

THE MANAGEMENT OF KNOWLEDGE. BETWEEN THEORETICAL FOUNDATION AND OPERATIONALIZATION

Ion Pârgaru, Prof., PhD; Ioan Emanoil Călin, PhD Student; Iulia Alecu, PhD
Student – "Valahia" University of Târgoviște

Abstract: Knowledge Management is a concept that often is associated with a multiplicative potential in the overall organization's performance, regardless of type, size and it's activity's domain.

Research in organizational management has identified desirable models of Knowledge Management and developed studies and concepts related to it. But most often, the main problem of this concept was making it operational and identifying its utility and especially the direct contribution in terms of measurable performance of the organization.

Despite the existence of heterogeneous approaches in terms of Knowledge Management, the literature highlights the existence of some coherent elements and easily recognizable with which this concept becomes more accessible and operational in an organization concerned to use it effectively.

Given the changes induced in the organizational dynamics by the technological solutions, behavior of socio-professional human resources and the plethora and diversity of interesting data, it is not without interest to bring to the fore certain elements defining the concept of knowledge management.

Keywords: management, knowledge, organization, data, performance

Introducere

Identificarea utilității și manierei concrete de implementare și utilizare a conceptului managementul cunoștințelor a presupus, de-a lungul timpului, atât definirea și rafinarea acestuia cât și identificarea și optimizarea, chiar dacă uneori empirică, a modului său de operaționalizare.

Dincolo de forma propusă pentru operaționalizarea conceptului managementul cunoștințelor la nivelul unei organizații, acesta este deseori identificat ca fiind un instrument de dezvoltare strategică a organizației într-un mediu socio-economic bazat din ce în ce mai mult pe cunoaștere.

Cel mai adesea, nevoia de a formaliza și utiliza în dinamica organizației acest instrument, are la bază o realitate specifică exprimată astfel – „organizația nu știe ceea ce cunoaște” [O'Dell&Grayson, 1998, p. 154]. Această aserțiune identifică pe fond nevoia de a structura, actualiza și utiliza de o manieră optimă cunoștințele existente la nivelul organizației.

Este deja o axiomă faptul că datele și informațiile accesate, sau deținute de o organizație nu înseamnă cunoștințe. Este deja o axiomă faptul că orice tip de cunoaștere se valorizează prin resursa umană implicată care este deopotrivă utilizator și generator al unor elemente de cunoaștere. Astfel – “dacă într-o economie bazată pe cunoaștere, informația este moneda de schimb, atunci expertiza deținută la nivelul resursei umane este banca unde această monedă este păstrată, investită, tranzacționată” [Omotayo, 2015, p. 1].

1. Managementul cunoștințelor. Fundamente teoretice

Nevoia de a structura și gestiona într-o manieră coerentă cunoștințele deținute de o organizație derivă din mai multe observații cu caracter de argument, precum:

- mediul extern al organizației obligă la o competiție permanentă, deseori bazată pe o inovare care se derulează cu un ritm susținut;
- fluctuația de personal generată de mobilitatea forței de muncă, atât în interiorul unui domeniu de activitate cât și între domenii diferite de activitate, obligă la formalizarea cunoștințelor necesare în derularea proceselor interne unei organizații;
- organizațiile mari tind de a concentra cunoștințele critice la nivelul unui grup restrâns de expertiză, la nivelul unor capacități nucleu;
- competiția dintre organizații vizează inclusiv competiția pentru cunoștințele valorificabile rapid, de o manieră eficientă și eficientă;
- nevoia de perfecționare și adaptare continuă la nou generează implicit și o perisabilitate ciclică a cunoștințelor cu care organizația operează;
- generarea de noi cunoștințe exploatabile implică un anumit tip emulație socio-profesională în interiorul organizației;
- personalul implicat în generarea și codificarea de noi cunoștințe este deseori dependent de o platformă bazată pe tehnologia informației și a comunicațiilor.

Cercetările dedicate managementului cunoștințelor au consacrat mai multe modele de analiză a conceptului. Unul dintre modelele validate de timp și utilizat atât ca generator de dezvoltări ulterioare cât și ca referință pentru simplificarea acestui concept este cel descris de Ikujiro Nonaka și Hirotaka Takeuchi în anul 1995 în lucrarea de referință – *The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*.

Cunoștințele de care are nevoie o organizație în dinamica asumată pentru dezvoltare pot fi, din punct de vedere al localizării acestora în raport cu organizația, interne și externe.

Cunoștințele interne, care incumbă în sine experiența istorică a organizației, sunt într-o proporție destul de ridicată identificate ca fiind tacite, distribuite la nivelul angajaților, funcție de experiența profesională și poziția ierarhică a acestora. Parte din cunoștințele cu care organizația operează sunt explicite – codificate și integrate partajat pe o platformă tehnologică utilizabilă fie în derularea proceselor interne, fie dedicată strict unor procese de învățare din interiorul organizației.

Cunoștințele tacite sunt inerent subiective și concentrează o experiență profesională dobândită în timp; adesea, cunoștințele tacite derivă inclusiv din convingerile profesionale ale posesorului. Acest tip de cunoștințe se află localizat în mintea, comportamentul și percepția posesorului. Cunoștințele tacite sunt importante inclusiv din perspectiva faptului că sunt greu de imitat, de copiat, de aplicat de o entitate concurentă. Cunoștințele tacite au sens doar prin capacitatea deținătorului de a opera cu ele în realitate.

Cunoștințele explicite, deja codificate prin manuale, instrucțiuni tehnice, proceduri și metode formalizate scriptic sau accesibile direct angajaților sunt de regulă cunoștințele de bază, esențiale pentru derularea activităților și proceselor interne ale organizației. Problema de fond în acest caz o reprezintă actualitatea și relevanța acestora în raport cu nevoia reală a angajaților și nivelul de internalizare a acestora.

Diferențe specifice importante dintre cele două tipuri de cunoștințe pot fi redate conform tabelului următor:

Tabelul nr. 1

Elemente specifice – cunoștințele tacite versus cunoștințele explicite

Proprietăți specifice posesorului de cunoștințe tacite	Proprietăți specifice posesorului de cunoștințe explicite
Abilitatea de a se adapta și de a gestiona situațiile neprevăzute	Abilitatea de a disemina, reproduce, accesa și aplica cunoștințele deținute la nivelul organizației
Deține expertiza de a valoriza contextual ce, cum și când trebuie ceva făcut	Abilitatea de a instrui într-un cadru formal membrii organizației
Abilitatea de a colabora, de a împărtăși o viziune și de a impacta cultura organizațională	Abilitatea de a transpune cunoștințele explicite într/un document cu valoare operațională (viziune, plan strategic etc.)
Abilitatea de a fi mentor/instructor, dublată de generozitatea de a transfera prin dialog direct, unu la unu, expertiza deținută	Abilitatea de a transfera cunoștințele deținute prin intermediul produselor, serviciilor și proceselor specifice organizației

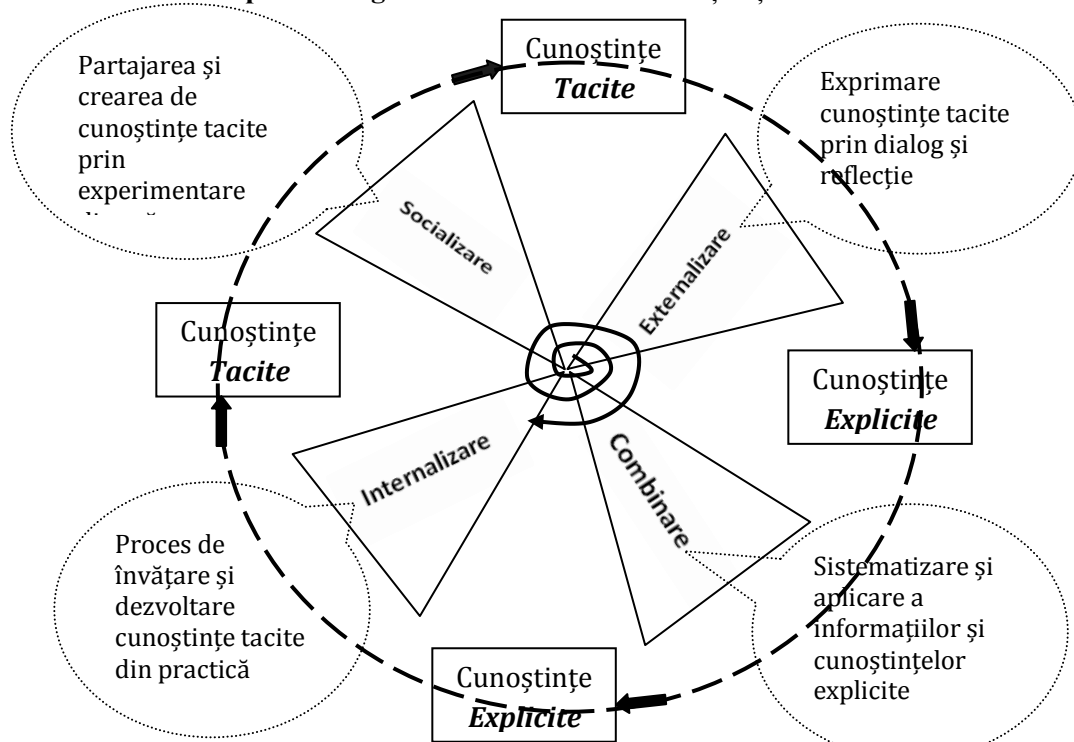
Adaptare după: DALKIR, Kimiz (2005) – *Knowledge Management in Theory and Practice*, Burlington: Elsevier Elsevier Butterworth-Heinemann, p.8

Din perspectiva managementului cunoștințelor, elementul de subtilitate cu care orice organizație se confruntă în dinamica sa competițională constă într-un aspect cu valență duală, și anume – convertibilitatea cunoștințelor deținute.

Valența duală a convertibilității cunoștințelor este dată pe de o parte de convertibilitatea cunoștințelor tacite în cunoștințe explicite – pe modelul clasic definit de Nonaka și Takeuci (1995) și, pe de altă parte, de convertibilitatea cunoștințelor deținute, indiferent de tipul acestora în factori ce facilitează creșterea sau optimizarea performanței măsurabile a organizației.

Figura 1

Etapele ce asigură convertibilitatea cunoștințelor



Adaptare după: TAKEUCHI, Hirotaka (2006) - *The New Dynamism of the Knowledge-Creating Company*, p.7

Acest element de subtilitate al dinamicii organizaționale, într-o economie bazată pe cunoaștere, obligă managementul organizației la a formaliza un instrument care să genereze, valideze și exploateze, în condiții de optim, cunoștințe relevante pentru obținerea și menținerea avantajului competitiv vizat.

Convertibilitatea cunoștințelor are la bază o anumă emulație socio-profesională derivată din faptul că orice organizație este pe fond un organism viu în care cunoașterea doar începe cu individul dar finalitatea acesteia nu se rezumă la individ ci vizează organizația în ansamblul său [Takeuchi, 2006, p.3].

Abordarea clasică a managementului cunoștințelor identifică patru mari etape determinante în convertibilitatea cunoștințelor, și anume: socializarea, externalizarea, combinarea și internalizarea [Nonaka&Takeuchi, 1995, p.71]. Aceste etape sunt ciclice, derulându-se practic într-o spirală evolutivă, racordată la dinamica internă a organizației.

Cele patru etape identificate sunt dependente critic de resursa umană implicată, de capitalul uman și de capitalul intelectual al organizației. Generarea, exprimarea și formalizarea cunoștințelor tacite fac recurs la un arhetip uman socio-profesional motivat să învețe, să descopere, să folosească și să partajeze cunoștințele deținute cu membrii organizației. Etapa de internalizare implică pe fond un salt calitativ în planul cunoașterii, salt asigurat de exploatarea cunoștințelor deținute într-un context concurențial.

Rolul organizației, de fapt al managerului este de a genera un context favorabil derulării ciclice – în spirală, a etapelor prezentate. Acest context favorabil presupune următoarele: stabilirea și asumarea unui nivel de ambiție din perspectiva performanței vizată de organizație; utilizarea autonomiei funcționale și a libertății de autoorganizare funcție de complexitatea sarcinilor primite; stimularea interacțiunii permanente cu mediul extern și generarea controlată, în vederea rezolvării inovative a problemelor nestructurate; stimularea concurenței între diverse echipe sau departamente pe o speță de interes cu valorificarea aceluiași set de cunoștințe; utilizarea unei structuri ierarhice cât mai aplatizate și a unei infrastructuri tehnice care permit accesul rapid la datele, informațiile și cunoștințele de interes [Dalkir, 2005, p. 58].

Dincolo de multitudinea studiilor referitoare la managementul cunoștințelor și rolul acestuia în performanța organizației, dincolo de modelele și taxonomiile propuse pentru operaționalizarea conceptului, există o concluzie relativ comună, și anume: cunoștințele, indiferent de tipologia lor, presupun un proces de internalizare și valorizarea în timp, prin experimentare directă, a unor date, informații și cunoștințe apriorice, prin intermediul resursei umane implicate și a infrastructurii tehnice pe care organizația le deține.

Cunoștințele exced datele și informațiile, ele putând fi definite ca fiind o combinație continuă de experiența, valori, informații contextuale și convingeri profesionale care permit structurarea unui cadru de evaluare și asimilarea unor noi experiențe și noi date și informații. Cunoștințele își au originea și se manifestă prin intermediul celui ce le posedă. În cadrul unei organizații, cunoștințele sunt cel mai adesea formalizate nu doar în documente scrise sau biblioteci special constituite ci și în procesele, practicile și cutumele interne [Davenport&Prusak, 1998, p.2].

Cunoștințele organizației sunt de fapt un bun intelectual comprehensiv al acesteia, cumulând pe fond capitalul intelectual. Acest bun intelectual comprehensiv derivă din totalitatea cunoștințelor deținute de personalul angajat și de modul în care aceștia știu să utilizeze aceste cunoștințe din perspectiva performanței vizată de organizație. Valoarea acestui bun intelectual este cel puțin egală cu costul necesar recreării acestor cunoștințe. Este dificil de a identifica la

nivelul unei organizații care sunt acele cunoștințe perene și care este, în medie, durata de viață sau valabilitatea din perspectiva utilității imediate a cunoștințelor gestionate la un moment dat în cadrul organizației. [Dalkir, 2005, p.16].

Indiferent însă de multitudinea provocărilor generate de optimizarea și valorizarea cunoștințelor existente la nivelul organizației, elementul prin care se realizează diferența specifică în acest domeniu este reprezentat de maniera concretă de operaționalizare, exploatare și reinventare continuă a sistemului de management al cunoștințelor.

2. Operaționalizarea conceptului managementul cunoștințelor.

Provocarea continuă asociabilă conceptului managementul cunoștințelor este constituită din două elemente:

- operaționalizarea concretă a acestuia, subsumată obiectivului strategic al organizației – obținerea și menținerea avantajului competitiv, creșterea performanței măsurabile;
- definirea și măsurarea efectivă a unor indicatori cantitativi asociați managementului cunoștințelor, în condițiile în care procesele specifice acestuia sunt preponderent calitative.

Forma concretă de operaționalizare face recurs la noțiunea de sistem de management al cunoștințelor. O astfel de abordare – sistemică, este motivată de faptul că punerea în practică reclamă utilizarea unui set de elemente, între care se derulează o serie de procese care vizează realizarea sinergică a unui obiectiv comun.

Abordarea sistemică permite deopotrivă identificarea concretă a elementelor componente cât și definirea unor procese specifice managementului cunoștințelor.

Un sistem eficient de management al cunoștințelor are capacitatea de a identifica, genera, dobândi, disemina și menține beneficiile generate de cunoștințele utilizate pentru obținerea unui avantaj strategic al organizației. Dacă datele și informațiile pot fi formalizate, codificate și făcute accesibile relativ simplu, cunoștințele nu se pot genera și mai ales utiliza în afara unui sistem intrinsec inteligent [Dalkir, 2005, p.26].

În literatura de specialitate se pot identifica numeroase modele ale ciclului atribuit managementului cunoștințelor, dintre care amintesc doar patru: modelul Wiig (Wiig, 1993), modelul Zack (Meyer&Zack, 1996), modelul Bukowitz (Bukowitz&Williams, 2000), modelul McElroy (McElroy, 2003).

Tabelul nr. 2

Procese specifice modelelor referitoare la ciclul de management al cunoștințelor

Modelul WIIG (1993)	Modelul Zack (1996)	Modelul Bukowitz (2000)	Modelul McElroy (2003)
Dezvoltare	Achiziție	Obținere	Producție
Menținere	Sanitizare/Rafinare	Utilizare	Sintetizare și integrare
Partajare	Organizare/Stocare	Învățare	Distribuire la nivelul organizației
Utilizare	Distribuire și prezentare	Dezvoltare	Validare prin utilizare integrată

Adaptare după: DALKIR, Kimiz (2005) – *Knowledge Management in Theory and Practice*, Burlington: Elsevier Elsevier Butterworth–Heinemann, pp.26-39

Operaționalizarea conceptului a fost abordată din diverse perspective, fiind generate mai multe modele, unele dintre ele validate de coerența formulării și de proba timpului. Indiferent însă de modelul adoptat, baza de constituire a acestuia are ca filosofie de lucru ciclicitatea. Ciclicitatea derivă natural din perisabilitatea datelor și informațiilor, din convertibilitatea tipurilor de cunoștințe, din fluxurile inovative, din mobilitatea forței de muncă, din nevoia

concretă de autoadaptare continuă la volatilitatea condițiilor concurențiale. În cazul unui sistem de management al cunoștințelor, ciclicitatea vizează procesele asociate direct acestuia.

Indiferent de modelul adoptat, pe parcursul a 10 ani de cercetare și rafinare continuă a conceptului, se disting câteva procese cheie comune din perspectiva obiectului vizat, chiar dacă ele sunt detaliate diferit, astfel:

- obținerea sau producerea de cunoștințe, fie din sursă externă, fie din sursă internă;
- organizarea cunoștințelor dintr-o perspectivă multiplă, în acord cu un set de criterii de optim: relevanță, accesibilitate, aplicabilitate, validitate etc.;
- distribuirea cunoștințelor organizate la nivelul membrilor organizației, în acord cu nevoile operaționale;
- utilizarea cunoștințelor din dublă perspectivă: în plan operațional – derularea proceselor curente operaționale și în plan strategic – dezvoltarea de noi cunoștințe, inclusiv prin validarea cunoștințelor deținute.

Specificul organizației, dinamica informațională și nevoia concretă de a opera cu cunoștințe cu diferite grade de perisabilitate vor orienta organizația preponderent spre un model sau altul.

În încercarea de a identifica un model holistic al unui sistem de management al cunoștințelor, Ehms și Langer (2002) asociază abilitatea organizației de a operaționaliza și de a utiliza sistemul de management al cunoștințelor cu un model de maturitate organizațională, structurat pe cinci niveluri astfel:

- Nivelul *Inițial*: în organizație există procese de generare, utilizare, partajare a cunoștințelor dar acestea nu sunt unele structurate, identificate ca atare sau optimizate. Performanța organizației e percepută mai degrabă ca un cumul de factori, inclusiv noroc, și mai puțin ca un rezultat coerent, bazat pe cunoștințe.
- Nivelul *Repetabil*: organizația conștientizează importanța managementului cunoștințelor dar acesta se derulează distribuit, prin programe pilot, eventual la nivel individual sau la nivelul unor echipe constituite ad-hoc. Funcție de rezultatele generate de aceste proiecte pilot, organizația va dezvolta mai repede sau mai târziu un sistem coerent de management al cunoștințelor.
- Nivelul *Definit*: Organizația practică în mod curent activități subsumate managementului cunoștințelor, existând o bază formală pentru acesta.
- Nivelul *Gestionat*: organizația dispune de o strategie dedicată managementului cunoștințelor și de proceduri standard de operare derivate din utilizarea coerentă a cunoștințelor deținute prin intermediul unor platforme ce integrează resursa umană și echipamentele IT&C. Organizația are definit un set de indicatori măsurabili, asociați direct sau indirect cu eficiența sistemului de management al cunoștințelor.
- Nivelul *Optimizare*: organizația are abilitatea de gestionare provocărilor neprevăzute, de a-și adapta sistemul de management al cunoștințelor menținându-și totodată nivelul de maturitate, indiferent de sursa generatoare a provocării - internă sau externă. Imaginea de ansamblu asupra performanței sistemului de management al cunoștințelor este utilizabilă în identificarea performanței organizației, măsurată în ansamblul indicatorilor agreeți și definiți în acest scop [Ehms&Langer, 2002, pp. 2 - 3].

Modelul elaborat de Ehms și Langer (2002) este analizat dintr-o perspectivă multiplă: din perspectivă temporală – de la strategic la operațional, din perspectiva sursei inițiale a cunoștințelor exploatate – sursă internă sau externă, din perspectiva actorilor implicați – resurse

umane și tehnologie, și din perspectiva tipologiei normelor de referință – reguli formale și informale.

Această abordare polivalentă nuanțează elementele definiției ale unui sistem de management al cunoștințelor. Un astfel de sistem de management al cunoștințelor în varianta clasică se compune din resurse umane, cunoștințele propriu-zise și tehnologia utilizabilă în exploatarea acestora. Exploatarea, actualizarea și dezvoltarea sistemului de management al cunoștințelor sunt procese definiției ale acestuia. Se constată pe fond faptul că elementele componente ale sistemului de management al cunoștințelor sunt de fapt resurse ale organizației. Interacțiunea dintre elementele sistemului este reprezentată de procesele intrinseci acestuia.

Modelul propus de Ehms și Langer (2002) este unul care valorizează pe de o parte capitalul intelectual și pe de altă parte infrastructura dedicată acestuia.

3. Concluzii

Literatura de specialitate dedicată managementului cunoștințelor propune abordări interdisciplinare prin care se generează diverse modele, cel mai adesea bazate pe diverse elemente cheie, de la resursa umană la infrastructura tehnologică utilizată.

Dacă putem accepta faptul că resursa umană este elementul critic în generarea, utilizarea și transformarea cunoștințelor la nivelul unei organizații, atunci putem concluziona că o strategie de management a resurselor umane va avea ca și componentă de interes managementul cunoștințelor.

Dacă acceptăm faptul că diferența specifică în obținerea avantajului competitiv este asigurată de exploatarea cunoștințelor organizației prin utilizarea unei infrastructuri tehnologice, atunci vom concluziona că procesele de inovație sunt intrinseci managementului cunoștințelor de o manieră optimă.

Indiferent însă de elementele identificate ca și componente sau ca și procese ale sistemului de management al cunoștințelor la nivelul unei organizații, utilizarea optimă a acestuia presupune pe fond transformarea – de preferat într-o proporție cât mai mare, a cunoștințelor tacite în cunoștințe explicite, exploatabile în timp real. Perspectiva temporală a cunoștințelor include dimensiunea umană a acestora, fapt ce determină deopotrivă perisabilitatea valorii cunoștințelor utilizate la nivelul organizației precum și perenitatea unora dintre acestea.

Dezvoltarea unui sistem de management al cunoștințelor are o puternică conotație socială bazată pe experimentare directă, inclusiv serendipitate, pe dialog și reflecție precum și pe o disciplină axată atât pe sistematizarea și formalizarea concretă a cunoștințelor explicite cât și pe exploatarea oportună a acestora dar și a cunoștințelor tacite.

Competiția pentru obținerea avantajului competitiv are mai multe dimensiuni, una dintre ele fiind competiția pe dezvoltarea unor capacități autoadaptabile, pe baza cunoștințelor accesate și dezvoltate la nivelul întregii organizații, la nevoile și realitatea impusă de mediul extern.

Cunoștințele cu caracter de noutate sunt cele care permit menținerea fluxurilor inovative la nivelul unei organizații și asigură funcționalitatea unor procese interne asociabile direct cu activitățile critice ale acesteia.

Procesele interne și infrastructura tehnologică sunt valorizate exclusiv de resursa umană implicată. Un sistem de management al cunoștințelor poate fi nefolositor unei organizații doar dacă implementarea și exploatarea sa generează un raport cost – beneficiu supraunitar și nu asigură nici un salt calitativ în dinamica generală a organizației. Cel mai adesea, organizațiile nu duc lipsă de cunoștințe, tacite sau explicite, ci de un instrument optim de exploatare și dezvoltare

a acestora pe termen mediu și lung, care să transcedă timpul și să asigure sustenabilitatea unei poziții dominante în mediul extern.

Abordarea sistemică a managementului cunoștințelor asigură evaluarea stărilor acestuia, identificarea proceselor critice și a elementelor componente. Dezvoltarea unui astfel de sistem în acord cu obiectivele strategice sau de etapă ale organizației permite identificarea, structurarea și utilizarea optimă a cunoștințelor critice necesare funcționării organizației.

Provocările cărora o organizație preocupată de dezvoltarea și utilizarea unui sistem de management al cunoștințelor ar trebui să le răspundă sunt: adaptarea comportamentului organizațional la mediul extern pe baza cunoștințelor exploatabile și nu pe baza informațiilor accesibile, transformarea cunoștințelor tacite în cunoștințe explicite într-o proporție cât mai mare, asigurarea unei independențe funcționale a cunoștințelor exploatabile față de infrastructura tehnologică care face aceste cunoștințe accesibile de o manieră facilă, dezvoltarea unei culturi organizaționale orientată pe schimbul și crearea de cunoștințe de o manieră proactivă, inclusiv prin colaborare interorganizațională.

BIBLIOGRAPHY

DALKIR, Kimiz (2005), *Knowledge Management in Theory and Practice*, Burlington, MA: Elsevier Elsevier Butterworth–Heinemann

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage How They Know*. Boston, MA: Harvard Business School Press

EHMS, Karsten, LANGER, Manfred (2002), *Holistic Development of Knowledge Management with KMMM*. Siemens AG / Corporate technology. Knowledge Management&Business Transformation.

Articol accesat la 12 aprilie 2017, la adresa:

http://kmmm.org/objects/kmmm_article_siemens_2002.pdf

O'DELL, C., GRAYSON, C. J. (1998), *If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices*. California Management Review 40(3), pp.154–174

OMOTAYO, Funmilola Olubunmi (2015), *Knowledge Management as an Important Tool in Organisational Management: A Review of Literature*. Library Philosophy and Practice (*e-journal*). Paper 1238. Articol accesat la 10 aprilie 2017, la adresa: <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka (1995), *The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, Oxford University Press

TAKEUCHI, Hirotaka (2006), *The New Dynamism of the Knowledge–Creating Company*.

Articol accesat la 15 aprilie, 2017, la adresa:

http://siteresources.worldbank.org/KFDLP/Resources/461197-1150473410355/JKE2_ch01.pdf.