

**MANAGEMENTUL CUNOȘTINȚELOR
ȘI AL PROIECTELOR**

Ramona-Diana Leon

Managementul cunoștințelor și al proiectelor – pilonii unei organizații durabile

Copyright © Ramona-Diana Leon

Copyright © TRITONIC 2014 pentru ediția prezentă.

Toate drepturile rezervate, inclusiv dreptul de a reproduce fragmente din carte.

TRITONIC

Str. Coacăzilor nr. 5, București

e-mail: editura@tritonic.ro

www.tritonic.ro

Smart Books este un Imprint TRITONIC BOOKS

Coordonatori serie: FLORINA PÎNZARU și ALEXANDRA ZBUCHEA

Editor: BOGDAN HRIB

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

LEON, RAMONA-DIANA

Managementul cunoștințelor și al proiectelor – pilonii unei organizații durabile / Ramona-Diana Leon

Tritonic, 2014

ISBN: 978-606-8571-93-5

Coperta: ALEXANDRA BARDAN

Redactor: BOGDAN HRIB

Tehnoredactor: DAN MUȘA

Comanda nr. 64 / noiembrie 2014

Bun de tipar: noiembrie 2014

Tipărit în România

Smart Books este colecția
de cărți de afaceri și management
a Facultății de Management – SNSPA,
editată de Tritonic Books



Orice reproducere, totală sau parțială, a acestei lucrări, fără acordul scris al editorului, este strict interzisă și se pedepsește conform Legii dreptului de autor.

Ramona-Diana LEON

MANAGEMENTUL CUNOȘTINȚELOR ȘI AL PROIECTELOR

PILONII UNEI ORGANIZAȚII DURABILE



*Dedic această carte mamei mele, Silvia Roman,
care a fost și va rămâne farul existenței mele
atunci când apele sunt calme și, mai ales,
atunci când sunt tulburi.*

Ramona – Diana Leon este doctor în management și, în ultimii cinci ani, și-a concentrat atenția atât asupra activității de cercetare, cât și a celei de consultanță. În ceea ce privește activitatea de cercetare a publicat studii, articole, cărți și capitole în cărți în domeniile: managementul cunoștințelor, managementul strategic, managementul calității, managementul resurselor umane, capital intelectual și inteligență emoțională. În ceea ce privește activitatea de consultanță, aceasta s-a desfășurat atât la nivelul întreprinderilor mici și mijlocii, cât și a celor mari, din România și Spania. Problemele abordate au fost din sfera managementului resurselor umane, managementului cunoștințelor și a managementului strategic.

Cuprins

Cunoștințele și durabilitatea într-un context global	7
I. De la durabilitate la organizațiile durabile	21
I.1. Durabilitatea – un prim pas spre dezvoltarea durabilă	21
I.2. Tipuri de durabilitate	31
I.3. Organizațiile durabile sau cum să treci cu brio testul timpului	39
I.4. Studiu de caz: Unilever – un model de organizație durabilă	50
II. Managementul cunoștințelor: inima organizațiilor durabile	57
II.1. Date, informații și cunoștințe – sinonime sau elemente distincte?	57
II.2. Tipuri de cunoștințe	63
II.3. Organizațiile bazate pe cunoștințe: o altă formă de a asigura durabilitatea	68
II.4. Instrumente și tehnici de managementul cunoștințelor utilizate în organizațiile durabile	77
II.5. Capcane în managementul cunoștințelor	82
II.6. Studiu de caz: Daris Consulting – o organizație durabilă cu un management eficient al cunoștințelor	90
III. Managementul proiectelor în organizațiile durabile	95
III.1. Proiectele: un mod de utilizare a cunoștințelor în scopul durabilității	95
III.2. Ciclul de viață al proiectelor sau cum devin cunoștințele tacite explicite	101

III.3. Managementul proiectelor în organizațiile durabile	104
III.4. Studiu de caz: Zetra IT Services Iberia – o organizație durabilă cu un management eficient al proiectelor	114
În loc de concluzii...	119
Bibliografie	123

Cunoștințele și durabilitatea într-un context global

„Omul rezonabil se adaptează la mediu; omul nerezonabil perseverează să adapteze mediul după el. De aceea progresul depinde de oamenii nerezonabili.”

(George Bernard Shaw)

„Era discontinuității” menționată de Peter Drucker (1968) a început iar lipsa unei reacții la provocările interne și externe, naționale și internaționale afectează negativ performanțele agenților economici. Modifică atât coordonatele succesului pe piață, cât și modul în care acesta din urmă poate fi obținut. Un exemplu în acest caz, este însăși poziția României, ca stat membru al Uniunii Europene, față de Strategia Europa 2020 care vizează cinci arii de acțiune (European Council, 2010, p.11-12): ocuparea resursei umane, cercetarea – dezvoltarea – inovarea, schimbările climatice și energie, educație, sărăcie și excluziune socială. Are în vedere:

- creșterea ratei de ocupare până la 75%,
- majorarea investițiilor în cercetare – dezvoltare (C&D) până la un nivel minim de 3% din produsul intern brut (PIB),
- reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră cu 20% față de nivelul din 1990,
- creșterea ponderii surselor de energie regenerabile până la 20%,

- creșterea cu 20% a eficienței energetice,
- reducerea abandonului școlar sub 10%,
- majorarea cu peste 40% a ponderii absolvenților de studii superioare în rândul populației în vârstă de 30 – 34 de ani,
- reducerea cu cel puțin 20 de milioane a numărului persoanelor care suferă sau riscă să sufere de pe urma sărăciei și a excluziunii sociale.

Realizarea a cel puțin două dintre acestea ar putea fi privită cu scepticism întrucât sunt preluate din Strategia Lisabona. Astfel, la fel ca și în martie 2000, se are în vedere antrenarea pe piața muncii a 75% din populația cu vârsta cuprinsă între 20 și 64 de ani în condițiile în care, la nivel mediu, în perioada 2000 – 2009, cea mai mare rată de ocupare a fost de 70,5%, în 2008. Pe de altă parte, trebuie menționat și faptul că, în 2009, ponderea populației ocupate atinsese nivelul înregistrat în 2006 (69,1%). Prin urmare, pentru 2020, s-a propus o majorare a acestui indicator cu circa 6 procente, pe fondul unui regres economic, în condițiile în care, în contextul unui mediu economic cu un grad mai ridicat de stabilitate, nu s-a obținut decât o creștere cu 4 puncte procentuale.

Situația este similară și în cazul obiectivului ce vizează ponderea în PIB a cheltuielilor cu C&D doar că, de această dată, imposibilitatea realizării sale este mult mai evidentă. După ce timp de zece ani, ponderea cheltuielilor cu C&D în PIB a oscilat, la nivelul mediei europene, în jurul valorii de 1,85%, pentru 2020, se dorește creșterea sa de aproximativ 1,6 ori. Deși, impactul acestor cheltuieli asupra competitivității economice nu poate fi negat, stabilirea unui obiectiv atât de ridicat accentuează scindarea Uniunii Europene și reduce șansele de realizare a strategiei.

În situația în care se urmează același trend de evoluție, majoritatea statelor aflate în nordul Uniunii vor îndeplini planul strategic definit, în martie 2010, de către Consiliul European în proporție de

peste 100% în timp ce țările din sud nu vor atinge această performanță (Leon și Nica, 2011). Singurul stat aflat în zona sudică a Uniunii care are șanse să realizeze această strategie este Slovenia. Astfel, conform previziunilor realizate, strategia Europa 2020 va fi realizată de Slovacia (112,40%), Danemarca (112,38%), Suedia (109,87%), Finlanda (108,80%), Polonia (108,80%), Lituania (108%), Slovenia (107,64%), Olanda (105,83%), Germania (104,45%), Estonia (104,45%), Austria (103,73%), Irlanda (102,09%) și Luxemburg (100,74%).

Deși, în ansamblu, se estimează că noul plan strategic va fi realizat, la nivel mediu, în proporție de 99,20%, cele mai vulnerabile aspecte vizează piața muncii, investițiile în domeniul C&D și poluarea. Astfel, dacă celelalte trei obiective analizate se previzionează că vor fi realizate în proporție de peste 100%, nu același lucru se poate afirma și cu privire la rata de ocupare a resurselor umane, ponderea în PIB a cheltuielilor cu C&D și nivelul emisiilor de gaze cu efect de seră. În cazul acestora, există posibilitatea ca, prin menținerea trendului, să se obțină valori inferioare țintei fixate ceea ce ar vulnerabiliza întreaga strategie și ar afecta, pe termen lung, credibilitatea acțiunilor întreprinse la nivelul Uniunii întrucât s-ar cumula cu eșecul strategiei Lisabona.

În ceea ce privește România, există o probabilitate de 95% ca aceasta să îndeplinească doar două obiective, și anume: reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră și creșterea ponderii surselor regenerabile în consumul final de energie (Leon și Nica, 2011). Cele mai mari deficiențe vor fi înregistrate la nivelul sistemului educațional și al celui privind C&D – domenii fundamentale într-o economie bazată pe cunoștințe și cu implicații puternice asupra mediului organizațional (Tabelul nr. 1.).

Tabelul nr. 1 – Gradul mediu estimat al României de realizare a strategiei Europa 2020

Nr. crt.	Indicator	Nivel previzionat 2020	Ținta 2020	Gradul de realizare a obiectivului
1	Rata de ocupare a persoanelor ce au între 20 – 64 de ani	56,97%	75%	75,96%
2	Ponderea cheltuielilor cu C&D în PIB	0,62%	3%	20,67%
3	Nivelul emisiilor de gaze cu efect de seră	64,06%	< 80%	124,88%
4	Ponderea surselor regenerabile în consumul final de energie	40,62%	20%	169,24%
5	Rata de părăsire prematură a sistemului educațional	15,60%	< 10%	64,10%
6	Ponderea populației cu vârsta cuprinsă între 30 – 34 de ani cu studii universitare	20,52%	40%	51,30%
Gradul de realizare al Strategiei Europa 2020				84,36

Sursa: adaptat după Leon, R.D. și Nica, P. (2011) 'Europe 2020 strategy – forecasting the level of achieving its goals by the EU member states.' *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, vol. 6, nr. 1, pp. 15 – 16.

Posibilitatea de a nu atinge obiectivul vizând creșterea cheltuielilor cu C&D până la 3% din PIB va evidenția, în primul rând, subfinanțarea acestui sector. Subfinanțarea va determina reducerea fondurilor private destinate activității de cercetare – dezvoltare – inovare, va stimula exodul de creiere, va diminua gradul de menținere și de utilizare a talentelor naționale și va reduce rentabilitatea investițiilor în educația populației. Cumulate, toate acestea vor genera diminuarea capacității de inovare și a competitivității produselor și / sau serviciilor naționale pe plan internațional.

Această situație va determina, la nivel organizațional, modificarea politicii de resurse umane fie prin diminuarea nivelului de competențe solicitat, fie prin demararea unui proces de recrutare și selecție desfășurat în afara granițelor țării. Cu alte cuvinte, organizațiile vor fi nevoite să își caute activul cel mai dorit – cunoștințele – în afara frontierelor naționale întrucât, în România, nu se va

investi suficient pentru a-l menține și valorifica. Toate acestea vor genera, în primul rând, creșterea costurilor cu recrutarea și selecția (companiile vor trebui să acorde mai mult timp găsirii persoanelor potrivite) și a celor cu formarea și dezvoltarea profesională a angajaților. În al doilea rând, vor conduce la o scădere a productivității și la diminuarea avantajelor competitive.

În aceste condiții, companiile care operează în mediul economic românesc se vor confrunta cu dificultăți în ceea ce privește capacitatea de inovare și schimbare și nivelul de competențe al resurselor umane. Primul va genera fie creșterea costurilor induse de importul de tehnologie, fie reducerea productivității și a calității produselor / serviciilor în timp ce al doilea va determina o creștere a costurilor cu recrutarea și selecția, dar și a celor cu formarea și perfecționarea profesională.

Așadar, resursa umană reprezintă un aspect vulnerabil pentru organizații, mai ales, în contextul în care acestea operează într-o economie bazată pe cunoștințe.

Instituțiile de învățământ superior au un rol fundamental în formarea celor ce vor constitui viitoarea resursă umană a agenților economici, în termeni de cunoștințe și abilități, motiv pentru care considerăm că acestea pot contribui, în mod indirect, la succesul sau eșecul unei organizații contemporane. În acest context, ne întrebăm în ce măsură viitorii absolvenții ai instituțiilor de învățământ superior vor deține cunoștințele și abilitățile necesare pentru a facilita adaptarea companiei la cerințele mediului, în timp util? Cu alte cuvinte, vor fi viitorii muncitori ai cunoașterii capabili să se adapteze la un mediu în continuă schimbare sau vor constitui o vulnerabilitate a organizației pentru care vor lucra din cauza lipsei de abilități?

Analizând situația absolvenților studiilor de licență din cadrul Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor a Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, s-a constatat că aceștia vor avea

dezvoltate mai puțin de 50% din abilitățile solicitate de companiile orientate spre valorificarea cunoștințelor. Mai exact, prin intermediul activităților derulate în cadrul cursurilor și al seminariilor, de-a lungul celor trei ani de studiu, studenții vor acumula cunoștințele necesare, însă își vor dezvolta doar abilitățile de învățare, capacitatea de analiză și sinteză, abilitățile de rezolvare a problemelor, capacitatea de a lucra cu termene limită (Tabelul nr. 2.).

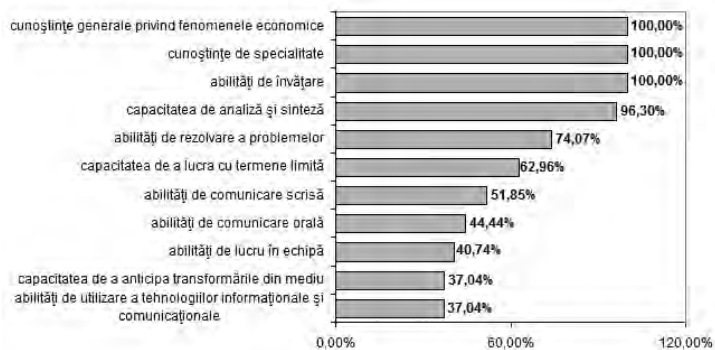
Tabelul nr. 2 – Analiza comparativă a abilităților și competențelor pe care le doresc managerii și cele ce se dezvoltă în cadrul Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor, a Universității Alexandru Ioan Cuza din Iași

Abilități și competențe	Dorite de companii	Formate în facultate
abilități de învățare	+	+
abilități de utilizare a tehnologiilor informaționale	+	-
abilități de rezolvare a problemelor	+	+
abilități de lucru în echipă	+	-
abilități de comunicare scrisă	+	-
abilități de comunicare orală	+	-
capacitatea de analiză și sinteză	+	+
capacitatea de a anticipa transformările din mediu	+	-
capacitatea de a lucra cu termene limită	+	+
tolerarea riscului	+	-
gândire critică	+	+
creativitate	+	-

Sursa: adaptat după Leon, R.D. (2011a) 'Creating the future knowledge worker' *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, vol. 6, nr. 2, p.218.

Există câteva vulnerabilități care au în vedere comunicarea, estimarea și utilizarea tehnologiilor informaționale și comunicaționale (Figura nr. 1.) – trei elemente fundamentale într-un mediu economic caracterizat prin interdependență, nivel ridicat al fluxurilor informaționale și incertitudinii.

Figura nr. 1 – Distribuția obiectivelor educaționale ale disciplinelor predate la nivelul studiilor de licență, profilul Științe Economice, din cadrul Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor



Sursa: adaptat după Leon, R.D. (2011a) 'Creating the future knowledge worker.'
Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, vol. 6, nr. 2, p. 215.

Deși comunicarea este piatra de temelie a oricărei relații de afaceri și deține un rol fundamental la nivel organizațional, facilitând diseminarea cunoștințelor, 51,85% din disciplinele analizate își propun să dezvolte abilitățile de comunicare scrisă și doar 44,44% își îndreaptă atenția asupra celor de comunicare orală. Așadar, absolvenții acestor programe educaționale vor intra pe piața muncii cu un handicap întrucât nu vor ști cum să le împărtășească și celorlalți din cunoștințele lor și cum să aibă acces la cunoștințele altor persoane. Drept consecință, nu doar vor avea unele deficiențe în a realiza un proiect, un raport sau chiar o scrisoare de afaceri ci, vor întâmpina probleme și în momentul în care vor trebui să prezinte o idee în cadrul unei ședințe, să facă o propunere de colaborare / afaceri unui coleg / superior ierarhic / potențial client.

Aparent, un interes redus este manifestat și față de dezvoltarea abilităților de lucru în echipă. Acestea sunt avute în vedere doar de 40,74% dintre disciplinele analizate. Astfel, cu toate că activitatea organizațională începe să se bazeze din ce în ce mai mult pe echipe

multifuncționale, programele educaționale se orientează încă spre individ ca unic factor de producție.

În condițiile în care economiile lumii sunt interconectate iar relațiile inter-organizaționale și inter-umane devin dependente de tehnologiile informaționale și comunicaționale, doar 37,04% dintre disciplinele predate în cadrul Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor, la profilul Științe Economice, sunt preocupate de dezvoltarea abilităților de utilizare a acestora. Majoritatea fac parte din aria curriculară a specializărilor Informatică Economică (IE) și Contabilitate și Informatică Gestiune (CIG). Pentru cei ce frecventează cursurile altor specializări abilitățile de utilizare a tehnologiilor informaționale și comunicaționale se dobândesc și se dezvoltă în cadrul primelor trei semestre și vizează doar lucrul cu programele din pachetele Microsoft Office și S.P.S.S.

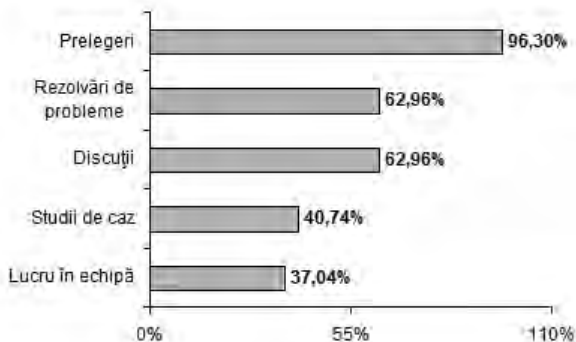
Având în vedere faptul că tematica lucrărilor aplicative, prezentată în cadrul fișelor analizate, este astfel dezvoltată încât să conducă la atingerea obiectivelor educaționale, se poate susține că Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor furnizează pieței muncii o potențială resursă umană calificată, însă incapabilă să-și pună în valoare propriul patrimoniu intelectual. Absolvenții dețin cunoștințele necesare, pot soluționa probleme specifice domeniului în care s-au specializat, pot extrage adevărata substanță a situațiilor complexe însă sunt orientați să își desfășoare activitatea în mod unitar. Această situație le va afecta viața profesională întrucât, în economia bazată pe cunoștințe, comunicarea are un rol esențial, facilitând crearea, diseminarea, achiziția și utilizarea cunoștințelor. Astfel, cei ce vor dobândi statutul de angajați după absolvirea cursurilor din cadrul Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor, profilul Științe Economice, nu vor reuși să le arate și celorlalți ceea ce știu, nu vor avea acces la stocul de cunoștințe al colegilor și, rămânând la același nivel de dezvoltare, vor înregistra performanțe reduse la locul de muncă.

Viitorii angajați vor fi „oamenii prezentului” într-un context în care, la nivel organizațional, este vitală existența unei viziuni pe termen mediu și lung. Ei se vor ghida după principiul „aici și acum” întrucât nu vor avea foarte bine dezvoltată capacitatea de a previziona ceea ce se va întâmpla în mediul economic.

Toate aceste elemente sunt susținute și de modul de desfășurare a activității din cadrul disciplinei, precum și de maniera de evaluare.

Conform datelor prezentate în Figura nr. 2., 96,30% dintre disciplinele analizate se bazează pe prelegeri și doar 37,04% se orientează asupra lucrului în echipă. Activitatea desfășurată în cadrul cursurilor și a seminariilor se concentrează asupra transmiterii de cunoștințe și, mai puțin, asupra evidențierii modului de aplicare a acestora. Pe de altă parte, 62,96% dintre discipline au în vedere rezolvarea unor probleme și desfășurarea unor discuții ceea ce evidențiază faptul că se apelează mai mult la vehicularea cunoștințelor explicite și mai puțin a celor tacite.

Figura nr. 2 – Principalele forme de desfășurare a activității în cadrul disciplinelor predate în cadrul Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor



Sursa: adaptat după Leon, R.D. (2011a) 'Creating the future knowledge worker.' *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, vol. 6, nr. 2, p. 217.

Doar 40,74% dintre disciplinele analizate manifestă o preocupare pentru cazuistică. Aceasta le permite studenților să privească dincolo de aspectele teoretice și să înțeleagă modul în care cunoștințele explicite acționează în mediul organizațional, devenind cunoștințe tacite și know-how. De asemenea, permite dezvoltarea gândirii critice și a capacității de analiză și sinteză.

Orientarea puternică spre formarea de cunoștințe explicite este evidențiată și în Figura nr. 3. Astfel, se acordă o pondere mai mare de 50% în calculul notei finale pentru testele scrise în cazul a 62,96% dintre disciplinele analizate. Aceste teste surprind mai curând cunoștințele achiziționate decât abilitățile formate. Cele din urmă au o pondere majoritară doar pentru 37,04% dintre cursurile analizate – aceeași pondere ca și în cazul disciplinelor în care activitatea se bazează pe lucrul în echipă.

Figura nr. 3 – Principalele metode de evaluare utilizate la nivelul studiilor de licență, profilul Științe Economice, din cadrul Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor



Sursa: adaptat după Leon, R.D. (2011a) 'Creating the future knowledge worker.' *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, vol. 6, nr. 2, p. 218

Absolvenții acestei instituții de învățământ superior ar putea constitui o sursă de instabilitate pentru companii. Pe de o parte, ar transforma crearea și diseminarea cunoștințelor într-un proces mult mai dificil întrucât, ca și angajați, nu vor fi dispuși să le co-

munice și celorlalți ideile lor ca urmare a dezvoltării insuficiente a abilităților de lucru în echipă. Pe de altă parte, o astfel de organizație are nevoie de salariați care să acționeze după principiul „aici și acum”, dar având în vedere și ceea ce ar putea să se întâmple pe termen scurt și lung, iar celor formați în instituțiile economice de învățământ superior le lipsește capacitatea de a anticipa schimbările ce pot apărea în mediul economic. ***Absolvenții studiilor economice dețin cunoștințele necesare însă nu știu cum să le valorifice, cum să le fructifice și nu au capacitatea de „a vedea dincolo de linia orizontului”, ceea ce sporește incertitudinea din întregul mediu economic.***

După cum am putut observa, toate aceste transformări înregistrate la nivel național și internațional (orientarea spre o economie bazată pe cunoștințe, implementarea unor politici europene privind dezvoltarea economică, socială și ecologică; dimensiunea ecartului dintre abilitățile și competențele formate în sistemul educațional și cele dorite de angajatori etc.) se propagă asupra mediului economic, în general, și a celui organizațional, în particular. În consecință, managerii se confruntă cu o creștere a ritmului de modificare a nevoilor și preferințelor consumatorilor (pe fondul accesului la informații numeroase și diversificate), reducerea ciclului de viață al produselor și / sau serviciilor, schimbarea termenilor în care se dispută poziția concurențială (nu mai depinde exclusiv de dimensiunea pieței ci, mai curând, de capacitatea firmei de a anticipa și de a se adapta la cerințele acesteia) și creșterea interdependenței dintre economiile lumii.

Însă chiar dacă resursa umană reprezintă un aspect vulnerabil pentru organizații, în secolul în care economiile lumii sunt interconectate, informațiile circulă de pe un continent pe altul în doar câteva milisecunde, principala noastră preocupare este să aflăm ce noutăți ne va aduce noul model Samsung Galaxy. Ce are în plus față

de modelul precedent și ce credem noi că i-ar mai trebui? Accesul la o gamă din ce în ce mai diversă și variată de informații ne face să fim mai pretențioși, mai nehotărâți și cu un comportament de consum mult mai imprevizibil. Ceea ce ieri consideram ca fiind *trendy*, *cool* și „*la modă*”, astăzi ne lasă indiferenți, fiindcă atenția noastră a fost captată de alte elemente. Toate aceste aspecte cumulate cu schimbările ce se produc într-un ritm alert în domeniul concurenței, tehnologic, socio-demografic și legislativ se repercutează la nivelul mediului de afaceri, crescând gradul de complexitate al tuturor posturilor, și al celor de management, în special.

De altfel, transformările înregistrate de-a lungul timpului pe fondul definirii cunoștințelor ca resursă critică a dezvoltării (Millar și Choi, 2010) și etichetate ca fiind „șocul viitorului” (Tofler, 1970) sunt cele care au stimulat modificarea regulilor pieței. Cu alte cuvinte, au generat trecerea de la o piață protejată, monopolistă, în care ofertanții stabileau nu doar produsele și serviciile de care consumatorii aveau nevoie ci și cantitatea în care acestea trebuiau furnizate, la o piață globală, bazată pe o concurență internațională, în care cererea generează oferta. Pentru a înțelege cât mai bine modificarea, gândește-te la piața serviciilor de furnizare a energiei din România. Care crezi că ar fi situația dacă numărul ofertanților ar crește iar Enel, respectiv E-on, nu ar mai deține monopolul? Cu siguranță ai constata o diversificare a pachetelor de servicii, o adaptare a lor la cerințele consumatorilor. E ceea ce s-a întâmplat deja la nivelul serviciilor de telefonie fixă și mobilă, al producției de autoturisme și produse alimentare etc. Fiecare dintre acestea a realizat o trecere de la standardizare la personalizare, de la utilizarea economiilor de scară la cele globale. Practic au renunțat la a-și defini capitalul în termen de active tehnico-materiale și financiare în favoarea valorificării resurselor umane și cunoștințelor. Drept consecință, mediul rutinier a fost înlocuit cu unul bazat pe inovare,

iar definirea creării de bogăție ca rațiune de a fi a firmei a fost substituită cu implicarea companiei în viața comunității.

Așadar, o organizație are succes în mediul de afaceri contemporan dacă este performantă prin prisma cunoștințele utilizate, este flexibilă în ceea ce privește personalizarea serviciilor / produselor – însă, în condiții de internaționalizare și asumare a responsabilității sociale –, iar inovarea continuă, stimulată și direcționată reprezintă piatra sa de temelie. Cu alte cuvinte, își ghidează activitatea în funcție de două coordonate ce se completează reciproc: durabilitatea și managementul cunoștințelor. Ce sunt acestea și cum contribuie efectiv la succesul companiilor vom afla în paginile care urmează.

I. De la durabilitate la organizațiile durabile

I.1. Durabilitatea – un prim pas spre dezvoltarea durabilă

„Nu supraviețuiește cea mai puternică dintre specii, nici cea mai inteligentă, ci aceea care reacționează cel mai bine la schimbare.”

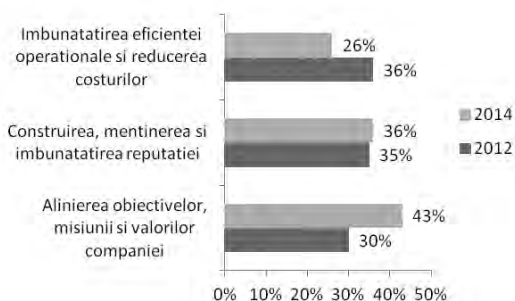
(Charles Darwin)

Te-ai întrebat vreodată de ce unele companii reușesc să se mențină pe piață decenii de-a rândul în timp ce altele dispar după doar câțiva ani? Ce au în comun Toyota, Daimler, Daewoo, Procter & Gamble și Petrom? Să fie caracteristicile pieței pe care o deservesc? Sunt așteptările consumatorilor lor mai ușor de anticipat și de satisfăcut? Ai fi tentat să răspunzi ca da – este ușor să previzionezi nevoia de autoturisme sau de produse de igienă și îngrijire personală având în vedere creșterea demografică și tendința populației de a adopta un stil de viață cât mai comod. Dar atunci cum îți explici faptul că Toyota, Daimler și Daewoo continuă să fie profitabile deși deservesc aceleași nevoi și își dispută aceeași piață de mai bine de un secol? Care este secretul succesului lor? O echipă managerială eficientă? Cu siguranță managementul își aduce aportul, dar nici un manager nu poate conduce o firmă mai mult de cincizeci de ani, iar astfel de situații apar doar în cazul în care face parte din mem-

brii fondatori sau își începe cariera managerială încă din perioada de tânăr adult. Și atunci, întrebarea rămâne: care sunt elementele care asigură durabilitatea unei organizații?

Pentru a avea un răspuns cât mai complet și corect ar trebui să înțelegem ce este durabilitatea și care este rolul său în mediul de afaceri. Sarcina este cu atât mai dificilă cu cât termenul în sine este unul dintre cele mai controversate și mai puțin înțelese concepte. Spre exemplu, în studiul realizat de McKinsey, în perioada 11 – 21 februarie 2014, pe un eșantion de 3.344 de manageri (Figura nr. 4), s-a demonstrat că durabilitatea este asociată cu un proces de aliniere a obiectivelor, misiunii și valorilor companiei (43%), un mijloc de construire, menținere și îmbunătățire a reputației corporative (36%) sau o modalitate de creștere a eficienței organizaționale și reducere a costurilor (26%). Așadar, perspective adoptate sunt dintre cele mai diverse, descriind o multitudine de aspecte (de la probleme ecologice și economice – creșterea eficienței organizaționale – la cele sociale – îmbunătățirea reputației) și generând numeroase ambiguități.

Figura nr. 1.1 – Principalele elemente cu care durabilitatea este asociată în mediul de afaceri



Sursa: McKinsey (2014) *Sustainability's strategic worth: McKinsey Global Survey results* [Online][Accesat la data de 7 august 2014] http://www.mckinsey.com/insights/sustainability/sustainability_strategic_worth_mckinsey_global_survey_results

Această confuzie datează încă din secolul al XVIII-lea, când a fost utilizat pentru prima dată termenul de „durabilitate”. Astfel, conceptul își are originea în aria științelor sociale, mai exact, în cadrul paradigmei ecologice (O’Riordan, 1976), fiind utilizat pentru prima dată, în 1785, de către George Ludwig Hartig pentru a evidenția necesitatea îmbunătățirii condițiilor sociale (asigurarea echității în și dintre generații) și a utilizării raționale a resurselor naturale. Acesta a susținut că suprafețele împădurite pot fi durabile doar dacă sunt utilizate astfel încât generațiile viitoare să fie capabile să obțină prin exploatarea lor tot atâtea beneficii ca și generațiile actuale. Cu alte cuvinte, a subliniat necesitatea ca fiecare individ, organizație și societate să acționeze luând în considerare și efectele pe care activitățile sale le vor avea în viitor.

Este propriu-zis extins la nivel general ceea ce fiecare individ face atunci când ia decizii cu privire la propria persoană și ceea ce orice manager realizează înainte de a întreprinde o acțiune. Până la definirea unei strategii și elaborarea unui plan, un manager analizează variantele pe care le are la dispoziție și consecințele pe care acestea le pot genera. În funcție de riscurile implicate, de resursele avute la dispoziție și de personalitatea managerului, o linie de acțiune va fi aleasă astfel încât să se asigure profitabilitatea firmei. Un proces similar este sugerat și de George Ludwig Hartig în momentul în care utilizează conceptul de durabilitate numai că de această dată raportarea se face la mediu, orientarea este pe termen foarte lung și se impune luare în considerare a unei sfere mai largi; nu are în vedere doar comunitatea aflată în apropierea pădurilor ce sunt exploatate ci întreaga rasă umană. Ar fi ca și când înainte de a decide strategia de afaceri a companiei, pentru următorii cinci ani, un manager ar reflecta și asupra impactului pe care strategia sa îl va avea asupra evoluției mediului de afaceri, în particular, și a mediului economic, în general, în viitorii zece, douăzeci de ani.

Vreme de circa două secole termenul de „durabilitate” a rămas strict în sfera paradigmei ecologice, însă a revenit în centrul atenției în cadrul unei dezbateri academice privind legalitatea utilizării profitului companiei în vederea satisfacerii interesului public (Dodd, 1932). Deși, în acest context, au fost puse propriu-zis bazele conceptului de „responsabilitate social corporativă”, evidențiindu-se necesitatea ca firmele să se implice și în viața comunităților în care activează, interesul economiștilor, privind durabilitatea în mediul de afaceri, a fost captat, în 1970, când Milton Friedman a publicat articolul „*The social responsibility of a business is to increase its profits*”, în *New York Times Magazine*. Ideea de bază a acestuia a fost aceea că „firmele au o singură responsabilitate socială – aceea de a utiliza resursele și de a se angaja în activități menite să crească profitabilitatea, respectând regulile și procedurile specifice piețelor libere” (Friedman, 1970, p. 214). Abordarea este specifică firmelor birocratice a căror rațiune de a fi este aceea de a crește profitabilitatea. Deși profitul este important întrucât susține funcționarea organizației, transformarea sa într-o adevărată misiune, într-un scop este eronată. Cu toate acestea, este o perspectivă frecvent întâlnită în mediul de afaceri contemporan chiar dacă succesul companiilor în care managerii acționează strict în direcția diminuării costurilor și majorării veniturilor este unul efemer. Ele vor fi prezente pe piață atâta timp cât vor deține monopolul sau concurența nu va fi una acerbă. Un exemplu evident în acest caz este reprezentat de evoluția firmei Romtelecom. În perioada anilor '90, orientarea managerilor strict spre majorarea ratei profitabilității a funcționat în măsura în care dețineau monopolul pe piața serviciilor de telefonie fixă. O dată cu apariția concurenței directe – intrarea pe piața a companiei Alcatel – și a celei indirecte – ofertanții de servicii de telefonie mobilă – numărul clienților a început să scadă și o dată cu ei și veniturile organizației. Abia în 2004 au optat

pentru o diversificare a gamei de servicii oferite și și-au intensificat implicarea în viața comunității printr-o serie de sponsorizări. Cu alte cuvinte, au fost forțați de împrejurări să includă și alte obiective nu doar majorarea profitului.

În 1980, Uniunea Mondială pentru Conservarea Naturii – prima organizație internațională care s-a dedicat găsirii de soluții practice pentru problemele de mediu –, Fondul Mondial pentru Viața Sălbatică și Programul Națiunilor Unite pentru Mediu au lansat lucrarea „Strategia Mondială pentru Conservare” în care se stipula că oamenii ar trebui să recunoască faptul că resursele naturale sunt finite și au o capacitate limitată de a suporta viața. Drept consecință, pentru a asigura continuitatea dezvoltării și a existenței umane este necesară conservarea resurselor naturale neregenerabile. Sub aceste auspicii, a avut loc internaționalizarea conceptului de „durabilitate” – prin asocierea sa cu termenul de „dezvoltare” – și, în același timp, s-a produs transformarea sa într-un leitmotiv al unei mișcări orientate spre soluționarea problemelor de mediu, într-un cadru general acceptat, care influențează luarea deciziilor de către indivizi, corporații și societate. De asemenea, s-au pus bazele confuziei dintre „durabilitate” și „dezvoltare durabilă”, confuzie ce constituie un subiect de dezbatere și în ziua de astăzi.

Astfel, ideea sinonimiei dintre „durabilitate” și „dezvoltare durabilă” a fost preluată, șapte ani mai târziu, în cadrul raportului Comisei Brundtland a Uniunii Națiunilor Unite, intitulat „Viitorul nostru comun”. Acesta definește dezvoltarea durabilă ca fiind „abilitatea umanității de a satisface nevoile prezente fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi” (United Nations, 1987, p. 15) și evidențiază corelația complexă ce există între aspectele economice, sociale și de mediu pe termen scurt, dar și pe termen lung. A fost considerat ca fiind un răspuns politic la analiza realizată sub influența Clubului de la Roma și

prezentată de Donella Meadows, Jørgen Randers și William Behrens (1972), un grup de cercetători de la Institutul Tehnologic din Massachusetts, în raportul „Limitele dezvoltării”. În cadrul acestuia, pe baza modelării și simulării sistemelor ecologice și economice ale Globului, s-a demonstrat că cele mai importante aspecte care ar fi putut marca evoluțiile viitoare includeau: consumul excesiv de energie, reducerea cantității de resurse naturale disponibile, majorarea nivelului de poluare generat de activitatea industrială, creșterea populației și capacitatea limitată de a produce alimente. De asemenea, s-a subliniat faptul că transformarea țărilor aflate în curs de dezvoltare în state industrializate va afecta semnificativ potențialul ecologic al Pământului (Siche et al., 2008, p.628). Așadar, a fost preluată ideea avansată de George Ludwig Hartig, în 1785, conform căreia trebuie asigurată echitatea în și dintre generații, dar a fost extinsă sfera de interes de la mediul natural la cel economic și social. De asemenea, s-a luat în calcul responsabilitatea comună a indivizilor, organizațiilor și societăților.

Însă sensul „dezvoltării durabile” și cel al „durabilității” nu sunt identice chiar dacă ambele se bazează pe același principiu fundamental respectiv, obținerea unui echilibru între nevoile economice, sociale și de mediu ale generațiilor actuale și viitoare. Diferențele dintre cele două concepte au fost remarcate, pentru prima dată, în cadrul celor 27 de principii ale „Declarației de la Rio privind mediul și dezvoltarea”. Cu această ocazie, s-a constatat că durabilitatea evidențiază proprietatea unui sistem de a fi calitativ, în timp ce dezvoltarea durabilă pune în evidență capacitatea ființelor umane de a avea o viață sănătoasă și productivă în armonie cu natura. Prin urmare, dezvoltarea durabilă se raportează la evoluția în timp a rasei umane, iar durabilitatea se concentrează asupra unui sistem sau a unui grup de activități concrete și coerente desfășurate de oameni.

Declarația de la Rio privind mediul și dezvoltarea

1. Oamenii sunt principala preocupare a dezvoltării durabile. Ei au dreptul la o viață sănătoasă și productivă în armonie cu natura.
2. Conform Cartei Națiunilor Unite și principiilor de drept internațional, Statele au dreptul suveran de a exploata propriile resurse în baza politicilor naționale de mediu și au responsabilitatea de a se asigura că activitățile desfășurate nu aduc atingeri mediului natural din alte state sau zone aflate în afara jurisdicției naționale.
3. Este necesară asigurarea dreptului la dezvoltare astfel încât să se permită satisfacerea nevoilor generațiilor prezente și viitoare.
4. Pentru asigurarea dezvoltării durabile, protecția mediului trebuie să constituie o parte integrată a procesului de dezvoltare și nu poate fi abordată în mod izolat.
5. Toate statele și toți oamenii trebuie să coopereze pentru a eradica sărăcia, o cerință indispensabilă a dezvoltării durabile, pentru a reduce disparitățile dintre nivelurile de trai și pentru a satisface nevoile majorității oamenilor din lume.
6. Trebuie acordată o atenție specială țărilor sub-dezvoltate sau aflate în curs de dezvoltare întrucât sunt vulnerabile din punct de vedere ecologic. Este recomandat ca acțiunile internaționale din domeniul mediului și al dezvoltării să vizeze interesele și nevoile tuturor țărilor.
7. Statele vor coopera în baza unui parteneriat global pentru a conserva, proteja și restaura sănătatea și integritatea ecosistemului Pământului. Pe fondul contribuțiilor diferite pe care le au la degradarea mediului, statele au responsabilități comune dar diferențiate.

8. Pentru a susține dezvoltarea durabilă și pentru a crește calitatea vieții tuturor oamenilor, statele trebuie să reducă și să elimine producția și consumul poluant și să promoveze politici demografice adecvate.
9. Statele vor coopera pentru a-și îmbunătăți capacitatea internă de stimulare a dezvoltării interne la nivel științific - prin încurajarea schimburilor de cunoștințe științifice și tehnologice – și tehnologic – prin dezvoltarea, adaptarea, difuzarea și transferul de tehnologie.
10. Problemele de mediu sunt cel mai bine soluționate prin participarea celor interesați. La nivel național, fiecare individ va avea acces la informațiile cu privire la mediu, deținute de autoritățile publice. Statele vor facilita și vor încuraja implicarea populației în procesul de luare a deciziilor și în difuzarea informațiilor. Va fi facilitat accesul efectiv la procedurile judiciare și administrative.
11. Statele vor aproba o legislație de mediu eficientă. Standardele de mediu, obiectivele manageriale și prioritățile vor reflecta contextul în care vor fi aplicate. Standardele aplicate de unele țări pot fi inadecvate și pot avea un impact economic sau social negativ la nivelul altora.
12. Statele vor coopera pentru a promova un sistem economic deschis, capabil să faciliteze creșterea economică și dezvoltarea durabilă în toate țările și să permită soluționarea problemelor legate de degradarea mediului.
13. Statele vor elabora legi naționale referitoare la răspunderea și compensarea victimelor poluării sau ale altor dezastre de mediu. De asemenea, vor coopera pentru a dezvolta legislația internațională privind sancționarea și compensarea efectelor adverse ale dezastrelor cauzate la nivelul

mediului natural de către activitățile desfășurate atât în propria jurisdicție, cât și în afara acesteia.

14. Statele trebuie să coopereze efectiv pentru a descuraja sau preveni relocarea sau transferarea dintr-o țară în alta a activităților sau substanțelor care pot cauza o degradare severă a mediului sau a sănătății populației.
15. Pentru protejarea mediului, o abordare preventivă va fi aplicată la nivel general, în funcție de capacitățile fiecărui stat.
16. Autoritățile naționale trebuie să promoveze internalizarea costurilor de mediu și utilizarea instrumentelor economice. Este necesară adoptarea abordării conform căreia poluatorul este cel care suportă costul poluării, fără a distorsiona însă comerțul internațional și investițiile.
17. Evaluarea impactului asupra mediului, ca instrument național, va fi utilizată pentru activități specifice care au o predispoziție mai mare spre a avea un impact negativ semnificativ asupra mediului și constituie subiectul deciziei unei autorități naționale competente.
18. Statele vor notifica imediat celelalte țări cu privire la orice dezastru natural sau alte amenințări care se pot produce, generând efecte distructive în mediul altor comunități naționale. Comunitatea internațională trebuie să depună toate eforturile pentru a ajuta zonele afectate.
19. În baza principiului bunei credințe, statele vor furniza notificări preliminare și informații relevante cu privire la activitățile care pot avea un impact transfrontalier nefavorabil asupra mediului.
20. Femeile au un rol fundamental în dezvoltarea și managementul mediului. Participarea lor este esențială pentru asigurarea dezvoltării durabile.

21. Creativitatea, idealurile și curajul tinerilor din întreaga lume trebuie mobilizate pentru a stabili un parteneriat global care să susțină dezvoltarea durabilă și să asigure un viitor mai bun pentru toți.
22. Indigenii și comunitățile din care fac parte, precum și alte comunități locale, au un rol major în dezvoltarea și managementul mediului datorită cunoștințelor deținute și a practicilor tradiționale. Statele trebuie să recunoască și să susțină identitatea, cultura și interesele acestora și să le faciliteze participarea efectivă la dezvoltarea durabilă.
23. Trebuie protejate mediul și resursele naturale ale oamenilor aflați sub opresiune, dominație și ocupație.
24. Războiul are efect distructiv asupra dezvoltării durabile. Prin urmare, statele trebuie să respecte prevederile legislației internaționale cu privire la asigurarea protecției mediului în perioada conflictelor armate și să coopereze în vederea dezvoltării sale ulterioare, dacă este cazul.
25. Pacea, dezvoltarea și protecția mediului sunt interdependente și indivizibile.
26. Statele vor soluționa toate disputele privind mediul într-un mod pașnic și în acord cu prevederile Cartei Națiunilor Unite.
27. Statele și oamenii vor coopera în baza bunei credințe și a parteneriatului în vederea îndeplinirii principiilor menționate în prezenta Declarație și pentru dezvoltarea legislației internaționale în domeniul dezvoltării durabile.

Nu în ultimul rând, conform literaturii de specialitate, apărute în ultimii zece ani, privind dezvoltarea durabilă, natura, sistemele suport ale vieții și comunitatea sunt durabile (Parris și Kates, 2003), iar indivizii, economia și societatea pot fi dezvoltate (Leiserowitz et al., 2006).

1.2. Tipuri de durabilitate

„Ziua în care vei fi responsabil și nu vei mai căuta scuze, aceea este ziua startului care te va purta spre succes.”

(O. J. Simpson)

Definirea conceptului de durabilitate pare a fi dificilă întrucât nu doar modalitatea de abordare a acestuia variază de la general la specific (spre exemplu, există o durabilitate ecologică, una socială și una economică) ci și perspectivele adoptate în cadrul aceleiași abordări.

La nivel general, durabilitatea este descrisă ca:

- ***o datorie morală*** întrucât presupune asigurarea accesului egal la resurse pentru fiecare generație, având în vedere faptul că resursele naturale și mediul constituie fundația de a cărei integritate depinde progresul economic viitor (Hamrin, 1983).
- ***o însușire a unui sistem*** deoarece reprezintă capacitatea de a utiliza resursele disponibile astăzi fără a reduce rezultatele posibile a fi generate în viitor (Markandya și Pearce, 1988).
- ***o abilitate*** pentru că reflectă gradul în care o activitate poate fi menținută chiar și în contextul unor schimbări iminente (Conway și Barbier, 1988).
- ***un demers progresiv*** întrucât presupune trecerea de la o stare nesatisfăcătoare (spre exemplu, cea în care nevoile eco-

nomice sunt prioritare celor ecologice și sociale) la o stare satisfăcătoare, cum ar fi cea în care nevoile economice și sociale sunt satisfăcute printr-o exploatare rațională a resurselor naturale (Macnaghten et al., 1995).

- **o activitate organizațională** deoarece reprezintă un concept normativ care se referă la activitățile organizaționale, desfășurate în mod voluntar, pentru a evidenția includerea aspectelor sociale și de mediu în procesele de afaceri și în interacțiunile cu stakeholderii (van Marrewijk și Were, 2003).
- **o oportunitate** întrucât constituie o investiție în viitor și o modalitate de a stimula inovațiile și gândirea creativă (Satterfield et al., 2009).

La nivel specific, se realizează distincția între durabilitatea ecologică, cea socială și cea economică. Prima dintre acestea a fost frecvent întâlnită în perioada anilor 1980 – 1990, când mișcările ecologiste au generat o creștere impresionantă a interesului față de modalitățile prin care mediul natural poate fi protejat. Drept consecință, durabilitatea a fost analizată prin prisma raportării la exploatarea rațională a resurselor neregenerabile și a conexiunii ce există între generația actuală și succesorii săi. Cu toate acestea, de-a lungul timpului a fost percepută ca:

- o datorie pentru că pune în evidență responsabilitatea fiecăruia de a proteja și reda integritatea sistemului natural (Pearce et al., 1989).
- un proces deoarece reflectă demersul orientat spre schimbările privind structura, organizarea și activitatea unui sistem ecologic în vederea creșterii bunăstării prin intermediul resurselor disponibile (Braat, 1991).
- o abilitate întrucât reliefează capacitatea de a menține valoarea resurselor naturale de-a lungul deceniilor precum și pe cea de a gestiona probleme precum: creșterea populației,

a consumului și a intensității poluării, epuizarea resurselor neregenerabile etc. (Jennings și Zandbergen, 1995).

- o componentă a programelor social corporative pentru că descrie acea parte a responsabilității sociale și a eticii ce are ca obiectiv diminuarea impactului negativ pe care activitatea umană îl are asupra mediului natural, generând reducerea biodiversității, subțierea stratului de ozon, acumularea de gaze cu efect de seră, defrișări și deversări de deșeuri (Ng și Burke, 2010; Richardson, 2009).

Chiar dacă timpul a trecut, impactul și frecvența mișcărilor ecologice s-au mai diminuat, iar complexitatea mediului de afaceri a crescut, încă mai sunt companii care raportează durabilitatea strict la aspectele ecologice. Spre exemplu, în urma studiului realizat de McKinsey, în februarie 2014, s-a observat că peste 60% dintre manageri intervievați se limitează doar la abordarea ecologică a durabilității. Astfel, 64% au indicat că principală activitate desfășurată în vederea asigurării durabilității este reprezentată de reducerea energiei utilizate, în timp ce 63% au declarat că se axează pe reducerea deșeurilor. ***Managerii IBM se numără printre adepții durabilității ecologice dacă avem în vedere că, în 2010, aveau în derulare 2.100 de proiecte care vizau conservarea energiei în 299 de locații. Pe baza acestora au evitat generarea a 139.000 de tone de emisii de CO₂ și au diminuat cheltuielile cu energia cu circa 29,7 milioane de dolari.***

O dată cu începutul anilor 2000, a avut loc o lărgire a perspectivei din care a fost evaluat conceptul de „durabilitate”. Deși s-a păstrat preocuparea pentru mediul natural și pentru asigurarea unui echilibru între resursele puse la dispoziția generației actuale și cele ce vor putea fi oferite generațiilor viitoare, atenția s-a orientat și asupra relației companiei cu membrii comunității în care operează. Astfel, ***durabilitatea socială*** a fost adusă în prim plan și

a fost prezentată ca o activitate ce se desfășoară – fie în mod independent, fie ca parte a responsabilității social corporative – pentru a evidenția implicarea activă în viața comunității, dar și pentru a stimula gândirea creativă a angajaților și de a crea noi oportunități. Astfel, Torjman (2000) o percepe ca pe o condiție și afirmă că durabilitatea socială reflectă necesitatea asigurării dreptului la educație, egalitate și echitate pentru ca ființele umane să existe într-un mediu natural sănătos și să prospere într-o economie vibrantă în timp ce Black (2004) a descris-o ca fiind nivelul la care valorile, identitățile, relațiile și instituțiile sociale pot continua și pot funcționa și în viitor.

Abordarea socială a fost adoptată foarte repede la nivelul mediului de afaceri dacă avem în vedere faptul că, în urma sondajului realizat de Harris pe un eșantion de 2000 de respondenți și prezentat în *BusinessWeek Magazine* la data de 11 septembrie 2000, s-a constatat că 95% dintre respondenți considerau că firmele americane ar trebui să aibă mai multe obiective. Ele au o datorie atât față de angajații lor, cât și față de comunitățile în care își desfășoară activitatea. Drept consecință, uneori ar trebui să își sacrifice o parte din profit pentru a îmbunătăți viața salariaților și a comunităților. Doar 4% dintre respondenți au fost de acord cu afirmația lui Milton Friedman conform căreia companiile trebuie să aibă o singură responsabilitate – aceea de a fi profitabile. Pe de altă parte, în 2002, conform *KPMG International Survey of Corporate Sustainability Reporting*, 45% dintre cele 250 de companii incluse în topul revistei *Fortune* elaborau nu doar rapoartări financiare, ci și rapoarte privind durabilitatea socială și de mediu.

Durabilitatea economică tinde să se apropie de perspectiva descrisă de Milton Friedman (1970) dacă avem în vedere faptul că evidențiază nivelul de dezvoltare care permite unei organizații să fie performantă financiar, în prezent, dar și în viitor, prin res-

pectarea normele legale și promovarea unui comportament etic la nivel local, regional și global (Ketola, 2010). Așadar, pune în relief abilitatea firmei de a găsi mijloacele necesare pentru a răspunde provocărilor și a crea noi oportunități. Cu toate acestea, abordarea sa variază de la a o considera un scop general valabil, până la a o eticheta ca un simplu instrument. Astfel, pentru Anderson (1991) reprezintă rațiunea de a fi a companiei, cuprinzând ansamblul activităților desfășurate în vederea îmbunătățirii nivelului de trai al angajaților, în special, și al populației, în general, în timp ce pentru Bos-Brouwers (2010) constituie un factor de schimbare, evidențind forța inovativă și cu potențial transformator care generează noi produse și procese ce provoacă practica actuală.

Sintetizând, indiferent de abordare – generală sau specifică – unii autori consideră durabilitatea ca fiind o obligație a individului, a organizațiilor și a societății, în ansamblul său, față de generațiile viitoare (Hamrin, 1983; Pearce et al., 1989; Torjman, 2000) în timp ce alții o descriu ca pe o abilitate rară și fundamentală ce poate asigura succesul într-un mediu complex în care resursele sunt limitate, iar nevoile oamenilor și ale companiilor sunt nelimitate (Bansal, 2005; Blum-Kusterer și Hussain, 2001; Bos-Brouwers, 2010).

Cu toate acestea, abordarea secvențială a durabilității presupune neglijarea altor elemente de impact pentru mediul de afaceri și nu constituie o metodă fiabilă. Concentrarea doar asupra aspectelor ecologice va aduce cu sine o mai bună gestionare a resurselor neregenerabile și o reducere a costurilor dar nu va avea impact asupra vieții angajaților sau a membrilor comunității în care compania operează.

O abordare integratoare este mult mai eficientă întrucât impune echilibrarea intereselor economice, sociale și de mediu ale firmei. Pornind de la această premisă Hahn et al. (2010) susține

că durabilitatea presupune satisfacerea nevoilor directe și indirecte fără a compromite abilitatea companiei de a satisface și nevoile viitoare ale stakeholderilor. Ketola (2010) încearcă să aprofundeze aceste aspecte, susținând că durabilitatea constituie nivelul de dezvoltare care permite unei organizații să fie performantă financiar, în prezent, dar și în viitor, prin respectarea normelor legale și promovarea unui comportament etic la nivel local, regional și global. Astfel, sunt aduse în prim plan aspectele etice ale mediului de afaceri care transformă responsabilitatea firmei față de natură și stakeholderii interni (angajații, manageri, proprietari) și externi (clienți, furnizori, parteneri și colaboratori, creditorii, acționarii, organizații non-guvernamentale și instituții ale statului) într-un dat, un element firesc, normal și nu într-o datorie, o activitate ce trebuie prestată din obligație.

Aceste aspecte au fost conștientizate la nivelul marilor companii care și-au continuat programele de implicare în viața comunității chiar și pe fondul crizei economico-financiare mondiale. Drept consecință, studiul elaborat de către KPMG, în 2013, pe un eșantion de 4.100 de companii, privind raportarea durabilității evidențiază creșteri semnificative. Acestea au fost înregistrate la nivelul Indiei (numărul firmelor care au inclus în rapoartele anuale elemente privind activitățile economice, sociale și de mediu au crescut cu 53% față de 2011), Chile (46%), Singapore (37%), Australia (25%), Taiwan (19%) și China (16%). Pe de altă parte, s-a remarcat că o abordare integratoare a durabilității este prezentă în rapoartele anuale a 76% dintre companiile ce își desfășoară activitatea în America, 73% în Europa și 71% în Asia Pacific. La nivelul celor mai mari organizații din lume, ponderea a rămas constantă la 93%.

Așadar, la nivelul mediului de afaceri, ***durabilitatea reflectă abilitatea unei companii de a utiliza resursele disponibile astfel***

încât să-și asigure performanța economică de-a lungul timpului și să genereze beneficii pentru toate categoriile de stakeholderi.

Cel mai adesea, la nivelul firmelor, durabilitatea este asigurată prin sponsorizarea unor evenimente, implicarea angajaților în programe de voluntariat, realizarea de investiții în comunitate și participarea liderilor la dezbateri publice privind problemele economice, sociale și de mediu. Frecvența utilizării acestora variază însă de la un domeniu de activitate la altul (Figura nr. 5). Astfel, în sectorul serviciilor extractive, investițiile în dezvoltarea comunității (76%) și implicarea personalului în activități de voluntariat (69%) sunt prioritare. Datorită specificului activității, managerii unor companii precum Royal Dutch Shell, Lukoil, Chevron și Petrom optează pentru direcționarea unei cote din veniturile obținute spre finanțarea unor proiecte de dezvoltare a infrastructurii (în perioada 2006 – 2007, Phelps Dodge/Tenke Fungurume Mining împreună cu 24 de micro-întreprinderi au implementat sisteme de apă curentă pentru 10 sate din Republica Democrată Congo), a capacității instituționale (în Angola, Chevron a participat la crearea a 32 de asociații pentru circa 3,000 de mici agricultori) sau a unor programe educaționale (în 2012, ExxonMobil a investit 116 milioane de dolari în programe educaționale din sfera științelor exacte).

Figura nr. 5 – Distribuția principalelor activități încurajate la nivelul companiilor în vederea asigurării durabilității, în funcție de domeniile de activitate



Sursa: McKinsey (2014) *Sustainability's strategic worth: McKinsey Global Survey results* [Online][Accesat la data de 7 august 2014] http://www.mckinsey.com/insights/sustainability/sustainability_strategic_worth_mckinsey_global_survey_results

Managerii companiilor din domeniul financiar și high-tech optează cel mai adesea pentru dezvoltarea unor programe de voluntariat în care să își implice salariații (59%). Aceste activități au consecințe atât la nivelul comunității (prin soluționarea unor probleme sociale – ajutorarea vârstnicilor, a orfanilor, a persoanelor cu dizabilități etc.), cât și al resurselor umane (îmbunătățirea relațiilor dintre angajați, dezvoltarea abilităților sociale etc.). Din 2005 și până în prezent, salariații Microsoft din Statele Unite au dedicat peste 2 milioane de ore din timpul lor acționării pentru cauzele în care au crezut. În 2011, aproximativ 49% dintre salariații BRD s-au implicat în medie 4 zile pe lună în activități de voluntariat.

Organizațiile care operează în sectorul producției se orientează mai curând spre sponsorizări (58%). Acestea tind mai degrabă să fie corelate cu managementul reputației corporative și cu managementul brandului, scopul fiind adesea acela de a crește vizibilitatea companiei și nu neapărat de a soluționa o serie de probleme

economice, sociale și ecologice. Firmele care fac frecvent apel la sponsorizări sunt de fapt adeptele abordării secvențiale și definesc durabilitatea din perspectiva lui Milton Friedman. Spre exemplu, în 2013, Cotnari a investit circa 2 milioane de euro în extinderea flotei auto a partenerilor săi din țară și a susținut financiar desfășurarea unor activități culturale (cum ar fi, Zilele revistei „Convorbiri literare”).

1.3. Organizațiile durabile sau cum să treci cu brio testul timpului

„Când vezi o afacere de succes înseamnă că cineva a luat o decizie curajoasă.”

(Peter Drucker)

După cum am putut constata, durabilitatea nu este o caracteristică fundamentală a organizațiilor ci are, mai curând, un puternic caracter facultativ. Este determinată de atitudinea adoptată față de piață și de forțele competitive (Hart, 1995; Nehrt, 1996; Russo și Fouts, 1997; Sharma și Vredenburg, 1998), de designul organizațional dezvoltat (Ramus și Steger, 2000; Sharma, 2000) și de gradul în care este promovată și încurajată învățarea organizațională (Marcus și Nichols, 1999). În funcție de modul în care se raportează la aceste trei coordonate, o organizație poate fi tradițională, orientată spre durabilitate sau durabilă.

Organizațiile tradiționale sunt cele care se concentrează doar asupra pieței și a forțelor competitive. De cele mai multe ori, acestea fie sunt iresponsabile, fie sunt orientate strict spre respectarea legalității. Primele dintre acestea încearcă să evite respectarea regulamentelor de mediu, sănătate și securitate, ghidându-se după principiul „*Hoțul neprins, negustor cinstit*”. Sunt frecvent întâlnite în economiile subdezvoltate și în mediile corupte în care încălca-

rea normelor și a regulamentelor sunt percepute ca fiind uzuale. Organizațiile orientate spre respectarea legalității se rezumă la a realiza doar ceea ce sunt obligate prin lege să realizeze. Principiul după care se ghidează este acela că „*Atâta timp cât este legal, este permis*”. Atitudinea adoptată este una reactivă, iar durabilitatea este analizată în special din perspectivă ecologică. Drept consecință, cel mai frecvent se rezumă la instalarea unor sisteme și tehnologii de reducere a poluării și externalizarea activităților care pot genera daune ecologice sau sociale.

Organizațiile orientate spre durabilitate au în vedere adaptarea structurii și a culturii organizaționale astfel încât să permită reacționarea promptă la provocările apărute în mediul extern. De această dată, durabilitatea este abordată integral – economic, social și ecologic –, iar inițiativele apar voluntar pentru a realiza economii sau pentru a nu aduce daune imaginii companiei. Proiectele și programele sunt derulate doar pentru a obține o îmbunătățire a reputației și se manifestă sporadic la nivelul unor departamente. Sunt preferate zonele în care rezultatele pot fi vizibile, semnificative și posibil de obținut într-un timp scurt. Mesajul după care managerii tind să acționeze este „*Suntem proactivi! Ne implicăm în acțiunile care ne pot aduce un plus de imagine!*”.

Organizațiile durabile dețin cultura și structura organizațională necesară pentru a obține performanțe economice și sociale fără a dăuna proceselor de mediu fundamentale. Principiile durabilității fac parte integrată din cultura organizațională și transcend stadiul declarativ. Strategiile privesc compania în ansamblul său și evidențiază relația cu toate categoriile de stakeholderi. Practicile și politicile organizaționale sunt aliniate atât la nivelul firmei, cât și de-a lungul lanțului valoric. Managerii încurajează creativitatea și inovarea, bazându-se pe următorul principiu „*Numai împreună putem face o lume mai bună!*”.

Deși sintagma de „organizație durabilă” își datorează apariția eforturilor realizate de-a lungul timpului pentru a promova durabilitatea, nu este dominată de același grad de ambiguitate ca și predecesorul său. Cu toate acestea, modul său de definire a evoluat continuu (Tabelul nr. 3).

Tabelul nr. 3 – Modalități de definire și caracterizare a organizațiilor durabile

Autor / - i	Definiție	Caracteristici
Kollmus și Agyeman, 2002	este o companie responsabilă ce încearcă să se dezvolte fără a aduce atingeri mediului în care își desfășoară activitatea.	dezvoltarea unei culturi organizaționale care să sensibilizeze compania la problemele sociale și de mediu.
Hart, 2005	este un actor economic din sectorul privat care simultan își majorează rata de profitabilitate și crește calitatea vieții, respectă diversitatea culturală, își inspiră angajații, dezvoltă comunitatea și conservă integritatea mediului natural pentru generațiile viitoare.	orientarea pe termen lung; generarea de valoare adăugată pentru acționari; utilizarea tehnologiilor ecologice; consumul redus de materiale și energie; investiții în dezvoltarea abilităților angajaților.
Câdea, 2006	este o companie capabilă să prospere, să aibă succes pe termen lung, propunându-și o direcție bine definită, energizantă, convingătoare în afaceri combinată cu scopuri pozitive de mediu și referitoare la comunitate.	orientarea pe termen lung; combinarea obiectivelor economice cu cele sociale și de mediu; asigurarea unui climat fizic și emoțional care să permită dezvoltarea angajaților; capacitatea de a face față crizelor; adoptarea unui comportament echitabil și transparent față de acționari.
Collins și Porras, 2006	este o instituție bazată pe un set de valori fundamentale atemporale, care există pentru un țel ce transcende simpla acumulare de bani și care trece testul timpului prin abilitatea de a se reinnoi continuu din interior.	orientarea pe termen lung; existența unei viziuni clare; gestionarea concomitentă a continuității și schimbării; înnoirea permanentă a gamei de produse și / sau servicii.
Fiksel, 2006	este o companie capabilă să supraviețuiască, să se adapteze și să crească într-un mediu turbulent fără a majora consumul de resurse.	capacitatea ridicată de inovare; utilizarea rațională a resurselor; orientarea pe termen lung.
Fărcaș, 2007	reprezintă un ansamblu particular de resurse, procese, sisteme și competențe necesare realizării competitive a unui produs / serviciu, pe o anumită	stabilirea unui set de obiective clare, de natură economică, socială și de mediu; alocarea după priorități și în mod

	piață concurențială din mediul său extern.	rațional a resurselor astfel încât să fie satisfăcut criteriul eficienței; deținerea unor competențe de bază; dezvoltarea unor structuri interne flexibile.
Lo și Sheu, 2007	reprezintă o organizație capabilă să creeze valoare pe termen lung prin valorificarea oportunităților și gestiunea amenințărilor ce pot apărea la nivel economic, social și de mediu.	orientarea pe termen lung; concentrarea asupra domeniului economic, social și de mediu; adaptarea la mediul extern.
Lozano, 2008	reprezintă o companie capabilă să satisfacă nevoile stakeholderilor și, în același timp, să contribuie la dezvoltarea economică și socială a comunității în care își desfășoară activitatea fără a avea un impact negativ asupra mediului.	orientarea către sfera economică, socială și de mediu; asumarea responsabilității față de angajați, consumatori, comunitățile locale și mediu; promovarea învățării, raționalității, motivării și împuternicirii angajaților.
Onică-Sanislav și Căndea, 2009	constituie rezultatul, de nivel strategic, la condițiile aflate în continuă schimbare, în complexul context economic, social și de mediu.	caracterul adaptativ; tripla orientare: economică, socială și de mediu.
Kotler și Caslione, 2009	reprezintă organizația care urmărește o strategie cuprinzătoare prin intermediul căreia să-și optimizeze performanța și să crească valoarea companiei pe termen scurt și mediu, dar fără a compromite valoarea acesteia pe termen lung.	influențarea strategiei de către factori sociali, economici, de mediu și etici; dezvoltarea unei duble viziuni; planificarea pe termen scurt, mediu și lung; reputația ridicată; dezvoltarea programelor de responsabilitate social corporativă; adoptarea unui comportament etic și autentic față de toți stakeholderii.
Ketola, 2010	este cea care prin strategiile și practicile dezvoltate satisface nevoile curente ale stakeholderilor în timp ce protejează, susține și dezvoltă resursele umane și naturale ce vor fi necesare pe viitor.	orientarea pe termen lung; gândirea strategică; preocuparea pentru mediul economic, social și natural; concentrarea asupra nevoilor tuturor stakeholderilor.
Vaida și Căndea, 2010	este acea organizație care crește și se dezvoltă fără a avea un impact negativ asupra mediului înconjurător și având, în același timp, un impact pozitiv asupra societății.	stabilirea unor obiective care vizează mediul economic, social și natural; orientarea asupra tuturor categoriilor de stakeholderi; analizarea impactului pe care activitatea firmei îl are asupra mediului și a comunității.

Astfel, în anii '90, se remarcă o *perioadă ecologistă* a dezvoltării conceptului. Eljkington (1994) susținea că organizația durabilă este o companie care poate fi performantă, în contextul economic curent, doar prin satisfacerea nevoilor acționarilor într-un mod ecologic, iar Anderson (1998) o descria ca pe o entitate care își desfășoară activitățile astfel încât să protejeze mediul. Așadar, reprezenta o entitate economică ce își desfășura activitatea cu un nivel cât mai redus de poluare în vederea creșterii profitabilității. În aceste condiții, compania se raporta la două coordonate pentru a-și asigura existența pe piață: profitabilitate și mediu. Acest lucru este evidențiat și de faptul că, în linii generale, se caracteriza prin: orientare pe termen lung, concentrare asupra modalităților prin care poate fi crescută profitabilitatea și utilizarea rațională a resurselor în special, a celor naturale, neregenerabile.

Începând cu anul 2000 și până spre sfârșitul anului 2006, a avut loc *perioada socială*. Specificitatea acestei abordări este cel mai bine surprinsă de Hart (2005) care declara că organizația durabilă este un actor economic din sectorul privat care simultan își majorează rata de profitabilitate și crește calitatea vieții, respectă diversitatea culturală, își inspiră angajații, dezvoltă comunitatea și conservă integritatea mediului natural pentru generațiile viitoare. Așadar, era definită prin prisma capacității sale de a crea un echilibru între nevoia de profitabilitate, cea de a proteja mediul și nevoia comunității de a-și îmbunătăți condițiile de trai. Cu alte cuvinte, în acest interval de timp, existența și succesul companiei pe piață se raporta la trei coordonate: profitabilitate, stakeholderi (în special, angajații și clienți) și mediul, firma caracterizându-se prin: orientare pe termen lung, preocupare pentru creșterea profitabilității, interes față de creșterea nivelului de trai al membrilor comunității pe baza investițiilor realizate în dezvoltarea angajaților și utilizarea unor tehnologii ecologice.

Începând cu 2007, debutează *perioada etică*, organizația durabilă fiind percepută ca o entitate economică ce încearcă să satisfacă nevoile tuturor stakeholderilor, pe termen scurt și lung, prin desfășurarea unor activități etice și ecologice. Reprezintă o companie capabilă să satisfacă nevoile stakeholderilor și, în același timp, să contribuie la dezvoltarea economică și socială a comunității în care își desfășoară activitatea fără a avea un impact negativ asupra mediului (Lozano, 2008). Așadar, compania se raportează la patru coordonate: profitabilitate, stakeholderi (angajați, consumatori, membrii ai comunității), mediu și etică. De această dată, principalele caracteristici ale sale sunt: orientarea pe termen lung, preocuparea pentru creșterea profitabilității, dezvoltarea unor programe de responsabilitate social corporativă, utilizarea rațională a resurselor neregenerabile și adoptarea unui comportament etic și autentic față de toți stakeholderii.

Așadar, *o organizație durabilă poate fi descrisă ca fiind „o entitate economică etică și autentică în care sunt dezvoltate structurile și planurile necesare pentru a fi capabilă să-și atingă obiectivele definite la nivel economic, social și de mediu și, în același timp, să-și asigure creșterea și longevitatea pe baza unei alocări raționale a resurselor”* (Leon, 2013, p. 66).

Acestea reușesc să se diferențieze în peisajul complex și diversificat al mediului de afaceri printr-o serie de elemente ce vizează orientarea pe termen scurt, mediu și lung; cultura organizațională, leadershipul și motivarea; structura organizatorică, reputația și resursele (Tabelul nr. 4).

Tabelul nr. 4 – Elemente specifice ale organizațiilor durabile

Dimensiune	Caracteristici
Orientare pe termen scurt, mediu și lung	definirea unei misiuni și a unei viziuni clare; includerea în definiția viziunii a necesității satisfacerii nevoii de a obține profit concomitent cu asumarea responsabilității față de comunitate și mediu; stabilirea unor obiective pe termen scurt, mediu și lung în sfera economică, socială și de mediu; reacționarea în timp util la schimbările apărute în mediul intern și extern.
Cultură organizațională, leadership și motivarea	dezvoltarea unei culturi organizaționale care include valori, norme și principii care vizează sensibilizarea stakeholderilor față de problemele sociale și de mediu; asigurarea unui climat de muncă favorabil formării și dezvoltării profesionale și personale a angajaților; promovarea învățării, motivării și împuternicirii salariaților; realizarea de investiții în C&D; adoptarea unui comportament etic și autentic față de angajați, clienți, furnizori, parteneri de afaceri, instituțiile locale, organizații non-guvernamentale și alte părți interesate.
Structură organizatorică	dezvoltarea unor structuri interne flexibile; organizarea activității în jurul echipelor de lucru.
Resurse	distribuirea și exploatarea rațională a resursele disponibile, în special a celor naturale, neregenerabile; utilizarea tehnologiilor ecologice.
Reputație	înnoirea continuă a gamei de produse și / sau servicii; evitarea unei expuneri negative în media și investiții organizaționale în capitalul uman, dezvoltarea produsului / serviciului, diversificare, publicitate, relațiile cu clienții și politica responsabilității social corporative (Highhouse et al., 2009).

Având în vedere rațiunea de a fi a organizațiilor durabile și elementele lor specifice, susținem că durabilitatea devine o caracteristică a companiei ce nu încearcă să surprindă longevitatea sa pe piață (Vaida și Câdea, 2010) sau modalitatea prin care se înregistrează creștere economică pe fondul implementării unor mecanisme de protecția mediului, după cum se susține în cadrul paradigmei de „modernizare ecologică” (Pataki, 2009) sau de „eco-modernism” (Hajer, 1995) ci reflectă înțelegerea, la nivel organizațional, a corelației ce există între aspectele economice, sociale și de mediu pe termen scurt, mediu și lung. Cele trei elemente sunt intercorelate

și interdependente atât în prezent, cât și în viitorul apropiat și depărtat.

Analizând performanțele economice, sociale și de mediu a 350 de firme listate la bursă, Corporate Knights a realizat un top 100 al organizațiilor durabile. Conform analizei realizate la nivelul anului 2014 (Tabelul nr. 5), firmele durabile se pot regăsi în orice domeniu de activitate: de la financiar (22% dintre companiile analizate) la sănătate (13%), de la tehnologii informaționale (12%) la industrie și bunuri de larg consum (11%). Cu toate acestea, cea mai bună performanță globală – însumând rezultatele obținute la nivel economic, social și ecologic – aparține societății Westpac Banking Corporation, prima instituție bancară înființată în Australia (în 1817). De-a lungul timpului aceasta s-a concentrat atât asupra mediului economic (crescându-și performanța financiară și contribuind la diminuarea fraudelor și a practicilor ilegale și ne-etice de pe piața bancară etc.), cât și în cel social (a facilitat și sponsorizat programele interne și externe care vizau premiarea femeilor care aduceau o contribuție semnificativă la dezvoltarea unui domeniu; a dezvoltat un program menit să amelioreze calitatea vieții angajaților etc.) și ecologic (a oferit training-uri întreprinderilor australiene mici și mijlocii cu privire la diminuarea emisiilor de carbon; a introdus tehnologia necesară pentru a reduce consumul de hârtie și a încurajat reciclarea acesteia etc.).

Tabelul nr. 5 – Topul primelor 10 organizații durabile, în 2014

Poziție	Companie	Sediu central	Domeniu	Scor
1	Westpac Banking Corporation	Australia	Financiar	76,5
2	Biogen Idec Inc	SUA	Sănătate	75,3
3	Outotec OYJ	Finlanda	Industrie	74,2
4	Statoil ASA	Norvegia	Energie	74
5	Dassault Systemes SA	Franța	Tehnologii informaționale	74

6	Neste Oil OYJ	Finlanda	Energie	69,2
7	Novo Nordisk A/S	Danemarca	Sănătate	68,8
8	Adidas AG	Germania	Bunuri de larg consum	68
9	Umicore SA	Belgia	Tehnologie	67,8
10	Schneider Electric SA	Franța	Industrie	66,5

Sursa: Corporate Knights (2014) *The 2014 Global 100*

[Online][Accesat la data de 5 octombrie 2014] <http://global100.org/global-100-index/>

Pe fondul specificității organizațiilor durabile, dezvoltarea strategiei constituie un proces complex prin care se încearcă adaptarea la „așteptările externe” prin valorificarea „condițiilor interne”. Primele dintre acestea surprind evoluția reglementărilor de mediu, a standardelor guvernamentale și a presiunii exercitate de grupurile de consumatori și de comunitate (Howard-Grenville, 2006) în timp ce celelalte reflectă resursele și capabilitățile organizaționale (Hart, 1995). Resursele organizaționale sunt acele elemente rare, inimitabile și nesubstituibile din cadrul companiei (spre exemplu, procesele de îmbunătățire continuă, implicarea stakeholderilor în dezvoltarea firmei, reconfigurarea disruptivă, inovarea și promovarea unei viziuni comune etc.), iar capabilitățile surprind performanța obținută prin utilizarea resurselor (cum ar fi: prevenirea poluării, minimizarea rebuturilor, anticiparea schimbărilor legislative, gestionarea know-how-ului, utilizarea unor tehnologii performante etc.). Observăm, cu această ocazie, menținerea interesului pentru obținerea unui echilibru între interesele economice, cele sociale și de mediu.

Pornind de la modelul dezvoltat de Kaplan și Norton (1996), Figge et al. (2001, 2002) combină aspectele specifice organizațiilor durabile cu cele strategice într-un Tablou de bord durabil („Sustainability Balanced Scorecard”). Acesta prezintă cinci niveluri:

- financiar – reflectă performanța economică pe care compania se așteaptă să o obțină; printre indicatorii analizați la

- acest nivel se numără: rata de creștere a profitabilității, rata de creștere a productivității, gradul de utilizare al activelor;
- clienți – definește segmentul de piață pe care firma concurează, iar printre indicatorii vizați, sunt incluși: cota de piață, numărul clienților noi, retenția clienților, satisfacția clienților, profitabilitatea clienților, caracteristicile produselor, relațiile cu clienți, imaginea și reputația;
 - procese interne – surprinde aspectele organizaționale prin care se intenționează satisfacerea cererii, și anume: inovațiile de proces, servicii post-vânzare, numărul operațiunilor urmate, costuri, calitate și timp de producție, respectiv de oferire a serviciului;
 - creștere și dezvoltare – descrie infrastructura necesară pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite la celelalte trei niveluri și vizează: retenția personalului, productivitatea angajaților, satisfacția salariaților, potențialul resursei umane, infrastructura tehnică și tehnologică, climatul de muncă;
 - social – ecologic – surprinde acele elemente din mediul natural (consum de energie, poluare, radiații etc.) și social (stakeholderii direcți și indirecti) care pot afecta performanțele companiei; sunt analizate aspecte precum: libertatea de acțiune, legitimitatea, legalitatea.

Corelația care există între ultima dimensiune și celelalte este surprinsă de Hubbard (2009), Hsu și Liu (2010) și Radu (2012). Aceștia evidențiază faptul că evenimentele manifestate la nivelul mediului social și ecologic nu pot fi separate total de elementele ce descriu consumatorii cărora firma li se adresează sau de acțiunile întreprinse la nivel organizațional. Spre exemplu, apariția unei noi norme legislative va avea efect atât la nivelul proceselor interne, cât și asupra percepției consumatorilor. Astfel, întrucât aspectele sociale și cele ecologice influențează atât performanța financiară a

companiei, cât și relațiile cu clienții, procesele interne și acțiunile ce vizează creșterea și dezvoltarea, se recomandă includerea lor în cadrul celor patru dimensiuni clasice ale modelului (Tabelul nr. 6).

Tabelul nr. 6 – Modelul general al Tabloului de Bord Durabil

Indicatori Dimensiune	Clasici	Sociali	Ecologici
Financiară	Creșterea vânzărilor; Raportul cost / vânzări; Raportul cost / active; Raportul cost / capital.	Frecvența pierderilor generate de irosirea timpului; Sponsorizări; Relații cu comunitatea.	Licențe de funcționare; Reputație; Valoarea brand-ului.
Clienți	Cota de piață; Numărul noilor clienți; Rata de rentabilitate a produselor / serviciilor; Daune; Timpul de oferire a produsului / serviciului.	Siguranța livrării produsului / oferiri serviciului; Satisfacția generală a clienților.	Atragerea clienților prin promovarea unor politici „verzi”; Cantitatea de materiale utilizate pe unitatea de produs / serviciu; Calitatea producției / serviciului.
Procese interne	Productivitate; Cifra de afaceri pe angajat; Producția medie pe unitate; Gradul de utilizare a capacității de producție.	Educare și training; Performanța socială a furnizorilor; Siguranța livrărilor.	Pierderi accidentale de noxe / substanțe chimice etc.; Emisii de CO2 / nitrogen; Energia consumată pe unitatea de produs / serviciu.
Creștere și dezvoltare	Numărul produselor / serviciilor noi dezvoltate; Numărul piețelor noi penetrate; Raportul dintre cheltuielile cu C&D și valoarea vânzărilor; Raportul dintre investițiile în training și valoarea vânzărilor; Raportul dintre investiții și activele totale.	Receptivitate; Raportul dintre investițiile în acțiunile filantropice și venituri sau profit; Acțiunile de voluntariat în care sunt implicați angajații.	Inovații; Gradul de reutilizare a apei.

Sursa: adaptat după Radu, M. (2012) 'Empirical study on the indicators of sustainable performance – the sustainability balanced scorecard, effect of strategic organizational change.'

Amfiteatru Economic, vol. XIV, nr. 32, pp. 458.

Sintetizând, susținem că dezvoltarea unei strategii pentru o organizație durabilă presupune acordarea unei atenții deosebite elementelor care vizează mediul natural (nu doar consumul ci și reglementările legislative privind acest aspect) și cel social. Astfel, managerii trebuie să analizeze deopotrivă mediul intern (prin prisma resurselor – umane, materiale și tehnice – și a proceselor derulate), economic, social, legislativ, precum și clienții, concurența și furnizorii.

1.4. Studiu de caz: Unilever – un model de organizație durabilă

„Îți trebuie 20 de ani ca să-ți construiești o reputație și 5 minute ca să o distrugi. Dacă te vei gândi puțin la asta, vei face lucrurile în mod diferit.”

(Warren Buffett)

La începutul secolului XX, compania britanică producătoare de săpunuri, Lever Brothers, și fabricantul german de margarină, Margarine Unie, își exintinseseră activitățile până la nivelul la care nu mai reușeau să își satisfacă nevoia de aprovizionare. Avântul lor a fost oarecum temperat o dată cu începerea Primului Război Mondial (1914 – 1918). Acesta din urmă, pe de o parte, a generat constrângerea economiei și pe de altă parte, a stimulat colaborarea dintre organizații și crearea de asociații. Pe fondul unui astfel de climat, s-a produs propriu-zis fuziunea celor două firme. Drept consecință, în 1930, a luat ființă Unilever, o organizație ce se concentra deopotrivă asupra extinderii afacerii și realizării de investiții în activitățile de cercetare – dezvoltare.

Optzeci de ani mai târziu, produsele comercializate de Unilever au ajuns la peste 2 bilioane de consumatori, din peste 190 de țări. Profitul obținut, în 2013, a fost de 49,8 bilioane de euro, cu

3% mai mic decât în 2012. Scăderea nu a fost determinată de o diminuare a vânzărilor, care s-au majorat, de fapt, cu 4,3% față de anul precedent, ci de variația ratei de schimb valutar și de creșterea achizițiilor nete.

Cu alte cuvinte, Unilever a reușit să se adapteze cu succes creșterilor economice, recesiunilor, războaielor mondiale, schimbărilor înregistrate la nivelul preferințelor și al stilului de viață al consumatorilor și progresului tehnologic. Succesul său se datorează faptului că nu s-a axat exclusiv pe creșterea profitabilității și a extinderii pieței, ci s-a concentrat încă de la început asupra cercetării și a dezvoltării relațiilor cu stakeholderii. Altfel spus, a optat pentru o abordare integratoare a conceptului de durabilitate.

Încă din primul deceniu al secolului XXI, a lansat programul „Drumul spre dezvoltare” prin care își propunea să adauge vitalitate vieții oamenilor. Ca o continuitate a acestuia, în 2009, a declarat că dorește să creeze „prin activitățile sale de fiecare zi, un viitor mai bun, cu mărci care îi ajută pe oameni să se simtă bine, să arate bine și să ia ce este mai bun din viață” (Unilever, 2013, p.1). Drept urmare, își propune ca, până în 2020, să acționeze în următoarele trei direcții: îmbunătățirea sănătății și bunăstării populației, reducerea impactului asupra mediului și ameliorarea climatului de muncă. În cadrul primei linii de acțiune se are în vedere:

- schimbarea obiceiurilor legate de igienă a peste 1 miliard de consumatori din Asia, Africa și America Latină. Pentru atingerea acestui obiectiv eforturi suplimentare trebuie depuse întrucât prin programele de informare derulate până în 2013, numărul persoanelor care și-au crescut nivelul de igienă ajunsese la doar 183 de milioane.
- facilitarea accesului la apă potabilă sigură și ieftină a 500 de milioane de persoane. Prin intermediul campaniilor desfășurate s-a reușit facilitarea accesului la apă potabilă sigură

pentru doar 55 de milioane de indivizi, până la finalul anului 2013.

- schimbarea obiceiurilor de igienă orală a 50 de milioane de oameni. Target-ul a fost depășit încă din 2010 când, prin promoțiile și programele derulate sub egida Colgate, 52 de milioane de persoane au fost încurajate să se spele pe dinți dimineața și seara. La acestea s-au mai adăugat încă 3 milioane, în 2013.
- îmbunătățirea respectului de sine a 15 milioane de tineri, prin intermediul unor programe educative. Până în 2013, circa 13 milioane de persoane, cu vârsta între 18 și 25 de ani, au participat la programele derulate în peste 22 de țări.
- reducerea nivelului de sare la un aport de 5 grame pe zi pentru 75% din portofoliul de alimente. Pe baza modificărilor realizate la nivelul rețetelor de producție, s-a reușit ca, până la finalul anului 2013, 55% din portofoliul de alimente să se conformeze standardului de 5 grame de sare pe zi.
- asigurarea că, până în 2017, 90% din portofoliul de paste tartinabile cu ulei vegetal va conține mai puțin de 33% grăsimi saturate și minim 67% grăsimi nesaturate bune. În 2013, ponderea acestora ajunsese la 82%.
- motivarea a 100 de milioane de oameni să facă testul Heart Age. Pentru aceasta, în 2013, a fost creată o structură corporativă distinctă a cărei misiune este de a demara parteneriate cu agenții din mediul public și privat în vederea îmbunătățirii stării de sănătate a oamenilor.

La nivelul celei de-a doua linii de acțiune care vizează reducerea impactului asupra mediului, Unilever și-a definit un set de obiective privind emisiile de CO₂, gradul de absorbție al apei, managementul deșeurilor și utilizarea surselor de energie regenerabilă. Prin urmare, până în 2020, dorește să realizeze:

- reducerea cu aproximativ 40% a emisiilor de CO₂ pe tona de producție comparativ cu 2008. În perioada 2010 – 2013, au fost realizate modificări la nivelul proceselor de producție astfel încât la finalul perioadei, s-a înregistrat o reducere cu 833.000 de tone a emisiilor CO₂, respectiv cu 32% mai puțin pe tona de produs, față de anul de referință – 2008.
- asigurarea a circa 40% din necesarul de energie din surse regenerabile. La sfârșitul anului 2013, 27% din energia consumată a fost obținută din surse regenerabile.
- diminuarea cu 40% a apei absorbite pe tona de producție comparativ cu 2008. Pe baza modificărilor întreprinse la nivelul liniilor de producție și a tehnologiilor utilizate, în 2013, s-a înregistrat o diminuare cu 29% a cantității de apă consumate pe tona de producție, față de anul de raportare, 2008.
- furnizarea de produse eficiente și economice, din punct de vedere al cantității de apă utilizate, pentru 50 de milioane de gospodării. Până în anul 2013, produsele One Rinse erau utilizate în 31 de milioane de gospodării din Indonezia, Thailanda și Vietnam.
- reducerea deșeurilor din producție cu 40% pe tonă, comparativ cu 2008. Întregul ciclu de producție a fost adaptat astfel încât, în 2013, s-au obținut cu 97.000 de tone de deșeuri mai puține față de 2008. Astfel, target-ul a fost depășit, reducerea efectivă pe tona de producție fiind de aproximativ 66%.
- diminuarea cu o treime a greutateii ambalajelor utilizate. Deși liniile de producție și design-ul ambalajelor au fost modificate, până în 2013, nu s-a reușit reducerea greutateii ambalajelor decât cu 11%, comparativ cu 2010.
- majorarea gradului de reciclare și recuperare a ambalajelor cu 15% față de nivelul din 2010, în cele mai importante 14

țări. În 2013, s-a înregistrat o creștere cu doar 7% a gradului de reciclare și recuperare, comparativ cu 2010.

În ceea ce privește îmbunătățirea condițiilor de muncă, Unilever își direcționează atenția asupra ameliorării climatului de lucru, creării de oportunități pentru femei și dezvoltării de afaceri incluzive. Astfel, până în 2020, are în vedere:

- reducerea frecvenței accidentelor la locul de muncă cu 50% față de 2008. Investiții au fost realizate cu scopul creșterii siguranței și securității muncii și, în consecință, îndeplinirea acestui obiectiv s-a realizat încă din 2013 când rata accidentelor la locul de muncă a atins nivelul de 1,03 pentru 1 milion de ore lucrate.
- dezvoltarea unor programe care să vizeze îmbunătățirea alimentației, a formei fizice și a stării mentale a angajaților. În 2013, 55.000 de angajați (dintr-un total de 174.000), din 10 țări, au participat la programul Lamplighter. Pentru fiecare dintre aceștia a fost dezvoltat un set de exerciții care includea trei componente, și anume: una nutrițională (de regulă, o dietă care să reducă expunerea la factori de risc cum sunt presiunea sanguină, colesterol etc.), una de exerciții fizice (stabilite în funcție de nevoile și obiectivele salariatului) și una de rezistență la stres (cel mai adesea, constă într-o aplicație online care permite monitorizarea și îmbunătățirea rezistenței la stres, precum și identificarea principalilor factor stresanți).
- asigurarea egalității de șanse și dezvoltarea unei organizații echilibrate din punct de vedere al distribuției în funcție de sex a membrilor echipei manageriale. Acest obiectiv poate fi considerat ca fiind îndeplinit dacă luăm în considerare faptul că, în 2013, echipa membrilor executivi era formată din 42% femei și 58% bărbați.

- creșterea numărului de antreprenori din Shakti (India) de la 45.000, în 2010, la 75.000, în 2015. La finalul anului 2013, Unilever investise în recrutarea, formarea și perfecționarea a 65.000 de mici comercianți cu amănuntul din Shakti. Majoritatea acestora sunt femei și provin din mediul rural.

Analizând în perspectivă activitățile derulate de Unilever, se constată că aceasta abordează atât latura economică a durabilității, cât și pe cea socială și pe cea ecologică. Cu alte cuvinte, demarează activități la toate nivelurile și se implică activ atât în dezvoltarea propriilor angajați, cât și a comunităților în care operează. Reușește însă să aibă succes în acțiunile întreprinse datorită culturii organizaționale definite. Valorile, principiile și normele organizaționale susțin comunicarea, colaborarea, devotamentul, integritatea, implicarea și orientarea pe termen lung.

Teme de reflecție:

1. Consideri că Unilever reușește să satisfacă așteptările tuturor categoriilor de stakeholderi? Dacă da, de ce? Dacă nu, menționează ce alte grupuri de interese ar trebui satisfăcute și oferă câteva exemple de activități ce ar putea fi desfășurate.
2. Cum ai descrie compania pentru care lucrezi? Este tradițională, orientată spre durabilitate sau durabilă? Care sunt elementele care te determină să o încadrezi în această categorie?
3. Imaginează-ți că tocmai ai fost promovată manager într-o firmă tradițională. Care sunt primele schimbări pe care le-ai realiza pentru a o transforma într-o organizație durabilă? De ce?
4. Care consideri că sunt factorii care determină o organizație să devină durabilă?

5. Ce obstacole poate întâmpina o firmă în procesul de evoluție de la a fi orientată spre durabilitate la a fi durabilă? Cum consideri că ar putea fi acestea depășite?

II. Managementul cunoștințelor: inima organizațiilor durabile

II.1. Date, informații și cunoștințe – sinonime sau elemente distincte?

„Dacă banii înseamnă speranța ta de independență, nu vei fi niciodată independent. Un om nu se poate baza decât pe rezerva sa de cunoștințe, experiență și aptitudini.”

(Henry Ford)

Între perioada anilor '60 – '90, s-a înregistrat o scădere cu circa 60% a prețurilor resurselor naturale ca urmare a creșterii cererii pentru produsele „moderne” ce înglobau o cantitate mai mică de materii prime. Acest fapt a marcat propriu-zis diminuarea importanței factorilor clasici de producție (pământ, capital și muncă) și a rolului industriei bazate pe valorificarea preponderentă a activelor tangibile. În acest context, gradul de dependență al creșterii economice de aspectele cantitative s-a diminuat, iar activele intangibile și-au evidențiat mult mai clar rolul în asigurarea succesului organizațiilor.

Astfel, a apărut un nou element cu impact asupra competitivității ce a devenit aproape imediat factor de producție, influențând și modificând toate subsistemele societății – cunoștințele. Însă dacă se are în vedere faptul că acestea au caracterizat mereu acțiunile

umane, atunci sfârșitul secolului XX nu poate fi definit ca moment al apariției cunoștințelor ci, mai degrabă, constituie un punct de reper în ceea ce privește conștientizarea rolului lor în societate.

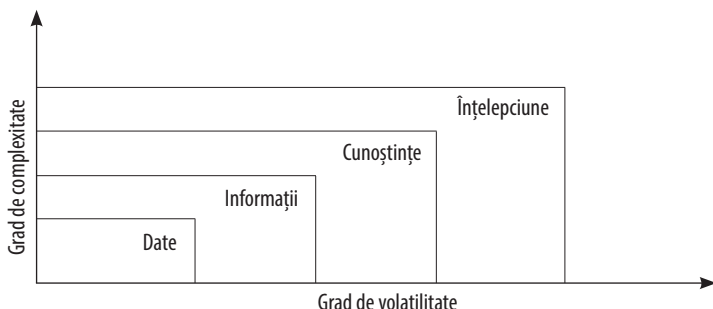
Bazându-se pe o abordare socială, Daniel Bell (1973) a definit cunoștințele ca pe un set organizat de declarații factuale și idei, transmis celorlalți într-o formă sistematică prin intermediul unui mediu de comunicare. Davenport și Prusak (1998) au analizat conceptul în profunzime și l-au prezentat ca pe un amestec fluid de experiențe, valori plasate în context, informații contextuale și experiențe personale profesionalizate, ce constituie cadrul de evaluare și încorporare de noi experiențe și informații. Astfel, reușesc să se diferențieze în rândul factorilor de producție prin prisma caracterului integrator, al celui uman uman și al cel transmisibil.

Pe de altă parte, Christian Fuchs (2003) s-a orientat spre dimensiunea tehnologică și a descris cunoștințele ca fiind *o manifestare a informației în cadrul socio-uman*. Deși s-a axat în continuare asupra evidențierii caracterului uman, a adus în prim plan și relația dintre cunoștințe și informații.

Relația dintre date, informații, cunoștințe și înțelepciune a fost analizată de-a lungul timpului, cele patru concepte fiind uneori confundate chiar dacă reflectă stadii diferite de dezvoltare (Figura nr. 6).

Datele prezintă un fapt sau un eveniment care nu este corelat cu alte aspecte. Gradul lor de complexitate este redus, fiind simboluri fără un sens sau o valoare proprie. Au o existență obiectivă, palpabilă și sunt ușor de capturat, stocat și măsurat. Au un nivel scăzut de volatilitate și servesc ca materie primă în crearea informațiilor.

Figura nr. 6 – Evoluția de la date la înțelepciune



Informațiile se produc pe măsură ce datele sunt corelate, dobândesc un sens sau evidențiază o relație de tip cauză – efect. La fel ca și datele, sunt măsurabile însă nivelul de complexitate și cel de volatilitate sunt mai ridicate. Ca urmare a faptului că au rolul de a descrie, defini sau de a oferi o perspectivă asupra unei situații, sunt dependente de context și de timp. Cu toate acestea, sunt utilizate pentru a pune în relief ceea ce deja se știe și răspund la întrebările „Ce?”, „Cine?”, „Când?” și „Unde?”.

Cunoștințele reprezintă modele de gândire, simțire și comportament și apar pe fondul contextualizării informațiilor, trecerii acestora prin filtrul propriu de gândire cu un anumit scop. Drept consecință, sunt personale, subiective și internalizate. Pot conține în forme sintetice strategii, practici, metode și abordări, iar cel mai adesea răspund la întrebarea „Cum?”. Printre principalele lor particularități se numără (Giarini și Malița, 2005, p. 104):

- caracterul uman. Cunoștințele nu se găsesc în formă brută în natură ci sunt un produs uman și cultural, fiind rezultatul unui efort intelectual, cognitiv și senzorial. De asemenea, ele depind de dorința indivizilor de a-și împărtăși experiențele, gândurile și trăirile cu ceilalți sau de a le utiliza în viața personală și profesională.

- caracterul divers. Nu reunesc doar aspecte dintr-o anumită categorie ci includ o varietate de emoții, valori, experiențe, teorii etc.
- caracterul transmisibil. Reflectă capacitatea cunoștințelor de a fi puse la dispoziția altor persoane.
- caracterul dinamic. Evidențiază abilitatea cunoștințelor de a se afla în continuă schimbare, de a evolua în funcție de informațiile captate din mediu (de la alte persoane, din diverse experiențe etc.) și de contextul în care este necesară activarea lor.
- caracter reutilizabil. Pune în relief abilitatea cunoștințelor de a fi stocate într-o formă tangibilă (documente, norme etc.) sau intangibilă (amintiri, emoții, comportamente etc.) și utilizate într-o altă situație similară.
- caracter financiar. Generază obținerea de venituri și pot fi obținute în schimbul banilor. Este cazul abilităților și comportamentelor pe care angajații le pun la dispoziția companiilor în schimbul salariilor, precum și al brevetelor și licențelor pe care firmele fie le realizează, fie le achiziționează.
- caracter integrator. Au rolul de liant între trecut, prezent și viitor. Reușesc să surprindă și să realizeze conexiunea dintre ceea ce se știe (trecut), ceea ce se percepe sau se descoperă (prezent) și ceea ce se dorește a se obține (viitor).

Înțelepciunea constituie rezultatul înțelegerii principiilor ce stau la baza modelelor de gândire, simțire și acțiune motiv pentru care crearea sa necesită un efort intelectual mai mare decât în cazul cunoștințelor. De această dată, sunt încorporate principiile, reflecții personale, arhetipuri, competențe, abilități și comportamente. Înțelepciunea stă la baza deciziilor și a acțiunilor demarate la nivel individual, oferind un răspuns la întrebarea „De ce?”

Într-o variantă simplistă, cunoștințele descriu capacitatea (actuală sau potențială) a unui individ, grup sau organizație de a sesiza diferențele dintr-un domeniu (Laise et al., 2005) și de a acționa efectiv într-o gamă diversă de situații (Bennet și Bennet, 2004). Așadar, cuprind atât aspecte teoretice, cât și practice și se raportează deopotrivă la elementele cognitive și comportamentale. Sunt rezultatul unui proces intelectual continuu de creare, achiziționare, diseminare și utilizare a ideilor, valorilor și experiențelor profesionale și personale.

De-a lungul timpului, a avut loc o majorare a importanței atribuite gestiunii activelor intangibile ceea ce a determinat dezvoltarea celei de-a cincea generații de practici manageriale (Tabelul nr. 7). Conform acesteia, orientarea companiei nu mai este unipolară – spre clienți –, ci bipolară – spre clienți și cunoștințe.

Tabelul nr. 7 – Evoluția generațiilor de practici manageriale

Generația		Orientată spre				
		tehnologie	proiecte	organizare	clienți	cunoștințe
Strategia	Sporadic orientată spre C&D	Orientată spre activitatea de bază	Orientată spre activitatea de bază și integrarea tehnologiilor	Orientată spre clienți și C&D	Orientată spre dezvoltarea unor sisteme interactive	
Factorii schimbării	Imprevizibili	Interdependențele intraorganizaționale	Managementul sistematic al C&D	Schimbările globale și accelerate	Dinamica de tip „caleidoscop”	
Performanța	C&D este o activitate auxiliară	Repartizarea cheltuielilor	Obținerea unui echilibru între riscuri și recompense	„Paradoxul productivității” (obișnerea unui raport su-pra-unitar între produc-tivitate și investițiile realizate în sistemele informaționale.)	Impactul capitalului intelectual	
Structura	Funcțională	Matriceală	Coordonare distribuită	Comunități de practică	Rețele simbiotice	
Relațiile dintre angajați	Competiție	Cooperare proactivă	Colaborare structurată	Concentrare asupra valorii și capacității	Autoorganizarea profesioniștilor	
Procese	Comunicare minimală	Bazate pe relațiile dintre proiecte	Bazate pe portofolii de activități de C&D	Bazate pe buclele de feedback	Bazate pe fluxurile de cunoștințe din și spre exterior	
Tehnologia	Embrionară	Bazată pe date	Bazată pe informații	Bazată pe tehnologii informaționale	Bazată pe procese de cunoștințe	

Sursa: Entovation International (2000) *Delivering Knowledge Innovation Strategies for the Millennium*.
 [Online][Accesat la data de 9 noiembrie 2011] <http://www.entovation.com/assessment/fifthgen.htm>.

Pe fondul acestor modificări, companiile și-au direcționat eforturile asupra capturării, achiziționării, creării, diseminării și utilizării cunoștințelor deținute de consumatori, angajați, furnizori și concurenți. *La începutul anului 2000, circa 80% dintre directorii marilor companii din Statele Unite ale Americii, cum ar fi Amoco, Chemical Bank, Hewlett-Packard, Kodak, General Electric, 3M și Pillsbury, au susținut că managementul cunoștințelor este fundamental pentru definirea și implementarea strategiilor de afaceri (Takeuchi și Nonaka, 2002).* Afirmațiile lor sunt îndreptățite dacă avem în vedere schimbările înregistrate la nivelul agenților economici. Spre exemplu, pentru a înțelege mai bine așteptările și nevoile clienților săi, Steelcase și-a reorganizat activitatea astfel încât informațiile colectate de la consumatori să ajungă direct la departamentul de cercetare – dezvoltare în timp ce Toshiba și-a concentrat eforturile asupra furnizorilor, pe care îi ierarhizează periodic în funcție de performanța obținută la nivelul a 200 de factori calitativi și cantitativi (Skyrme, 2002). Inițiative de managementul cunoștințelor au fost dezvoltate și în cadrul companiei indiene Tata Chemicals, iar printre rezultate s-au numărat creșterea numărului de patente, îmbunătățirea calității, dezvoltarea salariaților și creșterea productivității (Liebowitz, 2012).

II.2. Tipuri de cunoștințe

„Oamenii dobândesc cunoștințe proporțional cu curiozitatea lor.”

(Stendhal)

Pornind de la definițiile și caracteristicile menționate în subcapitolul anterior, ai putea considera că, în general, cunoștințele se află în proprietatea indivizilor și nu a organizațiilor. Ai putea chiar

să îți susții afirmația subliniind caracterul uman și argumentând că ceea ce gândim sau simțim contează doar pentru noi, pe când ceea ce facem îi afectează pe ceilalți. Ai avea însă dreptate doar parțial. Pe de o parte, este corectă afirmația ta conform căreia gândurile, emoțiile și trăirile noastre se produc la nivel individual dar trebuie avut în vedere faptul că ele nu rămân blocate în acest stadiu. După cum susțineam în paginile anterioare, cunoștințele sunt transferabile și se află într-o continuă evoluție. Astfel, vei lua cu tine în organizația pentru care lucrezi aspectele teoretice și practice pe care le cunoști cu privire la post, precum și reflecțiile, emoțiile, experiențele și trăirile personale. Toate acestea vor fi încorporate, într-un mod mai mult sau mai puțin conștient, în activitatea desfășurată la locul de muncă și în relațiile pe care le vei dezvolta cu colegii, superiorii ierarhici și clienții. Drept consecință, se vor reflecta în modul în care vei analiza și soluționa problemele, în deciziile asumate și în climatul de muncă. Treptat, astfel de aspecte vor fi încorporate în rutinele, normele și principiile organizaționale, distribuite în mod oficial și neoficial. Vor deveni parte a memoriei companiei, intrând în proprietatea organizațională. Moorman și Miner (1998) au susținut că memoria organizațională este asemănătoare celei individuale și au făcut diferența între nivelul declarativ și cel procedural. Astfel, „o organizație care a activat într-o industrie anume, o perioadă îndelungată de timp, va avea un nivel ridicat de dezvoltare al memoriei declarative privind structurile competitive și caracteristicile industriei. Va acumula de asemenea și cunoștințe referitoare la practicile standard ce trebuie urmate în interacțiunile cu ceilalți agenți economici ce operează în aceeași industrie, ceea ce reprezintă memoria procedurală” (Moorman și Miner, 1998, p. 708).

Pe de altă parte, în încercarea ta de a-ți apăra punctul de vedere, vei surprinde principalele tipologii ale cunoștințelor. Bazându-te pe ideea de proprietate, vei realiza distincția dintre cunoștin-

țele individuale și cele organizaționale. Cele din prima categorie evidențiază efortul intelectual al unei persoane de a înțelege un anumit context sau o situație specifică. Cea de-a doua categorie surprinde „rezultatele manageriale cu privire la integrarea cunoștințelor tuturor angajaților și generarea de noi cunoștințe la nivelul organizației” (Brătianu, 2013, p. 207). Cu toate că relația dintre cele două pare a fi una de incluziune, trebuie luat în considerare faptul că suma cunoștințelor individuale nu reprezintă cunoștințele organizaționale. Acestea din urmă presupun, mai curând, o rafinare a celor din prima categorie, fiind consecința unui efort intelectual colectiv.

Dacă vei avea în vedere gradul de vizibilitate și transferabilitate a cunoștințelor, vei face diferența între cele tacite și cele explicite. **Cunoștințele tacite** „sunt personale și foarte greu de formalizat ceea ce face dificilă comunicarea și distribuirea lor către ceilalți. Perspectivele subiective, intuițiile și bănuielile se includ în această categorie. Mai mult, cunoștințele tacite sunt adânc înrădăcinate în acțiunile și experiențele indivizilor, precum și în ideile, valorile și emoțiile lor” (Nonaka și Takeuchi, 1995, p.8). La nivel individual, se prezintă ca emoții și procese de gândire, în timp ce la nivel organizațional, sunt încorporate sub forma proceselor, activităților și relațiilor. Sunt rezultatul gândirii creative, divergente și se dobândesc prin acțiuni de tipul „încercare și eroare”. Sunt frecvent utilizate în domeniile în care succesul depinde de interacțiunile și abilitățile interpersonale și au un rol fundamental în realizarea sarcinilor spontane, imprevizibile și impredictibile.

Cunoștințele explicite au „caracter universal, fiind aplicabile în contexte diferite” (Nonaka și von Krogh, 2009, p.636). Sunt accesibile la nivel conștient, fac referire la elementele care pot fi transmise prin intermediul cuvintelor, propozițiilor și a frazelor și fac apel la gândirea rațională, convergentă, logică. Sunt prezente sub forma

documentelor, rapoartelor procedurilor și regulilor și sunt frecvent utilizate în mediile rutiniere, organizate, predictibile.

În cazul în care te vei raporta la procesele implicate în crearea lor, vei constata că sunt trei tipuri de cunoștințe: cognitive, emoționale și spirituale. ***Cunoștințele cognitive constituie „rezultatul unui proces rațional de gândire și pot include atât cunoștințe explicite, cât și tacite” (Brătianu, 2013, p.210).*** Sunt dezvoltate printr-un proces rațional, bazat pe gândirea logică, atât la nivel individual, cât și organizațional. În mediul de afaceri, se regăsesc încorporate în documente, proceduri și drepturi de proprietate intelectuală.

Cunoștințele emoționale sunt „rezultatul bunei funcționări a sistemului senzorial” (Brătianu, 2013, p.210). Reflectă senzațiile, emoțiile și atitudinile, fiind transferate cu ajutorul limbajului non-verbal (postura corpului, gestică, mimică etc.) și a celui paraverbal (tonalitate, inflexiuni ale vocii, melodicitate etc.). Au un rol critic în procesele de comunicare organizațională, precum și în cele decizionale (Brătianu, 2010, 2011, 2013). Prin intermediul lor se asigură motivarea angajaților și se stimulează implicarea acestora din urmă în conturarea unei viziuni general acceptate. Pe de altă parte, cunoștințele emoționale sunt utilizate frecvent în procesele de leadership, în special de către liderii transformaționali, inspiraționali și carismatici. Aceștia se axează pe sensibilizarea adeptilor și pe stimularea trăirilor interioare.

Cunoștințele spirituale se află sub auspiciile sistemului moral și sunt esențiale atât la nivel individual, cât și organizațional (Zohar și Marshall, 2000, 2004). Reflectă principalele valori și credințe care ghidează deciziile adoptate și acțiunile implementate de indivizi și companii. Sunt propriu zis cele care furnizează cadrul necesar adoptării unui comportament etic.

În condițiile în care vei analiza natura cunoștințelor, vei remarca faptul că se poate realiza o diferențiere netă între cunoștințele de

tip „să știi ce” („know what”), „să știi de ce” („know why”), „să știi cum” („know how”) și „să știi cine” („know who”). Primele dintre acestea se referă la fapte, au un puternic caracter practic și sunt direcționate spre subiectul cunoașterii. Ele pun în relief acțiunile ce trebuie întreprinse în situații specifice. Cu alte cuvinte, evidențiază ce trebuie făcut într-un anumit context prin intermediul practicilor și al normelor de conduită. Cea de-a doua categorie se concentrează asupra cunoștințelor științifice privind principiile și legile general acceptate. Are în vedere procesul rațional ce stă la baza acțiunii și surprinde nivelul de înțelegere al relațiilor de cauzalitate a factorilor din mediu. Are un puternic caracter meditativ deși conținutul său poate fi stocat sub forma notelor, regulilor, procedurilor și a altor documente justificative. Cunoștințele din cea de-a treia categorie aduc în prim plan abilitățile, modul de acțiune, au la bază învățarea experimentală și sunt încorporate în rutinele și procesele organizaționale. A patra categorie vizează identificarea experților dintr-un anumit domeniu și dezvoltarea unor relații cu aceștia. Astfel, încorporează cunoștințele referitoare la cei ce știu ce și cum să facă.

După cum se poate constata aceste tipologii sunt convergente, completându-se reciproc. Crearea, achiziționarea, diseminarea și utilizarea lor, într-o formă sau alta, este frecventă atât în organizațiile durabile, cât și în cele bazate pe cunoștințe.

11.3. Organizațiile bazate pe cunoștințe: o altă formă de a asigura durabilitatea

„Anticii care au dorit să illustreze virtutea în tot regatul, au ordonat în primul rând statele lor proprii. Din dorința de a comanda bine statele lor, au reglementat mai întâi familiile lor. Dorind să reglementeze familiile lor, au cultivat mai întâi persoanele lor.”

(Confucius)

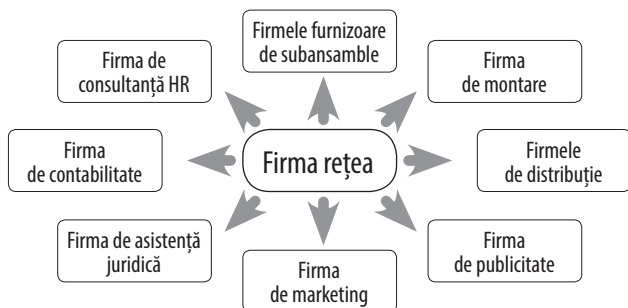
Pe baza diminuării rezistenței la schimbare, a promovării dezvoltării organizaționale și a implementării managementului cunoștințelor, s-a realizat trecerea de la organizațiile birocratice (raționale, bazate pe standardizare și activități rutiniere) la cele post-birocratice (flexibile, orientate spre adaptarea promptă la cererea pieței și valorificarea cunoștințelor ca factor de producție). Din aceasta ultimă categorie fac parte: organizațiile care învață, cele bazate pe cunoștințe, cele rețea și cele virtuale. Fiecare dintre acestea vizează stimularea creării, diseminării și utilizării cunoștințelor în vederea obținerii de avantaje competitive însă adoptă perspective diferite. Astfel, organizațiile care învață și cele bazate pe cunoștințe pun accentul pe crearea unui cadru fizic care să faciliteze interacțiunile dintre angajați în timp ce cele virtuale utilizează ca pârghie caracterul provocator al sarcinilor de lucru.

Organizația virtuală este o alianță dinamică între persoane, departamente sau organizații care provin din spații geografice diferite și decid să pună în comun un set de resurse și competențe complementare pentru a oferi pieței un produs sau serviciu (Travica, 1997). Reprezintă un model organizațional ce se bazează pe utilizarea tehnologiile informaționale și comunicaționale pentru a realiza conexiuni dinamice între oameni, active organizaționa-

le și idei. Printre principalele sale caracteristici se numără: deținerea unei cantități reduse de active fizice (cum ar fi, spațiile de birouri, depozitele etc.) disparate din punct de vedere geografic; utilizarea tehnologiilor informaționale și comunicaționale pentru realizarea sarcinilor de lucru; organizarea activității în jurul unor echipe virtuale; aplicarea unui e-leadership care se caracterizează prin: dezvoltarea dorinței de învățare continuă și a inteligenței emoționale, orientarea spre relații și oferirea de feedback constructiv într-un mediu virtual; înlocuirea mediului de lucru clasic cu unul virtual; dezvoltarea unui sentiment de încredere; diseminarea cunoștințelor se realizează spontan, neformalizat în cadrul realizării sarcinilor de lucru; lipsa rolurilor în organizație și înregistrarea unui nivel redus de control.

Organizația rețea este cea în care activitățile sunt externalizate, iar managerii gestionează mai curând resurse intangibile decât tangibile (Figura nr. 7). Aceasta a apărut la sfârșitul anilor '90, în SUA, și a vizat producerea și comercializarea unui produs prin intermediul altor firme. Se remarcă prin: numărul redus de angajați; ponderea ridicată a contractelor de sub-contractare; stabilirea capitalului intelectual (reprezentat de cunoștințe, imaginea managerilor etc.) ca resursă fundamentală; concentrarea activității asupra coordonării, supervizării și recompensării angajaților însă fără a interveni efectiv asupra activităților de producție, resurse umane, marketing etc.; protejarea riguroasă a cunoștințelor cheie care generează valoare adăugată; încurajarea creării, diseminării și utilizării cunoștințelor atât la nivelul firmei, cât și a partenerilor.

Figura nr. 7 – Model de configurare a firmei rețea



Organizația care învață este aceea în care oamenii își dezvoltă în mod continuu capacitatea de a obține rezultatele pe care le doresc cu adevărat, în care sunt dezvoltate și cultivate noi modele de gândire, în care aspirațiile comune sunt adoptate în mod liber și în care oamenii învață încontinuu să facă totul împreună (Senge, 1990, p.3). Aceasta se diferențiază în peisajul economic ca urmare a faptului că: planurile și procesele strategice sunt percepute ca procese de învățare; toate categoriile de stakeholderi sunt implicate în procesul decizional; interesele stakeholderilor interni și externi sunt satisfăcute; ideile și acțiunile angajaților care facilitează inovarea și dezvoltarea organizației sunt recompensate; activitatea este organizată în jurul echipelor astfel încât să ofere oportunități angajaților și să permită dezvoltarea organizațională; cultura organizațională încurajează experimentarea, diversitatea, schimbul de cunoștințe și îmbunătățirea continuă; angajații sunt preocupați să învețe și să se dezvolte personal și profesional.

Pe de altă parte, în plan meta – teoretic, a apărut un nou tip de companie ce își are originile în lucrarea lui Peter Drucker (1968) – „*The Age of Discontinuity*” – și este descris frecvent drept „organizația centrată pe memorie” (Le Moigne, 1993), „organizația bazată pe cunoștințe” (Leonard-Barton, 1995), „compania creatoare

de cunoștințe” (Nonaka și Takeuchi, 1995), „compania cunoștințelor” (Sveiby, 1997), „organizația cunoașterii” (Choo, 1998), „firma intelectual – intensivă” (Nurmi, 1998) și „organizația inteligentă” (Hendricks, 1999).

Diversitatea nu este reflectată doar la categoria modului de denumire a acestui nou tip de companie, ci și la nivelul definițiilor acordate (Tabelul nr. 8). Acestea din urmă reflectă fie o perspectivă tehnologică, fie una pur managerială.

Din perspectivă tehnologică, o **organizație bazată pe cunoștințe** descrie o entitate economică din mediul privat sau public în care se utilizează tehnologii informaționale și comunicaționale pentru a colecta și prelucra informații în vederea utilizării lor în luarea deciziilor (Calabrese, 2006; Liebowitz și Beckman, 1998). În cadrul acesteia, s-au realizat demersuri de informatizare, proiectare și realizare a unor aplicații ale inteligenței artificiale, iar angajații sunt profesioniști, capabili să ia decizii în condiții de incertitudine și să colaboreze unii cu alții. Deși colaborarea și schimbul de cunoștințe dintre angajați sunt avute în vedere, accentul se pune pe instrumentele utilizate pentru procurarea informațiilor și nu pe deținătorii acestora.

Din perspectivă managerială, o organizație bazată pe cunoștințe reprezintă o companie în care s-a conștientizat faptul că succesul pe piață depinde de ceea ce se află în mintea angajaților săi și, în consecință, și-a adaptat structura și procesele organizaționale astfel încât să faciliteze crearea unui mediu propice achiziționării, diseminării și utilizării cunoștințelor în vederea furnizării unor bunuri și / sau servicii cu valoare adăugată ridicată (Castells, 1996; Grant, 1996; Hess și Bacigalupo, 2010; Nonaka, 1994; Starbuck, 1992). De această dată, în prim plan, se află sursa informațiilor și a cunoștințelor și nu instrumentele utilizate pentru stimularea creării sau utilizării acestora. Așadar, se au în vedere mijloacele (structura or-

ganizatorică, stilul de leadership, cultura organizațională, sistemul de motivare și recompensare etc.) prin care poate fi crescută coeziunea grupurilor și stimulată cooperarea și comunicarea dintre salariați și nu instrumentele prin intermediul cărora pot fi colectate, stocate, diseminate și utilizate cunoștințele acestora.

Constatăm că, deși modalitățile de definire a conceptului de „organizație bazată pe cunoștințe” au evoluat semnificativ în ultimii douăzeci de ani, opiniile cu privire la existența acestora sunt încă împărțite. Astfel, unii autori consideră că sunt „companiile viitorului” (Broughton, 2010) în timp ce alții susțin că orice organizație este bazată pe cunoștințe atâta timp cât activitatea sa presupune utilizarea experienței, abilităților și competențelor angajaților săi (Grey și Sturdy, 2009). Susținătorii acestui ultim punct de vedere menționează că majoritatea cunoștințelor pe care le posedă salariații sunt influențate de experiențele lor la fel cum și procesele de învățare sunt dependente de complexitatea internă a experienței de viață a individului. Așadar, momentele care marchează viața unui individ sunt și cele care afectează volumul de cunoștințe pe care acesta îl acumulează, precum și disponibilitatea sa de a împărtăși cu ceilalți ceea ce știe.

Tabelul nr. 8 – Modalități de definire și caracterizare a organizațiilor bazate pe cunoștințe

Autor / - i	Definiție	Caracteristici
Starbuck, 1992	este acea companie în care experții reprezintă o treime din personal și sunt cei care au beneficiat de o educație formală și a căror experiență în domeniu echivalează cu un doctorat.	capitalul uman predomină în structura capitalului; elementele critice pentru succesul firmei se află în mintea angajaților; se pune accentul pe comunicare.
Nonaka, 1994	este un sistem deschis și dinamic în care se găsesc modalități creative pentru a reprezenta și incorpora cunoștințele în produse și / sau servicii.	oferă produse și / sau servicii cu valoare adăugată ridicată; se pune accentul pe lucrul în echipă; se are în vedere încurajarea comunicării și cooperării dintre angajați; se stimulează crearea, asimilarea, diseminarea și utilizarea cunoștințelor.

Grant, 1996	este o organizație care se concentrează asupra planificării, gestionării și monitorizării contribuției pe care o au resursele intangibile la realizarea obiectivelor de afaceri.	angajații sunt calificați; se încurajează crearea și schimbul de cunoștințe în vederea atingerii scopului organizațional.
Castells, 1996	este o formă de organizare în care se pune accentul pe cooperare, auto-direcționarea echipelor și dezvoltarea unor rețele comunicaționale strânse.	angajații sunt calificați; activitatea este organizată în jurul unor echipe autonome; se pune accentul pe cooperare și comunicare.
Liebowitz și Beckman, 1998	este o firmă / instituție din sectorul public / privat care se bazează pe cunoștințe ca materie primă fundamentală, angajează „muncitori ai cunoașterii” ce procesează cunoștințele utilizând tehnologii informaționale și comunicaționale, furnizează bunuri și / sau servicii ce încorporează cunoștințe și au rate ridicate de profitabilitate.	se pune accentul pe utilizarea activelor intangibile; angajații sunt calificați; se utilizează tehnologii informaționale și comunicaționale; se încurajează cooperarea și comunicarea; oferă produse și / sau servicii cu valoare adăugată ridicată.
Calabrese, 2006	este o organizație adaptativă și agilă, capabilă să se adapteze la mediu datorită angajaților săi și a tehnologiilor informaționale.	are o structură organizatorică flexibilă; angajații sunt calificați; se utilizează tehnologiilor informaționale și comunicaționale.
Hess și Bacigalupo, 2010	este cea care furnizează produse și servicii de calitate, inovative, la cele mai mici prețuri de pe piață.	se încurajează comunicarea și cooperarea; lipsește ierarhia organizațională; liderii sunt orientați spre dezvoltarea empatiei și a abilităților sociale în rândul angajaților; se oferă un program de lucru flexibil.

Deținerea unei resurse umane calificate nu transformă organizația într-una bazată pe cunoștințe ci doar îi oferă un punct de plecare în dezvoltarea sa. Faptul că angajații au o experiență de viață pe care o pot transforma, la un moment dat, într-o resursă importantă pentru compania în care lucrează nu înseamnă că aceasta din urmă poate fi etichetată ca fiind o organizație bazată pe cunoștințe. Într-o astfel de companie nu este suficientă deținerea unor salariați calificați ci trebuie realizate investiții în activități care să le permită să-și pună în valoare expertiza, precum și să se dezvolte. Sunt necesare: dezvoltarea unei structuri organizatorice

flexibile, applatizate care să faciliteze instaurarea unui climat de lucru în care să domine încrederea și să stimuleze comunicarea și cooperarea; utilizarea unor tehnologii informaționale și comunicaționale moderne și organizarea activității în jurul unor echipe de lucru semi-autonome și interdependente.

Organizațiile bazate pe cunoștințe se remarcă în mediul economic actual printr-o serie de elemente ce vizează orientarea pe termen scurt, mediu și lung; cultura organizațională, leadershipul și motivarea; structura organizatorică, reputația și resursele (Tabelul nr. 9).

Tabelul nr. 9 – Elemente specifice ale organizațiilor bazate pe cunoștințe

Dimensiune	Caracteristici
Orientare pe termen scurt, mediu și lung	fixarea unui obiectiv general pe termen lung care are în vedere generarea de valoare pentru toți stakeholderii.
Cultură organizațională, leadership și motivarea	dezvoltarea unei identități organizaționale și a unui sentiment de apartenență; stimularea și aprecierea comunicării, cooperării și colaborării în interiorul și în exteriorul granițelor firmei; implementarea unui sistem de motivare bazat atât pe recompense financiare, cât și pe cele non-financiare, valori, emoții și credințe; practicarea unui leadership transformațional și carismatic.
Structură organizatorică	adoptarea unei structuri organizatorice organice, bazate pe echipe semi-autonome și interconectate; diminuarea numărului și a rolurilor managerilor de nivel mediu și inferior; externalizarea activităților care nu sunt esențiale.
Resurse	încurajarea creării, asimilării, diseminării și utilizării cunoștințelor; definirea profesionalismului ca sursă a autorității; angajați specializați; utilizarea preponderentă a activelor intangibile în defavoarea celor tangibile; utilizarea intensivă a tehnologiilor informaționale și comunicaționale; instituționalizarea cunoștințelor și stocarea lor sub forma documentelor, rutinelor și proceselor; realizarea de investiții în C&D.

Dimensiune	Caracteristici
Reputație	concentrarea asupra securității și dezvoltării muncii; oferirea unor produse și / sau servicii cu o valoare adăugată ridicată.

Luând toate acestea în considerație, putem susține că *organizațiile bazate pe cunoștințe* sunt acele entități economice orientate spre obținerea avantajelor competitive pe baza dezvoltării cunoștințelor și a creativității angajaților, precum și prin stimularea colaborării în interiorul și exteriorul companiei.

Analizând comparativ organizațiile durabile și cele bazate pe cunoștințe, am constatat că acestea nu sunt atât de diferite precum par la o primă abordare. Deși se orientează spre satisfacerea unor nevoi distincte – facilitarea dezvoltării sistemului eco-social în care firma operează (organizațiile durabile), respectiv utilizarea cunoștințelor în vederea obținerii avantajelor competitive (organizațiile bazate pe cunoștințe) – au o serie de elemente în comun. Printre acestea se numără: stabilirea unor obiective pe termen scurt, mediu și lung; dezvoltarea unei culturi organizaționale deschise; încurajarea colaborării cu toate categoriile de stakeholderi; promovarea dezvoltării și împuternicirii angajaților; adaptarea în timp util la provocările ce apar în mediu; adoptarea unui comportament etic și autentic față de salariați, clienți, furnizori, parteneri de afaceri, instituții locale, organizații non-guvernamentale și alți stakeholderi (Tabelul nr. 10).

Tabelul nr. 10 – Analiza comparativă a caracteristicilor organizațiilor durabile și a celor bazate pe cunoștințe

	Organizații durabile	Organizații bazate pe cunoștințe
Asemănări	stabilirea obiectivelor pe termen scurt, mediu și lung; dezvoltarea unei culturi organizaționale deschise; încurajarea colaborării cu toate categoriile de stakeholderi; crearea unui mediu de lucru favorabil dezvoltării salariaților; promovarea imputernicirii angajaților; reacționarea în timp util la schimbările care apar în mediul intern și extern.	
Deosebiri	obiectivele se concentrează asupra aspectelor economice, sociale și de mediu; promovează leadershipul tranzacțional; cultura organizațională include valori, norme și principii care vizează sensibilizarea stakeholderilor față de problemele sociale și de mediu.	obiectivele vizează dezvoltarea bazei interne de cunoștințe; promovează leadershipul transformațional și charismatic; se are în vedere reducerea numărului și a rolurilor managerilor de primă linie și a celor mijlocii; externalizarea activităților care nu sunt esențiale pentru firmă.

Sursa: adaptat după Leon, R.D. (2012) 'Strategic factors for developing sustainable knowledge based organization.' În J.G. Cegarra (Ed.) *Proceedings of the 13th European Conference on Knowledge Management*, vol. 1, p. 619.

Conexiunea dintre „durabilitate” și „cunoștințe”, existentă la nivel organizațional, a constituit un subiect de interes atât pentru cercetătorii din sfera managementului resurselor naturale (Bond et al., 2010; Djeflat, 2010), cât și pentru cei din aria managementului cunoștințelor (Nicolescu și Nicolescu, 2005; Nonaka, 1994; Zollinger, 2004). În pofida diferențelor de formare și perspectivă, majoritatea acestora au evidențiat faptul că procesele ce vizează crearea, achiziționarea, diseminarea și utilizarea cunoștințelor sunt necesare formulării și implementării politicilor de durabilitate. Prin urmare, percep cunoștințele ca fiind un mijloc și nu un scop în sine și includ elementele organizaționale ce stimulează crearea, diseminarea și utilizarea acestora (precum, cultura organizațională; structura organizatorică; sistemul de management al performanțelor; organizarea mediului de lucru etc.) în ceea ce deja descriu ca fiind o „organizație durabilă”. Această situație este generată de asocierea,

în mod curent, a conceptului de „durabilitate” cu utilizarea rațională a resurselor și descrierea frecventă a termenului de „cunoștințe” ca „resursă organizațională”.

II.4. Instrumente și tehnici de managementul cunoștințelor utilizate în organizațiile durabile

„Cei care au privilegiul de a ști au datoria de a acționa.”

(Albert Einstein)

Ca orice altă resursă organizațională, cunoștințele trebuie planificate, organizate, coordonate și controlate. Aceste sarcini nu pot fi îndeplinite printr-un management eficient al resurselor umane chiar dacă principalul „producător” de cunoștințe este creierul uman, responsabil cu procesarea și contextualizarea informațiilor, interpretarea stimulilor, înțelegerea relațiilor de cauzalitate etc. Drept consecință, a fost lansat conceptul de „managementul cunoștințelor” care descrie, conform Enciclopediei comunităților de practică, ansamblul proceselor necesare pentru capturarea, codificarea și transferul cunoștințelor la nivelul organizației în vederea obținerii de avantaje competitive. Propriu zis, scopul managementului cunoștințelor este de a transforma cunoștințele individuale în cunoștințe organizaționale, ajutând astfel organizațiile “să știe ce știu” și să învețe mereu ceva nou.

Având în vedere diferitele aspecte pe care la abordează, instrumentarul managementului cunoștințelor include metode și tehnici pentru crearea, achiziționarea, diseminarea și utilizarea cunoștințelor.

Metodele și tehnicile pentru crearea cunoștințelor cuprind acele instrumente cu ajutorul cărora managerii pot stimula creativitatea, gândirea divergentă și găsirea de noi soluții. În această ca-

tegorie se încadrează brainstorming-ul, cercurile de calitate, focus-grupurile, comunitățile de practică și programele de mentorat. Prin intermediul acestora, angajații vor analiza contexte specifice, vor dezbate probleme și vor propune soluții care ulterior, vor fi transpuse în practici și proceduri, devenind parte a memoriei organizaționale. Sunt frecvent utilizate în cadrul Buckman Laboratories, Clarica Insurance și Unilever.

Metodele și tehnicile de achiziționare a cunoștințelor se referă la acele pârghii pe care compania le are la îndemână pentru a accesa stocul de cunoștințe al competitorilor direcți și indirecti și al furnizorilor. Printre acestea se numără procurarea de patente și licențe de fabricație, organizarea de training-uri de către furnizori, atragerea angajaților de la firmele concurente, documentarea cu privire la noile tehnologii și comunitățile de practică.

Metodele și tehnicile de organizare și stocare a cunoștințelor sunt puternic orientate spre a gestiona, preponderent, cunoștințele explicite. Astfel, ele includ hărțile de cunoștințe, profilul K, intranet-ul, manuale de bune practici și comunitățile de practică. Au rolul de a asigura păstrarea și accesibilitatea cunoștințelor la nivelul echipei, departamentului sau al companiei. Sunt frecvent întâlnite la nivelul Hewlett-Packard, Frito-Lay's și Texas Instruments.

Hărțile de cunoștințe au rolul de a evidenția cine și ce știe. Astfel, surprind sub formă grafică sau tabelară cunoștințele necesare atingerii obiectivelor companiei și sursele de expertiză. Utilizarea lor permite sistematizarea cunoștințelor existente, încurajează gândirea în perspectivă, facilitează inventarierea și evaluarea capitalului intelectual, evidențiază comunitățile efective și emergente, îmbunătățesc relațiile cu stakeholderii, eficientizează procesele decizionale și facilitează identificarea avantajelor competitive.

Pot fi dezvoltate la nivel departamental, organizațional sau inter-organizațional. În prima situație, se axează asupra reliefării

surselor de cunoștințe critice pentru îndeplinirea unor sarcini specifice din cadrul departamentului. Evidențiază echipele de lucru, aria de specializare a acestora, relațiile de interdependență și expertii. În al doilea caz, se evidențiază interdependența dintre departamente și modalitatea în care utilizarea cunoștințelor existente la nivelul fiecărei structuri organizatorice contribuie la atingerea obiectivelor de afaceri. Hărțile de cunoștințe inter-organizaționale sunt dezvoltate în cadrul asociațiilor, a holding-urilor, atunci când mai mulți agenți economici colaborează pentru a îndeplini un scop comun.

O astfel de hartă este utilizată și în Bain & Company, McKinsey & Co, Hughes Space and Communications, AT&T și Hoffmann-La Roche Pharmaceuticals. În cadrul acestora din urmă, au fost folosite încă de la începutul anilor '90. Deși conținutul s-a modificat de-a lungul timpului, structura a rămas aceeași, reflectând categoriile de cunoștințe ce sunt necesare pentru îndeplinirea obiectivelor și numele persoanelor care pot oferi răspunsuri la întrebări specifice din domeniile cheie. La fiecare trei luni, acestea sunt completate cu exemple concrete din experiențele angajaților. Rezultatul? Compania a economisit circa 90 de milioane de dolari pe produs și și-a consolidat poziția pe piață.

Metodele și tehnicile de difuzare a cunoștințelor se concentrează asupra fluidizării circulației acestora în mediul organizațional. Premisa de la care se pornește este aceea că, în contextul în care sunt stocate într-un raport sau procedură de care nu știe nimeni, atunci nu pot genera valoare adăugată. Impactul managementului cunoștințelor devine evident nu numai atunci când generează inovații ci și în situațiile în care permite evitarea reluării unor procese auxiliare care pot duce la „re-inventarea roții”. În acest scop se utilizează publicațiile organizaționale, site-urile, forumurile și rețelele intranet, schimburile de experiențe și comunitățile de practică.

Sunt încurajate în firme precum: Ericsson, Skandia, BP Amoco, Sekurit Saint-Gobain, British Airways, Lotus NoteSTM, NatWest Markets și Shell.

Metodele și tehnicile de utilizare a cunoștințelor vizează modul în care ceea ce se știe la nivel organizațional poate fi transpus în practică, generând plus valoare. Printre cele mai utilizate se numără programele de cercetare – dezvoltare, sesiunile de coaching și comunitățile de practică. Dow Chemical Company și IBM fac apel la acest instrumentar în activitatea cotidiană.

După cum se poate observa, un instrument al managementului cunoștințelor apare ca fiind util în toate cele cinci categorii de metode și tehnici, și anume: comunitățile de practică. Jean Lave și Etienne Wenger (1991), cei care au dezvoltat conceptul, au pornit de la premisa că oamenii care au interese comune sunt mai predispuși spre a colabora și învăța împreună decât cei care sunt diametral opuși. Astfel, comunitățile de practică sunt grupuri de oameni care împărtășesc o preocupare sau o pasiune pentru ceva din ceea ce fac, învățând să facă acel lucru mai bine prin interacțiuni regulate între ei.

Pentru ca un grup de persoane să poată fi considerat o comunitate de practică este necesară îndeplinirea simultană a trei condiții (Lave și Wenger, 1991): (1) existența unui domeniu de interes comun; (2) perceperea comunității ca un set de relații între membri, întreținute pentru a învăța împreună; (3) activarea efectivă a membrilor în domeniul de interes. În baza satisfacerii cumulative a celor trei cerințe, comunitățile de practică pot funcționa ca grupuri *formale* (cum sunt grupurile tematice de la Banca Mondială și Agenția Statelor Unite ale Americii pentru Dezvoltarea Internațională, echipele de bune practici de la Ford și Clubul Tech de la Daimler Chrysler) sau *informale* (spre exemplu, un grup de manageri mijlocii din departamente diferite care urmăresc îndepli-

nirea unui obiectiv strategic). Prin intermediul acestora, la nivelul companiei, se va crea un cadru în care membrii echipelor vor putea să soluționeze problemele cotidiene; se va extinde baza de cunoștințe organizaționale, prin dezvoltarea și diseminarea unor proceduri de lucru, a unui set de bune practici sau a unor standarde; se va majora și valorifica potențialul inovativ și competitiv al firmei și se vor anticipa transformările de la nivelul cererii și al concurenței.

Sintetizând, utilizarea metodelor și tehnicilor de managementul cunoștințelor în organizațiile durabile vor facilita:

- retenția talentelor și a experților – ca urmare a oferirii unui cadru de manifestare, de dezvoltare și utilizare a cunoștințelor deținute și a încurajării colaborării;
- creșterea satisfacției clienților – pe fondul îmbunătățirii capturării și transferului de cunoștințe de la aceștia și a adaptării gamei de produse și servicii la nevoile și preferințele lor;
- protejarea cotei de piață – ca urmare a utilizării eficiente a unor cunoștințe rare și a protecției împotriva imitării prin deținerea lor în mintea propriilor angajați, în procesele organizaționale și în drepturi de proprietate intelectuală;
- intrarea pe noi segmente de piață – identificate prin metodele de creare și diseminare a cunoștințelor;
- creșterea eficienței organizaționale – datorită capturării și utilizării cunoștințelor ce provin atât din surselor interne, cât și externe;
- dezvoltarea unor parteneriate cu stakeholderi – ca urmare a eficientizării schimbului de cunoștințe dintre companie și membrii mediului în care operează;
- creșterea profitabilității – prin reducerea costurilor, eficientizarea proceselor interne și creșterea autonomiei echipelor de lucru.

II.5. Capcane în managementul cunoștințelor

„Să râzi, nu de greșelile pe care nu le-ai făcut, ci de acelea pe care nu le-ai făcut niciodată, deși ai fi avut prilejul să le faci.”

(Nicolae Iorga)

Managementul cunoștințelor are un rol fundamental în dezvoltarea organizațiilor însă eficiența sa depinde de măsura în care managerul evită următoarele 11 capcane (Fahey și Prusak, 1998).

Capcana 1: Nediferențierea datelor de informații și cunoștințe

Ca urmare a celor două abordări ce domină sfera managementului cunoștințelor – cea tehnologică și cea managerială –, directorii pot deveni confuzi cu privire la relația dintre date, informații și cunoștințe. Se pot lăsa atrași de latura abstractă, concretă pe care o prezintă abordarea tehnologică și pot deveni „sclavii” tehnologiilor informaționale. Vor fi orientați spre a achiziționa cele mai performante produse software care le vor permite crearea de baze de date cu privire la clienți, angajați și concurenți. În acest context, vor considera că secretul succesului se află în spațiile unei baze de date, al unui tabel care descrie comportamentul salariaților, clienților, furnizorilor sau concurenților, vor încerca permanent să măsoare așa-numitele „cunoștințe organizaționale” și vor ignora importanța abilităților, a emoțiilor, a valorilor și credințelor.

Managerii care sunt prinși în această capcană vor fi și victimele tuturor celorlalte zece întrucât nu vor fi conștienți de faptul că, în general, cunoștințele implică un grad mai ridicat de complexitate și volatilitate decât informațiile, iar acestea din urmă sunt simple date introduse într-un anumit context.

Capcana 2: Concentrarea asupra valorificării stocului de cunoștințe și neglijarea proceselor de diseminare

Conștientizarea importanței cunoștințelor ca resursă organizațională, cumulată cu intens promovată ideea a lui Francis Bacon (1597) conform căreia „cunoștințele sunt putere”, determină managerii să adopte un comportament orientat spre acumulare; încearcă să achiziționeze și să stocheze cât mai multe cunoștințe sub forma rapoartelor, a normelor și a patentelor, omițând caracterul dinamic al acestora. Consideră că secretul succesului se află în cantitatea de cunoștințe stocată și devin adepții înregistrărilor scriptice a tot ceea ce se întâmplă în organizație. Se transformă încet – încet în manageri birocrați care solicită crearea și respectarea întocmai a codurilor de procedură, regulamentelor și normelor. Nu iau în considerare evoluția continuă a cunoștințelor și faptul că acestea constituie o resursă critică tocmai datorită capacității lor de a genera noi cunoștințe. Pentru aceasta însă trebuie să fie încurajată diseminarea lor la nivelul echipelor, al departamentelor și al companiei, în ansamblul său.

Pentru a evita ca managerii săi să fie prinși în această capcană, executivii companiei Siemens au organizat un training în cadrul căruia 60 de directori de top ai diviziei globale de telecomunicații au fost provocați să construiască plute fără a discuta (KM Institute România, 2007). Exercițiul a demonstrat că stocul de cunoștințe al fiecăruia dintre membri nu este suficient atunci când se dorește atingerea unui obiectiv comun. În contextul în care succesul depinde de implicarea mai multor persoane, acestea trebuie să comunice între ele, să facă schimb de cunoștințe. Cu alte cuvinte, managerii trebuie să aibă în vedere și diseminarea cunoștințelor în mediul organizațional nu doar acumularea și stocarea lor.

Capcana 3: Perceperea cunoștințelor ca fiind o resursă stocată în mintea oamenilor

Definirea cunoștințelor ca rezultat al unui efort intelectual creează o legătură indisolubilă între acestea și posesorii lor – angajații. Adoptarea unei astfel de perspective transformă managementul cunoștințelor în managementul resurselor umane și scoate din ecuație rolul cunoștințelor organizaționale.

Managerii devin ușor victima acestei capcane în condițiile în care nu au definit clar conceptul de „cunoștințe” și nu fac distincția între cunoștințele individuale și cele organizaționale. Vor fi tentați să considere că stocul de cunoștințe al companiei este de fapt suma cunoștințelor salariaților și se vor considera vulnerabili în fața fluctuației de personal. Cu alte cuvinte, vor avea impresia că fiecare angajat este de neînlocuit, iar plecarea sa din firmă va fi sinonimă cu pierderea unor resursele critice ale organizației. Drept consecință, vor apela la toate pârghiile necesare pentru a se proteja: de la politici motivaționale la clauze contractuale.

În această capcană au fost prinși și directorii G'market, lanțul de supermarketuri din România deținut de Gimrom Holding care a operat pe piața națională până în 2011. Pentru a se asigura că salariații lor nu vor lua cu ei „cunoștințele vitale” atunci când vor părăsi compania și nu le vor transfera concurenților, au introdus în contractele de muncă o clauză de confidențialitate prin care li se interzicea să lucreze în comerț timp de cinci ani. Această clauză era valabilă pentru toți angajații, indiferent de postul ocupat (de la casier până la director de magazin).

Capcana 4: Neglijarea rolului pe care cultura organizațională îl are în managementul cunoștințelor

Ca urmare a faptului că managerii tind să considere cunoștințele ca fiind strict creația ființelor umane, ignoră rolul mediului în

crearea, diseminarea și utilizarea eficientă a lor. Cu alte cuvinte, se așteaptă ca, în firmă, cunoștințe să apară și să circule deodată, din voința conștientă a angajaților. Mizează pe faptul că salariații vor depune benevol eforturile necesare pentru a-și împărtăși uni altora experiențele, emoțiile și trăirile, iar rolul lor va fi doar de a le captura sub forma unor documente oficiale.

Propriu-zis, nu iau în considerare faptul că procesele de creare, diseminare și utilizarea cunoștințelor necesită un cadru propice de manifestare. Este vitală dezvoltarea unei culturi organizaționale deschise, care încurajează învățarea și este bazată pe încredere, colaborare și comunicare. Aceasta trebuie să stimuleze angajații să își împărtășească experiențele uni altora, fără a le fi frică de eventuale critici sau ironii.

Capcana 5: Ignorarea rolului și importanței cunoștințelor tacite, celor emoționale și celor spirituale

Pe fondul confuziei între date, informații și cunoștințe sau al unei puternice înclinații spre abstractizare, managerii pot fi tentați să considere ca fiind cunoștințe doar acele elemente care pot fi stocate sub forma rapoartelor, a codurilor de conduită sau a regulamentelor. Așadar, se vor concentra doar asupra cunoștințelor explicite care pot fi transmise prin intermediul limbajului verbal și vor neglija rolul cunoștințelor tacite, al celor emoționale și al celor spirituale. Fiecare dintre acestea generează valoare adăugată la nivelul companiei și constituie sursa unor avantaje competitive durabile întrucât sunt dificil de imitat de către concurenți. Însă din cauza naturii lor volatile, nu pot fi transpuse într-o formă palpabilă cum este un raport sau un cod de conduită.

Prin însăși natura lor, acestea sunt imprevizibile; nu se pot ști cu exactitate factorii declanșatori ai unui sentiment, ai unei credințe sau ai unei atitudini și nici nu pot fi estimate efectele pe care fiecare

dintre acestea le-ar putea avea într-un anumit context. Dificultatea gestionării emoțiilor, trăirilor și valorilor îi poate speria pe directorii companiilor care vor prefera să rămână fideli cunoștințelor explicite, ale căror atribute și consecințe le pot determina cu ușurință.

Capcana 6: Separarea cunoștințelor de utilizatorii săi

Cel mai adesea, informațiile capturate din mediu sunt utilizate în procesele decizionale. Problema care apare la acest nivel vizează perspectiva din care managerii abordează problemele. Tendința este aceea de a trece informațiile prin filtrul propriu și de a le da un sens care să corespundă nevoilor și așteptărilor decidentului și nu neapărat ale utilizatorului final. Drept consecință, eforturile vor fi direcționate eronat, iar resursele materiale, financiare, intelectuale și temporare vor fi utilizate inefficient.

Pentru a evita această capcană, managerii trebuie să analizeze permanent relevanța și utilitatea datelor și a informațiilor colectate. Trebuie să vadă dincolo de ceea ce este evident însă din perspectiva utilizatorului final. Cu alte cuvinte, atunci când analizează informațiile referitoare la salariații ar trebui să reflecteze inițial asupra perspectivei pe care salariații o au și abia ulterior să caute o soluție de echilibru între ceea ce angajații doresc și ceea ce firma poate oferi.

Capcana 7: Ignorarea proceselor de gândire și a raționamentelor

Pentru a determina dacă managerii sunt sau nu prinși în această capcană este necesară analizarea conținutului analitic al argumentelor oferite, frecvența utilizării anumitor modele și metafore particulare ca bază a supozițiilor lansate și relațiile dintre raționamentele postulate și efectele logice generate. Întrucât nu reușesc să perceapă și să înțeleagă anumite aspecte ale mediului în care acționează, directorii fac apel la supoziții generale, netestate, cum ar fi: „angajații vor observa că nicăieri nu e mai bine ca la noi și se vor întoarce”,

„clienții vor încerca produsele / serviciile concurenților și când vor constata că nu se compară cu ale noastre, vor reveni la mărcile comercializate de noi”, „furnizorii vor vedea că este mult mai avantajos să încheie un contract cu noi decât cu principalii competitori și vor renegocia prețurile de achiziție și termenele de livrare” etc.

În astfel se situații, compania nu va progresa ci se va afla într-un continuu stadiu de așteptare până când o schimbare se produce în mediul intern (echipa managerială devine conștientă de zona periculoasă în care se află și adoptă o atitudine pro-activă) sau extern (competitorii își consolidează poziția pe piața, iar firma intră în faliment).

Capcana 8: Concentrarea asupra trecutului, prezentului, dar nu și a viitorului

Managerii se orientează asupra utilizării cunoștințelor deținute pentru a înțelege ce anume s-a întâmplat în trecut și ce se întâmplă în prezent. Cu toate acestea, rămân sceptici cu privire la modul în care faptele din trecut ar putea defini viitorul și ignoră rolul cunoștințelor emoționale și spirituale în dezvoltarea strategiilor. Adoptă o abordare retrospectivă, tratând cunoștințele ca pe o resursă statică și nu dinamică, fluidă.

În acest context, valoarea cunoștințelor se diminuează semnificativ întrucât, fiind separată de latura sa creativă, aflată în continuă transformare și adaptare, nu reușește să își aducă aportul la învățarea organizațională, definirea unor scenarii și pregătirea firmei pentru viitorul imprevizibil.

Capcana 9: Ignorarea importanței experimentării

Ca un efect al capcanei anterioare, managerii sunt reticenți asupra experimentării întrucât nu reușesc să înțeleagă cum ar putea testarea unor cunoștințe vechi, într-un context nou, să producă rezultate diferite. Având în vedere că nu au o definiție operațio-

nalizată a conceptului de „cunoștințe”, nu sunt conștienți de faptul că acestea sunt o legătură între trecut, prezent și viitor, iar rolul lor la nivelul companiei este tocmai acela de a oferi noi perspective în situații și contexte diferite.

Deși experimentele se produc ca un fenomen natural în majoritatea organizațiilor, managerii nu vor contribui la producerea lor. Ei vor adopta, mai curând, o atitudine reactivă decât una pro-activă.

Capcana 10: Substituirea contactului uman cu cel tehnologic

Din cauza dificultății gestionării unor resurse atât de volatile cum sunt cunoștințele, precum și a inflației de studii de specialitate care accentuează rolul sistemelor informaționale în managementul cunoștințelor, personalul de conducere al firmelor va prefera să investească în tehnologiile informaționale și comunicaționale și să afirme că astfel susține crearea, achiziționarea, diseminarea și utilizarea cunoștințelor. În fapt, ceea ce va face este să doteze instituția pe care o conduce cu instrumentele necesare stocării și prelucrării datelor. Investițiile realizate nu vor viza eficientizarea proceselor de managementul cunoștințelor ci pe acela de gestiune a datelor.

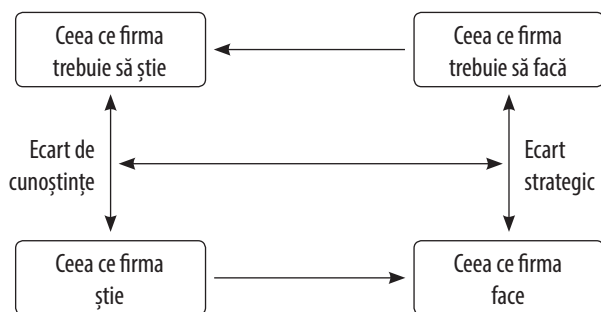
Capcana 11: Concentrarea asupra dezvoltării unor metode de măsurare directă a cunoștințelor

Adeptii ai unei perspectivă cantitativiste, managerii vor încerca permanent să măsoare cunoștințele pentru a determina eficiența și eficacitatea utilizării lor. Din păcate însă, această resursă nu este atât de ușor de încadrat într-un standard general acceptat. Cum ai putea măsura experiența într-un anumit domeniu, ușurința cu care un avocat câștigă un proces, abilitatea unui chirurg de a realiza o tăietură precisă, frustrările unui manager când constată că veniturile obținute sunt inferioare target-ului fixat și nu îi permit acoperirea costurilor înregistrate sau emoțiile unui student înainte de examen?

La nivel organizațional, au fost dezvoltate câteva tentative de măsurare a cunoștințelor însă cel mai adesea au în vedere efectele generate. Printre acestea sunt incluse: numărul patentelor, al produselor / serviciilor nou lansate, gradul de fidelizare al clienților, retenția și satisfacția personalului, reputația companiei, inovațiile de produs și de proces etc. O mare parte dintre acestea sunt incluse în structura capitalului intelectual a cărui măsurare variază de la o simplă diferență între valoarea de piață și cea contabilă până la un instrument complex de benchmarking.

Aceste capcane pot fi evitate dacă, în dezvoltarea strategiei de afaceri, eforturile manageriale se concentrează asupra obținerii unui echilibru între ecartul de cunoștințe și cel strategic (Figura nr. 8). Cu alte cuvinte, se are în vedere diferența dintre ceea ce firma trebuie să știe și ceea ce știe, pe de o parte, și discrepanța dintre ceea ce compania trebuie să facă și ceea ce face, pe de altă parte.

Figura nr. 8 – Cadrul de dezvoltare a strategiei pentru organizațiile bazate pe cunoștințe



Sursa: adaptat după Zack, M.H. (1999) 'Developing a knowledge strategy.'
California Management Review, vol. 41, nr. 3, pp. 136.

În acest scop, este recomandată analiza (Collins și Porras, 2006; Ohmae, 1990):

- mediului economic și legislativ – pentru a identifica eventualele oportunități și amenințări care ar putea apărea; sunt vizate: rata de creștere economică, fluctuația cursului valutar, rata dobânzii, rata inflației, nivelul de trai, salariul minim pe economie, schimbările legislative, numărul procedurilor și timpul necesar obținerii unei autorizații etc.;
- concurenței – pentru a determina modul în care acesta evoluează și se adaptează la schimbările din macro-mediul; se are în vedere de maturitatea sectorului de activitate, numărul și nivelul de complexitate al barierelor intrare / ieșire din sector;
- mediului tehnologic – în vederea determinării impactului disruptiv al tehnologiei;
- pieței – în termeni de dimensiune (număr de consumatori), cât și de caracteristici (durata de viață a produselor / serviciilor, atribute funcționale, nevoi deservite etc.);
- mediului intern – pentru a identifica punctele tari și slabe ale companiei; se realizează în termeni de cunoștințe tacite și explicite existente la nivel organizațional (valoarea brandului, drepturi de proprietate intelectuală, investiții în C&D, nivelul de pregătire al angajaților, satisfacția salariaților; valori și credințe împărtășite de angajați etc.).

II.6. Studiu de caz: Daris Consulting – o organizație durabilă cu un management eficient al cunoștințelor

„Adevărații oameni progresiști sunt cei care au ca punct de plecare un respect profund al trecutului. Tot ceea ce facem, tot ceea ce suntem este rezultatul unei munci seculare.”

(Ernest Renan)

Înființată la data de 16 aprilie 2004, de către Dan Schipor, Daris Consulting S.R.L. este o firmă de consultanță în management, din

nord – estul României, ce se orientează asupra îmbinării soluțiilor de analiză și diagnosticare cu cele de intervenție în management. Așadar, are ca principal obiect de activitate oferirea de servicii de consultanță și intervenții de management, optimizarea performanțelor echipelor manageriale și selecție.

Misiunea companiei este de a majora competitivitatea firmelor din zona de nord – est a României prin implementarea unor soluții de management uzuale în cadrul societăților comerciale de talie internațională. În vederea satisfacerii rațiunii sale de a fi, Daris Consulting S.R.L. oferă servicii de:

- consultanță în management – sunt destinate întreprinderilor mici și mijlocii care au experimentat o creștere exponențială în ultimii 3 – 5 ani precum și, întreprinderilor mari care au fost restructurate sau re poziționate pe piață. Aceste servicii vizează, în special, zona managementului performanței companiei, a celui strategic, a forței de vânzare, a performanței resurselor umane, a proceselor și a crizei;
- intervenții de management – presupun analizarea situației actuale a firmei și identificarea modalităților prin care obiectivele strategice pot fi transpuse în practică.

La o primă analiză, această firmă nu ar putea fi catalogată ca o organizație durabilă întrucât obiectivele sale nu sunt orientate, în mod direct, spre sfera socială și ecologică, element frecvent întâlnit în rândul întreprinderilor mici și mijlocii. Cu toate acestea, la o analiză în detaliu a specificului activității, a colaborărilor întreprinse și a gamei de clienți, se observă existența unei implicări puternice în acțiunile sociale.

De-a lungul celor nouă ani de existență, a investit în crearea și dezvoltarea unei baze interne de cunoștințe – și-a format o echipă de specialiști care dețin atât cunoștințe explicite (certificate profesionale în management, cu recunoaștere internațională), cât și taci-

te (beneficiază de experiență ca manageri superiori sau mijlocii în organizații naționale și internaționale) și le-a pus la dispoziție un mediu propice valorificării acestora, caracterizat prin promovarea unor valori precum: cooperare, colaborare, performanță și orientare spre viitor.

A păstrat permanent contactul cu realitatea mediului în care operează, adaptându-se la variațiile acestuia. Realizează permanent analize de piață care îi oferă o imagine generală cu privire la nevoile și așteptările curente și potențiale ale consumatorilor și organizează periodic reuniuni cu angajații pentru a identifica modalitățile cele mai eficiente prin care s-ar putea adapta la acestea.

A menținut un contact permanent nu doar cu clienții, ci și cu celelalte categorii de stakeholderi. Astfel, s-a implicat în formarea viitorilor specialiști prin realizarea unor colaborări cu asociațiile studențești (în special, Liga Studenților Economisti și Asociația Internațională a Studenților în Economie și Management).

Așadar, echipa managerială de la Daris Consulting S.R.L. este preocupată nu doar de dezvoltarea firmei și a resurselor umane ci și a comunității în care operează. În activitatea sa, se concentrează asupra îndeplinirii misiunii organizaționale prin crearea, achiziționarea, diseminarea și utilizarea cunoștințelor.

Teme de reflecție

1. Este managementul cunoștințelor rentabil în întreprinderile mici și mijlocii? Oferă cel puțin trei argumente pentru ați susține răspunsul.
2. Analizează situația companiei Daris Consulting, care tip de cunoștințe consideri că este predominant? Argumentează-ți răspunsul.
3. Imaginează-ți că ești managerul firmei Daris Consulting iar strategia ta pentru viitorii cinci ani vizează creșterea durabi-

lității organizației. Care sunt metodele și tehnicile pe care le vei utiliza în vederea îndeplinirii obiectivului?

4. În fața căreia dintre capcanele manageriale consideri că ești vulnerabil? De ce și cum ai putea depăși această vulnerabilitate?
5. Ce metode și tehnici de managementul cunoștințelor sunt utilizate în organizația în care lucrezi? Care sunt elementele care justifică folosirea lor în mediul organizațional și ce efecte ai sesizat?

III. Managementul proiectelor în organizațiile durabile

III.1. Proiectele: un mod de utilizare a cunoștințelor în scopul durabilității

„Dacă ai clădit castele în văzduh, munca ta nu trebuie să se piardă; acela este locul unde trebuie să fie acum. Pune însă și fundația dedesubt.”

(Henry David Thoreau)

Ai auzit cu siguranță ca rata de absorbție a fondurilor structurale și de coeziune a crescut de la 36,47% (7.006 miliarde de euro), în luna iulie 2014, la 36,93% (7.096 miliarde de euro), în luna august a aceluiași an. Acestea au fost absorbite prin intermediul proiectelor derulate în cadrul celor șapte programe operaționale, finanțate la nivelul Uniunii Europene, și anume: Programul Operațional Sectorial de Transport, Programul Operațional Sectorial de Mediu, Programul Operațional Sectorial pentru Creșterea Competitivității Economice, Programul Operațional Regional, Programul Operațional Sectorial de Dezvoltarea Resurselor Umane, Programul Operațional pentru Dezvoltarea Capacității Administrative și Programul Operațional Sectorial pentru Asistență Tehnică. Cel din urmă a fost eliminat din lista documentelor strategice vizate în perioada 2014 – 2020.

Dar ce este un proiect și care este relația dintre proiecte și programe? Oare pot exista proiectele și în afara programelor? Răspunsul este da întrucât un proiect constituie „un proces nerepetitiv care realizează o cantitate nouă, bine definită, în cadrul unor organizații specializate. Proiectul se caracterizează ca o acțiune unică, specifică, compusă dintr-o succesiune logică de activități componente coordonate și controlate, cu caracter inovațional de natură diferită, realizat într-o manieră organizată metodic și progresiv, având constrângeri de timp, resurse și cost, destinat obținerii cu succes de noi rezultate complexe, necesare pentru satisfacerea de obiective clar definite” (Opran, 2014, p.66).

Dintr-o perspectivă sintetizatoare, ***proiectul poate fi definit ca „o activitate temporară întreprinsă pentru a obține un produs, serviciu sau rezultat unic” (Portny, 2013, p.10)***. Este modul prin care companiile își ating obiectivele strategice, pornind de la cerințele pieței, nevoile sociale sau de mediu, presiunea legislativă, oportunitățile apărute în mediul de afaceri sau progresele înregistrate la nivel tehnologic.

Principalele coordonate ale proiectului sunt: timpul, banii și obiectivele (Lock, 2007). Primul dintre acestea reflectă orizontul temporar abordat în planificarea inițială. Definiște durata de viață a întregului proces și surprinde intervalele de timp în care se vor desfășura activitățile specifice. Facilitează și o oarecare cuantificare a efortului uman depus, munca membrilor echipei fiind definită și în termen de ore lucrate în vederea realizării unei anumite sarcini. Banii condiționează existența proiectelor prin faptul că evidențiază bugetul disponibil pentru acoperirea costurilor planificate. Se au în vedere atât costurile materiale, cât și cele umane. Obiectivele justifică însăși existența proiectului, reflectând rațiunea de a fi a acestuia. Cele trei coordonate sunt interconținute, iar modificarea unuia dintre ele generează adaptarea celorlalte două. Cu toate ace-

tea, cele trei aspecte nu sunt limitative. Fiecare companie are libertate de a-și defini propriile condiționări. Spre exemplu, proiectele derulate în cadrul Disneyland și Disney World sunt analizate din perspectiva a șase criterii, și anume: timp, bani, obiective, securitate, valoare estetică și calitate.

Prin urmare, proiectele sunt caracterizate prin (Dinsmore și Cabanis-Brewin, 2014, pp. 2 – 3):

- activități unice realizate pentru a obține un singur rezultat. Procesele în care companiile se implică pentru a dezvolta un nou produs sau pentru a-și îmbunătăți eficiența organizațională constituie proiecte pe care firma le întreprinde. Unicitatea lor reiese din frecvența redusă cu care organizația le repetă.
- reunirea unui set de acțiuni interdependente. Proiectele prezintă un set de activități care se susțin reciproc. Îndeplinirea uneia permite avansarea spre cealaltă.
- definirea propriilor criterii de performanță. În cadrul fiecărui proiect se definește un standard de măsurare a performanțelor, în baza căruia se decide dacă sarcinile au fost îndeplinite corect sau nu.
- implicarea unei game diverse de resurse, financiare și non-financiare, care necesită o coordonare atentă. Un proiect presupune gestionarea eficientă a unei diversități de resurse financiare, materiale, umane și intelectuale. Uneori, pot apărea conflicte la acest nivel întrucât fiecare categorie de resurse are propriile standarde de calitate, propriul timp de utilizare și răspunde unor nevoi specifice. Pentru a evita ironsirea timpului cu aplanarea conflictelor, managerii trebuie să fie capabili să gândească în perspectivă și să aibă foarte bine dezvoltate abilitățile de planificare.
- lipsa unei sinonimii între proiect și rezultatul generat. Re-

zultatul obținut în urma unui proiect nu este tot una cu proiectul în sine. Acesta din urmă reflectă întregul demers parcurs pentru îndeplinirea obiectivului și obținerea rezultatelor punctuale.

- sunt influențate de un set de constrângeri interdependente. Proiectele trebuie gestionate astfel încât să se asigure un echilibru între scop, calitate, timp, buget, resurse, riscuri și alți factori.

În ceea ce privește relația dintre proiecte și programe, trebuie menționat că primele dintre acestea pot exista în mod independent sau pot fi incluse în cadrul celei de-a doua categorii. Așadar, se bazează pe o relație de incluziune, unidirecționată – proiectele sunt dezvoltate în cadrul programelor și contribuie la îndeplinirea obiectivelor generale ale acestora. Este important însă ca cele două elemente să nu fie confundate. Sursele principalelor diferențe sunt evidențiate în Tabelul nr. 11.

Tabelul nr. 11 – Diferențele dintre proiecte și programe

Caracteristică	Proiect	Program
Anvergură	Departamentală, organizațională sau locală	Națională sau regională
Durată	De la câteva luni la câțiva ani	Nedefinită, de ordinul anilor
Frecvență	Unică	Unică
Importanță	Medie, spre ridicată	Ridicată
Buget	Alocat cu destinație precisă și fix	Alocat global și modificabil
Cerere de resurse	Medie, spre ridicată	Ridicată
Costuri	Medie, spre ridicate	Ridicate
Rolul echipei	În implementare	În planificare, organizare, coordonare și control
Evaluarea	Performanței	Performanței și impactului

Sursa: adaptat după: Scarlat, C. și Galoiu, H. (2002) *Manual de instruire avansată în managementul proiectelor (PCM)*. București: Institutul Național de Administrație, p. 6.

Proiectele se pot diferenția în funcție de amploare și de categoria de obiective urmărite. Dacă luăm în considerare primul criteriu, putem distinge între proiectele organizaționale, cele locale, cele naționale, cele regionale și cele internaționale.

Dacă ne raportăm la obiectivele urmărite și la gama de activități incluse, putem diferenția cel puțin șapte tipuri de proiecte, și anume: proiecte industriale, comerciale, culturale, ecologice, științifice, educaționale sau de management.

Rolul proiectelor la nivel organizațional a fost deja recunoscut în companii precum IBM, Microsoft, Deloitte, Siemens, Computer Associates și Hewlett-Packard. Prima dintre acestea are peste 300.000 de angajați dintre care 20.000 sunt manageri de proiect în timp ce în ultima se regăsesc 8.000 de manageri de proiect și aproximativ 3.500 de profesioniști în managementul proiectelor (Kerzner, 2011).

Se poate discuta despre proiecte și în sfera managementul cunoștințelor. Acestea aduc în prim plan importanța creării de valoare adăugată pentru utilizatori, susțin îmbunătățirile și inovațiile operaționale, încurajează oferirea feedback-ului și se orientează asupra asigurării unui echilibru între impactul tehnologic și cel cultural. Astfel, la nivelul companiei Hoffmann-LaRoche au fost create și implementate numeroase proiecte care s-au concentrat asupra capturării și utilizării cunoștințelor clienților întrucât se constatare că fiecare zi de întârziere în satisfacerea cererii genera o pierdere de 1 milion de dolari. ***Ernest & Young a alocat 6% din veniturile sale pentru a concepe și dezvolta un proiect ce avea ca scop măsurarea cantității de cunoștințe reutilizate în propuneri, prezentări și livrabile și a contribuției pe care stocul de cunoștințe îl are asupra vânzărilor.***

Ca urmare a dinamismului ridicat al cunoștințelor, ca resursă organizațională, managementul proiectelor derulate în această arie

necesită: evidențierea conexiunii cu performanța economică, dezvoltarea infrastructurii tehnice și organizaționale, stabilirea unei structuri interne flexibile, stimularea unei culturi organizaționale deschise, schimbarea practicilor motivaționale, dezvoltarea unor canale multiple pentru diseminarea cunoștințelor și obținerea suportului din partea top-managementului. Dacă aceste condiții vor fi îndeplinite cumulativ, se vor putea derula proiecte care să vizeze:

- capturarea, organizarea și reutilizarea cunoștințelor. Compania suedeză Skadia și-a redus timpul de deschidere a unităților operaționale în alte state de la șapte ani la șapte luni prin încorporarea experiențelor cumulative în module administrative. Prin intermediul acestora, s-a realizat eficientizarea internaționalizării în termeni de timp și bani.
- reducerea timpului de adaptare a noilor angajați la cerințele postului. Mentoringul și coachingul au capacitatea de a permite diseminarea cunoștințelor la locul de muncă. Încurajarea comunicării și dezvoltarea unui sentiment de încredere facilitează învățarea individuală și reduce timpul necesar dobândirii de cunoștințe.
- integrarea și creșterea accesibilității diverselor surse de cunoștințe. Se iau în considerare activitățile desfășurate pentru a informa angajații și clienți cu privire la arhivele deținute la nivelul departamentelor sau al corporației, fișele de lucru ale indivizilor și înregistrările personale, documentele de asigurare a calității, hărțile de cunoștințe etc..
- dezvoltarea unei rețele de intranet pentru a facilita accesul la informațiile utile;
- dezvoltarea unui proces sistematic de obținere a cunoștințelor cheie identificate și capturate de angajații care urmează să părăsească organizația;

- identificarea elementelor care au fost necesare pentru a facilita achiziționarea și înregistrarea cunoștințelor noi într-o formă accesibilă;
- căutarea și păstrarea cunoștințelor existente (implicite și explicite) într-o formă accesibilă;
- dezvoltarea unor metode eficiente de distribuire și exploatare a cunoștințelor organizaționale. Hewlett-Packard se concentrează asupra dezvoltării unor sisteme inteligente de marketing pentru agenții economici naționali și internaționali. Acestea vor necesita editori de baze de date precum și analiști capabili să sintetizeze și să descie contextul în care organizația operează.

Așadar, proiectele de managementul cunoștințelor se adresează unor obiective de afaceri, cum ar fi: reducerea timpului de deservire a pieței, diminuarea costurilor, eficientizarea utilizării și reutilizării cunoștințelor, dezvoltarea eficienței funcționale, creșterea adaptabilității organizaționale, majorarea valorii produselor și serviciilor companiei și, nu în ultimul rând, crearea unor noi produse, procese și servicii.

Cu toate acestea, trebuie reținut faptul că orice proiect include și o gestiune a cunoștințelor organizaționale și individuale, cele două aspecte fiind indisolubil legate.

III.2. Ciclul de viață al proiectelor sau cum devin cunoștințele tacite explicite

„Toate le aduce timpul; timpul îndelungat știe să schimbe nume și înfățișare, natură și soartă.”

(Platon)

În cazul în care proiectele sunt de mici dimensiuni, durata lor de viață poate fi de câteva zile, în timp ce pentru proiectele mari

aceste pot ajunge până la câțiva ani. În ambele ipostaze însă ***ciclul de viață presupune parcurgerea a patru etape, și anume: inițierea (identificarea, analiza și formularea), lansarea (pregătirea, estimarea și asumarea), implementarea (transpunerea în practică, monitorizarea și raportarea) și evaluarea finală.***

În prima etapă, se caută răspunsul la întrebările „Cine?”, „Ce?”, „Unde?”, „Când?” și „De ce?”. Astfel, se realizează investigarea mediului și se determină de ce este nevoie de un proiect. La acest nivel, are loc:

- analiza situației existente. Se realizează o trecere în revistă a principalilor factori din mediul intern și extern (specific și general). Se au în vedere elementele privind stakeholderii (angajați, clienți, furnizori, distribuitori, parteneri și colaboratori, concurenți, instituțiile statului, organizațiile non-guvernamentale și alte grupuri de interese), mediul economic, mediul tehnologic, mediul socio-demografic și mediul politico-legislativ.
- identificarea necesităților. Evenimentele și tendințele remarcate la nivelul mediului oferă informații cu privire la posibilele nevoi nesatisfăcute, discrepanțe sau oportunități.
- analiza necesităților. Se determină impactul evoluțiilor din mediul intern și extern, se calculează riscurile implicate și se reliefează amenințările și oportunitățile.
- definirea ideii proiectului și stabilirea scopului. Se realizează o prioritizare a amenințărilor și oportunităților și se definește elementul asupra căruia organizația își va îndrepta atenția.

În final, se obțin documente justificative care prezintă necesitatea proiectului, o valoare estimată a resurselor necesare, un grafic Gant de desfășurare a activității și o listă a persoanelor care ar putea fi interesate, implicate sau beneficiare (Portny, 2013).

În a doua etapă, se are în vedere definirea unui plan concret care să surprindă rezultatele dorite, activitățile întreprinse, resursele necesare fiecărei acțiuni și modul în care vor fi gestionate riscurile. Se vor menționa obiectivele specifice și rezultatele ce vor fi obținute, se vor defini principalele activități ce vor fi întreprinse, se vor identifica resurselor necesare pentru realizarea fiecărei acțiuni, se vor analiza resursele disponibile, se va concepe forma finală și se va defini cronologia derulării proiectului. Rezultatele acestui stadiu vor fi sintetizate într-un plan de proiect.

În a treia etapă, se realizează mobilizarea resurselor pentru fiecare sarcină și obiectiv, marketing-ul proiectului, așteptările legate de proiect și evoluția în timpul implementării proiectului, furnizarea de informații despre dezvoltarea proiectului, pe tot parcursul desfășurării acestuia, adaptarea conceperii și implementării proiectului, în funcție de așteptările potențialilor beneficiari, monitorizarea permanentă și formele de raportare (oferă informația necesară unui management corespunzător), identificarea problemelor, identificarea eșecurilor și a soluțiilor care să conducă la eliminarea acestora (prin negociere, prin înlocuirea persoanelor responsabile, printr-o evaluare independentă sau, în cazuri extreme, prin oprirea proiectului), modificarea rezultatelor planificate și a obiectivelor proiectului cu unele realizabile. Se pot utiliza mese rotunde, ateliere de lucru sau programe de dezvoltare profesională în cadrul cărora se va stimula atât diseminarea cunoștințelor, cât și crearea lor. La sfârșitul acestei faze, se vor obține analize ale rezultatelor parțiale, rapoarte de progres și alte comunicate.

Deși primele două faze, inițierea și lansarea, pot fi perfect realizate, implementarea proiectului se poate transforma într-un eșec dacă:

- top managementul nu asigură suportul necesar. Lipsa de interes va ridica probleme în ceea ce privește accesul la resurse și supervizarea activităților.

- se înregistrează o comunicare deficitară la nivelul companiei. Majoritatea proiectelor eșuează ca urmare a comunicării disfuncționale; informațiile fie nu sunt comunicate la timp, fie sunt deformată de-a lungul lanțului informațional.

În ultima etapă, eforturile se concentrează asupra evaluării îndeplinirii integrale de către contractor a sarcinilor încredințate (se face, de obicei, de către o structură de evaluare independentă de contractor sau de autoritatea contractantă), identificarea celor mai bune soluții pentru proiectele viitoare pe baza experienței câștigate, identificarea resurselor necesare pentru viitor (se are în vedere corectarea aprecierii acestora, în funcție de suficiența sau insuficiența lor în proiectul desfășurat), identificarea necesităților pentru proiecte viitoare. În final, se va obține un raport final, privind rezultatele obținute, recomandările și sugestiile privind aplicarea experiențelor obținute în cadrul proiectului în alte proiecte similare.

III.3. Managementul proiectelor în organizațiile durabile

„Un punct esențial al înțelepciunii stă în proporția justă în care ne îndreptăm atenția pe de o parte asupra prezentului, pe de alta asupra viitorului, pentru ca nu cumva unul să-l strice pe celălalt.”

(Schopenhauer)

Atunci când auzi sintagma de „managementul proiectelor” ai tendința de a te gândi la un proces formal de planificare, organizare, coordonare și control a unor activități specifice. Cu toate acestea, managementul proiectelor nu este întotdeauna un demers oficial, planificat. Poate apărea în mod informal atunci când „o echipă decide să deruleze un proiect fără a utiliza un set oficial de proceduri și documente” (Tayntor, 2010, p.5). Astfel de activități

constituie adesea proiecte-pilot și, deși au unele șanse de succes, prezintă dezavantajul de a nu facilita învățarea organizațională. Experiențele trăite vor fi stocate doar la nivel individual și nu vor fi transferate la nivelul companiei pentru a servi ca bază pentru alte situații viitoare.

Managementul neplanificat al proiectelor cuprinde „un set de eforturi *ad hoc* ale unui grup de persoane care încearcă să atingă un obiectiv” (Tayntor, 2010, p.5). Șansele de reușită sunt reduse întrucât echipa nu este consolidată, eforturile nu sunt organizate, ci se produc dispersat și nu se realizează o documentare prealabilă pentru o mai bună înțelegere a contextului și a nevoii.

La nivel formal, **managementul proiectelor constituie „un proces de planificare, organizare și control al fazelor și al resurselor unui proiect, cu scopul de a îndeplini un obiectiv bine definit, care are, în mod uzual, restricții de timp, resurse și cost”** (Opran, 2014, p.95).

Într-o oarecare exprimare tautologică, Dinsmore și Cabanis-Brewin (2014) au definit managementul proiectelor ca fiind aplicarea cunoștințelor, abilităților, instrumentelor și tehnicilor în activitățile de proiect pentru a satisface cerințele acestuia din urmă. Un element fundamental pe care l-au adus în prim plan este reprezentat de relația dintre managementul proiectelor și cunoștințe.

Utilitatea managementului proiectelor este evidențiată la nivelul relațiilor cu stakeholderii, al optimizării costurilor, al eficientizării muncii în echipă și al asigurării învățării individuale și organizaționale. Însă astfel de rezultate nu apar în mod instantaneu și involuntar ci necesită respectarea unui set de 5 principii fundamentale (Scarlat și Galoiu, 2002, pp. 14 – 15):

- **definirea unui obiectiv unic.** Întregul proiect trebuie să vizeze îndeplinirea scopului pentru care a fost conceput, iar eforturile trebuie direcționate spre rezolvarea problemei identificate

- în prima etapă a ciclului de viață. Astfel, se evită consumul inutil de resurse și se asigură eficiența și eficacitatea proiectului.
- ***desemnarea unui manager de proiect care are competența necesară conducerii proiectului, precum și responsabilitatea acestuia.*** Managerul de proiect răspunde pentru rezultatele generale obținute și pentru gradul de îndeplinire al indicatorilor de performanță însă poate delega unor membri din echipă o parte din responsabilitățile sale. Pentru a avea efect, delegarea trebuie însă consemnată în scris. Indiferent dacă se realizează o creștere a gradului de autoritate a unor membri ai echipei, cu toții sunt responsabili pentru deciziile luate și sunt subordonați managerului de proiect.
 - ***divizarea structurală a proiectului.*** Pentru a crește eficiența proiectului și a pune în valoare cunoștințe deținute de fiecare membru al echipei, obiectivul general va fi „fragmentat” în obiective specifice care vor fi îndeplinite prin intermediul unor subproiecte și grupuri de activități. Acestea la rândul lor vor reuni un ansamblu de sarcini sau acțiuni punctuale. În acest fel, progresul poate fi monitorizat mai ușor, iar eventualele probleme pot fi remediate cât mai aproape de locul la care se înregistrează și cât mai repede.
 - ***alocarea resurselor pe obiective.*** Un proiect vizează soluționarea unei probleme și implică un consum determinat de resurse. Acest consum nu este însă unul haotic ci distribuit în funcție de natura și complexitatea activităților desfășurate. Spre exemplu, pentru realizarea unui studiu de piață se vor alocă mai multe resurse financiare și umane decât pentru întocmirea specificațiilor de produs.
 - ***monitorizarea, evaluarea și reevaluarea continuă a rezultatelor obținute.*** Pentru a avea un control cât mai ridicat asupra gradului de îndeplinire a scopului proiectului este necesară

monitorizarea continuă și permanentă a performanțelor obținute. Pentru aceasta trebuie însă definiți indicatori intermediari, posibil a fi mășurați la finalul fiecărei etape sau stadiu al proiectului. În baza rezultatelor parțiale obținute, eventualele erori pot fi identificate și soluționate, cu costuri minime.

Deși cele cinci principii s-au păstrat de-a lungul timpului, în ultimii douăzeci de ani, s-a remarcat o modificare a perspectivei din care managementul proiectelor este abordat. Diferențele dintre vechea și noua paradigmă sunt prezentate în Tabelul nr. 12 și se concentrează asupra perspectivei generale, a nivelului de pregătire al angajaților, a amplitudinii sferei de implicare și a celei decizionale a managerilor de proiect și a legăturii dintre strategia dezvoltată și proiectele derulate.

Tabelul nr. 12 – Diferențe între vechea și noua paradigmă a managementului proiectelor

Caracteristică	Vechea paradigmă	Noua paradigmă
Perspectivă generală	Managementul proiectelor este o funcție distinctă a organizației.	Managementul proiectelor este o componentă strategică și fundamentală, necesară pentru supraviețuirea și creșterea companiei.
Pregătirea salariaților	Angajații dețin certificatul de profesioniști în managementul cunoștințelor	Angajații au multiple certificări. În cel mai rău caz, sunt acreditați în managementul proiectelor și procesele de afaceri.
Sfera de implicare	Managerii de proiect se implică doar în executarea proiectului.	Managerii de proiect participă la selectarea portofoliului de proiecte și la planificarea activităților.
Conexiunea cu strategia de afaceri	Strategia de afaceri și implementarea proiectului sunt două activități distincte.	Managerul de proiect are sarcina de a alinia implementarea proiectului la strategia de afaceri.
Sfera decizională	Managerii de proiect iau doar decizii referitoare la proiect.	Managerii de proiect iau decizii atât referitoare la proiect, cât și la companie.

Sursa: Kerzner, H. (2011) *Project management metrics, KPIs, and dashboards. A guide to measuring and monitoring project performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, p.2.

Având în vedere aceste modificări, se constată că eficiența managementului proiectelor este influențată de un set de 9 factori (Dinsmore și Cabanis-Brewin, 2014). Printre aceștia se numără: planificarea strategică, alocarea resurselor, managementul schimbării, calitatea, mentoratul, utilizarea intensivă a măsurării, productivitatea, managementul echipelor și managementul riscului.

1. Planificarea strategică

Ca urmare a conexiunii dintre strategia de afaceri și proiectele derulate în cadrul organizației, acestea din urmă devin instrumente de planificare strategică. Astfel, într-o primă etapă, prin intermediul strategiei se definesc obiectivele pe termen scurt, mediu și lung. Ulterior, se indică modul în care acestea vor fi atinse și resursele implicate în proces. Cu alte cuvinte, se pun în relief proiectele prin care obiectivele vor fi transpuse în realitate. Abordarea celor două componente ca variabile independente contribuie la o direcționare inadecvată a eforturilor și la o creștere a consumului de resurse.

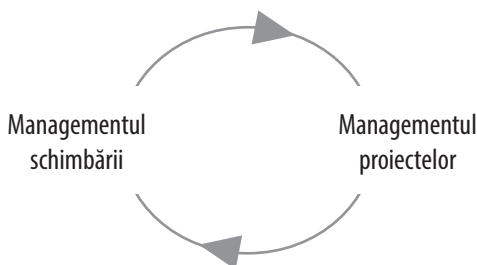
2. Alocarea resurselor

Printre resursele ce sunt gestionate în cadrul unui proiect se numără angajații, echipamentele, serviciile, materialele, furnizorii, bugetele disponibile și potențiale. Rolul managerilor este acela de a se asigura că acestea sunt disponibile la momentul potrivit și sunt distribuite corect, în funcție de gradul de dificultate al sarcinilor. Deși unele soluții software pot fi utilizate la acest nivel pentru a asigura repartizarea resurselor pe sarcini și activități, raționamentele umane rămân fundamentale pentru evaluarea opțiunilor și adoptarea deciziilor. Printre rolurile alocării resurselor pot fi menționate determinarea costului general al proiectului și evidențierea principalelor linii de acțiune.

3. Managementul schimbării

Este strâns corelat cu managementul proiectelor întrucât acesta apare ca reacție la o modificare din mediul intern sau extern și în același timp, generează schimbări semnificative la nivelul companiei și / sau al mediului de afaceri (Figura nr. 9). Astfel, pe fondul analizei contextului se observă necesitatea introducerii unui nou produs sau serviciu, a perfecționării profesionale a salariaților sau a modificării valorilor și principiilor fundamentale ale culturii organizaționale. În vederea satisfacerii acestei necesități, se demarează un proiect al cărui rezultat va genera modificări la nivelul documentelor interne, al ofertei de pe piață, al practicilor și al comportamentelor interne și externe. Fiecare dintre acestea va marca o etapă de evoluție, o schimbare, o abatere de la vechile dogme și va stimula progresul, adică demararea altor și altor proiecte. Prin intermediul celor două coordonate – managementul schimbării și managementul proiectelor – se va încuraja și susține învățarea individuală, organizațională și inter-organizațională.

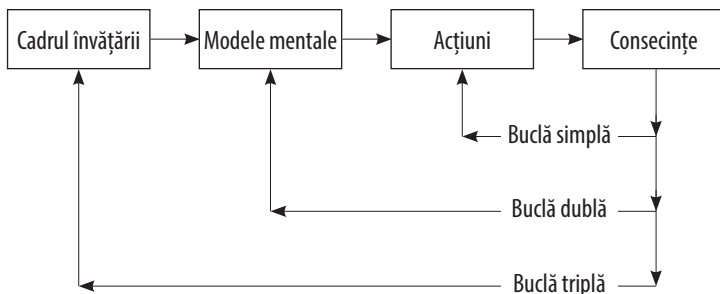
Figura nr. 9 – Relația ciclică dintre managementul proiectelor și managementul schimbării



Învățarea organizațională definește utilizare intenționată a proceselor de învățare individuală și de grup în vederea progresului continuu al companiei astfel încât să se plieze pe așteptările

stakeholderilor (Dixon, 1994). Aceasta fie poate fi orientată spre realizarea unor schimbări incrementale, fie a unora radicale (Figura nr. 10). În primul caz, învățarea este descrisă ca fiind cu buclă unică (adaptativă) și presupune trei etape: realizarea sarcinilor de lucru, identificarea eventualelor diferențe ca urmare a evaluării gradului în care obiectivele sunt atinse și demararea unor acțiuni corective. În al doilea caz, schimbarea se poate concentra asupra activității sau identității organizaționale. Dacă în centrul atenției se află normele și procedurile organizaționale atunci învățarea este cu buclă dublă (generativă), vizând parcurgerea a patru faze: realizarea sarcinilor de lucru, identificarea problemelor, redefinirea așteptărilor și implementarea unor soluții de modificare a procedurilor și metodelor de operare. Dacă accentul este pus pe capacitatea companiei de a învăța cum să învețe atunci învățarea este cu buclă triplă (transversală) și are în vedere parcurgerea a trei etape: analizarea proceselor de învățare, identificarea factorilor motivatori și inhibitori și dezvoltarea unei noi strategii de învățare. Managementul proiectelor reușește să faciliteze toate cele trei tipuri de învățare.

Figura nr. 10 – Coordonatele învățării organizaționale cu buclă simplă, dublă și triplă



Sursa: adaptare după Hawkins P. (1991) 'The spiritual dimension of the learning organisation.' *Management Education and Development*, vol. 22, nr. 3, pp. 166-181.

Principiile învățării organizaționale

1. Este necesar ca angajaților să li se comunice o viziune organizațională puternică și coerentă în vederea promovării gândirii strategice la toate nivelurile.
2. Este necesară dezvoltarea unei strategii în contextul unei viziuni care este nu doar puternică ci și deschisă și lipsită de ambiguități. Aceasta va încuraja căutarea unei varietăți de opțiuni strategice, va promova gândirea laterală și va orienta angajații spre activitățile ce generează crearea de cunoștințe.
3. În contextul viziunii și obiectivelor organizaționale, dialogul, comunicarea și conversațiile frecvente sunt principalii facilitatori ai învățării organizaționale.
4. Este esențială provocarea continuă a angajaților în vederea re-examinării aspectelor considerate ca fiind implicite, general acceptate.
5. Este esențială dezvoltarea unui climat favorabil învățării și inovării.

Sursa: Harrison, R. (1997) *Employee Development (People & Organisations)*.

Londra: Institute of Personnel and Development.

4. Calitatea

Este o caracteristică intrinsecă a managementului proiectelor, definind gradul în care cerințele sunt îndeplinite. Astfel, evidențiază atât viabilitatea instrumentelor de monitorizare și evaluare a progresului realizat, cât și utilitatea proiectului în ansamblul său. Însă calitatea nu este doar o caracteristică a proiectului ci poate deveni rațiunea de a fi a acestuia dacă avem în vedere conexiunile ce se pot stabili între managementul calității și managementul proiectelor. Printre tehnicile ce pot fi aplicate în ambele cazuri se numără cele

care permit planificarea, asigurarea și controlul calității, și anume: 6 Sigma, diagrame de tip cauză – efect, grafice de control, grafice Pareto, lanțul critic și criteriile Baldrige. Asigurare concordanței între cele două elemente – managementul calității și managementul proiectelor – permite o mai bună alocare a resurselor și o mai bună direcționare a eforturilor. La nivelul companiei, se va remarca îmbunătățirea proceselor organizaționale, diminuarea costurilor de corecție, dezvoltarea memoriei organizaționale, prin prisma experiențelor dobândite, creșterea calității produselor și serviciilor și cunoașterea cât mai exactă a așteptărilor și preferințelor consumatorilor.

5. Mentoratul

Permite transferul cunoștințelor dobândite, al experiențelor și al lecțiilor învățate de la o echipă la alta și de la un proiect la altul. Se evită astfel procesele și practicile redundante și se încurajează învățarea din experiența directă, crearea și diseminarea cunoștințelor emoționale, spirituale, cognitive, tacite și explicite. Vizează îndrumarea mentorizatului pas cu pas și susținerea dezvoltării sale.

6. Utilizarea intensivă a măsurării

Nevoia utilizării intensive a măsurării apare pe fondul necesității evaluării continue și permanente a progresului proiectului. Astfel, pentru a evita consumul inutil de resurse până în cazul în care situația nu mai poate fi remediată, este recomandată definirea unor indicatori intermediari. În funcție de valorile acestora se pot stabili acțiuni corective, stimulându-se învățarea adaptativă și cea generativă.

7. Productivitatea

Pentru a obține maximul de confort cu minimul de efort, managerii de proiect utilizează tehnici noi și creative. În baza acestora,

productivitatea membrilor echipei este majorată, la fel ca și eficiența și eficacitatea proiectului, în ansamblul său.

8. Managementul echipelor

Constituie o coordonată importantă a managementului proiectelor întrucât, prin definiție, activitatea acestora este bazată pe lucrul în echipă. Forma acestora și metodele utilizate pentru a comunica s-au modificat radical de-a lungul timpului. Astfel, în prezent, se pune accentul asupra echipelor diverse, multiculturală și internaționale, a căror interacțiune este de cele mai multe ori mediată de tehnologiile informaționale și interculturale. Drept consecință, managerii trebuie să fie receptivi și capabili să dezvolte și să gestioneze echipe inter-generaționale, diverse din puncte de vedere al sexului, multifuncționale și multiculturală. Fiecare dintre aceste variabile aduce cu sine un plus de valoare și, în același timp, poate constitui o sursă de conflict, o posibilă barieră în îndeplinirea obiectivului. Depinde de capacitatea managerului de a valorifica oportunitățile și de a diminua impactul amenințărilor inerente. Trebuie să aleagă cele mai eficiente metode și tehnici de motivare, comunicare, dezvoltare a echipei, precum și de management al conflictelor. Succesul său este reflectat de comportamentul membrilor echipei și de interacțiunea acesteia din urmă, în ansamblul său, cu persoanele și instituțiile neimplicate în mod direct în realizarea proiectului.

9. Managementul riscului

Reprezintă un proces formal și sistematic de identificare, analizare, monitorizare și control a riscurilor. Constituie o dimensiune fundamentală a managementului proiectelor întrucât oferă baza necesară pentru a controla evenimentele cu impact negativ și a le valorifica pe cele ce pot genera rezultate pozitive. Un rol critic la acest nivel îl are și aversiunea managerului față de risc. Acesta poa-

te fi mai înclinat spre a experimenta, a încerca noi variante de acțiune sau ar putea fi orientat spre păstrarea și utilizarea metodelor și tehnicilor deja testate. Atitudinea sa față de risc se va reflecta la nivelul liniilor de acțiune alese pentru a facilita îndeplinirea obiectivului proiectului.

Cercetarea derulată de KMPG, în 2012, a evidențiat că, pentru a gestiona riscurile, managerii de proiect aliniază riscurile organizaționale (53%), comunică riscurile aprobate (52%), se educă permanent cu privire la managementul riscurilor (46%), cresc angajamentul echipei (27%) și facilitează legătura cu furnizorii externi (26%). Doar 19% nu desfășoară nici o activitate în domeniul managementului riscului.

III. 4. Studiu de caz: Zetra IT Services Iberia – o organizație durabilă cu un management eficient al proiectelor

„Pentru unii, întreprinderea privată este un tigru sălbatic ce trebuie împușcat. Pentru alții, este o vacă bună de muls. Numai câțiva își dau seama ce reprezintă ea în realitate – calul puternic care trage întreg atelajul.”

(Winston Churchill)

Înființată la data de 31 martie 2005 de către Martin Juarez Eliecer, cu un capital social de 3.100 de euro, compania Zetra IT Services Iberia S.R.L. are ca principal obiect de activitate prestarea de servicii de consultanță, recrutare și formare în domeniile management, informatică și comerț electronic.

În linii generale, Zetra IT Services Iberia S.R.L. vizează satisfacerea nevoilor întreprinderilor mari, urmărind trei coordonate, și anume: inovația (definită din perspectiva clientului), eficiența și eficacitatea (determinate de utilizarea specialiștilor în domeniu și a unor

metodologii specifice) și productivitatea (generată de optimizarea rezultatelor în termeni de timp și cost). Fiecare dintre acestea sunt avute în vedere în oferta pe care o are compania privind serviciile de:

- dezvoltare, implementare și control a sistemelor și infrastructurilor informatice – pune la dispoziția clienților tehnologiile informaționale de care au nevoie și verifică periodic măsura în care acestea satisfac cerințele organizației;
- design de pagini web – prin care le acordă clienților posibilitatea de a-și realiza sau de a-și îmbunătăți pagina web și prezența pe Internet. Pentru aceasta utilizează expertiza unor designeri web ce sunt selectați în funcție de experiență;
- instalare și întreținere a rețelelor și a echipamentelor informatice, precum și a sistemelor de comunicare a datelor – prin care are în vedere montarea, dezvoltarea și revizia calculatoarelor, imprimantelor, cablurilor de rețea, a rețelelor wireless și a altor echipamente informatice. Alături de acestea oferă și servicii de asistență tehnică prin telefon, online sau la sediul clientului;
- leasing de personal – prin care furnizează clienților săi o resursă umană calificată ce corespunde profilului și nivelului profesional solicitat. Se concentrează, în special, asupra personalului specializat în domeniul tehnologiilor informaționale, în realizarea și vânzarea de produse software și hardware.

În cei opt ani de activitate, compania a operat într-un mediu complex, dinamic, puternic influențat de progresul tehnologic, exodul creierelor, schimbarea rapidă a preferințelor clienților; un mediu în care se recunoaște rolul utilizării cunoștințelor în procesele de creștere și dezvoltare organizațională. Acest ultim aspect este evidențiat de faptul că, în pofda problemelor apărute la nivel macro-economic pe fondul crizei financiare mondiale, organizați-

ile au continuat să investească în activitățile de cercetare – dezvoltare și să inoveze. Astfel, perioada 2007 – 2010 a fost o perioadă de descreștere pentru sectorul tehnologiilor informaționale și comunicaționale spaniol. În acest interval de timp, s-a înregistrat o *evoluție descendentă* a cifrei medii de afaceri (s-a diminuat cu 11,84%), a valorii adăugate (redușă cu 6,34%), a numărului de angajați (a scăzut cu 4,56%) și a investițiilor în cercetare – dezvoltare (diminuate cu 16,77%). Cu toate acestea, numărul companiilor care operează în acest sector a parcurs o evoluție sinusoidală, majorându-se, în 2010, cu 4,15% față de 2007.

În acest context, Zetra IT Services Iberia S.R.L. s-a consolidat ca și organizație durabilă, dezvoltându-și capacitatea de a utiliza cunoștințele angajaților, clienților și colaboratorilor în vederea atingerii unui set de obiective pe termen scurt, mediu și lung. Astfel, la nivelul companiei, au dezvoltat nu doar o cultură organizațională deschisă care să le permită angajaților să comunice și să colaboreze ci au implementat și o „rețea de cunoștințe” ce prezintă fiecare salariat și aria sa de expertiză. Aceasta este ilustrată sub forma unei combinații între o rețea de tip „cerc” și una de tip „stea”. Astfel, în centru este situată o rețea de tip „stea” ce evidențiază obiectivele generale și cele departamentale. De la acestea se pornește în formă radială spre fiecare angajat care este ilustrat ca un element component al unei rețele circulare.

Reprezentarea grafică a rețelei de cunoștințe este postată în fiecare zonă de birouri și are ca scop nu doar înștiințarea periodică a personalului cu privire la obiectivele ce trebuie îndeplinite, ci și evidențierea necesității cooperării la nivel departamental și interdepartamental. În acest mod, se evidențiază și implicit, se recunoaște contribuția fiecărui salariat la îndeplinirea obiectivelor și se diminuează timpul necesar pentru colectarea informațiilor necesare în soluționarea problemelor.

Nu în ultimul rând, compania încurajează și solicită participarea periodică a clienților și a colaboratorilor la cercurile de calitate și focus – grupurile pe care le organizează. În cadrul acestora, se are în vedere determinarea gradului de satisfacție al clienților și identificarea unor modalități de îmbunătățire a serviciilor oferite.

Organizația este implicată într-o serie de proiecte de colaborare pe termen lung. Unele dintre acestea se desfășoară în colaborare cu Ministerul Industriei, Turismului și Comerțului din Spania și au în vedere atingerea unor obiective economice (creșterea cifrei de afaceri) în timp ce altele se bazează pe parteneriatele create cu organizațiile non-guvernamentale și cu unii clienți și se concentrează asupra unor obiective sociale (educarea populației tinere și adulte cu privire la utilizarea eficientă a internetului) și de mediu (reciclarea echipamentelor informatice).

Toate aceste activități evidențiază faptul că, pe fondul operării într-un mediu dinamic și extrem de instabil, Zetra IT Services Iberia S.R.L. a reușit să se orienteze spre satisfacerea cerințelor tuturor categoriilor de stakeholderi pe baza utilizării eficiente a cunoștințelor existente la nivel organizațional. Cu alte cuvinte, în doar șapte ani de funcționare, s-a consolidat ca și organizație durabilă, identificând principalele surse de cunoștințe pe care le-ar putea utiliza și creând pârgghiile necesare pentru a le putea exploata eficient.

Teme de reflecție

1. Dacă ai fi managerul companiei Zetra IT Services Iberia, care este următorul proiect pe care l-ai lansa pentru a consolida durabilitatea firmei? Care ar fi obiectivele specifice urmărite și care sunt cunoștințele care ți-ar putea facilita îndeplinirea lor?

2. Ce crezi că se întâmplă cu principalele cunoștințe create în proiectele pe care Zetra IT Services Iberia le derulează în parteneriat cu Ministerul Industriei, Turismului și Comerțului? Unde vor fi aplicate și cum vor evolua?
3. Amintește-ți ultimul proiect derulat în plan personal și încearcă să identifici principalele etape din ciclul de viață al acestuia. În care stadiu te-ai confruntat cu cele mai multe probleme? Care au fost lecțiile învățate și cum le-ai utilizat în experiențele ulterioare?
4. Organizația pentru care lucrezi reușește să asigure un echilibru între eforturile specifice managementului cunoștințelor și cele ale managementului proiectelor sau este mai orientată doar spre unul dintre acestea? Indică minim trei argumente și menționează ce schimbări ai întreprinde.
5. Conexiunea dintre managementul proiectelor și managementul cunoștințelor poate apărea involuntar, prin intermediul practicilor și al acțiunilor realizate, sau voluntar, într-o încercare de a eficientiza procesele organizaționale. Care consideri că sunt factorii care ar stimula formalizarea acestei relații și ce efecte ar cauza?

În loc de concluzii . . .

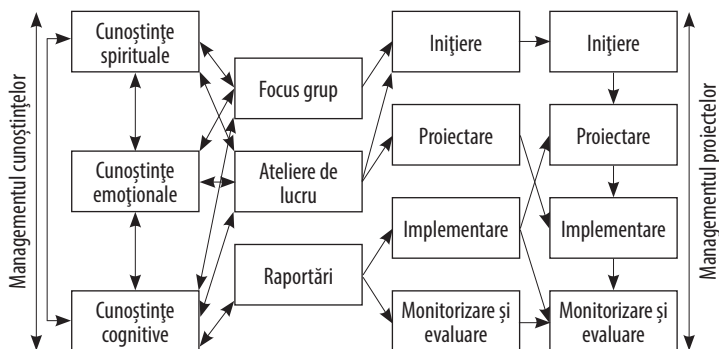
„Să nu rămână nimic neîncercat, căci nimic nu vine de la sine, ci totul se realizează prin încercare.”

(Herodot)

O organizație durabilă este mai mult decât o construcție teoretică sau o companie responsabilă social. Succesul pe care Unilever, Daris Consulting și Zetra IT Services Iberia l-au înregistrat pe piață demonstrează că durabilitatea nu depinde de mărimea firmei ci de capacitatea sa de a crea, achiziționa, disemina și utiliza cunoștințe. Prin intermediul acestora poate dezvolta proiecte viabile în vederea soluționării problemelor economice, sociale și de mediu.

Așadar, la nivelul organizațiilor durabile, managementul cunoștințelor și managementul proiectelor se întrepătrund și se susțin reciproc (Figura nr. 11). Cunoștințe emoționale, spirituale și cognitive sunt captate din mediul intern și extern al firmei, sunt diseminate în cadrul focus-grupurilor și al atelierelor de lucru pentru ca ulterior să fie abstractizate, transpuse într-o formă explicită, palpabilă, măsurabilă. Aceasta va permite conturarea unei forme concrete a proiectului ce va fi ușor de înțeles atât de către membrii echipei, cât și de către parteneri și beneficiari, direcți și indirecti. Pe de altă parte, utilizarea preponderentă a cunoștințelor cognitive explicite va facilita monitorizarea și evaluarea proiectului.

Figura nr. 11 – Puncte de legătură între managementul cunoștințelor și managementul proiectelor



Utilizarea unor indicatori de performanță, a unor instrumente abstracte de măsurare nu înseamnă că proiectele generează doar date, informații sau cel mult cunoștințe cognitive explicite. Din potrivă, activitatea desfășurată în cadrul echipelor de lucru stimulează atât diseminarea, cât și crearea cunoștințelor emoționale, spirituale și cognitive. Pe baza interacțiunilor dintre membrii echipei de proiect noi emoții, trăiri și atitudini pot fi dezvoltate, elemente ce vor fi utilizate în experiențele viitoare. Nu în ultimul rând, proiectul prin însăși natura sa poate stimula crearea unor cunoștințe emoționale, spirituale și cognitive, tacite și explicite, în interiorul companiei sau în mediul în care aceasta operează. După cum am putut observa, proiectele demarate de Unilever stimulează creșterea respectului de sine, promovarea șanselor egale și educarea populației în materie de igienă, în timp ce acțiunile întreprinse de Daris Consulting se concentrează asupra dezvoltării abilităților și a majorării nivelului de încredere în forțele proprii.

Echilibrarea intereselor specifice managementului cunoștințelor cu cele ale managementului proiectelor se înregistrează, în mod voluntar și susținut, în organizațiile durabile bazate pe cunoștințe.

Aceasta este o entitate economică orientată spre crearea, diseminarea și utilizarea cunoștințelor în interiorul și în exteriorul granițelor sale ce stabilește obiective economice, sociale și de mediu pe termen scurt, mediu și lung (Leon, 2013).

Tabelul nr. 13 – Elemente specifice ale organizațiilor durabile bazate pe cunoștințe

Dimensiune	Caracteristici
Orientare pe termen scurt, mediu și lung	stabilirea unor obiective pe termen scurt, mediu și lung care vizează mediul economic, social, ecologic și privind stocul de cunoștințe.
Cultură organizațională, leadership și motivarea	cultură organizațională deschisă; programe și activități care stimulează schimbul de idei între angajați și conduc la dezvoltarea capacității resursei umane de a lua decizii.
Structură organizatorică	activități structurate în jurul unor echipe auto-organizate și interdependente; număr și roluri reduse ale managerilor de primă linie și de nivel ierarhic mediu; structură organizatorică flexibilă.
Resurse	angajați specializați; nivel ridicat de absorbție a inovațiilor.
Reputație	programe care generează beneficii pentru salariați, clienți, furnizori și membrii comunității.

Prin prisma particularităților lor (Tabelul nr. 13), organizațiile durabile bazate pe cunoștințe permit folosirea unor metode și tehnici de creare, achiziționare, capturare, diseminare și utilizare a cunoștințelor în vederea atingerii obiectivelor economice, sociale și de mediu ale proiectelor întreprinse. Principalele sale caracteristici includ: o cultură organizațională deschisă; programe și activități care stimulează schimbul de idei între angajați și conduc la dezvoltarea capacității resursei umane de a lua decizii; activități structurate în jurul unor echipe auto-organizate și interdependente; programe care generează beneficii pentru angajați, clienți, furnizori și membrii comunității; nivel ridicat de absorbție al inovațiilor;

număr și roluri reduse ale managerilor de primă linie și de nivel ierarhic mediu; structură organizatorică flexibilă și externalizarea activităților care nu sunt esențiale.

Reușește să se diferențieze de celelalte organizații post-birocratice prin modul de percepere a angajatului (ca „muncitor al cunoașterii” ce este preocupat atât de propria dezvoltare, cât și de mediul în care trăiește și în care operează firma pentru care lucrează), fixarea unor obiective multiple (care vizează atât aspecte economice, sociale și de mediu, cât și cele ce țin de crearea și dezvoltarea stocului intern de cunoștințe) și realizarea unor programe care să aducă beneficii atât angajaților, furnizorilor, clienților și colaboratorilor, cât și membrilor comunității în care compania acționează.

Specificitatea acestor entități organizaționale se reflectă și la nivelul factorilor strategici, în dezvoltarea strategiilor corporative recomandându-se luarea în considerare atât a elementelor care influențează crearea, diseminarea și utilizarea cunoștințelor (gradul de absorbție al noilor tehnologii, nivelul de pregătire al angajaților, structura populației în funcție de educație etc.), cât și a celor care descriu piața (profilul consumatorilor, salariul minim pe economie, intensitatea și formele de manifestare ale concurenței etc.).

Acesta este viitorul stadiu de evoluție al companiilor și se va distinge în rândul organizațiilor post-birocratice prin: fixarea unor obiective multiple (care vizează atât aspecte economice, cât și sociale, de mediu și cele ce țin de dezvoltarea stocului de cunoștințe), realizarea unor programe care să aducă beneficii atât angajaților, furnizorilor, clienților și colaboratorilor, cât și membrilor comunității în care compania operează și absorbția inovațiilor (Leon, 2012).

Bibliografie

Anderson, R. (1998) *Mid-course correction: Toward a sustainable enterprise: The Interface model*. Chelsea: White River Junction.

Anderson, V. (1991) *Alternative Economic Indicators*. London: Routledge.

Bansal, P. (2005) 'Evolving sustainability: a longitudinal study of corporate sustainable development.' *Strategic Management Journal*, vol. 26, nr. 3, pp. 197 – 218.

Bell, D. (1973) *The Coming of Post-industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books.

Bennet, A. și Bennet, D. (2004) *Organizational Survival in the New World: The Intelligent Complex Adaptive System*. Burlington: Elsevier.

Black, A. (2004) 'The quest for sustainable, healthy communities.' Lucrare prezentată la: *Effective Sustainability Education Conference, NSW Council on Environmental Education*. UNSW, Sydney, 18 – 20 February 2004.

Blum-Kusterer, M. și Husain, S.S. (2001) 'Innovation and corporate sustainability: an investigation into the process of change in the pharmaceutical industry.' *Business Strategy and the Environment*, vol. 10, nr. 5, pp. 300 – 316.

Bond, A.J., Viegas, C.V., Coelho de Souza Reinisch Coelho, C. și Selig, P.M. (2010) 'Informal knowledge processes: the underpinning for sustainability outcomes in EIA?' *Journal of Cleaner Production*, vol. 18, nr. 1, pp. 6 – 13.

Bos-Brouwers, H.E.J. (2010) 'Corporate Sustainability and Innovation in SMEs: Evidence of Themes and Activities in Practice.' *Business Strategy and the Environment*, vol. 19, nr. 7, pp. 417 – 435.

Braat, L. (1991) 'The Predictive Meaning of Sustainability Indicators.' În Kuik, O. și Verbruggen, H. (Eds.) *Search of Indicators of Sustainable Development*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Brătianu, C. (2010) 'A new perspective on knowledge metaphorical analysis: knowledge as a field.' *ESSACHESS – Journal for Communication Studies*, vol. 3, nr. 5, pp. 183 – 192.

Brătianu, C. (2011) 'Changing paradigm for knowledge metaphors from dynamics to thermodynamics.' *System Research and Behavioral Science*, nr. 28, pp. 160 – 169.

Brătianu, C. (2013) 'The Triple Helix of the Organization Knowledge.' *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, vol. 1, nr. 2, pp. 207 – 220.

Broughton, V. (2010) 'The fall and rise of knowledge organization: new dimensions of subject description and retrieval.' *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, vol. 62, nr. 4, pp. 349 – 354.

Calabrese, F.A. (2006) 'Knowledge – based organizations in context.' *VINE The journal of information and knowledge management systems*, vol. 36, nr. 1, pp. 12 – 16.

Castells, M. (1996) *The rise of the network society*. Boston: Blackwell Publishers.

Cândea, D. (2006) 'De la dezvoltarea durabilă la întreprinderea sustenabilă.' *Întreprinderea sustenabilă*, vol. 1, pp. iii – vi.

Choo, C.W. (1998) *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. New York: Oxford University Press.

Collins, J. și Porras, J.I. (2006) *Afaceri făcute să dureze*. București: Editura Curtea Veche.

Collins, J. și Porras, J.I. (2006) *Afaceri făcute să dureze*. București: Editura Curtea Veche.

Conway, G. și Barbier, E. (1988) 'After the Green Revolution: Sustainable and Equitable Agricultural Development.' *Futures*, vol. 20, nr. 6, pp. 651 – 670.

Corporate Knights (2014) *The 2014 Global 100* [Online][Accesat la data de 5 octombrie 2014] <http://global100.org/global-100-index/>

Davenport, T.H. și Prusak, L. (1998) *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.

Dinsmore, P.C. și Cabanis-Brewin, J. (2014) *The AMA handbook of project management*. Ediția a IV-a, New York: AMACOM.

Dixon, N. (1994) *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. Londra: McGraw-Hill.

Djeflat, A. (2010) 'Sustainable knowledge for sustainable development: challenges and opportunities for African development.' *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, vol. 7, nr. 2, pp. 131 – 149.

Dodd, E.M. Jr. (1932) 'For whom are corporate managers trustees?' *Harvard Law Review*, vol. 42, pp. 1145 – 1148.

Drucker, P. (1968) *The age of discontinuity: guidelines to our society*. New York: Harper and Row.

Eljington, J. (1994) 'Towards the sustainable corporation. Win – win – win business strategies for the sustainable development.' *California Management Review*, vol. 36, nr. 2, pp. 90 – 100.

Entovation International (2000) *Delivering Knowledge Innovation Strategies for the Millennium*. [Online][Accesat la data de 9 noiembrie 2011] <http://www.entovation.com/assessment/fifthgen.htm>.

European Council. (2010) *EUCO 13/10*. [Online] [Accesat la data de 27 septembrie 2010] http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/council_conclusion_17_june_en.pdf

Fahey, L. și Prusak, L. (1998) 'The eleven deadliest sins of knowledge management.' *California Management Review*, vol. 40, nr. 3, pp. 265 – 273.

Fahey, L. și Prusak, L. (1998) 'The eleven deadliest sins of knowledge management.' *California Management Review*, vol. 40, nr. 3, pp. 265 – 276.

Fărcaș, D.M. (2007) 'Două condiții și 10 criterii pentru ca o întreprindere să devină sustenabilă.' *Întreprinderea sustenabilă*, vol. 2, pp. 195 – 212.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. și Wagner, M. (2001) *Sustainability balanced Scorecard. Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard*. Lüneburg: Center for Sustainability Management.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. și Wagner, M. (2002) 'The sustainability balanced scorecard – linking sustainability management to business strategy.' *Business Strategy and the Environment*, vol. 11, nr. 5, pp. 269 – 284.

Fiksel, J. (2006) 'Sustainability and resilience: toward a system approach.' *Sustainability: Science, Practice & Policy*, vol. 2, nr. 2, pp. 14 – 21.

Friedman, M. (1970) 'The responsibility of business is to increase its profits.' *The New York Times Magazines*, 13/09/1970, pp. 32 – 33.

Fuchs, C. (2003) 'Globalization and Self-Organization in Knowledge-Based Society.' *TripleC*, vol. 1, nr. 2, pp. 105 – 169.

Giarini, O. și Malița, M. (2005) *Dubla spirală a învățării și a muncii*. București: Comunicare.ro

Grant, R.M. (1996) 'Toward a knowledge – based theory of the firm.' *Strategic Management Journal*, vol. 17, nr. 1, pp. 109 – 122.

Grey, C. și Sturdy, A. (2009) 'Historicising knowledge – intensive organizations: The case of Bletchley Park.' *Management & Organizational History*, vol. 4, nr. 2, pp. 131 – 150.

Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J. și Preuss, L. (2010) 'Trade – Offs in Corporate Sustainability: You can't Have Your Cake and Eat It.' *Business Strategy and the Environment*, vol. 19, nr. 4, pp. 217 – 229.

Hajer, M.A. (1995) *The Politics of Environmental Discourse: Ecological Modernization and the Policy Process*. Oxford: Oxford University Press.

Hamrin, R.D. (1983) *A Renewable Resource Economy*. New York: Praeger.

Harrison, R. (1997) *Employee Development (People & Organisations)*. Londra: Institute of Personnel and Development.

Hart, S.L. (1995) 'A natural – resource – based view of the firm.' *Academy of Management Review*, vol. 20, nr. 4, pp. 986 – 1014.

Hart, S.L. (2005) *Capitalism at the crossroads: Aligning business, earth and humanity*. Ediția a doua, New Jersey: Wharton School Publishing.

Hart, S.L. (2005) *Capitalism at the crossroads: Aligning business, earth and humanity*. Ediția a doua, New Jersey: Wharton School Publishing.

Hawkins P. (1991) 'The spiritual dimension of the learning organisation.' *Management Education and Development*, vol. 22, nr. 3, pp. 166 – 181.

Hendricks, P.H.J. (1999) 'Do smarter systems make for smarter organization?' *Decision Support Systems*, vol. 27, nr. 1 – 2, pp. 197 – 211.

Hess, J.D. și Bacigalupo, A.C. (2010) 'The emotionally intelligent leader, the dynamics of knowledge – based organizations and the role of emotional intelligence in organizational development.' *On the Horizon*, vol. 18, nr. 3, pp. 222 – 229.

Highhouse, S., Brooks, M.E. și Gregarus, G. (2009) 'An Organizational Impression. Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations.' *Journal of Management*, vol. 35, nr. 6, pp. 1481 – 1493.

Howard-Grenville, J.A. (2006) 'Inside the 'black box': how organisation culture and subcultures inform interpretations and actions on environmental issues.' *Organisation & Environment*, vol. 19, nr. 1, pp. 46 – 73.

Hsu, Y.L. și Liu, C.C. (2010) 'Environmental performance evaluation and strategy management using balanced scorecard.' *Environmental Monitoring and Assessment*, vol. 170, nr. 1-4, pp. 599 – 607.

Hubbard, G. (2009) 'Measuring organizational performance: beyond the Triple Bottom Line.' *Business Strategy and the Environment*, vol. 18, nr. 3, pp. 177 – 191.

Jennings, P.D. și Zandbergen, P.A. (1995) 'Ecologically sustainable organizations: an institutional approach.' *Academy of Management Review*, vol. 20, nr. 4, pp. 1015 – 1052.

Kaplan, R. și Norton, D. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategies into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kerzner, H. (2011) *Project management metrics, KPIs, and dashboards. A guide to measuring and monitoring project performance*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Ketola, T. (2010) 'Five Leaps to Corporate Sustainability through a Corporate Responsibility Portofolio Matrix.' *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 17, nr. 6, pp. 320 – 336.

Ketola, T. (2010) 'Five Leaps to Corporate Sustainability through a Corporate Responsibility Portofolio Matrix.' *Corporate Social*

Responsibility and Environmental Management, vol. 17, nr. 6, pp. 320 – 336.

KM Institute România (2007) *Experiențele unei companii capătă număr de inventar*. [Online][Accesat la data de 2 octombrie 2014] http://www.knomacons.ro/experiențele_unei_companii_capata_numar_de_inventar.php.

Kollmus, A. și Agyeman, J. (2002) 'Mind the gap: why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior?' *Environmental Education Research*, vol. 8, nr. 3, pp. 239 – 260.

Kotler, P. și Caslione, J.A. (2009) *Chaotic: management și marketing în era turbulențelor*. București: Editura Publica.

KPMG (2002) *KPMG International Survey of Corporate Sustainability Reporting* [Online][Accesat la data de 7 septembrie 2013] <http://www.gppi.net/fileadmin/gppi/KPMG2002.pdf>.

KPMG (2013) *Project Management Survey Report 2013. Strategies to capture business value*. [Online][Accesat la data de 23 iunie 2014] <https://www.kpmg.com/NZ/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/KPMG-Project-Management-Survey-2013.pdf>.

KPMG (2013) *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting* [Online][Accesat la data de 23 iunie 2014] <http://www.gppi.net/fileadmin/gppi/KPMG2002.pdf>.

Laise, D., Migliarese, P. și Verteremo, S. (2005) 'Knowledge organization design: a diagnostic tool.' *Human Systems Management*, vol. 24, nr. 2, pp. 121 – 131.

Lave, J. și Wenger, E. (1991) *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Le Moigne, J.L. (1993) 'Sur l'ingénierie de la connaissance organisationnelle.' *Note de Recherche 93-02*, Aix-en-Provence: GRASCE, Université d'Aix-Marseille III.

Leiserowitz, A.A., Kates, R.W. și Parris, T.M. (2006) 'Sustainable values, attitudes and behaviors: A review of multinational and global trends.' *Annual Review of Environmental and Resources*, vol. 31, pp. 413 – 444.

Leon R.D. (2013) 'From the sustainable organization to sustainable knowledge based organization.' *Economic Insights – Trends and Challenges*, vol. II, nr. 2, pp. 63 –73.

Leon, R.D. (2012) 'Strategic factors for developing sustainable knowledge based organization.' În Cegarra, J.G. (Ed.) *Proceedings of the 13th European Conference on Knowledge Management*, vol. 1 (pp. 618 – 625), Reading: Academic Publishing International Limited.

Leon, R.D. și Nica, P. (2011) 'Europe 2020 strategy – forecasting the level of achieving its goals by the EU member states.' *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, vol. 6, nr. 1, pp. 3 – 18.

Leonard-Barton, D. (1995) *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

Liebowitz, J. (2012) *Knowledge management handbook: collaboration and social networking*. Boca Raton, FL: CRC Press.

Liebowitz, J. și Beckman, T.J. (1998) *Knowledge Organizations: What Ever Manager Should Know*. Londra: CRC Press.

Lo, S.F. și Sheu, H.J. (2007) 'Is corporate sustainability a value – increasing strategy for business?' *Corporate Governance: an International Review*, vol. 15, nr. 2, pp. 345 – 358.

Lock, D. (2007) *The essentials of project management*. Ediția a III-a, Hampshire: Gower Publishing Limited.

Lozano, R. (2008) 'Developing collaborative and sustainable organizations.' *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, nr. 4, pp. 499 – 509.

Lozano, R. (2008) 'Developing collaborative and sustainable organizations.' *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, nr. 4, pp. 499 – 509.

Macnaghten, P., Grove-White, R., Jacobs, M. și Wynne, B. (1995) *Public perceptions and sustainability in Lancashire: indicators, institutions and participation*. Lancaster: CSEC, Lancaster University.

Marcus, A.A. și Nichols, M.L. (1999) 'On the edge: heeding the warnings of unusual events.' *Organization Science*, vol. 10, nr. 4, pp. 482 – 499.

Markandya, A. și Pearce, D. (1988) 'Sustainable future. Natural Environments and the Social Rate of Discount.' *Project Appraisal*, vol. 3, nr. 1, pp. 2 – 12.

McKinsey (2014) *Sustainability's strategic worth: McKinsey Global Survey results* [Online][Accesat la data de 7 august 2014] http://www.mckinsey.com/insights/sustainability/sustainabilitys_strategic_worth_mckinsey_global_survey_results.

Millar, C.C. și Choi, C.J. (2010) 'Development and knowledge resources: a conceptual analysis.' *Journal of Knowledge Management*, vol. 14, nr. 5, pp. 759 – 776.

Moorman, C. și Miner, A.S. (1998) 'Organizational improvisation and organizational memory.' *Academy of Management Review*, vol. 23, nr. 4, pp. 698 – 723.

Nehrt, C. (1996) 'Timing and intensity effects of environmental investment.' *Strategic Management Journal*, vol. 17, nr. 7, pp. 535 – 547.

Ng, E.S. și Burke, R.J. (2010) 'Predictor of Business Student's Attitudes toward Sustainable Business Practices.' *Journal of Business Ethics*, vol. 95, nr. 4, pp. 603 – 615.

Niculescu, O. și Nicolescu, L. (2005) *Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe*. București: Editura Economică.

Nonaka, I. (1994) 'A dynamic theory of organizational knowledge creation.' *Organization Science*, vol. 5, nr. 1, pp. 14 – 37.

Nonaka, I. (1994) 'A dynamic theory of organizational knowledge creation.' *Organization Science*, vol. 5, nr. 1, pp. 14 – 37.

Nonaka, I. și Takeuchi, H. (1995) *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I. și von Krogh, G. (2009) 'Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory.' *Organization Science*, vol. 20, nr. 3, pp. 635 – 652.

Nurmi, R. (1998) 'Knowledge – intensive firms.' *Business Horizons*, vol. 41, nr. 3, pp. 26 – 32.

O'Riordan, T. (1976) *Environmentalism*. London: Pion Limited.

Ohmae, K. (1990) *The borderless world: Power and strategy in the interlinked economy*. HarperBusiness: New York.

Onică-Sanislav, D. și Cânduș, D. (2009) 'Organizația care învață, caracteristică strategică a întreprinderii sustenabile: coordonate teoretice.' *Întreprinderea sustenabilă*, vol. 4, pp. 7 – 38.

Opran, C. (2014) *Managementul proiectelor*. București: Comunicare.ro.

Parris, T.M. și Kates, R.W. (2003) 'Characterizing and measuring sustainable development.' *Annual Review of Environment and Resources*, vol. 28, pp. 559 – 586.

Pataki, G. (2009) 'Ecological modernization as a paradigm of corporate sustainability' *Sustainable Development*, vol. 17, nr. 2, pp. 82 – 91.

Pearce, D., Markandya, A. și Barbier, E.B. (1989) *Blueprint for a Green Economy*. London: Earthscan.

Portny, S.E. (2013) *Project Management for Dummies*. Ediția a IV-a, New Jersey: John Wiley & Sons.

Radu, M. (2012) 'Empirical study on the indicators of sustainable performance – the sustainability balanced scorecard, effect of strategic organizational change.' *Amfiteatru Economic*, vol. XIV, nr. 32, pp. 451 – 469.

Ramus, C.A. și Steger, U. (2000) 'The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee 'eco-initiatives' at leading – edge European companies.' *Academy of Management Journal*, vol. 43, nr. 4, pp. 605 – 626.

Richardson, B.J. (2009) 'Keeping Ethical Investment Ethical: Regulatory Issues for Investing for Sustainability.' *Journal of Business Ethics*, vol. 87, nr. 4, pp. 555 – 572.

Russo, M.V. și Fouts, P.A. (1997) 'A resource – based perspective on corporate environmental performance and profitability.' *Academy of Management Journal*, vol. 40, nr. 3, pp. 534 – 559.

Satterfield, M.B., Kolb, C.E., Peoples, R., Adams, G.L., Schuster, D.S., Ramsey, H.C., Stechel, E., Wood-Black, F., Garant, R.J. și Abraham, M.A. (2009) 'Overcoming non-technical barriers to the implementation of sustainable solutions in industry.' *Environmental Science & Technology*, vol. 43, nr. 12, pp. 4221 – 4226.

Scarlat, C. și Galoiu, H. (2002) *Manual de instruire avansată în managementul proiectelor (PCM)*. București: Institutul Național de Administrație.

Senge, P. (1990) *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Sharma, S. (2000) 'Managerial interpretation and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy.' *Academy of Management Journal*, vol. 43, nr. 4, pp. 681 – 697.

Sharma, S. și Vrendenburg, M. (1998) 'Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities.' *Strategic Management Journal*, vol. 19, nr. 8, pp. 729 – 753.

Siche, J.R., Agostinho, F., Ortega, E. și Romeiro, A. (2008) 'Sustainability of nations by indices: Comparative study between environmental sustainability index, ecological footprint and emergy performance indices.' *Ecological Economics*, vol. 66, nr. 4, pp. 628 – 637.

Skyrme, D.J. (2002) 'Developing a knowledge strategy: From management to leadership.' (pp. 61 – 84) În Morey, D., Maybury, M. și Thuraizingham, B. (Eds.) *Knowledge management: classic and contemporary works*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.

Starbuck, W.H. (1992) 'Learning by knowledge – intensive firms.' *Journal of Management Studies*, vol. 29, nr. 6, pp. 713 – 740.

Sveiby, K.E. (1997) *The new organizational wealth*. San Francisco: Berrett – Koehler Publishers.

Takeuchi, H. și Nonaka, I. (2002) 'Reflection on knowledge management in Japan.' (pp. 183 – 186) În Morey, D., Maybury, M. și Thuraizingham, B. (Eds.) *Knowledge management: classic and contemporary works*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.

Tayntor, C.B. (2010) *Project management tools and techniques for success*. Boca Raton, FL: CRC Press.

Toffler, A. (1970) *Future Shock*. New York: Random House.

Torjman, S. (2000) *The social dimension of sustainable development*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy.

Travica, B. (1997) 'The Design of the Virtual Organization: A Research Model.' *Proceedings of the Americas conference on Information Systems*, 15 – 17 August, Indianapolis, pp. 417-419.

UNCED (1992) *Rio Declaration on Environment and Development. Report of the United Nations Conference on Environment and Development*. [Online] [Accesat la data de 14 noiembrie 2011] <http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm>.

Unilever (2013) *Annual Report and Accounts 2013. Making sustainable living commonplace* [Online][Accesat la data de 7 octombrie 2014] http://www.unilever.com/images/Unilever_AR13_tcm13-383757.pdf

United Nations (1987) *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future – Brundtland Report* [Online][Accesat la data de 15 decembrie 2012] http://conspect.nl/pdf/Our_Common_Future-Brundtland_Report_1987.pdf.

Vaida, A. și Câdea, D. (2010) 'Model pentru internalizarea sustenabilității în organizații.' *Întreprinderea sustenabilă*, vol. 5, pp. 1 – 62.

Vaida, A. și Câdea, D. (2010) 'Model pentru internalizarea sustenabilității în organizații.' *Întreprinderea sustenabilă*, vol. 5, pp. 1 – 62.

van Marrewijk, M. și Were, M. (2003) 'Multiple levels of corporate sustainability.' *Journal of Business Ethics*, vol. 44, nr. 2 – 3, pp. 107 – 119.

Zack, M.H. (1999) 'Developing a knowledge strategy.' *California Management Review*, vol. 41, nr. 3, pp. 135 – 145.

Zohar, D. și Marshall, I. (2000) *SQ: Spiritual intelligence. The ultimate intelligence*. Londra: Bloomsbury.

Zohar, D. și Marshall, I. (2004) *Spiritual capital. Wealth we can live by*. San Francisco: Berrett – Koehler.

Zollinger, P. (2004) 'Sustainable Management? Don't bother!' În Seiber-Hansman, J.D., Liedtke, C. și von Weizsacker, E.U. (Eds.) *Eco-Efficiency and Beyond*. Sheffield: Breenleaf Publishing.

