

**Coordonatori:**

**Constantin Brătianu**

**Doina Banciu**

**Nicolae Dănilă**

# **Economia și societatea în era digitalizării**

**Editura Academiei Oamenilor de Știință din România  
București, 2023**

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**  
**Economia și societatea în era digitalizării / coord.:**  
Constantin Brătianu, Doina Banciu, Nicolae Dănilă. -  
București : Editura Academiei Oamenilor de Știință  
din România, 2023

Conține bibliografie

ISBN 978-630-6518-22-7

I. Brătianu, Constantin (coord.)

II. Banciu, Doina (coord.)

III. Dănilă, Nicolae (coord.)

330

004

- Responsabilitatea privind conținutul lucrării revine în totalitate autorilor

## Prefață

Acest volum constituie o primă încercare de integrare a eforturilor academice ale membrilor Secției de Științe Economice, Juridice și Sociologice ale Academiei Oamenilor de Știință din România. Deși domeniile de cercetare sunt puternic individualizate prin tradiția sistemului disciplinelor științifice, ele converg atunci când considerăm spectrul vieții economice și sociale. Această convergență a constituit și ipoteza de lucru a prezentului volum, proiectată pe fenomenul digitalizării, care pătrunde tot mai adânc în toate aspectele vieții noastre de fiecare zi. Dezvoltarea exponențială a tehnologiilor informatice și a aplicațiilor de inteligență artificială generează schimbări semnificative în toate domeniile de activitate, dar mai ales în economie, drept și sociologie. Înțelegerea noilor instrumente de lucru și folosirea lor responsabilă devine din ce în ce mai dificilă dacă nu se fac eforturi serioase dinspre structurile guvernamentale de a găsi soluții pentru provocările acestor fenomene.

Fenomenul digitalizării și transformarea digitală ca o consecință firească a acestuia sunt explicate în mai multe capitole, atât din punct de vedere economic cât și juridic. Digitalizarea impune o nouă gândire în guvernanta, management și legislație, fapt ce trebuie bine înțeles pentru a evita capcanele pe care orice nou fenomen le aduce cu el. De aceea, managementul cunoștințelor are un rol tot mai important în viața companiilor dar și a structurilor administrative. Managementul resurselor intangibile este diferit de cel al resurselor tangibile și de aceea este importantă înțelegerea complexității lor și a modului în care digitalizarea accelerează dinamica trecerii de la tangibil la intangibil, respectiv, de la liniar la neliniar. O nouă provocare o constituie și reconsiderarea modalităților de asigurare a proprietății intelectuale și reducerea tendințelor de furt intelectual, cu multiple consecințe negative.

Un capitol distinct se adresează provocării generate de digitalizare a sistemelor financiar bancare și guvernării băncilor centrale. Un alt capitol se focalizează pe digitalizarea bibliotecilor și transformarea acestora în sisteme de învățare continuă. Criza globală a covidului a forțat trecerea la munca de acasă și la învățarea online, cu dificultățile asociate, dar și cu deschiderea unor noi perspective. Inteligența artificială devine o forță motrice cu aplicații multiple și consecințe încă greu de anticipat. Frica generată de aplicațiile de inteligență artificială se explică prin dificultatea de înțelegere a noilor oportunități, dar și de posibilitatea de folosire a lor împotriva binelui comun, amplificând hoția, plagiatul și comportamentul antisocial.

Din perspectiva juridică, sunt analizate provocările contemporane din administrația publică și dreptul administrativ. Este nevoie de o nouă gândire care să reconsidere rolul structurilor administrative și dialogul lor cu cetățenii. O altă provocare o constituie protecția datelor cu caracter personal și înțelegerea drepturilor omului în noul spațiu digital, mult mai complex și mai dificil de înțeles. Aici se înscrie și noile cerințe juridice ale muncii la domiciliu, precum și a nomazilor intelectuali. Digitalizarea generează noi vulnerabilități în sistemul de delegare a atribuțiilor și responsabilităților atât în companiile private cât și în structurile administrației publice.

*Constantin Brătianu*

*Doina Banciu*

*Nicolae Dănilă*

## Afilierarea autorilor

**Prof.univ.dr. Doina Banciu**

Universitatea București

Membru titular al Academiei Oamenilor de Știință din România

Vicepreședinte al Academiei Oamenilor de Știință din România

**Prof.univ.dr. Constantin Brătianu**

Academia de Studii Economice din București.

Membru titular al Academiei Oamenilor de Știință din România.

Vicepreședinte al Secției de Științe Economice, Juridice și Sociologice.

**Dr. Nicolae Alexandru Ceslea**

Judecător la Tribunalul București

**Prof.univ.dr. Nicolae Dănilă**

Academia de Studii Economice din București

Membru titular al Academiei Oamenilor de Știință din România

Președinte al Secției de Științe Economice, Juridice și Sociologice.

**Prof.univ.dr.habil. Cristina Camelia Dragomir**

Universitatea Transilvania din Brașov

Membru asociat al Academiei Oamenilor de Știință din România

**Prof.univ.dr. Manuela Epure**

Universitatea Spiru Haret din București

Membru corespondent al Academiei Oamenilor de Știință din România

**Prof.univ.dr. Daniel Fodorean**

Decan, Institutul Teologic Baptist din București

Membru asociat al Academiei Oamenilor de Știință din România

**Prof.univ.dr. Adriana Grigorescu**

Școala Națională de Studii Politice și Administrative din București

Membru titular al Academiei Oamenilor de Știință din România

**Dr. Andrei Marius Maticiuc**

Unitatea Militară 0404 București

**Prof.univ.dr. Constantin Oprean**

Universitatea Lucian Blaga din Sibiu

Membru Onorific al Academiei Oamenilor de Știință din România

**Prof.univ.dr. Vasile Păvăleanu**

Universitatea Ștefan cel Mare din Suceava

Membru asociat al Academiei Oamenilor de Știință din România

**Prof.univ.dr. Alina Bianca Pop**

Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca, Centrul Universitar de Nord din Baia Mare

**Prof.univ.dr. Ion Popa**

Decan al Facultății de Management, Academia de Studii Economice din București

Membru corespondent al Academiei Oamenilor de Știință din România

**Dr. Costin Pribeanu**

Membru corespondent al Academiei Oamenilor de Știință din România

**Dr. Ruxandra Rîmniceanu**

Banca Națională a României

**Conf.univ.dr.habil. Cătălin Silviu Săraru**

Academia de Studii Economice din București

Membru asociat al Academiei Oamenilor de Știință din România

**Prof.univ.dr. Ion Stegăroiu**

Universitatea Valahia din Târgoviște

Membru asociat al Academiei Oamenilor de Știință din România

**Prof.univ.dr. Simona Cătălina Ștefan**

Academia de Studii Economice din București

**Prof.univ.dr. Alexandru Țiclea**

Universitatea Ecologică din București

Membru asociat al Academiei Oamenilor de Știință din România

**Prof.univ.dr. Aurel Mihail Țițu**

Universitatea Lucian Blaga din Sibiu

Membru corespondent al Academiei Oamenilor de Știință din România

**Prof.univ.dr. Verginia Vedinaș**

Universitatea București

Președinte al Institutului de Științe Administrative „Paul Negulescu” din București

Membru corespondent al Academiei Oamenilor de Știință din România

## Cuprins

Prefață .....	3
Afilierea autorilor .....	5
Partea întâi: Științe Economice .....	9
Capitolul 1 Managementul cunoștințelor și digitalizarea .....	11
Constantin Brătianu	
Capitolul 2 Digitalizarea - provocare și sursă de transformare a rolului Băncii Centrale.....	31
Nicolae Dănila, Ruxandra Rîmniceanu	
Capitolul 3 Maparea evoluției tematice a cercetării privind digitalizarea în biblioteci .....	59
Ion Popa, Doina Banciu, Simona Cătălina Ștefan	
Capitolul 4 Efecte și implicații ale transformării digitale .....	85
Adriana Grigorescu	
Capitolul 5 Inteligența artificială și planificarea strategică în marketing .....	103
Manuela Epure	
Capitolul 6 Impactul digitalizării asupra performanțelor manageriale din organizațiile militare. 127	
Ion Stegăroiu, Andrei-Marius Maticiu	
Capitolul 7 Privire retrospectivă asupra învățării online în timpul pandemiei.....	153
Costin Pribeanu	
Capitolul 8 Managementul proprietății intelectuale și excelența operațională: crearea unei culturi a calității într-o organizație bazată pe cunoștințe .....	173
Aurel Mihail Țițu, Alina Bianca Pop, Constantin Oprean	
Capitolul 9 Managementul afacerilor și dezvoltarea durabilă.....	199
Camelia Cristina Dragomir	

Partea a doua: Științe Juridice și Sociologice .....	221
Capitolul 10	
Odiseea funcției publice în România sau de la perceptor la programe pe calculator.	223
Verginia Vedinaș	
Capitolul 11	
Provocări contemporane în administrația publică și în dreptul administrativ ..	241
Cătălin-Silviu Săraru	
Capitolul 12	
Protecția datelor cu caracter personal în procesul penal.....	261
Vasile Păvăleanu	
Capitolul 13	
Drepturile omului și spațiul digital: protejate, înlocuite sau redefinite? .....	281
Daniel Fodorean	
Capitolul 14	
Munca la domiciliu și telemunca - forme atipice de prestare a activității profesionale subordonate.....	299
Alexandru Țiclea	
Capitolul 15	
Vulnerabilitățile delegării de atribuții între știință, lege și responsabilitate.....	317
Nicolae-Alexandru Ceslea	
Capitolul 16	
Memetica și educația .....	333
Adrian Gorun	



**Partea întâi**  
**Științe Economice**



# Capitolul 1

## Managementul cunoștințelor și digitalizarea

Constantin Brătianu

### 1. Cunoștințele ca resurse intangibile

*Cunoștințele* reprezintă un concept complex cu mai multe dimensiuni semantice. Aceasta face ca folosirea lui să ducă de multe ori la interpretări eronate și dificultăți în înțelegerea adecvată a proceselor și fenomenelor generate de economia cunoștințelor, dinamica cunoștințelor, managementul cunoștințelor și digitalizare. În Management, cunoștințele sunt interpretate ca resurse intangibile, spre deosebire de Filozofie unde ele sunt considerate un rezultat al procesului cognitiv rațional, reflectând în mod obiectiv aspecte ale realității care ne înconjoară. De exemplu, Platon făcea o distincție clară între *reflecție* și *percepție*, subliniind faptul că cunoștințele sunt un rezultat al reflecției și nu al percepției. Bertrand Russell (1972, p. 149) sintetiza concepția lui Platon privind cunoștințele astfel: "Rezultă că noi nu putem cunoaște lucrurile folosind numai simțurile, deoarece prin simțuri noi nu putem ști dacă aceste lucruri există. Deci cunoștințele consistă în reflecție, nu în impresie, iar percepția nu constituie cunoștințe".

René Descartes (1997) subliniază faptul că simțurile ne pot decepționa în înțelegerea realității și de aceea cunoștințele trebuie să ne confere certitudine, respectiv, ca rezultat al gândirii raționale. El a formulat și celebrul aforism *Cogito, ergo sum!*, prin care face o distincție clară între minte și corp, respectiv, între gândire și simțire. Dualismul Cartezian a influențat puternic gândirea filozofică europeană și sistemul educațional, în care accentul s-a pus în mod sistematic pe raționalitate și cunoașterea obiectivă. Spre deosebire de acest dualism Cartezian, gândirea japoneză a pus accentul pe integralitatea dintre minte și corp, pe unitatea dintre un individ și semenii săi, precum și între oameni și natură (Nakagawara, 2004; Nonaka & Takeuchi, 1995). În acest mod, gândirea rațională nu se mai opune emoțiilor ci le integrează, iar cunoștințele reflectă această integralitate.

Polanyi (1983) introduce conceptul de *cunoaștere tacită*, prin care demonstrează că gândirea rațională este limitativă în procesul de cunoaștere și se impune integrarea cunoașterii directe, experiențiale prin participarea tuturor simțurilor noastre în procesul complex al cunoașterii. Polanyi (1983) explică rolul experienței directe în procesul de învățare, și al procesării informațiilor obținute prin simțuri de către subconștientul cognitiv. De exemplu, noi învățăm să înotăm nu prin citirea unor cărți de mecanica fluidelor ci prin scufundarea în apă și coordonarea mișcărilor corpului așa cum simțim sau cum ne arată instructorul de înot. Experiența este un rezultat al învățării experiențiale (Kolb, 2015) și reprezintă

cunoștințele noastre tacite (Davenport & Prusak, 2000; Kahneman, 2011; Nonaka & Takeuchi, 1995). Intuiția pe care o avem în anumite situații, pentru a găsi rapid soluții la problemele apărute, este o expresie sintetică a experienței (Gladwell, 2005; Klein, 2003).

Ideile lui Polanyi (1983) au condus la formarea diadei semantice cunoștințe explicite – cunoștințe tacite, care stă la baza dezvoltării managementului cunoștințelor (Hislop, 2005; Massingham, 2020; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka, Toyama & Hirata, 2008). *Cunoștințele explicite* sunt cele care pot fi exprimate folosind un limbaj natural sau unul simbolic. Ele sunt rezultatul gândirii raționale și reprezintă o codificare a cunoștințelor tacite. Cunoștințele explicite sunt folosite în viața socială de fiecare zi, în educație și în munca profesională. Ele se găsesc în cărți și documentele pe care domeniul economic le impune. De aceea avem impresia că singurele cunoștințe pe care le avem sunt cele explicite. *Cunoștințele tacite* sunt cele pe care le obținem printr-o experiență directă a corpului nostru. Ele se exprimă prin limbajul non-verbal al corpului și sunt procesate de către subconștientul cognitiv. Ele se pot transmite numai prin observarea celui care face ceva și învățate prin imitarea mișcărilor lui. Cunoștințele tacite sunt subiective deoarece fiecare reacționează în mod diferit cu corpul său la stimulii din exterior. Cunoștințele tacite sunt preponderent subiective și de aceea ele au fost ignorate în educație.

Pentru a ilustra unitatea, dar și diferența dintre cunoștințele explicite și cele tacite, Nonaka (1994) a folosit metafora aisbergului. Partea de sus a aisbergului, care se află deasupra apei și poate fi văzută de oricine, reprezintă cunoștințele explicite. Partea din apă a aisbergului, care nu se vede și care este mult mai mare decât cea vizibilă reprezintă cunoștințele tacite. Metafora este simplă și intuitivă și de aceea este atât de frecvent folosită în literatura de specialitate. Este totuși o metaforă limitativă deoarece aisbergul este un obiect fizic solid, tangibil și având dimensiuni finite bine definite, în timp ce cunoștințele sunt intangibile și greu de înțeles ca un obiect cu o configurație geometrică clară.

Cunoștințele sunt entități semantice abstracte. Înțelegerea lor devină posibilă numai prin folosirea gândirii metaforice (Andriessen, 2004, 2006; Lakoff & Johnson, 1999). Metaforele sunt analogii structurate având un domeniu semantic sursă, un domeniu semantic țintă și o funcție de transfer între cele două domenii. Ele ne ajută să înțelegem mai bine un concept abstract în raport cu unul reprezentând un obiect fizic pe care îl cunoaștem foarte bine. Conceptul cunoscut se plasează în domeniul sursă și apoi se identifică acele proprietăți sau caracteristici pe care vrem să le transferăm conceptului abstract plasat în domeniul țintă. Prin acest transfer, conceptul mai puțin cunoscut capătă valențe noi și se conturează mai bine sfera lui semantică. De exemplu, în metafora *Timpul înseamnă bani*, *timpul* reprezintă conceptul abstract pe care vrem să îl cunoaștem mai bine pornind de la conceptul de *bani*. Bani sunt instrumente financiare și de

aceea au caracteristici economice. Banii se pot economisi, se pot folosi eficient, se pot acumula, se pot bugeta sau se pot cheltui. Astfel, timpul poate fi folosit eficient, se poate economisi sau se poate pierde.

Cunoștințele reprezintă un concept abstract, ca și timpul. Ele nu au un obiect fizic ca reper și de aceea se pot folosi diferite variante de surse semantice. În prima etapă de explicare și definire a cunoștințelor, autorii au folosit obiectele fizice așa cum a fost ilustrat mai sus cu aisbergul. Transferând o serie de caracteristici fizice în domeniul țintă s-a ajuns să atribuim cunoștințelor proprietățile de stocare, acumulare, însumare, distribuire sau împachetare (Andriessen, 2006; Bolisani, Borgo & Oltramari, 2012; Borgo & Pozza, 2012). Aceasta constituie însă o exagerare datorită limitărilor semantice ale metaforelor folosite.

În cea de a doua etapă a folosirii gândirii metaforice în explicarea cunoștințelor, autorii au folosit ca termen de comparație apa. Astfel, cunoștințele au căpătat o caracteristică dinamică de curgere. Pentru a reprezenta cunoștințele dintr-o organizație s-a folosit o rețea formată din stocuri și canale de curgere, *stocks-and-flows* în literatura de limbă engleză (Bolisani & Oltramari, 2012; Nissen, 2006). Metafora permite să înțelegem transferul de cunoștințe de la o persoană la alta, dar și dintr-un loc în altul, așa cum curge apa atunci când există o diferență de altitudine între punctul inițial și cel final. Când apa curge prin conducte, curgerea este determinată de diferența de presiune între punctele extreme ale conductei. Mulți autori folosesc expresia *curgerea de cunoștințe* fără a înțelege însă mecanica fluidelor și forțele care generează curgerea. De aceea, în literatura de specialitate, această metaforă mai păstrează încă unele caracteristici ale gândirii Newtoniene bazată pe liniaritate și tangibilitate (Brătianu, 2015a, b).

Pentru a depăși limitele metaforice menționate mai sus, Brătianu împreună cu Andriessen (2008) propun metafora *cunoștințele ca energie*. Metafora este dezvoltată în continuare de Brătianu (2011, 2013a, b). Pe baza acestor rezultate, Brătianu și Bejinaru dezvoltă *teoria câmpurilor de cunoștințe* (2019) și *teoria dinamicii cunoștințelor* (2020). În această metaforă, conceptul de *energie* este luat ca sursă. Spre deosebire de obiectele fizice care sunt tangibile, energia reprezintă un câmp care este intangibil. Astfel, metafora elimină confuziile făcute de mulți autori atribuind cunoștințelor proprietăți tangibile și liniare. Energia se prezintă sub mai multe forme: energia mecanică, energia termică, energia electrică sau energia nucleară. Ideea mai multor câmpuri de energie induce ideea că și cunoștințele pot fi considerate sub forma mai multor câmpuri. Pe baza literaturii de specialitate specifică științelor cognitive, Brătianu și Bejinaru (2019) propun trei câmpuri fundamentale de cunoștințe: *câmpul cunoștințelor raționale*, *câmpul cunoștințelor emoționale* și *câmpul cunoștințelor spirituale*. Mai mult chiar, pe baza principiilor termodinamice se induce ideea transformării unui câmp de cunoștințe în oricare alt câmp, așa cum energia mecanică se poate transforma în energie termică sau energie electrică. Transformarea cunoștințelor raționale în cunoștințe emoționale

sau spirituale se poate demonstra printr-o serie de experimente psihologice, dar ea este prezentă în oameni în mod continuu și influențează luarea deciziilor (Brătianu, Vătămănescu, Anagnoste & Domiici, 2021).

*Câmpul cunoștințelor raționale* conține cunoștințele explicite, pe care le-am prezentat mai sus. În economie și afaceri, aceste cunoștințe sunt dominante iar deciziile sunt preponderent raționale. Este câmpul folosit cel mai mult în domeniul educației atât în Europa cât și în SUA și Canada. De altfel, economiștii au vrut ca economia să fie considerată o știință și atunci au creat un cadru conceptual bazat pe gândirea Newtoniană, respectiv pe aplicarea principiilor de liniaritate (Simon, 1979, 2000). Principiile bazate pe raționalitate și liniaritate cedează însă în fața realității, mai ales atunci când este vorba de comportamentul consumatorilor. Deciziile lor de multe ori conțin elemente de iraționalitate datorită influenței educației și a emoțiilor (Ariely, 2011; Hill, 2008; Kahneman, 2011).

*Câmpul cunoștințelor emoționale* conține acele cunoștințe tacite care reflectă stările emoționale ale oamenilor în viața lor de fiecare zi (Damasio, 1999, 2012). Ele sunt subiective și se exprimă prin limbajele nonverbale ale corpului. Să ne imaginăm că mâine avem un examen foarte greu. Simplul gând, care conține cunoștințe raționale, generează o stare emoțională care se manifestă prin diferite aspecte care depind de capacitatea persoanelor de a se controla. Transformarea cunoștințelor raționale în cunoștințe emoționale poate avea însă efecte puternice la persoanele care au frică de eșec și de consecințele posibile ale acestuia. Invers, o stare emoțională de bună dispoziție și relaxare poate genera idei privind posibile soluții la proiectele pe care le avem și la problemele cu care ne confruntăm. De aceea este important ca într-o firmă să existe o astfel de stare pentru a putea promova inovarea de produse, de procese sau de servicii.

Cunoștințele emoționale joacă un rol determinant în managementul schimbării deoarece orice schimbare presupune motivație și un efort suplimentar care au la bază stări emoționale puternice. Kotter (1996, 2008) demonstrează cum leadershipul bazat pe dinamica dintre emoțional și rațional este mult mai eficient decât cel bazat pe cifre și raționalitate. Kotter propune ca paradigma folosită pentru managementul schimbării bazată pe *analiză-gândire rațională-schimbare* să fie înlocuită cu paradigma bazată pe *vezi-simte-schimbă*, în care rolul dominant revine cunoștințelor emoționale. Liderul trebuie să ajute angajații să vadă. Ceea ce văd generează cunoștințe emoționale, care se transformă în gânduri raționale și conduc la luarea unor decizii mult mai adecvate schimbării decât evaluând totul prin prisma raționalității. "Schimbarea comportamentului este mai puțin o chestiune de a oferi oamenilor o analiză care să influențeze gândurile lor decât ajutându-i să vadă un adevăr care să influențeze emoțiile lor. Atât gândurile cât și emoțiile sunt esențiale și le găsim în organizațiile de succes, dar în centrul procesului de schimbare se află emoțiile" (Kotter & Cohen, 2002, p. 2).

Kotter și Cohen prezintă în această carte intitulată *Inima schimbării: Studii de caz cum oamenii schimbă organizațiile lor* o serie de analize care demonstrează importanța transformării cunoștințelor emoționale în cunoștințe raționale în luarea deciziilor. Într-unul dintre aceste studii de caz, se relatează cum într-o companie foarte mare, cu multe fabrici, se foloseau mănuși de protecție de diferite feluri achiziționate de către fiecare fabrică în parte de la furnizorii lor. Unul dintre manageri a observat cum pentru aceleași activități se foloseau mănuși produse de diferite firme având prețuri variate. La o analiză mai atentă, realizată de un student aflat în practică, s-a constatat că pe ansamblul companiei se foloseau 424 tipuri diferite de mănuși, cu prețuri cuprinse între \$ 5 și \$ 17. Având în vedere cantitatea mare de mănuși folosită pe întreaga companie timp de un an de zile, managerul a estimat pierderi de milioane de dolari prin achiziționarea acestor mănuși fără un control adecvat al prețurilor. Cum managerii superiori nu au dat atenție acestui aspect, el a colectat câte o pereche de mănuși de la fiecare departament sau fabrică și pus pe fiecare pereche prețul de achiziționare. Apoi a umplut o masă din sala de consiliu cu toate aceste tipuri de mănuși, având marcate clar prețurile lor. Când membrii consiliului de administrație s-au reunit în ședința lor periodică au rămas mirați să constate diversitatea de mănuși folosite pentru activități similare și, mai ales, discrepanța dintre prețurile lor de achiziție. Această stare emoțională de surpriză a generat o serie de întrebări privind modul de achiziție al mănușilor și risipa de bani care se produce în acest proces haotic. Au urmat o serie de analize economice mai detaliate și concluziile au condus la schimbarea regulilor de achiziție nu numai a mănușilor ci a tuturor produselor, schimbare care a condus la economii substanțiale la nivelul întregii companii. Cu alte cuvinte, curiozitatea și surpriza produse de expoziția neobișnuită de mănuși cu prețuri de achiziție atât de diferite au constituit elementele care au influențat decizia de analiză economică, iar pe baza ei, decizia de schimbare a reglementărilor privind achizițiile din companie.

*Cunoștințele spirituale* se referă la valorile și principiile care stau la baza gândirii atunci când luăm decizii pentru viața noastră personală sau profesională. Aceste cunoștințe pot fi considerate ca răspunsuri posibile la o serie de întrebări pe care ni le punem în mod firesc privind existența noastră, munca noastră, lupta cu birocrăția sau cu nedreptățile sociale sau cu barierele care stau în calea fericirii noastre. Așa cum sublinia și Maxwell (2007), "Trebuie să învățăm să vedem aspectele concrete ale lumii din jurul nostru, cum sunt: pietrele, oamenii, copacii sau cerul. În mod egal, trebuie să învățăm să vedem valori și înțelegeri în lumea din jurul nostru, în natura care ne înconjoară, în evenimente, în acțiunile și viețile umane" (p. 274).

Cunoștințele spirituale au un rol esențial în înțelegerea muncii ca pe o necesitate vitală și izvor de satisfacții. Acest lucru devine critic în special pentru intelectualii deoarece ei procesează date, informații și cunoștințe. Ei creează,

distribuie, transferă, achiziționează și folosesc cunoștințele. De aceea este important ca ei să se poată bucura de rezultatele muncii lor și să contribuie în mod creativ la succesul firmelor în care lucrează. De aceea s-au realizat o serie de cercetări privind spiritualitatea în organizații și rolul ei în creșterea performanței (Rocha & Pinheiro, 2019, 2021). Spiritualitatea nu se reduce la religie ci cuprinde o arie mult mai vastă creată de cultură, filozofie și științele cognitive. Nu trebuie să fii religios ca să îți dezvolți dimensiunea spirituală. „Spiritualitatea este inextricabil legată de grija față de alții, speranță, bunătate, dragoste și optimism. Ea nu poate fi demonstrată în mod logic sau științific arătând că toate aceste lucruri există în univers ca un întreg. Spiritualitatea este credința în existența acestor lucruri. Credința este aceea care face orice demonstrație necesară” (Mitroff & Denton, 1999, pp. 88-89).

Deoarece cunoștințele raționale au fost absolutizate în educația pentru economie și afaceri, iar principiul maximizării profitului a devenit pivotul întregului sistem decizional, dezvoltarea industrială a condus în majoritatea situațiilor la o poluare excesivă a aerului, apelor și pământului, precum și la distrugerea pădurilor și a echilibrului ecologic. Este suficient să vedem cum fabricile de ciment și de oțel, precum și marile combinate chimice construite în vremea socialismului au condus la degradarea îngrijorătoare a mediului natural. La fel și tăierea intensivă a pădurilor din ultimii 30 ani au condus la distrugerea mediului natural și la dezechilibre ecologice. Lăcomia oamenilor de afaceri nu cunoaște limite datorită lipsei oricărui reper spiritual. „Noi trăim într-o cultură enigmatică cu un interes propriu corupt, care generează deopotrivă neîncredere și terorism. Poziția dominantă a unei astfel de culturi amorale de afaceri direcționată de interesul propriu și de lăcomie coboară standardele morale ale întregii societăți” (Zohar & Marshall, 2004, p. 36). Economiiștii și managerii argumentează toate acestea ca fiind rezultatul competiției de pe piață. Competiția se bazează exclusiv pe metrice economice, care sunt liniare și financiare. Din punct de vedere spiritual, sacrificarea valorilor morale pe altarul banilor se poate explica prin forța *lăcomiei*, care nu are limite. Lăcomia îi face pe oameni să se focalizeze pe *a avea* în loc de *a trăi*. Comportamentul bazat pe metrice economice reduce starea noastră de bine și ignoră valorile morale și etice. Această idee este subliniată și de celebrul antreprenor Richard Branson, creatorul grupului de afaceri *Virgin* din UK. „Focalizarea pe profit ca fiind rege a cauzat consecințe negative semnificative. Pentru mai mult de un secol și jumătate mâna de lucru ieftină, vieți distruse, o planetă distrusă și mări poluate au devenit toate irelevante când au fost puse în balanță cu nevoia de profit. Dar această situație este în schimbare” (Branson, 2011, p. 21). Branson își încheie analiza sa cu un gând optimist „Eu cred în afaceri deoarece afacerile pot fi o forță pentru bine. Prin aceasta eu înțeleg că *a face bine este bine pentru afaceri*” (Branson, 2011, p. 7).



Drucker (1993) analizează acest paradox al afacerilor și argumentează faptul că profitul nu trebuie să constituie scopul afacerilor. Scopul oricărei afaceri este de a crea valoare pentru consumatori prin realizarea de produse și servicii de care aceștia au nevoie. O afacere de succes este aceea care răspunde cel mai bine nevoilor consumatorilor. Profitul nu trebuie să fie scopul unei afaceri, ci un rezultat al ei. Cu alte cuvinte, o afacere care satisface pe deplin nevoile consumatorilor va aduce și un profit corespunzător. Aceste idei ar trebui să fie introduse în educația tinerilor pentru managementul afacerilor și induse în formarea culturii organizaționale a oricărei companii.

Totodată, pentru a se reduce efectele negative ale exagerării rolului pe care profitul îl are în afaceri, s-a dezvoltat în ultimele decenii conceptul de *CSR – Corporate Social Responsibility*, respectiv, Responsabilitatea Socială Corporatistă (Devinney, 2009; Lange & Washburn, 2012; Matten & Moon, 2008). Acest concept evidențiază nevoia ca deciziile manageriale să se facă în raport cu un set de valori prin care se reduce agresivitatea companiilor față de mediul ambiant natural și social. Totodată se reduce și nivelul de corupție existent în multe companii sau organizații non-profit, mai ales în țările cu economii emergente cum este și România.

O temă foarte importantă legată organic de cunoștințele spirituale o constituie cea a managementului și antimanagementului. Nu căutați în dicționare ce înseamnă *antimanagement* deoarece nu veți găsi. Este un concept pe care l-am introdus în literatura de specialitate pe baza unei metafore cu fizica particulelor elementare (Brătianu, 2003). În microcosmosul particulelor elementare sunt situații când 2 particule au toate proprietățile identice, cu o singură excepție. De exemplu, electronul și pozitronul au aceleași proprietăți cu excepția semnului sarcinii electrice. Pozitronul are o sarcină electrică pozitivă, iar electronul are una negativă. Această diferență conduce la un comportament diferit a celor două particule într-un câmp electromagnetic, respectiv, se deplasează în sensuri opuse. Pornind de aici, pentru oameni și organizații se pot defini valori și anti-valori, respectiv valori cu semn opus. De exemplu, putem avea bine și rău, frumos și urât, calitate și non-calitate, corect și incorect etc. Dacă vom considera că *valorile* au sens pozitiv (ex. bine, frumos, de calitate, eficient etc.), atunci cele cu sens opus (ex. rău, urât, non-calitate, ineficient etc.) vor fi *antivalori*. Atunci când deciziile manageriale se bazează pe antivalori, rezultatele nu pot conduce la performanță. Ele conduc la eșec, direcționând organizația spre faliment. Aceasta nu înseamnă un management prost făcut ci existența unui management care este orientat spre satisfacerea unor scopuri personale ale managerilor și nu pe cele ale angajaților și ale companiei. Antimanagementul se asociază și cu Legea lui Brătianu care se poate enunța astfel: *În management, mediocritatea atrage mediocritatea și respinge valorile, iar valoarea atrage valorile și respinge mediocritatea.*

Din nefericire pentru economia României, în ultimii 30 ani au fost distruse multe firme prin numirea la vârf a unor manageri mediocri, care s-au înconjurat imediat de oameni de aceeași categorie, fiind incapabili să conducă în condițiile dezvoltării economiei de piață de la noi. Și astăzi, nivelul ridicat al corupției indică existența mediocrității în multe zone ale economiei și politicii românești.

Câmpurile de cunoștințe emoționale și spirituale contribuie în mod definitoriu la formarea *culturii organizaționale*, un integrator neliniar foarte puternic pentru orice organizație (Brătianu, 2013b). Peters și Waterman au demonstrat pe baza unor cercetări ample în firmele din SUA importanța valorilor și culturilor organizaționale focalizate pe excelența în afaceri. "Convingerea noastră puternică este aceea că, companiile excelente trebuiau să fie așa cum sunt datorită unui set unic de valori culturale prin care se disting de restul ... se pare că rolul directorului este acela de a realiza managementul valorilor care există în acea organizație" (Peters & Waterman, 1995, p. 26).

## **2. Dinamica cunoștințelor organizaționale**

Câmpurile de cunoștințe individuale pe care le-am prezentat în prima parte a acestui capitol se integrează prin mecanisme complexe sociale și generează câmpuri de cunoștințe organizaționale la nivelul companiei. Cu alte cuvinte, trecem de la analiza proceselor și fenomenelor de la scara unui micro-univers (cel individual) la scara unui macro-univers (cel organizațional). Cel mai folosit model al dinamicii creării cunoștințelor organizaționale a fost propus de Nonaka (1994) și apoi dezvoltat de Nonaka și Takeuchi (1995, 2019) și Nonaka, Toyama și Hirata (2008). Este vorba de modelul *SECI – Socialization, Externalization, Combination, Internalization*. Modelul este compus din patru procese fundamentale, prin care cunoștințele tacite individuale se transformă în cunoștințe explicite, iar acestea se amplifică la nivel de grup și apoi de organizație prin procesul de combinare, devenind cunoștințe organizaționale.

Socializarea este procesul prin care oamenii care lucrează împreună pot împărtăși din experiența lor prin folosirea limbajului non-verbal. Acest transfer de cunoștințe tacite se face prin observație și imitație. Gândiți-vă la modul în care cineva învață să înoate privind la mișcările instructorului și apoi încercând să reproducă acele mișcări în apă. Pe vremuri, observarea și imitarea erau principalele procese prin care ucenicii puteau învăța meserie de la maeștrii lor. Se și spunea că *Meseria se fură* pentru că nu ți-o explică nimeni. În educația din Japonia și apoi în modul de lucru în companii se insistă pe lucrul în echipă și pe învățarea prin socializare. Nonaka și Takeuchi (1995, 2019) spun că socializarea constituie un proces important în crearea cunoștințelor organizaționale, fapt ce explică în bună parte succesul afacerilor japoneze. Spre deosebire de cultura japoneză bazată pe cooperare și împărtășirea de cunoștințe, cultura americană

are la bază ideea de competiție și de ascundere a cunoștințelor tacite și explicite. Este adevărat că în ultimele decenii s-a încercat să se introducă o serie de metode care să stimuleze socializarea și cooperarea și în companiile americane, dar competiția puternică care se exercită la nivel individual nu permite o realizare deplină a acestui proces.

*Externalizarea* este un proces individual, prin care cunoștințele tacite sunt transformate în cunoștințe explicite în zona conștientului cognitiv cu ajutorul analogiilor și metaforelor. Cunoștințele explicite pot fi apoi exprimate cu ajutorul unui limbaj natural sau simbolic (matematic sau logic). Cunoștințele explicite sunt raționale deoarece constituie un rezultat al procesului de gândire rațională. Faptul că ele pot fi exprimate prin limbaj constituie principala lor caracteristică într-un context social.

*Combinarea* este un proces social în care cunoștințele explicite exprimate de o persoană se pot amplifica și restructura prin contribuțiile celorlalți participanți la discuție. Este principalul proces prin care cunoștințele individuale se pot scala la nivel de grup și de organizație și apoi integra în cunoștințe organizaționale. Cei mai importanți integratori neliniari pentru cunoștințele organizaționale sunt managementul, leadershipul și cultura organizațională (Brătianu, 2015b). Managementul este procesul de optimizare a folosirii resurselor tangibile și intangibile dintr-o organizație în mod eficient și eficace, pentru a se realiza obiectivele propuse. Deoarece managementul are la bază o serie de principii economice, cunoștințele folosite sunt dominant explicite. Cultura organizațională este un fenomen organizațional bazat în principal pe cunoștințele emoționale și spirituale. Leadershipul este cel mai complex integrator nelinier deoarece el operează asupra celor trei câmpuri de cunoștințe raționale, emoționale și spirituale. Liderii de succes pun accentul pe dimensiunile emoționale și spirituale pentru a crea un sistem motivațional sustenabil.

*Internalizarea* este procesul revers externalizării. Este un proces realizat la nivel individual și constă în transformarea cunoștințelor explicite în cunoștințe tacite, având ca efect și restructurarea cunoștințelor tacite deja existente. Internalizarea este un rezultat al procesului de învățare mediată prin intermediul gândirii raționale.

Nonaka și Takeuchi (2019) adaugă modelului inițial, în mod explicit, dimensiunea timpului. Aceasta face întregul model SECI să genereze o spirală tridimensională a creării cunoștințelor organizaționale. Cele trei dimensiuni sunt: epistemologică, ontologică și timpul. Pe dimensiunea epistemologică se produce transformarea cunoștințelor tacite în cunoștințe explicite și invers; pe dimensiunea ontologică se produce combinarea cunoștințelor și scalarea lor de la nivelul individual la cel de grup și apoi la cel de organizație rezultând în final cunoștințele organizaționale. Dimensiunea timpului care era implicită în structura inițială a modelului (Nonaka, 1994), devine acum explicită și permite realizarea unei spirale

a formării cunoștințelor organizaționale. Autorii subliniază în această rafinare a modelului SECI și rolul semnificativ pe care trebuie să îl aibă valorile pentru a se putea lua decizii manageriale înțelepte, care să depășească limitele gândirii raționale centrate pe profit. Când liderii organizației stimulează dezvoltarea spiritualității organizaționale (Rocha & Pinheiro, 2021) și iau decizii strategice înțelepte se poate afirma că organizația devine înțeleaptă (Nonaka & Takeuchi, 2019).

În figura X.1 se prezintă dinamica cunoștințelor organizaționale în raport cu timpul. Cele mai importante procese care contribuie la variația nivelului de cunoștințe în timp sunt: crearea de cunoștințe, achiziționarea de cunoștințe, pierderea de cunoștințe și transferul de cunoștințe interorganizațional. Variația în spațiu a cunoștințelor este influențată de această variație temporală, dar și de împărtășirea de cunoștințe care nu contribuie la crearea de noi cunoștințe, dar care conduce la variații în distribuția cunoștințelor organizaționale.

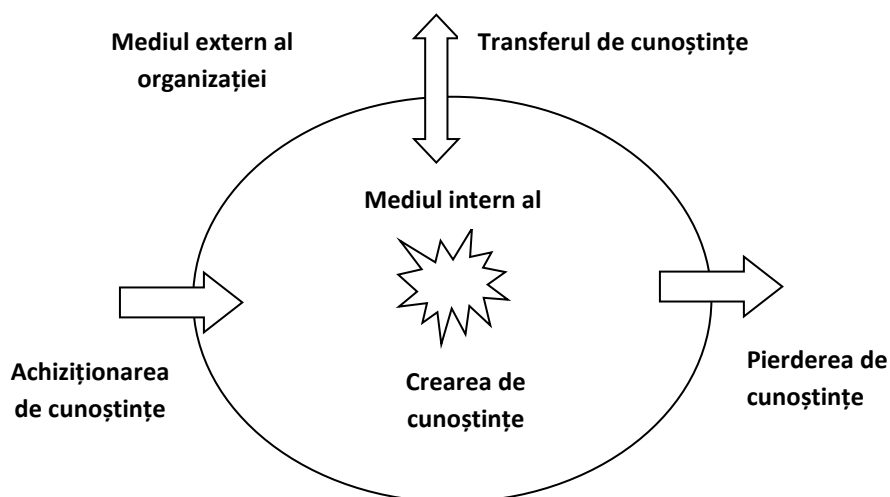


Figura 1.1 – Dinamica cunoștințelor organizaționale

Managementul cunoștințelor are rolul de a integra toate aceste procese și de a acționa asupra resurselor intangibile astfel încât să se obțină obiectivele planificate ale organizației și să creeze premisele unei organizații sustenabile. Dinamica cunoștințelor se deosebește fundamental de dinamica resurselor tangibile deoarece cunoștințele sunt neliniare și nu se supun legilor de conservare din fizică.

### 3. Managementul cunoștințelor

În literatura de limbă engleză expresia *knowledge management* este deja consacrată prin miile de lucrări publicate și printr-o serie de reviste și conferințe internaționale dedicate acestui domeniu. Traducerea ei în limba română ridică unele probleme semantice deoarece o serie de lucrări publicate au folosit expresii inadecvate cum sunt *gestiunea cunoștințelor*, *gestiunea cunoașterii*, *managementul cunoașterii* sau *managementul bazat pe cunoștințe*.

În expresia *gestiunea cunoștințelor*, ideea de bază este de a substitui conceptul de *management* cu cel de *gestiune*, așa cum s-a făcut mult timp în literatura noastră economică. În *Dicționarul Explicativ al Limbii Române (DEX)*, editat de Academia Română (1998), termenul de *gestiune* este explicat prin: "Administrație a bunurilor unei întreprinderi, instituții sau persoane; răspunderea păstrării bunurilor și a mănuirii fondurilor unei întreprinderi, instituții sau persoane; răspunderea păstrării bunurilor și a mănuirii fondurilor unei întreprinderi, instituții sau persoane; ansamblu de operații privind primirea, păstrarea și eliberarea unor bunuri materiale aparținând altcuiva; totalitate a bunurilor încredințate cuiva în vederea administrării lor" (DEX, 1998, p. 436). Deoarece termenul se referă în principal la administrarea de bunuri materiale, el nu poate exprima complexitatea managementului resurselor intangibile care sunt neliniare și operează pe baza altor principii. Mihalache (2007) folosește expresia *gestiunea cunoașterii*, trecând astfel de la obiecte fizice la procesul de cunoaștere: "Nevoia de a gestiona cunoașterea pare să reprezinte un fenomen natural, ca urmare a unor intense discuții privitor la rolul și intensificarea procesului de valorificare a capitalului intelectual în societățile post-capitaliste" (p. 63).

Autori veniți din domeniul informaticii sau al filozofiei au tradus *knowledge management* prin expresia *managementul cunoașterii*. De exemplu, Muntean și Popovics (2007) scriu: „Managementul cunoașterii poate fi definit ca un demers, orientat strategic, de motivare și facilitare a angajării membrilor organizației în dezvoltarea și utilizarea surselor de informații, experienței și abilităților fiecăruia dintre ei” (p. 28). Expresia managementul cunoașterii apare și în titlurile unor cărți, ceea ce este îngrijorător (Bodea & Andone, 2007; Brâncoveanu, 2007; Curteanu, 2011).

Cunoașterea este un proces complex, individual, care constituie domeniul de cercetare al epistemologiei (Audi, 2011; Russell, 1972). "Conceptul central al teoriei cunoașterii este noțiunea de adevăr. Teoriile gnoseologice au trebuit să se pronunțe mai întâi asupra faptului dacă subiectul sau agentul uman poate ajunge sau nu la cunoștințe adevărate" (Popa, 1972, p. 14). Managementul cunoștințelor este un proces organizațional și nu urmărește căutarea adevărului, ci folosirea eficientă a resurselor intangibile. De aceea, expresie *managementul cunoașterii* este inadecvată (Brătianu, 2015b).

Unii autori, au folosit expresia din limba engleză *knowledge-based management* pe care au tradus-o *managementul bazat pe cunoștințe* (Nicolescu & Nicolescu, 2005; Nicolescu & Nicolescu, 2011). Dacă am accepta semantic această expresie, atunci va trebui să folosim în mod similar expresii ca *matematica bazată pe cunoștințe*, *fizica bazată pe cunoștințe* sau *economia bazată pe cunoștințe*. Mai mult chiar, dacă am accepta folosirea curentă a expresiei *managementul bazat pe cunoștințe*, ne întrebăm în mod logic cum arată managementul care nu este bazat pe cunoștințe? În concluzie, exprimarea corectă în limba română a sintagmei *knowledge management* este *managementul cunoștințelor*, în sensul procesului managerial al resurselor intangibile dintr-o organizație.

Managementul s-a dezvoltat într-un domeniu bine definit al activității umane ca o necesitate de a optimiza resursele unei companii pentru a realiza în mod eficient și eficace obiectivele propuse (Robbins & DeCenzo, 2005). Conceptele de *eficiență* și *eficacitate* sunt definite pentru resursele tangibile care au caracteristici liniare și pentru care se aplică principiile economice clasice. Cunoștințele reprezintă resursele intangibile ale unei organizații. Ele sunt neliniare și pentru ele nu putem aplica conceptul de *eficiență* sau de *productivitate*. Cum ar suna să ne întrebăm care este eficiența unui poet sau a unui artist? Ar fi un nonsens. De aceea, managementul cunoștințelor se deosebește de managementul clasic industrial deoarece operează cu resurse care sunt intangibile și neliniare, resurse pentru care trebuie să se creeze noi metrici pentru evaluarea performanțelor într-o companie. Deși aceste metrici ridică încă o serie de probleme în realizarea lor, managementul cunoștințelor se dezvoltă deopotrivă în teorie și în practică. Deși sunt multe definiții pentru managementul cunoștințelor, esența lui rămâne aceeași: *managementul cunoștințelor este managementul creării, achiziționării, stocării și regăsirii, transmiterii, împărtășirii, transformării și folosirii cunoștințelor pentru crearea de valoare*.

Managementul cunoștințelor nu înlocuiește managementul clasic ci se integrează împreună cu el generând managementul organizațional integral. De asemenea, managementul cunoștințelor se integrează cu managementul informațional care asigură procesele tehnologice computaționale necesare, inclusiv aplicațiile specifice pentru aceste tehnologii. Mai ales acum, când digitalizarea a devenit un fenomen exponențial cu implicații puternice în economie și în viața socială. Aplicațiile de inteligență artificială sunt atât de puternice încât au început să creeze temeri privind folosirea lor nu în favoarea ci în defavoarea unei societăți civilizate normale. Se pune chiar problema cunoștințelor create de computere și modul de a lucra cu ele. Din punct de vedere practic, în companiile unde cunoștințele reprezintă o pondere importantă a resurselor se impune crearea unui sistem managerial dedicat acestor resurse intangibile, care să fie coordonat la vârf de un top manager denumit în practica anglo-saxonă ca *Chief Knowledge*