



Titlul proiectului: „Întărirea capacității INA privind dezvoltarea de studii/ analize cu impact asupra sistemului de formare profesională în administrația publică”, Cod MySMIS 127558, Cod SIPOCA 617

Modul de formare 6

Managementul transferului de cunoștințe

Suport de curs

2022



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Obiectivul general al modului de formare

- Dezvoltarea abilităților care îi permit mentorului să structureze o anumită experiență/anumite cunoștințe și să evalueze transferul acestora către beneficiarul mentoratului

Obiectivele specifice (de învățare) ale modului de formare

Sesiunile de formare sunt astfel concepute încât să ofere cursantului/mentorului un set de cunoștințe, aptitudini, abilități și valori prin care:

- să structureze în termeni simpli subiectele pe care le pot preda și asupra cărora pot oferi mentorat în funcție de domeniul de expertiză specific
- să transpună experiența practică deținută în ceea ce privește cunoștințele, abilitățile și atitudinile pe care poate să le dobândească beneficiarul mentoratului
- să identifice tipul de schimbări de comportament care ar trebui să fie așteptate din partea beneficiarului mentoratului în cazul în care transferul de cunoștințe/experiență are succes
- să prezinte activitățile în cadrul cărora rezultatele mentoratului ar putea fi măsurate sau observate să-i ajute pe beneficiarii mentoratului să aplice în mod independent cunoștințele primite
- să-i ajute pe beneficiarii mentoratului să își măsoare succesul în gestionarea provocărilor din domeniul lor de expertiză

Competențe dobândite

La finalizarea cu succes a modului cursantul va avea competențe necesare pentru:

- C1. Cunoașterea procesului de knowledge management
- C2. Îmbunătățirea abilităților privind transferul de cunoștințe și de experiență

Notă: În cazul unei formări de mentorat axate pe o temă specifică (cum ar fi: domeniul juridic, resurse umane, audit, finanțe, politici, strategii, leadership etc.) conținutul formării și exercițiile pot fi adaptate în consecință.

Cuprins

1. Managementul cunoașterii. Date, informații, cunoștințe, înțelegere	4
2. Procesul de gândire. Raționamentul logic.	10
3. Abordarea problemei, observarea, explicarea, demonstrația	13
4. Fazele și tipologia memoriei.....	16
5. Creșterea propriei capacități creative	19
6. Transferul de cunoștințe. Eficiența procesului de gândire și stimularea performanței substandard	22
Bibliografie	31

1. Managementul cunoașterii. Date, informații, cunoștințe, înțelegere

Un proces de cunoaștere “knowledge management” presupune generarea, codificarea și transferul cunoștințelor. Dintre conceptele uzitate în managementul cunoștințelor cu relevanță în activitatea de mentorat putem aminti **cunoștințele tacite** (cuprinse în creierul uman ca rezultat al experienței și practicii, ele sunt foarte greu de exprimat, codificat și transmis); **cunoștințele explicite** (pot fi ușor scrise, codificate și transmise), **comunitățile de practici** (transferul de cunoștințe între persoane cu aceleași interese); **piețele de cunoștințe** (orice organizație este o piață de cunoștințe, pe care au loc schimburi), dar și **activele intangibile** (de nivel ezoteric, religios, valori, ritualuri)¹.

Managementul cunoștințelor este o inițiativă formală, structurată pentru a îmbunătăți crearea, distribuirea sau utilizarea cunoștințelor într-o organizație (Thomas Davenport).

Interacțiunile dintre cunoștințele explicite și cele tacite duc la crearea de noi cunoștințe.

Combinarea acestor două categorii face posibil să se conceptualizeze patru metode interactive de conversie: **socializare** (de la cunoștințe tacite la cunoștințe tacite), **externalizare** (de la cunoștințe tacite la cunoștințe explicite), **combinare** (de la cunoștințe explicite la cunoștințe explicite) și **internalizare** (de la cunoștințe explicite la cunoștințe tacite), cunoscute ca “spirală cunoștințelor” (knowledge spiral).

Aristotel, în *Etica nicomahică*², prezintă cinci virtuți ale gândirii care pot fi încadrate pe niveluri de cunoștințe:

Epistémé - cunoștințe faptice sau științifice;

Techné - cunoștințe tehnice bazate pe abilități și orientate spre acțiune;

¹ Pentru dezvoltare a se vedea Adriana Zaiț, *Managementul cunoștințelor - origini și perspective*, în Revista Management intercultural, Vol.VI, nr.10/2004, pp.3-6

² *Etica nicomahică* este o scriere ce aparține lui Aristotel și apare ca fiind scrisă în jurul anului 350 î.Hr. Lucrarea este structurată pe 10 cărți, având ca subiect virtutea. Numele de Etica Nicomahică, provine de la numele fiului lui Aristotel, Nicomahus, despre care se consideră că ar fi editat cartea, având în vedere că aceasta fusese concepută de Aristotel drept curs pentru discipolii săi.
https://ro.wikipedia.org/wiki/Etica_Nicomahic%C4%83

Phrónesis - autocunoaștere experiențială sau înțelepciunea practică bazată pe experiență;
Noûs - intuiție;
Sophia - cunoașterea teoretică a adevărilor universale sau primelor principii.

Schwartz, Divitini și Brasethvik (2000) au identificat trei grupuri majore de procese în managementul cunoașterii și anume KM de *Dobândirea* (achiziția), *Organizarea* și *Distribuirea* (diseminarea). Modelul DOD este folosit ca metodă prin care putem explora și aplica viziunea aristoteliană asupra cunoștințelor la managementul cunoștințelor. Fără abilitățile de a dobândi, organiza și distribui cunoștințele într-un mod care să influențeze pozitiv funcționarea organizațiilor, nu putem spune că ne aflăm într-un proces de management al cunoștințelor.³

Schematic, acestea se fazează astfel:

Cunoștințe care pot fi *dobândite* într-un cadru organizatoric:

- a. Crearea;
- b. Descoperirea;
- c. Acumularea;
- d. Validarea.

Cunoștințe care pot fi *organizate* și stocate:

- a. Modelarea;
- b. Clasificarea;
- c. Calibrarea.
- d. Integrarea.

Cunoștințe care pot fi *distribuite* pentru noi acțiuni:

- a. Partajarea;
- b. Reutilizarea;
- c. Întreținerea;
- d. Diseminarea.

³ David G. Schwartz, “An Aristotelian View of Knowledge for Knowledge Management”, Bar-Ilan University, Israel, în Transnational Knowledge Transfer, 2011, pp. 39-48.

(Coakes & Clarke, 2011)⁴ abordând managementul cunoștințelor se concentrează pe rolul comunităților de practică (CoPs) Comunitățile de practică sunt un tip specific de comunitate. Membrii lor se concentrează pe un domeniu de cunoștințe și în timp acumulează expertiză în acest domeniu. Ei își dezvoltă practica comună interacționând în jurul problemelor, soluțiilor și perspectivelor și construiesc un depozit comun de cunoștințe.

Ca grupuri de specialiști care se reunesc pentru a împărtăși și învăța unii de la alții, față în față și virtual, comunitățile de practică sunt ghidate de un interes comun pentru un corp de cunoștințe și sunt conduse de dorința și nevoia de a împărtăși probleme, experiențe, instrumente, statistici, și cele mai bune practici.

Cunoașterea (Knowledge) este un amestec fluid de experiență, valori, informații contextuale și practici (insight) care oferă un cadru pentru evaluarea și încorporarea unor noi experiențe și informații. Aceasta își are originea și se aplică în mintea subiecților cunoașterii. În organizații, adesea devine încorporată nu numai în documente, dar și în rutine organizaționale, procese, practici și norme.⁵

Cunoașterea este definită, de regulă, drept puterea de a înțelege și de a surprinde esența faptelor, valorificarea certitudinilor și a informației, obținută sub forma unor experiențe sau învățăminte.⁶

- *informația* se referă la descriere, definire, la plasarea în spațiu a unui subiect (ce?, cine?, când?, unde?);
- *cunoașterea* reprezintă strategia, practica, metoda sau abordarea (cum?);
- *înțelegerea* include principiul, perspicacitatea sau intuiția, morala, sau arhetipul de acțiune (de ce?)

⁴ Elayne Coakes și Steve Clarke „*An Introduction to Communities of Practice*”, University of Westminster, UK, The University of Hull, UK, în Transnational Knowledge Transfer, 2011, pp. 482-488.

⁵ Jeremy Aarons, „*Epistemology and Knowledge Management*”, Monash University, Australia, în Transnational Knowledge Transfer, 2011, pp. 270-279.

⁶ INDICE Consulting and Management, „*Concepte generale în domeniul inovării și transferului de cunoștințe*”; Gene Bellinger, <https://www.systems-thinking.org/kmgmt/kmgmt.htm>



Matricea decalajelor de cunoaștere

	Subiectul știe	Subiectul nu știe
Subiectul știe	Cunoaștere pe care subiectul știe că o deține (cunoaștere explicită)	Cunoaștere pe care subiectul știe că nu o deține (decalaje cunoscute)
Subiectul nu știe	Cunoaștere pe care subiectul nu știe că o deține (cunoaștere implicită)	Cunoaștere pe care subiectul nu știe că nu o deține (decalaje ignorate)

Tipologia formelor cunoașterii organizaționale

Forme de cunoaștere organizațională	Niveluri de manifestare a comportamentului organizațional		
	Individ	Grup	Organizație
Cunoaștere articulată (explicită)	- calificări profesionale - memorii permanente	- proiecte - reguli de cooperare	- structura organizațională - norme și proceduri de lucru - colecții de informații și cunoștințe
Cunoaștere implicită (tacită)	- experiențe personale - dimensiunea informală a funcționării organizației	- reprezentări comune - hărți cognitive	- valori ale culturii organizaționale - "spiritul de corp"

Cunoștințele reprezintă informații prelucrate, care pot avea o existență îndelungată, transmit idei și apar într-un anumit context, care determină domeniul utilizării lor efective. De regulă, cunoștințele reprezintă pachete de informație produse ca urmare a unor experiențe individuale, și poate tocmai din acest motiv, cunoștințele sunt cel mai căutat produs într-o societate în care schimburile de date și de informație au loc cu viteză amețitoare.

Ideea este că informațiile, cunoștințele și înțelegerea sunt mai mult decât simple colecții. Mai degrabă, întregul reprezintă mai mult decât suma părților sale și are o sinergie proprie.

Diagrama (Neil Fleming):

- o colecție de **date** nu este informație;
- o colecție de **informații** nu este cunoștințe;
- o colecție de **cunoștințe** nu este înțelegere;
- o colecție de **înțelegeri** asupra unor fapte nu este **adevărul**.

Datele, care sunt doar un punct/reper lipsit de sens în spațiu și timp, fără referire la spațiu sau timp. Este ca un eveniment în afara contextului, o scrisoare în afara contextului, un cuvânt în afara contextului. Conceptul cheie aici este „în afara contextului”. Și, deoarece este în afara contextului, nu are o relație semnificativă cu nimic altceva. Când întâlnim o secvență/colecție de date, dacă nu ne atrage deloc atenția, prima noastră acțiune este de obicei să încercăm să găsim o modalitate de a-i atribui un sens. Facem asta asociindu-le cu alte lucruri. Dacă văd numărul 5, îl pot asocia imediat cu numerele cardinale și îl pot raporta la a fi mai mare decât 4 și mai mic de 6. Dacă văd un singur cuvânt, cum ar fi „timp”, există tendința de a forma imediat asocieri cu contexte anterioare în care am găsit „timp” ca fiind semnificativ. Acesta ar putea fi „a realiza ceva la timp”, „timpul nu se oprește niciodată” etc. Implicația aici este că atunci când nu există context, există puțin sau deloc sens. Așadar, creăm context.

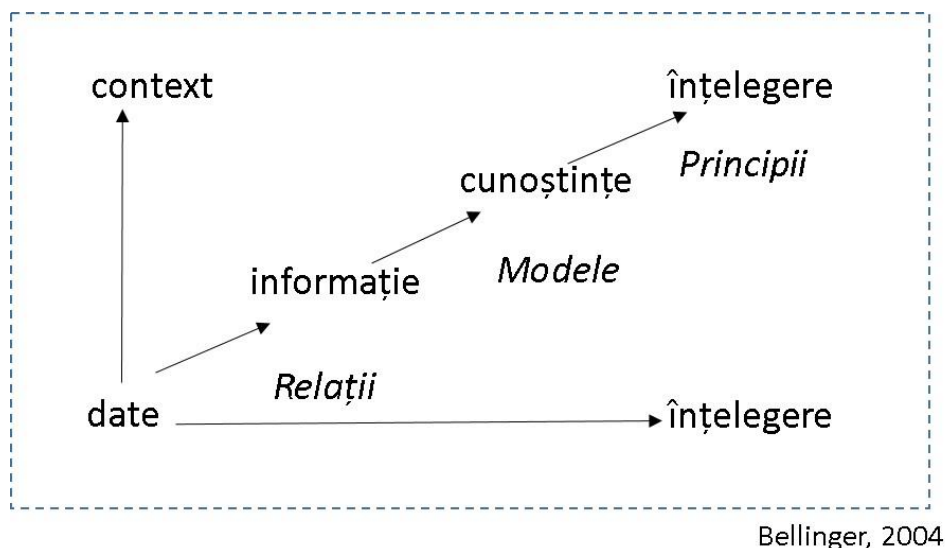
O colecție de date pentru care nu există nicio relație între elementele sale nu este informație. Datele pot reprezenta **informații**, dar dacă este sau nu informație depinde de înțelegerea celui care percepe datele. Amploarea înțelegerii cu privire la colectarea datelor depinde de asocierile pe care suntem capabili să le discernem în cadrul colecției. Asocierile pe care le pot discerne depind de toate asocierile pe care le-am putut realiza vreodată în trecut. Informația este pur și simplu o înțelegere a relațiilor dintre secvențele/colecțiile de date sau dintre acestea și alte informații.

Deși informațiile implică înțelegerea relațiilor dintre date, în general, nu oferă o bază pentru motivul pentru care datele sunt ceea ce sunt și nici un indiciu cu privire la modul în care datele se pot schimba în timp. Informația are tendința de a fi relativ statică în timp și de natură liniară. Informația este o relație între date și, pur și simplu, este ceea ce este, cu o mare dependență de context pentru sensul ei și cu puține implicații pentru viitor.

Dincolo de relație există **modele** unde modelul este mai mult decât o simplă “relație de relații”. Modelul întruchipează atât o consistență, cât și o completitudine a relațiilor care, într-o măsură, își creează propriul context. Modelul servește, de asemenea, ca un arhetip, presupunând o repetabilitate implicită, cât și o predictibilitate.

Când există o relație de tip model între date și informații, modelul/tiparul are potențialul de a reprezenta cunoștințe. Totuși, devine cunoaștere doar atunci când cineva este capabil să realizeze și să înțeleagă modelele și implicațiile lor. Modelele care reprezintă cunoștințe au tendința de a fi mai auto-contextualizate. Adică, modelul tinde, în mare măsură, să-și creeze propriul context, mai degrabă decât să fie dependent de context în aceeași măsură în care este informația. Un model care reprezintă cunoaștere oferă, de asemenea, atunci când modelul este înțeles, un nivel ridicat de fiabilitate sau predictibilitate cu privire la modul în care modelul va evolua în timp, deoarece modelele sunt rareori statice.

Înțelegerea apare atunci când acumulăm principiile fundamentale responsabile pentru modelele care reprezintă cunoaștere. Și înțelegerea, chiar mai mult decât cunoașterea, tinde să-și creeze propriul context.



Modelarea contextuală se ocupă de diferite tipuri de informații în context. Putem înțelege contextul ca fiind reflectarea unor fapte selectate care privesc validitatea afirmațiilor și sistemul de argumentare: identificare, analiză și sinteză. Contextul poate fi considerat ca o reflecție privind validitatea enunțului folosind sistemul generator de cunoștințe: analogie cu experiența, intuiție, deducție, inducție.⁷

2. Procesul de gândire. Raționamentul logic.

Gândirea este o activitate concretă, deosebit de complexă, care se desfășoară în mințile oamenilor, având o inalienabilă notă subiectivă, prin care individuii se diferențiază. Gândirea este un obiect de studiu pentru psihologie, știință experimentală ce urmărește să determine prin observație, măsurare, comparare, simulare, modelare etc. ceea ce, de regulă, decurge în mod normal în mințile oamenilor.⁸

⁷ Dana Klimešová, Data, information and knowledge transformation, 2009, Proceedings of the 10th WSEAS International Conference on Automation & Information;

https://www.researchgate.net/publication/228773654_Data_information_and_knowledge_transformation

⁸ Ani Matei, "Logică", suport de curs SNSPA, București, 2002



Pe lângă psihologie, ca știință experimentală, gândirea face obiectul de studiu și al logicii, văzută drept „știința gândirii corecte”, a raționamentelor și inferențelor.

Inferența reprezintă orice extragere sau derivare dintr-una sau mai multe propoziții/enunțuri date, numite **premise**, a unei noi propoziții, numită **concluzie**.

Cuvântul inferență provine din latina medievală *inferentia* ceea ce înseamnă „continuă”. Acest termen este adesea folosit ca sinonim cu argumentul. Inferența este un mecanism prin care are loc raționamentul. Acestea două merg mână în mână, iar un proces de inferență adecvat este esențial pentru a asigura validitatea raționamentului.

Trecerea directă de la o singură premisă la o concluzie se face printr-o *inferență imediată*. Ori de câte ori concluzia decurge din două sau mai multe premise, avem de a face cu o *inferență mediată*. Astfel de inferențe mediate se mai numesc și **raționamente**.

După modul în care concluzia decurge din premise, inferențele se împart în: deductive, inductive și abductive.

Deductia este procesul de derivare a unei concluzii din premisele date. Adică, trageți o concluzie pe baza cunoștințelor și observațiilor disponibile, de regulă axiome.

Exemplu:

Premisa (majoră): Toate mamiferele au glande mamare.

Premisa (minoră): Balenele sunt mamifere.

Concluzie: Balenele au glande mamare.

sau

Premisa (majoră): Toți oamenii sunt muritori.

Premisa (minoră): Socrate este om.

Concluzie: Socrate este muritor.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



Inducția implică derivarea unei reguli generale din observații particulare sau specifice. Acest tip de raționament este opusul celui deductiv. Practic, înseamnă a trage concluzii sau inferențe din diferite date, mergând de la specific la general. Oamenii de știință folosesc raționamentul inductiv pentru a forma ipoteze și teorii.

Exemplu:

Premisa 1: Ion doarme mai puțin de șase ore și se trezește obosit.

Premisa 2: Lucia doarme mai puțin de șase ore și se trezește obosită.

Premisa 3: Mihaela doarme mai puțin de șase ore și se trezește obosită.

Premisa 4: Cosmin doarme mai puțin de șase ore și se trezește obosit.

Concluzie: dacă o persoană doarme mai puțin de șase ore, se trezește obosită.

Abducția este un tip de inferență care pleacă de la un set incomplet de observații, rezultând cea mai probabilă explicație posibilă. Se bazează pe elaborarea și testarea ipotezelor folosind cele mai bune informații disponibile. Adesea implică o presupunere după observarea unui fenomen pentru care nu există o explicație clară.

Exemplu:

Diagnosticile medicale bazate pe rezultatele testelor; deciziile juriilor în proces, pe baza probelor prezentate acestora; rezultatul unor observații puse pe seama de exemplu acțiunii unor fenomene meteorologice.

Reprezentarea unei propoziții logice:⁹

$$Adm_{pbl} \equiv [\sum_{act.ex} \subset AP] \supset P_{pp}$$

⁹ Cristian Clipa, “Fundamentele ideologice ale dreptului administrativ”, Vol.II, Tomul 2, Specificitățile, Editura Hamangiu, București, 2022.

În care **Admpbl** este “administrația publică”; $\equiv$ este semnul logic pentru “se definește ca fiind”; Σ act.ex este simbolul pentru “sumă sau ansamblu de activități cu caracter executiv”; $\subseteq$ este simbolul logic pentru “este inclus în”; **AP** este “autoritatea publică”; $\supset$ este semnul logic pentru “include”; **Ppp** este “prerogative de putere publică”.

O astfel de propoziție logică se citește astfel: *Noțiunea de administrație publică acoperă un ansamblu de activități cu caracter executiv, desfășurate de o autoritate publică, în scopul realizării prerogativelor de putere publică, pe care legea le-a atașat respectivei autorități.*

3. Abordarea problemei, observarea, explicarea, demonstrația

Abordarea problemei

În sensul,

- **top/down**, de la cauză la efect, de la abstract la concret, de la general la particular (analiza teoriilor);
- **bottom/up**, de la efect la cauză, de la concret la abstract, de la particular la general (analiza empirică/experiențială a faptelor).

În cazul de față de referim la probleme care sunt asociate sarcinilor de învățare ce rezultă din relația mentor-mentee, în procesul de transfer al cunoștințelor.

Problemele sunt de obicei întrebări sau subiecte care implică incertitudine, nesiguranță, dificultate. Tocmai aceste caracteristici le transformă în probleme. Unii consideră că identificarea problemei reprezintă partea cea mai dificilă, alții cred că găsirea soluției este adevărata piatră de încercare. Pentru mulți, luarea deciziei cu privire la modul de rezolvare a unei probleme este principalul impediment, în timp ce alții au rețineri în a pune în practică soluția aleasă din teama de necunoscut.

S-ar putea să crezi că problema/sarcina ta este cât se poate de clară, dar pentru a o aborda în mod corect, trebuie mai întâi să o definești în sens corect. O problemă bine definită este pe jumătate rezolvată. Indiferent cât de evidentă pare o problemă, până



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



nu ai evaluat-o nu-i poți aprecia corect consecințele. Asta înseamnă că trebuie să faci un efort conștient pentru a descrie modul în care te afectează situația dată.

Pentru a fi eficienți, ceea ce avem de făcut este de a ne relaxa și de a ne elibera mintea de orice gând negativ sau inutil. Apoi încercăm să abordăm problema în mod sistematic cu ajutorul următoarelor întrebări:

- Care este problema?
- Care sunt soluțiile posibile?
- Care soluție ar fi cea mai bună?

Observarea

A observa înseamnă a privi atent, concentrat. Observarea poate avea rezultate subiective deoarece mental avem tendința să completăm imaginea și să “vedem” ceea ce ne așteptăm să vedem. Atunci când observi activitatea desfășurată de un mentee (pentru a identifica necesitățile de învățare sau pentru a-i înregistra progresul), trebuie să reduci efectele pe care contextul și experiența ta proprie le produc asupra rezultatului final.

Observarea va fi eficace atunci când:

- decidem în avans ce dorim să observăm;
- observăm progresul de cel puțin două ori. Prima oară pentru a avea o imagine de ansamblu asupra întregii acțiuni, iar a doua oară pentru a te concentra asupra detaliilor care te interesează în mod special;
- notăm ceea ce am observat. Înregistrează observațiile în scris, eventual tabelar sau sub forma unei diagrame, ori chiar printr-o sesiune video de comun acord.

Explicarea

Pentru a da explicații eficiente, mentorul:

- formulează și structurează explicațiile din punctual de vedere al mentee;
- stabilește importanța sarcinii pentru mentee;
- împarte explicația în părți “digerabile”;
- utilizează termeni simpli și preciși;
- verifică dacă explicațiile au fost înțelese, îl încurajează pe mentee să pună întrebări, imediat sau mai târziu;
- înregistrează în scris detaliile importante ale sarcinii, pentru a te putea referi la ele mai târziu.

Demonstrația

Demonstrația este modul optim de învățare a deprinderilor. O demonstrație eficientă înseamnă mai multe decât a observa munca mentee. Procesul de demonstrare are patru etape principale:

- pregătirea;
- modelarea comportamentului dorit;
- încercarea în practică, de către mentee, a acestui comportament;
- acordarea feedback-ului.

1. Pregătirea

Mentorul trebuie:

- să structureze demonstrația astfel încât mentee să poată învăța cel mai bine. În mod optim activitatea demonstrativă trebuie împărțită în faze intermediare;
- să creeze mediul fizic necesar demonstrației. Întreruperile cauzate de exemplu de sunatul telefonului, citirea mesajelor, nefuncționarea unor echipamente ori prelucrarea unor documente neactualizate, nu sunt favorabile demonstrației și implicit învățării/cunoașterii;
- să explice mentee în ce constă demonstrația;
- să explice scopul și contextul sarcinii pe care o are de efectuat mentee.

2. Modelarea comportamentului dorit

Când faci instruirea, ca mentor poți realiza tu însuși modelarea sau poți alege și implicarea a unei alte persoane, în funcție de situație. Propriul tău comportament este modelul cel mai important pentru mentee. Așa cum de obicei avem tendința să-i educăm pe copiii noștri la fel cum am fost, la rândul nostru, educați de părinții noștri, tot așa încercăm să transferăm stilul nostru către mentee, având avantajul cunoașterii obstacolelor și modului în care acestea pot fi depășite profesional.

3. Încercarea în practică, de către mentee, a comportamentului demonstrat

Poți să-ți iei oricâte măsuri de siguranță dorești, a-l pune pe mentee să încerce să transpună în practică ceea ce a văzut/acumulat nu înseamnă să-l lași nesupravegheat/neasistat. Încercările se pot face:



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



- în condiții virtuale de lucru, sub forma unui joc de rol sau utilizând mijloace specifice de instruire;
- în condiții reale de lucru, dar în situații sigure, cu risc redus;
- îndeplinirea sarcinii sub supraveghere pentru a putea evita erorile semnificative înainte de producerea lor.

4. Acordarea feedback-ului

Este o parte inerentă a procesului de demonstrare, care trebuie să aibă loc cât mai aproape de momentul încercării în practică a comportamentului dorit. Îl ajută pe mentor să ajusteze procesul de demonstrație vis-a-vis de mentee.

4. Fazele și tipologia memoriei

Fazele memoriei

Memoria este înțeleasă ca menținerea unei învățări specifice, susținută în timp. Fazele memoriei sunt *codificarea, stocarea și recuperarea*.¹⁰

Codificarea: în faza de codificare, persoana primește un set de intrări externe, care sunt procesate și transformate în coduri verbale, vizuale și / sau senzoriale cărora le atribuim sens.

Stocarea: odată ce informațiile primite au obținut un sens, în această fază sunt stocate, fiind reținute în creier. Păstrarea acestora poate fi diferită în funcție de tipul de memorie utilizată, de exemplu, dacă este pe termen scurt, va fi reamintită mai devreme decât dacă este pe termen lung, al cărei mesaj va fi stocat pentru o perioadă mai lungă de timp.

Recuperarea: această fază a memoriei constă în extragerea informațiilor cărora li s-a dat anterior sens și au fost stocate, adică recuperăm informațiile stocate în amintirile noastre.

¹⁰ <https://en1.nsp-ie.org/tipos-de-memoria-humana-46c4b6c-286c6c>

Tipurile de memorie

Tipurile de memorie sunt grupate dihotomic în funcție de caracteristicile lor. Tipurile de memorie depind de variabila utilizată pentru a face clasificarea. Cele mai frecvente clasificări sunt gruparea memoriei bazată pe temporalitate, formatul de codare și memoria bazată pe tipul de informații stocate.

- **Tipuri de memorie bazate pe temporalitatea lor**, se referă la memoria pe termen scurt (MTS) și memoria pe termen lung (MTL). Acestea diferă în fazele de stocare și recuperare, unde memoria pe termen scurt este stocată și recuperată pentru o perioadă scurtă de timp, în timp ce memoria pe termen lung este susținută în timp.

- **Memoria pe termen scurt (MTS)**

Memoria pe termen scurt este concepută ca un tip de memorie cu capacitate limitată în păstrarea informațiilor stocate, adică intrările/inputurile pe care le-am primit sunt păstrate pentru o perioadă scurtă de timp, care nu este mai mare de 30-40 de secunde. Memoria pe termen scurt are abilitatea de a-și aminti 6-7 idei însă acestea vor fi păstrate într-o perioadă scurtă de timp. Cu toate acestea, dacă informațiile sunt repetate sau manipulate, acestea pot fi stocate într-un alt tip de memorie, cum ar fi memoria pe termen lung.

- **Memoria pe termen lung (MTL)**

Memoria pe termen lung este înțeleasă ca fiind tipul de memorie care are capacitatea de a codifica și păstra informațiile pentru o perioadă mai lungă de timp, putând fi reținute într-o temporalitate de secunde până la ani. Amintirile episodice, semantice și / sau procedurale, sunt păstrate în memoria pe termen lung, permițându-ne să ne amintim propriile evenimente în timp.

- **Memoria de lucru**

Acest tip de memorie se referă la mecanismul care ne permite să stocăm și să manipulăm informațiile salvate, precum și asocierea informațiilor stocate cu alte idei care vin cu noutăți în intrări/inputuri. Deci, operează pe cele mai complexe acțiuni cognitive, cum ar fi înțelegerea și citirea limbajului, învățarea sau raționamentul, planificarea sau abilitățile logico-matematice. Informațiile stocate în memoria de lucru se află sub memoria pe termen scurt. Cu toate acestea, chiar dacă stocarea sa este scurtă, este actualizată constant. Dacă doriți să stimulați această abilitate cognitivă, puteți juca jocuri pentru a îmbunătăți astfel memoria.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



- **Tipuri de memorie bazate pe formatul de codificare** de informații, între memoria senzorială și memoria verbală. În memoria senzorială, informațiile primite sunt codificate și înțelese prin simțuri, făcând trimitere la memoria vizuală, olfactivă, auditivă și vizuo-spațială. La celălalt pol, găsim memoria verbală, care codifică informații sub formă de cuvinte, fie ele orale sau scrise.

- **Memorie senzorială**

În memoria senzorială primim stimuli externi percepuți din simțurile noastre. Cu toate acestea, informațiile codificate ale acestor intrări externe mențin o durată scurtă de stocare. Apoi sunt șterse, uitate sau transmise către alte tipuri de memorie care permit ca stocarea acestora să dureze mai mult. Astfel, funcționarea sa este tranzitorie, pentru a fi stocată ulterior în sistemul de memorie pe termen scurt sau lung. Memoria senzorială este aceea care ne permite să urmărim firul unui film, să citim o carte sau să purtăm o conversație, un set de acțiuni automate legate de acest tip de memorie.

Memoria senzorială se subclasifică în memorie iconică, haptică și de tip ecou.

- *Memorie iconică/vizuală*: acest tip de memorie senzorială înregistrează informațiile care provin din văz, păstrând imaginile care sunt asociate cu un anumit obiect pentru o perioadă scurtă/lungă de timp.
 - *Memoria haptică/tactilă*: la fel cum memoria iconică se referă la intrări vizuale, memoria haptică procesează stimuli care provin din atingere, înregistrarea intrărilor care se referă la durere, mâncărime sau căldură, printre altele. Se știe că reținerea sa este mai durabilă decât cea a memoriei iconice.
 - *Memoria ecou*: acest tip de memorie se referă la informațiile percepute de ureche. Stocarea sa este de scurtă durată, la fel ca în memoria iconică și este foarte importantă, deoarece ne permite spre exemplu, să înțelegem limba și să putem continua o conversație.
- **Tipuri de memorie în funcție de tipul de informații de învățare**, dau naștere la memorie episodică, semantică și procedurală.
 - **Memoria episodică**
Se referă la memoria evenimentelor specifice, cum ar fi amintirea a ceea ce am făcut ieri sau a ceea ce am mâncat noaptea. Conținutul informațiilor stocate este personal și / sau biografic, de aceea este cunoscut și ca memorie biografică.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



- **Memoria semantică**

Conținutul său este cunoașterea stocată despre fapte și concepte, de natură culturală sau despre cunoașterea lumii, precum și înțelegerea sensului cuvintelor și vocabularului. De exemplu, o amintire semantică ar fi să ne amintim în ce an s-a încheiat al doilea război mondial.

- **Memoria procedurală**

Corespunde stocării deprinderilor și abilităților noastre, de exemplu nu uităm să mergem cu bicicleta odată ce am învățat sau să ne legăm șireturile. Memoria procedurală este un tip de memorie implicită care ne permite să realizăm anumite sarcini fără să ne gândim la ele.

5. Creșterea propriei capacități creative

Ori de câte ori ai de făcut ceva, îți pui întrebarea firească: *cum se face acest lucru?* Dacă ai mai avut de a face cu o treabă similară, intră în acțiune experiența acumulată în timp. Dacă nu, ești nevoit să apelezi la capacitatea ta creativă. Calitatea și rezultatele activității vor fi direct proporționale cu cunoștințele și capacitatea creativă de care dispui, precum și cu priceperea de a o stimula.¹¹

Au fost identificate următoarele **căi de stimulare a creativității**:

- **Fii curios în permanență.** Mergi să vezi ceva nou, citește o carte sau o lucrare din afara ocupărilor actuale, vorbește cu alte persoane; pe scurt: deplasează-te, privește, ascultă și pune întrebări;
- **Fii pe „fază” tot timpul.** Află unde au loc activități care te-ar putea interesa și participă la ele cu scopul de a căuta idei noi;
- **Fii consecvent.** Caută în permanență o soluție mai bună la problema care te frământă. Nu depozita ideile, caută în permanență să le găsești o utilizare practică;
- **Studiază sistematic și profund problemele care te interesează.** Citește tot ce s-a scris pe aceste teme, dar fă-o cu eficiență și cu folos;
- **Consultă specialiști** cu experiență în domeniul care te interesează, pentru a-ți verifica și clarifica ideile tale;

¹¹ Corneliu D. Alexandru, “Secretele succesului în viață. Sfaturi, exemple, căi, modele”, Rentrop&Straton



- **Experimentează** singur sau urmărește rezultatele ce se obțin în încercările făcute de alții;
- **Pune în practică toate cunoștințele acumulate.** Extinde aria verificărilor și în zone învecinate;
- **Încearcă întotdeauna soluția sau calea cea mai simplă.** Renunță la prejudecățile de tipul: “s-a mai încercat și nu a mers sau nu poate fi adevărat, este prea simplu”;
- **Fii pregătit să sari zidul rutinei.** Acceptă că o idee accidentală, surprinzătoare sau o metodă de lucru aparte poate fi soluția la problema care te frământă.

Specialiștii au identificat următoarele **tehnici de generare a ideilor**:

a) Extensia

Multe idei valoroase au apărut după extinderea unor soluții folosite anterior, la situații noi.

b) Reducerea

Această tehnică presupune micșorarea dimensiunilor, a ariilor, a volumului de informații, pentru a facilita sistematizarea specifică.

c) Modificarea

În loc să abandonezi sau să distrugi ceva, este uneori mai bine să încerci să-i schimbi forma, sau alte elemente pentru a-l face din nou utilizabil.

d) Rearanjarea

Uneori, pentru a rezolva o problemă, este necesară doar restructurarea, redistribuirea sau schimbarea ordinii lucrurilor.

e) Înlocuirea

Întrebări ca: *ce altceva merge aici?* pot conduce la găsirea soluției căutate.

f) Inversarea

Această tehnică este un caz particular al rearanjării. Uneori este util să parcurgi invers procesul gândirii. Metoda presupune analiza lucrurilor cu întrebări ca: *Ce se întâmplă dacă inversez? Dar dacă mă opresc? Dar dacă încetinesc sau accelerez? Dar dacă mă retrag?* etc.

g) Combinarea

Ideile noi sunt de multe ori o combinație a unor idei mai vechi. Este tehnica cea mai des folosită.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



h) Adaptarea

Presupune aplicarea unor legi și principii cunoscute la domenii noi.

i) Adăugarea

Este un procedeu simplu cu efecte deosebite. Au fost obținute, de exemplu, materiale/documente noi, fiindu-le adăugate în conținutul documentar elemente suplimentare.

j) Omisiunea

Este procedeul invers adăugării. Uneori este util să fie înlăturate acele elemente de surplus pentru a se rezolva o problemă.

k) Diviziunea

Presupune segmentarea, împărțirea pe faze sau porțiuni a problemei, în vederea înțelegerii și soluționării ei.

l) Explorarea

Uneori nimic nu este prea departe sau prea scump pentru a fi cercetat în vederea găsirii soluției la o problemă de maximă importanță.

În cazul în care faci parte dintr-un grup însărcinat să găsească soluția la o problemă, este bine să se țină seama de următoarele **reguli**:

- grupul trebuie să fie relativ restrâns. Dacă el este prea mare, se îngreunează întreaga sa activitate;
- fii sigur că fiecare membru al grupului înțelege corect problema ce trebuie rezolvată;
- esențial este ca activitatea grupului să fie continuă, deoarece o idee atrage întotdeauna pe alta;
- membrii grupului trebuie încurajați să vină cu idei noi, nu neaparat cu argumente pro sau contra vreuneia dintre ele;
- nu trebuie respinsă nici o idee. Eliminarea ideilor nepotrivite se va face atunci când vor fi analizate;
- nu abandonați nici o idee, până ce nu v-ați convins că a fost epuizată complet „comoara” existentă în ea;
- nu considerați termenul stabilit pentru formularea tuturor soluțiilor posibile ca ceva fatal. Dacă ideile mai curg, continuați ședințele de lucru ale grupului;
- folosiți toate tehnicile de stimulare a creativității expuse mai înainte;

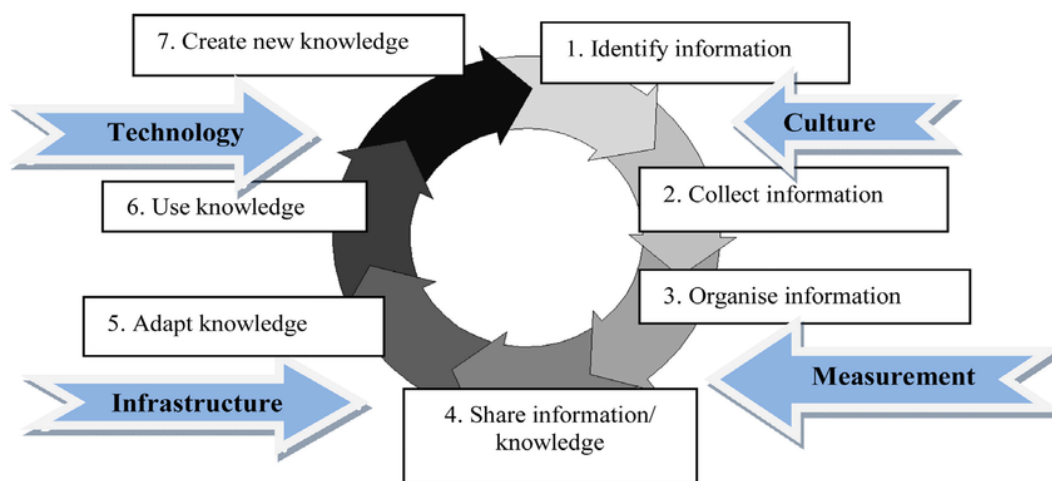
- toți membrii grupului trebuie informați în permanență cu privire la ideile reținute pentru a fi analizate;
 - este recomandabil ca fiecare să simtă că a luat parte la procesul căutării soluției. Aceasta stimulează participarea activă a tuturor membrilor grupului.
- Este util să cunoașteți și dușmanii creativității: automulțumirea, lenea și irosirea timpului. Luptă în permanență cu ei!

6. Transferul de cunoștințe. Eficiența procesului de gândire și stimularea performanței substandard

Transferul de cunoștințe este procesul prin care mentorul împărtășește sau distribuie cunoștințele, abilitățile și comportamentele sale către mentee.

Mentee:

- Concentrează-te pe relevanța a ceea ce înveți;
- Fă-ți timp pentru a reflecta și a te autoexplica;
- Identifică orice lacune în cunoștințele tale;
- Stabilește obiective clare de învățare;
- Fă transferul de cunoștințe în mod eficient.



Există trei tipuri de cunoștințe de bază: **explicite** (*informații documentate*), **implicite** (*informații aplicate*) și **tacite** (*informații înțelese*). Aceste diferite tipuri de cunoștințe lucrează împreună pentru a forma spectrul modului în care ne transmitem informații unul altuia.

Cele mai eficiente sisteme de transfer de cunoștințe includ **modalități de înregistrare a cunoștințelor explicite, implicite și tacite**.

Transferul de cunoștințe este mai mult decât comunicare. Implica circulația de idei, informații, sarcini, procese, instrumente, documente și multe altele.

Transferul de cunoștințe presupune o comunicare focalizată, care urmărește obiective, astfel încât destinatarul cunoștințelor:

- (a) primește cunoștințele;
- (b) are o înțelegere cognitivă a acestora;
- (c) are capacitatea de a aplica respectivele cunoștințe.

Transferul de cunoștințe este o metodă practică de tranziție a cunoștințelor de la o parte la alta în relația de mentorat. Presupune atât teorie, cât și practică, este mai mult decât comunicare și implica circulația de informații, idei, sarcini, procese, instrumente, documente și multe altele.

Un mentor ar trebui să fie capabil să își definească domeniul de expertiză, să își structureze cunoștințele și experiența în categorii care ar putea fi predate, să își grupeze experiența în cunoștințe, abilități, și atitudini pentru beneficiarii mentoratului. Mentorii ar trebui să fie capabili să definească și să formuleze acțiunile și comportamentele specifice pe care trebuie să le aplice beneficiarii mentoratului și cum să măsoare dacă s-a realizat un transfer de cunoștințe și experiență de succes.

Transferul de cunoștințe presupune capacitatea mentorului de a gestiona domeniul de expertiză. Aceasta necesită:

- prezentarea în termeni simpli a ceea ce poate îndruma în funcție de domeniul de expertiză specific;



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



- transpunerea experienței practice deținute în ceea ce privește cunoștințele, abilitățile și atitudinile pe care ar trebui să le dobândească beneficiarii mentoratului;
- identificarea tipului de schimbări de comportament care ar trebui să fie așteptate din partea beneficiarilor mentoratului în cazul în care transferul de cunoștințe/experiență are succes;
- prezentarea activităților în cadrul cărora rezultatele mentoratului ar putea fi măsurate sau observate;
- sprijinirea beneficiarilor mentoratului să fie independenți și să își măsoare singuri progresul în abordarea provocărilor din domeniul de expertiză al mentorului.

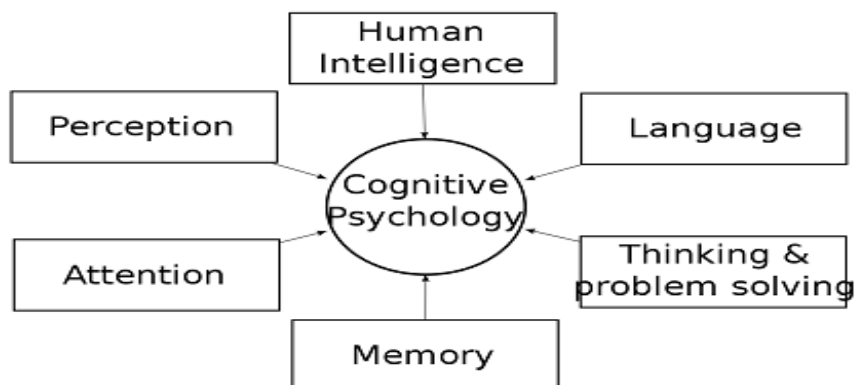


Diagrama de comparare informație/cunoștințe:¹²

Baza pentru comparație	Informație	Cunoștințe
<i>Sens</i>	Când faptele obținute sunt prezentate sistematic într-un context dat, aceasta este cunoscută sub numele de informație/i	Cunoștințele se referă la informațiile relevante și obiective obținute prin experiență/învățare
<i>Ce este?</i>	Date rafinate	Informații utile
<i>Combinație de</i>	Date și context	Informații, experiență și intuiție
<i>Prelucrare</i>	Îmbunătățește reprezentarea	Crește concizia
<i>Rezultat</i>	Receptare	Înțelegere
<i>Transfer</i>	Ușor transferabilă	Necesită învățare
<i>Reproductibilitatea</i>	Poate fi reprodusă	Nu este posibilă reproducerea identică
<i>Prezicere</i>	Informațiile singure nu sunt suficiente pentru a face predicții	Predicția este posibilă dacă cineva are cunoștințe necesare
<i>Corelare</i>	Toate informațiile nu sunt în mod necesar cunoștințe	Toate cunoștințele sunt informații

Eficiența procesului de gândire

Psihologul american E.D. Hutchinson consideră că procesul creației se realizează în următoarele patru etape:

Etapa I: Pregătirea

Această etapă include identificarea, definirea și cercetarea tuturor aspectelor legate de problema care face obiectul procesului de gândire. Sunt adunate datele și informațiile necesare înțelegerii problemei respective. Dintre greșelile care se fac în această etapă, cu influență negativă asupra procesului de gândire, cele mai grave sunt:

- acceptarea explicațiilor fără probe și dovezi;
- neînțelegerea corectă a situației;
- nefolosirea tuturor informațiilor disponibile.

Etapa a II-a: Incubația

Este etapa în care te gândești intens la problema care te frământă. Procesul de gândire este ajutat, dacă înainte de a termina/a te duce la culcare, revezi toate datele problemei. Se oferă astfel subconștientului posibilitatea de a intra și el în acțiune. Practica a demonstrat că, în multe cazuri, te scoli dimineața cu soluția la problema respectivă. Nu fără temei există zicala: Noaptea este un sfetnic bun.

Etapa a III-a: Revelația

Aceasta este etapa în care este găsită soluția la problema care te frământă.

Etapa a IV-a: Evaluarea și verificarea

Este ultima etapă, dar cea mai importantă. Acum au loc analiza, ajustarea ideilor la situația concretă și este definită soluția finală. Cea mai gravă greșală care se face în această etapă este aprecierea eronată a consecințelor deciziei luate. Din păcate nu există metode pentru a face ca strădaniile celui care încearcă să găsească răspunsul

¹² <https://weblogographic.com/difference-between-information>

perfect la problema care îl frământă să conducă în toate cazurile la rezultate garantate.

Au fost însă formulate o serie de principii care pot determina creșterea eficienței procesului de gândire al unui individ:

Explorează fiecare posibilitate

- nu adopta niciodată, de la început, o atitudine negativă față de nicio idee, oricât de curioasă ar părea. Este mai folositor să cântărești cu grijă egală toate ideile;
- obișnuiește-te să consulți, cu tact, pe cei care vor fi afectați ori obligați să respecte decizia pe care intenționezi să o iei, ocazie cu care vei verifica acceptabilitatea ideilor tale;
- în cazuri complexe, încearcă să combini avantajele a două-trei soluții avute în vedere, cu scopul de a diminua dezavantajele, dacă acest lucru este posibil;
- notează pe un cartonaș fiecare idee apreciată ca fiind o soluție posibilă. Încearcă apoi să grupezi cartonașele respective, după diferite criterii. Selecționează și ordonează în fiecare grup cele mai bune cinci soluții. Analizează din nou avantajele și mai ales dezavantajele fiecărei idei în parte și consemnează concluziile direct pe cartonașele respective.

Evaluarea și ierarhizarea soluțiilor

După ce au fost analizate, se poate trece la alegerea acelor idei care răspund cel mai bine scopului urmărit. Iată cum se face acest lucru:

- judecă ideile după criteriul timp, adică stabilește care idei se pot aplica imediat și care pot fi folosite ulterior;
- compară ideile după costul lor și stabilește care este cea preferabilă;
- stabilește, acum, care este soluția preferată din punct de vedere al resurselor și al timpului disponibil;
- estimează care va fi reacția superiorului ierarhic, a celor care sunt afectați ori execută decizia ce urmează să o iei pentru fiecare din soluțiile probabile.

Înainte de alegerea deciziei finale este recomandabil să se facă testarea ei la scară redusă, dacă acest lucru este posibil. Practica a demonstrat că este necesar ca soluțiile adoptate să fie verificate și perfecționate în permanență după punerea lor în aplicare. Numai astfel este posibil să se intervină la timp în cazurile în care au fost făcute erori în aprecierea situației, care au condus la hotărâri necorespunzătoare.

Ține cont de următoarele

- nu te feri să gândești aparte. Este posibil ca o soluție excentrică să se dovedească a fi cea mai practică;
- ține cont, în permanență, de faptul că multe idei geniale au fost considerate greșite la început;
- obișnuiește-te să gândești dincolo de aparențe. Caută problema reală și nu te rezuma la cea aparentă și abordează-o din mai multe unghiuri. Nu te mulțumi niciodată cu prima impresie ori idee;
- încearcă să nu accepți “inevitabilul”. Când ai o idee, care după analizele efectuate pare bună, încearc-o chiar dacă alții au dubii sau nu au reușit să o realizeze;
- aplică cu discernământ teoriile generale la cazurile concrete. Este posibil ca în anumite situații speciale teoriile generale să nu fie bune;
- ține cont de faptul că orice om are o experiență limitată, că tu nu faci excepție și nu ezita să ceri ajutor când este cazul.

Stimularea performanței substandard

Stimularea performanței substandard este o reacție la aprecierea că mentee nu lucrează/acumulează la nivelul standardelor convenite sau nu se ridică la nivelul așteptărilor. Este un instrument centrat pe comunicare, folosit pentru a obține o reacție din partea celui vizat (mentee) și pentru a demara rezolvarea problemelor legate de însușirea necorespunzătoare a cunoștințelor. Scopul său este de a (re)aduce performanța la nivelul standardului, menținând în același timp o relație pozitivă între mentor și mentee. Este important să avem în vedere că nu persoana mentee este problema, ci performanța pe care o realizează. Nu atacăm persoana, ci problema. Problema fiind performanța substandard a mentee, se poate ataca împreună prin efortul conjugat mentor-mentee.

Chestionar de diagnosticare a performanței scăzute	DA	NU
1. Abilități, cunoștințe și aptitudini Mentee are competența necesară satisfacerii așteptărilor?		
2. Personalitate, interese, preferințe Mentee are personalitatea unui învingător sau interesul de a reuși?		
3. Oportunități Mentee are potențialul de a-și perfecționa competențele?		
4. Obiective Au fost clar stabilite obiectivele? Sunt bine înțelese? Sunt dificile?		
5. Incertitudine Mentee este conștient de avantajele programului? Mentee a înțeles sarcina pe care o are de îndeplinit? Mentee știe ce se așteaptă de la el?		
6. Capacitate Poate mentee să-și mobilizeze resursele pentru a acumula cunoștințele și a-și îndeplini sarcinile?		
7. Feedback Mentee primește constant și la timp feedback cu privire la cunoștințele acumulate/modul de realizare a sarcinii? Mentee poate interpreta cu ușurință informațiile primite?		

Ori de câte ori mentorul observă că performanța mentee este necorespunzătoare, ea trebuie să fie stimulată. Acest lucru se poate face prin:

- Formulează critica pornind de la o problemă sau de la motivul de îngrijorare;
- Declară motivul pentru care ești îngrijorat;
- Exprimă-ți cerințele clar;
- Formulează consecințele pozitive ale efortului;
- Verifică dacă a înțeles ce ai spus;
- Cere-i să-ți spună părerea și ascultă-l cu atenție;
- Treceți la îmbunătățirea situației.

Bibliografie

- Adriana Zaiț, *Managementul cunoștințelor - origini și perspective*, în Revista Management intercultural, Vol.VI, nr.10/2004, pp.3-6
- https://ro.wikipedia.org/wiki/Etica_Nicomahic%C4%83
- David G. Schwartz, *“An Aristotelian View of Knowledge for Knowledge Management”*, Bar-Ilan University, Israel, în Transnational Knowledge Transfer, 2011, pp. 39-48
- Elayne Coakes și Steve Clarke *„An Introduction to Communities of Practice”*, University of Westminster, UK, The University of Hull, UK, în Transnational Knowledge Transfer, 2011, pp. 482-488.
- Jeremy Aarons, *„Epistemology and Knowledge Management”*, Monash University, Australia, în Transnational Knowledge Transfer, 2011, pp. 270-279.
- INDICE Consulting and Management, *“Concepte generale în domeniul inovării și transferului de cunoștințe”*; Gene Bellinger, <https://www.systems-thinking.org/kmgmt/kmgmt.htm>
- Dana Klimešová, Data, information and knowledge transformation, 2009, Proceedings of the 10th WSEAS International Conference on Automation & Information; https://www.researchgate.net/publication/228773654_Data_information_and_knowledge_transformation
- Ani Matei, *“Logică”*, suport de curs SNSPA, București, 2002
- Cristian Clipa, *“Fundamentele ideologice ale dreptului administrativ”*, Vol.II, Tomul 2, Specificitățile, Editura Hamangiu, București, 2022
- Kate Keenan, *„Cum să rezolvi problemele”*, Ravette Publishing/Rentrop&Straton, 1997
- Nancy Stimson, *“Instruiește-ți angajații”*, Kogan Page Limited/Rentrop&Straton, 1998
- Peter Cusins, *“Fii un supervisor de succes”*, Kogan Page Limited/Rentrop&Straton, 1999
- Corneliu D. Alexandru, *“Secretele succesului în viață. Sfaturi, exemple, căi, modele”*, Rentrop&Straton
- <https://en1.nsp-ie.org/tipos-de-memoria-humana-46c4b6c-286c6c>
- <https://weblogographic.com/difference-between-information>



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!

