# *Managementul cunoaşterii în biblioteci*

**Dr. Octavia-Luciana Madge**
Catedra de Ştiinţele Informării şi Documentării,
Facultatea de Litere, Universitatea din Bucureşti
E-mail: octavialuciana@yahoo.com

*Dr. Octavia-Luciana Madge este lector la Catedra de Ştiinţele Informării şi Documentării de la Facultatea de Litere a Universităţii din Bucureşti. Predă cursuri de managementul cunoaşterii, utilizatorii de informaţii, documentare. Interesele sale actuale de cercetare sunt generarea cunoaşterii la nivelul organizaţiilor, accesul la informaţie în bibliotecile medicale, comportamentul utilizatorilor în procesul de căutare şi regăsire a informaţiei.*

**Rezumat**

Noua economie a cunoaşterii a dus la schimbări semnificative în managementul diferitelor tipuri de organizaţii ale societăţii, inclusiv al bibliotecilor şi serviciilor de informare, dar şi al resurselor de care acestea se ocupă. Articolul abordează procesul de management al cunoaşterii care poate ajuta bibliotecile să se adapteze mai bine la noile cerinţe ale erei digitale şi să vină în întâmpinarea nevoilor utilizatorilor. Sunt, de asemenea, prezentate şi rezultate ale unor cercetări recente pe tema managementului cunoaşterii desfăşurate în România şi în străinătate la nivelul profesioniştilor din domeniul biblioteconomiei şi ştiinţei informării, dar şi exemple de proiecte prin care acest proces a fost implementat în practica unor biblioteci.

***Cuvinte cheie***: managementul cunoaşterii, biblioteci, proiecte de management al cunoaşterii, România

Era digitală şi volumul tot mai mare de informaţie disponibil în prezent necesită noi strategii la nivelul bibliotecilor prin care serviciile oferite de acestea să răspundă cât mai bine nevoilor utilizatorilor şi prin care accesul la cunoaştere să fie îmbunătăţit.

În ultimii ani, în condiţiile schimbărilor continue şi competiţiei înregistrate între organizaţiile din fiecare ramură de activitate, managementul cunoaşterii s-a dovedit a fi un proces care susţine organizaţiile în a-şi atinge obiectivele şi a obţine succes şi performanţă.



BDD-A27075 © 2010 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 04:57:40 UTC)

Y. Malhotra plasează managementul cunoaşterii în contextul schimbărilor de mediu care pun organizaţiile în faţa necesităţii de a găsi modalităţi de supravieţuire şi de creştere a competenţei. În definiţia pe care a formulat-o, acesta consideră că managementul cunoaşterii se referă la procesele organizaţionale care se bazează pe combinaţia dintre tehnologia informaţiei şi creativitatea umană. "Managementul cunoaşterii se ocupă de aspectele critice ale adaptării organizaţionale, ale supravieţuirii şi competenţei în faţa unei schimbări de mediu tot mai discontinue… În esenţă, reprezintă procese organizaţionale care încearcă o combinare sinergică a capacitaţii de prelucrare a datelor şi informaţiilor deţinută de tehnologiile informaţiei şi a capacităţii creative şi inovative a fiinţelor umane". (1)

Transformarea bunurilor intangibile în valoare durabilă este abordarea pe care E. Knapp o are în ceea ce priveşte managementul cunoaşterii. "Managementul cunoaşterii este arta de a transforma informaţia şi bunurile intelectuale în valoare durabilă pentru clienţii şi oamenii unei organizaţii". (2) P. Murray este cel care subliniază şi un alt element foarte important în cadrul managementului cunoaşterii şi anume că resursele umane dintr-o organizaţie, indiferent de nivelul ierarhic, trebuie să funcţioneze în vederea îmbunătăţirii competenţelor ca un întreg. "Managementul cunoaşterii este o strategie care transformă bunurile intelectuale ale unei organizaţii – atât informaţia înregistrată cât şi talentele membrilor săi – în productivitate mai mare, valoare nouă şi competitivitate mărită. Învaţă corporaţiile – de la manageri la angajaţi – cum să producă şi să-şi optimizeze abilităţile ca o entitate colectivă". (3)

Ca o definiţie, considerăm că managementul cunoaşterii este un proces care urmăreşte crearea, identificarea, partajarea şi utilizarea cunoaşterii la nivelul unei organizaţii.

În biblioteci, managementul cunoaşterii urmăreşte în principal furnizarea unor servicii de informare de o calitate cât mai bună şi adaptate nevoilor fiecărui utilizator în vederea îmbunătăţirii comunicării, aplicării şi generării de cunoaştere. În raza de cuprindere a managementului cunoaşterii intră activităţi precum colectarea de noi materiale, dezvoltarea de colecţii pe anumite subiecte, captarea de cunoaştere din proiecte, literatură gri, studii de caz, dezvoltarea de baze de date cu experţi etc.

Importanţa managementului cunoaşterii a fost rapid înţeleasă de managerii organizaţiilor din sectorul afacerilor şi adoptarea sa în activitatea multor astfel de structuri a avut loc destul de rapid, spre deosebire de organizaţii precum bibliotecile unde noţiunea de management al cunoaşterii şi implementarea sa a reuşit să pătrundă mai greu, intrând în atenţia instituţiilor infodocumentare nu de foarte mulţi ani.



BDD-A27075 © 2010 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 04:57:40 UTC)

Cu toate acestea, la nivelul anumitor tipuri de biblioteci cum sunt de exemplu bibliotecile universitare medicale, activitățile pe care acestea le-au sprijinit dintotdeauna în laboratoare, săli de curs şi spitale includ elemente de management al cunoaşterii precum codificarea, comunicarea cunoaşterii etc. E. H. Schnell, S. M. Kroll şi T. J. Cain (4) arată că însăşi misiunea bibliotecilor medicale universitare care au un rol activ în cercetare, predare, dar şi în îngrijirea clinică se referă exact la procesele esențiale ale managementului cunoaşterii şi anume crearea, partajarea şi aplicarea cunoaşterii.

H. W. Lee (5) consideră că cea mai importantă misiune a bibliotecilor în acest secol este să extindă accesul la cunoaştere pentru utilizatorii lor şi în special bibliotecile universitare ar trebui să joace rolul de centre de învățare şi cunoaştere şi să îşi dezvolte sisteme de management al cunoaşterii.

Schimbările de la nivelul economiei, dezvoltarea tehnologiilor informației şi comunicării, transformarea bibliotecilor tradiționale în biblioteci digitale etc. sunt aspecte care oferă tuturor categoriilor de structuri infodocumentare oportunități deosebite pentru a-şi extinde rolul în procesul de transfer al cunoaşterii, în sistemul şi infrastructura cunoaşterii. Astfel, a devenit clar că managementul cunoaşterii este un element cheie şi pentru aceste organizații, iar necesitatea aplicării acestui proces în activitatea bibliotecilor a fost treptat înțeleasă de tot mai mulți profesionişti ai domeniului.

Ca rezultat al conştientizării importanței pe care managementul cunoaşterii o are pentru domeniul biblioteconomiei şi ştiinței informării, în cadrul activității şi preocupărilor marilor asociații profesionale i s-a acordat locul cuvenit prin crearea de secțiuni speciale la începutul anilor 2000. Se poate da aici ca exemplu IFLA care a creat o secțiune numită chiar *Managementul Cunoaşterii*. La conferințele IFLA din ultimii ani au avut loc numeroase dezbateri pe această temă, au fost formulate o serie de definiții şi, de asemenea, soluții pentru implementarea managementului cunoaşterii în activitatea structurilor infodocumentare. Au fost prezentate şi o serie de proiecte de management al cunoaşterii inițiate în diverse biblioteci, ca şi rezultatele unor studii întreprinse printre specialiştii din aceste structuri cu privire la percepția lor despre această nouă disciplină.

În ciuda acestui fapt, specialiştii nu au căzut încă de acord asupra legăturii care există între managementul cunoaşterii şi domeniul biblioteconomiei şi ştiinței informării, iar înțelegerea noțiunilor de cunoaştere, management al cunoaşterii şi a celorlalte aspecte legate de acest proces printre specialiştii din biblioteci nu este unitară şi există numeroase puncte de vedere cu privire la managementul cunoaşterii şi implementarea sa în activitatea acestor organizații.

În România, în contextual tranziției către o societate a cunoaşterii, începând cu anul 2003 am analizat posibilitatea implementării manage-



BDD-A27075 © 2010 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 04:57:40 UTC)

mentului cunoaşterii în biblioteci. În acest sens am întreprins în 2004 şi 2006 cercetări la nivelul câtorva biblioteci româneşti pe tema managementului cunoaşterii şi a culturii organizaţionale din aceste instituţii.

Studiul din 2004 (6), primul în România pe tema managementului cunoaşterii în domeniul biblioteconomiei şi ştiinţei informării, a încercat să afle dacă există un climat favorabil pentru un management al cunoaşterii efectiv. Studiul a fost efectuat în cadrul a patru structuri infodocumentare româneşti şi a arătat că 81% dintre cei chestionaţi consideră managementul cunoaşterii a fi un proces de creare, organizare, partajare şi utilizare a cunoaşterii organizaţionale care urmăreşte să permită unei organizaţii să-şi realizeze obiectivele. În privinţa cunoştinţelor şi abilităţilor pe care ar dori şi pe care consideră că ar trebui să le dobândească pentru a desfăşura o activitate eficientă în viitor, participanţii la studiu au indicat cunoştinţe şi abilităţi manageriale, de planificare, organizare, coordonare, comunicare şi negociere şi abilităţi informatice, de operare a PC-ului, de operare cu bazele de date, de editare, de prelucrare a imaginilor, de regăsire a informaţiei. Din studiu a reieşit şi că majoritatea sunt conştienţi de faptul că partajarea cunoaşterii este un element de bază al acestei discipline, iar răspunsurile date au evidenţiat bunăvoinţa şi disponibilitatea lor pentru partajarea cunoaşterii: 77% din participanţii la studiu ar partaja cunoştinţele şi experienţa lor profesională cu alţi colegi pentru că este benefic pentru organizaţie, 58% pentru că este benefic pentru propria lor dezvoltare. Rezultatele au arătat că nu există încă o cultură a partajării cunoaşterii printre specialiştii din organizaţiile investigate, dar au fost identificate suficiente elemente care ar putea sprijini crearea unei astfel de culturi în viitor. Majoritatea participanţilor la studiu au considerat implementarea unei strategii de management al cunoaşterii de către organizaţiile lor ca fiind necesară şi benefică. Un prim pas în adoptarea acestui nou concept managerial a fost faptul că specialiştii din biblioteci erau familiarizaţi cu acest nou proces, având o percepţie destul de bună a ceea ce reprezintă managementul cunoaşterii, dar şi faptul că au fost deschişi la ideea de partajare a cunoaşterii.

A doua cercetare, cea din 2006 (7), a analizat elementele ce caracterizează cultura organizaţională din câteva mari biblioteci universitare româneşti. Cultura organizaţională este un element critic pentru dezvoltarea practicilor de management al cunoaşterii şi rezultatele studiului nostru au arătat condiţii destul de bune pentru o viitoare implementare a unor noi modele de procese manageriale. Astfel, specialiştii din instituţiile participante la studiu consideră că valorile promovate de cultura organizaţională din instituţia unde lucrează sunt performanţa, profesionalismul, eficienţa (21%); lucrul în echipă, comunicarea, competiţia (12%); şi inovaţia (5%). Cu majoritatea participanţilor în acest studiu familiarizaţi cu procesul



BDD-A27075 © 2010 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 04:57:40 UTC)

de management al cunoaşterii şi deschişi la ideea de partajare a cunoaşterii (89%) şi cu mulţi dintre ei caracterizând stilul managerial din organizaţia lor ca fiind unul care creează un climat stimulativ (38%), considerăm că următorul pas în strategia de dezvoltare a acestor biblioteci ar trebui să fie implementarea efectivă a funcţiei de management al cunoaşterii. Cercetarea noastră a arătat că aceasta ar duce la o creştere a abilităţilor acestor organizaţii de a învăţa, identifica şi utiliza cunoaşterea din surse interne şi externe în procesele şi activităţile lor, la generarea de cunoaştere nouă şi la dezvoltarea de noi proceduri şi practici pentru optimizarea partajării şi integrării cunoaşterii în aceste organizaţii.

Plecând de la situaţia acestor mari biblioteci universitare româneşti, mai specific condiţiile care există în aceste instituţii, şi de la experienţele din alte instituţii şi ţări identificate într-o analiză a literaturii, în 2006 am creat un model strategic (8) bazat pe cinci elemente fundamentale care ar trebui să fie punctul de plecare pentru implementarea managementului cunoaşterii în bibliotecile universitare româneşti.

În urma unui studiu desfăşurat în 2004, T. White (9) nota că resursele şi utilizatorii, de fapt cunoaşterea practică a organizaţiei, alcătuiesc un model pentru „know-how-ul" bibliotecii care se găseşte în mintea angajaţilor şi este întipărit în practicile de lucru şi în cultura lor. Ea a atras atenţia asupra unor factori de risc (dificultatea de a capta şi gestiona cunoaşterea în cadrul marilor biblioteci, dificultatea de a integra strategia de management al cunoaşterii în strategia existentă a organizaţiei, teama personalului de a partaja cunoaşterea pe care o posedă cu alţi colegi) şi de beneficiu (cunoaşterea personalului cu experienţă este păstrată în cadrul organizaţiei, o mai bună înţelegere a cerinţelor utilizatorilor printr-o evaluare a serviciilor şi a îmbunătăţirilor aduse, o oportunitate de a vedea specialiştii din biblioteci nu doar orientaţi spre servicii, ci, mai ales, spre valoare) care trebuie avuţi în vedere înainte de implementarea managementului cunoaşterii într-o structură infodocumentară.

Un alt studiu privind modul în care specialiştii din biblioteci percep managementul cunoaşterii şi integrarea sa în practica de bibliotecă a fost desfăşurat de către M. Roknuzzaman şi K. Umemoto (10) în 2009. Aspectele investigate de aceştia se referă la cum au aflat despre managementul cunoaşterii specialiştii din biblioteci din diferite ţări, modul lor de înţelegere a conceptului de management al cunoaşterii, motivele pentru care ar integra acest proces în biblioteci, problemele implementării managementului cunoaşterii în activitatea de bibliotecă etc. Rezultatele studiului au arătat că modul de cunoaştere şi înţelegere a conceptelor legate de managementul cunoaşterii diferă printre specialiştii din biblioteci şi că



BDD-A27075 © 2010 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 04:57:40 UTC)

majoritatea s-au concentrat pe o percepție limitată a managementului cunoaşterii pentru implementarea sa în practica de bibliotecă. Dintre motivele avute în vedere pentru a răspunde la provocarea managementului cunoaşterii pot fi amintite valoarea crescută a cunoaşterii în economia cunoaşterii, biblioteca însăşi este o organizație bazată pe cunoaştere, oportunități pentru practici de bibliotecă îmbunătățite. Dintre problemele identificate de studiu privind integrarea managementului cunoaşterii în practica de bibliotecă menționăm: opoziția bibliotecarilor, înțelegerea greşită a conceptelor de management al cunoaşterii, lipsa de resurse, lipsa de colaborare etc. Autorii studiului sugerează că "practicienii din biblioteci trebuie să-şi lărgească înțelegerea, să-şi schimbe modul de a gândi tradițional şi să aplice o abordare holistică a proiectării sistemelor de management al cunoaşterii şi a practicii de bibliotecă concentrându-se atât pe cunoaşterea explicită cât şi pe cea tacită". (11)

În ceea ce priveşte implementarea managementului cunoaşterii în activitatea bibliotecilor, în multe structuri infodocumentare din întreaga lume au fost inițiate astfel de proiecte. Este de remarcat că abordările managementului cunoaşterii în biblioteci sunt variate (12), de la proiecte de management al cunoaşterii în relație cu un sistem de catalogare partajată în bibliotecile universitare japoneze, la proiecte bazate pe echipă pentru a dezvolta şi introduce noi instrumente pentru captarea, managementul şi utilizarea cunoaşterii informale şi tacite a bibliotecarilor de referințe, la un proiect vizând un sistem de management al cunoaşterii care implică un depozit instituțional pentru bunuri intelectuale digitale, la un proiect de partajare a cunoaşterii vizând înființarea unui centru de resurse pentru învățare organizat ca un atelier pentru învățare sau la un proiect constând în înlocuirea intranetului cu un wiki intern urmat de un audit al cunoaşterii pentru a face uz de talentul ascuns al personalului.

Identificarea şi organizarea cunoaşterii interne şi externe, tacite şi explicite necesare pentru desfăşurarea activității zilnice, crearea instrumentelor şi metodelor de acces la cunoaştere şi de selecție a surselor de cunoaştere, crearea şi implementarea sistemelor de clasificare etc. reprezintă doar câteva din zonele în care managementul cunoaşterii poate susține activitatea din biblioteci, poate oferi mai multă valoare structurilor infodocumentare şi îşi poate dovedi importanța în ceea ce priveşte comunicarea, partajarea cunoaşterii în aceste organizații etc. Acestea sunt tot atâtea posibile zone în care proiecte de management al cunoaşterii pot fi inițiate. În mod clar, procesul de management al cunoaşterii aplicat în biblioteci îmbunătățeşte activitatea acestora. Managementul cunoaşterii duce la o creştere a utilizării cunoaşterii organizaționale. Şi printr-o serie de



BDD-A27075 © 2010 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 04:57:40 UTC)

inițiative care implică crearea de sisteme de management al cunoaşterii, activități precum crearea, diseminarea şi aplicarea cunoaşterii pot fi susținute în biblioteci, acestea îndeplinindu-şi misiunea mai bine față de comunitate şi venind în întâmpinarea tuturor tipurilor de nevoi ale utilizatorilor.

În bibliotecile universitare, managementul cunoaşterii îşi dovedeşte utilitatea nu doar în contextul volumului tot mai mare de informație disponibil, ci şi al schimbărilor pe care le-a cunoscut învățământul superior. Procesele de generare şi valorificare a cunoaşterii sunt intensificate cu ajutorul sistemelor de management al cunoaşterii.

## Referințe bibliografice


(1) MALHOTRA, Y. (1998) "Compilation of definitions of knowledge management" at www.brint.com. Apud FIRESTONE, J. M.; McELROY, M. W. *Key Issues in the New Knowledge Management*. Boston: Butterworth Heinemann, 2003, p. 63.

(2) KNAPP, Ellen. (1998). În: MALHOTRA, Y. *Op. cit.* Apud FIRESTONE, J. M.; McELROY, M. W. *Op. cit*., p. 65.

(3) MURRAY, Philip C. (1998). În: MALHOTRA, Y. *Op. cit.* Apud FIRESTONE, J. M.; McELROY, M. W. *Op. cit*., p. 67.

(4) SCHNELL, Eric H.; KROLL, Susan M; CAIN, Timothy J. Academic Medical Libraries at the Crossroads: Managing Knowledge to Enhance Our Mission. În: *ACRL Twelfth National Conference*, [online], [accesat 12 Mai 2010]. Disponibil la: www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/events/pdf/schnell05.pdf

(5) LEE, Hwa-Wei. Knowledge Management and the Role of Libraries. În: *The 3rd China-US Library Conference*, [online], [accesat 10 Mai 2010]. Disponibil la: http://www.white-clouds.com/iclc/cliej/cl19lee.htm

(6) PORUMBEANU, Octavia-Luciana. *Managementul cunoaşterii şi structurile infodocumentare*. Bucureşti: Editura Universității din Bucureşti, 2006, pp. 235–257.

(7) PORUMBEANU, Octavia-Luciana. Implementing Knowledge Management in Romanian Academic Libraries: Identifying the Elements that Characterize their Organizational Culture. În: *Journal of Academic Librarianship,* Vol. 36, No. 6, November 2010, pp. 549–552.

(8) PORUMBEANU, Octavia-Luciana. *Managementul cunoaşterii şi structurile infodocumentare*. Bucureşti: Editura Universității din Bucureşti, 2006, pp. 215–234.

(9) WHITE, Tatiana. Knowledge Management in an Academic Library. În: *World Library and Information Congress: 70th IFLA General Conference and Council.* Buenos Aires, 2004. [CD-ROM]

(10) ROKNUZZAMAN, Md; UMEMOTO, Katsuhiro. How library practitioners view knowledge management in libraries. A qualitative study. În: *Library Management*, vol. 30, no. 8/9, 2009, pp. 643–656.

(11) *Ibidem*, p. 654.

(12) PORUMBEANU, Octavia-Luciana. *Managementul cunoaşterii şi structurile infodocumentare.* Bucureşti: Editura Universității din Bucureşti, 2006, p. 163; ROKNUZZAMAN, Md; UMEMOTO, Katsuhiro. *Op. cit*., p. 646.




BDD-A27075 © 2010 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 04:57:40 UTC)