

MANAGEMENTUL BAZAT PE CUNOȘTINȚE ÎN ECONOMIA INFORMAȚIONALĂ GLOBALIZATĂ

Cornelia Tomescu Dumitrescu¹

Abstract

În acest articol, am subliniat importanța managementului holistic și strategic bazat pe competențele de cunoaștere ale unei corporații. Este configurat un nou cadru strategic pentru gestionarea acestor competențe. Acest concept se bazează pe patru activități cheie: crearea, partajarea și utilizarea, protecția și renunțarea la vechile cunoștințe. Aceste activități nu apar în mod constant, fără o infrastructură adecvată care să le permită desfășurarea lor.

Cuvinte cheie: management de cunoștințe, competențe, cadrul strategic

Succesul unei companii va fi determinat de măsura în care liderii pot dezvolta prin capacitățile lor intelectuale activități de creștere a acesteia. În plus, cunoștințele create de acești lideri ar trebui să fie utilizate în mod eficient și cu eficacitate în organizație; de asemenea, acestea trebuie să fie protejate. În economia de astăzi, cunoașterea și managementul strategic constituie un avantaj competitiv al companiilor.

Prin urmare, este necesar un nou cadru strategic pentru a gestiona competențele bazate pe cunoaștere ale unei corporații.

Companiile ar trebui să angajeze, să dezvolte, și să păstreze managerii valoroși care acumulează cunoștințe active. Atragerea de oameni inteligenți și talentați, creșterea capacităților lor intelectuale și păstrarea lor, atâta timp cât este posibil, va fi un deziderat major în acest mileniu. În același timp, companiile ar trebui să încurajeze asemenea manageri pentru a transmite cunoștințele lor din domeniul managerial într-o manieră eficientă și eficace, dincolo de frontierele geografice și de barierele afacerilor. Totodată, companiile ar trebui să creeze politici care să protejeze cunoștințele care pot fi imitate de către concurenți sau care se pot scurge pe piețele externe. Progresul

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE GLOBAL INFORMATION ECONOMY

Tomescu Dumitrescu Cornelia

Abstract

In this article, I highlight the importance of a holistic and strategic management of the knowledge-based competence of a corporation. That is, a new strategic framework for managing that competence. It is based on four key activities: creation, sharing and utilization, protection, and discarding of knowledge. These activities do not occur consistently without an infrastructure that consistently enables them.

Keywords: management of knowledge, the competence, strategic framework

The success of a company will be determined by the extent to which leaders can develop their intellectual capabilities through activities for enhancing them. In addition, knowledge created by these leaders should be used effectively and efficiently in the organization. It must also be protected. In today's economy, knowledge and its strategic management constitute a competitive advantage of corporations.

Therefore, a new strategic framework is required to manage the knowledge based competence of a corporation.

Companies should hire, develop, and retain excellent managers who accumulate knowledge assets. Attracting smart, talented people, raising their intellectual capabilities, and retaining them as long as possible will be a core competence in the new millennium. At the same time, companies should encourage such proficient managers to share the knowledge they develop across geographical and functional business boundaries in an effective, efficient, and fast manner. In addition, companies should create policies that protect knowledge from being imitated by competitors or flowing into external markets. Finally, present knowledge may be obsolete. If it is, companies should recognize this, and not rely on it. Thus, to win in the current competitive environment, companies must be

¹ Conferențiar universitar dr. Universitatea “Constantin Brâncuși” din Târgu-Jiu

cunoașterii este permanent, iar cunoașterea actuală poate fi depășită; companiile ar trebui să recunoască acest lucru pentru a putea progresa. Astfel, pentru a câștiga în mediul concurențial actual, companiile trebuie să fie capabile de a gestiona cunoașterea strategică.

Managementul cunoștințelor ar trebui să constituie, de asemenea, o competență de bază. Acest lucru este valabil în special pentru companiile care fac afaceri dincolo de frontierele naționale. Cu toate acestea, foarte puține firme reușesc în inițiativa lor de a spori activele lor de cunoștințe.

În această eră a concurenței globale și a schimbărilor tehnologice rapide, modul cum gestionează firmele cunoștințele lor reprezintă factorul cheie pentru mediul concurențial

În zonele cele mai avansate industrial, cu modificările tehnologice constante cu care se confruntă, producătorii nu trebuie doar să dezvolte noi tehnologii, ci să se concentreze pe protejarea expertizei lor originale față de concurență.

Deciziile manageriale privind problemele de competență bazate pe cunoaștere la nivelul unei societăți sunt din ce în ce mai ample și mai diverse.

Noul Cadrul Strategic

Pentru manageri, importanța cunoașterii în organizații - și toată mișcarea de management de cunoștințe - se transformă în utilizarea practică a cunoștințelor într-un cadru de afaceri. Vorbind despre puterea cunoașterii tacite sau de avantajul competitiv pe un termen dat, trebuie să circumscriem cunoașterea - bazată pe competență a unei societăți într-un cadru strategic bine definit.

Cunoștințele, noi sau de alt mod, adaugă întotdeauna un element de incertitudine. Cu toate acestea, crearea de noi cunoștințe - și, poate mai important și eficient, utilizarea și protejarea cunoștințelor existente deja într-o organizație - a devenit acum un element central al strategiei de afaceri.

Intr-o companie care vede avantajul competitiv în termeni de cunoștințe, responsabilitatea managementului este dublu. Prima responsabilitate pentru manageri este

able to manage knowledge strategically.

Management of knowledge should also constitute a core competence. This is especially the case for companies doing business across national borders. However, very few firms succeed in their initiative to increase their knowledge assets.

In this age of stiff global competition and rapid technological changes, the way firms manage their knowledge drives key competing factors. In the most advanced industrial areas, with constant technological changes facing them, manufacturers need not only to develop new technologies but also to focus on protecting their original expertise from competitors.

Decision-making issues concerning the knowledge-based competence of a corporation are becoming broader and more diverse.

New Strategic Framework

For managers, the importance of knowledge in organizations - and the whole knowledge management movement - turns on the practical use of knowledge in a business setting. Talking about the power of tacit knowledge or long - term competitive advantage does no good if the knowledge - based competence of a corporation is not part of a strategic framework. Knowledge, new or otherwise, always adds an element of uncertainty. Yet creating new knowledge - and, perhaps more important, effectively using and protecting the knowledge that already exists in an organization - has now become a core element of business strategy.

In a company that views its competitive advantage in terms of knowledge, the responsibility of management is twofold. The first responsibility managers have is to unleash the potential represented by an organization's knowledge into value-creating actions. That is, they need to identify what the organization knows and in what form it knows it, and to make tacit knowledge accessible and usable. In fact, the business community has begun to accept the knowledge challenge.

The second managerial responsibility is

de a transforma potențialul de cunoștințe ale unei organizații în crearea de acțiuni de valoare. Ei au nevoie de identificarea portofoliului de cunoștințe al organizației și de a face accesibile și ușor de utilizat aceste cunoștințe tacite. De fapt, comunitatea de afaceri a început să accepte provocarea în domeniul capitalului de cunoștințe.

A doua responsabilitatea managerială se referă la situația unei companii competitive. Unii consultanți și cercetători din cadrul organizațiilor sugerează că valoarea managerială la o companie compensează latura executivă, și, prin urmare ar trebui să depindă de măsura în care managerii sunt capabili să genereze și să exploateze activele, cum ar fi cunoștințele, mai eficient decât omologii lor de la companiile concurente. Acest lucru înseamnă că managerii trebuie să asigure crearea de cunoștințe unice, care pot fi materializate în crearea de activități care generează valori, fie să stabilească o mai bună utilizare a cunoștințelor publice disponibile pentru companie și concurenții săi.

Va fi prezentat un nou cadru strategic din punctul de vedere al competenței bazate pe cunoaștere a unei corporații. Acest cadru descompune potențialul de generare a cunoștințelor în două strategii de bază: strategii de supraviețuire, în care companiile se concentrează pe cunoașterea existentă pentru a menține nivelul actual de succes și performanță, precum și pe strategii de avansare, care accentuează importanța inovării. Ne uităm apoi la modul în care directorii pot găsi un echilibru între cele două și a condițiilor de afaceri care ar putea determina să opteze pentru una sau alta. Cu toate acestea, principalul punct este faptul că strategiile de promovare sunt necesare pentru crearea de cunoștințe pentru companii.

Deși este un truism în mediul de afaceri faptul că producerea de cunoștințe este pentru avantajul competitiv, nu toate cunoștințele au valoare strategică. Prin urmare, este imperativ necesar ca managerii să folosească un cadru practic de a evalua rolul cunoștințelor în ceea ce privește strategia. În general, se poate sugera că scopul final al tuturor activităților

related to a company's competitive situation. Some consultants and organizational researchers suggest that the value of management to a company, and hence executive compensation, should depend on the extent to which managers are able to generate and exploit assets such as knowledge more effectively than their counterparts at competing companies. This means that managers either need to ensure the creation of unique knowledge that can be unleashed in value-creating activity, or to establish better use of public knowledge that is generally available to the company and its competitors.

A new strategic framework will be presented from the viewpoint of the knowledge-based competence of a corporation. This framework breaks down the potential of knowledge creation into two basic strategies: survival strategies, in which companies focus on existing knowledge to maintain their current level of success and performance, and advancement strategies, which emphasize the importance of innovation. We then look at how executives can strike a balance between the two, and the business conditions that might influence them to opt for one or the other. The main point here, however, is that advancement strategies are necessary for knowledgecreating companies.

Although it is a business truism that knowledge yields competitive advantage, not all knowledge has strategic value. Therefore, it is imperative that managers use a practical framework to assess the role of knowledge in relation to strategy. In general, I suggest that the ultimate goal of all knowledge-related activity is to ensure above-average industry profitability for a company, in both the short term and the long term. This is a bold proposition, however, since many advocates of the knowledge movement tend to take a fairly operational view. In practice, the “knowledge issue” tends to become the responsibility of human resources, information technology groups, or corporate R&D; sometimes it is only part of isolated knowledge-management initiatives located

legate de cunoaștere este de a asigura pentru o companie o rentabilitate peste medie, atât pe termen scurt cât și pe termen lung. Aceasta pare a fi o propunere îndrăznească deoarece mulți susținători ai mișcării cunoașterii au tendința de a avea o viziune pe termen scurt, destul de operativă. În practică, problema cunoașterii tinde să devină responsabilitatea resurselor umane, a grupuri de informare tehnologică, sau a centrelor de cercetare - dezvoltare; uneori gestionarea cunoștințelor este doar o parte periferică din multitudinea inițiativelor unităților de afaceri. În plus, cei mai mulți teoreticieni, cu câteva excepții notabile, acordă puțină atenție viziunii strategice de ansamblu.

Ca o consecință, managementul de top rareori se concentrează pe rolul strategic al cunoștințelor sau importanța cunoașterii în crearea inițiativelor. Un remediu posibil este de a schimba modul în care cunoașterea este văzută de către directorii executivi și strategii de la diverse companii. Aceștia pot fi considerați ca o resursă legată de particularitățile și rezultatele din afaceri, decât ca o cantitate necunoscută și vag conectată la creativitate, care este absolut necesară, dar greu de a fi concretizată.

Strategii de promovare în asigurarea rentabilității viitoare

Acestea se bazează pe punctele forte viitoare și încearcă să reducă la minimum deficiențele viitoare ale resurselor și baza de cunoștințe a societății; scopul lor este de a profita de oportunitățile de afaceri viitoare și de a neutraliza amenințările viitoare din mediul înconjurător.

În general, conceperea de strategii de avansare, experiența în management și înțelegerea mediului de afaceri sunt limitate. Abordările creative pentru consolidare accentuată sunt numite “de schimb”, în care imaginile noi ale societății și ale mediului său de afaceri trebuie să fie luate în considerare. Strategiile de avansare sunt tipice în industrii emergente, cum ar fi tehnologia informației, servicii financiare, telecomunicații și electronice digitale. Rolurile diferiților actori și puterea de negociere corespunzătoare, precum și poziționarea produselor pe piață

deep within various business units. In addition, most theorists, with a few notable exceptions, pay little attention to an overall strategic view.

As a consequence, top management rarely focuses on the strategic role of knowledge or the importance of knowledge-creation initiatives. One possible remedy is to reframe how knowledge is viewed by senior executives and other company strategists. Rather than seeing it as an unknown quantity vaguely connected to creativity, absolutely necessary but impossible to objectify, it can be considered a resource tied to specific actions and business results.

Advancement strategies secure future profitability. They build on future strengths and attempt to minimize future weaknesses in the resources and knowledge base of the company; their aim is to take advantage of future business opportunities and neutralize future threats in the environment.

When conceiving of advancement strategies, management's experience and understanding of the business environment are of limited use. Creative approaches to strategizing are called for instead, in which new images of the company and its business environment must be considered. Advancement strategies are typical of emerging industries such as information technology, financial services, telecommunications, and digital electronics. The roles of various players and the corresponding bargaining power and product market positioning are in continual transition.

In developing advancement strategies, the experience of senior managers may count less than creative, intuitive, and insightful images drawn from the middle or junior management ranks. Advancement strategies should allow the company to see new aspects of the business environment in order to build up the firm's mastery of its future environment. They outline how the company can gain influence in the evolution of the industry in order to increase future bargaining power over potential suppliers and customers.

Such influence might, for example, be achieved by hiring creative researchers,

sunt în tranziție continuă.

În dezvoltarea de strategii de avansare, experiența de conducere la nivel superior poate conta mai puțin la capitolul imagini creative decât cele intuitive și introspective venite din rândurile managerilor din liniile doi și trei.

Strategiile de avansare ar trebui să permită companiei să vadă noi aspecte ale mediului de afaceri, în scopul de a construi perspective deosebit de pozitive în mediul său viitor. Ele conturează modul în care compania poate obține avantaje în scopul de a crește puterea de negociere în viitor asupra potențialilor furnizori și clienți.

O astfel de influență ar putea, de exemplu, să fie realizată prin angajarea cercetărilor creative, formarea de alianțe strategice cu instituții de cercetare, elaborarea de standarde tehnologice, sau de a construi legături puternice cu furnizorii și clienții viitori.

În general, un echilibru atent între promovare și strategiile de supraviețuire va permite unei societăți să se pregătească pentru devalorizarea rapidă a cunoștințelor și competențelor existente, și a uzurii morale a produselor și serviciilor existente. Dar, pentru că managerii tind să prefere informații acționabile, cum ar fi tipul care le permite să deoaze planurile unui concurent de pe piața existentă, strategiile de supraviețuire, în general, sunt prioritare. Acest dezechilibru poate împinge managementul într-o viziune mioapă și rigidă față de producție și piață.

Strategiile de supraviețuire și de avansare pot oferi avantaje competitive distincte care se bazează pe surse specifice de avantaj competitiv.

Avantajul competitiv

O companie care realizează performanță superioară în afaceri în comparație cu concurenții săi se spune că are un avantaj competitiv. Altfel spus, avantajul competitiv se evidențiază la nivel microeconomic dacă o firmă pune în aplicare valori noi create fără a fi implementate de către concurenții actuali sau viitori. De exemplu, un producător de aluminiu ar putea avea costuri mai mici de producție deoarece deține centrale electrice

forming strategic alliances with research institutions, developing technological standards, or building strong links with future suppliers and customers.

Overall, a careful balance between advancement and survival strategies will allow a company to prepare for vanishing industry boundaries, rapid transition in the industry, the rapid devaluing of existing knowledge and competences, and the obsolescence of existing products and services. But because managers tend to prefer actionable information, such as the kind that allows them to outmaneuver a difficult competitor in an existing market segment, survival strategies generally win the day in strategic conversations. This imbalance may push management into a myopic and rigid view of industries and markets. Survival and advancement strategies both provide distinct competitive advantages, draw on particular sources of competitive advantage, put distinct demands on knowledge, and are associated with particular knowledge processes. Therefore, the proper balance between them is essential, and both require equal managerial attention, a point I will return to later.

Competitive Advantage

A company that achieves superior business performance compared with its competitors is said to have a competitive advantage. Under the commonly accepted definition, a firm implements a value-creating (survival) strategy not being implemented by current or future competitors. For example, an aluminum producer might have lower factor costs because it owns power plants while its competitors have to buy electricity on the open market. This competitive advantage may be more or less durable, allowing the company to enjoy superior performance over a longer period of time.

A sustainable competitive advantage is one in which the company implements a value-creating strategy that remains unique, despite attempts at imitation by current and future competitors. Competitors of the aluminum company might try to replicate its value-creating strategy by setting up their

în timp ce concurenții săi trebuie să cumpere energie electrică de pe piața liberă. Acest avantaj competitiv poate fi mai mult sau mai puțin durabil și permite companiei să se bucure de o performanță superioară pe o perioadă mai lungă de timp.

Un avantaj competitiv durabil este atunci când societatea pune în aplicare o strategie de creator de valoare, care rămâne unică, în ciuda încercărilor de imitație de către concurenții actuali și viitori. Concurenții companiei de aluminiu s-ar putea să încerce să imite prin înființarea de centrale electrice proprii, dar investițiile inițiale ridicate îi împiedică atingerea aceluiși nivel cost. Totuși, pot dura pentru totdeauna foarte puține avantaje competitive. Noile cunoștințe, tehnologii și produse vor eroda la un moment dat potențialului competitiv al cunoștințelor existente, tehnologii și produse.. Cunoștințele actuale pot fi în prezent de importanță strategică pentru o societate, dar în viitor acestea pot fi depășite, eliminând-s avantajul competitiv față de concurență.

Multe companii continuă să pună în aplicare strategii de creare de valori, dar managerii lor trebuie să se gândească înainte de a asigura performanțe viitoare la strategiile de promovare.

Surse de avantaj competitiv

Strategiile de promovare se bazează pe viitoarele surse de avantaj competitiv: low-cost, procesele de fabricație; produse și servicii noi, cu caracteristici unice; mobilizarea dobândită de la persoane juridice existente pentru a crea noi întreprinderi.

Rolul strategic al cunoașterii

Rolul cunoașterii este diferit pentru supraviețuirea companiei și pentru strategiile de avansare/creștere. Într-un mediu de afaceri, cunoștințele pot fi separate în două mari categorii: cunoștințe unice deținute exclusiv de către companie și cunoștințele publice organizate de concurenți.. Pentru ca acele cunoștințe unice să fie o sursă de avantaje competitive durabile trebuie să îndeplinească trei criterii: trebuie să fie valoroase, dificil de imitat pentru concurenți și greu de a fi substituite.

Cunoștințele unice ale firmei sunt

own power plants, but high initial investments prevent them from achieving the same cost level. Note, however, that few, if any, competitive advantages last forever. New knowledge, technologies, and products will at some point erode the competitive potential of existing knowledge, technologies, and products. Knowledge that currently is strategically important for a company may be obsolete.

Many companies continue to implement their current valuecreating survival strategies, but their managers must think ahead to secure future performance through advancement strategies.

Sources of Competitive Advantage

Advancement strategies explore future sources of competitive advantage: new low-cost manufacturing processes; new products and services with unique features; leveraging gained from existing businesses to create new businesses.

Strategic Role of Knowledge

The role knowledge plays is different for survival and advancement strategies, and by making this distinction managers can begin to grasp why tacit knowledge has so much potential - it is often underdeveloped or actively ignored in traditional strategic models - for knowledge creation. In a business context, knowledge can be separated into two broad categories: unique knowledge held exclusively by the firm and public knowledge held by competitors. For unique knowledge to be a source of sustainable competitive advantages, it has to satisfy three criteria: it must be valuable, difficult for competitors to imitate, and difficult to substitute.

Unique firm knowledge is valuable if it can successfully be applied to valuecreating tasks (competence) and if it can be used to capitalize on existing business opportunities. Filing a patent is a time-consuming and costly process, but more important for the strategic role of knowledge, patent rights are difficult to enforce. An ever increasing number of patent engineers complain that manufacturers at distant locations - especially in developing countries - eagerly imitate their

valoroase dacă pot fi aplicate cu succes la crearea de valori (competențe) și dacă pot fi utilizate pentru a valorifica oportunitățile de afaceri existente. În scopul de a face dificilă imitarea, companiile ar trebui să elaboreze și să execute inițiative pentru protejarea cunoștințelor. În acest sens poate fi protejată cunoașterea în formă de brevete. Procesele unice sau produsele care pot fi brevetate se bazează pe cunoaștere explicită.

Depunerea unui brevet este un proces de consumator de timp și costisitor, dar mult mai important pentru rolul strategic al cunoștințelor, drepturile date de brevet sunt dificile de pus în aplicare. Un număr tot mai mare de ingineri cu brevet de invenție se plâng că producătorii din zone îndepărtate - în special în țările în curs de dezvoltare - imită tehnologiile lor.

Strategii de supraviețuire la nivelul unei companii. Trebuie să răspundem la următoarele întrebări:

1. Cum trebuie să ne schimbăm strategia noastră de supraviețuire, în scopul de a menține sau de a îmbunătăți nivelul nostru de profit?

2. Cine sunt competitorii actuali și posibil viitori care încep să pună în aplicare strategii similare de supraviețuire?

3. Care sunt sursele noastre actuale de avantaje competitive și cum putem să le îmbunătățim în scopul de a susține avantajele noastre competitive de-a lungul timpului?

4. Cum putem păstra valoarea și unicitatea cunoștințelor companiei în timp ce ne facem asigurare împotriva tentativelor de imitații posibile și de înlocuire de către concurenți?

5. Cum putem transfera cunoștințe unice și publice la nivelul diversității produselor noastre, piețelor și unităților organizatorice mai eficient decât concurenții?

Strategii de promovare

1. Cum ar trebui să fie strategia noastră de avansare pentru a asigura nivelurile viitoare de profit ?

2. Cine sunt concurenții posibili care ar putea pune în aplicare strategii similare de avansare?

3. Care ar trebui să fie sursele noastre

technologies. In some instances, patents can be circumvented by making incremental alterations in the basic technology, thereby enhancing the value of a final product for the customer.

Survival Strategies

1. How do we need to change our survival strategy in order to retain or improve our profit levels?

2. Who are the current and possible future competitors that are beginning to implement similar survival strategies?

3. What are our current sources of competitive advantages, and how do we need to improve these in order to sustain our competitive advantages over time?

4. How do we retain the value and uniqueness of the company's knowledge while securing it against possible imitation attempts and substitution by competitors? How do we transfer unique and public knowledge across our various products, markets, businesses, and organizational units more effectively than competitors?

Advancement Strategies

1. What should our advancement strategy be in order to secure future profit levels?

2. Who are the possible competitors that could implement similar advancement strategies?

3. What should be our future sources of competitive advantage, and how could these be made sustainable?

4. How do we create new knowledge that can become a source of sustainable competitive advantages?

5. What should this knowledge encompass?

6. How do we make this knowledge difficult to imitate and substitute at the outset of the creation process - in other words, how can we use tacit knowledge to our advantage?

7. How do we transfer new knowledge across products, markets, businesses, and organizational units?

When you begin asking such questions, keep some ground rules in mind.

In developing advancement strategies, a management team needs to go through a process of envisioning future knowledge, not

viitoare de avantaj competitiv și cum ar putea fi acestea valorificate în mod durabil?

4. Cum putem crea noi cunoștințe care poate deveni o sursă de avantaje competitive durabile?

5. Ce ar trebui să includă aceste cunoștințe ?

6. Cum putem folosi cunoștințele tacite în avantajul nostru?

7. Cum putem transfera noi cunoștințe în produse, piețe, întreprinderi și unități organizaționale?

Când începem să punem astfel de întrebări trebuie să păstrăm câteva reguli de bază în minte.

În dezvoltarea de strategii de avansare o echipa de management trebuie să treacă printr-un proces de cunoaștere care prevede viitorul, nu doar afacerile din viitor.

Schimbul de cunoștințe și de protecție de cunoștințe sunt importante în susținerea avantaj competitiv.

BIBLIOGRAFIE

1. Eisenhardt, K. M., and Santos, J. F. “Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy”, London, 2001.

2. Reber, A. S. (2003). *Implicit Learning and Tacit Knowledge: An Essay on the Cognitive Unconscious*. New York: Oxford University Press.

3. Senge, P. M. (2000). “The Leader’s New Work: Building Learning Organizations.” *Sloan Management Review* 3.

just future business.

The time has come to realize holistic strategic management of the knowledge-based competence of a corporation, and gain sustainable competitiveness.

Those who intend to gain and sustain in the rapidly moving environment must pay more attention to the importance of creating, sharing, protecting, and discarding knowledge, and facilitate these activities consistently. All four activities are important for companies to consistently improve their intellectual assets.

REFERENCES

1. Eisenhardt, K. M., and Santos, J. F. “Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy”, London, 2001.

2. Reber, A. S. (2003). *Implicit Learning and Tacit Knowledge: An Essay on the Cognitive Unconscious*. New York: Oxford University Press.

3. Senge, P. M. (2000). “The Leader’s New Work: Building Learning Organizations.” *Sloan Management Review* 3.