

MANAGEMENTUL ÎN ECONOMIA CUNOAȘTERII

*Silvia Elena ISACHI¹, drd., asistent cercetare,
Centrul de Cercetări Financiare și Monetare
"Victor Slăvescu"*

*Georgiana CHIȚIGA, cercetător științific,
Centrul de Cercetări Financiare și Monetare
"Victor Slăvescu"*

Managementul cunoașterii își propune să critice aspectele legate de adaptarea organizațională, supraviețuirea și competența împotriva schimbărilor continue. A devenit evident că, date fiind natura și configurația lor specifice, organizațiile bazate pe cunoaștere nu mai pot fi conduse aplicând principiile și metodele valabile în era industrială. Managerii nu pot continua a face ceea ce știau și obișnuiau să facă în mediul ierarhiilor, iar pentru ceea ce ar trebui să facă acum au nevoie de competențe noi; cunoașterea necesită un tip de intervenție managerială, ce se impune oficializat și profesionalizat. Deci, în ultima vreme, s-au dezvoltat noi concepte circumscrise la o dezvoltare durabilă marcând o schimbare majoră în abordarea dezvoltării umanității prin opțiunile de asigurare a unui echilibru dinamic între componentele capitalului natural și sistemele socio-economice dezvoltarea cunoașterii.

***Cuvinte cheie:** cunoaștere, organizații, intervenții manageriale, concepte, scenarii.*

Introducere. În condițiile actuale, desfășurarea accelerată a procesului globalizării ridică numeroase probleme de adaptare a firmelor la condițiile mediului extern, caracterizat printre altele de o concurență acerbă.

Organizațiile bazate pe cunoaștere scot în evidență nu numai o fenomenologie nouă, ci induc și o viziune diferită cu privire la modul de a concepe și practica managementul. În raport cu specificul configurațiilor organizaționale non-ierarhice practicile manageriale se schimbă radical. Astfel, activitățile legate de producerea cunoașterii (inovare), diseminarea ei (comunicare) sau achiziția acesteia (învățare) nu se pretează nici la o dirijare autoritară și nici la un control ierarhic strict; caracterul lor subtil face ca distincția dintre latura formală și cea informală să se estompeze, iar controlul oficial exterior, devenit inoperant, cedează locul auto-controlului. Separarea dintre conducere și execuție devine, astfel, neimportantă; actul managerial concentrându-se pe probleme de elaborare strategică și de ușurare a acțiunii coordonate a unor actori competenți și cooperanți, care se auto-responsabilizează, chiar și sub

THE MANAGEMENT IN THE KNOWLEDGE ECONOMY

*Silvia Elena ISACHI, PhD Student, Research Assistant,
Centre of Financial and Monetary Research
"Victor Slăvescu"*

*Georgiana CHITIGA, Scientific Researcher,
Centre of Financial and Monetary Research
"Victor Slăvescu"*

The knowledge management aims to critique the issues of organizational adaptation, the survival and competence against the continuous changes. It has become obvious that, given their own nature and configuration, irreducible to previous shapes, the organizations based on knowledge cannot be ruled by applying the principles and the methods which were available in the industrial age. Managers cannot just continue doing what they knew and what they used to do in the environment of hierarchies, and for what they should do, they need new competencies; knowledge as a resource and as an organizational process, needs a dedicated managing, which is required to be official and professional; however, excellence remains for those who practice it because they have a talent for it. So, lately, there have been developed new concepts circumscribed to knowledge development it sustainable development marking a major change in tackling the development of humanity through the options of providing a dynamic balance between the components of natural capital and socio-economic systems.

***Key words:** knowledge, organizations, managerial interventions, concepts, scenarios.*

***JEL Classification:** D80, D83, D20, L10, M12, M14, M19*

Introduction. In the present conditions, the accelerated development of the globalization process determines various problems of adapting the company to the conditions of the external environment, which is characterized among others by a harsh competition.

Organizations based on knowledge do not only highlight the new phenomenology, but they also offer a different view in what regards their way of conceiving and practicing management. In connection with the specific of non-hierarchic organizational configurations there appear new types of actors and roles, and the typology of managerial practices is totally changed. Thus, it was observed that the activities linked to the production of knowledge (innovation), its dissemination (communication), or its acquisition (learning) are neither suitable for an authoritative directing nor for a hierarchic, strict control; their subtle character makes the distinction between the formal and the informal side to attenuate and the exterior official control, which became inoperative, gives up its place to self-control. Thus, the split between leadership and execution becomes irrelevant; the managerial process focuses on the issues of elaborating strategic vision and facilitating the coordinated action of some competent and cooperative actors, who are self-responsible, inclusive under a decisional aspect. The

¹ © *Silvia Elena ISACHI, silvia.isachi@gmail.com*

aspect decizional. Managerul devine mai mult un purtător de responsabilitate conceptuală (proiectare de sisteme și procese, ratificare de propuneri etc.) decât de putere administrativă; gama rolurilor lui se îmbogățește cu cele de mentor sau moderator. Astfel de roluri necesită abilități manageriale, o concepție strategică, relaționare interpersonală, conducere de proiecte. Și nu în ultimul rând, specificul organizațiilor face posibilă apariția rolurilor manageriale în mediul ierarhiilor, cum ar fi: director pentru probleme de cunoaștere sau de informație, responsabili de proiecte de dezvoltare a competențelor, de învățare organizațională [1].

Managementul cunoașterii organizaționale. Organizațiile bazate pe cunoaștere, prin natura lor, admit gestionarea competențelor colective ca surse de viabilitate sistemică. În termenii generali, competențele indică tot ceea ce organizația cunoaște și are posibilitatea să realizeze, ținând cont de obiectivele sale proprii în anumite condiții specifice, dar și de abilitățile individuale ale membrilor organizației, enunțate sistemic și antrenate strategic. *Managementul cunoașterii* îl definim ca o acțiune de tip strategic, de susținere și facilitare a angajării membrilor organizației prin folosirea și dezvoltarea capacităților proprii de percepție, subordonată obiectivelor de ansamblu ale organizației, a surselor de informații, experienței și abilităților fiecăruia dintre ei. În mediul organizațional, cunoștințele își au originea din informațiile de la cei ce le dețin, care s-au modificat în capacitate de acțiune eficientă, prin însușire și percepere integratoare, urmate de operaționalizare în anumite conjuncturi. În literatura domeniului, analizele efectuate cu scopul stabilirii unei tipologii a formelor de cunoaștere organizațională, s-a recomandat ca punctul de pornire să aibă la bază distincția sesizată inițial de epistemologul Polanyi, dintre cunoașterea explicită (articulată), care este formalizabilă, inteligibilă și ușor de comunicat, și cunoașterea implicită (tacită), care este temeinic personalizată, se descoperă doar în urma unor cercetări amănunțite, nu e formalizată și difuz prezentă în contextul organizațional [5].

manager becomes more a bearer of conceptual responsibility (projecting” the architecture ” for systems and processes, validation of solutions, ratification of proposals) rather than a bearer of administrative power; the range of his roles becomes richer by adding those of mentor, moderator and promoter. The practice of these roles suggests the need for the actors involved to have adequate types of managerial capacities, especially those of strategic conception, inter-personal relationship, project leadership and managing changes. More than that, the specific features of the organizations studied cause the appearance of some managerial roles which have not existed before in the field of hierarchies, such as the role of ”chief knowledge officer” or that of ”chief information officer”, managers of projects for developing competencies, for organizational knowledge [1].

The management of organizational knowledge. Through their nature, the organizations based on knowledge presuppose the managing of collective competencies as sources of systematic viability. In the most general terms, competencies mean what an organization knows and what it is capable of doing, according to its own objectives and to the determined environmental conditions, based on the individual abilities of its members, articulated systematically and mobilized strategically. *The management of knowledge* may be defined as an approach, oriented strategically, trying to motivate and facilitate the engaging of the organization’s members in developing and using their cognitive capacities, by valuating, subordinated to its overall objectives, the information sources, the experience and the abilities of each of them. In the organizational environment , knowledge comes from information transformed from those who hold it in the capacity of acting efficiently, by assimilating and integrated understanding, followed by operational into given contexts. Based on the researches related to elaborating a typology of the forms of organizational knowledge, in the literature belonging to this field people proposed to take over the distinction which was initially identified by the epistemologist Polanyi: that between explicit knowledge (articulated), which can be turned into formal knowledge, being accessible and easily to communicate, and implicit knowledge (silent), which is subtle, deeply personalized, informal and vaguely presented in an organizational context [5].

Tabelul 1/ Table 1

Formele cunoașterii organizaționale / The typology of the forms of organisational knowledge

Forme de cunoaștere organizațională / Types of organisational knowledge	Niveluri de manifestare a comportamentului organizațional / Levels of manifesting the organisational behaviour		
	Individ/ Individual	Grup/ Group	Organizație /Organisation
Cunoaștere articulată (explicită) / Articulated knowledge (explicit)	-calificări personale/ - personal qualifications	- proiecte -reguli de cooperare/ - projects - cooperating rules	-structura organizațională -norme și proceduri de lucru -colecții de informații și cunoștințe - organisational structure - working norms and procedures - collections of information and knowledge
Cunoaștere implicită (tacită)/ Implicit knowledge (silent)	-experiențe profesionale -dimensiunea informală a funcționării organizației/ - professional experiences - informal dimension to the organisation’s functioning.	-reprezentări comune -hărți cognitive/ common representations - cognitive maps	-valori ale culturii organizaționale/ - values of the organisational culture

Sursa/ Source: Studiul “Societatea cunoașterii” / The thematic study “The knowledge society”.

Pentru asigurarea unei funcționări la parametri optimi, organizațiile își alcătuiesc reprezentări despre propria lor stare de cunoaștere; ele sunt puse în fața unor situații legate de provocarea de a găsi soluții de eficientizare a ceea ce cunosc, dar și cu sesizarea că nu sunt în totalitate conștiente de ceea ce cunosc, și nici de ceea ce nu cunosc.

Posibilitatea ca organizațiile să se poată sprijini pe cunoaștere, impune, ca în comportamentul acestora, să fie existente și active noi mize strategice specifice: să redea integrator și precis acumulările de cunoaștere, atât explicită, cât și implicită care se pot regăsi la nivel de individ, de grup sau pe suporturi artificiale; să dezvolte permanent baza de cunoștințe prin încurajarea proceselor de învățare și înnoire organizațională și prin acumularea rezultatelor acestora; să cunoască și să știe cum să gestioneze propria ignoranță.

Întemeierea pe cunoaștere a activității organizațiilor și a actorilor din cadrul lor face ca, în domeniile asociate acestei evoluții (managementul cunoașterii, învățarea organizațională, sistemele inteligente), delimitarea dintre latura teoretică și cea aplicativă să rămână pur convențională. Noile elaborări de concepte și soluții, investite la început cu vocație operațională, sunt integrate în proiecte, se expun transparent unei validări comunitare, inclusiv la scară internațională și se transformă în realitate sub formă de modele, instrumente și practici organizaționale; dinamica lor inovatoare atestă că, înainte de toate, cunoașterea înseamnă originalitate în diversitate. În viziunea americană și vest-europeană, formată în medii organizaționale cu valori preponderent individualiste, situează pe prim plan diseminarea și utilizarea cunoașterii; în contrast, viziunea japoneză se concentrează pe producerea cunoașterii, diseminarea ei fiind implicită într-un mediu e considerată o soluție necesară pentru întemeierea organizațiilor pe cunoaștere, în timp ce, în cea japoneză, același scop continuă să fie servit, în mod redutabil, de ierarhii înalte. Într-un asemenea context, deși universitățile – în special cele europene, americane, japoneze sau australiene s-au afirmat deosebit de activ, ele nu pot revendica, pentru acest domeniu, prioritatea absolută ce le revenea tradițional în promovarea unor noi generații de idei. O serie de companii, nu neapărat de mari dimensiuni, plasate în spații economice și culturale dintre cele mai diferite, au transformat activitatea lor curentă în mediu de cercetare, dar și de învățare, după cum sugerează noile concepte de ”centru de cunoaștere” (”knowledge center”) sau ”universitate de firmă” (”corporate university”). Realizări semnificative, mai ales pe linia noilor soluții de management al cunoașterii, s-au obținut nu numai în firme producătoare de bunuri intelectuale (birouri de consultanță, laboratoare de cercetare), ci și de bunuri intelectual-intensive (produse electronice, farmaceutice) [3].

Ca regulă generală, promovarea acestor dezvoltări se conformează principiilor societății cunoașterii, prin aplicarea selectivă a regimului de bun intelectual public (cu acces gratuit), devenit conținut informațional pentru comunități virtuale: disponibilitatea noilor concepte și soluții pe portaluri sau site-uri internet dedicate, cu arhive de publicații virtuale și biblioteci de programe informatice în versiuni demonstrative sau experimentale; întreținerea de dicționare virtuale cu rol de unificare a limbajului specific domeniului;

In their functioning, organizations build representations about their own state of knowledge; they confront themselves with the challenge of finding ways of valuating what they know and with the paradoxical discovery that they are not fully aware of what they know and of what they do not know.

The building on knowledge makes that in the behavior of an organization to be present and active some new strategic and specific stakes, which determine it to: represent in an integrative and transparent way the collection of explicit and implicit knowledge, which exists at an individual level, at a group level or on artificial supports; extend in a continuous way the base of knowledge by stimulating the processes of knowledge and organizational innovation and by the capitalization of their results; become aware and to manage their own ignorance.

The foundation on knowledge of the activities of the organizations and of their actors makes that, in the fields associated to this evolution (management of knowledge, organizational learning, intelligent systems), the delimitation between the theoretical side and the applicative one to remain just conventional. The new creations of concepts and solutions are integrated in projects, are transparently exposed to the community's validation, including at an international level and become reality as patterns, instruments and organizational practices; their innovative dynamics shows that, above all, knowledge means originality in diversity. The American and the West-European visions, created in organizational surroundings with values which are mainly individualistic, put first the dissemination and use of knowledge; in contrast, the Japanese vision focuses on producing knowledge, its dissemination being implicit in a traditional environment focused on the group's values. A series of companies, not necessarily big companies, set in very different economic and cultural places, transformed their current activity in a research and learning environment, as the new concepts of ”knowledge center” or ”corporate university” suggest. Important achievements, especially in field of new solutions of knowledge management, were obtained not only in companies producing intellectual goods (consultancy offices, research laboratories) but also in those producing intellectual-intensive goods (for example: electronic or pharmaceutical products) [3].

As a general rule, promoting these developments is made according to the principles of the knowledge society, by applying, in a selective manner, the regime of the public intellectual good (with a free access), the maintenance of virtual dictionaries with the purpose of unifying the language which is specific to the domain; the creation of forums discussions on the Internet and personal blogs of the participants involved in the development of the domain; the accreditation of educational program (including virtual ones) to develop competencies of the knowledge management; the initiation of partnerships and international projects to concertize the actions of different centers from the world with preoccupations in the domain of knowledge management, innovation and organizational learning, at the level of the European Union, most relevant initiatives are subordinated to the motto: ”The Europe of Innovation”, highly addressed to the pair universities – companies [2].

We may observe that the action of the European forums

crearea de forumuri (de exemplu, www.km-forum.org), acreditarea de programe educaționale (inclusiv virtuale) de dezvoltare a competențelor de management al cunoașterii; inițierea de parteneriate și proiecte internaționale pentru concertarea acțiunilor diferitelor centre din lume cu preocupări în domeniul managementului cunoașterii, inovării și învățării organizaționale; la nivelul Uniunii Europene, majoritatea inițiativelor relevante sunt subsumate devizei "Europa inovației", adresată prioritar tandemului universități-firme [2].

Se poate constata că acțiunea forurilor europene acordă prioritate rolului tehnologiei informației și comunicațiilor în asistarea inteligentă a activităților de învățare, inovare și management al cunoașterii, susținând adoptarea extinsă a celor mai bune practici, cu o atenție specială acordată categoriei întreprinderilor mici și mijlocii. Se remarcă, de asemenea, inițiativa Băncii Mondiale de a-și asuma funcții de "bancă a cunoașterii" în scopuri de dezvoltare economică. Dinamica mondială rapidă a ideilor referitoare la organizația bazată pe cunoaștere, deși benefică sub aspectul aplicațiilor posibile, e, totuși, considerată de o abundență și diversitate aproape derutante, iar necesara lor sistematizare se lasă încă așteptată [6].

Mediul organizațional românesc. Pentru România, importanța deosebită acordată conceptului de organizație bazată pe cunoaștere relevă din angajarea în evoluția către societatea informațională – societatea cunoașterii, condiție a dezvoltării durabile și integrării sale europene. Acceptarea preconcepției conform căreia organizația bazată pe cunoaștere ar constitui în România, doar o problemă de viitor sau că ea ar reprezenta doar o complicare exagerată și prin urmare am putea renunța să ne expunem la eforturile pe care le implică informatizarea, este o prejudecată plină de riscuri.

Tendența globală a orientării contemporane către cunoaștere caracterizează și mediul organizațional românesc, nu se poate contura într-o excepție, totuși în lipsa unor soluții strategice, aceasta s-a manifestat nesistematic, manifestându-se mai mult în planul informal; înlesnirea informațională interpersonală, tranzacțiile informale cu cunoștințe, atât în interiorul, cât și între organizații, asistența profesională acordată ad-hoc, improvizațiile locale în planul cunoașterii sunt fapte concrete care susțin o asemenea remarcă. Firmele și instituțiile mari sunt mai devotate configurației și funcționalității organizării ierarhice, chiar în condițiile trecerii la asistare informatizată. În ceea ce privește firmele private și organizațiilor non-guvernamentale de talie mică, dar cu întindere externă, practicile manageriale și profesionale bazate pe cunoaștere sunt deja existente, dar în forme încă experimentale.

În România, înființarea de organizații bazate pe cunoaștere reprezintă o necesitate categorică și necondiționată pentru dezvoltarea la scară națională a unei economii a cunoașterii; ea e imperios necesară și pentru afirmarea creativității românești la niveluri înalte, ca principală sursă de competitivitate și identitate într-un mediu internațional cu clare tendințe de globalizare. În acest sens, factori susținători sunt sensibilizarea opiniei publice pentru opțiunea integrării europene, consecințele de învățare desprinse din proiectele comune cu partenerii externi și din

gives priority to the role of information technology and communication in assisting in an intelligent way the learning activities, innovation and knowledge management, supporting the extended adoption of the best practices, with a special attention given to the category of medium and small enterprises. The rapid international dynamics of the ideas referring to the organization based on knowledge, even if beneficial under the aspect of possible applications, it is still considered by an abundance and a diversity of people almost confusing, and their necessary systematization is not yet to come [6].

The Romanian organizational environment. For Romania, the relevance of the concept of knowledge based organization comes from the country's engagement in the evolution towards the informatics society – the society of knowledge, a condition of durable development and its European and Euro-Atlantic integration. It would be risky to assume the preconception that, being given the differences from the advanced countries, the knowledge based organization could be, at a national level, just a problem for the future, or that it could represent an exaggerated sophistication and, thus, dispensable for the present effort of information.

Under a phenomenological aspect, the Romanian organizational environment could not be an exception from the global tendency of the contemporary orientation towards knowledge, but, because of the lack of a strategic option, it manifested unsystematically, locating itself especially in the informal area; the interpersonal informatics intermediation, the informal transactions with knowledge in and between organizations, the professional assistance given "ad-hoc", the local improvisations in managing knowledge are examples which confirm this statement. The large companies and institutions are more significantly attached of the configuration and the functionality of hierarchical organization, even in the conditions of passing towards an informatic assistance. On the other hand, in the category of small private companies and non-governmental organizations, with an external exposure, the managerial and professional practices based on knowledge are already present, but in shapes which are still experimental and reversible.

Creating knowledge based organizations remains an imperative for the development of the knowledge economy at the national level; it is also very necessary for the affirmation at high levels – not only outside the country, but inside the country too, of the Romanian creativity as a main source of competition and identity in an international environment with clear tendencies of globalization. In this sense are: the public sensitization for the option of European integration; the effects of learning from the experience of common projects with external partners and from that of international exchanges at the level of the universities and research.

Ensuring the feasibility of the projects made for developing knowledge based organizations in the Romanian context presupposes the joining of the strategic effort of information with an appropriate managerial and educational support. In that direction, besides the use as such of some solutions from the general typology presented above, at the national level there appear with a high priority the following: training the professionals who are needed in the domains

schimburile universitare internaționale și cele desfășurate în domeniul de cercetare.

Pentru a putea asigura fezabilitatea proiectelor de creare și dezvoltare a organizațiilor bazate pe cunoaștere în contextul românesc, se impune îmbinarea susținută a efortului strategic de informatizare cu o susținere corespunzătoare educațională și managerială. Alături de soluțiile legate de tipologia generală, deja menționate mai sus, pe plan național apar ca prioritare: formarea profesioniștilor necesari domeniilor legate de cunoaștere, recunoașterea acestor noi profesii și ocupații specifice organizațiilor bazate pe cunoaștere și asigurarea de formatori pentru profilurile de competențe respective [7].

Conform unui studiu tematic realizat la nivel academic, dezvoltarea organizațiilor care au la bază cunoașterea, poate fi schițată sub forma unor scenarii care se disting prin modul de provocare și emiteră a factorilor de influență, astfel:

- dezvoltarea emergentă este cea orientare a organizațiilor către cunoaștere care se desfășoară ca urmare propriei ei inevitabilități esențiale. Ierarhia determină punctul de plecare al limitării, se ajunge până la imposibilitatea propriei funcționalități; organizațiile tradiționale își stimulează spontan pluralismul configurațional și se ajunge la debutul unui proces de auto-organizare informală. În final, rezultatul ne duce la soluții adoptate ad-hoc și greu de susținut prin integrare; asocierile instabile și entropice între comportamentele de conlucrare și de confruntare ale actorilor organizaționali;

- dezvoltarea strategică este bazată pe proiecte care susține facilitarea schimbărilor adecvate în organizații deja existente și prin crearea unor noi [4].

Concluzii. În organizațiile existente, promovarea este soluția care completează crearea de organizații noi concepute în acord cu posibilitățile acestui tip de societate. Intervenția se cere a fi sprijinită, astfel:

a. Planul educațional:

- evoluția, la membrii organizației, de *competențe* de concepție, asigurarea de lucru în regim informatizat, precum și de gestionare superioară a activelor intangibile, conform specificului lor ireductibil la cel al activelor tangibile;

- profesionalizarea de roluri individuale împreună cu funcționarea bazată pe cunoaștere a organizațiilor (producători de conținuturi și tehnologii digitale, administratori de platforme de lucru virtuale, ingineri de cunoștințe, formatori de competențe).

b. Planul culturii organizaționale:

- asigurarea, de către membrii organizației, a unei etici a legitimității responsabile în acțiunile lor referitoare la cunoaștere; această etică se opune exclusivismului individualist și susține interactivitatea partenerială; la nivel de organizație, ca și al ansamblului societății cunoașterii, se va sesiza abilitatea și disponibilitatea membrilor de a conlucra transparent și echitabil;

- accentul comportamentelor individuale și colective pe valorile spiritului de comunitate a profesioniștilor.

c. Planul intervenției manageriale:

- dezvoltarea practicilor manageriale de generație avansată, inclusiv a celor specifice managementului cunoașterii;

- acceptarea, de către factorii de conducere, decizionali a

linked to knowledge and its management, official recognition of the new professions and jobs which are specific to the knowledge based organizations and preparing trainers for the profiles of those competencies [7].

The developing of organizations towards the foundation on knowledge can be prefigured under the shape of some scenarios, which are different because of the formulas of release and articulation of the influence factors, as following:

- the scenario of emergent development is one in which the orientation of the organizations towards knowledge is produced just in the virtue of its own essential inevitability. Thus, we get to insular solutions of building on knowledge, adopted ad-hoc and difficult to be maintained by integration; labile and entropic associations between the behavior of cooperation and that of competition of the organizational actors censor the viability of this formula of building on knowledge.

- the scenario of strategic development is one based on projects which aim at the foundation of knowledge by facilitating the appropriate transformations in existing organizations and by creating some new ones [4].

Conclusions. In the existing organization, the main transformative vector is the promotion of the necessary practices appropriate for the society of knowledge; the complementary solution is the creation of new organizations, especially conceived in accordance with the valences of this type of society. The intervention needs to be supported on many plans:

a. The educational plan:

- developing, at the organizations members, competencies of conception, of working in an informatics regime, as well as the intelligent managing of the intangible actives, according to their irreducible specific to that of the classical tangible actives;

- professionalizing individual roles linked to the functioning based on knowing of organizations - producers of content and digital technologies, knowledge engineers, trainers of competencies and so on.

b. The plan of organizational culture:

- assuming by the organization's members, of an ethic of responsible legitimacy in their reports and their actions referring to knowledge; such an ethic is mainly opposed to the individualist exclusiveness and it is open to interactive association; at the level of such organizations, like at that of the assembly of the society of knowledge, civilization will show itself as ability and availability of their members to work together in a transparent and fair way;

- the centering of individual and collective behavioral on the values of the community's spirit of professionals, on recognition the right to intellectual identity and the primacy of conceptual pertinence as a source of influence inside the organization.

c. The plan of managerial intervention:

- assimilating and extending the managerial practices of advanced generation, including those specific to knowledge management;

- adopting, by the leading factors, the non-directive intervention style, oriented towards the facilitation and articulation of the professionals' action.

d. The plan of the working methods and instruments

stilului de intervenție non-direktiv, orientat către facilitarea acțiunii adevăraților profesioniști.

d. Planul metodelor de lucru și instrumentelor:

- susținerea cunoașterii în organizații: efort propriu de cercetare-dezvoltare, acordarea de timp de reflecție individuală, reuniuni de creativitate, grupuri și ateliere de lucru, apelul la experți și consultanți externi, cutii poștale virtuale pentru propuneri și idei noi, centre-suport de expertiză și asistență;

- sprijinirea procesului de învățare organizațională: învățarea din experiență pe posturile de lucru ocupate, monitorizarea nevoilor de formare/reciclare profesională a personalului și planificarea carierelor, bilanțuri periodice de competențe, stagii de perfecționare profesională a personalului, detașări temporare în scop de formare;

- dezvoltarea organizației ca o comunitate profesională: susținerea conducerii în contact direct cu personalul.

În concluzie, dezvoltarea societății informaționale ca societate a cunoașterii e limitată hotărâtor de existența unor organizații inteligente, cu capacități ridicate de gestionare a competențelor lor colective, pe plan internațional, ca și în România. Înființarea pe cunoaștere a organizațiilor contemporane decurge dintr-un nivel de complexitate sistemică care e mult peste limitele rigide ale ierarhiilor tradiționale și determină apariția de configurații și practici organizaționale non-ierarhice.

- supporting the production of knowledge in organizations by: employing one's own effort in research-development, working groups and workshops, extended access to the data base and to own or external knowledge, appeal to experts and external consultants, support-centers of expertise and assistance.

- the organizational learning process by: facilitating learning through experience obtained from the job, monitoring the needs of professional instruction / reorientation of the employees and planning careers, periodical balances of competencies, stages of professional improvement of the employees, temporary transfer to another job with a formative purpose.

- developing the organization as a professional community by interactive practicing of leadership.

In conclusion, the development of the informatics society as a society of knowledge is decisively conditioned, both in Romania and at the international level, by the presence of some intelligent organizations with advanced capacities of managing their collective competencies as sources of performance. The foundation on knowledge of the contemporary organizations is inevitable, it comes from a level of systemic complexity which overtakes the rigid limits of traditional hierarchies and encourages the appearance of configurations and non-hierarchical organizational practices.

Referințe bibliografice / References

1. AARONS, J. Epistemology and knowledge management. In: D. SCHWARTZ. Encyclopedia of knowledge management. Hershey, PA: Idea Group Publishing, 2006, pp. 166-172. ISBN 9781591405740.
2. ASHOK, J. *Knowledge Management, an integrated approach*. London: Pearson Education Publishing, 2012, june.
3. DRAGOMIRESCU, H. Organizații bazate pe cunoaștere. București: ASE, 2001, 10 noiembrie [accesat 5 septembrie 2014]. Disponibil: http://www.academiaromana.ro/pro_pri/pag_com01socinf_tem.htm
4. LOPES, J. The new business models in the knowledge economy: The strategic way to value creation. In: Electronic Journal of Knowledge Management. 2006, vol. 4, issue 2, pp. 159-168.
5. POLANYI, K. *Marea transformare. Originile politice și economice ale epocii noastre*. Cluj Napoca: Ed. Tact, 2013. 478 p. ISBN 606-843729-9.
6. ROLLET, H. *Knowledge management: Process and technologies*. Boston: Kluwer Academic Publisher, 2003. 231 p. ISBN 978-1402071690.
7. TUCLEA, C. *Management strategic*. București: Ed. Uranus, 2003. 167 p. ISBN 9739021837.

Recomandat spre publicare: 03.12.2014