

ORGANIZAȚIA BAZATĂ PE CUNOAȘTERE
ȘI CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ.
IMPLICAȚIILE CREĂRII COMUNITĂȚII ACADEMICE
DE TIP KNOWLEDGE-BASED

Conf.univ.dr. Luiza Kraft

Educational institutions are knowledge-creating and knowledge-disseminating entities, as they are information-processing systems that continuously deal with and disseminate interpretation and learning derived from a dynamic and ever-changing environment. The article views an educational institute as an organization with a mission and a goal, and with its activities and culture directed towards the effective achievement of these goals. Because knowledge management is an increasingly essential component of innovation and value creation, the study focuses on the various knowledge activities of faculty members in order to analyze the type and extent of the impact knowledge sharing has on those activities and how those activities contribute to value creation and building a knowledge culture in an educational institute.

Instituțiile de învățământ sunt, prin însăși natura lor, organizații creatoare și diseminatoare de cunoaștere și cunoștințe: ele reprezintă sisteme complexe de procesare a informațiilor, fiind organizații cu scop și obiective bine determinate, cu activități specifice și o cultură organizațională determinate de îndeplinirea eficientă a acestora. Având în vedere că managementul cunoașterii este o componentă esențială, cu rol tot mai important al inovării și creării de noi valori, prezentul studiu se concentrează asupra diferitelor activități cognitive desfășurate de către membrii comunității academice pentru a aduce un plus de înțelegere privind impactul și importanța culturii organizației asupra acestor activități, precum și modul în care aceasta contribuie la crearea de valori și constituirea unei culturi a cunoașterii într-o comunitate academică.

În primul rând, trebuie avut în vedere că la baza culturii unei astfel de organizații se află schimbul de informații și noutatea în vederea schimbării/adaptării permanente prin conectarea la nou.

Orice strategie de management al cunoașterii menită să optimizeze performanțele organizației trebuie să fie concepută pe trei niveluri de referință:

- (1) activitățile care creează și ordonează cunoașterea în organizație;
- (2) infrastructura tehnologică de suport al acumulării, transferului și utilizării cunoștințelor;
- (3) normele și practicile comportamentale, adesea denumite generic „cultura organizației”, al căror rol este de maximă importanță pentru folosirea eficientă a cunoștințelor.

Deși este bine cunoscut faptul că sistemele tehnologice și structurile de activitate sunt influențate de cultură, studiul de față este axat pe impactul culturii asupra comportamentelor față de cunoaștere. În mod deosebit, scopul nostru este de a supune atenției domeniul managementului, în care cultura instituțională și cunoașterea se întrepătrund. Dacă managerii înțeleg modul în care cultura influențează cunoașterea în cadrul aceleiași organizații, atunci ei pot pune întrebări de diagnostic din care să rezulte sugestii de acțiuni specifice pentru adaptarea culturii organizației în scopul sprijinirii comportamentelor și atitudinilor dorite față de cunoaștere în general și învățare ca vector al activității unei instituții de învățământ superior.

Cum să interpretăm cultura?

Termenul de *cultură* a primit de-a lungul vremii multe definiții și accepțiuni. Pentru unii, cultura se referă la aprecierea artei, literaturii bune, muzicii sau mâncărilor fine. Cultura are semnificații diferite de la o profesie la alta. De exemplu, unui biolog termenul de „cultură” îi sugerează o colonie de microorganisme cultivate într-un mediu de nutriție creat în laborator. Pentru un agricultor, înseamnă o producție specifică pe un teren. Pentru antropologi și cercetătorii din domeniul științelor comportamentale, cultura reprezintă totalitatea tiparelor umane învățate de comportament. Această accepțiune datează din 1871, fiind folosită pentru prima dată de către pionierul antropologiei britanice, Edward B. Tyler, în lucrarea sa „Cultura primitivă”. Definiția acestuia dată culturii este „acel complex care cuprinde cunoașterea, credințele, arta, legile, morala, obiceiurile și orice alte capacități și obiceiuri dobândite de om ca membru al unei societăți”¹.

Cultura ocupă un loc central în antropologie. Ea este principalul factor de supraviețuire a ființei umane. Toate limbile scrise, guvernele, instituțiile și clădirile care le adăpostesc, precum toate cele făcute de mâna omului sunt produsele culturii. Ceea ce descoperim peste veacuri ca vestigii ale culturilor străvechi sunt de fapt rămășițe culturale ce reflectă tipare culturale. Ele sunt, în esență, obiecte făcute și folosite prin intermediul cunoștințelor și deprinderilor culturale.

¹ Edward B. Tyler, *Primitive Culture: Researches in the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art and Custom*, London, 1871.

Nivelurile culturii

Literatura din domeniul culturii organizaționale stabilește trei posibile niveluri de cultură care definesc tiparele și percepțiile comportamentale învățate.

Primul nivel este corpus-ul de tradiții culturale specifice oricărei societăți, care cuprinde limba, tradițiile, credințele și valorile împărtășite de o comunitate și care o deosebesc pe aceasta de altele, dându-i specificitate. Acest nivel este dobândit de la familia de origine.

Al doilea nivel ce poate face parte din identitatea unui individ este subcultura. În societățile complexe și diverse formate din indivizi proveniți din mai multe părți ale lumii, fiecare își păstrează în grade diferite tradițiile culturale ale țării de origine. Drept urmare, ele pot deveni parte a unei subculturi identificabile, diferite de restul societății. Este bine cunoscut exemplul subculturilor din SUA, ca cea afro-americană, vietnamo-americană, italo-americană ș.a. Membrii fiecăreia dintre aceste subculturi împărtășesc identitatea, religia, tradițiile culinare, dialectul sau limba maternă, dar și alte trăsături culturale provenite din originea și experiența ancestrală comună. Pe măsură ce diferențele culturale dintre membrii unei subculturi și cultura națională dominantă se estompează și treptat dispar, subcultura încetează să existe, cu excepția unui grup de oameni care își declară originea ancestrală comună. Un exemplu în acest sens îl constituie germano-americanii sau irlandezii din SUA. Majoritatea lor se identifică în primul rând cu americanii, ca parte a culturii naționale dominante, dar și descendenți ai națiunii din care au provenit strămoșii lor.

Al treilea nivel al culturii îl constituie așa-numitele universalii culturale, adică acele tipare comportamentale împărtășite colectiv de către întreaga omenire. Indiferent în ce țară trăim, avem trăsături universale și comune cu alții. Ca exemple de universalii culturale umane putem da:

1. comunicarea prin limbaj verbal constând într-un set definit de sunete și reguli gramaticale de generare a mesajelor;
2. folosirea vârstei și a genului pentru a caracteriza oamenii (ex. adolescent, adult, femeie, bărbat etc.);
3. clasificarea oamenilor pe baza căsătoriei și descendenței și folosirea unor termeni referitori la grade de rudenie (ex. mamă, tată, frate, unchi, bunică, soț etc.);
4. creșterea și educarea copiilor în cadrul unei familii;
5. existența unei diviziuni a muncii bazată pe sexe (ex. munca prestată de un bărbat față de munca prestată de o femeie);

6. existența conceptului de intimitate;
7. existența unor reguli de comportament sexual;
8. distincția dintre bine și rău la nivel comportamental;
9. purtarea podoabelor;
10. umorul și jocul;
11. exprimarea prin artă;
12. asumarea unor roluri de conducere în vederea punerii în aplicare a deciziilor comunității.

Dar unele culturi sau subculturi și-au dezvoltat propriile mijloace de exprimare și transmitere a acestor trăsături universale. Spre exemplu, subcultura surdo-muților folosește mâinile pentru a comunica prin semne în loc de limbaj verbal. Cu toate acestea, și limbajele prin semne urmează aceleași reguli gramaticale ca cele verbale.

Cultura și societatea

Cultura și societatea nu sunt unul și același lucru. Culturile sunt complexe de tipare comportamentale și de percepție învățate; societățile sunt grupuri de organisme care interacționează direct sau indirect. Ceea ce deosebește o societate de alta sunt tocmai tradițiile comune și așteptările membrilor săi.

Deși am afirmat că nu se poate pune un semn de egalitate între societăți și culturi, ele sunt intrinsec legate deoarece cultura este creată și transmisă într-un cadru social. Ea nu este produsul unor indivizi izolați, ci al unor oameni care interacționează contribuind astfel la continua evoluție a acestui produs. Tipare culturale cum ar fi politica sau limba capătă sens numai în contextul interacțiunilor, raporturilor și relațiilor dintre membrii unei societăți.

Necesitatea schimbării culturale

Folosirea informațiilor, schimbul și contribuția la înnoirea acestora sunt facilitate de către instrumentele și tehnologiile de suport al cunoașterii, dar împărtășirea experienței și valorificarea potențialului cognitiv al oricărei organizații - mai ales al unei comunități academice - nu se pot realiza la cotele necesare decât după schimbarea culturii instituționale. Din acest motiv, o astfel de schimbare trebuie să se adreseze principalelor componente ale culturii, și anume valorilor, atitudinilor și stimulentele care îi determină pe membrii unei comunități (în cazul nostru academice) să dorească să împărtășească cunoașterea cu ceilalți. Consider ca sugestii posibile în acest sens următoarele:

- trecerea de la cunoașterea bazată pe conținut la cea bazată pe modalitatea de a cunoaște (a învăța cum să înveți și nu ce să înveți);

- încurajarea interogării, adică a adresării de întrebări care să promoveze investigarea, inovarea și creativitatea;
- cultivarea în rândul membrilor comunității academice a unui nou concept de dezvoltare a cunoașterii în organizație: ce pot face pentru a învăța să împărtășesc cunoaștere și a împărtăși pentru a învăța, în loc de a mă întreba ce poate face managementul în general și managementul cunoașterii în particular pentru mine.

Cunoașterea și cultura organizației

În scopul conceperii unui plan de acțiune pentru armonizarea culturii instituționale cu obiectivele de management al cunoașterii, este necesar să avem o accepțiune comună a cunoașterii în organizație și a componentelor culturii acesteia.

Pentru scopurile prezentului studiu, *cunoaștere* înseamnă informație într-un anumit context care stimulează capacitatea de acțiune a instituției. Această cunoaștere trebuie privită de manageri sub două aspecte, și anume: (1) la nivelul individului și (2) la nivelul instituției. Evident, accentul trebuie pus pe ameliorarea procesului de creare și împărtășire a cunoștințelor la al doilea nivel.

În orice organizație, cunoașterea este *explicită* (structurată în documente, baze de date, produse sau procese) putând fi codificată și transmisă prin intermediul limbajului formal sau al suporturilor standardizate, precum și *tacită* (nestructurată, care ține primordial de acțiuni, context, sau experiență personală, ceea ce face dificilă formalizarea și transmiterea ei). Exemple de cunoaștere tacită sunt de tipul „cum să”: negociezi un contract, identifici informațiile cruciale despre concurență, evaluezi potențialul unui individ, constitui o echipă cu competențe complementare pentru un proiect de cercetare etc. Fiecare dintre aceste două tipuri ale cunoașterii este influențată în mod diferit de cultura instituției.



Fig. 1 Legătura dintre comportamente și componentele culturii

Cultura organizației poate fi definită în termenii componentelor sale (Fig.1), și anume²:

² De Long, David. *Bulding the Knowledge-Based Organization. How Culture Drives Knowledge Behaviors. Working Paper. Center for Business Innovation, Ernst & Young LLP, May 2007, pp. 6-7.*

- *valorile organizației* se referă la ce anume membrii acesteia cred că este bine sau merită făcut; ele sunt expresia unor preferințe pentru anumite finalități, comportamente sau aspirații și pot influența în mare măsură motivația sau atitudinile în cadrul organizației;

- *normele organizației* sunt credințele împărtășite despre cum trebuie să se comporte membrii acesteia, sau ce ar trebui să facă pentru a-și îndeplini sarcinile; normele sunt așadar tiparele de comportament așteptate și descriu, printre altele, modul în care angajații creează, împărtășesc și folosesc în mod real cunoașterea în organizație;

- *practicile organizației* sunt acele rutine formale și informale folosite pentru atingerea obiectivelor organizației; ele cuprind procesele de aplicare a proiectelor și programelor, ședințele de lucru, planurile de activități, perspectivele de carieră, planurile de premiere, precum și activitățile de team-building; orice practică, fie formală sau informală, are roluri și reguli specifice (adesea nescrise) care orientează transpunerea lor.

Strategia de management al cunoașterii și cultura organizației

Managementul cunoașterii este determinat de modul în care cultura comunității academice orientează percepția membrilor ei asupra cunoașterii (Fig.2):



Fig. 2 Modul în care cultura determină cunoașterea în organizații

Evaluarea și analiza acestei percepții se poate face pe baza unor chestionare conținând întrebări de genul:

- În ce mod considerați că prioritățile culturii instituției pot sprijini sau afecta negativ folosirea eficientă a cunoașterii într-o activitate curentă a instituției?
- Ce tipuri de comportamente demonstrează că pentru o anumită activitate din cadrul comunității cunoașterea a avut un rol primordial?
- Ce norme și practici actuale constituie obstacole în calea acestor comportamente?
- Pot fi schimbate acestea pentru a veni în sprijinul noilor comportamente? Dacă da, ca sugestii aveți?

În plus, inițiativele de management al cunoașterii trebuie să țină cont și de diferența dintre culturile și subculturile din cadrul comunității semnalată anterior, care vor privi diferit schimbul de cunoștințe și relațiile interpersonale. Unele vor aprecia cunoașterea obiectivată care poate fi încorporată proceselor și sistemelor, iar altele vor pune accent pe cunoașterea bazată pe interacțiunile dintre membri. Aceste diferențe vor produce deseori strategii și obiective specifice de management al cunoașterii care sugerează adăugarea altor întrebări:

- Care sunt subculturile implicate în aceste strategii și obiective care pot influența diferit cunoașterea în cadrul comunității?
- Este posibil să se realizeze o accepție comună a tipului de cunoaștere care favorizează activitatea comunității?
- Se fac aprecieri realiste despre noile comportamente necesare adaptării cunoașterii la diferitele subculturi existente în comunitate?
- Este actualul sistem de cunoaștere adaptabil la cultura instituției?
- Este necesară investiția în schimbare din partea managementului instituției?

Din experiența managementului cunoașterii practicat în Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, putem formula următoarele aspecte și lecții învățate referitoare în principal la impactul indus de schimbările de comportament cultural al acelor dintre noi care sunt preocupați de promovarea împărtășirii cunoașterii ca promotor al activității academice:

- învățăm mult din analiza succeselor, dar și a greșelilor și eșecurilor; important este să încercăm să ne schimbăm;
- activitățile legate de cunoaștere trebuie să fie dirijate de măsuri care să le catalizeze, faciliteze și coordoneze;
- echipele care au înregistrat succes în aplicarea timpurie a schimbărilor de comportament cultural referitor la cunoaștere trebuie să contribuie la creșterea conștiinței culturale a celorlalți membri: să le explice beneficiile împărtășirii cunoașterii și folosirii instrumentelor adecvate de realizare a acesteia;
- crearea unor website-uri sau platforme digitale este mai ușoară decât întreținerea și adaptarea lor;
- nu este nevoie să cerem bugete mari pentru schimbare și inovare, ci mai bine să pornim de la simpla realocare a resurselor existente; ideile novatoare se pot pilota mai ușor pe sarcinile curente, aflate în derulare;
- promovarea și integrarea cunoașterii trebuie să se facă în modalități clare și practice, astfel încât ele să fie percepute ca o prelungire firească a activității curente;
- măsurarea impactului cunoașterii este o necesitate și nu o opțiune;

- este așadar esențial să se comunice atât membrilor comunității academice, cât și decidenților din sfera învățământului superior militar și civil beneficiile managementului cunoașterii;
- împărtășirea cunoștințelor și învățarea sunt fațetele aceleiași monede; orice oportunitate de a face schimb de informații trebuie privită și folosită ca o oportunitate de a învăța;
- managementul cunoașterii și schimbul sistematic și lărgit de informații nu se desfășoară independent; trebuie doar să demonstrăm membrilor comunității academice că împărtășirea cunoștințelor îmbunătățește calitatea actului didactic;
- progresul evident se înregistrează pe trei dimensiuni: eficiență, efectivitate și schimbare culturală.

Crearea unei culturi a învățării

Poate că cea mai importantă realizare a unei comunități academice bazate pe managementul cunoașterii este crearea unei culturi a învățării³. Aceasta se referă la un sistem educațional centrat pe învățare și nu pe predare, în care rolurile și responsabilitățile studenților și ale profesorilor reflectă noua cultură. Astfel, în loc să absoarbă pasiv cunoștințe organizate rigid în prelegeri ținute de cadrele didactice, în conformitate cu o programă prestabilită, studenții sunt puși să rezolve probleme și situații realiste în grupuri mici sub îndrumarea profesorilor. Devine astfel necesară nouă abordare a rolului profesorului: acesta devine un facilitator și nu un furnizor de cunoaștere. Discuțiile sunt generate și conduse de studenți. Aceștia sunt încurajați să își identifice propriile necesități de învățare și să consulte apoi cadrele didactice în scopul clarificării unor concepte, orientării bibliografice și feedback-ului.

Cultura învățării îi investește pe studenți cu puterea de a se angaja activ și de a fi responsabili de propria instruire, prin aceea că ei își dezvoltă capacitatea și dorința de a monitoriza și evalua adecvarea gradului lor de cunoaștere și al aptitudinilor proprii și le permite astfel să înțeleagă necesitatea educației permanente.

Totodată, studenții devin mai activi, mai motivați intrinsec, mai hotărâți și pregătiți să învețe permanent⁴.

³ Arndt, Kristi L., *Creating a Culture of Co-learners with Problem-Based Learning*. În: *Essays on Teaching Excellence, Toward the Best in the Academy*. Vol. 14, No. 5, 2002-2003.

⁴ Blumberg, P., *Evaluating the evidence that problem-based learners are self-directed learners: A review of the literature*. În: D. H. Evensen & C. E. Hmelo (Eds.), *Problem-based Learning: A Research Perspective on Learning Interactions*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 2000, pp. 199-226.

Există unele dezavantaje sau riscuri recunoscute ale acestui sistem educațional, și anume: unul dintre ele este măsura în care studenții sunt răspunzători de propria lor instruire. Totodată, se ridică problema întocmirii fișelor disciplinelor și a conținutului programelor, formarea cadrelor didactice conform noilor cerințe și roluri ale acestora, care presupune, printre altele, dobândirea deprinderilor de facilitare și mediere; nu în ultimul rând sistemul necesită sprijinul instituției, acceptarea lui de către management, profesori și studenți deopotrivă și alinierea sistemului la învățământul general superior.

Evaluarea are un rol foarte important în cadrul procesului de învățare. Îndeplinirea scopului și a obiectivelor sistemului educațional bazat pe noua cultură a învățării nu poate fi măsurată decât dacă metodele de evaluare reflectă aceste obiective. Având în vedere că aceste noi metode revoluționează și amenință totodată sistemele tradiționale de evaluare în special în ceea ce privește încrederea și super-dependența de metodele și formele de testare obiectivă și eficientă, rămâne să pilotăm sistemul pe baze teoretice adecvate, fundamentate științific, pentru a-i testa validitatea.