta există, comunică și interacționează. Doar în cazul organizațiilor întemeiate pe cunoaștere, organizațiile privesc obținerea de cunoștințe ca un efort sistematic și instituționalizat prin proceduri de natură să faciliteze procesul de cunoaștere nu doar la scara corpului managerial al organizației, dar și în ansamblu.

Criterii de comparație	Paradigma	
	Organizația bazată pe control și autoritate	Organizația bazată pe cunoaștere
Obiectul demersului	Resurse clasice, active tangibile, activități programate	Sisteme și procese bazate prioritar pe active intangibile
Logica dominantă	Logica postului de lucru și a organizării formale	Logică axată pe competențele organizaționale ca surse de performanță
Orientarea în timp	Retrospectivă (control și evidență)	Prospectivă (angajare în proiecte)
Natura demersului	Preponderent ameliorativă, cu accent pe continuitate în sisteme existente	Preponderent constructivă, cu accent pe conceperea și pilotarea schimbărilor
Modul de practicare	Rutinier, impersonal ; centrare pe aspecte factice	Creativ, personalizat ; centrare pe aspecte conceptuale și strategice
Modul de concretizare	Intervenție corectoare de abateri ; comportamente reactive	Intervenție transformatoare bazată pe proiecte ; comportamente proactive

Aceste două perspective distincte asupra modelului adecvat de management într-o organizație descrie două paradigme și demersuri total diferite, diferențe care ar putea fi reprezentate în felul următor, procedural, acest efort de susținere a tehnicilor de obținere a cunoștințelor descrie următoarele aspecte:

- Depozitarea cunoștințelor proprii reprezintă un exercițiu încetățenit în cadrul organizației, fiind privit ca o resursă esențială a organizației, decisivă pentru performanța ei strategică globală ;
- Procesele intelectual-intensive sunt nu doar preponderente, ci și determinante pentru funcționarea organizației în direcția atingerii obiectivelor ei ;

- Organizația structurează, pentru actorii individuali și colectivi, solicitări, roluri și responsabilități noi privitoare la gestionarea cunoașterii și a proceselor legate de ea ;
- Cultura organizațională instituie consensual repere normative pentru perenitatea valorilor legate de creativitate, competență, învățare, comunicare ;
- Aspectele referitoare la cunoaștere capătă un rol esențial în afirmarea identității organizației, în asigurarea integrității și coerenței acesteia în termeni de structură, strategie și acțiune.

Admițând că organizațiile devin inteligibile prin explicarea modului cum sunt structurate și, respectiv, cum funcționează spre a-și atinge obiectivele<sup>25</sup>, devine posibilă identificarea de caracteristici ale organizațiilor bazate pe cunoaștere prin încadrarea lor în tipologii asociate fiecăruia din cele două criterii ; primul se regăsește în succesiunea modelelor de configurații organizaționale, iar cel de-al doilea – în succesiunea generațiilor de practici manageriale (vezi următorul tabel).

#### Sucesiunea generațiilor de practici manageriale

Atribute ale organizației	Generația I	Generația a II-a	Generația a III-a	Generația a IV-a	Generația a V-a
	Orientare către tehnologie	Orientare către proiecte	Orientare către organizare	Orientare către clienți	Orientare către cunoaștere
Strategia	Eforturi dispartate de cercetare-dezvoltare	Concentrată pe activitatea de bază	Integrarea între tehnologie și activitatea de bază	Coordonare cu clienții în cercetare-dezvoltare	Sisteme de inovare interactivă
Forțele schimbării	Imprevizibile	Interdependențele intra-organizaționale	Efort sistematic de cercetare – dezvoltare	Schimbare generalizată, rapidă, discontinuă	Dinamică de tip "caleidoscopic"

<sup>25</sup> Tsoukas, H. (1996) – The firm as a distributed knowledge system – a constructionist approach. *Strategic Management Journal*, pag. 11-25.



Performanța	Cercetarea – dezvoltarea ca activitate auxiliară (de suport)	Co-participarea la cheltuieli	Echilibrul risc-beneficiu	Raportul între productivitate și investițiile pentru informatizare	Capacitatea intelectuală și impactul ei
Structura	Ierarhie orientată funcțional	Matricială	Coordonare distribuită	Comunități profesionale	Rețele de tip simbiotic
Personalul	Raporturi concurențiale	Cooperare pro-activă	Colaborare structurată	Accent pe valori și potențiale	Profesioniști care se auto-conduc
Funcționarea	Comunicare internă “anemică”	Bazată pe relații între proiecte	Cercetare–dezvoltare axată pe activitatea de bază	Circuite de reacție ; informare susținută	Fluxuri de cunoștințe din/spre exterior
Tehnologia	Embrionară	Bazată pe date	Bazată pe informații	Informatica – forță competitivă	Procesoare inteligente de cunoștințe

Sursa : [www.entovation.com/assessment/fifthgen.htm](http://www.entovation.com/assessment/fifthgen.htm)

Care sunt implicațiile noilor forme de organizații întemeiate pe cunoștințe? Organizațiile bazate pe cunoaștere pun în evidență nu numai o fenomenologie nouă, ci induc și o viziune diferită cu privire la modul de a concepe și practica managementul. În raport cu specificul configurațiilor organizaționale non-ierarhice, apar tipuri noi de actori și roluri, iar tipologia practicilor manageriale se schimbă radical.

Astfel, s-a constatat că activitățile legate de producerea cunoașterii (inovare), diseminarea ei (comunicare) sau achiziția acesteia (învățare) nu se pretează nici la o dirijare autoritară și nici la un control ierarhic strict și exhaustiv; caracterul lor subtil face ca distincția dintre latura formală și cea informală să se estompeze, iar controlul oficial exterior, devenit inoperant, cedează locul auto-controlului.

Noile tipuri de organizații ar putea fi descrise prin următoarele caracteristici : (1) componența dominată de profesioniști, numărul redus al nivelurilor intermediare de conducere ierarhică; (2) asigurarea coordonării prin mijloace de factură non-autoritară (standarde, norme, reguli de cooperare etc.). Separarea dintre conducere și executare devine, astfel, irelevantă, actul managerial se concentrează pe probleme de elaborare a viziunii strategice și de facilitare

a acțiunii coordonate a unor actori competenți și cooperanți care se auto-responsabilizează, inclusiv sub aspect decizional<sup>26</sup>.

După cum am menționat deja managerul devine astfel mai mult un purtător de responsabilitate conceptuală decât de putere administrativă. Gama rolurilor lui se îmbogățește cu cele de *facilitator*, *mentor*, *moderator* sau *promotor*, iar responsabilitățile lui generale sunt proiectate spre exercitarea unor asemenea roluri solicită înzestrarea actorilor implicați cu tipuri adecvate de abilități manageriale, în special, de concepție strategică, relaționare interpersonală, conducere de proiecte și gestionare a schimbărilor.

În plus, specificul organizațiilor studiate face să apară și roluri manageriale fără precedent în mediul ierarhiilor, cum sunt cele de *director pentru probleme de cunoaștere* (“chief knowledge officer”) sau de informație (“chief information officer”), *responsabili de proiecte de dezvoltare a competențelor*, *de învățare organizațională* etc. Prin natura lor, organizațiile bazate pe cunoaștere presupun gestionarea competențelor colective în calitate de surse de viabilitate sistemică (Hendriks, 1999). În termeni generali, competențele desemnează ceea ce o organizație știe și este capabilă să facă, în raport cu obiective proprii și cu condiții de mediu determinate, pe baza abilităților individuale ale membrilor lor, articulate sistemic și mobilizate strategic.

În majoritatea organizațiilor, vectorul transformator principal este promovarea, pe principiul incubării locale sau al evoluției generalizate, a practicilor caracteristice societății cunoașterii. Spre deosebire însă de sectorul privat, care și-a asimilat aproape instantaneu metodele și tehnicile de măsurare<sup>27</sup>, sectorul public a evoluat mai lent în această direcție, în particular pe dimensiunea activităților de management. Promovarea schimbărilor calitative într-o organizație nu înseamnă însă doar reproducerea unor rețete propuse din afara acesteia, pentru că nici o schimbare nu seamănă cu alta. Cea mai potrivită abordare asupra schimbării ține de înțelegerea motivelor nevoii de schimbare, fără de care nu ar exista procesul schimbării. Analiza situațională a unei organizații trebuie să fie urmată de stabilirea principiilor care vor ghida acțiunea, ceea ce va ajuta ca tehnicile să fie aplicate în mod individual și consecutiv. Deosebit de interesante ne-au părut, în acest sens, observațiile lui Michelle Wiginton<sup>28</sup> asupra contextului schimbării:

<sup>26</sup> Organizații bazate pe cunoaștere, Dragomirescu, 1995, <http://www.racai.ro/INFO-SOC-Project/Dragomirescu>.

<sup>27</sup> Tom Peters, *Thriving in Chaos, Handbook for a management revolution*, New York, Harper Business, 1992

<sup>28</sup> Michelle Wiginton, *Change Management*, University of Oklahoma.

1. Agenții de schimbare trebuie să fie conștienți de scopul schimbării, dar și de interpretarea pe care angajații unei organizații și-o formează;
2. Rezistența angajaților la schimbare este mai degrabă o normă, nu o excepție, astfel încât unii dintre ei se vor împotrivi, în orice condiții, schimbării;
3. Încurajarea activă și vizibilă a schimbării este un element esențial pentru succesul inițiativei;
4. Cultura unei organizații și sistemul de valori în care operează aceasta are un impact direct asupra felului în care reacționează angajații la schimbare;
5. Angajații unei organizații suportă schimbarea pe etape și parcurg aceste etape ca indivizi;

Și pentru ca aceste observații să ajute la construirea unei schimbări veritabile, perspectiva managerială (schimbarea organizatorică) nu trebuie să fie rezolvată pe seama perspectivei individuale (schimbarea individuală). Angajații trebuie să fie ajutați să devină o componentă a procesului de schimbare, creându-se coridoare suplimentare de comunicare între corpul managerial și angajații individuali, fiind identificate punctele de rezistență și acțiunile de corectare a blocajelor de interacțiune. În literatura de specialitate se acordă multă atenție practicilor pozitive ce pot facilita “tranzițiile personale de schimbare”, ajutând angajaților să se implice în proces și să-și identifice propriile limite sau bariere care trebuie să fie depășite.

Deseori, corpul managerial tinde să trateze latura comunicațională a modelului de schimbare urmărit într-o organizație într-o manieră mult prea generală și vagă, astfel încât și reacțiile angajaților rămân prea seci și abstracte. În aceste condiții, avem, mai degrabă, monologuri imprecise și nu dialoguri la subiect asupra schimbării. Efectul imediat al angajaților va fi să se mobilizeze contra schimbărilor anunțate într-unul din următoarele moduri:

1. Modelul inert prin devalorizare: angajații vor considera că schimbarea este o pierdere de timp;
2. Modelul reactiv contradictoriu: angajații se vor întreba la ce folosește schimbarea dacă totul a mers bine până în prezent;
3. Modelul dezaprobat reflexiv: angajații vor dezaproba faptul că nu li se comunică ce se întâmplă;
4. Modelul reacției adverse: angajații se vor opune schimbării pentru că nu o consideră oportună și utilă.

Nu trebuie de uitat nici o clipă că managementul schimbării este înainte de toate un proces. Acest proces are propriile sale etape și condiții care faci-

litează asumarea schimbării. Teoriile organizaționale sugerează în acest sens câteva etape distincte:

1. Prima etapă (pregătirea pentru schimbare): stabilirea conceptului și viziunii;
2. A doua etapă (managementul schimbării): planificarea și implementarea elementelor de concept, inclusiv, a planurilor de comunicare, mentorat, instruire și conducere efectivă, depășire a rezistenței;
3. A treia etapă (finalizarea schimbării): cristalizarea schimbării prin intermediul unor structuri și practici care pot fi repetate în mod sistematic.

Comunicarea eficientă a schimbării trebuie să facă legătura între audiență, mesaj și viziune. Cu alte cuvinte, rezultatul logic al unei comunicări eficiente este crearea unui mediu favorabil și sensibil la schimbarea preconizată, întărind voința de a participa în cadrul acestei schimbări și minimalizând înclinarea de a se opune acestei schimbări.

Însă, comunicarea nu poate reuși dacă nu există *agenți de schimbare dedicați* (care nu trebuie să fie neapărat parte a corpului managerial) care trebuie să demonstreze importanța procesului inițiat de schimbare, întărind liantul indivizilor cu schimbarea comunicată, în direcția trasată de către managerii executivi ai unei anumite organizații.

Deși există diverse abordări asupra managementului procesului de colectare și difuzare a cunoștințelor, am considerat că sfaturile desprinse din articolul lui Nick Willard<sup>29</sup> cu privire la fazele și acțiunile planificate sunt foarte valoroase:

1. **Află exact care este situația actuală** a organizației, diagnosticheaz-o! Multe organizații desfășoară activități de difuzare a practicilor pozitive, dar le numesc altfel. Caută practicile existente, cunoaște mai multe lucruri despre ele și comunică rezultatele analizei printr-un inventar al cunoștințelor acumulate. Acest lucru poate fi făcut și prin intermediul unui chestionar completat de managerii organizației analizate.
2. **Identifică subiecții și factorii** care au contribuit la apariția unor practici pozitive. De regulă, campionii inovațiilor sunt cei care doresc cu adevărat să se întâmple schimbările într-o organizație, investind în acest sens timp și energie, resurse și cunoștințe individuale;
3. **Pornește procesul de învățare**, inclusiv prin seminare care ajută la asamblarea de resurse; informează-te asupra calendarului de evenimente în organizație. Este foarte important să cunoști ceea ce fac alte

<sup>29</sup> Nick Willard, *Aslib Information, Information Resources Management*, vol. 21, nr. 5, May 1993.

organizații care implementează deja programe similare de colectare și codificare a cunoștințelor;

4. **Află care sunt prioritățile** strategice ale organizației pentru că managementul cunoștințelor poate fi util numai atunci când există un beneficiu maxim ca urmare a aplicării rezultatelor sale sporind calitatea și practicile organizației;
5. **Identifică inițiative comparative.** Numeroase organizații suferă din cauza unei “oboseli” de activitate, astfel încât fiecare nouă inițiativă care distrage atenția de la activitățile de bază este receptată negativ de către angajați. Rațional pare, în acest sens, să se utilizeze inițiativele deja existente pentru a avansa abordările sau paradigma specifică managementului cunoașterii;
6. **Inițiază proiecte-pilot;** cele mai bune inițiative corporative au pornit cu pași mici și cu riscuri minore, astfel încât prin experiențe și învățare corporativă să crească până la un efort sistematic și productiv;
7. **Dezvoltă documente strategice** (road-maps) pentru procesul de knowledge management în cadrul organizației, acțiune ce solicită sprijinul liderilor organizației. Aceasta înseamnă că prin dezvoltarea unei viziuni atractive, cu scopuri și strategii bine definite, organizațiile pot fi mobilizate mai ușor și mai repede.

După cum reiese din aceste sfaturi extrem de utile pentru inițierea procesului de knowledge management în cadrul unei organizații, această tehnologie nu mai poate fi tratată ca un lux organizațional, ci ca o necesitate de primă importanță. Implementat în mod adecvat, managementul cunoștințelor poate aduce numeroase beneficii organizațiilor interesate, inclusiv prin creșterea productivității, sporirea calității serviciilor oferite clienților, asigurarea rapidă a accesului la informația vitală, dar și prin crearea unui mediu capabil să gestioneze probleme complexe cu care se ciocnesc organizațiile. Managementul informației deținute reprezintă o disciplină excelentă pentru a gestiona cunoașterea explicită, dar organizațiile trebuie să acorde o atenție cel puțin egală informației contextuale (baze de date și schimburi de cunoștințe tacite).

Menționăm că bibliotecile și centrele de resurse pot îndeplini funcția de coagulator pentru echipele de experți și consultanții individuali, care ar trebui însă să-și extindă și ele formele de cunoștințe pe care le depozitează. Aparent, cea mai mare problemă ține nu de instrumentele, tehnicile sau tehnologia folosită, ci de factorul uman și cultural, care necesită dezvoltare profesională, cursuri de leadership și management a schimbării, în maniera în care managerii tratează indivizii ca subiecți ai schimbărilor planificate.

## II. INSTRUMENTELE CUNOAȘTERII: INOVAȚIA ȘI PRACTICILE POZITIVE

### 1. Noțiuni conceptuale:

Termenul de “practici pozitive” se referă la inițiative implementate cu succes care aduc o contribuție de excepție, durabilă și inovativă la soluționarea unei probleme actuale. Atunci când spunem “practică pozitivă” nu avem în vedere neapărat și o nuanță de competiție cu alte practici. În realitate, practicile din diferite domenii sunt prea diferite pentru a fi comparate. Scopul descrierii și colectării practicilor pozitive este de a le transforma într-un efort mobilizator de natură să influențeze pozitiv calitatea procesului de luare a deciziilor.

Noțiunea de “**practică pozitivă**” implică realizarea unei activități considerată a fi de succes deoarece întrunește anumite criterii. Faptul că este prezentată, înseamnă că această practică este mai bună comparativ cu altele din domeniu, dar nu și că este cea mai bună.

Conceptul de “superioritate” al unei practici implică abilitatea de a evolua a mai multor practici și impactul acestora, din aceasta putem conchide că anumite practici sunt mai reușite decât altele, contribuind la o serie de rezultate mai bune. De fapt, practicile pot fi evaluate și comparate în funcție de valorile lor: “pozitiv” însemnând unitatea unei scale de măsurare de la bun, la mai bun și la cel mai bun (în jargonul tehnic, obiectele, activitățile, sunt măsurate prin unități convenționale).

**Dicționarul Webster** definește practica ca fiind “exercițiul sistematic cu scopul de a atinge o performanță mai mare”, și “acțiune sau proces de a face ceva sau de a desfășura o activitate, o schemă”. Practică, în sensul de repetare sau multiplicare, ajută la achiziționarea de abilități prin intermediul experienței reflexive care va crește nivelul de profesionalism. Din perspectiva studiului nostru, ar fi mai util să ne concentrăm atenția asupra unor operații repetabile, sistematice, caracteristice reformei din sectorul civil. Un set de practici pozitive pot deveni holistice sau arhetipale, atunci când sunt holistice. Prea multe detalii în descrierea practicilor pot crea o complexitate de nuanțe incalificabile.

Criticii acestor practici pozitive ne întrebă, adeseori, retoric de ce oare se analizează numai practicile pozitive și nu și cele negative. Răspunsul ține de faptul că atunci când ne concentrăm prea mult pe probleme, erori și eșecuri,

analiza va produce întotdeauna mai puține lecții de învățat. Concentrându-ne pe “reușite” atestate, un bun manager ar putea mai ușor învăța cum să depășească problemele și, întrucât problemele cu care se ciocnesc managerii sunt de cele mai multe ori tipice, este util să putem cunoaște cum au putut găsi alți manageri soluții pentru problemele noastre și ce fel de tehnici au fost utilizate în acest scop. Tot atât de adevărată este și fraza potrivit căreia “succesul alimentează alte succese” adeseori printr-o profeție auto-creatoare. Pe de altă parte, accentuarea cazurilor negative întărește pesimismul și negativismul, poate seca energiile, îngusta acțiunea și paraliza dinamica organizațiilor.

O organizație întemeiată pe producerea de cunoaștere nouă este caracterizată, de regulă, printr-o viziune de dezvoltare înțeleasă și acceptată consensual de către toți membrii săi. Aceștia împărtășesc o viziune clară asupra realităților curente, fiind conectați printr-o tensiune creativă în efortul de a escalada diferența între situația lor curentă și viziunea pe care ar dori s-o atingă. În acest scop, membrii organizației respective sunt dispuși să urmeze etape și instrumente specifice. La cel mai înalt nivel există o viziune clară, susținută la celelalte niveluri de interacțiune de capacitatea de a identifica practici pozitive, remarcate prin multiplicare și valorificare. De fapt, aceasta înseamnă că toate activitățile organizației respective sunt analizate cu atenție, practicile pozitive fiind elementul stimulator pentru dezvoltarea organizației.

În definiția sa generică “practica pozitivă” este concepută ca “un tip de activitate aplicabilă indiferent de diferențele instituționale și structurale”. În spiritul acestei definiții, în anul 1991, Arthur Andersen a stabilit un **Centru de resurse și date relevante** pentru companii din lumea întreagă. Prin intermediul acestui mecanism au fost identificate și organizate în 13 categorii largi circa 260 de practici pozitive universale.

Pe parcurs, autorul acestei inițiative a ajuns la concluzia că firmele și organizațiile nu pot fi limitate doar la profilul lor direct de generare a practicilor pozitive. De exemplu, o firmă de construcție poate învăța o practică pozitivă de la o bancă, iar o firmă de relații cu publicul și comunicare își poate moderniza procesul de automatizare a operațiilor sale comerciale prin copierea și asimilarea unei practici pozitive de la o bursă de valori new-yorkeză. Un proces universal de generare a practicilor pozitive elimină limitările inerente într-o industrie sau o perspectivă funcțională, pentru că practicile pozitive sunt flexibile, ușor de adaptat și gata pentru a fi transplantate în medii diferite, încurajând schimbările de opinii și căutarea de soluții creative.

Practica pozitivă reprezintă ținta unor ajustări de conformitate. Toți managerii, fără excepție, încearcă să substituie practicile pe care le consideră ri-

gide sau ineficiente cu practici noi, încercate și verificate prin indicatori de performanță. Deși aceste îmbunătățiri jinduite nu pot fi atinse peste noapte, ei sunt dispuși să identifice indicatorii intermediari, care vor ghida procesul de adaptare. Fiecare indicator reprezintă o etapă de parcurs, urmată de activitățile care mișcă organizația spre obiectivele stabilite, prin intermediul practicilor. Astfel, planificarea acțiunilor și urmarea strictă a calendarului de activități sunt esențiale pentru definirea caracteristicilor unei practici pozitive.

Cu toate acestea, “practica pozitivă” nu reprezintă un concept excentric, foarte sofisticat care urmărește doar stabilirea de obiective și activități valoroase, dar și un concept capabil să atribuie acțiunii manageriale o calitate superioară. Căutarea practicilor pozitive autentice nu trebuie să se limiteze la specificul unui domeniu sau țări. Atunci când o practică pozitivă este identificată, ea devine un instrument care asistă managerii unei firme să-și îmbunătățească performanțele organizaționale. Și pentru că practicile pozitive sunt pe agenda de schimbare a unei organizații, introducerea de noi practici reprezintă o calitate indispensabilă a organizațiilor care s-au obișnuit să grăbească schimbările contextului în care funcționează.

Practicile pozitive sunt definite de către Națiunile Unite drept inițiative de succes care:

- Au un impact inovator ce poate fi demonstrat și evaluat;
- Sunt rezultatul parteneriatului efectiv între sectorul civil, public și cel privat;
- Sunt durabile din punct de vedere cultural, economic și ambiental.

Practici Pozitive au fost elaborate în diferite țări și se axează pe cele mai variate domenii. De exemplu, *Baza de date UNESCO* axată pe *Indigenous Knowledge* și *Migrație Internațională* prezintă în jur de 200 de practici pozitive din întreaga lume, iar pagina **web** are un număr mediu de vizitatori de peste 200.000 anual, ceea ce indică caracterul inspirat al practicilor pozitive pentru publicul care accesează resursele electronice ale acestei organizații.

De regulă, practicile pozitive sunt analizate în termeni calitativi, descriptivi, pentru că în acest fel ele pot servi obiectivului de învățare din experiențe similare, dar, fiindcă aceste experiențe devin tot mai numeroase și mai conectate la activitățile noastre curente, există nevoia obiectivă de a selecta, analiza și ierarhiza aceste practici, în conformitate cu relevanța și valoarea lor relativă. Ele sunt definite și ca “practici considerate a fi superioare în abordare și mai rezultative decât altele”. Asemenea practici pot apărea sub forma unor procese, studii, sondaje, indicatori sau cercetare. Ele reprezintă experiențe, rezultate ale

unor cercetări specializate și elemente ale industriei cunoașterii”, rămânând totuși perisabile în timp.

Conceptul de “practică pozitivă” este utilizat, de regulă, pentru a distinge un progres calitativ în activitățile unei organizații. Deși, adjectivul “pozitiv” presupune și sens de competiție, înțelesul comun al cuvântului, în practicile de management, îl relaționează, de regulă, cu factori ce pot stimula îmbunătățirea performanțelor organizatorice, din care motiv, vaste categorii de manageri și lideri de organizații sunt dispuși să depună mai mult efort pentru a identifica organizațiile ale căror practici sunt mai eficiente în atingerea standardelor de performanță pe care și le-ar dori. În contextul afacerilor în care firmele rivalizează pentru o marjă de piață sau un număr de clienți clar definit, înțelesul sintagmei “cel mai bun pe piață” pare să definească caracteristicile “practicii pozitive”. Din contra, în contextul managementului public, în care puține organizații ar putea dispărea ca rezultat al unor politici mai puțin reușite, conceptul de “practici pozitive” reprezintă, mai degrabă, o chestiune de “virtute” profesională, râvnită de către managerii profesionali, oameni politici sau chiar de către membrii unei anumite comunități.

Acțiunea de “inovare” sau de “asimilare a unei practici pozitive”, măsurabilă în termeni de eficiență și eficacitate, poate ajuta o comunitate să-și valorifice într-o măsură mai mare resursele de care dispune. Drept indicatori măsurabili pot servi creșterea PIB-ului sau echilibrul între dezvoltarea și conservarea mediului ambiant. Numeroase organizații ce fac parte din familia agențiilor finanțate de ONU au contribuit esențial la măsurarea acestui tip de “practici pozitive” care pot depista anumite secvențe “obiective” ale reușitelor de politică națională. Mai mult, acest gen de practici pozitive pot fi identificate în măsura în care anumite activități ating sau nu cele mai înalte valori ori standarde prestabilite. Luând în considerație indicatorul de creștere economică sau de dezvoltare socială, statisticienii pot stabili finalități ale dezvoltării naționale pe ansamblu, iar cei care analizează politicile sociale pot decupa într-un context particular “practicile” care au contribuit la atingerea acestor rezultate pozitive.

Au apărut în acest fel numeroase premii la nivel mondial și continental, chemate să afirme recunoașterea unor “practici pozitive” în managementul public și privat. Drept exemplu poate servi programul *Habitat* care ajută la desemnarea unor orașe ca fiind “cele mai bune” în domeniul managementului municipal, pe baza unor concursuri foarte strânse și proceduri riguroase, fiind ulterior prezentate detaliat ca stimulent pentru îmbunătățirea managementului municipal. Un element important al conceptului de “practică pozitivă” îl reprezintă conceptul “organizații generatoare de cunoștințe”. Captarea informației legate de practicile

pozitive depinde de disponibilitatea unei organizații de a recepționa, într-o manieră deschisă și eficientă, noi idei din partea unor alte organizații. O organizație “care învață” se angajează să urmeze un proces continuu de identificare a mediului pentru metode inovatoare și oportunități noi pentru a adapta și aplica aceste metode pentru a crește performanțele organizaționale.

Cercetarea practicilor pozitive a fost definită drept “observare selectivă a unui set de experiențe în contexte diferite cu scopul de a generaliza principiile de acțiune și concluzii teoretice asupra managementului apariției lor”. Ținta oricărei cercetări de acest gen o reprezintă “istoriile de succes” – elemente care ne pot ajuta să descoperim lanțul consecutiv de practici, metode, de a întreprinde anumite acțiuni care produc rezultate benefice. Obiectivul esențial al cercetării practicilor pozitive este de a le descoperi pe acelea care pot fi adaptate de către organizații a căror rezultate sunt modeste.

De exemplu, reforma sectorului public este considerată a fi un obiectiv prioritar pentru numeroase țări, dar, în timp ce unele dintre ele pot crea “practici pozitive” în procesul de reformare al serviciului public sau în alte componente ale sectorului public (managementul resurselor umane), alte țări nu pot obține rezultate comparabile din cauza absenței unor elemente importante în realizarea reformelor declarate, să zicem, în absența unei viziuni, a capacității de gestionare și proiectare a reformei sau a unor capacități comparativ reduse de motivare a decidenților.

Anumite ministere se pot mobiliza rapid și eficient, în timp ce altele, stagnează în faza inițială. Cazurile de succes a unor reforme într-o organizație sau chiar la nivelul unei țări, pot conduce spre obținerea de practici pozitive atunci când există anumite condiții necesare pentru inovație.

Axându-ne exclusiv pe problemele existente și dificultățile asumării de responsabilități, am putea spori gradul de negativism, construind o anumită paralizie a dezvoltării instituționale, din acest motiv, axarea pe “istorii de succes” și practici pozitive poate încuraja crearea unei abordări pozitive promovând difuzarea de practici pozitive. Practicile pozitive sunt de regulă orientate spre descoperirea “cauzelor” succesului și nu doar prin explicarea sau înțelegerea lor academică, dar și prin ghidarea acțiunilor spre atingerea unor rezultate similare. În mod special, promotorii conceptului de “practici pozitive” înclină să abordeze determinist cazurile “de succes”, stabilind ierarhii cauzale, factori și variabile care asigură reușita.

Această abordare a apărut la începuturile dezvoltării managementului ca știință. În 1911, Frederick Winslow Taylor, în lucrarea sa *The Principles of Scientific Management*, considera că există doar o “singură cale” de a reuși

Într-un anumit gen de activitate, și anume, prin aplicarea managementului științific. În acest scop, el a dezvoltat instrumente și metode de natură să descopere și să promoveze “cea mai bună cale” de organizare a muncii. Abordarea practicii pozitive a fost utilizată și în studiile lui Hawthorne care a analizat comportamentul muncitorilor unei întreprinderi de asamblare a telefoanelor, insistând asupra motivelor și factorilor psihologici care influențează productivitatea muncii și determină relațiile sociale. La rândul lor, Peters și Waterman au aplicat aceeași abordare a “practicilor pozitive” pentru a efectua o analiză comparativă a 62 de companii de succes, stabilind 8 caracteristici de excelență în management pentru firmele private. Alți autori, printre care îi vom menționa pe Osborne și Gaebler, au utilizat conceptul “practicilor pozitive” pentru a identifica 10 indicatori de performanță în rândul unor firme renumite pe plan internațional<sup>30</sup>. Urmându-le exemplul, o serie de organizații internaționale (OECD, Banca Mondială, UNDP) au căutat să stabilească condițiile necesare pentru o bună guvernare.

#### CE ESTE “POZITIV” ȘI CE NU ÎNTR-O PRACTICĂ?

Conceptul de “practică pozitivă” implică existența unor abilități pentru a măsura calitatea unor decizii, a unor activități sau politici publice, evaluând impactul lor general, până la concluzia că unele dintre ele sunt mai reușite decât altele sau că anumite “practici pozitive” conduc la obținerea unor rezultate indesezirabile. Reușita sau insuccesul unor politici depind în cel mai înalt grad de:

- Măsura în care deciziile politice și implementarea lor au atins obiectivele anunțate;
- Măsura în care acestea sunt acceptate de mediul social al sistemului politic și nu sunt respinse, pierzându-și calitatea de “comportament obligatoriu prescris” prin forța legii;
- Măsura în care deciziile politice asigură utilizarea pleneră a resurselor (timp, finanțare) sau sunt capabile să mobilizeze și alte resurse.

Practicile pozitive pot fi evaluate gradual concurând între ele și fiind măsurate în dinamică. Metodologia practicilor pozitive este destul de încurajatoare pentru corpul managerial care dorește să obțină rezultate de calitate. În acest sens, am putea spune că “practicile pozitive” reprezintă o țintă a îmbunătățirilor de conformitate. Managerii încearcă să înlocuiască practicile curente ineficiente cu practici demonstrate și măsurate. Chiar dacă nimeni nu se

<sup>30</sup> Orsborne, D., and Ted Gaebler, *Re-inventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, New York: Penguin Books, 1992.

așteaptă la îmbunătățiri fundamentale peste noapte, integrarea unor practici pozitive în activitățile de zi cu zi ale unor organizații poate produce rezultate surprinzătoare, care pot fi măsurate în indicatori intermediari (milestones).

Acești indicatori intermediari pot stabili alți indicatori, de parcurs, care ghidează reușitele unei organizații spre obiectivul dorit. Indicatorii pot fi numiți și activități care ne apropie de obiectivele strategice ale unei organizații. În acest fel, planificarea acțiunilor și organizarea lor în timp sunt elemente –cheie ale procesului de “benchmarking”.

Practica pozitivă nu este doar un concept mai sofisticat de măsurare comparativă a obiectelor și activităților pe o scală valorică, dar și un concept care determină și ghidează acțiunea managerilor. Cele mai valoroase practici pozitive sunt acelea ale căror aplicabilitate generică nu are limite și domenii restricționate. Din acest motiv, practicile pozitive veritabile nu ar trebui să fie constrânse de alegerea unui domeniu al industriei sau al unei țări anume. Atunci când identificăm o practică pozitivă, ea devine un instrument prin care asistăm managerii să-și îmbunătățească performanțele, iar acest lucru devine o caracteristică de bază a organizațiilor societății informaționale.

De ce este utilă diseminarea Practicilor Pozitive?	
<i>Ideea colectării practicilor pozitive se bazează pe convingerea că fiecare practică, fiind în esență un studiu de caz bine documentat, poate servi drept sursă de inspirație pentru schimbarea politicilor publice.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pentru a le putea aplica pe scară mai largă (națională, regională), în alte localități, țări etc.</li> <li>* În termeni organizaționali, cunoașterea practicilor pozitive permite organizațiilor tinere să se orienteze și să învețe din experiența celorlalți.</li> <li>* Practicile Pozitive pot stimula formularea de noi idei și pot sugera efectuarea unor adaptări la programe deja inițiate.</li> <li>* Practicile pozitive sunt legătura necesară între cercetare și procesul decizional.</li> <li>* Practicile Pozitive pot oferi sprijin în găsirea unor metode mai eficiente de soluționare a problemelor existente: sociale, economice, de mediu ș. a.</li> <li>* Diseminarea Practicilor Pozitive poate conduce la sporirea conștientizării factorilor de decizie de la toate nivelurile, despre soluții potențiale a problemelor existente.</li> <li>* Practicile Pozitive, din orice domeniu, ne permit să învățăm din lecțiile și din experiențele reușite ale celorlalți,</li> </ul>

Câtă vreme conceptul de “pozitiv” poate invoca noțiunea de competiție, folosirea convențională a cuvântului în practicile de management urmărește stimu-

larea îmbunătățirii performanțelor organizaționale. Din acest motiv, practicile pozitive sunt căutate cu insistență de către manageri aceștia dorind să identifice, astfel, “modele” de dezvoltare, dar și organizații ale căror practici le pot ghida eforturile spre rezultate mai bune. În cadrul unei competiții de afaceri, noțiunea de concurență și de “supraviețuire al celui mai bun” pare potrivită și indiscutabilă, în timp ce în mediul organizațiilor publice, noțiunea de “practica pozitivă” presupune o nuanță care insuflă o mândrie suplimentară managerilor, aleșilor locali sau cetățenilor care au contribuit la generarea și aplicarea acestei practici.

Din această perspectivă, e necesar totuși să facem o distincție între practicile pozitive inaugurate în afaceri, în business și în alte medii economice concurențiale și practicile pozitive din domeniul public și social. Diferența ține, în primul rând, de valoarea instrumentală a practicilor, care trebuie să contribuie la creșterea gradului de participare a cetățenilor la luarea deciziilor, informarea publicului asupra deciziilor care le afectează modul de viață, identificarea de soluții pentru probleme de natură economică, socială sau de mediu, diseminarea de cunoștințe, expertiză sau experiențe, instruirea populației, etc. Inventarea sau asimilarea unor “practici bune/pozitive” va conduce cu siguranță la o utilizare mai rațională a banilor publici, care poate fi evaluată prin indicatori de creștere a productivității și eficienței muncii. Drept exemple crestomatice de “practici pozitive” pot servi și cazurile analizate de *Centrul de Resurse (MOST Clearing House)*<sup>31</sup>:

În Marea Britanie, o revistă numită *The big issues*, vândută de către persoane fără casă pentru a se întreține și a-și obține bani suficienți pentru a se reintegra în societate, și-a crescut tirajul până la 350.000 de exemplare, reprofilându-se de la o revistă lunară la un săptămânal, creând, totodată, un precedent de editare a unor publicații populare în peste 13 țări ale Europei, Africii de Sud și Australiei.

În India, un grup format din 4000 de femei au înființat *Banca Shri Mahila SEWA Shakari*, cu scopul de a acorda credite cu dobânzi rezonabile pentru activități antreprenoriale individuale gestionate de femei. Acest proiect a avut o asemenea succes, încât în 2005 această bancă are circa 51.000 de deponenți și un capital statutar de circa 6,6 mln. de USD.

În Brazilia a fost înființată *Biblioteca Vie*, cu scopul de a încuraja alfabetizarea copiilor din familiile sărace. Biblioteca operează prin intermediul unor organizații neguvernamentale și centre comunitare pe care le asigură cu materiale, cărți și instruire profesională. Ca rezultat al acestui proiect au fost reintegrați în școli peste 20.000 de copii marginalizați de către societate.

<sup>31</sup> MOST (Management of Social Transformations) reprezintă un program de cercetare al UNESCO, înființat cu scopul de a promova cercetare comparativă în domeniul social pe plan internațional. Pentru orice referințe: [www.portal.unesco.org](http://www.portal.unesco.org)

Din aceste exemple se poate deduce că practicile pozitive trebuie să fie inovatoare, creând și propunând soluții pentru rezolvarea unor probleme stringente și dureroase; trebuie să demonstreze rezultate palpabile și să aibă un impact considerabil asupra condițiilor de viață sau asupra performanței unor instituții care influențează viața și comportamentul unor grupuri sociale sau indivizi; trebuie să aibă potențial de replicare, servind drept model de urmat și de generare a unor politici durabile în timp. Definiția pe care o aplică *MOST* practicilor pozitive este de “proiecte – model sau politici care urmăresc scopul îmbunătățirii calității vieții indivizilor sau a unor grupuri ce suferă din cauza sărăciei ori excluziunii sociale”. Ideea pe care o urmărește *MOST* este că diverse istorii bine documentate pot oferi instrumente excelente de acțiune practicienilor sau decidenților în repetarea acestor cazuri de succes, iar *Baza de date* pe care o deține în prezent este de a prezenta și promova soluții creative, durabile și de succes pentru problemele sociale care apar ca urmare a sărăciei, excluziunii sociale, servind ca o punte între soluțiile practice, cercetarea științifică și domeniul politic.

În tradiția capitalizată de PNUD se regăsește și conceptul “learning organisations” și asta pentru că utilizarea informației legate de practici eficiente depinde de receptivitatea organizației în acceptarea noilor idei într-o manieră deschisă și non-defensivă. Totuși, definițiile date conceptului de “practica pozitivă” trebuie privite cu prudență și asta pentru că înțelegerea noastră este relativă și dinamică, ca și cunoașterea propriu-zisă. *Centrul American de Productivitate și Calitate* tratează acest concept ca pe un instrument funcțional care ne ajută să atestăm experiențe de succes, excelente, testate în practica lor curentă. Aceste practici au fost, de regulă, selectate în cadrul unui proces sistematic, fiind adaptate la particularitățile unei organizații anume.

Mai mult decât atât, practicile pozitive pot fi identificate în măsura în care anumite activități înregistrează standarde ori valori comparabile cu alte activități și organizații, respectiv, ele sunt pozitive numai în comparație cu altele. Numeroase premii internaționale și naționale sunt acordate periodic pentru a “remarca” și încuraja practicile pozitive în managementul public și privat. Drept exemplu servește Conferința *Habitat* de la Istanbul, desfășurată în 1995, unde au fost desemnate 40 de orașe ca fiind “modele pozitive” în domeniul managementului urban la nivel global. Selectate pe baza unei aplicații de participare, dar și a unui juriu reprezentativ, aceste 40 de orașe au devenit puncte de referință, dar și stimulente de intensificare a eforturilor îndreptate spre îmbunătățirea calității managementului municipal.

Adjectivul “pozitiv” poate fi măsurat și în creșterea PIB-ului sau în instalarea unui echilibru între dezvoltare și păstrare a mediului ambiant. Menționăm că PNUD-ul a contribuit la îmbogățirea terminologiei legate de “practicile pozitive” prin introducerea unor indicatori de dezvoltare și măsurare a “succeselor naționale”. Atragem atenția că până și epitetele “pozitiv”, “excelent” sau “bun” sunt schimbătoare, ca și situația particulară în care sunt utilizate. Corporația *Chevron* din SUA a elaborat o definiție destul de largă pentru înțelegerea “practicilor pozitive” conținând următoarele semne distinctive:

- **Idee bună** (adică, o ipoteză încă neverificată): noțiune ce se referă la o înțelegere parțială asupra realității, care poate conduce la rezultate pozitive pentru o organizație, dar care solicită analize suplimentare.
- **Practică pozitivă** (activitate în curs de desfășurare): sintagma este definită ca o tehnică, metodă sau procedură care permite, ca urmare a implementării sale, să îmbunătățească performanțele de afaceri ale unei organizații. Aceasta presupune că, în acest fel, vor fi adresate /satisfăcute un număr important de cerințe exprimate de clienți sau de actori implicați într-un anumit domeniu, urmând ca aceste rezultate să fie evaluate pe baza unor informații suplimentare.
- **Practica pozitivă verificată** (practică atestată și verificată): îmbinarea presupune o practică pozitivă care și-a demonstrat rezultatele sale benefice în cadrul mai multor organizații, fiind întemeiată pe analiza datelor ce descriu procesul și performanțele înregistrate.

În temeiul acestor clarificări necesare, putem afirma că, în realitate, fiecare organizație dispune de numeroase opțiuni de a-și organiza propria funcționare, utilizând intuitiv sau deliberat mecanisme specifice de identificare, definire, accesare și transfer de practici pozitive. Procesul transferului de practici pozitive reprezintă un traseu aglomerat pentru că nu există organizații care nu și-ar dori să devină mai bună, mai rațională și mai eficientă în activitățile sale.

## 2. Despre inovații, practici pozitive și practici bune într-o societate în schimbare

Inovația a devenit un element indispensabil al dezvoltării. O simplă consultare a paginii [www.google.com](http://www.google.com) atestă peste 86.200.000 de hituri la cuvântul “creativitate” și peste 343 mln. la “inovație”. Este evident că accentul pe inovație și schimbare reprezintă un element al avantajelor competitive pe care le caută mulți

utilizatori în rețeaua globală a internetului. Revoluția informațională și globalizarea au eliminat barierele teritoriale deschizând căi infinite de comunicare și competiție la nivel internațional, la care se adaugă progresele zilnice pe care civilizația noastră le înregistrează în domeniul tehnologiilor și științelor exacte. În acest potop de schimbări tehnologice este aproape natural ca fiecare organizație să dorească a-și menține, și spori influența prin eforturi inovatoare.

Practicile pozitive sunt, în acest sens, vehicule ideale pentru a transplanta experiențe pozitive în cadrul propriilor organizații, urmate de inovații și indicatori de evaluare a performanțelor, ca instrumente de stimulare a creativității și capacității de adaptare a grupurilor sociale. O caracteristică definitorie a practicilor pozitive și a inovațiilor este aspectul demonstrat al performanțelor lor, față de alte practici care nu au atins aceiași parametri. De aceea, identificarea unor **parametri de performanță** (benchmarks) sunt “cheia de boltă” a schimbărilor în societate.

Evaluarea practicilor pozitive prin intermediul parametrilor de performanță este un proces de căutare și studiere a practicilor pozitive interne, care produc performanțe superioare. Acești parametri de performanță sunt deosebit de utili pentru managementul eficace al unei întreprinderi, dar și al oricărei organizații publice, pentru că ne ajută să comparăm. Însă, în timp ce parametrii interni analizează practicile și performanțele în cadrul unei organizații, parametrii externi determină performanțele altor organizații, la nivel internațional.

Deseori, acești indicatori sunt utilizați sub formă metrică sau matricială, ceea ce ne permite să luăm decizii competente asupra direcției optime de dezvoltare:

- rebuturile constituie, de exemplu, mai puțin de 1% din producția realizată;
- reciclarea deșeurilor se produce în mai puțin de 24 de ore;
- onorarea comenzilor are loc în circa 10 zile etc.

Acești parametri de performanță sunt determinați prin chestionări directe cu clienții care au, astfel, posibilitatea de a evidenția deficiențele și de a-și stabili acțiunile prioritare, identificând metode de îmbunătățire. Există însă și alte tipuri de evaluare a performanțelor, în general, prin intermediul studiilor aprofundate, interviurilor cu reprezentanți ai corpului managerial sau a unor documentări pe teren. Semnificația termenului de “benchmarks” și relația acestui cuvânt cu practicile pozitive se explică foarte simplu: dacă cineva dorește să afle cât de bine îndeplinește o anumită funcție o anumită organizație, el trebuie să le compare cu activități și funcții similare desfășurate de către alte organizații.



Un element foarte important al inovării este cunoscut ca fiind legat de *remodelarea factorilor de succes*, un proces de analiză în grup a unor experiențe învățate din proiecte sau activități de business, din activități de management studiate. Participanții implicați în cadrul unor asemenea grupuri de evaluare post-operațională sunt invitați să-și analizeze acțiunile, erorile, succesele sau nereușitele pornind de la afirmația: “dacă aș mai încerca o dată, aș face următoarele” ..., această perspectivă fiind deosebit de productivă pentru învățarea inovațiilor (re-engineering). Factorii care, de obicei, fac subiectul acestor reflecții cauzale țin de următoarele:

- 1) *creșterea capacității manageriale* (implicarea mai activă și mai consistentă);
- 2) *ajustarea liniei strategice* (în raport cu direcția strategică a organizației sau firmei);
- 3) *elaborarea unor cazuri de business recomandabile* (cu obiective măsurabile);
- 4) *metodologii verificate* (conectate la procesul și viziunea strategică a organizației);
- 5) *managementul efektiv al schimbării* (luând în considerație modelul cultural predominant);
- 6) *asumarea de responsabilități* (directe sau colective);
- 7) *remodelarea echipei de implementare* (pornind de la calitatea profesională și relația de compatibilitate).

Evaluarea acestor parametri de funcționare reprezintă “compararea sistematică a elementelor funcționării unei organizații cu ale altor organizații, cu scopul precis de a crește calitatea acestora”. Concluzia logică care derivă este că orice validare a unor practici pozitive trebuie să fie însoțită de colectarea unor date empirice, selectarea unor teme de actualitate într-un anumit context și formularea unor recomandări precise, care vor permite transferul de practici către alte organizații. În acest sens, concluziile formulate pe temeiul practicilor pozitive trebuie să demonstreze continuitatea, să furnizeze o viziune conținând elementele generale și orientarea spre acțiune, în temeiul unor experiențe reale.

### 3. Evaluarea comparativă a unor practici pozitive colectate în cadrul ILN

#### PRACTICI POZITIVE

Succesul în business, sau atingerea unor rezultate pozitive în gestionarea unei organizații reprezintă pentru mulți semnul reușitei în viață. Există însă numeroase stereotipuri și idei eronate despre ce face o organizație să fie performantă. Multă lume mai este înclinată să creadă că, secretul reușitei unei organizații ține de asigurarea financiară a proiectelor sale. Dacă sunt bani, – spun unii – totul vine de la sine! Nimic mai eronat. Deși, resursele financiare î-și au locul lor în asigurarea succesului într-o organizație, ponderea lor în asigurarea reușitei în activitățile organizației nu depășește de regulă 5%. Să explicăm. Elementul principal care caracterizează în mod categoric cele mai multe dintre organizațiile care au reputat succese pe domeniul lor de competență este, fără îndoială, calitatea managerială – singura de natură să creeze un spirit propice, favorabil inovației, lucrului în echipă și leadershipului creator. Nici înzestrarea cu tehnologii de vârf, și nici accesul privilegiat la resurse financiare nu poate determina într-o măsură mai bună procesul de conducere și exercitare a sarcinilor puse în fața organizației decât stilul de administrare și managementul programatic.

Inovația este instrumentul de bază care asigură competitivitatea și avantajul unei organizații față de altele similare. Abilitatea de a rezolva o problemă într-un alt mod decât a fost ea rezolvată până atunci atrage după sine efecte imediate, dar și pe termen lung, printre care vom menționa: economisirea de resurse, îmbunătățirea calității serviciilor prestate, dar și atingerea unei rate sporite de competiție pe o piață tot mai pluralistă. De multe ori pentru a soluționa o problemă veche, pentru care erau utilizate fără succes un volum mare de resurse este nevoie de un simplu element inovator, care – pe de o parte permite soluționarea problemei, iar pe de altă parte – nu solicită resurse materiale. Cum apar și cum pot fi încurajate inovațiile? Din observațiile noastre, aceste “străluminări” care combină creația și interesul pragmatic de a utiliza în mod inteligent resursele existente apar ca urmare a experienței și reflecției: ambele fiind legate de “economia cunoașterii”, despre care am vorbit în capitoul precedent. Să examinăm în continuare câteva cazuri ilustrative pentru aceste afirmații.

### Studiu de caz: *Salvați râurile mici*<sup>32</sup>

**Problema:** Aproape fiecare localitate din Republica Moldova este intersectată de numeroase râulețe mici, numite în popor și "râpi" ca urmare a aluviunilor sezoniere sau a unor mișcări de teren urmate de apariția la suprafață a unor izvoare. Nefiind destinate să contribuie la asigurarea necesităților primare unor gospodării din mediul rural și, calificate de regulă, drept "terenuri" inutilizabile prin decizii ale autorităților locale, aceste râpi au fost privite mai întotdeauna drept teren inutilizabil și chiar un rău pentru sate. Explicație ține și de tradiția nefastă care face ca aceste râpi să fie folosite de către numeroși "gospodari" ai acestor localități drept gropi menajere, în care de regulă, aceștia obișnuiesc să-și transporte toate deșeurile menajere, obiectele inutile, etc. Terenuri ale nimănui, râpile nu sunt considerate nici măcar de primăriile locale drept obiective care solicită protecția și îngrijirea comunității, iar în consecință – are loc poluarea intensă a apelor freactice, a râulețelor din vecinătate acestor râpi și a localității în întregime.

**Soluția existentă: Alertate de cetățeni și de diverse inspecții ecologice.** Primăriile inițiază diverse acțiuni de combatere a poluării râpilor. Cel mai frecvent, acestea par a fi tentate să aplice diverse sancțiuni administrative, amenzi și chiar lansează, în al doispzezecelea ceas, diverse activități costisitoare de salubritate, etc. Toate aceste acțiuni ale autorităților publice sunt însă depășite în intensitate și amploare de fenomenul inerției obiceiurilor locale, precum și de daunele deja cășunate situației ecologice din localitate. Ce-i de făcut?

**Soluția inovatoare:** În ultimii ani, agenția internațională REC-Moldova a venit cu ideea ca Consiliile locale să aprobe prin hotărâri locale câte un nume oficial pentru fiecare râpă existentă în localitate sau râuleț cunoscut în împrejurimile acestora. Soluția s-a dovedit a fi cu adevărat revoluționară! Aruncarea deșeurilor în râpile și râulețele numite prin hotărâri locale, și împrejmuite de indicatori de marcaj special amplasați, a redus surprinzător practicile nefaste. Inițiativa de a conferi nume râpilor și râulețelor din localitate a urmărit să modifice percepția localnicilor asupra acestora, să le sporească valoarea lor relativă, având drept scop – asigurarea unui tratament diferit pentru "râpi", care nu sunt în mod necesar "gunoiști", dar pot fi înainte de toate "râuleț, zonă de odihnă și agrement".

Efectul magic al ideilor inovatoare este condiționat de faptul că lupta care se dă are drept miză esențială nu soluționarea problemei în caz, dar căutarea motivelor apariției acestei probleme și eliminarea rădăcinilor acesteia. Dacă, în primul caz, soluționarea problemei necesită un consum masiv de resurse pe o perioadă nelimitată, atunci în cel de-al doilea caz, practic fără resur-

<sup>32</sup> **Program realizat de:** Centrul Regional de Mediu, Moldova, persoana de contact: Ina Coșeru, adresa: Mitropolit Bonulescu Bodonu, 57/1, of.106, Chișinău, MD-2005, Republica Moldova, Telefon/Fax: 373 22 238685, 373 22 233017, E-mail: Ina.Coseru@rec.md Pagina Web: <http://www.rec.md>

se deosebite, autoritățile locale au reușit să elimine într-un timp relativ scurt izvorul problemei identificate și, drept consecință, să contribuie la eliminarea problemei de pe agenda de priorități locale.

*Sugestie:* Înainte de a rezolva o problemă, încearcă să găsești motivele apariției acestei probleme. Eliminându-le, poate scapi pe totdeauna de problemă.

O idee novatoare permite soluționarea cu succes a problemelor în condiții dificile, descrise de cele mai multe ori drept "condiții precare financiar, lipsă acută de resurse și posibilități de acțiune reduse". Este evident că un plan de acțiuni pentru soluționarea problemelor identificate poate fi bine gândit în condițiile unui buget nelimitat, însă așa ceva se întâmplă mai rar. Spiritul inovativ permite de a găsi soluții simple la probleme foarte complexe.

### Studiu de caz: *Lumea fără bariere*<sup>33</sup>

**Problema:** Conform unor statistici curente, circa 5% din populația oricărei localități o reprezintă persoanele cu diverse dizabilități fizice. Pentru majoritatea dintre aceștia, orașele reprezintă o "junglă" înspăimântătoare, iar ieșirea în lume fără o persoană-călăuză – este de neînchipuit.

**Soluția existentă:** Infrastructura orașelor este neprietenoasă pentru persoanele cu dizabilități. Intenția autorităților publice de a îmbunătăți situația categoriilor vulnerabile sub aspect locomotor se lovește, cel mai des, de lipsa cronică a resurselor financiare. Drept consecință nu se întreprinde practic nimic pentru a permite integrarea persoanelor cu dizabilități locomotoare în societate, ceea ce sporește inegalitatea socială, dar și sentimentul de culpabilitate al rudelor acestor persoane.

**Soluția inovatoare:** Forumul ONG-urilor din or. Vinița, Ucraina și-a stabilit drept obiectiv-cheie soluționarea problemei integrării în societate a persoanelor cu dizabilități din localitatea lor. Fiind conștienți de faptul că nu dispun de resurse financiare necesare pentru crearea unei infrastructuri adecvate în localitate au hotărât să meargă pe altă cale. A fost efectuat un studiu al localității, în baza căruia a fost editată o hartă a orașului cu trasee și localuri unde persoanele cu dizabilități pot să circule fără călăuză, asigurând persoanele cu necesități speciale de locomotie cu sprijin logistic pentru a se deplasa oricând pe traseele indicate în această hartă a localității.

<sup>33</sup> Program realizat de: Vinnytsia oblast youth NGO Youth Centre Forum, persoana de contact: Sophia Gorobets, adresa: Khmel'nyts'ke Shosse, 2 Suite 208, Vinnytsia, Ucraina, telefon: +38 0432 32 67 47, E-mail: [s.gorobets@rambler.ru](mailto:s.gorobets@rambler.ru), [mcforum@vinnitsa.com](mailto:mcforum@vinnitsa.com), Web: [www.mcforum.vinnitsa.com](http://www.mcforum.vinnitsa.com)

Este evident că, în viața de fiecare zi, există o sumedenie de probleme care par imposibil de soluționate la prima vedere, deoarece orice acțiune care ar putea fi întreprinsă necesită resurse imposibil de colectat în acest moment. Însă partea bună a lucrurilor constă în faptul, că orice problemă cu certitudine are soluții realizabile, în conformitatea cu posibilitățile noastre.

*Sugestie:* Din multitudinea de soluții nerealizabile ale unei probleme există întotdeauna o soluție simplă și reală.

Scopul inovației este de a sfărâma tradiția, sau închipuirile noastre despre problemă. Cele mai multe resurse sunt consumate uneori pentru că ne ghidăm în experiența noastră de înțelegeri superficiale a problemelor cu care ne ciocnim, sau cu stereotipuri pe care nu dorim să le eliminăm. Rezultatele bune în soluționarea unei probleme este adeseori cel mai important obstacol la căutarea soluțiilor alternative. Experiența de ani de zile deseori câștigă competiția în față inovației.

#### Studiu de caz: Azil cu extensiune la domiciliu<sup>34</sup>

**Problema:** Orașelul Strășeni, ca multe alte localități din Republica Moldova, numără circa 170 de bătrâni singuratici, sau cu diverse dizabilități locomotorii. Ei necesită o atenție sporită și asistență socială permanentă, lucru care revine în sarcina autorităților publice locale.

**Soluția existentă:** Varianta clasică în soluționarea acestei probleme este instituționalizarea bătrânilor, adică menținerea lor la azilul de bătrâni. Pentru mulți dintre bătrâni, însă, transferarea lor la azil reprezintă o adevărată dramă personală, însoțită de cele mai copleșitoare scene care poate marca sensibilitatea unei persoane. Și această soluție are însă două neajunsuri de bază: 1) costurile mari de instituționalizare fac imposibilă soluționarea deplină a problemei; 2) nedorința bătrânilor de a fi instituționalizați lasă problema asistenței sociale pe seama rudelor acestora.

**Soluția inovatoare:** Organizația Neohumanist a decis să meargă pe altă cale, iar inovația a venit oarecum de la sine. În prezent, Centrul pentru bătrâni de la Strășeni asigură clienții lor cu hrană, le acordă servicii medicale și sanitare, iar bătrânii locuiesc în casele lor. Cei care pot să se miște vin la Centru, iar pentru o parte dintre ei care nu se pot mișca tot atât de bine este asigurată deservirea la domiciliu. Altfel spus, Centrul pentru bătrâni are extensiune în fiecare casă de a bătrânilor cu dizabilități. Costurile pentru deservirea unui bătrân sunt de 2 ori mai mici, iar confortul psihologic al lor este de nenumărate ori mai mare.

<sup>34</sup> **Program realizat de:** „Neohumanist“ Association for Education, persoana de contact: Didi I. Kiseljak, adresa: str. Ion Neculce 14, ap. 51, Chisinau, Moldova 2064, tel./fax: 00373 22 755538, 00373 237 28003, e-mail: info@neohumanist.org, web: http://www.neohumanist.org

Ani de zile se părea că unica soluție în cazul bătrânilor este instituționalizarea lor. Rolul inovației în cazul dat este de a căuta soluții noi la probleme vechi. Experiența pozitivă de ani de zile este inamicul numărului unu al inovațiilor.

*Sugestie:* Cele mai bune soluții ieri pot fi anacronice azi.

Pe parcursul colectării practicilor pozitive ne-am confruntat cu problema confundării practicilor pozitive cu istoriile de succes. Am selectat o serie întreagă de “practici pozitive” care, în realitate, erau doar niște succese realizate de anumite persoane și nu aveau nimic inovator în ele. Foarte mulți interlocutori povesteau cu un entuziasm de nedescris ce realizări mari au atins, câte proiecte și seminare excelente au organizat în ultimii ani, câte rapoarte excepționale au scris și, totodată, nu puteau înțelege de ce aceste reușite (importante pentru organizațiile lor!) nu reprezentau practici pozitive, sub nici o formă. Într-un târziu, obosiți să mai stăruie obsesiv asupra unor activități care nu aveau nici o cât de mică încărcătură inovatoare, interlocutorii noștri încercau timid să pună întrebări de clarificare. Pornind de la aceste discuții, adeseori în contradictoriu, am hotărât să facem și o listă a ceea ce nu reprezintă o practică bună, chiar dacă adeseori, aparențele înșală.

#### Studiu de caz: Gazificarea satului

**Problema:** Majoritatea localităților rurale din Moldova nu sunt conectate până în prezent la conducta de gaz. Unica soluție pe timp de iarnă a populației rurale, care în mare parte nu are bani să procure cărbune, era și rămâne încălzirea cu lemne. În condițiile în care pădurile reprezintă doar 8% din teritoriul Republicii Moldova, defrișările la scară națională au devenit o amenințare serioasă pentru solurile țării, dar și pentru păstrarea faunei și florei unui ținut care s-a remarcat întotdeauna prin diversitatea bioecologică, și grija pentru conservarea naturii. Pentru ecologiști, această practică de tăiere a pădurilor este o problemă de securitate națională.

**Soluția existentă:** În prezent există un plan național de gazificare a Moldovei elaborat de Guvern. Anual sunt gazificate circa 200 de sate. Fiecare conductă de gaz instalată în ultimii ani a însemnat astfel un mare eveniment pentru localități, dar și prilej pentru numeroase speculații politice și electorale

**Soluția inovatoare:** Nu există

Majoritatea populației satelor gazificate, inclusiv reprezentanții ONG-urilor și administrației publice locale, consideră pe bună dreptate că evenimentul

anului sau chiar a deceniului este gazificarea satului. Este evident că unica practică pozitivă, în opinia lor, este anume gazificarea localității. În realitate, exemplul dat este “o istorie cu final frumos”.

Deosebirea dintre istoria de succes și practica pozitivă constă în faptul că istoriile de succes au rezultate frumoase, iar practicile pozitive – pe lângă rezultatele frumoase – sunt realizate prin intermediul unor metode creatoare, mobilizatoare și durabile. Istoriile de succes pot fi ascultate. Practicile pozitive pot fi urmate. Orice practică pozitivă are un element educațional. Practicile pozitive, pe lângă inovațiile la problemele existente, scot adeseori în evidență probleme noi, necunoscute până în prezent. Identificarea problemelor noi, care stau în fața societății, deseori este un proces mult mai complicat decât găsirea unor soluții novatoare la problemele existente.

#### Studiu de caz: *Prevenirea traficului de ființe umane*<sup>35</sup>

**Problema:** Localitățile rurale din Moldova se află într-o stare socio-economică dificilă, lipsa unui loc de muncă, surse de informare limitate, etc. În asemenea condiții, majoritatea locuitorilor sunt în căutarea unui loc de muncă, fapt de care profită traficanții de ființe umane. Drept consecință zeci de mii de femei tinere au nimerit în plasele traficanților internaționali.

**Soluția existentă:** Până recent nu se acorda atenție acestei probleme.

**Soluția inovatoare:** Sensibilizarea societății asupra unei probleme noi.

Acum 5-6 ani în urmă nimeni nu-și putea închipui că în sec. XXI ar putea exista fenomenul “sclaviei”, pentru că exact această denumire descrie poate cel mai bine problema traficului de ființe umane. Mai mult decât atât, mulți continuă să creadă până astăzi că nu este ceva foarte grav, și că “persoanele traficate au partea lor de vină că au fost atrase în capcană”. Rolul organizației în acest caz este să identifice problema nouă cu care se confruntă societatea. Ideile inovatoare vor veni mai târziu, important este însă ca la vreme să fie identificată problema propriu zisă. După ce este descrisă și mediatizată se pare am ajuns să cunoaștem problema de când lumea, însă cu certitudine, chiar acum când citiți aceste rânduri, în societate sau în comunitatea dvs. există probleme pe care încă nimeni nu le-a identificat. Neidentificarea problemei nu înseamnă și lipsa ei, pur și simplu – orice reține doar îngreunează viitoarea soluție.

<sup>35</sup> **Program realizat de:** Centrul Regional pentru Femei “EVA”, persona de contact: Olga CÎȘLARU, adresa: R. Moldova, or. Căușeni 4300, str. A. Mateevici 20/1, tel: /243/ 22095, 23068, tel/fax: 23999, mob: 079539329, e-mail: centereva@yahoo.com

*Sugestie:* Încearcă să găsești cea ce alții nu caută.

Problemele noi deseori sunt cel mai dificile de rezolvat, deoarece ne confruntăm cu situații nemaiîntâlnite până în prezent. O modalitate de soluționare este înregistrarea practicilor existente și difuzarea soluțiilor care pot preveni apariția unor probleme, sau pot chiar soluționa altele. Altfel spus, încercăm să identificăm ce probleme similare am soluționat în trecut; care a fost soluția propriu zisă și în ce măsură soluția dată poate fi aplicată la problema nouă apărută.

#### Studiu de caz: *Linia Fierbinte 0 800 77777*<sup>36</sup>

**Problema:** O mare parte din victimele traficului nu sunt identificate drept victime, ci în calitate de migranți ilegali sau nedocumentați, respectiv, acestora din urmă nu le este acordată nici un fel de asistență corespunzătoare, fiind supuse deportării imediate. Există numeroase victime ale traficului de ființe umane care evadează singure din sclavie, însă din neștiință sau frică față de cei care le-au ținut anterior în captivitate, nu se adresează după ajutor, preferând să se descurce cu puterile lor. Și în final, deseori accesul la asistență este condiționat de cooperarea cu poliția, iar victimele – fie din frică sau din nedorință – nu doresc să depună mărturii care ar ajuta investigațiile poliției, astfel încât, în cele din urmă, acestea nu sunt recunoscute drept “victime ale traficului” și nu le este facilitat accesul la asistență.

**Soluția existentă:** Apelul la organele de poliție.

**Soluția novatoare:** Centrul Internațional “La Strada” a deschis o linie fierbinte, administrată de 5 consultanți cu experiență în domeniul consilierii telefonice, intervenției de criză, care au beneficiat de o instruire specializată. Consultațiile sunt individuale oferite după principiul confidențialitate și anonim în Română, Rusă și Engleză. Întru soluționarea cazului recepționat este creată o echipă de management a cazului.

Evident, linia fierbinte nu este o soluție total inovatoare, fiind pe larg răspândită în diverse scopuri. De regulă, majoritatea firmelor private mari dispun de asemenea linii fierbinți, accesibile clienților lor. Acest instrument a fost preluat cu succes de către autoritățile publice și de către companiile de consultanță pentru micii întreprinzători. Ideea novatoare constă în faptul că o soluție existentă a fost cu succes implementată la soluționarea unei probleme noi.

<sup>36</sup> Program realizat de: Centrul Internațional pentru Prevenirea și Promovarea Drepturilor Femeii “LA STRADA”, adresa: Republica Moldova, or. Chișinău, str. 31 August 82, telefon: +373 (2) 23 49 06, 23 49 21, Fax: +373 (2) 23 49 07, E-mail: office@lastrada.md, Web: www.lastrada.md

*Sugestie:* Încearcă să aplici soluții cunoscute la o problemă necunoscută.

Adeseori, problemele noi necesită soluții novatoare. Credem că pe scara ierarhică a practicilor pozitive cele mai interesante sunt practicile care vin să rezolve probleme noi cu soluții noi.

**Studiu de caz: Inserarea numărului telefonului linei fierbinți în pașaport<sup>37</sup>**

**Problema:** De cele mai multe ori, persoanele traficate din neștiință sunt complice cu traficanții. Aceștia repetă la nesfârșit diverse legende învățate de la foștii lor “stăpâni” și privesc la grăniceri ca la principalul lor pericol în drumul spre “fericire”. Chiar și în cazul în care grănicerii sunt siguri că asistă la un caz de trafic, ei nu au nici o posibilitate de a stopa acest fenomen, deoarece victimele sunt convinse că merg la muncă peste hotare, iar “binefăcătorul lor știe ce face”.

**Soluția existentă:** Grănicerii încearcă adeseori să găsească diverse motive pentru a reține potențiala victimă. Însă, datorită acțiunilor viitoare jertfe și dorinței ei de a pleca cu orice preț din țară, acțiunile grănicerilor sunt fără succes.

**Soluția inovatoare:** Atunci când grănicerul identifică o persoană ca potențială victimă a traficului, el inserează în pașaportul posibilei victime o folie. Folia este identică ca format și design cu foliile din pașapoartele pentru călătoriile în străinătate ale cetățenilor Republicii Moldova. Mesajul de pe folie cuprinde adresări către persoană care ar ajuta-o să se identifice ca victimă a traficului de ființe umane, iar în cazul când se află într-o situație dificilă, și numărul telefonului Liniei Fierbinți (373 22) 23 33 09 care poate fi format din afara țării. Rezultatele acestor acțiuni au demonstrat că soluția găsită este corectă.

Fenomenul traficului este unul destul de nou pentru Republica Moldova. Arsenalul de soluții existente în prezent nu dă însă rezultatele scontate. Toți cei antrenați în acest proces sunt considerați de drept inamici de către victimele traficului, care refuză să coopereze cu autoritățile legale ale țării de “captivitate”. Din acest motiv era nevoie de noi soluții nestandard.

*Sugestie:* La probleme nestandard – caută soluții nestandard!

Căutarea problemelor noi, neidentificate de alții, ne poate conduce însă la altă extremă. Adeseori, resursele sunt epuizate în soluționarea unor așa-zise probleme “majore”. Este foarte important să putem deosebi problemele adevărate de cele care par a fi adevărate. Cel mai des, această situație apare datorită faptului că este

<sup>37</sup> Program realizat de: Centrul “LA STRADA”.

generalizată o experiență proprie. Este foarte greu să te împaci cu gândul că cea ce este o problemă în perceperea unui individ reprezintă, în realitate, o idee greșită.

**Studiu de caz: Internet social pentru femei în Belarus**

**Problema:** Resursele sociale pentru femei sunt foarte puține în Belarus. Această stare de lucru este legată de lipsa de inițiativă din partea femeilor de a se reprezenta pe sine în internet, rata redusă de informatizare a societății, dar și de o anumită inegalitate de reprezentare a femeilor într-o societate în tranziție.

**Soluția existentă:** Au fost organizate seminare pentru femei în domeniul elaborării paginilor web, căutării de resurse pe internet, etc.

Este ușor de observat că problema “egalității de gen” (gender) este căutată și acolo unde teoretic nu poate fi găsită. Cu ajutorul motoarelor de căutare poți accesa orice tip de informație în internet. Iar cât privește lipsa practicii de a lucra în internet, este o problemă generală, care nu necesită o specificare pe genuri.

*Sugestie:* Înainte de a rezolva o problemă, verifică dacă ea există cu adevărat!

Multe practici pozitive au fost elaborate și implementate cu succes de către organizațiile din Moldova. Însă există o serie de practici pozitive care au fost preluate de la organizații de peste hotare. În opinia noastră abilitatea de preluare (transfer de know-how) o practică pozitivă este în sine deja o practică pozitivă.

**Studiu de caz: Programul de perfecționare a capacităților manageriale – Planul Marshall<sup>38</sup>**

**Problema:** Majoritatea conducătorilor din republică au activat în condițiile economiei planificate, când era asigurată desfacerea producției și acces nelimitat la resurse de pe întreg spațiu sovietic. Abilitatea managerială se reducea la capacitatea de a coordona procesul de producție. Odată cu trecerea la economia de piață în fața managerilor de întreprinderi au apărut o mulțime de probleme noi la care cei mai mulți dintre aceștia nu mai puteau face față.

**Soluția existentă:** Conducătorii în mod individual, când mai bine când mai rău încercau să se acomodeze la noile realități.

<sup>38</sup> Program realizat de: Centrul de Productivitate și Competitivitate (CPC) / ARIA, adresa: MD-2071, Chișinău, str. Alba Iulia 75/G, et.9, birou 910, Telefon: 373 2 58 92 80, 58 92 82; Fax: 373 2 58 92 79, E-mail: cpc@aria.md Pagina Web: www.aria.md/cpc

**Soluția novatoare:** ARIA în baza programului MARSHAL a selectat managerii din primul eșalon de conducere al celor mai importante întreprinderi din Republica Moldova și, după un curs de pregătire pentru stagiere intensivă, a organizat stagiile propriu-zise în țările similare după mărime și resurse naturale cu Republica Moldova, dar care au atins performanțe înalte în dezvoltarea economică. Această metodă a permis în cel mai scurt timp ridicarea calificării unor importante grupuri de manageri și industriași din Republica Moldova.

Adeseori, o practică pozitivă permite atingerea mai multor obiective. Sunt cunoscute diverse exemple de simbioză, atunci când un element al activității organizației îl completează pe celălalt. Adeseori, putem întâlni numeroase exemple de instituții mixte: aziluri pentru bătrâni și case pentru copii orfani. Se consideră că bătrânii capătă a doua tinerețe având grijă de copii, iar copii nu au acel sentiment adânc că sunt abandonați de părinți.

#### Studiu de caz: *Origami – metodă naturistă de dezvoltare a potențialului copiilor*<sup>39</sup>

**Problema:** Pe parcursul ultimilor 15 ani în Moldova a dispărut activitatea de ocupare extracurriculară a copiilor, iar drept consecință – mulți copii, în special din familiile de risc, au devenit practic copii ai străzii. Totodată, școala elementară nu reușește să dezvolte la copii abilități multilaterale, însușiri care pot fi deprinse doar prin exersarea diverselor activități artistice, sportive, etc..

**Soluția existentă:** Instituții extracurriculare care permit ocuparea copiilor, în prezent sunt secțiile sportive și școlile de artă. Frecventarea lecțiilor la aceste instituții este cu plată și din acest motiv sunt inaccesibile pentru majoritatea copiilor. Lipsa de diversitate în ocupație de asemenea contribuie la limitarea numărului de copii antrenați în activități extracurriculare.

**Soluția inovatoare:** Centrul Origami din Moldova a dezvoltat în țară un nou gen de ocupare a copiilor. Origami – arta creării din hârtie a diferitor figuri – a apărut în Japonia mai mult de o mie de ani în urmă, dar în prezent este practică de copii și maturi din întreaga lume. Abilitățile de confecționare a figurilor din hârtie nu solicită numai implicarea mâinilor, dar și implicarea creierului uman. Oamenii de știință au demonstrat că centrul de coordonare a mișcării degetelor și cel de coordonare a vorbirii se află în creierul uman alături, și deci, sunt interdependente. Practicând origami, copilul activează zonele senzoriale și cele motorii atât a emisferei drepte, cât și stângi ale creierului, ceea ce permite dezvoltarea armonioasă a ambelor emisfere cerebrale.

<sup>39</sup> Program realizat de: Centrul Origami din Moldova, adresa: Bulevardul Moscovei 28, ap. 4, Chișinău, MD-2045, Republica Moldova, telefon: 373 22 498936, E-mail: origami\_mold@mail.ru Pagina Web: www.iatp.md/origami

Centrul de Origame urmărește și realizează două obiective majore: cultivă o nouă artă în Moldova și totodată implică copii în cadrul a diverse activități extracurriculare. Ambele obiective sunt notabile pentru succesele pe care acești copii le înregistrează în activitățile lor curriculare, și totodată – nobile în sine, iar simbioza lor permite atingerea randamentului maxim la implementarea practicii pozitive.

Deși am menționat la începutul acestui capitol că banii nu joacă rolul – cheie în organizarea unei activități, totuși nu mai puțin important este ca orice proces inițiat de organizație trebuie să fie fezabil sub aspect economic. În cazul unor activități economice este relativ ușor de a găsi soluții de finanțare. Însă promotorul unor practici pozitive este a cea persoană, care reușește să găsească diverse mecanisme de finanțare a proiectelor, care prin esența sa nu pot aduce venituri.

#### Studiu de caz: *Licitația de binefacere "Renesans"*<sup>40</sup>

**Problema:** În orașul Cernigov, Ucraina funcționează de mai mulți ani studioul de artă "Colibri" pentru copii. Însă pentru majoritatea copiilor, în special din familiile social vulnerabile este foarte dificil de ași procura instrumentele necesare.

**Soluția existentă:** În lipsa de resurse financiare, centru de artă, cu greu își desfășura activitatea.

**Soluția inovatoare:** Organizația Ahalar a inițiat o licitație de binefacere la care au fost invitați oamenii de afaceri locali și din Danemarca, care activează în oraș. La licitații au fost expuse cele mai bune lucrări ale copiilor. Pe banii colectați au fost procurate 44 seturi de mobilier pentru copii nevoiași.

Cu certitudine această practică îmbină, într-un mod foarte inspirat, dorința fierbinte a copiilor de a deveni faimoși și laudați pentru ceea ce au făcut cu propriile mâini și inteligență și, totodată, obținerea unor ajutoare pentru necesitățile lor materiale ca urmare a confirmării valorilor lucrărilor de artă expuse.

*Sugestie: Ideile bune se autofinanțează*

<sup>40</sup> Program realizat de: Centrul de Tehnologii Umanitare "Ahalar", persoana de contact: Iurie Trofimenco, adresa: c/p 69, or. Cernigov 14000, tel. (0462) 177312, e-mail: ahalar@cn.rel.com, web: www.ahalar.org.ua

Pare imposibil de crezut, dar o modalitate sigură de a vedea în ce măsură ideea noastră este viabilă constă în capacitatea ei de a se autofinanța. Abilitatea promotorului practicilor pozitive este de a găsi mecanismul de finanțare cel mai potrivit pentru ideile sale. Adeseori, mai ales în cazul unor proiecte sociale, practicile cunoscute de finanțare nu asigură succesul imediat. Cu certitudine – o idee bună va primi și sprijinul financiar, în condiția când va fi găsită calea corectă de atragere a resurselor financiare. O soluție financiară nu presupune în mod necesar atragerea de resurse sau granturi transferabile unei organizații, ci mai degrabă – economisirea celor existente. Atragerea de fonduri adiacente asigură cel mult 10% din succesul organizației, cele mai mari rezultate le-au atins organizațiile care au învățat să utilizeze corect resursele existente.

#### Studiu de caz: *Abordare netradițională în conservarea energiei*<sup>41</sup>

**Problema:** La o întreprindere de prelucrare a grîșului din or. Belaia Tserkovi, Ucraina, zilnic se acumula zeci de tone de deșeuri de producție. Tot odată pentru buna funcționare a întreprinderii zilnic erau utilizate 18 mii m<sup>3</sup> de gaze naturale pentru încălzirea cazanelor cu aburi.

**Soluția existentă:** Deșeurile erau arse și pentru această operație întreprinderea consuma câte 10 USD/tonă. Iar la încălzirea cazanelor se procura gaze naturale.

**Soluția novatoare:** La întreprindere au fost instalate cazane, care utilizează deșeurile de producție de la prelucrarea grîșului. Aceasta a permis reducerea anuală cu 3,9 mln m<sup>3</sup> consumul de gaze.

Elementul de baza al unei practici pozitive este, prin definiție, constant: ruperea tradițiilor, eliminarea ideilor false sau a reprezentărilor superficiale despre o problemă. Abordările noi asigură economii esențiale de resurse, însă de cele mai multe ori, tradiția biruie în fața inovației.

*Sugestie:* Economisind cea ce ai, nu vei fi nevoit să cauți ce nu ai!

Se cunoaște că spiritul viu al antreprenoriatului liber este locomotiva de bază a economiei de piață. Practica arată că infrastructura de susținere a micului business poate da roade mai ales în localitățile în care există o cultură concurențială și un spirit de antreprenoriat. Cel mai bine poate fi testată această observație la nivelul comparațiilor între localități. Să luăm drept exemplu cazul localităților Cahul și Ungheni, comparabile sub aspect demografic, urban și resursier. Indicatorii lor de bază sunt reprezentați în tabelul de mai jos.

<sup>41</sup> Program realizat de: Grupul de întreprinderi “БилоЦеркивХлибПродукт”, str. Ofitserkaia 6, or. Belaia Tserkovi, Ucraina, tel. (044) 63225, 63324, web: www.auc.org.ua

Indicatorul	Cahul	Ungheni	Abateră %
Populația	43800	43000	1,86
Suprafața totală, km <sup>2</sup>	14,06	16,4	-14,26
Numărul total de întreprinderi	3795	1253	202,87
Întreprinderi persoane fizice	3690	850	334,11
Întreprinderi de stat	2	55	-96,36

*Sursa:* Ghidul orașelor din Republica Moldova, Tish, Chișinău 2004

Din câte putem observa, ambele orașe au o populație și o suprafață relativ egală și o amplasare geografică foarte asemănătoare: sunt localități de frontieră, sunt localități riverane, sunt amplasate pe importante trasee internaționale, dispun de cale ferată, sunt în apropiere de orașe românești mari: Cahul – Galați, Ungheni – Iași. Cu toate acestea, Municipiul Cahul are o tendință de dezvoltare economică mult mai ridicată decât Municipiul Ungheni și o infrastructură urbană mult mai avansată. Deși, Ungheni a beneficiat de finanțare din partea Guvernului pentru renovarea sistemului de încălzire termică, tot la Ungheni a fost inaugurată Zona Economică Liberă Ungheni și, toate acestea, Ungheni cedează în competiție orașului Cahul. Unica explicație ține, după cum menționam anterior, de factorul care favorizează dezvoltarea orașelor: spiritul antreprenorial al populației locale.

În orașul Cahul sunt înregistrate de 2 ori mai multe întreprinderi decât în or. Ungheni. Însă cel mai evident indicator care caracterizează spiritul antreprenorial este numărul persoanelor fizice, care s-au implicat în afaceri. În Cahul numărul micilor întreprinzători este de 3,3 ori mai mare decât în Ungheni. Vom mai adăuga că la Cahul activează doar 2 întreprinderi de stat pe când la Ungheni numărul lor ajunge la 55- În condițiile crizei economice, care a afectat Moldova, populația or. Cahul s-a manifestat mult mai întreprinzătoare. Nu a așteptat soluții externe, dar pas cu pas, antrenați în diverse afaceri, au început să dezvolte economia orașului. Orice turist sau simplu călător, vizitând Cahulul și Ungheniul va observa cu siguranță cât de izbitor se deosebesc aceste două orașe. Municipiul Cahul dispune de o infrastructură renovată, magazine moderne, hoteluri, restaurante, etc., lucruri care au rămas relativ degradate în Municipiul Ungheni, ca urmare a declinului economic, care se manifestă mai aspru în această localitate.

*Sugestie:* Nimic nu poate compensa lipsa spiritului antreprenorial

Mai rămâne de adăugat că, în timp ce la Ungheni funcționează Zona Economică Liberă, la Cahul funcționează două universități. Dezvoltarea poate fi asigurată nu doar prin asigurarea de facilități planificate prin intermediul zonelor libere, dar prin crearea de abilități manageriale. Spiritul antreprenorial permite nu numai realizarea practicilor pozitive, dar și crearea bazei de dezvoltare pe viitor. Marea problemă a societății civile din țările post-sovietice este lipsa culturii filantropice la populație și agenții economici. Lipsa acestei culturi îngreunează extrem de mult atragerea resurselor financiare locale. Majoritatea organizațiilor sunt nevoite să apeleze doar la resurse externe. O practică pozitivă poate fi considerată inițiativa de a dezvolta spiritul filantropic în societatea noastră.

**Studiu de caz: *Renașterea filantropiei: posibilități demonstrate prin fapte*<sup>42</sup>**

**Problema:** Cei circa 60 de ani de interdicție a activităților filantropice (decret special a Sovnarcom 1923 și 1929) au lăsat o amprentă enormă în cultura filantropică a populației și agenților economici. Cei care au avut ocazia să se ocupe cu colectare de fonduri cunoaște cât de eronat înțeleg întreprinzătorii activitatea filantropică și cât de greu este săi sensibilizezi.

**Soluția existentă:** Unica soluție care poate stimula filantropia ține de facilitățile fiscale oferite de legislație. Dar, facilitățile fiscale nu creează instantaneu conduită de filantropie și filantropi, ci doar încurajează actul realizat. Altfel spus, nimeni nu va efectua o activitate filantropică din respect pentru legislația în vigoare, ci numai dacă are convingerea că procedează în mod corect. Legea oferă doar anumite facilitări celor care deja sunt motivați intern spre acțiune de binefacere.

**Soluția inovatoare:** Fondul "Dobrota" din Donetsk, Ucraina a lansat un set de acțiuni în scopul renașterii culturii filantropice în societatea ucraineană. Inovația constă în faptul că fondul filantropic s-a poziționat ca "business pro-bono" cu utilizarea întregului instrumentariu folosit de sectorul privat. A fost utilizată strategia de comunicare integrală, care presupune: marketing social direct – zilnic sunt trimise 35 scrisori, 350 convorbiri telefonice, 185 de cutii de colectare a donațiilor, 5 întâlniri cu directorii de întreprinderi; acțiuni specializate – tele și radio maratonuri, licitații, prezentări publice, conferințe; mediatizare – publicații în presă, internet, emisiuni TV și radio; publicitate socială – editare de fluturași pe diverse subiecte, placate, buletine, etc. Toate aceste metode contemporane de marketing, utilizate în mod profesionist permit sensibilizarea publicului și ca rezultat final atragerea resurselor financiare pentru diverse programe sociale.

<sup>42</sup> **Program realizat de:** Fondul orașenesc de binefacere "Dobrota" din Donetsk, persoana de contact: Iacob Rogalin, adresa: bul. Shevchenko 26, of. 413, Donetsk, 83017, Ucraina, tel. +38 0622 95 42 18, +38 067 623 30 06, e-mail: fund@crf.donetsk.ua, web: www.dobrota.donetsk.ua

Atunci când cei mai mulți se plâng de dificultățile colectării de fonduri, experiența ucraineană demonstrează cu succes că responsabilitatea cade peste cei interesați.

*Sugestie: Nimeni nu va sensibiliza donatorii în locul dumneavoastră.*

Fiecare organizație trebuie să aibă un plan propriu de lucru cu potențialii donatori. Relațiile cu ei trebuie să poarte un caracter de parteneriat de pe poziții egale. Pentru aceasta este important de utilizat toate instrumentele de sensibilizare și negociere furnizate de practici sectorului privat.



### III. CICLUL CREĂRII DE CUNOȘTINȚE NOI

#### 1. Cine creează cunoștințele?

Fiecare organizație deține o diversitate de cunoștințe (experiența individuală a angajaților, practici, metodologii, documentații etc.) care pot contribui semnificativ la succesul companiei dacă sunt exploatate în mod eficient. Programele de consultanță facilitează descoperirea, codificarea, depozitarea, amplificarea și distribuția cunoașterii în sânul organizației. De exemplu, este foarte important ca într-o organizație să fie identificate așa – numitele noduri de cunoaștere, adică acele persoane “care știu cine știe”.

Aceste persoane reprezintă, în realitate, o adevărată arhitectură de cunoaștere a unei organizații și care, formal sau mai puțin formal, sunt capabili să asigure funcționalitatea esențială pentru gestionarea informației și cunoașterii de-a lungul ciclului său creativ – de la bun început și până la distrugerea / consumarea – ajutând organizațiile să-și utilizeze în mod judicios valorile sale, în deplină capacitate, și să-și valorifice investiția (nu neapărat calculată în bani).

Organizațiile care doresc să devină mai competitive sunt obligate să implementeze soluții adecvate în gestionarea cunoștințelor de care dispun. Aceste soluții pot fi legate de baze integrate de date, care să permită utilizatorilor săi să acceseze, să caute, să raporteze, să colaboreze, să analizeze, să monitorizeze și să evalueze atât conținutul structurat (explicit), cât și pe cel ne-structurat (implicit) al activităților organizației. Pentru a asigura un management eficient al ciclului de activități, organizațiile trebuie să planifice acest efort de-a lungul câtorva etape logice:

- Managementul procesului de business vizează întregul ciclu de activități al unei companii. Primul aspect al soluțiilor totale de management integral ține implementarea unui proces de management al businessului (BPM), care asigură implementarea automatizată și controlată a procesului, integrarea diverselor componente de gestionare a conținutului, definirea unor evenimente și indicatori de parcurs pentru organizație și menținerea coerenței politicii de ansamblu.
- Managementul datelor este al doilea aspect al acestei soluții comprehensive. Organizațiile au nevoie de a consolida, a organiza și a clasifi-

ca importante volume de date, transformându-le în informație validă, consistentă și actualizată. Pe parcursul procesului, acest volum impresionant de date structurate și nestructurate este îmbogățit și convertit în unități mai mici, cuantificabile, care corespunde managementului de documente, integrării de date, managementului cunoașterii, colaborării, managementului de rapoarte și raportărilor.

- Managementul cunoașterii și tehnologiile de integrare a informației sunt esențiale pentru gestionarea informației structurate și nestructurate, prin al cărei intermediu pot fi identificate practicile pozitive, expertiza și informația. Printr-o serie de instrumente adecvate, persoanele responsabile de extinderea “bazei cunoașterii” într-o organizație hotărâsc care sunt elementele relevante și necesare în luarea deciziilor strategice.
- Managementul meta-datelor reprezintă elementul final al strategiei. Pe parcursul mai multor etape ale ciclului de activitate, este creat un număr impresionant de meta-date (informație despre informație în forma sa cea mai simplă). Aceste meta-date introduc semnificații suplimentare față de informația care circulă în interiorul organizației, transformând-o într-un “conținut al contextului”. Este extrem de important ca meta-datele să fie capturate, administrate, reutilizate și transmise în rețea pentru a transporta informația prețioasă cu privire la procesul de activități. Managementul meta-datelor asigură posibilitatea unor schimburi de meta-date, raportări de date, analiză de impact, documentare de conținut și, în sfârșit, sprijină și organizează compatibilitatea eforturilor generale cu cadrul de reglementare (misiunea și obiectivele de atins). Meta-datele reprezintă elemente extrem de importante în vederea căutării și clasificărilor în care acestea joacă rolul de instrument prin validarea relevanței unor informații, ajutând la precizarea eforturilor de căutare. Meta-datele sunt utilizabile, de asemenea, la crearea unor taxonomii interne.

Desigur, există numeroase alte componente organizaționale care depind de cantitatea și calitatea cunoașterii disponibile și pe care le putem pune în valoare. O dată ce cunoașterea a fost codificată, este foarte important ca accesul la aceste forme de cunoaștere să fie liber pentru toți cei care au nevoie. O posibilă soluție o constituie o bază de cunoaștere în format electronic care poate ajuta organizațiile să-și dezvolte toate aceste instrumente și metode care duc, în final, la creșterea productivității. Drept exemplu poate servi intranetul companiei *Inoventis* (<http://www.inoventis.ro>).

<p><b>Cine, ce, cât...?</b>  <b>Deontologia Inoventis</b>  <b>Consultanță</b>  <b>Portofoliu</b>  <b>Media</b>  <b>Parteneri</b>  <b>Cunoaștere</b></p>	<p>O organizație care nu învață din propria experiență și nu-și exploatează eficient resursele intelectuale nu poate face față competiției bazate pe cunoaștere, care tinde să devină dominantă în peisajul economic actual. Există două tipuri generice de cunoaștere, importante pentru succesul unei organizații: cunoașterea existentă și cea nouă, numită și inovație.</p> <p>Căutăm colaboratori creativi pentru participarea la sesiuni de brainstorming. detalii &gt;&gt;</p> <p>Puteți deveni <i>partener Inoventis</i> prin participarea la programul pentru companii tinere. &gt;&gt; detalii</p>
<p>Aveți posibilitatea de a obține informații suplimentare dacă ne trimiteți un mesaj electronic. Inoventis respectă confidențialitatea datelor primite de la clienți. Aici găsiți un glosar de termeni specifici managementului cunoașterii. De asemenea, puteți citi studii de caz, articole și recenzii de carte dedicate managementului cunoașterii și inovației.</p> <p>lăta ce beneficii unice vă aduce colaborarea cu Inoventis.</p>	

Supraviețuirea într-un mediu concurențial depinde în mare măsură de capacitatea inovativă a întreprinderii, în special, în direcția produselor și serviciilor pe care le furnizează, a marketingului și a proceselor interne. Din aceste zone pot proveni cele mai mari posibilități de creștere a veniturilor și de reducere a cheltuielilor.

Ce se întâmplă dacă nu inovezi și te mulțumești să-ți imiți concurenții? Inevitabil, cota de piață a companiei dvs. va fi erodată în favoarea competitorilor mai creativi. Ei vor găsi soluții pentru satisfacerea clienților care sunt din zi în zi tot mai sofisticăți, vor descoperi mijloace de a reduce costurile și vor crea noi abordări de marketing prin care, în final, vă vor scoate de pe piață.

Inovația poate fi stimulată prin programe de management al inovației și prin implementarea de metode și tehnici creative. Pentru aceasta concepem și dezvoltăm împreună cu clientul o politică de stimulare a inovației organizaționale care să încurajeze generarea de idei valoroase și să faciliteze fluxul acestora până la stadiul de comercializare. De asemenea, vă putem acorda asistență în căutarea de soluții pentru situații concrete, implicându-ne în toate etapele de dezvoltare a proiectului.

Profesiile din domeniul cunoașterii se dezvoltă rapid, deoarece organizațiile au nevoie de oameni care au abilitățile, instruirea și know-how-ul necesar pentru a obține cunoaștere din diferite surse, pentru a o organiza în sisteme și

structuri, pentru a o prelucra și pentru a o exploata în mod productiv. Treptat, specialiștii din domeniul cunoașterii se identifică unii pe alții și încep să-și dezvolte o comunitate a lor.

Printre sarcinile profesioniștilor cunoașterii se numără reprezentarea variatelor tipuri de cunoaștere organizațională, dezvoltarea de metode și sisteme de structurare și accesare a cunoașterii, distribuirea și furnizarea cunoașterii, depozitarea și regăsirea cunoașterii etc. Urmărind să sporească accesibilitatea și calitatea cunoașterii, astfel încât organizația să aibă o imagine clară a sa și a mediului său, profesioniștii cunoașterii proiectează și dezvoltă produse și servicii de cunoaștere care promovează învățarea și conștientizarea, ei păstrează memoria organizației pentru a furniza continuitate și context pentru acțiune și interpretare.

Managerii de mijloc sunt priviți drept actorii-cheie al producerii de cunoaștere. Există însă și diferențe culturale semnificative. În Japonia, crearea de cunoștințe noi nu reprezintă responsabilitatea unui grup concret, ci a fiecăruia dintr-o organizație. Nu există, prin urmare, un departament sau un grup de experți care ar avea responsabilitatea exclusivă pentru crearea de cunoaștere nouă. Angajații din prima categorie, managerii de mijloc și persoanele cu funcții de răspundere participă cu toții, chiar dacă există o ierarhie evidentă și foarte strictă a rolurilor administrative. Crearea de cunoaștere reprezintă produsul unei interacțiuni dinamice între fiecare membru al grupurilor de actori.

Prima categorie de angajați sunt prinși în rutina obligațiilor de zi cu zi, având responsabilități care țin de tehnologiile și produsele lansate pe piață. Aceștia dețin cantități imense de date și informații practice, pe care nu este atât de ușor s-o transforme în cunoaștere, în virtutea obligațiilor cotidiene.

Categoria medie managerială formulează sensul direcției spre care compania trebuie să se îndrepte, inclusiv printr-o strategie competitivă sau o teorie a “nișei” de piață confortabilă. Această teorie generală ajută la articularea activităților aparent disparate sau a businessului. În altă ordine de idei, vârfurile manageriale contribuie la stabilirea unei viziuni de conduită sau a unei declarații de politică unde se regăsesc aspirațiile și ideile de bază ce determină calitatea cunoașterii pe care și-o dorește compania. În sfârșit, vârfurile manageriale asigură direcția stabilind standarde pentru calitatea cunoașterii create.

Totuși, doar managerii operaționali (middle managers) pot servi drept o punte între “idealurile” vizionare ale conducerii companiei și realitățile adeseori haotice ale angajaților din prima categorie de lucru cu clienții. Acești manageri dețin mandate de a media între “ceea ce ar trebui să fie” în viziunea

vârfurilor manageriale și “ceea ce este”, în realitățile, managerilor operaționali. Acești manageri de mijloc sunt elementul esențial pentru procesul de inovare continuă în Japonia, în timp ce în Occident termenul de “middle manager” a devenit sinonim cu “stagnare”, “rezistență la schimbare” sau “rigiditate”. Căutările continue pentru soluții manageriale au contribuit la crearea unor instituții de accelerare a inovației manageriale: “*centru de cunoaștere*” (“knowledge center”) sau “*universitate de firmă*”, („corporate university”).

Deosebirea între **cunoașterea explicită și tacită** presupune, în mod esențial, o abordare din perspectivă occidentală (knowledge management) și o alta, din perspectivă japoneză (**knowledge creation**). În timp ce cunoașterea explicită poate fi ușor procesată folosind un calculator, materiale transmise electronic ori stocate pe o bază de date, natura subiectivă și intuitivă a cunoașterii tacite complică foarte mult procesul transmiterii de cunoaștere acumulată de o manieră sistematică sau logică.

Această etapă de căutare a făcut să fie obținute realizări semnificative, mai ales, pe linia noilor soluții de management al cunoașterii, nu doar de către firme producătoare de bunuri intelectuale (birouri de consultanță, laboratoare de cercetare), ci și de către cele producătoare de bunuri intelectual-intensiv (de exemplu, produse electronice sau farmaceutice). Printre cele mai convingătoare exemple pot fi citate cele ale companiilor *Skandia*, *Ernst & Young*, *Microsoft* sau *Bucknan Laboratories*, *Ericsson*; acestora li se adaugă cele din categoria instituțiilor publice, cum este cazul autorităților guvernamentale din țările scandinave care practică sistemul economiei negociate, bazată pe valorile consensului social și profesionismului.

Într-un articol publicat pe Knowledge Management Forum, Karl Erik Sveiby identifică două căi de aplicare a instrumentelor managementului cunoașterii: (1) managementul informației și (2) managementul resurselor umane, atestându-se, în această privință, și o observație critică legată de aspectul “mecanicist” al aplicării conceptului de management al cunoașterii<sup>43</sup>. Există trei abordări generale asupra acestui management:

**Mecanicist:** Ipotezele acestei abordări țin de prevalarea tehnologiilor și resurselor pentru a face mai mult la aceeași calitate. Susținătorii acestei abordări pun accentul pe utilizarea tehnologiilor de rețea, baze de date și căutare pe internet. De regulă, această abordare este mai simplă și mai ușor de implementat datorită unor rațiuni corporative “politice” pentru că achiziționarea de echipament și tehnică reprezintă o practică uzuală a organizațiilor.

<sup>43</sup> Rebecca O.Barclay, What is knowledge management? [www.media-access.com](http://www.media-access.com)

**Culturologic/comportamentalist.** Susținătorii acestei abordări au tendința de a observa rădăcini adânci în procesul de schimbare a instrumentelor de management. În opinia lor, tehnologia nu este o soluție, deși rămâne esențială pentru gestionarea cunoștințelor explicite, orientându-se mai mult spre inovație și creativitate (termenul “learning organisation” este derivat din această abordare). Ipoteza de lucru pentru ei este că “comportamentul organizațional și cultura poate fi schimbată, însă tehnologiile tradiționale și metodele de soluționare a “problemei cunoașterii” nu mai sunt eficiente, fiind nevoie de o abordare holistică. Ei spun, de asemenea, că factorii culturali care afectează schimbarea organizațională sunt subestimați și că doar prin schimbarea comportamentului putem avea beneficii pe termen lung.

**Sistematic.** Această abordare reține încrederea tradițională în analiza rațională, afirmând că problemele de management pot fi soluționate printr-o nouă viziune asupra cunoașterii. Adepții ei spun că rezultatele durabile conținează cel mai mult, și nu procesul sau tehnologia. O resursă valoroasă nu poate fi gestionată dacă nu este modelată să se potrivească la specificul organizației. Managementul cunoașterii se dezvoltă pe domeniul managerial, dar nu depinde întru totul și nici nu aparține numai managerilor dintr-o organizație sau o firmă.

## 2. Codificarea cunoașterii

Instrumentele de evaluare a cunoștințelor și metodele aplicate asistă organizațiile, indivizii, dar și națiunile<sup>44</sup> în efortul de a evalua și măsura starea lor curentă. Capitalul de cunoștințe supus acestor evaluări reprezintă “rezerve de cunoaștere care pot facilita noi servicii social-utile, care nu pot fi cunoscute în prezent”. Spre deosebire de datele care pot fi numite drept proprietăți obiective virtuale, cunoașterea reprezintă o proprietate a subiecților dispuși să acționeze în anumite circumstanțe. Boisot afirmă că valorile legate de cunoștințe se manifestă sub forma tehnologiilor, competențelor și capacităților. Tehnologia este definită ca “un sistem socio-fizic destinat să producă anumite efecte fizice”. Competența denotă “abilități organizatorice și tehnice implicate în atingerea unui anumit nivel de performanță la producerea acestor efecte”, iar capacitatea este “o abilitate strategică în aplicarea și integrarea competențelor date într-un proces mai vast”<sup>45</sup>.

<sup>44</sup> Yogesh Malhotra, *Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development*.

<sup>45</sup> Boisot, M.H., *Knowledge Assets*, New York, Oxford University Press, 1998.

Codificarea cunoștințelor deținute de o organizație urmărește transformarea cunoașterii într-o formă care să permită înțelegerea și asimilarea de către alte persoane. Formele cele mai uzuale de codificare sunt limbajul scris și vorbit. Codificarea de calitate presupune, în primul rând, competențe lingvistice și pedagogice pentru a putea adapta cunoașterea la nivelul intelectual al beneficiarilor.

Cunoștințele deținute de companii se împart în *efectiv accesibile* și *potențial accesibile*. Există și “pete întunecate” în cunoștințele deținute de o firmă. Practicile curente de utilizare a instrumentului de Management al cunoașterii au produs o anumită separare a funcțiilor de “împărtășire a ceea ce noi cunoaștem” – practicile pozitive sau bunele practici<sup>46</sup> – de cunoașterea inovatoare, care presupune asimilarea acestui instrumentar cu un scop clar determinat de creștere calitativă a performanțelor unei anumite entități.

Conceptul “cunoașterii inovatoare” îmbrățișează ideea că inovația reprezintă competența necesară pentru viitor, integrând ambele dimensiuni ale procesului de inovare: crearea și convertirea ideilor noi în produse viabile, solicitate în vederea asigurării unei creșteri durabile. Fără îndoială, chiar și cei mai convingători adepți ai acestui concept utilitarist recunosc natura primordială a cunoașterii – ca nucleu al oricărei inovații, premegător finanțelor și chiar tehnologiei. Alimentarea și administrarea fluxului de cunoștințe este poate cea mai distinctă teorie a dezvoltării din ultimul deceniu<sup>47</sup>. Tehnicile de “inovare a cunoștințelor” reprezintă o preocupare constantă și specializată a clasei manageriale<sup>48</sup>.

Inovarea cunoștințelor presupune ideea că orice inovație reprezintă un instrument de creștere a competitivității pe viitor, incluzând dimensiunile legate de crearea și convertirea ideilor în cadrul unor produse comerciale, în plus, față de crearea unui fundament pentru creșterea viabilă pe viitor. Se recunoaște, de altfel, că numai cunoașterea este cheia inovației, și nu tehnologia sau finan-

<sup>46</sup> Termenul de “bune practici” este înțeles aici ca “practici considerate a fi superioare ca abordare și rezultate față de altele. Asemenea practici pot apărea sub forma unor procese, studii, sondaje, indicatori de evaluare sau cercetări. Ele reprezintă subiecte care afectează atitudinile experților, cercetarea, cunoașterea ciclului industrial. Bunele practici apelează adeseori la diverse medii și organizații, fiind, totodată, și foarte sensibile față de constrângerile timpului. Arthur Anderson (Heibler, R., *Best Practices, Touchstone*, 1998).

<sup>47</sup> „Cunoașterea nu costă nimic dacă nu contribuie la beneficiul societății”, Staszik, 1800’s.

<sup>48</sup> „Inovarea cunoștințelor reprezintă procesul de creare, evoluție, schimburi și aplicare a ideilor noi sub forma de produse și servicii de piață, conducând la succesul unei firme sau organizații, publice sau private, confirmând, astfel, vitalitatea economiei unei țări și a gradului de dezvoltare a societății” – Debra M. Amidon.

șele. Cultivarea și gestionarea fluxurilor de cunoștințe noi pare să contribuie cel mai mult la crearea, în ultimele decenii, a noilor economii întemeiate pe cunoaștere. Crearea, evoluția, schimburile și aplicarea noilor idei în cadrul unor produse și servicii depind de: (1) succesul companiei; (2) vitalitatea economiei naționale; (3) nivelul de dezvoltare a societății.

De obicei, introducerea instrumentelor de management al cunoștințelor în orice fel de organizație se dorește pentru:

- a optimiza procesul de adoptare a unor decizii;
- a reintegra experienței corporative;
- a crește numărului de inovații;
- a transforma informațiile în cunoștințe;
- a obține noi cunoștințe.

Organizațiile europene sunt recunoscute prin stabilirea și inovarea sistemelor performante de evaluare a valorilor sale intangibile (cunoaștere) și raportare publică asupra rezultatelor acestora.

**Cunoaștere explicită:** formă de cunoaștere care este exprimată în mod formal și transmisă ca atare. Manualele și ghidurile de instruire conțin, cel mai adesea, cunoștințe în această formă.

**Cunoaștere implicită:** cunoaștere dobândită prin experiența personală nemijlocită. Codificarea acesteia este mai dificilă deoarece depinde de credințele și valorile persoanei care o dobândește. Din acest motiv, pentru o altă persoană cunoștințele implicite pot avea o cu totul altă valoare. Mai este numită și cunoaștere tacită.

**Explorarea datelor** (data mining sau explorarea zăcămintelor de cunoaștere într-o organizație): totalitatea proceselor de căutare și manipulare a datelor din bazele de date. Această exploatare a “zăcămintelor” de date are ca scop descoperirea unor corelații necunoscute sau puțin evidente între date. Marketingul modern folosește din ce în ce mai mult rezultate obținute prin data mining.

**Digitizare:** transformarea datelor analogice în date cu format numeric, adică în serii de biți (0 și 1). În felul acesta, este posibilă procesarea datelor de către sistemele de calcul. Un exemplu simplu de digitizare îl constituie scanarea unui desen urmată de transformarea acestuia într-o imagine pe computer.

**Diseminarea conținutului:** operațiunea prin care conținutul (cunoaștere codificată) este transmis într-o formă accesibilă către persoanele și grupurile care au nevoie de acest conținut în activitatea curentă. Diseminarea se poate face fie prin mijloace electronice (de exemplu, prin postare pe portalul intern al companiei), fie pe cale directă, prin cursuri sau prin comunicare informală

între colegi. Este important ca diseminarea să aibă loc în timp util și să nu altereze cunoașterea transmisă.

**Drept de autor:** dreptul pe care îl are autorul unei creații literare sau artistice asupra operei sale. Conform legii, dreptul intră în vigoare chiar din momentul în care autorul începe elaborarea operei și se încheie, de regulă, la câteva decenii după decesul autorului. Pentru recunoașterea dreptului de autor nu este necesară îndeplinirea unor formalități, dar este bine ca utilizatorii respectivei lucrări să fie înștiințați. În limba engleză se numește copyright, de unde provine și simbolul internațional ©.

**Inferență:** procesul de raționare care conduce de la premise la concluzie. Inducția și deducția sunt forme de bază ale inferenței. Înțelegerea completă a mecanismelor de inferență poate ajuta la modelarea acestora în beneficiul “mașinilor de inferență” care ar constitui baza unui sistem cu inteligență artificială.

**Informație:** date al căror înțeles a fost extras printr-o transformare. Traducerea dintr-o limbă în alta este o astfel de transformare. În felul acesta, cuvintele din limba străină (datele) au devenit cuvinte inteligibile pentru cititor, adică informație.

**Infrastructura cunoașterii:** un sistem informatic integrat prin care se extrage, stochează, diseminează și procesează cunoașterea. Elementele principale sunt rețeaua de date, computerele și dispozitivele periferice (scanere, imprimante etc.).

**Inovare:** ameliorarea unui proces sau produs. La noi, inovația este considerată ca o rudă săracă a invenției, pe când în țările anglo-saxone are semnificația de proces complex care pornește de la invenție și se încheie cu un produs sau un serviciu cu succes pe piață.

**Inteligența artificială [IA]:** sistem informatic prin care se încearcă simularea inteligenței umane. Părerile cu privire la nivelul actual al IA sunt împărțite, dar probabil că vor fi necesare încă mai multe decenii până la realizarea de sisteme informatice care să poată înțelege limbajul uman și vor fi capabile să facă inferențe asemenea oamenilor. Totuși, în anumite domenii restrânse, au fost realizate programe de calculator capabile de performanțe care le egalează sau chiar le depășesc pe cele umane.

**Integrarea cunoașterii:** procesul de combinare a diferitelor activități de management al cunoașterii într-o singură entitate care să penetreze întreaga organizație. Prin integrare ia naștere un intelect colectiv care înseamnă mai mult decât suma individualităților care îl compun.

**Invenție:** un produs sau un procedeu absolut nou. În afară de noutate, pentru a fi brevetată, o invenție trebuie să aibă și utilitate industrială și să fie

o soluție tehnică suficient de detaliată. Protejarea prin brevet presupune formalități îndelungate și relativ costisitoare, pe care le îndeplinește o agenție de stat. În România, *Oficiul de Stat pentru Invenții și Mărci (OSIM)* este singura instituție abilitată să ofere această protecție.

**Înțelepciune:** înțelepciunea este nivelul superior în piramida cunoașterii. La baza acestei piramide se află datele primare, care apoi sunt prelucrate pentru a obține informații. Informațiile sunt corelate și combinate pentru a genera cunoașterea. În fine, punerea în practică în mod adecvat a cunoașterii este efectul înțelepciunii, în alcătuirea căreia intră și o anumită cantitate de cunoaștere implicită.

**Învățare organizațională:** procesul prin care o organizație (companie, instituție etc.) se adaptează mediului învățând atât din propriile acțiuni, cât și din surse externe. Evident, baza acestui proces o reprezintă învățarea la nivel individual a membrilor organizației, dar pentru ca acest lucru să fie posibil este necesară o cultură organizațională care să acorde învățării importanța cuvenită.

**Managementul cunoașterii:** totalitatea activităților care au drept scop descoperirea, codificarea, stocarea, diseminarea, ameliorarea și utilizarea cunoașterii în cadrul unei organizații. Orice organizație, indiferent de profilul de activitate și de mărime, își poate mări rata de succes dacă utilizează adecvat resursele intelectuale ale membrilor săi. Managementul cunoașterii urmărește exploatarea acestor resurse pentru atingerea scopurilor organizației.

**Managementul informației:** activitatea care coordonează colectarea, stocarea și distribuția informației de la sursă la utilizator. Activitatea este facilitată de o infrastructură bine pusă la punct.

**Meta-datele:** numite și “date despre date”, reprezintă informațiile despre caracteristicile unui obiect digital care permit găsirea și reconstituirea obiectului. De exemplu, o imagine în format digital poate conține și o descriere a acesteia, astfel încât aceasta să poată fi reconstituită sau găsită prin intermediul unui motor de căutare.

**Politica de stimulare a inovației:** totalitatea măsurilor prin care o organizație își încurajează angajații să găsească soluții creative la problemele cu care se confruntă. Măsurile utilizate cel mai frecvent sunt recunoașterea publică a contribuției angajaților și recompensarea financiară a acestora pentru ideile deosebite. Pentru stimularea creativității la locul de muncă nu este suficient un document care să precizeze politica organizației, ci e nevoie de o cultură organizațională vie, de o atitudine a conducerii prin care angajații să vadă că noile idei sunt receptate și aplicate.

**Proprietate intelectuală:** totalitatea formelor de proprietate asupra unor produse ale intelectului. Principalele forme de proprietate intelectuală sunt invențiile, mărcile, desenele industriale, denumirile de origine și drepturile de autor. Protecția proprietății intelectuale se poate face prin certificări acordate de instituții specializate ale statului, prin păstrarea secretului sau prin alte mijloace. Vezi și: *invenție, drept de autor*.

**Sistem expert:** sistem informatic alcătuit dintr-o bază de cunoaștere agregată de experți umani și care, cu ajutorul unor algoritmi de inferență, poate trage concluzii în funcție de datele de intrare. De exemplu, un astfel de sistem poate fi folosit pentru diagnosticarea bolilor cu simptomatologie complexă.

**Timp real:** exprimă viteza cu care un sistem informatic preia date dintr-o sursă, le prelucrează și le afișează sau le transmite mai departe. Pentru un observator uman, un proces desfășurat în timp real este, practic, instantaneu. În realitate, este vorba de timpi de ordinul sutimilor de secundă sau chiar mai puțin. Pentru ca o aplicație să lucreze în timp real este nevoie fie de capacități mari de transmisie și procesare, fie de cantități reduse de date de prelucrat.

Numeroase tendințe ale lumii de astăzi demonstrează creșterea resurselor informaționale și această informație este produsă la scară largă și distribuită mai amplu decât vreodată. Unii afirmă că producerea unor cantități mai mari de informație nu înseamnă că trăim într-o societate mai bine informată – suferim uneori de o abundență de informații, în condițiile unei absențe de informație relevantă.

Este o realitate și faptul că, adeseori, practicile pozitive sunt secretizate, considerându-se că, în acest fel, potențialii competitori ar putea fi dezavantajați. În realitate, ascunderea informației relevante dezavantajează în primul rând persoanele din interiorul organizației care nu au avut acces la meta-datele consistente pe subiectul acestor practici pozitive, iar lipsa de comunicare cu mediul referențial subminează autoritatea organizației ca atare.

### 3. Ce este cunoașterea orientată spre inovație?

Crearea de capacități necesare pentru a adresa nevoile de dezvoltare ale unei organizații solicită un ansamblu minimal de condiții: oameni dedicați, decizia de a inițiere a procesului de cunoaștere și instrumentarul adecvat (tehnologia) care trebuie să fie aplicată în acord cu strategiile companiei, cu scopurile și obiectivele stabilite.

De regulă, promovarea acestor dezvoltări se conformează principiilor societății cunoașterii, prin aplicarea selectivă a regimului de bun intelectual public (cu acces gratuit), devenit conținut informațional pentru comunități virtuale:

- disponibilitatea noilor concepte și soluții pe portaluri sau site-uri din Internet dedicate, cu arhive de publicații virtuale și biblioteci de programe informatice în versiuni demonstrative sau experimentale ;
- întreținerea de dicționare virtuale cu rol de unificare a limbajului specific domeniului (de exemplu, [www.bus.utexas.edu/kman](http://www.bus.utexas.edu/kman)) ;
- crearea de forumuri (de exemplu, [www.km-forum.org](http://www.km-forum.org)), liste de discuții pe Internet și pagini personale ale participanților implicați în dezvoltarea domeniului ;
- acreditarea de programe educaționale (inclusiv virtuale) de dezvoltare a competențelor de management al cunoașterii (de exemplu, The Knowledge Management Professional Society – [www.kmpro.org](http://www.kmpro.org)) ;
- inițierea de parteneriate și proiecte internaționale pentru concertarea acțiunilor diferitor centre din lume cu preocupări în domeniul managementului cunoașterii, inovării și învățării organizaționale ; de exemplu, proiectul european MACIS ([www.hellasnet.gr/macis](http://www.hellasnet.gr/macis)) își propune studierea impactului societății informaționale asupra organizațiilor și re proiectarea adecvată a conținutului disciplinelor din învățământul superior de management.

Cel mai simplu mijloc de a eșua în această inițiativă este de a încerca să implementezi aceste tehnologii noi într-un format vechi, fapt care va conduce inevitabil la rezultate nesatisfăcătoare. Adoptarea unei abordări totale de cunoaștere asupra activităților organizației trebuie să fie privit ca un element al procesului de schimbare și transformare a responsabilităților angajaților săi, care vor putea ajuta organizația să facă față responsabilităților sale.

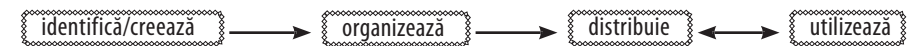
Pornind de la date și informație, care sunt total irelevante dacă nu le referim la spațiu și timp, acest proces trebuie proiectat strategic și nu ca un eveniment scos din contextul activităților obișnuite ale organizației.

O organizație care nu învață și nu-și exploatează eficient resursele intelectuale nu poate face față competiției bazate pe cunoaștere care tinde să devină dominantă în peisajul economic actual. Există două tipuri de cunoaștere, importante pentru succesul unei organizații: *cunoașterea existentă* și cea nouă, numită și *inovație*.

În cadrul organizațiilor tradiționale, cunoașterea tinde să apară de sus în jos, dar acest model face ca această cunoaștere să fie disponibilă foarte rar în timp util și într-un format acceptabil, exact acolo unde cererea este cea mai mare. În organizațiile în care cunoașterea este gestionată, informația poate fi transmisă către toate persoanele care o utilizează în maniera în care pot cel mai bine promova scopurile organizației.

În acest sens, societatea întemeiată pe cunoaștere se autolegitimează prin sporirea fluxului de informație, de care am devenit dependenți în egală măsură, indiferent de naționalitate, sex, rasă, grup social (cu variații de intensitate) Sunt autori care se pronunță împotriva utilizării lui din motive diferite. Aceștia afirmă că folosind KS am nega rolul pe care cunoașterea și inovația l-au jucat în celelalte secole de dezvoltare a societăților.

#### Ciclul creării cunoașterii conține următoarele elemente:



Primul element – creează – cunoașterea este colectată prin intermediul conferințelor și analizelor interne, a difuzării de experiență, a cercetării și expertizei asupra produselor organizației. În etapa următoare a ciclului – organizează – cunoașterea este filtrată și catalogată potrivit categoriilor sale, fiind corelată cu alte tipuri de experiențe. Ulterior, informația este distribuită către grupurile de beneficiari, inclusiv prin intermediul mijloacelor electronice high-tech, internetului și a altor mijloace tehnice sau prin intermediul conferințelor, articolelor din mass-media sau a canalelor de comunicare create într-un mediu cooperativ.

Componentele de “organizare” și “distribuție” solicită, de regulă, angajarea unui manager pentru cunoaștere. Responsabilitatea lui ține de identificarea de practici pozitive (practici eficiente), indexarea și catalogarea informațiilor noi, servind ca un broker informațional care poate asista angajații unei organizații să contribuie și să beneficieze de cunoștințele de care au nevoie. Managerul de cunoaștere poate servi, în același timp, și în calitate de avocat al schimburilor pozitive de practici inovatoare în interiorul, dar și în exteriorul comunităților de practicieni.

Cum acționează însă acest lanț de cauzalitate în condițiile în care practicile pozitive trebuie să depășească cadrul unei singure organizații, fiind “recoltat” pentru a fi transmis să inoveze și alte medii sau organizații? Aparent, există uneori blocaje incredibile în identificarea și mobilizarea de cunoștințe noi.

Ni s-a părut, în acest context, foarte interesantă o alegorie legată de o istorie a unui învățător din Caucaz, care s-a înțeles să fie plătit de către părinții copiilor pe care îi învăța cu câte o vadră de rachiu la sfârșitul fiecărei luni. Spre marea lui surprindere, la sfârșitul lunii, învățătorul a trebuit să descopere că butoiul pe care îl umpleau părinții copiilor pe care îi învăța era plin ochi cu apă de izvor, în locul rachiuului solicitat.

Fiecare dintre părinți gândise că o singură vadră de apă nu se va observa într-un butoi plin de rachiu, efectul general fiind că toți încercaseră să câștige mințind, ca până la urmă toți să aibă de pierdut. Cu bazele corporative de cunoștințe situația este similară pentru că foarte puțini manifestă dorința de a-și pune la dispoziția publicului larg “secretele” profesionale, resursele metodologice care au permis unei organizații să câștige în competiția cu alte organizații mai multă recunoaștere publică, etc. Metaforic vorbind, “nimeni nu dorește să “toarne” produsele sale intelectuale “neprețuite” în coșul comun, fără să aibă certitudinea că această acțiune nu se va întoarce prin efectele sale negative contra intereselor funciare ale organizației respective.

Un lider de organizație din sectorul social remarca:

*...„atunci când soliciți practici pozitive din partea unei organizații, prima reacție este suspicios-sceptică. De fapt, chiar și cei mai bine intenționați lideri de organizație par să lunge într-un egoism instituțional ordinar, care nu le permite să observe beneficiile imense pe care le are crearea unor rețele de practicieni, în care complementaritatea și sinergia sunt principiile de funcționare. Toți se uită chiorâș unul la celălalt, zâmbesc pe sub mustăți și nu fac nimic”...*

Evident, formalizarea cunoștințelor individuale solicită un timp suplimentar, dar problema ține de altceva, oamenii se tem să-și piardă în acest fel importanța în firmă, indispensabilitatea și valoarea. După cum arată experiența, este imposibil să încerci să demonstrezi în vorbe contrariul fiind nevoie de o altă abordare.

Alegoric vorbind, trebuie să iei vadră cu rachiu, să te pornești prin sat și să-l cinstești pe fiecare întâlnit în cale, anunțându-l că purtați spre cada colectivă o vadră de rachiu curat, iar cei care nu cred nu au decât să guste. În timp, exemplul dvs. va fi preluat de altcineva, urmat de alții, după care vor dori și ceilalți, declanșându-se, astfel, mecanismul care a funcționat și în cazul apei curate, dar în sens invers. Fiecare individ dorește să fie privit ca o persoană integră, indispensabilă și importantă, puțini își doresc să fie ciori albe, după cum nici nu prea doresc să dea dovadă de altruism.

#### 4. Care este legătura între societatea informațională și societatea bazată pe cunoaștere?

Atunci când dăm peste o informație, prima noastră reacție este să căutăm o relație de cauzalitate între această informație și contextul la care o raportăm. În căutarea acestei cauzalități, vom remarca următoarele caracteristici imanente ale unor produse tipice pentru societatea bazată pe cunoașterea – tratarea cunoașterii ca un element organic al funcționării întregului sistem – ceea ce înseamnă, de fapt, adoptarea unei viziuni revoluționare asupra merului istoriei. Alții spun că schimbările noastre sunt evolutive, și nu revoluționare. În opinia noastră, societatea care se auto-identifică cu producerea de cunoaștere implică următoarele particularități:

- dezvoltarea societăților informaționale, bazate pe difuzarea și utilizarea tehnologiilor informaționale noi au permis creșterea capacităților de “capturare”, procesare, depozitare și comunicare a unor cantități enorme de date și informație;
- importanța în creștere a inovației (nu doar în cazul TI), inclusiv organizatorice, au însemnat foarte mult în termeni de competiție națională și corporativă, stimulând dezvoltarea de strategii care să crească eficiența și eficacitatea organizațiilor de orice tip;
- dezvoltarea economiilor bazate pe servicii, în care cea mai mare parte a activităților economice, de angajare și producție are loc în sectorul serviciilor din economie, în care “serviciul” este un principiu de management important în organizarea sectoarelor, și în care serviciile specializate (în special, Serviciile de Afaceri Formate pe cunoaștere intensivă) asigură input-uri pentru organizații;

Viziunea americană și vest-europeană, formată în medii organizaționale cu valori preponderent individualiste, situează pe prim-plan diseminarea și utilizarea cunoașterii; în contrast, viziunea japoneză se concentrează pe producerea cunoașterii, diseminarea ei fiind implicit într-un mediu centrat tradițional pe valorile grupului. În timp ce, nivelarea diferențelor ierarhice este considerată, în viziunea vest-occidentală, o soluție necesară pentru întemeierea organizațiilor pe cunoaștere, în cea japoneză, același scop continuă să fie servit, în mod redutabil, de ierarhii înalte. După cum depozitul nu reprezintă un sistem de gestionare a resurselor, tot astfel o grămadă de infor-



mație nu reprezintă un sistem de gestionare a cunoștințelor. Pe baza acestor afirmații pot fi transmise următoarele caracteristici ale cunoașterii:

- componenta conținutului (ideea și contextul utilizării lui);
- actualitatea (cunoașterea trebuie să fie “vie, păstrându-și utilitatea generală pentru subiect într-o perioadă anume de timp);
- repetabilitatea rezultatelor cu utilizarea cunoștințelor de către alte persoane.

Aparent, logica acestei clasificări este atât de clară, încât puțini s-ar aventura s-o conteste. Cu toate acestea, în viața de toate zilele, marea majoritate a organizațiilor și firmelor consideră că introducerea unor noi practici care ar “filtra” creator instrumentele și bunele practici produse într-o anumită perioadă de timp este un efort anevoios și dificil de implementat. Totuși, pentru că se vorbește atât de mult în ultimii ani despre importanța managementului cunoștințelor, mulți dintre managerii de firme sau reprezentanți executivi ai unor organizații publice caută să-și ascundă ignoranța prin diverse tertipuri sau argumente birocratice. Cel mai frecvent, se spune că:

- Organizațiile nu au timp pentru managementul cunoștințelor lor.** Ei spun că angajații lor “sunt atât de presați de probleme, încât nu au timp de experimente manageriale (MK)”. Poate colaboratorii Dvs. sunt atât de aglomerați pentru că pierd prea mult timp pentru căutarea unor date / informații nefolositoare? (50%). Nu știu cine dintre colegii lor au experiența de a rezolva anumite probleme mai rapid. Cu alte cuvinte, colegii Dvs. trebuie să răspundă în fiecare zi la aceleași întrebări; ce, unde, cum? În loc de a răspunde într-un singur fel.
- Cunoștințele aparțin de domeniul tehnologic:** Una din erorile cele mai răspândite printre manageri este că inovația și multiplicarea cunoștințelor noi sunt percepute exclusiv drept un rezultat al “reutilizării sau re tehnologizării” acestor firme, respectiv managementul cunoașterii este proiectat mai ales ca o soluție pur tehnologică, descrisă prin nevoia de creare a unor portaluri noi sau a unor depozite, utilizate cu titlu de cunoaștere și care sunt umplute în mod haotic cu diverse date și cunoștințe formalizate (rapoarte, scrisori). Mulți angajați ai unor firme de prestigiu afirmă cu mândrie că au acces la intranet în care pot găsi de toate. Dar poate oare cineva descrie procedurile utilizate sau măsura de eficiență cu care sunt utilizate datele colectate? Desigur, deciziile tehnologice (instrumente) joacă un rol important în asigurarea procedurală a MK, uitându-se uneori că instrumentele

organizaționale nu sunt cu nimic mai prejos decât cele tehnologice. Sunt oare întotdeauna indispensabile mijloacele tehnologice pentru asigurarea experiențelor cunoștințelor? Să ne amintim de ședințele de lucru, brain-storming-urile pentru căutarea de soluții pentru sarcini urgente, interviuri cu experți etc.

- Limitarea instrumentelor de cunoaștere:** Deseori, managerii de organizații (mai ales publice) sunt tentați să apeleze la instrumentul codificării de cunoaștere, dar fac acest lucru cu multă indolență și nu diversifică paleta de opțiuni accesibilă în domeniu. Atunci când auzim, de regulă, fraza “noi avem în intranet tot de ce avem nevoie” îmi aduc aminte de un aforism chinez: “cunoștințele mici, dar care lucrează sunt mai importantă decât cunoștințele mari, care nu lucrează!”. Este deplasată afirmația că o cantitate mai mare de resurse este utilă pentru companie, în realitate, se probează doar faptul supraaglomerării colaboratorilor companiei. Așadar, dacă resursele sunt puse în dezordine și nu sunt structurate, este greu să le utilizezi. Lipsa unei structuri, și nu cantitatea informațiilor reprezintă cauza majoră care împiedică de a ține pasul cu creșterea volumului de informații. Noi gestionăm cunoștințe (păstrăm, structurăm, ajustăm).
- Colectarea de date irelevante:** Mulți își pot aduce aminte de exemplul în care diverși conducători de firmă iau decizia de a solicita elaborarea unor rapoarte după încheierea unei deplasări și plasarea lor într-o bază de date specială. Își mai aduce oare cineva aminte de rezultatele acestei inițiative? De regulă, aceste rapoarte nu mai sunt niciodată căutate în baza de date, nu sunt citite și sunt pentru totdeauna uitate. Rămâne doar o impresie negativă despre așa-zisul “management de cunoștințe”, prin replica “noi am testat aceasta, și nu funcționează”. De ce nu merge? Pentru că pentru funcționarea eficientă a firmei aceste cunoștințe nu valorează nimic, respectiv, nici păstrarea lor nu are sens. Pe de altă parte, nu credeți că ați participa mai degrabă la dezbaterile unor noi strategii pentru compania Dvs. de promovare a unui nou produs, a unei noi idei, mai ales, dacă unele ar putea fi apreciate cu premii din partea administrației? Evident că, ați fi mult mai descătușați și ați dori ca opiniile Dvs. să fie auzite de către conducerea businessului.
- Valorificarea potențialului uman:** Chiar dacă expresia pe care o utilizăm la acest punct pare a fi extrasă dintr-un raport birocratic, este necesar să menționăm că deseori acumularea de cunoaștere relevantă

este împiedicată de prejudecățile existente în mediul unor organizații, sintetizate în sintagma “extragerea de cunoștințe”. Cine dintre Dvs. ar dori să fie obiectul din care s-ar extrage cunoștințele imediat am asocia acest lucru cu un clește... și reacția firească este ar fi să evitați orice “intervenție chirurgicală”. Care ar fi însă cel mai bun stimulent pentru motivarea deținătorilor de cunoștințe pentru plasarea lor într-un context de schimburi a cunoștințelor? Pentru cei mai mulți dintre noi este important ca opinia noastră să fie ascultată de conducerea companiei, colegii să recunoască autoritatea noastră într-un anumit domeniu, iar propunerile să reprezinte o bază pentru strategia companiei pe piață. Pentru foarte mulți dintre noi, stimulenții nemateriali (recunoaștere, autoritate, respect) contează mai mult decât orice. Pe de altă parte, vom dori noi să investim oare în MK dacă aceasta nu se reflectă asupra activităților noastre profesionale? Mai degrabă, nu. În mod sigur însă nu obligați pe nimeni să-și împartă cunoștințele cu altcineva, creați, mai degrabă, condiții în care nu va mai fi profitabil să eviți schimbul de experiențe.

- g. **“Coloritul local”**: Am devenit alergici, uneori, la tehnicile de împrumut, este adevărat. Totodată, mult prea des, cei care nu doresc să contribuie personal la schimbare fac trimitere la un așa-zis “specific local”, pretinzând că “această practică” nu are nici o șansă în Moldova sau în Ucraina, sau că “mentalitatea noastră” nu este pregătită pentru unele sau alte inovații. Există opinii potrivit cărora chiar și tehnicile sau știința managementului cunoștințelor ar fi imposibil de aplicat în condițiile “noastre” și asta pentru că experiența occidentală nu-și poate găsi loc în realitățile noastre post-sovietice. Nimic mai eronat! Sigur, nu trebuie de aplicat mecanic orice, dar este imposibil să nu observăm că definirea scopurilor și sarcinilor managementului cunoașterii, structurarea și elaborarea unor resurse de care avem nevoie, comunicarea și codificarea informației, necesare pentru executarea unei munci, utilizarea unor instrumente tehnologice sunt vitale și de neevitat.
- h. **“Să nu pierdem ideile”**: În sfârșit, printre cele mai derutante idei care obstrucționează circulația practicilor pozitive în societate se numără și temerea că cineva ar putea să profite de pe urma unor practici câștigate cu eforturi mari de către o firmă sau o organizație publică, cu propriile resurse. Cauza de bază a acestei situații ține de faptul că cele mai multe dintre firmele din Republica Moldova reprezintă sisteme informaționale închise, în care procesul intern este secretizat și se formează după

un model de MK limitat. Liderii companiei au toate resursele necesare și informația accesibilă, în timp ce colaboratorii de rând își păstrează anumite tipuri de cunoștințe (rapoarte), dar nu au întotdeauna acces la internet. Dintr-un punct de vedere clasic, neparticiparea colaboratorilor la crearea de practici pozitive și cunoștințe noi este dăunătoare pentru competitivitatea organizației respective, dar dacă opiniile lor sunt luate în considerație de managementul firmei, acestea pot servi ca experiență utilă colegilor.

- i. **Cine și cum ajută la crearea de cunoștințe**: Ne vom referi, în cele din urmă, și la ideea falsă potrivit căreia, noile cunoștințe țin în mod obligatoriu de “cei mai competenți dintr-o organizație”, respectiv, accentul pus pe cei mai “educați / școliți” angajați și experți ai unei organizații reduce efortul de management al cunoștințelor la un club select al “inițiatorilor”. Suntem oare convinși că unii dintre colegii noștri nu vor dispune de aceleași cunoștințe și experiență peste o anumită perioadă? Este evident că cei mai mulți dintre inițiatorii sau promotorii proceselor de inovare într-o organizație fac parte, de regulă, din corpul managerial al acesteia, ceea ce îi obligă și le permite să joace un rol important, dar limitarea domeniului la latitudinea conducerii unei firme / organizații poate aduce mari deservicii performanțelor așteptate. Posibilitatea de a avea beneficii din acest proces poate fi cumpărată cu aflarea în fața unui ocean, problema este însă că majoritatea solicitanților ajung la acest ocean de posibilități cu lingurița.

Lista lungă de idei eronate cu privire la generarea de cunoștințe ține, aparent, de sensurile atribuite în mod diferit termenului de **management al cunoașterii**. Existența unei bibliografii vaste pe tema cunoașterii și tehnicilor de producere / asimilare a noilor cunoștințe provoacă interpretări divergente, iar atunci când definițiile accesibile sunt oarecum neclare, managerii tind să se opună integrării acestui gen de management printre responsabilitățile lor zilnice, afirmând că, “este prea complicat pentru noi” sau că “nu dispunem de expertiza necesară”. Problema este totuși că nevoia unui management al cunoștințelor rămâne o chestiune de primă importanță pentru viața organizațiilor, ceea ce ne obligă să creăm condițiile necesare care să permită ca experiența și cunoștințele identificate să fie utilizate pentru executarea unor sarcini importante pentru companie.

## 5. Caracteristici locale ale societăților întemeiate pe cunoaștere

Întemeierea pe cunoaștere a activității organizațiilor și a actorilor din cadrul lor face ca, în domeniile asociate acestei evoluții (managementul cunoașterii, învățarea organizațională, sistemele inteligente), delimitarea dintre latura teoretică și cea aplicativă să rămână pur convențională. Noile elaborări de concepte și soluții, investite dintru început cu vocație operațională, sunt integrate în proiecte, se expun transparent unei validări comunitare, inclusiv la scară internațională, și se transformă în realitate sub formă de modele, instrumente și practici organizaționale; dinamica lor inovatoare atestă că, înainte de toate, cunoașterea înseamnă originalitate în diversitate.

Viziunea americană și vest-europeană, formată în medii organizaționale cu valori preponderent individualiste, situează pe prim plan diseminarea și utilizarea cunoașterii; în contrast, viziunea japoneză se concentrează pe producerea cunoașterii, diseminarea ei fiind implicită într-un mediu centrat tradițional pe valorile grupului.

Există din această perspectivă două tipuri de cunoaștere. Primul tip ține de cunoașterea explicită, care ar putea fi exprimată în cuvinte și cifre, transmisă sub formă de date, de formule științifice, de caracteristici ale unor produse, manuale, principii universale, etc. Acest tip de cunoaștere poate fi ușor transmisibil între grupuri și indivizi în mod sistematic, formal și de diferite intensități. În timp ce cunoașterea explicită este o practică deosebit de populară în Occident, în Japonia cunoașterea este privită ca fiind tacită, în mare parte invizibilă și inexpresivă, considerată a fi personalizată și dificil de formalizat sau de comunicat altora. Opiniile subiective, intuiția și secretele “meseriei” sunt incluse în aceeași categorie de cunoștințe. Cunoștințele tacite se regăsesc puternic înrădăcinate în acțiunile și experiența acțiunilor individuale, dar și în idealurile, valorile și emoțiile unei persoane care deține cunoștințe.

Paradoxal, în abordarea occidentală, aplatizarea piramidei ierarhice este considerată o soluție necesară pentru întemeierea organizațiilor pe cunoaștere, în timp ce, din perspectivă japoneză, același scop continuă să fie servit, în mod redevabil, de ierarhii înalte. Într-un asemenea context, deși universitățile, în special cele europene, americane, japoneze sau australiene, s-au afirmat deosebit de activ, ele nu pot revendica, pentru acest domeniu, prioritatea absolută ce le revenea tradițional în promovarea unor noi generații de idei. O serie de

companii, nu neapărat de mari dimensiuni, plasate în spații economice și culturale dintre cele mai diferite, au transformat activitatea lor curentă în mediu de cercetare, dar și de învățare, după cum sugerează noile concepte de “centru de cunoaștere” (“knowledge center”) sau “universitate de firmă” (“corporate university”).

O comunitate de practicieni reprezintă o rețea informală de persoane care împărtășesc idei și cunoștințe comune în vederea dezvoltării de interese și scopuri, “nu în mod necesar ca echipă sau grup de lucru, și nici măcar ca un grup autorizat să se ocupe de această misiune ..., ci ca persoane calificate să îndeplinească acest lucru”. O asemenea comunitate apare ca urmare a interesului lor strategic pentru un anumit tip de cunoaștere, atrăgând ca un magnet experți din diverse discipline și poziții sociale, țări și domenii specifice de activitate<sup>49</sup>.

<sup>49</sup> ENTOVATION® International fosters Communities of Knowledge Practice.

## BIBLIOGRAFIE

- Barañano, A.M. (2001) – What do managers know and what do they need to know? *European Journal of Business Education*, 10 (1), 1-28
- Davenport, Th.H., De Long, D.W., Beers, M.C. (1998) – Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2): 43-57
- Dragomirescu, H. (1995) – Memorisation processes in hierarchical organisations: a systems perspective versus the bureaucracy pattern. In “Critical Issues in Systems Theory and Practice” (Keith Ellis et al. – eds), Plenum Press, New York and London: 233-238
- Drucker, P. (1988) – The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 66(1): 45-53
- Drucker, P. (1992) – The new society of organizations. *Harvard Business Review*, 70(5): 95-104
- Drucker, P. (1994) – The theory of business. *Harvard Business Review*, 72(5): 95-104
- Dutta, S. (1997) – Strategies for implementing knowledge-based systems. *IEEE Transactions in Engineering Management*, 44(1): 79-90
- Filip, F.G., Dragomirescu, H. (2001) – Sisteme de asistare inteligentă a activității manageriale. In “Sistemul informațional managerial al organizației” (O. Nicolescu – coord.), Editura Economică, București: 237-254
- Harari, O. (1994) – The brain-based organization. *Management Review*, 83(6): 57-60
- Hedlund, G. (1994) – A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15 (summer special issue): 73-90
- Hellström, T. (2000) – Knowledge and competence management at Ericsson: decentralization and organizational fit. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 99-110
- Hendriks, P.H.J. (1999) “Do smarter systems make for smarter organizations? *Decision Support Systems*, 27: 197-211
- Holsapple, C.W., Whinston, A.B. (1987): Knowledge-based organisations. *Information Society*, 5(2), 77-90
- Huber, G. (1984) : The nature and design of post-industrial organization. *Management Science*, 30(8): 928-951
- Le Moigne, J.L. (1990) “La modélisation des systèmes complexes, Dunod, Paris
- Le Moigne, J.L. (1993): Sur l’ingénierie de la connaissance organisationnelle, Note de Recherche 93-02, GRASCE, Université d’Aix-Marseille III, Aix-en-Provence
- Murray, Ph. (f.a.) “Core concepts in knowledge management, (www.ktic.com/topic6/13\_term2)
- Nurmi, R. (1998) – Knowledge-intensive firms. *Business Horizons*, 41(3): 26-32
- Palmer, J. (1998) “The human organization. *Journal of Knowledge Management*, 1(4): 294-307
- Romer, P. (1998) “Two strategies for economic development: using ideas and producing ideas, In “The strategic management of intellectual capital” (D.Klein –ed.), Butterworth-Heinemann, London: 211-238
- Sieloff, Ch.G. (1999) – “If only HP knew what HP knows”: the roots of knowledge management at Hewlett-Packard, *Journal of Knowledge Management*, 3(1): 47-53
- Scott, J. (1998) “Organizational knowledge and the Intranet. *Decision Support Systems*, 23(1): 3-17
- Stewart, Th.A. (1998) – “Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations”, Nicholas Brealey Publishing, London
- Stiglitz J. (1999) – Public Policy for a Knowledge Economy. Remarks at the Department for Trade and Industry and Center for Economic Policy Research, London, U.K., January 27, 1999 ([www.worldbank.org/html/extdr/extme/jssp012799a](http://www.worldbank.org/html/extdr/extme/jssp012799a))
- Tsoukas, H. (1996) “The firm as a distributed knowledge system – a constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue): 11-25
- Uit Beijerse, R. P. (1999) – Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94-109
- Von Krogh, G., Ross, J., Slocum, K. (1994) “An essay on corporate epistemology. *Strategic Management Journal*, 15 (summer special issue): 53” 71
- Zack, M. (1999) – Managing organizational ignorance, *Knowledge Directions*, 1 (summer issue): 36-49
- Alberthal, Les. Remarks to the Financial Executives Institute, October 23, 1995, Dallas, TX
- Bateson, Gregory. *Mind and Nature: A Necessary Unity*, Bantam, 1988

Bellinger, Gene. Systems Thinking: An Operational Perspective of the Universe

Bellinger, Gene. The Effective Organization

Bellinger, Gene. The Knowledge Centered Organization

Csikszentmihalyi, Mihaly. The Evolving-Self: A Psychology for the Third Millennium, Harperperennial Library, 1994.

Davidson, Mike. The Transformation of Management, Butterworth-Heinemann, 1996.

Fleming, Neil. Coping with a Revolution: Will the Internet Change Learning?, Lincoln University, Canterbury, New Zealand Senge, Peter. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization, Doubleday-Currency, 1990.

Overman, E.S. and Kathy J. Boyd, "Best Practice Research and Postbureaucratic Reform", in Journal Of Public Administration Research and Theory, 4(1994)

Taylor, F. W., Scientific Management, Harper & Row, 1949

Roethlisberger, F., J., "The Hawthorne Experiments", in Walter E. Natemeyer, Classics of Organizational Behavior; Oak Park, Illinois: Moore Publishing Company, 1978

Peters, T. J., and R. H. Waterman, Jr., In Search of Excellence: lessons from America's Best-Run Companies, New York: Warner Books, 1982

Orsbone, D., and Ted Gaebler, Re-inventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, New York: Penguin Books, 1992

Ingstrup, O., and P. Crookall, "Government At Its Best", Unpublished paper presented at the UN 13th Experts on Public Administration and Finance Workshop, June 1997.

UNDP, Reconceptualizing Governance, New York: MDGD/UNDP Discussion Paper No. 2, January, 1997

UNDP, Governance for Sustainable Human Development, New York: MDGD/UNDP Policy Document, January 1997

Peter M. Senge, The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization, New York: Doubleday, 1990,

MDGD/MIT, Workshop Proceedings, First International Workshop on the UNDP Decentralized Governance Programme, 9-10 June, 1997

Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly, and Charles Kettman, Best Practices, Arthur Andersen: New York, Simon & Schuster, 1998

Anexa Nr .1

### FIȘĂ DE EVALUARE A PRACTICILOR POZITIVE

	Titlul Practicii pozitive	Criterii de evaluare							Total
		I. Inovație	II. Multiplicare	III. Durabilitate	IV. Parteneriat	V. Relevanță	VI. Eficacitate	VII. Eficiență	
1.	Programul Marshall (ARIA)								
2.	Centrul Moldo-American pentru Inițiativa Privată (MACIP)								
3.	Centrul Origami din Moldova								
4.	Inițierea unei discipline noi: <i>Educație civică / Noi și Legea</i> (pentru clasele de liceu)								
5.	Introducerea utilizării calculatorului în procesul de reabilitare a copiilor cu deficiențe de auz								
6.	Microfonul liber								
7.	Уполномоченное образование								
8.	Campania de sensibilizare a populației despre pericolul corupției								
9.	World without Barriers								
10.	Eradicarea sărăciei prin combaterea șomajului feminin, crearea "CLUBULUI MUNCHI"								

NOTĂ: Fiecare practică pozitivă trebuie apreciată în conformitate cu cele

8 criterii enumerate mai jos. Pentru fiecare criteriu se va indica un punctaj de la "0" la "5", unde:

- "0" – semnifică lipsa completă a acestui criteriu în cadrul practicii;
- "1" – se referă la o prezență foarte redusă a criteriului în cazul practicii propriu-zise;
- "2" – înseamnă că acest criteriu poate fi regăsit în practică într-o măsură mică;
- "3" – practica respectivă întrunește într-o anumită măsură criteriul menționat;
- "4" – *ilustrează întrunirea acestui criteriu într-o măsură mare, dar nu în totalitate;*
- "5" – *practica întrunește în totalitate criteriul respectiv.*

**Variabila de ponderare: valorile calculate la evaluarea practicilor sunt raportate la o variabilă de ponderare – 0.5., scopul căreia este de a corecta / echilibra ratele acordate pentru practicile analizate.**

Anexa Nr.2

*Denumirea practicii:*

Un titlu reușit trebuie să cristalizeze o privire asupra subiectului, a priorităților și a problemelor cuprinse în studiu. Titlul poate fi privit și ca un criteriu de interes pentru niște cititori care au o alegere vastă. Titlul trebuie să fie: descriptiv, clar, concis și succint, interesant. Formulați titlul din **2-4 cuvinte**, care să reflecte domeniul și rolul practicii pentru comunitate.

*Sumar executiv:*

Sumarul executiv conține o prezentare succintă a practicii, urmărind să câștige interesul cititorilor prin prezentarea unei treceri în revistă a problemei de bază și rezultatelor obținute prin implementarea practicii.

*Descrierea problemei:*

Descrieți problema care a existat până la apariția practicii pozitive prezentând-o prin argumente convingătoare, date statistice, studii etc. care demonstrează existența problemei. Un chestionar al acestei descrieri de problemă ar include următoarele elemente de conținut: Când și cum a apărut problema? Care au fost cauzele? Care a fost contextul apariției acestei probleme? Cine a fost afectat de problemă?

*Descrierea practicii:*

Etapa-cheie a practicii prezentate ține de descrierea inovației propriu-zise în care va fi demonstrată utilitatea specifică și generală a practicii, folosind în acest scop un cadru analitic pentru descrierea pașilor întreprinși, elementele inovative și scopurile trasate de către autorii și partenerii lor la implementarea practicii. În acest cadru de analiză sunt prezentate opțiunile pe care le-au avut autorii practicii pozitive, argumentele tehnice, politice, sociale sau de alt ordin, la luarea unor decizii asupra practicii date.

*Rezultatele obținute:*

Această parte a prezentării se referă la rezultatele obținute prin implementarea practicii respective. Acest element transmite rezultatele relevante ale practicii, indicatorii calitativi și cantitativi care confirmă sustenabilitatea acestei practici. Faptul că rezultatele se găsesc la sfârșitul prezentării înseamnă că acestea trebuie să fie puternic susținute de realitate, lăsând o impresie puternică asupra celor care vor dori să se familiarizeze cu performanțele autorilor.



