

## CAPITOLUL I

### CONCEPTUL DE KM ȘI IMPLICAȚIILE SALE ÎN ORGANIZAȚIILE DE AFACERI

#### I.1. Valurile progresului in viziunea lui Toffler și alți autori

##### *I. 1.1. Cele patru „valuri” ale progresului socio-economic*

Trăim într-o societate globală profund interconectată, care generează numeroase dileme și întrebări datorită schimbărilor accelerate ce survin în societate, economie, organizații, familie și până la nivel de individ. Este tot mai greu de înțeles direcția către care se îndreaptă economia globală și care anume sunt perspectivele organizațiilor de afaceri în context post criză. Paradoxal, chiar în contextul crizei financiare, începând din 2007 și până în prezent, unele organizații de afaceri și-au consolidat poziția pe piețele internaționale; cum se explică această situație de fapt (ea se regăsește pentru companii din SUA, Europa, Japonia etc.)? Apar unele întrebări care încă își caută răspunsul: Cum explicăm faptul că inclusiv în context de criză globală unele companii rămân pe piață și pot chiar să prospere? Cum explicăm faptul că apar permanent nou veniți pe diverse piețe (îndeosebi pe piețe ce necesită tehnologii de ultimă oră și cunoștințe tot mai sofisticate)? Cum explicăm faptul că actuala criză globală a fost gestionată semnificativ diferit de diverse țări?

Alvin Toffler, într-o trilogie care l-a făcut celebru, demonstrează argumentat că întreaga istorie a umanității a înregistrat un număr extrem de redus de „valuri” distincte ale progresului economic; anume, trei „valuri” ce se diferențiază clar în decurs de peste 10000 de ani (Toffler, 1973,1983, 1995). În esență, Toffler discută de un prim „val” al progresului economic asociat cu revoluția agricolă, un al doilea „val” al progresului ce a început cu momentul 1776, revoluția industrială din Anglia; se adaugă al treilea val al progresului economic dat de revoluția informatică, respectiv de *exploatarea cunoștințelor ca un tip distinct de resursă* (sintetic, primul „val” a însumat

circa 10.000 de ani, al doilea „val” a însumat circa 300 de ani, iar ultimul „val” circa patru decenii). Sintagma „al patrulea val” al progresului economic aparține lui Maynard și Mehrtens (1993), care o folosesc în lucrarea cu același nume, „Al patrulea val. Afacerile în secolul XXI”; în esența sa, este un concept derivat din teoria lui Alvin Toffler, care a predicționat trei „valuri” ale progresului (Maynard, Mehrtens, 1997). În optica lui Toffler, „valurile” progresului nu sunt la fel nici ca întindere în timp, nici ca mod de manifestare, structură, intensitate etc.; denumirile sugerate de Toffler și preluate ulterior de alți analiști descriu, doar într-un mod conceptual, maniera în care au funcționat în trecut și se vor transforma în timp economiile, politica, religia, afacerile globale și puterea (Toffler, 1983). Mai mult, sintagma de „val” al progresului propusă de Toffler, este extrem de sugestivă întrucât include și o doză de imprevizibil, de ecart major ce poate să survină oricând între vârful unui „val” și baza acestuia, de consecințe dramatice ce pot surveni pentru organizațiile/țările ce se lasă prinse de succesiunea a două valuri distincte (prăbușirea bruscă a unui „val” într-un timp scurt și nașterea imediată a următorului „val” al progresului).

Astfel, coordonatele principale ale economiilor din primul „val” au fost: producția agricolă, forța de muncă slab calificată, productivitatea muncii scăzută, tehnologia de producție „pre-newtoniană” și ierarhie socială cu puține oportunități pentru mobilitate pe verticală. Oricât de surprinzător ar părea, multe țări din lumea a treia încă mai sunt prinse în capcanele acestui „val”. Al doilea „val” a coincis cu prima revoluție industrială (1776, Anglia) și s-a produs pe fondul consolidării cadrului social, politic și instituțional de la nivel național. Reglementările legale stabile adoptate de către Guverne au susținut ordinea socială și politică; de asemenea, ele au favorizat instalarea unei atmosfere propice manifestării spiritului întreprinzător. Economiile din al treilea „val” creionat de Toffler au suferit transformări structurale profunde prin ascensiunea unor sectoare și declinul altora, prin restrângerea industriilor tradiționale și ascensiunea computerului, prin translația de la munci „hardware” la munci „software”; societatea din aceste economii a devenit predominant urbană, iar calificarea și productivitatea forței de muncă s-au ameliorat. Al patrulea „val”, așa cum a fost creionat de Maynard și Mehrtens, a început în unele țări odată cu anii '90 și continuă și în prezent (este vorba de țări precum SUA, Canada, Japonia, Coreea de Sud, Germania etc.); este poate mai puțin evident, însă suntem cu toții contemporani ai perioadei de translație de la al treilea către al patrulea „val” al progresului, chiar dacă materializarea acestei realități diferă mult de la o țară la alta.

Astăzi se discută tot mai insistent despre *o revoluție a cunoașterii*, ca o trecere insesizabilă de la o economie bazată pe resurse materiale la o economie bazată pe cunoștințe, pe capital uman (Fukuyama, 2004).

Urmare a aspectelor invocate, privind optica unor gânditori (Toffler, 1973), (Maynard, 1997), (Drucker, 1964), (Fukuyama, 2004), credem că se desprinde o concluzie semnificativă pentru fondul cercetării noastre, anume că la baza sensului ascendent al progresului umanității s-au aflat esențial anumite cunoștințe și deprinderi umane. Subînțelegem că ceea ce am numit „cunoștințe” și „deprinderi” umane s-au acumulat în decurs de secole sub o formă codificată și s-au transmis de la o generație la alta. Simplificând, subînțelegem că, inclusiv revoluția agricolă, a fost posibilă prin acumulări valorice de tipul invocat (*cunoștințe și abilități* umane); ulterior, cu atât mai vădit este faptul că revoluția industrială s-a bazat esențial pe o „explozie” de invenții/inovații în toate domeniile științei; tot vădit este faptul că orice tip de invenție/inovație derivă din acumularea de cunoștințe și actul creator al individului. Așadar, survin următoarele întrebări: „Ce anume sunt cunoștințele?” și „Cum a evoluat volumul lor în istoria umanității”? Acceptând optica cu privire la succesiunea celor patru valuri ale progresului socio-economic, vom încerca apoi să argumentăm ideea că la baza progresului uman a fost și rămâne resursa numită *cunoștințe!*

### ***1.1.2. Ce reprezintă cunoștințele?***

În teoria *Managementului* și de *Business Administration* există așa-numita „optică tradițională” cu privire la ce anume reprezintă cunoștințele, cum se evaluează stocul de cunoștințe și care anume ar fi direcțiile de urmat pentru a achiziționa și pune în valoare această resursă. Din această optică, teoria diferențiază între semne, date, informații și cunoștințe; (Davenport și Prusak, 1998). În acest fel, rezultă o structură piramidală care sugerează că trecerea de la un nivel la altul aduce un plus de valoare (semnele sunt elementul primar al oricărui tip de cunoștințe – e.g. o literă a alfabetului; ele prezintă avantajul că pot fi cuantificate precis, însă au o valoare minoră în sine). În sensul invocat, datele rezultă din două sau mai multe semne ce sunt mixate împreună și aduc un plus de valoare; similar, informația se bazează pe un cumul de două sau mai multe date (în limbaj obișnuit, discutăm de „baze de date” cu sens de „baze de cunoștințe” etc.). Dacă definim cunoștințele din această optică, atunci putem spune că ele sunt date de un mixaj incert, haotic, neclar între semne, date și informații, mixajul rezultând din mintea și abilitățile individului (subînțelegem

că orice persoană are anumite cunoștințe/abilități ca membru al societății); ele se acumulează în cărți, enciclopedii și se transmit de la o generație la alta. Aceeași optică tradițională privind sintagma de *cunoștințe* discută însă și de înțelepciune (*wisdom*) și de iluminare (*enlightment*); nu putem spune cu suficientă precizie însă cum acumulează înțelepciunea anumiți experți umani. În egală măsură, este și mai dificil de explicat cum reușesc anumiți experți umani să ajungă la un element de noutate majoră în domeniul lor, adică o invenție/inovație semnificativă (*enlightment*).

Michael Polanyi, un filosof cunoscut, discută pentru prima dată de *tacit dimension of knowledge* (Polanyi, 1966), și argumentează destul de pertinent ideea că procesul cunoașterii umane este extrem de personal și că fiecare dintre noi știe mai multe decât poate explica/rede/descrie (*we know more than we can tell*). Altfel spus, anumite cunoștințe sunt dependente în mod direct de mintea și abilitatea unei persoane și, prin specificul lor, sunt extrem de dificil de transmis la alte persoane (acestea le numim *tacit knowledge*). Plecând de la această distincție între *knowledge* și actul *cunoașterii* umane (*knowing; a ști ce, a ști cum* etc.), ulterior, alți autori au pus bazele a ceea ce astăzi numim KM (*knowledge management/managementul cunoștințelor*). Astfel de gânditori au făcut apoi distincție între *tacit knowledge* și *explicit knowledge* și au încercat să explice cum anume se creează, transformă și se partajează cunoștințe în cadrul organizațiilor; este vădit că transferul de cunoștințe are loc de la individ la grup, de la grup la organizație (apoi în societate) sub o anumită formă codificată (Nonaka și Takeuchi (1995), Prusak și Davenport (1998)).

Așadar, discutăm și de optica actuală în domeniul KM cu privire la ce anume reprezintă cunoștințele, cum se formează experții umani și cum se acumulează înțelepciunea și eventual enlightenment-ul. Esențial, în cadrul cercetării noastre, vom face distincție între două clase mari de cunoștințe:

- ***Cunoștințe explicite***: acestea fiind cele care se regăsesc predominant în cărți, manuale, enciclopedii, baze de date, pot fi evaluate cu ușurință, pot fi stocate și se transmit cu ușurință de la o persoană la alta; „secvențe” din această clasă de cunoștințe se asociază însă și cu „memoria organizațională”, copy-right-ul obișnuit deținut de companii etc. Din perspectiva companiilor, remarcăm că această clasă de cunoștințe se transmite cu ușurință de la o generație la alta de salariați.

- ***Cunoștințele tacite***: se regăsesc predominant în mintea indivizilor și într-o anumită măsură și în abilitatea/priceperea lor (mersul pe bicicletă, orientarea pe o hartă etc.); ele nu pot fi cuantificate, sunt greu sau imposibil

de transmis de la un salariat la altul și derivă în deosebi din experiența, intuiția și imaginația persoanei (achiziționarea acestui tip de cunoștințe nu poate însă avea loc de către individ fără un volum de cunoștințe explicite). Menționăm că o mică secvență din ceea ce numim cunoștințe tacite se asociază și ele cu memoria organizațională, copy-right-ul deținut de anumite firme etc. Subînțelegem că acest tip de cunoștințe sunt cu mult mai greu de transmis de la o generație la alta de salariați ai companiei.

Regula 80/20 pare să se aplice în această situație; adică aproximativ 80% din stocul total de cunoștințe de care dispune umanitatea ia forma tacită (Dalkir, 2006, p.49), respectiv se regăsește îndeosebi la nivel de indivizi, grupuri și organizații. Diferența de circa 20% din cunoștințele valoroase au fost practic capturate, codificate *sau au devenit corporale/tangibile și concrete într-un anumit fel* (sunt cunoștințe explicite). Acestea se prezintă, de obicei, sub forma informațiilor/cunoștințelor din cărți, baze de date, înregistrări audio sau video, grafice sau imagini și așa mai departe. Această partajare a cunoștințelor între explicit și tacit, începând cu optica lui Polanyi (1966), a generat un interes major în diverse domenii, precum sociologia, logica științei, inclusiv în teoria organizațiilor; subiectul a fost discutat din zeci de unghiuri diferite de un număr mare de autori ((Nonaka, 1995), (Takeuchi, 1995) (Davenport și Prusak, 1998)). Treptat, în teoria organizațiilor s-a individualizat un subdomeniu, domeniul KM (acest subiect se dezvoltă de către noi în paragraful următor). Deocamdată, deducem că există un mecanism puțin înțeles și/sau cunoscut cu privire la transformarea permanentă a cunoștințelor din explicit în tacit și invers și că el se regăsește în viața zilnică a organizațiilor cât și în diverse contexte sociale. Teoria discută de o dimensiune epistemologică (din perspectivă filosofică) cu privire la transferul explicit-tacit și de o dimensiune ontologică cu privire la același transfer; această a doua perspectivă se referă la achiziția, procesarea și transmiterea de cunoștințe de la individ la grup social și pe ansamblul societății.

Tabelul nr. 1.1. sintetizează câteva dintre proprietățile majore ale cunoștințelor tacite și explicite. Ținând seama de astfel de caracteristici/pro-prietăți ce definesc cele două clase de cunoștințe, deducem că atunci când avem anumite cunoștințe ce sunt mai tacite (*tacitness*, în sensul că sunt mai vagi, difuze, non-sistematice și imposibil de comunicat în cuvinte și/sau prin descriere) cu atât ele tind să devină mai valoroase. De exemplu, atunci când într-un context organizațional, unui expert uman îi vine mult mai dificil să articuleze un concept (sub formă de povestire/descriere) înseamnă că know-

how-ul deținut de el este extrem de valoros, însă se bazează predominant pe *tacitness*. Aceasta se remarcă adesea atunci când oamenii fac referire la *cunoștințe* versus *know-how*, sau la *cunoștințe despre ceva anume* versus *cunoștințe despre cum se face ceva anume*. Cunoștințele tacite valoroase, adesea, rezultă în acțiuni ce se pot observa atunci când indivizii înțeleg și ulterior utilizează acele cunoștințe. O altă perspectivă în afaceri este cea conform căreia cunoștințele explicite tind să reprezinte produsul/serviciul final, pe când cunoștințele tacite tind să reprezinte know-how-ul sau toate procesele care au fost solicitate pentru a realiza acel produs/serviciu final (pentru anumite rezultate ce înglobează însă un volum mare de cunoștințe de ultimă oră, replicarea sau multiplicarea produsului final de către „alții” nu este posibilă decât prin experiență /învățare directă și acces la know-how-ul asociat).

**Tabel nr. 1.1. Comparație între proprietățile cunoștințelor tacite vs. explicite**

<b>Proprietățile cunoștințelor tacite</b>	<b>Proprietățile cunoștințelor explicite</b>
Abilitatea de adaptare, de a face față situațiilor noi, excepționale	Abilitatea de a disemina, a reproduce, a accesa, a re-aplica
Expertiză, <i>know-how</i> , <i>know-why</i> și <i>care-why</i>	Abilitatea de a preda, a forma
Abilitatea de a colabora, de a împărtăși viziunea, de a transmite o cultură	Abilitatea de a organiza, a sistematiza; a traduce o viziune într-o declarație de misiune, într-un ghid operațional
Coaching și mentoring pentru transferul cunoștințelor față-în-față	Transferul cunoștințelor prin produse, servicii și procese documentate

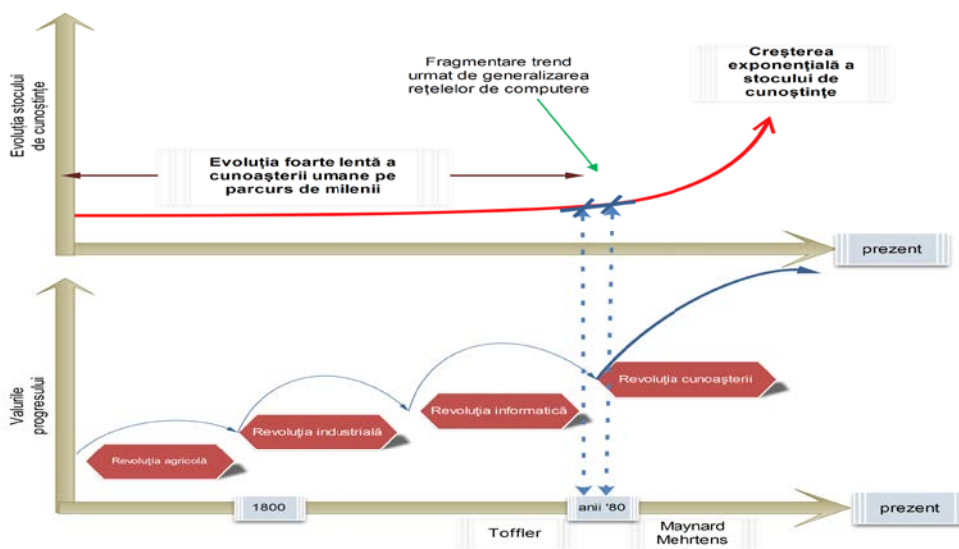
**Sursa:** Dalkir, K. (2006) - *Knowledge Management in Theory and Practice*, Burlington, MA, Elsevier Butterworth-Heinemann, p. 8

### ***1.1.3. Creșterea exponențială a cunoștințelor***

Astăzi, aproape fiecare dintre noi este pus în viața zilnică în fața unui volum mare de informații, cunoștințe, contexte organizaționale noi și la o schimbare permanentă în plan social și tehnic; îndeosebi pe măsura extinderii internetului, rețelelor de socializare, comunicațiilor wireless și a altor tehnologii de ultimă oră, fiecare individ are acces și poate procesa/partaja un volum tot mai mare de cunoștințe. Într-un anumit sens, putem spune că astăzi devine tot mai evident un postulat enunțat de oamenii de știință cu mai multe secole în urmă, anume, ideea că ceea ce numim cunoaștere nu poate fi monopolizată de unii. Altfel spus, cunoștințele se produc astăzi într-un ritm fără precedent, într-o parte a lumii și/sau în anumite organizații și se difuzează și/sau se răspândesc cu o viteză uimitoare în alte zone ale lumii sau în alte organizații. Survin anumite întrebări de tipul: „Care este esența acestor

schimbări privind producția globală de cunoștințe? Care sunt trendurile/direcțiile pe care le va urma cunoașterea umană în viitor?” Dacă revenim la optica lui Toffler, el spune că „Șocul viitorului este stresul zguduitor și dezorientarea induse în rândul indivizilor prin supunerea lor la prea multe schimbări, într-un timp prea scurt” (Toffler, 1970, p.3).

Așadar, ajungem la concluzia că trăim într-o lume în care trendurile privind cunoașterea umană (prin această sintagmă noi înțelegem achiziția, procesarea și exploatarea de cunoștințe explicite și tacite de către indivizi și organizații) s-au schimbat dramatic începând din anii '80 și până în prezent. Nu este foarte clar, în optica diverșilor analiști (sociologi, informaticieni, viitorologi/futurologi etc.), de ce anume la momentul anilor '80 trendul urmat de stocul de cunoștințe la nivel global a înregistrat brusc o „ruptură”, în sensul că unghiul de evoluție al său s-a schimbat brusc; cel mai adesea, această schimbare bruscă privind evoluția stocului de cunoștințe al umanității este legată de apariția rețelelor de calculatoare și faptul că ele au făcut posibilă conexarea a milioane de persoane, acestea partajând on-line un volum tot mai mare de cunoștințe. În figura nr. 1.1. prezentăm grafic evoluția sintetică a celor patru valuri ale progresului uman (despre care am discutat anterior) pe care o punem față în față cu evoluția stocului de cunoștințe la nivel global.



**Figura nr.1.1. Evoluția sintetică a celor patru valuri ale progresului uman și evoluția stocului de cunoștințe la nivel global**

*Sursa: Elaborare proprie*