

INTELIGENȚA ARTIFICIALĂ GENERATIVĂ ȘI CUNOAȘTEREA ORGANIZAȚIONALĂ

GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE

COSMULESE Cristina Gabriela

Universitatea Ștefan cel Mare din Suceava, România

E-mail: gabriela.cosmulese@usm.ro

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8406-7004>

Abstract. În contextul transformării digitale accelerate, inteligența artificială generativă (GenAI) influențează semnificativ modul în care organizațiile creează, utilizează și validează cunoașterea. Prezentul studiu analizează impactul GenAI asupra proceselor de creare și validare a cunoașterii organizaționale printr-o abordare conceptual-analitică fundamentată pe sinteza critică a 35 de surse bibliografice selectate din bazele de date Web of Science, Scopus și din publicațiile OECD. Metodologia calitativă utilizează analiza tematică deductivă a literaturii publicate în perioada 2019–2026. Rezultatele evidențiază existența unei tensiuni structurale: deși GenAI accelerează conversia informației în cunoaștere explicită și susține procesele organizaționale de învățare, utilizarea acesteia amplifică necesitatea mecanismelor de validare, ca răspuns la riscurile generate de halucinațiile factuale, biasul algoritmic și opacitatea decizională. Studiul concluzionează că avantajul competitiv nu rezultă din simpla adoptare a tehnologiei, ci din capacitatea organizațiilor de a integra GenAI într-un cadru de guvernare care să armonizeze eficiența tehnologică cu rigoarea epistemică și responsabilitatea managerială.

Keywords: inteligență artificială generativă; cunoaștere organizațională; managementul cunoașterii; validare epistemică; guvernare AI

JEL Classification: M41, M42, O33

Introducere

Integrarea inteligenței artificiale generative (GenAI) în organizații s-a accelerat considerabil în ultimii ani, pe fondul progreselor înregistrate în dezvoltarea modelelor lingvistice de mari dimensiuni (Large Language Models – LLM). Soluții precum GPT-4, Gemini sau Claude sunt utilizate într-o gamă tot mai largă de activități organizaționale, inclusiv pentru redactarea documentelor, sinteza informațiilor, dezvoltarea de conținut și sprijinirea proceselor decizionale (Dell'Acqua et al., 2023; Noy & Zhang, 2023). În acest context, GenAI depășește rolul unui simplu instrument digital, influențând modul în care informația este procesată, recombinaată și transformată în cunoaștere utilizabilă în cadrul organizațiilor (Alavi et al., 2024; Vaccaro et al., 2024).

Literatura recentă sugerează că utilizarea GenAI poate genera câștiguri semnificative de productivitate în activitățile bazate pe cunoaștere, însă amplexarea acestor beneficii depinde de natura sarcinilor și de nivelul de expertiză al utilizatorilor. De exemplu, Brynjolfsson, Li și Raymond (2023), într-un studiu de teren desfășurat pe un eșantion de 5.172 de agenți de suport pentru clienți, evidențiază o creștere medie a productivității de aproximativ 14%, efectul fiind mai pronunțat în cazul angajaților cu experiență redusă. În mod similar, Noy și Zhang (2023) arată că utilizarea unui model lingvistic generativ reduce timpul necesar realizării unor sarcini de redactare și contribuie la îmbunătățirea calității rezultatelor pentru acest tip de activități.

În paralel cu beneficiile raportate, literatura evidențiază și o serie de riscuri asociate utilizării GenAI în mediul organizațional. Unul dintre cele mai discutate este fenomenul halucinațiilor, definit ca generarea unor informații incorecte sau neverificabile prezentate într-o manieră convingătoare (Bender et al., 2021; Ji et al., 2023). Alte preocupări vizează posibilitatea reproducerii și amplificării biasurilor existente în datele de antrenare, precum și dificultățile asociate transparenței procesului decizional al modelelor lingvistice (Mitchell et al., 2019; Noble, 2018). În plus, utilizarea excesivă a sistemelor generative fără mecanisme adecvate de verificare poate reduce implicarea cognitivă a

utilizatorilor în procesele de analiză și evaluare critică a informației, aspect discutat în literatura privind automatizarea muncii cognitive (Autor, 2024).

Din perspectiva managementului cunoașterii, aceste evoluții ridică întrebări privind modul în care GenAI influențează procesele de creare, validare și utilizare a cunoașterii organizaționale. Dacă aceste sisteme accelerează transformarea informației în cunoaștere explicită, ele generează simultan cerințe suplimentare privind verificarea acurateții informației, trasabilitatea surselor și dezvoltarea unor mecanisme de guvernare capabile să reducă riscurile epistemice asociate utilizării lor (Alavi et al., 2024; Storey, 2025; Wamba et al., 2025).

Pornind de la aceste considerente, scopul prezentului studiu este de a analiza modul în care inteligența artificială generativă influențează procesele de creare și validare a cunoașterii organizaționale și de a identifica principalii factori care condiționează valorificarea eficientă a acestei tehnologii în cadrul organizațiilor. Pentru atingerea acestui scop au fost formulate următoarele obiective specifice:

O1: Identificarea efectelor GenAI asupra proceselor de creare și conversie a cunoașterii organizaționale, cu accent asupra etapelor de externalizare și combinare descrise de modelul SECI;

O2: Analiza principalelor riscuri epistemice asociate utilizării GenAI, respectiv halucinațiile, biasul algoritmic și opacitatea proceselor decizionale, precum și a implicațiilor acestora asupra credibilității cunoașterii organizaționale.;

O3: Evaluarea rolului mecanismelor de supraveghere umană și al practicilor de guvernare AI în diminuarea riscurilor și în consolidarea utilizării responsabile a inteligenței artificiale generative.

Literature review

Perspectiva bazată pe cunoaștere (knowledge-based view of the firm – KBV) consideră cunoașterea drept cea mai importantă resursă strategică a organizației și principala sursă a avantajului competitiv sustenabil (Grant, 1996; Spender, 1996). În această abordare, performanța organizațională depinde de capacitatea organizației de a crea, integra, transfera și valorifica eficient cunoașterea. Alavi și Leidner (2001) extind această perspectivă, argumentând că sistemele informatice nu reprezintă doar instrumente de stocare și distribuire a informației, ci contribuie la susținerea proceselor organizaționale de creare și utilizare a cunoașterii.

Modelul SECI, dezvoltat de Nonaka și Takeuchi (1995), descrie crearea cunoașterii organizaționale ca un proces continuu de conversie între cunoașterea tacită și cea explicită prin intermediul celor patru procese fundamentale: socializare, externalizare, combinare și internalizare. Deși acest model a fost elaborat într-un context anterior apariției inteligenței artificiale generative, literatura recentă sugerează că GenAI influențează în special procesele de externalizare și combinare, facilitând sintetizarea unor volume mari de informații și generarea rapidă de conținut explicit (Alavi et al., 2024; Böhm & Durst, 2026; Kirchner & Scarso, 2026). În același timp, deoarece modelele generative operează pe baza relațiilor statistice dintre date și nu dețin înțelegere semantică proprie, rezultatele produse necesită validare umană înainte de integrarea lor în baza de cunoștințe organizațională (Vaccaro et al., 2024).

Literatura publicată în ultimii doi ani indică faptul că GenAI determină o reconsiderare a paradigmatelor tradiționale ale managementului cunoașterii. Korzynski et al. (2023) susțin că adoptarea modelelor generative modifică ipotezele clasice privind procesul decizional, activitățile administrative și gestionarea cunoașterii, argumentând necesitatea reinterpretării teoriilor manageriale într-un nou context tehnologic. În aceeași direcție, Kaczorowska-Spychalska et al. (2024) evidențiază că GenAI produce schimbări structurale în managementul cunoașterii, impunând dezvoltarea unor mecanisme suplimentare de control, responsabilitate și guvernare.

Dezvoltările teoretice recente merg dincolo de adaptarea modelului SECI și propun noi cadre conceptuale dedicate relației dintre GenAI și managementul cunoașterii. Böhm și Durst (2026) propun modelul GRAI, care extinde logica conversiei cunoașterii pentru organizațiile care utilizează sisteme generative. În mod complementar, He et al. (2026) reinterpretează conceptul ba, introducând noțiunea de Reflective ba, iar Kirchner și Scarso (2026) argumentează necesitatea includerii explicite a cunoașterii generate de AI în procesele organizaționale de creare și utilizare a cunoașterii. Hussinki et al. (2026) completează această perspectivă prin propunerea a patru configurații organizaționale alternative pentru integrarea GenAI în sistemele de management al cunoașterii, subliniind că

performanța organizațională depinde de dezvoltarea concomitentă a capacităților manageriale și organizaționale, nu doar de adoptarea tehnologiei.

Pe lângă dezvoltările conceptuale, literatura empirică raportează efecte pozitive, dar eterogene, ale utilizării GenAI în activitățile bazate pe cunoaștere. Brynjolfsson et al. (2023) și Noy și Zhang (2023) evidențiază îmbunătățiri ale productivității și reduceri ale timpului necesar realizării unor sarcini cognitive, în timp ce Peng et al. (2023) observă creșteri ale productivității în dezvoltarea software, concomitent cu apariția unor erori care impun verificarea rezultatelor generate. În mod similar, Dell'Acqua et al. (2023) arată că beneficiile colaborării dintre utilizatori și sistemele generative depind de existența unei supravegheri umane adecvate, iar Doshi și Hauser (2024) evidențiază faptul că utilizarea GenAI poate conduce la creșterea volumului de idei generate fără a produce neapărat un nivel superior al originalității acestora.

Analiza literaturii relevă astfel un consens privind potențialul GenAI de a accelera procesele cognitive organizaționale, dar și o preocupare crescândă privind credibilitatea, validarea și guvernanta cunoașterii generate. În timp ce majoritatea cercetărilor existente examinează efectele GenAI asupra productivității, creativității sau performanței individuale, mai puține studii analizează integrat relația dintre crearea cunoașterii, validarea epistemică și mecanismele organizaționale de guvernanta. Acest decalaj justifică abordarea prezentului studiu, care urmărește să integreze aceste dimensiuni într-un cadru conceptual unitar.

Tabelul 1 sintetizează principalele contribuții ale studiilor recente privind relația dintre inteligența artificială generativă și managementul cunoașterii organizaționale.

Tabelul 1. Sinteza studiilor empirice privind impactul AI generative asupra managementului cunoașterii organizaționale 2023-2026

Nr.	Autor(i)/	An	Dimensiunea analizată	Tipul cercetării	Principalele rezultate	Implicații pentru managementul cunoașterii
1	Brynjolfsson, Li & Raymond	2023	Productivitate organizațională	Studiu de teren (n=5.172)	Creștere medie a productivității cu 14%, efect mai mare la angajații cu experiență redusă	Confirmă că GenAI accelerează utilizarea cunoașterii explicite, dar efectele diferă în funcție de experiență.
2	Noy & Zhang	2023	Activități cognitive	Experiment controlat (n=444)	Reducerea timpului de execuție cu 37%; îmbunătățirea calității redactării	Susține rolul GenAI în externalizarea și combinarea cunoașterii.
3	Peng et al.	2023	Dezvoltare software	Experiment	Creștere a productivității cu 26%; apar erori fără verificare	Evidențiază necesitatea validării cunoașterii generate de AI.
4	Dell'Acqua et al.	2023	Colaborare om-AI	Experiment de teren	Performanțe superioare în colaborarea om-AI, dar numai în condițiile supravegherii umane	Argumentează rolul mecanismelor HITL în managementul cunoașterii.
5	Korzynski et al.	2023	Teorii manageriale	Analiză conceptuală	GenAI modifică fundamentele teoriilor privind managementul, decizia și cunoașterea	Fundamentează necesitatea reinterpretării teoriilor clasice ale managementului cunoașterii.
6	Doshi & Hauser	2024	Creativitate organizațională	Experiment crowdsourcing	Crește numărul ideilor, dar scade diversitatea și originalitatea acestora	Arată limitele AI în generarea cunoașterii inovatoare.
7	Alavi, Leidner & Mousavi	2024	Procesele managementului cunoașterii	Editorial conceptual	GenAI influențează crearea, stocarea, transferul și aplicarea cunoașterii	Oferă cadrul teoretic utilizat în analiza prezentului studiu.

INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE ON ACCOUNTING, ISCA 2026
April 3-4, 2026, Chisinau, Republic of Moldova, Collection of Scientific Articles

8	Kaczorowska-Spychalska et al.	2024	Paradigma managementului cunoașterii	Studiu calitativ	GenAI schimbă paradigma KM și introduce noi provocări etice și organizaționale	Susține necesitatea unor mecanisme de guvernanta și control.
9	Storey	2025	Rolurile lucrătorilor bazate pe cunoaștere	Studiu conceptual	GenAI redefineste rolurile experților și ale novicilor în organizații	Explică redistribuirea activităților între AI și capitalul uman.
10	Zhang, Zuo & Yang	2025	Inovare organizațională	Cadru conceptual	Performanța inovării depinde de integrarea GenAI în procesele KM	Corelează managementul cunoașterii cu performanța inovării.
11	Hussinki, Mikalef & Ritala	2026	Capabilități și sisteme KM	Studiu conceptual	Propun patru configurații organizaționale pentru integrarea GenAI și KM	Arată că simpla adoptare tehnologică este insuficientă fără dezvoltarea capabilităților KM.
12	Böhm & Durst	2026	Modelul SECI	Dezvoltare teoretică	Propun modelul GRAI, extinzând modelul SECI pentru era GenAI	Fundamentează reinterpretarea proceselor de creare și conversie a cunoașterii.
13	Brusco Pletsch et al.	2026	Sisteme KM și capacitate de absorbție	Revizuire sistematică (13 studii)	Integrarea GenAI este condiționată de capacitatea de absorbție și de validarea cunoașterii	Completează explicația privind factorii organizaționali care condiționează succesul implementării.
14	He, Antonczak & Burger-Helmchen	2026	Conceptul ba	Dezvoltare teoretică	Propun conceptul Reflective ba, spațiu cognitiv mediat de AI	Extinde teoria lui Nonaka privind crearea cunoașterii.
15	Kirchner & Scarso	2026	Modelul SECI și cunoașterea artificială	Capitol conceptual	Propun modelul AKI, care introduce AI drept actor în procesul de creare a cunoașterii	Argumentează că managementul cunoașterii trebuie să integreze explicit cunoașterea generată de AI.

Sursa: elaborare proprie pe baza literaturii analizate

Analiza comparativă a studiilor sintetizate în Tabelul 1 evidențiază faptul că efectele inteligenței artificiale generative asupra managementului cunoașterii nu sunt uniforme, ci depind de caracteristicile sarcinilor, de nivelul de expertiză al utilizatorilor și de mecanismele organizaționale de control. În timp ce cercetările empirice raportează, în mod constant, creșteri ale productivității pentru activități bazate pe redactare, programare sau procesarea informațiilor (Brynjolfsson et al., 2023; Noy & Zhang, 2023; Peng et al., 2023), alte studii evidențiază că beneficiile tind să se diminueze în cazul activităților care presupun creativitate ridicată, judecată profesională sau interpretarea unor contexte complexe (Dell'Acqua et al., 2023; Doshi & Hauser, 2024). Această variabilitate a efectelor este confirmată și de analiza interdisciplinară realizată de Ooi et al. (2025), care arată că rezultatele implementării GenAI diferă semnificativ între domenii și depind de caracteristicile proceselor organizaționale și de maturitatea digitală a organizațiilor.

În ansamblu, literatura sugerează că GenAI facilitează în principal procesele de externalizare și combinare descrise de modelul SECI, prin accelerarea transformării informațiilor disponibile în forme explicite de cunoaștere. Totuși, valoarea organizațională a acestor rezultate depinde de existența unor procese de verificare și contextualizare realizate de utilizatorii umani, ceea ce limitează posibilitatea substituirii complete a expertizei organizaționale (Alavi et al., 2024; Vaccaro et al., 2024).

Din această perspectivă poate fi formulată următoarea ipoteza teoretică:

Ipoteza teoretică 1 (P1). Utilizarea inteligenței artificiale generative accelerează procesele de externalizare și combinare a cunoașterii organizaționale, însă amplexarea acestor beneficii depinde de complexitatea sarcinilor și de capacitatea utilizatorilor de a valida critic rezultatele generate.

În ceea ce privește credibilitatea cunoașterii generate de AI, literatura identifică trei categorii principale de riscuri: generarea de informații inexacte sau neverificabile (hallucinations), reproducerea biasurilor existente în datele de antrenare și dificultățile asociate transparenței procesului decizional al modelelor lingvistice (Bender et al., 2021; Ji et al., 2023; Noble, 2018; Mitchell et al., 2019). Cercetările recente subliniază că aceste limitări sporesc importanța mecanismelor organizaționale de validare, audit și trasabilitate, în special în domeniile în care acuratețea informației are implicații semnificative asupra procesului decizional (Te'eni et al., 2026; Wamba et al., 2025).

În consecință, literatura evidențiază că beneficiile generate de utilizarea GenAI sunt strâns legate de existența unor mecanisme de guvernare capabile să asigure controlul calității informației și utilizarea responsabilă a sistemelor inteligente. În aceeași direcție, Wamba et al. (2025) subliniază că valoarea organizațională a GenAI poate fi susținută numai prin integrarea principiilor de guvernare, responsabilitate și utilizare etică în strategiile organizaționale. În acest sens, literatura privind human-in-the-loop argumentează că supravegherea umană rămâne o componentă esențială pentru integrarea eficientă a GenAI în procesele organizaționale bazate pe cunoaștere (Dell'Acqua et al., 2023; Vaccaro et al., 2024).

Pornind de la aceste argumente poate fi formulată a doua ipoteza teoretică:

Ipoteza teoretică 2 (P2). Pe măsură ce utilizarea inteligenței artificiale generative se extinde în cadrul organizațiilor, importanța mecanismelor de validare, guvernare și supraveghere umană crește, acestea devenind condiții necesare pentru transformarea câștigurilor de productivitate în valoare organizațională sustenabilă.

Metodologia cercetării

Studiul adoptă un design conceptual-analitic de tip calitativ, fundamentat pe analiza tematică a datelor secundare. Demersul îmbină sinteza critică a literaturii cu dezvoltarea teoretică. Pentru atingerea scopului, au fost selectate lucrări științifice și rapoarte instituționale relevante identificate prin căutări sistematice în bazele de date Web of Science și Scopus, precum și în publicațiile OECD. Criteriile de includere au vizat relevanța pentru tematica inteligenței artificiale generative și a managementului cunoașterii, actualitatea publicațiilor, caracterul verificabil al surselor și focalizarea asupra impactului organizațional.

Corpusul analizat cuprinde 35 de surse bibliografice, dintre care 31 articole și lucrări academice (articole empirice, studii conceptuale, revizuri sistematice și capitole de carte) și 4 rapoarte instituționale și documente tehnice publicate de OECD, NBER, Harvard Business School și Vectara. Analiza tematică deductivă a fost organizată în jurul a patru dimensiuni: crearea cunoașterii organizaționale, validarea și credibilitatea informației, factorii moderator ai utilizării AI generative și implicațiile asupra guvernării organizaționale. Limitarea principală derivă din caracterul conceptual al cercetării, concluziile având un rol exploratoriu și necesitând validare empirică în studii viitoare.

Rezultate și discuții

Studiile analizate confirmă Ipoteza teoretică 1: AI generativă îmbunătățește viteza de execuție pentru sarcini de producție de text și codare. Doshi și Hauser (2024) arată însă că, pentru sarcini creative, efectul devine nul sau negativ – participanții care au folosit GPT-4 au produs mai multe idei, dar ideile originale au fost mai puține decât în grupul de control. Prin natura sa de model probabilistic antrenat pe date existente, AI generativă este fundamental conservatoare: excela în a reproduce și recombina pattern-uri cunoscute, dar nu în a genera salturi conceptuale radicale. Acest aspect este evident în Tabelul 1, unde studiile Doshi & Hauser (2024) și Peng et al. (2023) evidențiază limitele AI în sarcini creative și complexe.

În sprijinul Ipotezei teoretice 2, analiza relevă că organizațiile care au implementat AI generativă la scară largă raportează o creștere substanțială a volumului de muncă dedicat validării. Utilizarea pe scară largă a AI generative introduce costuri organizaționale care depășesc economiile de timp obținute prin automatizarea activităților cognitive. Literatura recentă evidențiază că beneficiile generate de aceste sisteme sunt condiționate de existența unor procese riguroase de verificare și validare umană, în special în contexte în care acuratețea informației este esențială (Brynjolfsson et

al., 2023; Dell'Acqua et al., 2023; OECD, 2025). În plus, reutilizarea necontrolată a conținutului generat automat poate conduce la propagarea și amplificarea erorilor în bazele organizaționale de cunoaștere, ceea ce subliniază necesitatea unor mecanisme de guvernare, trasabilitate și etichetare a conținutului generat de AI (Te'eni et al., 2026; Wamba et al., 2025).

Configurațiile cu supraveghere umană sistematică produc diferențe majore în calitate. Experimentul Dell'Acqua (2024) arată că supravegherea reduce erorile de la 2,7 la 0,2 per document. Eficiența brută nu trebuie confundată cu eficacitatea netă. La nivel organizațional, Xu et al. (2025) raportează că managerii petrec cu 40% mai puțin timp pe sarcini de rutină și cu 60% mai mult pe verificare și integrare. Organizațiile care nu investesc în guvernare riscă să rămână în urmă (Calvino et al., 2025).

Concluzii

Revenind la întrebarea centrală – cum influențează AI generativă procesele de creare și validare a cunoașterii organizaționale? – răspunsul este: printr-o tensiune structurală între accelerarea producției de conținut și intensificarea nevoii de validare externă. Această tensiune este inerentă arhitecturii AI generative ca model statistic de limbaj, care nu posedă înțelegere semantică autentică.

În ceea ce privește contribuția studiului la nivel teoretic, s-a dezvoltat un cadru conceptual care distinge între productivitatea brută și productivitatea netă, integrând modelul SECI ca referință operațională. La nivel practic, s-au formulat două ipoteze teoretice care pot ghida cercetarea viitoare și deciziile manageriale. Pentru manageri, implicațiile sunt: (1) analiza tipului sarcinilor externalizate înaintea adoptării; (2) investiția în proceduri de validare și instruire; (3) dezvoltarea unui cadru de guvernare; (4) conștientizarea că rolurile manageriale se reconfigură spre validare epistemică. Pentru cercetători, sunt necesare studii longitudinale și cercetări comparative între diferite modele de guvernare. AI generativă nu este nici revoluția promisă, nici dezastrul anunțat – efectele sale depind de calitatea integrării în sistemele organizaționale.

Referințe bibliografice

1. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues1, 2. *MIS quarterly*, 25(1), 107-136.
2. Alavi, M., Leidner, D. E., & Mousavi, R. (2024). Knowledge management perspective of generative artificial intelligence (GenAI). *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4782875>
3. Autor, D. H. (2024). The Turing trap: The promise & peril of human-like artificial intelligence. *Daedalus*, 153(1), 52–71.
4. Basu, S., & Huynh, B. (2026). Mitigating hallucinations in healthcare AI: a systematic review of evidence-based strategies. *BMC Health Services Research*, Springer Nature. DOI: 10.1186/s12913-026-14851-1
5. Bender, E. M., Gebru, T., McMillan-Major, A., & Shmitchell, S. (2021). On the dangers of stochastic parrots. *Proceedings of FAccT 2021*, 610–623.
6. Böhm, K., & Durst, S. (2026). Knowledge management in the age of generative artificial intelligence: From SECI to GRAI. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 56(1), 106–121. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2024-0357>
7. Brusco Pletsch, A. L., Tonia, G., Matos, F., & Lauermann Koch, L. (2026). Digital transformation: The role of generative AI in the evolution of knowledge management systems. *Journal of Knowledge Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2025-1398>
8. Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2023). Generative AI at work. *NBER Working Paper No. 31161*.
9. Calvino, F., Reijerink, J., & Samek, L. (2025). The effects of generative AI on productivity. *OECD Artificial Intelligence Papers*, No. 39.
10. Dell'Acqua, F., McFowland III, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., ... & Lakhani, K. R. (2023). Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality. *Harvard business school technology & operations mgt. Unit working paper*, (24-013).
11. Doshi, A. R., & Hauser, O. P. (2024). Generative AI enhances individual creativity but reduces the diversity of novel content. *Science Advances*, 10(28), eadn5290.
12. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.

13. He, X., Antonczak, L., & Burger-Helmchen, T. (2026). Revisiting *ba*: How generative AI transforms knowledge creation. *Journal of Knowledge Management*, 30(2), 846–869. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2025-1065>
14. Hussinki, H., Mikalef, P., & Ritala, P. (2026). Generative artificial intelligence and organizational knowledge management: Four alternative configurations. *Knowledge Management Research & Practice*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/14778238.2026.2689386>
15. Ji, Z., et al. (2023). Survey of hallucination in natural language generation. *ACM Computing Surveys*, 55(12), 1–38.
16. Kaczorowska-Spychalska, D., Kotula, N., Mazurek, G., & Sułkowski, Ł. (2024). Generative AI as source of change of knowledge management paradigm. *Human Technology*, 20(1), 131–154. <https://doi.org/10.14254/1795-6889.2024.20-1.7>
17. Kirchner, K., & Scarso, E. (2026). Revisiting the SECI model: The impact of generative AI on organizational knowledge creation. In E. Bolisani, M. Nakash, C. Brătianu, & R. Bejinaru (Eds.), *Managing Human and Artificial Knowledge* (Knowledge Management and Organizational Learning, Vol. 17). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-032-14721-9_6
18. Korzynski, P., Mazurek, G., Altmann, A., Ejdys, J., Kazlauskaitė, R., Paliszkievich, J., Ziemba, E., et al. (2023). Generative artificial intelligence as a new context for management theories: Analysis of ChatGPT. *Central European Management Journal*, 31(1), 3–13. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-02-2023-0091>
19. Mitchell, M., et al. (2019). Model cards for model reporting. *Proceedings of FAccT 2019*, 220–229.
20. Noble, S. U. (2018). *Algorithms of oppression*. New York University Press.
21. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
22. Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative AI. *Science*, 381(6654), 187–192.
23. OECD. (2025b). Generative AI and the SME workforce. New Survey Evidence. https://www.oecd.org/en/publications/generative-ai-and-the-sme-workforce_2d08b99d-en.html
24. Ooi, K. B., Tan, G. W. H., Al-Emran, M., Al-Sharafi, M. A., Capatina, A., Chakraborty, A., ... & Wong, L. W. (2025). The potential of generative artificial intelligence across disciplines: Perspectives and future directions. *Journal of Computer Information Systems*, 65(1), 76–107. <https://doi.org/10.1080/08874417.2023.2261010>
25. Peng, S., et al. (2023). The impact of AI on developer productivity. *arXiv:2302.06590*.
26. Pimentel, M., & Palomino, J. C. V. (2024, September). Generative AI Solutions for Enhancing Knowledge Management: A Literature Review and Roadmap. In *European Conference on Knowledge Management* (pp. 1092–1095). Academic Conferences International Limited.
27. Rahwan, I. (2018). Society-in-the-loop. *Ethics and Information Technology*, 20(1), 5–14.
28. Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 45–62.
29. Storey, V. C. (2025). Knowledge management in a world of generative AI: Impact and implications. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 16(3), 1–14. <https://doi.org/10.1145/3719209>
30. Te'eni, D., Raymond, M., Rowe, F., Thénoz, E., & Trimbom, P. (2026). Organizational learning for exploring Generative AI: CORE-sandbox experiments. *International Journal of Information Management*, 87, 103029. Doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2025.103029
31. Vaccaro, M., Almaatouq, A., & Malone, T. W. (2024). When combinations of humans and AI are useful. *Nature Human Behaviour*, 8, 1915–1928.
32. Vectara. (2024). Hallucination leaderboard. <https://www.vectara.com/blog/hallucination-leaderboard>
33. Wamba, S. F., Queiroz, M. M., Randhawa, K., & Gupta, G. (2025). Generative artificial intelligence and the challenges to adding value ethically. *Technovation*, 144, 103235. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2025.103235>
34. Xu, F., Hou, J., Chen, W., & Xie, K. (2025). Generative ai and organizational structure in the knowledge economy. *arXiv preprint arXiv:2506.00532*.
35. Zhang, Q., Zuo, J., & Yang, S. (2025). Research on the impact of generative artificial intelligence (GenAI) on enterprise innovation performance: A knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*, 29(7), 2238–2257. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2024-1198>