

# Organizații bazate pe cunoaștere

*Prof. univ. dr. Horațiu Dragomirescu \**

Societatea informațională în care omenirea se încadrează ireversibil este definită ca o *societate a cunoașterii* și, în același timp, ca o *societate a organizațiilor* [5].

Organizațiile bazate pe cunoaștere sunt actorii colectivi inteligenți ai societății informaționale și au un rol determinant în afirmarea acesteia ca societate a cunoașterii; aparținând realității contemporane atât în calitatea lor de mediu de activitate profesională și managerială, cât și în cea de obiect de cercetare științifică și de proiect strategic, ele marchează convergența între două fenomene definitorii pentru natura umană - cel al cunoașterii și cel al organizării - într-o construcție socială emblematică pentru ideile de competență colectivă, acțiune inteligentă și performanță durabilă.

Întemeierea pe cunoaștere înseamnă, pentru organizații, atingerea stadiului deplinei maturități, concordant cu esența societății informaționale căreia îi aparțin. 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.

**Cuvinte-cheie :** organizație, cunoaștere, ierarhie, configurații non-ierarhice, management al cunoașterii, interactivitate partenerială, etică a legitimității responsabile

Scopul prezentului studiu, reflectat și în structura sa, constă în :

- a prezenta sintetic principalele caracteristici ale organizațiilor bazate pe cunoaștere, atât pe coordonate conceptuale, cât și în contextul internațional actual ;
- a pune în evidență relevanța, pentru România, a conceptului de organizație bazată pe cunoaștere și căi concrete pentru operaționalizarea lui.

## 1. Considerații introductive

Conceptul de organizație bazată pe cunoaștere își are originile în anii 1984-1988 și a înregistrat, de atunci, faze succesive de cristalizare. Astfel, Huber [14] și-a pus în mod explicit probleme legate de natura și proiectarea organizațiilor "post-industriale", sesizând necesitatea unui model organizațional propriu noului tip de societate ce îi succede celei industriale.

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

---

\* Academia de Studii Economice – București

de la factori organizaționali, fiecare din ele propunând și soluții specifice de operaționalizare.

De pe pozițiile promotorilor tehnologiei informatice, Holsapple și Whinston [13] definesc organizația bazată pe cunoaștere drept ”o colectivitate de lucrători cu muncă de concepție, interconectați printr-o infrastructură computerizată”; autorii consideră că existența unei asemenea organizații, prevăzută cu stații de lucru locale, centre de suport, canale de comunicații și colecții distribuite de cunoștințe, necesită un demers explicit de proiectare și realizare, de natura unei informatizări avansate, cu aplicații ale inteligenței artificiale.

De pe pozițiile celeilalte abordări, cea managerială, Drucker [4] tratează firma bazată pe informații ca reprezentând modelul organizațional al secolului al XXI-lea și îi preconizează principalele caracteristici: componența dominată de profesioniști, numărul redus al nivelurilor intermediare de conducere ierarhică, asigurarea coordonării prin mijloace de factură non-autoritară (standarde, norme, reguli de cooperare etc.).

Diversificarea viziunilor asupra problematicii examinate a condus la un pluralism terminologic constând în utilizarea paralelă de noțiuni ca ”organizație centrată pe memorie” [15], ”firmă intelectual-intensivă” [18], ”organizație inteligentă” [12].

**Tabelul 1**

**Caracteristici ale demersului managerial în lumina paradigmelor organizaționale alternative**

<b>Criterii de comparație</b>	<b>Paradigma</b>	
	<b>Organizația bazată pe control și autoritate</b>	<b>Organizația bazată pe cunoaștere</b>
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

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 [21]. După 1995 apar primele rezultate semnificative în crearea și funcționarea de organizații bazate pe cunoaștere.

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 [16].

În tabelul 1 se prezintă celor două perspective asupra demersului managerial, aferente paradigmelor supuse contrastării.

Problema de bază a epistemologiei, cea a validității și limitelor cunoașterii, devine o preocupare de actualitate nu numai în spațiul teoriei organizațiilor, ci și la scara organizațiilor concrete [27]; fiecare din ele își elaborează și testează continuu reprezentările despre mediul de afaceri, misiunea și competențele proprii, făcându-le inteligibile membrilor săi [6]. Tot în plan epistemologic, necesitatea înțelegerii, în complexitatea lor, a organizațiilor bazate pe cunoaștere a determinat și recurgerea la metafore dedicate. Exemplul reprezentativ prin excelență este metafora “organizației-creier” [9]; aceasta redă esența unei organizații conștiente de sine, capabilă să-și asume scopuri și să le concretizeze în proiecte, să-și dezvolte și să-și utilizeze creativ tezaurul de cunoaștere, afirmând, astfel, primatul concepției asupra acțiunii.

## **2. Caracteristici ale organizațiilor bazate pe cunoaștere**

### **2.1. Aspecte fenomenologice**

Indiferent de tehnologiile informaționale mai mult sau mai puțin sofisticate pe care le folosesc, organizațiile - ca sisteme socio-umane complexe - au fost și sunt întotdeauna condiționate de cunoaștere, cel puțin la nivelul comportamentelor individuale ale membrilor lor; aceștia conștientizează, într-o măsură mai mare sau mai mică, relațiile dintre scopuri, mijloace și rezultate, precum și pe cele dintre organizație și ambiantul ei, comunică pentru a putea interacționa coordonat și își elaborează propriul comportament raportat la norme și valori comune.

Specifice societății informaționale sunt, însă, acele organizații care se bazează pe cunoaștere într-un sens mai profund și extins la scara colectivă a comportamentului grupurilor și ansamblului organizației. Într-un asemenea cadru, întemeierea pe cunoaștere devine sistematică și se instituționalizează sub următoarele aspecte :

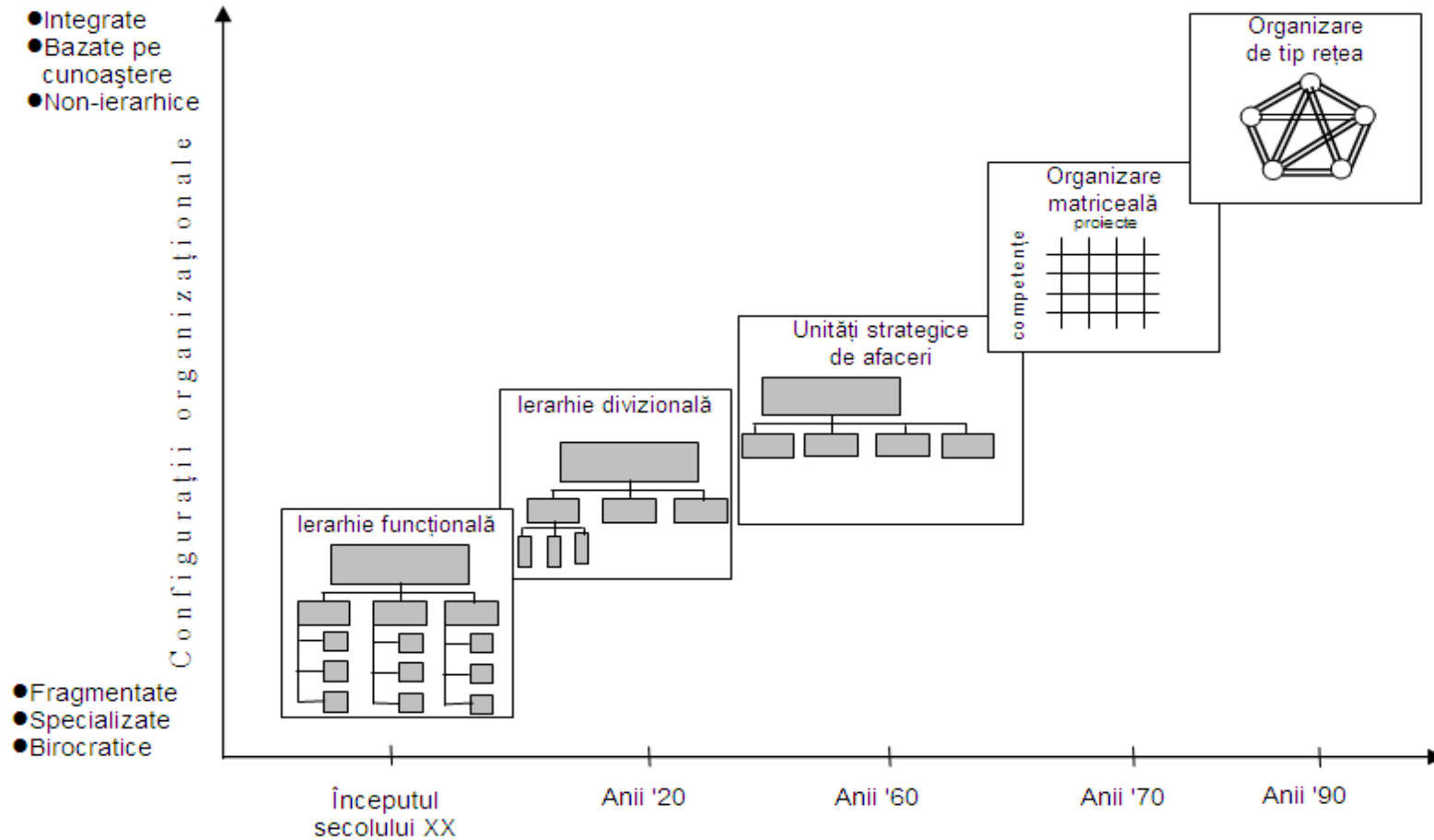
- fondul de cunoștințe este înțeles drept principala resursă a organizației, decisivă pentru performanța ei strategică globală;
- procesele intelectual-intensive devin nu doar preponderente, ci și determinante pentru funcționarea organizației în direcția atingerii obiectivelor ei;

- 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 [25], 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 (figura 1), iar cel de-al doilea - în succesiunea generațiilor de practici manageriale (tabelul 2).

Figura 1

Sucesiunea modelelor de configurații organizaționale



Sursa: Palmer J (1998) – The human organization. *Journal of Knowledge Management* 1(4) · 294-307

**Tabelul 2****Sucesiunea generațiilor de practici manageriale**

Atribute ale organizației	Generația I	Generația II	Generația III	Generația IV	Generația V
	Orientare către tehnologie	Orientare către proiecte	Orientare către organizare	Orientare către clientelă	Orientare către cunoaștere
<b>Strategia</b>	Eforturi disparate 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
<b>Forțele schimbării</b>	Imprevizibile	Interdependențele intra- organizaționale	Efort sistematic de cercetare – dezvoltare	Schimbare generalizată, rapidă, discontinuă	Dinamică de tip "caleidoscopic"
<b>Performanța</b>	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
<b>Structura</b>	Ierarhie orientată funcțional	Matriceală	Coordonare distribuită	Comunități profesionale	Rețele de tip simbiotic
<b>Personalul</b>	Raporturi concurențiale	Cooperare proactivă	Colaborare structurată	Accent pe valori și potențiale	Profesioniști care se auto-conduc
<b>Funcționarea</b>	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
<b>Tehnologia</b>	Embrionară	Bazată pe date	Bazată pe informații	Informatica – forță competitivă	Procesoare inteligente de cunoștințe

Sursa : <http://www.entovation.com/assessment/fifthgen.htm>

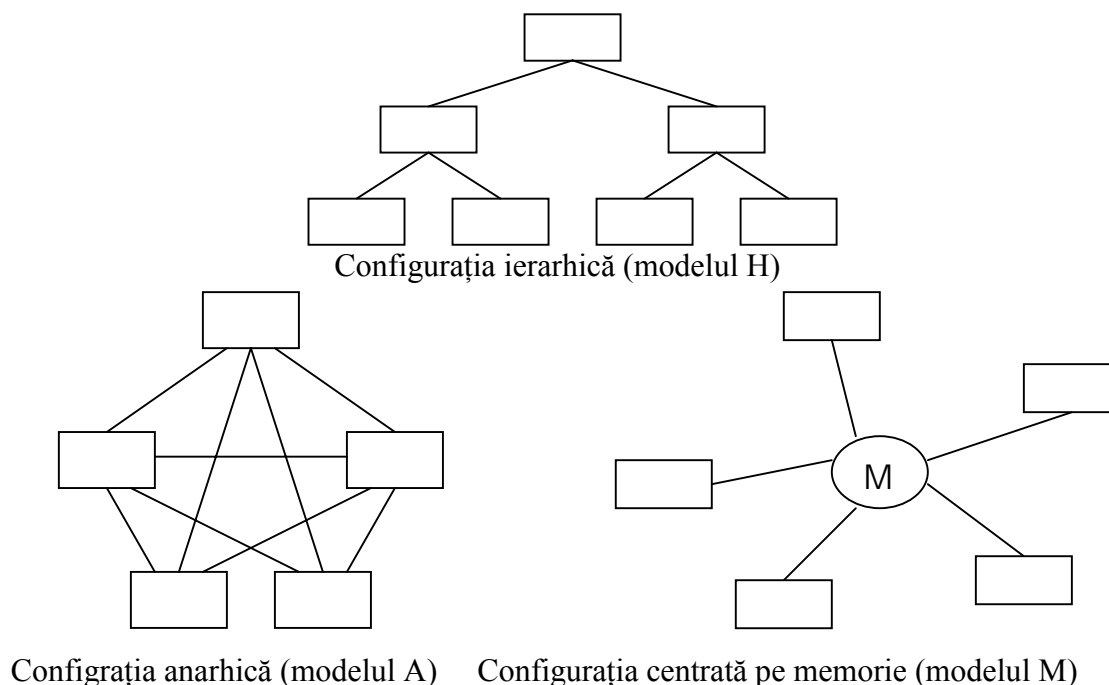


Tipologia de modele organizaționale prezentată arată că acestea au evoluat în direcția unei creșteri a gradului lor de întemeiere pe cunoaștere, înțelesă și ca o tendință de umanizare progresivă [19], convergentă cu orientarea antropocentrică a sistemelor informatice [8]. Cât timp această evoluție s-a inspirat din paradigma organizației bazate pe control și autoritate, ea a putut fi susținută prin reprojectări ameliorative ale configurațiilor de tip ierarhic, specifice capitalismului industrial, culminând cu forma de organizare matriceală. La sfârșitul secolului al XX-lea, pe fondul consacrării schimbării de paradigmă în teoria organizațiilor, devin, însă, clare atât limitele ierarhiei, cât și pertinenta alternativei reprezentate de organizația bazată pe cunoaștere. 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.

Pentru a face mai clare distincțiile sugerate mai sus, în figura 2 și tabelul 3 se prezintă, sub forma diagramelor de structură și, respectiv, a unei grile de comparație, principalele atribute ale modelului organizației ierarhice și ale alternativei non-ierarhice, ilustrată prin alte două modele: organizația anarhică și cea centrată pe memorie.

**Figura 2**

**Modele organizaționale : ierarhia și alternativele non-ierarhice**



Sursa : Le Moigne, J.L. (1990) – La modélisation des systèmes complexes, Dunod, Paris, p.94

**Tabelul 3****Grila de comparație a modelelor organizaționale**

<b>Atribute</b>	<b>Organizația ierarhică (H)</b>	<b>Organizația anarhică (A)</b>	<b>Organizația centrată pe memorie (M)</b>
Tipul dominant de relație organizațională	Verticală (subordonare)	Orizontală (interacțiune între omologi)	Colaborare multilaterală
Modul dominant de coordonare internă	Directiv	Tranzacțional	Comunități de practică profesională
Efectul stimulilor proveniți din mediu	Reacții impuse de la vârful piramidei ierarhice	Reacții ad-hoc ale actorilor	Auto-organizare sistemică bazată pe învățare
Gradul de autonomie a actorilor organizaționali	Redus la opțiuni de nivel tactic/ operațional	Ridicat, cu efect entropic pentru sistem	Ridicat, cu efect de auto-dezvoltare
Comportamentul tipic al actorilor organizaționali	Reactiv	Oportunist	Proactiv
Sinergia sistemului organizațional	Bazată pe reguli formale; siguranță în funcționare rigid limitată	Bazată pe interese conjunctural convergente; siguranță în funcționare minimă	Bazată pe scopuri comune ; siguranță în funcționare ridicată

Corespunzător criteriului funcțional, practicile manageriale din organizațiile bazate pe cunoaștere sunt cele din generația a V-a. A devenit evident că, date fiind natura și configurația lor specifice, ireductibile la forme anterioare, organizațiile bazate pe cunoaștere nu mai pot fi conduse aplicând principiile și metodele valabile în era industrială [1].

Managerii nu mai pot, pur și simplu, să continue a face ceea ce știau și obișnuiau să facă în mediul ierarhiilor, iar pentru ceea ce ar trebui să facă au nevoie de competențe noi; cunoașterea, ca resursă și ca proces organizațional, necesită un tip de intervenție managerială dedicat, ce se impune oficializat și profesionalizat, excelența rămânând, însă, rezervată celor ce îl practică din vocație.

## 2.2. Managementul cunoașterii organizaționale

Managementul cunoașterii poate fi definit 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 [26].

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 [17].

Pe baza cercetărilor lui Nonaka și Takeuchi vizând elaborarea unei tipologii a formelor de cunoaștere organizațională, în literatura domeniului s-a propus preluarea unei distincții sesizate inițial de epistemologul Polanyi: cea între cunoașterea explicită (articulată), care este formalizabilă, accesibilă și comunicabilă, pe de-o parte, și cunoașterea implicită (tacită), care este subtilă, profund personalizată, neformalizată și difuză prezentă în contextul organizațional. Unele atribute suplimentare, propuse de Hedlund [10], sunt redate în tabelul 4.

**Tabelul 4**

**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”

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 întrutotul conștiente de ceea ce știu, și nici de ceea ce nu știu. 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” [22]. Asemenea decalaje de cunoaștere, care se regăsesc atât în cazul subiecților individuali, cât și al celor colectivi (grupuri, ansamblul organizației), pot fi încadrate tipologic conform tabelului 5 [23].

**Tabelul 5****Matricea decalajelor de cunoaștere organizațională**

	Subiectul știe	Subiectul nu știe
Subiectul știe	Cunoaștere de care subiectul știe că dispune (cunoaștere explicită)	Cunoaștere de care subiectul știe că nu dispune (decalaje cunoscute)
Subiectul nu știe	Cunoaștere de care subiectul nu știe că dispune (cunoaștere implicită)	Cunoaștere de care subiectul nu știe că nu dispune (decalaje ignorate)

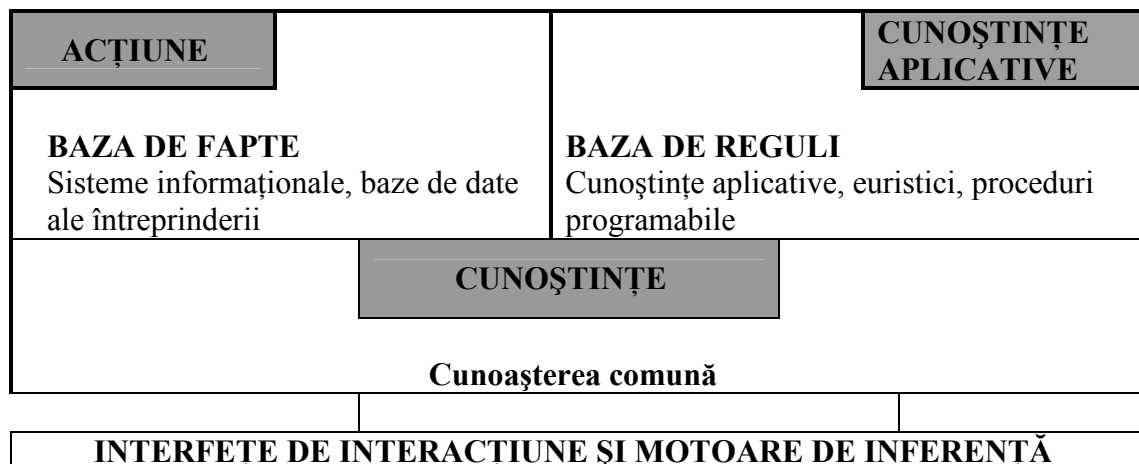
Întemeierea pe cunoaștere face ca în comportamentul unei organizații să fie prezente și active noi mize strategice specifice, care o determină :

- 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 [28].

Procesului de capitalizare a activelor intelectuale i se asociază conceptul de *bază de cunoștințe*, folosit aici într-o accepțiune extinsă față de cea din informatică [16]. Pentru organizații, baza de cunoștințe se referă integrator atât la dimensiunea personalizată a cunoașterii, prezentă la purtători umani (indivizi și grupuri), cât și la dimensiunea ei artificială, prezentă în sistemele informatice inteligente [7]. Structura conceptuală a bazei de cunoștințe a organizației este redată schematic în figura 3.

**Figura 3**

**Modelul conceptual al bazei de cunoștințe a organizației**



Sursa : 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

Astfel concepută, baza de cunoștințe prezintă atributele unei memorii organizaționale extinse, menită să susțină cognitiv proiecte autonome specifice și să beneficieze cumulativ de rezultatele lor.

Mizele strategice enunțate mai sus angajează actorii organizaționali în comportamente articulate sinergic, și anume de *co-elaborare* (generare interactivă de cunoștințe noi), *co-învățare* (validare reciprocă a noilor achiziții cognitive), *co-gestiune* a cunoașterii capitalizate. Ele se referă la cunoașterea organizațională ca resursă, dar și ca proces, antrenând situarea actorilor care le animă într-un cadru comunitar; relațiile dominante aici sunt cele orizontale (non-ierarhice), de tipul interacțiunii între omologi, rezultând, astfel, efecte sistemice de *co-evoluție* a lor în plan cognitiv.

Întemeierea pe cunoaștere are și o dimensiune inter-organizațională [10]; în societatea contemporană este tipic ca organizațiile să se repereze și evalueze reciproc prin veghea mediului lor ambiant, să urmărească liderii de domeniu, să învețe unele de la altele, să recurgă la imitare, să se confrunte între ele ori să se alieze în scopuri de creare și utilizare a noilor idei [20] În asemenea condiții, mediul extra-organizațional devine mai bogat în cunoaștere; în cadrul lui, organizațiile se raportează la o gamă extinsă de alternative posibile de dezvoltare și de învățare din surse externe, dar și la etaloane de performanță exigente și în continuă evoluție pe măsura avansului cunoașterii.

### 2.3. Implicații

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 [3]. Separarea dintre conducere și execuție devine, astfel, irelevantă; actul managerial se concentrează pe probleme de elaborare de viziune strategică și de facilitare a acțiunii coordonate a unor actori competenți și cooperanți, care se auto-responsabilizează, inclusiv sub aspect decizional. Managerul devine mai mult un purtător de responsabilitate conceptuală (proiectare de "arhitecturi" de sisteme și procese, validare de soluții, ratificare de propuneri) decât de putere administrativă; gama rolurilor lui se îmbogățește cu cele de facilitator, mentor, moderator sau promotor. Exercițarea unor asemenea roluri necesită 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 [12]. În termenii cei mai 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.

### 3. Contextul internațional

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 novatoare 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. Pradoxal, în abordarea occidentală, aplatizarea piramidei ierarhice este considerată o soluție necesară pentru întemeierea organizațiilor pe cunoaștere, în timp ce, în cea japoneză, același scop continuă să fie servit, în mod redutabil, 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").

Realizări semnificative, mai ales pe linia noilor soluții de management al cunoașterii, s-au obținut nu numai în firme producătoare de bunuri intelectuale (birouri de consultanță, laboratoare de cercetare), ci și de bunuri intelectual-intensive (de exemplu, produse electronice sau farmaceutice). Printre cele mai convingătoare exemple pot fi citate cele ale companiilor Ernst & Young, Skandia, Microsoft sau Bucknan Laboratories [2], Ericsson [11]; 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.

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 situri 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.

La nivelul Uniunii Europene, majoritatea inițiativelor relevante sunt subsumate devizei "Europa inovației", adresată prioritar tandemului universități-firme; Comisia Europeană asumă fie calitatea de organizator pentru manifestări cum este conferința-

expoziție ”KM Europe” (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.

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.

Se remarcă, de asemenea, inițiativa Băncii Mondiale de a asuma funcții de ”bancă a cunoașterii” în scopuri de dezvoltare economică [24].

În planul acțiunilor non-guvernamentale predomină inițiativele de tip asociativ, concretizate în crearea de organizații deschise participării individuale și instituționale, cum sunt, de exemplu, European Consortium for the Learning Organization (www.eclo.org), Federation for Enterprise Knowledge Development (www.fend.es), Global Knowledge Economics Council (www.gkec.org) etc.

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 [12].

## **4. Operaționalizarea conceptului. Perspective în contextul românesc**

### **4.1. Intervenția transformatoare : orientări și instrumente**

Din perspectiva operaționalizării organizației bazate pe cunoaștere, complexitatea constituie caracteristica esențială și inerentă oricărui avans pe traseul ”concept - proiect – sistem în funcțiune”; anvergura scopului urmărit, diversitatea factorilor ce intervin în realizarea lui, multitudinea problemelor de opțiune implicate fac ca unul din riscurile majore să rezide în supralicitarea coordonatei tehnologice, în detrimentul celor educaționale, culturale și manageriale. În realitate, un asemenea proiect nu este unul de informatizare în sens strict, ci unul de pilotare strategică a procesului de maturizare organizațională; angajarea actorilor în acest proces poate fi obținută numai prin crearea unui cadru organizațional permisiv și transparent, recurgerea la stimulente și la sisteme de valori adecvate, favorizarea învățării și diseminării active a cunoștințelor.

În organizațiile existente, vectorul transformator principal este promovarea, pe principiul incubării locale sau al evoluției generalizate, a practicilor caracteristice societății cunoașterii; soluția complementară este crearea de organizații noi, special concepute în acord cu valențele acestui tip de societate.

Intervenția se cere susținută în mod coerent pe mai multe planuri :

#### **● Planul educațional :**

- dezvoltarea, la membrii organizației, de *competențe* de concepție, de lucru în regim informatizat, precum și de gestionare inteligentă a

activelor intangibile, conform specificului lor ireductibil la cel al clasicele active tangibile;

● *profesionalizarea de roluri individuale* legate de funcționarea bazată pe cunoaștere a organizațiilor (producători de conținuturi și tehnologii digitale, administratori de platforme de lucru virtuale, ingineri de cunoștințe, formatori de competențe etc).

● **Planul culturii organizaționale :**

● asumarea, de către membrii organizației, a unei *etici a legitimității responsabile* în raporturile și acțiunile lor referitoare la cunoaștere; o asemenea etică se opune, principial, exclusivismului individualist și este deschisă interactivității partenerial; la scara unor asemenea organizații, ca și a ansamblului societății cunoașterii, civilizația se va revela ca abilitate și disponibilitate a membrilor lor de a conlucra în mod transparent și echitabil;

● centrarea comportamentelor individuale și colective pe *valorile spiritului de comunitate a profesioniștilor*, ale recunoașterii dreptului la identitate intelectuală și primatului pertinentei conceptuale ca sursă de influență în organizație.

● **Planul intervenției manageriale :**

● asimilarea și extinderea *practicilor manageriale de generație avansată*, inclusiv a celor specifice managementului cunoașterii;

● adoptarea, de către factorii de conducere, a *stilului de intervenție non-directiv*, orientat către facilitarea și articularea acțiunii profesioniștilor.

● **Planul metodelor de lucru și instrumentelor :**

● susținerea producerii de cunoaștere în organizații, prin :

● angajarea unui efort propriu de cercetare-dezvoltare

● acordarea de timp de reflecție individuală

● reuniuni de creativitate, grupuri și ateliere de lucru

● rețele Intranet

● camere electronice de deliberare cu facilități de asistare a grupurilor

● sisteme inteligente de gestiune a cunoașterii și competențelor

● acces extins la baze de date și de cunoștințe proprii sau externe

● veghe tehnologică și concurențială, reperarea celor mai bune practici în interiorul și în afara organizației

● cartografierea cunoașterii organizaționale

● stimularea creării de echipe tematice pe principiul centrelor de competență

● apelul la experți și consultanți externi

● cutii poștale virtuale pentru propuneri și idei noi

● centre-suport de expertiză și asistență

● favorizarea procesului de învățare organizațională, prin :

● reuniuni de diseminare a ideilor noi

● facilitarea învățării din experiență pe posturile de lucru

- adoptarea sistemului de tutorat intelectual ("mentoring") pentru transferul de cunoaștere interpersonal sau între subdiviziunile organizației
- monitorizarea nevoilor de formare / reciclare profesională a personalului și planificarea carierelor
- bilanțuri periodice de competențe
- stagii de perfecționare profesională a personalului, detașări temporare în scop formativ
- dezvoltarea organizației ca o comunitate profesională, prin :
  - exercitarea interactivă a conducerii, în contact direct cu personalul
  - transparența standardelor, regulilor și procedurilor
  - organizarea lucrului pe proiecte
  - folosirea de manuale de recomandări și proceduri
  - încurajarea auto-responsabilizării profesionale
  - capitalizarea cunoașterii în arhive de proiecte
  - favorizarea creării de rețele de comunicare profesională între membrii organizației, precum și cu partenerii acesteia.

Enumerarea de mai sus arată că în prezent se dispune de o gamă de soluții tehnologice și manageriale suficientă pentru a face posibilă operaționalizarea conceptului de organizație bazată pe cunoaștere; aplicarea lor presupune discernământ în alegere, consecvență în efortul de învățare și receptivitate în a sesiza și asimila avantajele lor.

#### **4.2. Contextul românesc: specificitate și priorități**

Pentru România, relevanța conceptului de organizație bazată pe cunoaștere decurge din angajarea țării în evoluția către societatea informațională – societatea cunoașterii, condiție a dezvoltării durabile și integrării sale europene și euro-atlantice. Ar fi riscantă asumarea prejudecății că, date fiind decalajele față de țările avansate, organizația bazată pe cunoaștere ar constitui, pe plan național, doar o problemă de viitor, sau că ea ar reprezenta o sofisticare exagerată și, deci, dispensabilă a efortului de informatizare în curs.

Sub aspect fenomenologic, mediul organizațional românesc nu a putut face excepție de la tendința globală a orientării contemporane către cunoaștere, dar, în lipsa unei opțiuni strategice, aceasta s-a manifestat nesistematic, localizându-se mai ales în planul informal ; intermedierea informațională interpersonală, tranzacțiile informale cu cunoștințe în și între organizații, asistența profesională acordată ad-hoc, improvizațiile locale în gestiunea cunoașterii sunt exemple care confirmă faptic o asemenea constatare.

Firmele și instituțiile de talie mare sunt mai pregnant atașate de configurația și funcționalitatea organizării ierarhice, chiar în condițiile trecerii la asistare informatizată. În schimb, în categoria firmelor private și organizațiilor non-guvernamentale de talie mică, dar cu expunere externă, practicile manageriale și profesionale bazate pe cunoaștere sunt deja prezente, dar în forme încă experimentale, reversibile.

Crearea de organizații bazate pe cunoaștere rămâne un imperativ pentru dezvoltarea, la scară națională, a unei economii a cunoașterii; ea este stringent necesară și pentru afirmarea la niveluri de vârf - nu numai în diaspora, ci și în țară - a creativității românești ca principală sursă de competitivitate și identitate într-un mediu internațional cu clare tendințe de globalizare.

Favorizante în acest sens sunt sensibilizarea publică pentru opțiunea integrării europene, efectele de învățare din experiența proiectelor comune cu parteneri externi și din cea a schimburilor internaționale pe linie universitară și de cercetare.

Asigurarea fezabilității proiectelor de dezvoltare de organizații bazate pe cunoaștere în contextul românesc presupune conjugarea efortului strategic de informatizare cu o susținere educațională și managerială adecvată. În acest sens, pe lângă utilizarea ca atare a unor soluții din tipologia generală prezentată mai sus, pe plan național apar ca prioritare : (1) formarea profesioniștilor necesari domeniilor legate de cunoaștere și de gestionarea ei, (2) recunoașterea oficială a noilor profesii și ocupații specifice organizațiilor bazate pe cunoaștere și (3) formarea de formatori pentru profilurile de competențe respective.

Conținutul învățământului de nivel universitar și post-universitar, în primul rând în profilurile economic, informatică, management, administrație, se cere adaptat prin includerea de discipline sau module cu tematică relevantă (de exemplu, economia și managementul cunoașterii, utilizarea managerială a rețelelor Internet și Intranet, documentarea științifică în medii virtuale etc.), dar și prin crearea de filiere specializate vizând, într-o primă etapă, programele de nivel Master, M.B.A. și cele de doctorat.

De asemenea, este important ca temele respective să se regăsească pe agenda de cercetare națională asumată de institutele academice de profil, iar afilierea organizațiilor românești la foruri internaționale reprezentative (de exemplu, Asociația Internațională a Bibliotecilor - ASLIB, Federația Internațională de Documentare - FID etc.) este de natură să favorizeze evoluțiile preconizate.

### **4.3. Scenarii alternative**

Dezvoltarea organizațiilor în sensul întemeierii pe cunoaștere poate fi prefigurată sub forma unor scenarii generice, diferențiate prin formulele de declanșare și articulare a factorilor de influență, după cum urmează :

**Scenariul dezvoltării emergente** este unul în care orientarea organizațiilor către cunoaștere se produce în virtutea propriei ei inevitabilități esențiale. Ierarhiile își generează premisele limitării, uneori până la blocare, a propriei funcționalități. În replică la ineficiența structurii formale, se declanșează un proces de auto-organizare, prin care organizațiile își activează spontan pluralismul configurațional, construindu-și un dual centrat pe cunoaștere, reprezentabil prin modelul organizării anarhice [3]. Se ajunge, astfel, la practici insulare bazate pe cunoaștere, adoptate ad-hoc și dificil de menținut prin integrare; asocierile labile și entropice între comportamentele de cooperare și cele de confruntare ale actorilor organizaționali cenzurează viabilitatea acestei formule de întemeiere pe cunoaștere. O evoluție conformă unui asemenea

scenariu este susceptibilă a interveni în condiții de inacțiune sau de întârziere a concertării, la scară națională, a eforturilor de susținere a avansului țării către societatea cunoașterii.

**Scenariul dezvoltării strategice** este unul bazat pe proiecte care vizează întemeierea pe cunoaștere prin facilitarea transformărilor adecvate în organizații existente și prin crearea unor noi. Din aplicarea acestui scenariu rezultă tot o evoluție către configurații non-ierarhice, dar de o formă reprezentabilă prin modelul organizației centrate pe memorie; în cadrul ei ar urma să prevaleze efectele sinergice, prin consolidarea elementelor de integrare a organizațiilor (memorie, infrastructură de rețea, soluții inteligente de asistare a grupurilor) ca suport pentru comportamente partenoriale și creative.

Al doilea scenariu este superior primului, sub aspectul tipului de demers, dar și al rezultatelor scontate. Cele două scenarii delimitează un continuum de formule intermediare, nu însă hibride, ci marcate de puncte de inflexiune, care pot interveni prin adoptarea, pe parcurs, a celui de-al doilea scenariu, în intenția de a continua sistematic, pe bază de proiecte, evoluțiile inerțiale, inițial disparate, conforme celui dintâi.

## **5. Concluzii**

1. Dezvoltarea societății informaționale ca societate a cunoașterii este condiționată decisiv, în România, ca și pe plan internațional, de prezența unor organizații inteligente, cu capacități avansate de gestionare a competențelor lor colective ca surse de performanță.
2. Întemeierea pe cunoaștere a organizațiilor contemporane este inevitabilă, decurge dintr-un nivel de complexitate sistemică ce depășește limitele rigide ale ierarhiilor tradiționale și antrenează apariția de configurații și practici organizaționale non-ierarhice; din evoluții strict inerțiale, de natura auto-organizării, pot rezulta, cel mult, soluții insulare, eventual articulate ad-hoc; în schimb, obținerea de sisteme integrate, viabile presupune intervenție transformatoare asupra unor organizații existente sau crearea unor noi, dedicate scopului urmărit.
3. Proiectele de realizare de organizații bazate pe cunoaștere necesită angajare strategică și ingeniozitate managerială în îmbinarea facilităților informatice de asistare inteligentă cu practici organizaționale consolidate referitoare la inovare, învățare și interactivitate partenarială.
4. Organizațiile bazate pe cunoaștere sunt susceptibile ca, în virtutea culturii lor specifice, să promoveze în societate valoarea pertinentei conceptuale ca sursă de influență, precum și o etică a legitimității responsabile în comportamentele și relațiile actorilor sociali.

## Referințe bibliografice

- [1] Barañano, A.M. (2001) – What do managers know and what do they need to know ? *European Journal of Business Education*, **10** (1), 1-28.
- [2] Davenport, Th.H., De Long, D.W., Beers, M.C. (1998) - Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, **39**(2) : 43-57.
- [3] 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.
- [4] Drucker, P. (1988) - The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, **66**(1) : 45-53.
- [5] Drucker, P. (1992) – The new society of organizations. *Harvard Business Review*, **70**(5) : 95-104.
- [6] Drucker, P. (1994) – The theory of business. *Harvard Business Review*, **72**(5) : 95-104.
- [7] Dutta, S. (1997) - Strategies for implementing knowledge-based systems. *IEEE Transactions in Engineering Management*, **44**(1) : 79-90.
- [8] 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.
- [9] Harari, O. (1994) – The brain-based organization. *Management Review*, **83**(6) : 57-60.
- [10] Hedlund, G. (1994) - A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, **15** (summer special issue) : 73-90.
- [11] Hellström, T. (2000) - Knowledge and competence management at Ericsson: decentralization and organizational fit. *Journal of Knowledge Management*, **4**(2), 99-110.
- [12] Hendriks, P.H.J. (1999) – Do smarter systems make for smarter organizations ? *Decision Support Systems*, **27** : 197-211.
- [13] Holsapple, C.W., Whinston, A.B. (1987): Knowledge-based organisations. *Information Society*, **5**(2), 77-90.
- [14] Huber, G. (1984) : The nature and design of post-industrial organization. *Management Science*, **30**(8), p. 928-951.
- [15] Le Moigne, J.L. (1990) – La modélisation des systèmes complexes, Dunod, Paris.
- [16] 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.
- [17] Murray, Ph. (f.a.) – Core concepts in knowledge management, (<http://www.ktic.com/>).
- [18] Nurmi, R. (1998) - Knowledge-intensive firms. *Business Horizons*, **41**(3), p. 26-32.
- [19] Palmer, J. (1998) – The human organization. *Journal of Knowledge Management*, **1**(4), p. 294-307.
- [20] 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, p. 211-238
- [21] Scott, J. (1998) – Organizational knowledge and the Intranet. *Decision Support Systems*, **23**(1), p. 3-17.
- [22] 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), p. 47-53.
- [23] Stewart, Th.A. (1998) – "Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations", Nicholas Brealey Publishing, London.
- [24] 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)).
- [25] Tsoukas, H. (1996) – The firm as a distributed knowledge system – a constructionist approach. *Strategic Management Journal*, **17** (winter special issue), p. 11-25.

- [26] Uit Beijerse, R. P. (1999) - Questions in knowledge management : defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, **3**(2), 94-109.
- [27] Von Krogh, G., Ross, J., Slocum, K. (1994) – An essay on corporate epistemology. *Strategic Management Journal*, **15** (summer special issue), p. 53 – 71.
- [28] Zack, M. (1999) - Managing organizational ignorance, *Knowledge Directions*, **1** (summer issue), p. 36-49.