# Cunoaşterea organizaţională şi comunităţile de practică

**Asist. univ. drd.** ***Octavia-Luciana PORUMBEANU***

În contextul importanţei tot mai mari pe care a dobândit-o cunoaşterea ca singura sursă "adevărată" de avantaj competitiv pentru o organizaţie, o temă căreia i se acordă mare atenţie în prezent este cea a comunităţilor de practică.

Avantajul competitiv se construieşte pe baza abilităţii unei organizaţii de a dobândi cunoaştere nouă din exterior în timp ce susţine cunoaşterea existentă în interiorul său. Şi multe organizaţii mari au înţeles că acea cunoaştere esenţială pentru succes este de cele mai multe ori creată şi partajată de grupuri informale de indivizi cu practici şi interese de muncă comune. Această cunoaştere esenţială include atât cunoaşterea explicită a organizaţiei, cât şi reţelele sociale informale care conţin formele mai tacite de cunoaştere. IBM, Xerox, Royal Dutch Schell, The World Bank, British Telecom sunt doar câteva din organizaţiile care au înţeles rolul semnificativ pe care îl pot avea comunităţile de practică şi au acţionat pentru dezvoltarea acestora.

Beneficiile nu au întârziat să apară şi ele au putut fi constatate atât la nivelul organizaţiilor care susţin comunităţile de practică, cât şi la nivelul indivizilor care fac parte din acestea. Venituri sporite, o eficienţă mai mare prin reutilizarea bunurilor de cunoaştere, niveluri mai mari în ceea ce priveşte inovaţia, dezvoltarea unui sentiment de identitate printre angajaţi, îmbunătăţirea accesului la experţii din cadrul organizaţiei, diminuarea timpului de acomodare într-o nouă poziţie sunt doar câteva din beneficiile eforturilor depuse pentru dezvoltarea comunităţilor. Trebuie menţionat, de asemenea, faptul că aceste comunităţi servesc şi ca depozit pentru memoria organizaţiei, prezervând cunoaşterea valoroasă care se poate cu uşurinţă pierde în această eră a mobilităţii angajaţilor şi a pensionării timpurii.(1)

O serie de paliere la nivelul cărora comunităţile de practică îşi pot aduce contribuţia au fost evidenţiate de specialiştii care au studiat îndeaproape această temă. Astfel, s-a observat că aceste comunităţi creează noi legături şi relaţii prin partajarea unor practici de lucru comune, ele stimulează un sentiment al apartenenţei şi dezvoltă o strategie de cunoaştere a organizaţiei, joacă un rol esenţial în organizarea, codificarea şi transformarea cunoaşterii explicite şi tacite a unei organizaţii, ele pot crea



BDD-A27129 © 2004 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-15 01:55:11 UTC)

un mediu care sprijină creativitatea şi inovaţia, acţionează ca un vehicul pentru stimularea învăţării organizaţiei, contribuie la dezvoltarea capitalului social necesar pentru partajarea cunoaşterii organizaţionale, permit organizaţiilor să se adapteze mai uşor la schimbarea de mediu şi de piaţă.

J.Liedtka abordează comunităţile de practică şi temele manageriale ale învăţării, conducerii participative, colaborării, gândirii strategice şi managementului calităţii totale pentru a sublinia un avantaj competitiv mai larg numit metacapabilităţi. Acestea permit organizaţiilor să se adapteze la schimbarea mediului şi a pieţei şi când le regăsim în cadrul comunităţilor, organizaţiile au capacitatea de a acţiona competitiv prin:

- învăţarea unor noi seturi de abilităţi în mod continuu;
- conversie, învăţare şi muncă mai eficiente prin colaborare la nivelul structurilor organizaţionale formale;
- reproiectarea proceselor şi mărirea continuă atât a eficienţei, cât şi a calităţii din perspectiva clienţilor;
- răspuns la oportunităţile locale şi menţinerea unei intenţii de piaţă largi prin gândire strategică;
- stimularea co-evoluţiei continue a semnificaţiei individuale şi organizaţionale prin conducere participativă în contextul unor realităţi de piaţă în schimbare.(2)

Crearea unui asemenea set de metacapabilităţi la nivelul organizaţiei care să-i permită să gândească strategic, să înveţe, să colaboreze şi să reproiecteze procese din punct de vedere competitiv se dovedeşte a fi o acţiune necesară astăzi.

Întâlnim comunităţi de practică peste tot. Deşi sunt constituite informal şi se încadrează într-o zonă specifică de activitate, aceste sisteme care se auto-organizează au capacitatea de a crea şi utiliza cunoaşterea organizaţională prin învăţare informală şi angajament reciproc. Wenger consideră comunităţile de practică drept cheia pentru înţelegerea provocărilor complexe ale cunoaşterii pe care le întâmpină majoritatea organizaţiilor din actuala economie a cunoaşterii.(3)

Oamenii învaţă prin participarea lor în cadrul comunităţilor, acestea fiind nu numai locul cel mai potrivit pentru a decide cum, unde şi de ce ar trebui creată şi utilizată cunoaştere nouă, ci şi cel mai bun loc pentru a organiza, codifica şi transforma cunoaşterea organizaţiei.

McDermott arată că, pentru a susţine cunoaşterea, trebuie să ne concentrăm pe comunitatea care o deţine şi pe oamenii care o folosesc, nu pe cunoaştere însăşi. Iar îmbunătăţirea capacităţii unei organizaţii de a susţine cunoaşterea implică identificarea şi sprijinirea comunităţilor care deja partajează cunoaşterea despre subiectele cheie.



BDD-A27129 © 2004 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-15 01:55:11 UTC)

Acelaşi autor vorbeşte despre patru provocări cheie în construirea unei comunităţi, provocări care dacă sunt depăşite, organizaţia poate construi medii de învăţare mai fluide şi mai flexibile. Cele patru provocări sunt:

- provocarea tehnică (proiectarea de sisteme umane şi informaţionale care nu numai că fac informaţia disponibilă, dar şi ajută membrii comunităţii să gândească împreună);
- provocarea socială (dezvoltarea de comunităţi care partajează cunoaşterea şi care totuşi păstrează suficientă diversitate pentru a încuraja gândirea mai degrabă decât copierea);
- provocarea managerială (crearea unui mediu care într-adevăr apreciază partajarea cunoaşterii);
- provocarea personală (să fim deschişi la ideile altora, dispuşi să partajăm idei şi să ne menţinem setea pentru cunoaştere nouă).(4)

Etienne Wenger susţine că o strategie a cunoaşterii bazată pe comunităţile de practică trebuie să includă următoarele şapte etape:

1. Înţelegerea nevoilor de cunoaştere strategice: ce cunoaştere este esenţială pentru succes?
2. Identificarea domeniilor practice (găsirea comunităţilor): unde vor forma oamenii comunităţi în jurul practicilor în care ei se pot angaja şi cu care se pot identifica?
3. Dezvoltarea comunităţilor: cum să ajutăm comunităţile cheie să-şi atingă întregul potenţial?
4. Lărgirea graniţelor: cum să cuplăm şi să transformăm comunităţile în sisteme de învăţare mai largi?
5. Încurajarea sentimentului de apartenenţă: cum să stimulăm un asemenea sentiment?
6. Conducerea afacerii: cum să integrăm comunităţile de practică în conducerea afacerilor organizaţiei?
7. Aplicare, evaluare, reflectare şi reînnoire: cum să dezvoltăm o strategie a cunoaşterii prin valuri de transformare organizaţională?

Cu o astfel de strategie a cunoaşterii, comunităţile de practică gestionează cunoaşterea. Ele sunt sprijinite şi sunt implicate în conducerea organizaţiei, ele posedă cunoaştere şi o gestionează şi acesta, crede Wenger, este adevăratul management al cunoaşterii. (5)

Constituite la nivelul lor cel mai de bază din trei componente: oameni (o comunitate este compusă din oamenii care interacţionează în mod regulat în jurul unui set comun de aspecte, interese sau nevoi), locuri (pentru a fi efective, comunităţile au nevoie de locuri unde membrii lor să se întâlnească) şi lucruri (reguli, norme, proceduri, instrumente şi alte artefacte pe care



BDD-A27129 © 2004 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-15 01:55:11 UTC)

comunităţile le utilizează pentru a-şi îndeplini sarcinile), comunităţile de practică joacă un rol critic în crearea, partajarea şi aplicarea cunoaşterii organizaţionale, fără a avea un statut formal sau mandate operaţionale.

Marile organizaţii au început să investească timp, energie şi bani în sprijinirea comunităţilor lor de practică, deoarece le văd ca vehicule pentru managementul cunoaşterii lor organizaţionale, iar Lesser şi Prusak susţin chiar că acestea servesc ca vehicul primar pentru construirea capitalului social. (Capitalul social se referă la resursele sociale din care se inspiră indivizii dintr-o comunitate şi care le oferă valoare lor şi organizaţiilor lor.) Cei doi autori vin cu ipoteza că aceste comunităţi de practică sunt valoroase pentru organizaţii deoarece ele contribuie la dezvoltarea dimensiunilor structurale, relaţionale şi cognitive ale capitalului social care, în schimb, duc la o abilitate crescută de a gestiona (adică de a crea, partaja şi utiliza) cunoaşterea organizaţională, şi ei demonstrează legăturile dintre comunităţile de practică, capitalul social şi managementul cunoaşterii.(6)

Există autori care utilizează termenul "comunitate de interacţiune" pentru a defini contextul în care are loc crearea de cunoaştere, şi autori care vorbesc de "comunităţi strategice" care, deşi sunt asemănătoare comunităţilor de practică, diferă în două privinţe: sunt create de conducere pentru a aborda obiective strategice largi şi se concentrează pe realizarea unor obiective specifice. Cu toate că sunt constituite pentru a răspunde unor nevoi operaţionale pe termen scurt, ele oferă valoare pe termen lung organizaţiilor lor prin învăţare, inovare şi transfer de cunoaştere.(7)

Cercetările care au urmărit modul cum indivizii dintr-o organizaţie bazată pe Internet interacţionează în comunităţile de practică şi cum performanţa muncii individuale este asociată cu aceste comunităţi au arătat că abilitatea de a gestiona fluxurile cunoaşterii care sunt reprezentate în cadrul acestor comunităţi profesionale prezintă provocări considerabile pentru organizaţii. Şi aceasta deoarece organizaţia de acest tip, bazată pe Internet, este un vehicul care reuneşte membri din diferite comunităţi de practică profesionale, transcende hotare şi face schimb de cunoaştere cu comunităţile interne şi externe.

Crearea şi transferul efectiv al cunoaşterii într-o comunitate de practică depind de dimensiunea angajamentului, participarea reală a membrilor şi trăinicia relaţiilor personale dintre ei. Pentru management există trei provocări:

- să fie capabil să alinieze utilizarea surselor de cunoaştere interne, dar şi a celor externe cu strategia competitivă a organizaţiei;
- când angajaţii sunt activi în comunităţile de practică externe, ei sunt adesea implicaţi în divulgarea cunoaşterii organizaţiei către membrii comunităţilor externe;



BDD-A27129 © 2004 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-15 01:55:11 UTC)

- când organizaţia angajează o persoană, angajează de asemenea, reţeaua în care aceasta este activă.

Teigland surprinde câteva aspecte privind legătura dintre fluxurile cunoaşterii şi performanţa individuală:

- Cu cât este mai mare nivelul interacţiunii personale individuale cu comunităţile din cadrul organizaţiei, cu atât este mai mare nivelul performanţei individuale.
- Contactele sociale cu membrii comunităţii de la locul de muncă duc la un nivel mai mare al performanţei individuale.
- Cu cât este mai mare nivelul interacţiunii personale individuale cu membrii comunităţilor care se răspândesc între hotarele organizaţionale, cu atât este mai mare nivelul performanţei.
- Cu cât este mai mare utilizarea surselor interne codificate de informaţie, cu atât este mai mare nivelul performanţei individuale.
- Cu cât este mai mare utilizarea surselor externe codificate de informaţie, cu atât este mai mare nivelul performanţei. (8)

Unii autori văd comunitatea de practică ca o agenţie de informaţii. Pe măsură ce comunităţile de practică încep să-şi stocheze cunoaşterea lor colectivă în biblioteci de mari dimensiuni, baze de date sau memorii electronice, apare întrebarea "cum ştiu comunităţile ceea ce ele cunosc?" şi mai important, "cum află membrii despre modul cum se poate accesa şi utiliza cunoaşterea cu care alţii au contribuit la acest depozit colectiv?".

Memoria comunităţii (adică setul de cunoaştere colectivă şi idei partajate, dezvoltate şi păstrate de o comunitate) devine cheia pentru descifrarea proceselor, a capabilităţii intelectuale şi a ciclului de viaţă evolutiv a "ceea ce comunitatea cunoaşte". Pe măsură ce comunităţile cresc, abilitatea de a identifica şi cataloga ceea ce este stocat în memoria comunităţii devine un lucru copleşitor. Crearea, menţinerea şi utilizarea acestei memorii ca o resursă partajată defineşte în mare parte comunitatea şi constituie vehiculul central pentru comunicare între membrii comunităţii.(9)

Când comunitatea încurajează învăţarea, munca şi inovarea, organizaţia are potenţialul de a deveni o "comunitate de comunităţi".

Datorită naturii lor informale, consideră Wenger, comunităţile de practică au rămas în mare parte invizibile în cadrul organizaţiilor şi nu au făcut parte din limbajul managementului până de curând. Ultimul val într-o evoluţie continuă a structurilor organizaţionale, comunităţile de practică reprezintă acum noua frontieră pentru organizaţii, "promisiunea unor mari oportunităţi pentru pionierii erei cunoaşterii".(10)



BDD-A27129 © 2004 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-15 01:55:11 UTC)

**Note bibliografice**

(1) **LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A.** (eds.) *Knowledge and Communities.* Boston: Butterworth- Heinemann, 2000, p.VII, X, XI.
(2) **LIEDTKA, Jeanne.** Linking Competitive Advantage with Communities of Practice. În: LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A. (eds.) *Knowledge and Communities.* Boston: Butterworth- Heinemann, 2000, p.133-150.
(3) **WENGER, Etienne.** Communities of Practice: The Key to Knowledge Strategy. În: LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A. (eds.) *Knowledge and Communities.* Boston: Butterworth- Heinemann, 2000, p.3-20.
(4) **McDERMOTT, Richard.** Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management. În: LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A. (eds.) *Knowledge and Communities.* Boston: Butterworth- Heinemann, 2000, p.21-35.
(5) **WENGER, Etienne.** *Op. cit*., p.6.
(6) **LESSER, Eric; PRUSAK, Laurence.** Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge. În: LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A. (eds.) *Knowledge and Communities.* Boston: Butterworth-Heinemann, 2000, p.123-131.
(7) **STORCK, John; HILL, Patricia A.** Knowledge Diffusion through "Strategic Communities". În: LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A. (eds.) *Knowledge and Communities.* Boston: Butterworth- Heinemann, 2000, p.65-83.
(8) **TEIGLAND, Robin.** Communities of Practice at an Internet Firm: Netovation vs. on-time Performance. În: LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A. (eds.) *Knowledge and Communities.* Boston: Butterworth- Heinemann, 2000, p.151-178.
(9) **MARSHALL, Catherine C.; SHIPMAN III, Frank M.; McCALL, Raymond J.** Making Large-Scale Information Resources Serve Communities of Practice. În: LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A. (eds.) *Knowledge and Communities.* Boston: Butterworth- Heinemann, 2000, p.225-247.
(10) **WENGER, Etienne.** *Op. cit*., p.5.

## BIBLIOGRAFIE

**HANDY, Charles.** *The Age of Unreason.* Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1990.
**ALLEN, Tom.** *Managing the Flow of Technology.* Cambridge, MA: MIT Press, 1997.
**PORTER, M.E.** *The Competitive Advantage of Nations.* New York: Free Press, 1990.
**MAYNARD, H.B.; MEHRTENS, S.E.** *The Fourth Wave: Business in the 21st Century.* San Francisco: Berrett- Koehler, 1993.
**WENGER, Etienne.** *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity.* Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1998.
**VAN HIPPEL, E.** *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1988.



BDD-A27129 © 2004 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-15 01:55:11 UTC)