

## Creativitatea bibliotecarilor: conceptualizări și implementări

LUDMILA CORGHENCI  
Universitatea Liberă Internațională din Moldova  
Chișinău

### Abstract

#### *The Creativity of Librarians: Conceptualization and Implementation*

*The year 2009 was declared by the European Commission as the Year of Creativity and Innovation, the purpose of this initiative being that of emphasizing the importance of creativity and innovation, which can be seen as ways of improving both professionally and personally, and also as means of integrating in society.*

*Creativity is a necessity for society, for a professional community and for librarians, too. Nowadays, libraries have to face new challenges, determined by changes in the society. In order to keep up with such changes and to preserve their important part in the life of society, libraries have to adjust to social realities, an important tool being the so-called management of the knowledge.*

**Keywords:** *creativity, innovation, management of knowledge, professional community, librarians.*

Anul 2009, fiind declarat de către Comisia Europeană **Anul European al Creativității și Inovării** sub deviza *Imaginează. Creează. Inovează*, are drept scop sensibilizarea comunității profesionale privind importanța creativității și a inovării, promovarea acestora drept competențe-cheie pentru dezvoltarea personală și profesională a angajaților, conștientizarea și acceptarea creativității și a inovației ca suport al competitivității instituționale și individuale, al incluziunii comunitare și profesionale.

Creativitatea reprezintă o necesitate imperioasă pentru societate, pentru comunitatea profesională, pentru fiecare bibliotecar în parte. În

condițiile diminuării imaginii, statutului social și profesional al Bibliotecii și Bibliotecarului, contează mult dubla valență instrumentală a creativității, care constă „...în ipostaza individual-procesuală de modelare a comportamentului adaptiv-crescător și în cea social-fenomenologică de asigurare a progresului social prin asimilarea socială a comportamentelor creatoare individuale.”<sup>1</sup> Deci, un bibliotecar deținător de calități și aptitudini creative (productivitate, utilitate, eficiență, valoare, ingeniozitate, noutate, originalitate - să-i zicem „bibliotecar PUEVINO”) contribuie substanțial la augmentarea procesului, rezultatelor/ produselor muncii efectuate. Munca în bibliotecă, după părerea noastră, poate fi atribuită la categoria predominării activităților de concepție. Evident, nu sunt excluse activitățile de execuție, acestea integrându-se ca acțiuni subordonate activității de ansamblu.

Provocările majore, determinate de cerințele pieței concurențiale, dezvoltarea tehnologică și comunicațională, dinamica dezvoltării mediilor economic și social, complexitatea procesului educațional supun atenției instituțiilor informațional-bibliotecare (IIB) o întrebare vitală: ce proceduri, tehnici, instrumente contribuie eficient pentru adaptarea la schimbările mediilor interne și externe, pentru transformare și reformă? Acceptând influența și dependența funcționării IIB de elementele economice, financiare, materiale, menționăm importanța conceptelor manageriale adecvate, orientate pentru identificarea și valorificarea potențialului creativ al personalului.

Departamentul Informațional Biblioteconomic al Universității Libere Internaționale din Moldova (DIB ULIM - a se vedea informația complexă la adresa [library.ulim.md](http://library.ulim.md)) sprijină și aplică forme și metode de management modern, eficient, adaptat la cerințele secolului XXI, amplificând implicarea profesională a fiecărui angajat. Această afirmație poate fi confirmată prin câteva exemple: predominarea structurii organizaționale bi-modale, crearea unui sistem instituțional de comunicare profesională, instituirea obligațiunilor de „bibliotecar contact” (drept rezultat-amplificarea capacităților decizionale ale bibliotecarilor ULIM),

<sup>1</sup> Loriin Cantemir, Valeriu Dulgheru, Maria Carcea, *Inventica practică*, Chișinău, Editura Agepi, 2000, p. 25.

centrarea activității pe echipe de lucru, conceptualizarea activității profesionale. Parte a managementului modern la DIB este motivarea și stimularea generării de cunoștințe și deprinderi, obținerea de performanțe, asigurarea funcționalității instituționale în baza principiilor instituției, bazată pe cunoaștere.

Managementul cunoștințelor, conturându-se ca un nou stil de conducere (ne referim nu numai la relația manager - angajat, dar și la conducerea, orientarea, direcționarea carierei profesionale individuale, chiar a vieții personale; fenomenul „managementul cunoștințelor” este integrat în cultura managerială, care influențează cariera profesională și viața personală a individului), favorizează dezvoltarea creativității și a inovării.

Cum este definit „managementul cunoștințelor?” În publicațiile de specialitate, definirea acestuia este în curs de stabilire. În acest sens, unii autori re-amintesc dictonul: „*cunoștințele înseamnă putere,*” concretizând că nu este vorba de cunoștințe în sine, ci de abilitatea instituțiilor/individului de a le folosi, de a le gestiona printr-un management eficient, în scopul obținerii avantajelor competitive.<sup>2</sup> Sunt semnificative constatările academicianului român Mihai Drăgănescu la acest capitol: „*Cunoașterea este informația cu înțeles și informația care acționează. De aceea, Societatea Cunoașterii nu este posibilă decât greșită pe Societatea Informațională și nu poate fi separată de aceasta. În același timp, ea este mai mult decât Societatea Informațională, prin rolul major care revine informației-cunoaștere în societate. Cel mai bun înțeles al Societății Cunoașterii este probabil acela de Societate informațională și a Cunoașterii.*” Același autor susține vizavi de cunoaștere următoarele: ea este acceptată drept capacitatea de a acționa, ca un potențial de acțiune.<sup>3</sup> Managementul cunoștințelor contribuie la statornicirea Societății Informației și a Cunoașterii, augmentând rolul creativității și inovării la nivel instituțional și individual.

---

<sup>2</sup> Parascovia Tocan, *Managementul cunoștințelor - instrument de stimulare a inovării*, în *Intellectus*, 2008, nr. 4, p. 81.

<sup>3</sup> Mihai Drăgănescu, *Societatea informațională și a cunoașterii. Vectorii societății cunoașterii*, vezi [www.academiaromana.ro/pro\\_pri](http://www.academiaromana.ro/pro_pri), p. 35, 39, 59.

Reproducem, în continuare, definiția elaborată de către dr. P. Tocan care, după părerea noastră, reflectă esența fenomenului: „*Managementul cunoștințelor este un proces de creare, întreținere și consolidare a cunoștințelor în cadrul unei organizații, în scopul utilizării lor în modalitatea cea mai adecvată pentru crearea valorii în afaceri și generarea avantajului competitiv.*”<sup>4</sup> Definiția prezentată, axându-se pe instituție, nu exclude din proces dimensiunea individului (în cazul nostru - a bibliotecarului) cu interesele și cunoștințele sale, cu tendințele sale de gestionare a informațiilor deținute și de transformare a acestora în cunoaștere, scopul final axându-se pe crearea produsului competitiv, construirea unei cariere profesionale ori personale relevante. O viziune managerială corectă presupune îmbinarea organică a intereselor profesionale instituționale cu cele individuale, transformarea cunoașterii tacite în cunoaștere explicită. Lucrul în echipă și parteneriatul (specifice unei instituții competitive) nu exclud dorințele și interesele profesionale individuale de modernizare, de actualizare a cunoștințelor și deprinderilor, ci le orientează pe acestea în scopul amplificării competitivității instituționale.

Specialiștii în domeniu afirmă că Societatea Informației și a Cunoașterii este o societate a organizațiilor, cele din urmă fiind considerate actori colectivi inteligenți în afirmarea acesteia.<sup>5</sup> Este vorba despre organizațiile bazate pe cunoaștere, care au acceptat următoarele priorități manageriale: cunoașterea constituie resursa principală; angajare în baza criteriilor de competență; acceptarea și accentuarea schimbării; conceptualizarea activităților; personalizarea abordărilor profesionale.<sup>6</sup> În funcționarea unor asemenea organizații determinante sunt procesele specificate generic prin sintagma „3I:” **inovare** (crearea de cunoștințe noi); **învățare** (asimilarea de cunoștințe noi) și **interactivitatea partenerială referitoare la cunoaștere**.

Experiența bibliotecilor, axată pe acești piloni, demonstrează dependența directă între instruirea continuă a bibliotecarilor, gestionarea

<sup>4</sup> Parascovia Tocan, *op. cit.*, p. 81.

<sup>5</sup> Horațiu Dragomirescu, *Organizații bazate pe cunoaștere*, vezi [www.academiaromana.ro/pro\\_pri](http://www.academiaromana.ro/pro_pri), p. 5, 6.

<sup>6</sup> Igor Munteanu, Ioniță Veaceslav, *Managementul cunoștințelor*, Chișinău, Editura Cartier, 2005, p. 83.

cunoștințelor, valorificarea capitalului intelectual și diversificarea serviciilor informațional-bibliotecare oferite comunităților, creșterea competitivității.

Implementarea managementului cunoașterii de către DIB poate fi abordată sub diverse aspecte: la nivel de loc și rol în procesul educațional (biblioteca - ca actor al procesului educațional, al Procesului Bologna; implicații privind funcționarea dimensiunilor informaționale ale reformei învățământului etc.); la nivel instituțional (biblioteca - drept unitate de structură, care tinde să devină competitivă în noile condiții, bazându-se preponderent pe gestionarea cunoștințelor profesionale ale angajaților); la nivel de individ. Toate aspectele fiind primordiale, chiar interdependente, menționăm importanța îmbinării organice a acestora.

În continuare, vom reliefa unele aspecte specifice organizației bazată pe cunoaștere, analizând practicile DIB. Primele experiențe vizavi de implementarea managementului cunoștințelor la DIB sunt legate de funcționarea Proiectul Tempus-Tacis „*Library Training in Moldova*” (ianuarie 2000 - decembrie 2001 - cei interesați de detalii asupra proiectului pot accesa [library.ulim.md](http://library.ulim.md)), care a augmentat activitățile specifice managementului cunoștințelor:

Activități specifice managementului cunoștințelor	Elaborări și implementări la DIB
Cunoașterea clienților	Studii asupra cerințelor și preferințelor info-documentare ale clienților reali; activități cu clienții potențiali (excursii-panoramic, demonstrații concrete etc.); ghidarea noilor beneficiari. Politici și concepte: politica „ <i>ușilor deschise</i> ,” programul „ <i>Grija pentru noii beneficiari</i> ,” constituirea Clinicii informaționale; conceptul „ <i>Clientul nostru-partenerul nostru</i> .” <b>Abordarea sub aspectul managementului cunoștințelor:</b> integrarea a ceea ce se cunoaște despre clienți în proiecte / planuri operaționale și strategice; optimizarea serviciilor info-bibliotecare.
Cunoașterea	Implementări ale managementului proiectului vizavi de procesele profesionale; formulări explicite

<p><b>proceselor</b></p>	<p>ale conceptelor; analize ale experiențelor precedente; afirmarea primatului concepției vizavi de acțiune; deschiderea pentru schimbul de experiență. Astfel, este reliefat nu numai nivelul procedural, dar și motivul, practicile existente și, mai ales, impactul activității.</p> <p><b>Abordarea sub aspectul managementului cunoștințelor:</b> conștientizarea caracterului de proces continuu al activității profesionale, acceptând, în același timp, unicitatea fiecărei situații.</p>
<p><b>Cunoașterea este umană</b></p>	<p>Elaborarea și implementarea algoritmului politicii resurselor umane, în care instruirii, modernizării cunoștințelor și deprinderilor angajaților le revine rolul primordial; acceptarea și realizarea conceptului „DIB - instituție care învață;” elaborarea și implementarea unor programe anuale de instruire (ele sunt anexate la programele anuale DIB, de ex. programul „Erisma” - inițiat în anul 2006); modularizarea procesului de instruire la locul de muncă; crearea mediului favorabil de identificare, promovare și valorificare a creativității.</p> <p><b>Abordarea sub aspectul managementului cunoștințelor:</b> angajatul DIB este apreciat nu numai în funcție de volumul cunoștințelor pe care le posedă, dar și prin felul în care le generează, le utilizează la locul de muncă, le promovează în cadrul DIB.</p>
<p><b>Memoria organizației</b></p>	<p>Înregistrarea (contabilizarea) evenimentelor principale la DIB; inițierea colecției de publicații <i>DIBIS (Istoria Departamentului Informațional Biblioteconomic</i>, fascicula 1, 1992-2002); „arhivarea” cunoștințelor valoroase, în mod sistematic și punctual prin intermediul rapoartelor, materialelor de sinteză, proceselor verbale; înregistrarea explicită a „memoriei DIB;” poziția DIB la acest capitol: modelăm viitorul analizând prezentul și interpretând trecutul.</p> <p><b>Abordarea sub aspectul managementului cunoștințelor:</b> procesele verbale, „memoriile” sau alte note analitice pot constitui un suport important în</p>

	diverse cazuri de interes profesional (de ex. evaluarea activității DIB).
<b>Valoarea cunoștințelor</b>	<p>Deținerea, valorificarea și dezvoltarea de către DIB a capitalului intelectual, constituit din: capitalul uman (toate planurile, programele DIB pun în prim plan problemele ce țin de dezvoltarea resurselor umane); capitalul structurat (resurse, baze de date etc.); capitalul imaginii în comunitatea deservită și cea profesională (relații reciproce; învățarea reciprocă prin implementarea sloganului „<i>Clientul nostru - partenerul nostru;</i>” „aliniera” la experiențele liderilor în domeniu etc.).</p> <p><b>Abordare sub aspectul managementului cunoașterii:</b> conștientizarea la nivelul DIB și la nivelul fiecărui individ a ceea ce cunoaște, dar și a ceea ce nu știe / cunoaște; sprijinirea tendințelor de evoluție a cunoașterii.</p>

Fiind o instituție care se bazează pe cunoaștere, DIB se evidențiază prin abordări manageriale care permit motivarea și stimularea generării de cunoștințe, obținerea de performanțe. Este vorba despre componența dominantă de profesioniști, reducerea nivelurilor de conducere ierarhică, coordonare non-autoritară etc. În sprijinul fundamentării celor expuse a fost efectuată o analiză comparată a demersurilor manageriale la DIB, ale cărei rezultate sunt prezentate în tabelul ce urmează:

Nr. crt.	Criterii de comparație	Caracteristici predominante până în anul 2000	Caracteristici predominante după anul 2000
1.	<b>Misiunea DIB</b>	Unilaterală; lipsa formulării explicite; mediatizare insuficientă.	Formulare explicită; „strigarea” acesteia; obținerea de noi mandate din partea comunității universitare; revizuire.
2.	<b>Orientarea în timp</b>	Preponderent curentă (determinată de procesul de con-	Perspectiva strategică; efectuări de audit ale realizării planurilor strate-

		stituire a instituției).	gice.
3.	<b>Structura organizațional-funcțională</b>	Predominarea liniei ierarhice structurale.	Organizare bimodală (echipe de lucru, bibliotecar-contact etc.).
4.	<b>Comunicarea profesională</b>	Limitată (la nivel DIB, mai ales la nivel comunitar); comunicare preponderent verticală; transmitere de instrucțiuni și de decizii.	Deschidere pentru comunicare; transmitere de informații și consultanță; comunicare laterală; <i>Cazul DIB</i> : Sistemul de comunicare descendentă este analogic celui universitar: Consiliul Coordonator DIB (statut de Senat); comisii de profil (catalogare și clasificare, dezvoltarea resurselor documentare și informaționale - statut de Consiliu Educațional); ȘOFAM (ședința operativă a managerilor funcționali - gen „ora decanilor”). Acest sistem mai include: adunări, ședințe cu întreg personalul ori alte metode utilizate. Există mai multe canale care asigură receptarea mesajului „sus-ului”: intranet (comunicare electronică internă-ține și de comunicarea ascendentă); aviziere, e-mapa BibINs, briefing de echipă (în cazul politicilor noi sau modificărilor, programelor anuale, probleme de personal etc.).

5.	<b>Obiectul și natura demersului / activității</b>	Resurse și spații clasice; activități tangibile; programare anuală; accent pe continuitatea sistemelor existente (facem cum s-a făcut până la noi); specializarea îngustă a sarcinilor profesionale chiar în cadrul serviciilor funcționale.	Accent pe perceperea și implementarea schimbărilor; programare strategică; orientarea spre clientul cult, civilizat, creativ, pentru care contează informația; circuitul posturilor; trecerea la lucrări multidimensionale; „eliminarea granițelor” serviciilor funcționale.
----	--	--	--

6.	<b>Modul de practicare</b>	Rutinier, impersonal; centrare pe proces (proces pentru proces?), pe aspecte factice.	Personalizat, creativ; centrare pe conceptualizări, strategii, proiecte; stimularea creativității colective și individuale prin diverse metode: rotația cadrelor în diferite funcții, crearea „camerei de convorbiri” - Aula Concilium etc.
7.	<b>Logica dominantă</b>	Logica postului de lucru și a organizării formale; responsabilități preponderent executorii; axare pe disciplina executorie.	Logică axată pe competențe și valori organizaționale, îmbinate organic cu cele individuale; responsabilități largite, inclusiv decizionale; amplificarea responsabilităților conceptuale ale managerilor funcționali; implementări ale managementului proiectului, axare pe creativitate etc.
			Conceperea culturii

8.	<b>Cultura managerială</b>	Specifică și atribuită doar persoanelor cu funcții de conducere (manageri superiori, funcționari); conceperea culturii manageriale ca atribut de conducere a altor oameni.	manageriale ca atribut al fiecărui angajat, ca atribut de conducere nu numai a altor oameni, dar și a vieții proprii/a carierei profesionale (programarea timpului muncii; managementul timpului; cultura comunicării; managementul conflictului etc.).
----	----------------------------	--	---

Întemeierea IIB pe cunoaștere este inevitabilă. Acest fapt decurge din specificul comunității servite, complexitatea necesităților și preferințelor info-documentare ale clienților, integrării și incluziunii comunitare a instituției. În acest sens, avem nevoie de angajare strategică, ingeniozitate managerială, îmbinate organic cu practici organizaționale.

#### Bibliografie selectivă:

- Ludmila Corghenci, *Instruirea continuă a bibliotecarilor în contextul politicii de edificare a Societății Informaționale*, în *Școala de Biblioteconomie din Moldova*: buletin trimestrial, nr. 3-4, 2004, p. 17-20.
- Ludmila Corghenci, *Schimbări organizațional - funcționale în activitatea bibliotecii universitare*, în *Symposia Professorum. Seria Biblioteconomie: materialele sesiunii științifice din 4-5 mai 2001*, coord. Gheorghe Postică, Universitatea Liberă Internațională din Moldova, Chișinău, s.n., 2001, p. 15-19.
- Wim van Drimmelen, *Să deschidem bazele informării și cunoașterii în Europa*, în *Biblioteconomie*: culegere de traduceri prelucrate, nr. 2, 2005, p. 54-59.
- Я. Шрайберг, *Библиотеки и университеты в электронно-информационной среде: первые шаги на пути от информационного общества к обществу знаний*, în *Науч. и техн. библиотеки*, nr. 1, 2006, p. 27-42.