

Elementele definiției ale culturii organizaționale

Indiferent de tehnologiile informaționale pe care le folosesc, organizațiile - ca sisteme socio-umane complexe - au fost și sunt întotdeauna condiționate de cunoaștere. Membrii acestora conștientizează raporturile dintre scopuri, mijloace și rezultate, acționează în echipă, având un comportament raportat la norme și valori comune.

Managementul cunoașterii este un proces care facilitează dezvoltarea și utilizarea capacităților cognitive, experienței și abilităților tuturor membrilor unei organizații.

Pe măsură ce se dezvoltă, organizațiile își construiesc reprezentări despre propria lor stare de cunoaștere. Acestea se confruntă cu provocarea de a găsi modalități de valorificare a ceea ce știu, dar și cu constatarea uneori paradoxală că nu conștientizează întrutotul informația pe care o dețin sau de care ar mai avea nevoie. Deoarece cunoașterea are un rol important, o organizație are în vedere extinderea continuă a bazei de cunoștințe, stimularea proceselor de învățare, inovarea organizațională, acumularea de cunoaștere explicită și implicită la nivel individual și de grup, dezvoltarea capacității de a transforma inteligent cunoașterea disponibilă în acțiuni de succes. Baza de cunoștințe cuprinde atât dimensiunea personalizată a cunoașterii raportată la indivizi și grupuri, cât și dimensiunea ei artificială, concretizată în sistemele informatice.

Organizațiile bazate pe cunoaștere induc 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. Circulația cunoașterii (inovare), diseminarea ei (comunicare) sau achiziția acesteia (învățare) nu presupun o dirijare autoritară sau un control ierarhic strict, fiind specifice unui management modern.

Organizațiile bazate pe cunoaștere valorifică competențele și abilitățile fiecărui membru, ceea ce aceștia știu și sunt capabili să facă în raport cu obiectivele proprii și condițiile de mediu existente. Cunoașterea este o valoare adăugată comportamentului și activităților, este acțiune, inovație și expertiză. Presupune stabilirea unor relații speciale între membrii unei organizații și elementele constitutive ale mediului extern. De aici și nevoia unui management al cunoașterii.

Cultura organizațională este rezultatul unui proces în care cunoașterea individuală este transferată, extinsă și distribuită ascendent la toate nivelurile organizaționale.

Potrivit lui Nissen, cele cinci principii necesare circulației eficiente a cunoașterii organizaționale sunt următoarele:

- Cunoașterea se deosebește substanțial de informație în ceea ce privește facilitarea avantajului competitiv și rolul jucat în dobândirea acesteia;



Deosebirea dintre cunoaștere și informație joacă un rol esențial în dobândirea avantajului competitiv. În context organizațional, uneori este foarte greu să separăm cunoașterea de informație. Din punct de vedere operațional, diferența dintre acestea este următoarea : cunoașterea ne permite să acționăm direct, să luăm decizii, să adoptăm anumite comportamente sau rutine, să ne îndeplinim sarcinile, iar informația ne oferă înțelesul, cadrul și contextul acestor acțiuni, criteriile în funcție de care să putem lua deciziile, normele sau regulile de comportament.

- Cunoașterea este distribuită neuniform în context organizațional;

Cunoașterea nu este distribuită uniform, ea se concentrează sau se blochează la nivelul anumitor indivizi sau la nivelul anumitor organizații. Pentru a dobândi și păstra un avantaj competitiv prin intermediul cunoașterii, aceasta trebuie să circule.

- Cunoașterea tacită joacă un rol mult mai important în dobândirea avantajului competitiv decât cea explicită;

Cunoașterea explicită este cea care poate fi stocată, înregistrată și manipulată. Cunoașterea tacită este care se acumulează prin experiență. Cunoașterea tacită joacă un rol mai important în dobândirea avantajului competitiv decât cea explicită.

- În procesul de circulație a cunoașterii explorarea prin învățare trebuie să fie echilibrată armonios cu exploatarea prin practică;

Este vizat raportul dintre teorie și practică sau învățare și aplicare. În cadrul oricărei organizații, între aceste două procese fundamentale există o relație dinamică, ele condiționându-se reciproc. În lucrările de management această tensiune este numită de regulă tensiunea între explorare și exploatare. Înțelegerea tipului de cunoaștere relevantă pentru o anumită organizație și pentru mediul sau piața pe care activează este esențială pentru a putea promova circulației cunoașterii respective.

- Pentru sporirea și îmbunătățirea circulației cunoașterii în context organizațional, trebuie acordată o atenție deosebită în egală măsură indivizilor, proceselor și rutinelor specifice activității din organizația respectivă, structurii organizaționale și tehnologiei ;

În cadrul oricărei organizații angajații, rutinele urmate în îndeplinirea sarcinilor, structurile organizaționale și tehnologiile folosite sunt strâns legate între ele și interacționează permanent. (Staicu, L., 2007, *Introducere în managementul cunoașterii* – suport de curs).

Informațiile sunt date care au fost organizate sau structurate într-un anumit mod, plasate într-un anumit context și având un înțeles. Cunoașterea este *informație în context*. Informațiile nu devin automat cunoaștere, dar sunt necesare pentru a produce cunoaștere. Informațiile constituie judecățile, normele și regulile care ne spun ce este potrivit, adecvat și eficient. Cunoașterea înseamnă mai mult decât informație, ne ajută să acționăm direct, să luăm decizii potrivite, să adoptăm comportamente și rutine adecvate sarcinilor pe care le avem de îndeplinit. Achiziția de informație nu poate asigura în



mod singular atingerea performanței într-o organizație. Aceasta este însă necesară și, susținută de cunoaștere, poate asigura un progres.

Cunoașterea, ca proces, începe la nivel individual, dar se extinde prin interacțiune socială și include în final o diversitate de perspective reprezentând, în ultimă instanță, cunoaștere comună la nivelul organizației. Sistemul de cunoaștere se dezvoltă pe măsură ce membrii acesteia au libertate și stimulente suficiente pentru a căuta noi cunoștințe. Procesul continuu de chestionare și reconsiderare a premizelor existente de către membrii unei organizații creează sistemul de cunoaștere organizațională.

Cunoașterea tacită (implicită) este cunoaștere în stare practică, acea cunoaștere pe care se sprijină activitățile omenești și care nu poate fi despărțită de activitatea pe care o face posibilă; este forma primară a cunoașterii.

Cunoașterea tacită – niveluri de manifestare a comportamentului organizațional:

- individ – experiențe personale, dimensiunea informală a funcționării organizației;
- grup - reprezentări comune, hărți cognitive;
- organizație – valori ale culturii organizaționale.

Cunoașterea explicită (propozițională) constă din informații ce pot fi comunicate; este forma dezvoltată a cunoașterii.

Cunoașterea explicită – niveluri de manifestare a comportamentului organizațional:

- individ – calificări profesionale, memorii permanente;
- grup - proiecte, reguli de cooperare;
- organizație – structură organizațională, norme și proceduri de lucru, colecții de informații și cunoștințe.

Toate activitățile umane se sprijină și implică o formă de cunoaștere. Tipul de cunoaștere pe care se sprijină în mod obișnuit activitățile umane este cunoașterea tacită, acea cunoaștere care nu poate fi despărțită de activitatea în care intervine. Este o cunoaștere de ordin practic și pe baza ei se poate progresa mult în formularea de criterii, reguli și norme pentru diferitele activități omenești.

Cunoașterea explicită este cunoașterea care este exprimată în enunțuri generale, în reguli și definiții. Cunoașterea tacită, față de cunoașterea explicită, care poate fi învățată în școală, din cărți, prin cursuri la distanță este o cunoaștere văzând și făcând.

O organizație care învață se definește ca fiind:

- o organizație în care oamenii își sporesc continuu capacitatea de a obține rezultatele pe care le doresc cu adevărat, în care aspirațiile colective nu sunt îngrădite, iar angajații învață permanent cum să învețe împreună, sunt încurajați să folosească propriile cunoștințe, să manifeste interes față de munca celorlalți, să aibă inițiative, să își dezvolte competențele profesionale;
- o organizație care facilitează învățarea în rândul tuturor membrilor ei și se transformă continuu;



- o organizație care are îndemânarea de a crea, de a dobândi și de a transfera cunoaștere, de a stimula gândirea critică și dialogul ;
- o organizație care învață din experiență, dezvoltă programe de perfecționare continuă, utilizează tehnici de soluționare a problemelor și transferă cunoașterea rapid și eficient la toate nivelurile ei prin intermediul programelor de instruire formală.

Organizația care învață reflectă o cultură organizațională - un mod de a fi și de a lucra împreună cu alții. Oamenii lucrează în echipă, se simt valorizați și se adaptează mai bine la noile schimbări.

Prof. Gabriela NICHIFOR
Casa Corpului Didactic Tulcea