Cadru pentru crearea unei culturi a învățării şi a partajării cunoaşterii în biblioteci şi servicii de informare[*]

Dr. Octavia-Luciana Madge
Colectivul de Ştiințe ale Informării şi Documentării
Facultatea de Litere, Universitatea din Bucureşti
E-mail: octavialuciana@yahoo.com

Dr. Octavia-Luciana Madge este conferențiar la Universitatea din Bucureşti, Facultatea de Litere, Colectivul de Ştiințe ale Informării şi Documentării. Predă cursurile managementul cunoaşterii, utilizatorii de informații, servicii de referințe şi managementul calității în transferul de informații. Interesele sale actuale de cercetare sunt bibliotecile universitare ca organizații care învață şi comportamentul utilizatorilor în procesul de căutare şi regăsire a informației.

Rezumat

Performanța unei organizații, inclusiv a unei structuri infodocumentare de tipul bibliotecă sau serviciu de informare, depinde în mare măsură de cultura sa organizațională, de valorile pe care aceasta le promovează. Competiția care se înregistrează pe piața transferului de informații a făcut ca bibliotecile şi serviciile de informare să se orienteze spre procese manageriale care au în vedere cele mai importante resurse la momentul actual – resursele de cunoaştere. Un astfel de proces este managementul cunoaşterii, iar un rol esențial în implementarea acestuia într-o instituție îl are cultura organizațională. O cultură care susține învățarea şi partajarea cunoaşterii susține organizațiile într-un astfel de demers şi, de asemenea, le ajută să obțină performanță şi să se bucure de succes în mediul în care activează. Articolul prezintă elementele unei cadru pentru crearea unei culturi a învățării şi a partajării cunoaşterii în structurile infodocumentare. Aceste elemente au fost identificate în urma unei cercetări vizând managementul cunoaşterii în bibliotecile universitare româneşti care a

[*] Materialul face parte din capitolul "Creating a Culture of Learning and Knowledge Sharing in Libraries and Information Services" publicat în volumul *New Research on Knowledge Management Models and Methods*. Ed. Huei-Tse Hou. InTech, 2012, pp. 245–268.

BDD-A27059 © 2012 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:07:34 UTC)

avut ca rezultat şi dezvoltarea unui model pentru implementarea acestui proces în structurile infodocumentare.

Cuvinte cheie: biblioteci, servicii de informare, managementul cunoaşterii, învățare, partajarea cunoaşterii, cultură organizațională, România

Introducere

Printre temele majore investigate în literatura de specialitate recentă privind managementul cunoaşterii, cea care se referă la transformarea organizațiilor în organizații care învață şi la schimbarea culturii organizaționale astfel încât să se creeze o cultură care promovează învățarea ocupă un loc special. Conceptul de organizație care învață este esențial pentru orice proiect de management al cunoaşterii, deoarece îmbunătățirea partajării cunoaşterii şi a învățării în cadrul organizațiilor stă la baza managementului cunoaşterii (1). Cercetătorii şi managerii au înțeles că organizațiile bune la învățare se vor situa în fața concurenței (2), iar legăturile strânse dintre învățare şi managementul cunoaşterii sunt adesea subliniate în literatura de specialitate (3, 4, 5). Învățarea este intrinsecă pentru managementul cunoaşterii, contribuind la capacitatea persoanelor de a partaja cunoaştere (6). Unii analişti înțeleg managementul cunoaşterii ca fiind facilitarea interacțiunii dintre oameni şi grupuri, această interacțiune fiind sursa reală în crearea şi partajarea cunoaşterii (7). O cultură organizațională orientată spre învățare, inovare şi performanță, care sprijină comunicarea, colaborarea, participarea, creativitatea şi partajarea cunoaşterii este esențială şi facilitează orice inițiativă de management al cunoaşterii.

Învățarea şi partajarea cunoaşterii în organizații

Experții sunt de acord asupra necesității de a maximiza capacitatea de reacție a organizațiilor la complexitatea provocărilor atât din mediul extern cât şi din cel intern. Învățarea cu scopul regenerării şi dezvoltării cunoaşterii organizaționale este văzută ca fiind răspunsul adecvat al organizațiilor la ceea ce unii cercetători numesc schimbarea endemică din

BDD-A27059 © 2012 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:07:34 UTC)

societate (8). Turoff consideră că organizațiile vor reuşi pe baza capacității lor de a învăța şi a se adapta (9).

Indiferent de modul cum alegem să numim organizația de succes, organizația competentă (10), organizația inteligentă (11), organizația deschisă (12) etc., aceasta se bazează pe învățare, este o organizație cu o cultură în care oamenii pot interacționa şi partaja cunoaşterea. Organizația care învață pare a fi modelul ideal către care toate structurile trebuie să tindă, deşi construirea unei organizații care învață este considerată o activitate riscantă (13), în sensul că implică crearea unei noi culturi organizaționale. Dar ce este o organizație care învață? Pe scurt, amintim cele cinci activități principale pe care Garvin le consideră definitorii pentru organizațiile care învață: "rezolvare sistematică a problemelor, experimentare cu noi abordări, învățare din experiențe din trecut, învățare din cele mai bune practici ale altora şi transfer rapid şi eficient al cunoaşterii în întreaga organizație" (14).

Mulți cercetători se referă la individ ca factorul de succes decisiv pentru managementul cunoaşterii în ciuda importanței care se acordă echipelor şi grupurilor (15). Şi într-adevăr, atunci când vine vorba de învățare şi crearea şi partajarea cunoaşterii, trebuie să se pornească de la individ şi apoi se ajunge la cultura organizațională, care trebuie să sprijine aceste procese intens (16), individul fiind cel care poate comunica şi interpreta cunoaşterea cu alte persoane, grupuri şi organizații (17). Dar, chiar dacă talentul individual şi creativitatea stau la baza învățării şi inovării, în cele din urmă cultura organizațională este cea care sprijină aceste procese (18).

Învățarea este văzută ca un proces creativ foarte complex (19), este o activitate socială (20) şi "legătura naturală dintre a munci şi a inova" (21). Unii experți vorbesc chiar de învățarea generativă, adică învățare care "creşte capacitatea organizației de a se adapta la situații dinamice şi neaşteptate şi de a răspunde creativ la acestea" (22).

Învățarea are loc la trei niveluri diferite: la nivel individual, de grup / echipă şi organizațional, iar specialiştii se referă adesea la interacțiunea circulară dintre nivelul individual şi nivelul de grup / organizațional (23, 24). Au fost create mai multe modele în acest sens. De exemplu, Sanchez a propus modelul celor cinci cicluri de învățare conform căruia "indivizii din organizații creează cunoaştere, indivizii şi grupurile în care ei lucrează interacționează pentru a crea cunoaştere partajată şi pentru a genera cunoaştere nouă, iar grupurile îşi folosesc cunoaşterea pentru a întreprinde acțiuni coordonate şi pentru a dezvolta împreună noi competențe organizaționale" (25). Pentru unii specialişti pare mai potrivit să vorbim

BDD-A27059 © 2012 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:07:34 UTC)

despre învățare organizațională, şi anume "capacitatea organizației de a se reînnoi prin schimbarea valorilor, practicilor şi proceselor sale" (26) decât despre organizația care învață. Analiştii procesului de învățare avertizează nu doar asupra importanței şi dificultății procesului de a învăța cum să înveți, ci şi asupra necesității de a elimina, de a lăsa în urmă cunoaştere şi practici vechi care nu ar fi utile în viitor şi ar putea reprezenta obstacole în calea unor activități noi şi a unor noi forme de management la nivel organizațional (27, 28).

Cultura organizațională

Cea mai mare influență asupra performanței unei organizații este exercitată de cultura organizațională, cu toate componentele sale, precum şi de transformarea acesteia, ceea ce înseamnă că un mai mare accent pe partajarea cunoaşterii trebuie să fie punctul cheie în strategia organizației (29). Elementele culturii organizaționale îşi exercită influența asupra modului cum organizația "gândeşte, simte şi acționează" (30). Această influență este exercitată nu numai cu privire la activitatea organizațională pe termen lung, se referă, de asemenea, la activitatea de zi cu zi şi, astfel, se reflectă asupra performanței organizației în ansamblu. O investigare şi o înțelegere profundă a culturii organizaționale trebuie să acopere toate componentele sale şi, de asemenea, toate nivelurile la care se manifestă, de la caracteristici fizice ale organizației la percepții, relații dintre angajați, practici, obiceiuri şi valori promovate în cadrul organizației.

Existența unei viziuni partajate duce organizația într-o singură direcție, creează un mediu care permite şi încurajează învățarea. O cultură a muncii, ca şi un limbaj şi un teren comune duc la o mai bună comunicare şi o mai bună partajare a cunoaşterii (31) şi, de fapt, duc la avantaj competitiv. Deoarece diferența esențială dintre organizații şi cea care duce în cele din urmă la un avantaj de piață şi la succes este dată de starea în care se găsesc aceste resurse, şi anume, dacă cunoaşterea se găseşte doar în mintea anumitor angajați sau este recunoscută şi utilizată în întreaga organizație (32).

Generarea de cunoaştere nouă depinde de cultura organizațională şi pentru a îmbunătăți partajarea şi generarea cunoaşterii trebuie să fie dezvoltat şi menținut un context interactiv. Pentru că doar atunci când cultura organizațională permite şi încurajează schimbarea, exprimarea de idei, participarea, comunicarea, dialogul, sunt posibile învățarea şi partajarea cunoaşterii.

BDD-A27059 © 2012 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:07:34 UTC)

Atunci când discutăm despre resursele de cunoaştere şi fluxul lor în organizații, barierele culturale, fizice şi organizaționale nu ar trebui să fie trecute cu vederea (33). În ceea ce priveşte partajarea cunoaşterii, studierea şi înțelegerea modului în care aceasta are loc pot oferi metode pentru a identifica şi a depăşi aceste bariere (34). Cu toate acestea, există cercetători (35) care nu consideră că lipsa partajării cunoaşterii în cadrul organizațiilor este cauzată de bariere culturale şi aceştia nu dau o importanță atât de mare procesului de schimbare a culturii organizaționale în vederea implementării managementului cunoaşterii, în sensul că ar avea doar un rol minor şi că există mulți alți factori care influențează procesele de management al cunoaşterii.

În contextul tuturor acestor aspecte discutate în literatura de specialitate care analizează economia bazată pe cunoaştere, procesul de management al cunoaşterii şi importanța culturii organizaționale, ne-am îndreptat atenția spre o categorie specială de organizații, care joacă un rol cheie în societatea bazată pe cunoaştere, şi anume bibliotecile şi serviciile de informare.

Dezvoltarea practicilor organizaționale şi a unei culturi centrate pe capacitatea de a crea şi a asimila cunoaştere nouă şi de a partaja cunoaştere va ajuta bibliotecile şi serviciile de informare să se protejeze în fața schimbărilor şi să-şi reproiecteze sistemele de management.

În acest studiu vom aborda unele dintre aspectele care trebuie luate în considerare atunci când dorim să transformăm cultura organizațională din biblioteci şi servicii de informare şi să o orientăm spre învățare şi partajarea cunoaşterii.

Bibliotecile şi serviciile de informare ar trebui să încurajeze şi să sprijine instruirea şi dezvoltarea la nivel organizațional a unor comunități bine unite care colaborează şi învață. Ar trebui să încurajeze angajații să dezvolte şi să-şi exprime ideile noi, să participe la toate activitățile şi deciziile din cadrul organizației. Participarea şi partajarea cunoaşterii contribuie la dezvoltarea şi transformarea bibliotecilor şi serviciilor de informare în organizații care învață şi, de asemenea, în organizații de succes pe termen lung.

Desfăşurarea cercetării

Acest studiu se bazează pe cercetarea desfăşurată în perioada octombrie 2004 – decembrie 2009. Inițial ne-am propus să realizăm un studiu privind managementul cunoaşterii în bibliotecile universitare româneşti (36) şi, pornind de la primele rezultate, ne-am concentrat asupra

BDD-A27059 © 2012 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:07:34 UTC)

culturii organizaționale din aceste structuri şi asupra aspectelor care ar putea duce la transformarea culturii organizaționale într-una care încurajează învățarea şi partajarea cunoaşterii, dar şi asupra elementelor unui model de implementare a managementului cunoaşterii în biblioteci şi în servicii de informare (37, 38, 39).

Cadru pentru crearea unei culturi a învățării şi a partajării cunoaşterii în biblioteci şi servicii de informare

Orientarea culturii organizaționale spre învățare şi partajarea cunoaşterii va contribui la asigurarea unei dezvoltări de succes şi pe termen lung a organizațiilor, inclusiv a bibliotecilor şi a serviciilor de informare. Dacă se consideră în general că managerul cunoaşterii are trei responsabilități majore care implică crearea unei infrastructuri pentru managementul cunoaşterii, crearea unei culturi a cunoaşterii şi transformarea acestora în structuri eficiente din punct de vedere economic (40), considerăm că în biblioteci şi servicii de informare şi, în contextul modelului strategic pe care l-am propus în 2006, managerul cunoaşterii ar trebui să îşi concentreze în primul rând eforturile şi să înceapă abordarea sa legată de gestionarea strategiei privind resursele de cunoaştere de la aspecte legate de construirea unei culturi organizaționale adecvate. O astfel de cultură organizațională ar trebui să sprijine bibliotecile şi serviciile de informare în viitor, în sensul adaptării la mediul globalizat, printr-o reinventare continuă. Acest lucru ar putea să le permită să răspundă creativ la schimbare şi să îşi păstreze o poziție importantă pe piața transferului de informații.

În contextul specific al bibliotecilor şi serviciilor de informare, ca actori cheie pe această piață, totul trebuie să fie proiectat ținându-se cont de provocările pe care societatea informației şi cunoaşterii le-a adus în domeniul lor, de impactul pe care l-a avut asupra rolului bibliotecarilor şi aupra nevoilor de informare ale utilizatorilor, apoi de dezvoltarea rapidă a tehnologiilor informației şi comunicațiilor şi de explozia resurselor de informare digitale spre care bibliotecile s-au orientat tot mai mult, aspect care a condus la schimbări semnificative ale modului în care serviciile de informare sunt furnizate utilizatorilor (41, 42). Bibliotecile trebuie să folosească în avantajul lor toate aceste schimbări privind resursele digitale şi rețelele.

Importanța culturii organizaționale vine, de asemenea, din faptul că aceasta are influență asupra atât de multor elemente organizaționale: misiune şi obiective, politici şi proceduri, luarea deciziilor, procesul de comunicare,

BDD-A27059 © 2012 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:07:34 UTC)

dezvoltarea profesională continuă a angajaților, atitudini şi comportamente ale angajaților, valori promovate de organizație, stil managerial, poziția pe care bibliotecile şi serviciile de informare o ocupă în domeniul lor, relațiile cu mediul extern, motivarea angajaților, performanță etc.

Conform modelului nostru din 2006, sarcinile şi responsabilitățile managerului cunoaşterii sunt următoarele (Figura 1):

- să identifice schimbările necesare la nivelul culturii organizaționale şi să găsească modalitățile de a implementa aceste schimbări;
- să sprijine şi să promoveze învățarea organizațională;
- să acționeze în vederea construirii unei culturi care stimulează comunicarea deschisă, interconectarea experților etc.;
- să acționeze în vederea dezvoltării formelor de cooperare;
- să proiecteze strategia cunoaşterii la nivelul întregii organizații;
- să acționeze în vederea construirii unei infrastructuri pentru managementul cunoaşterii (proiectarea, implementarea, supravegherea, evaluarea resurselor umane, resurselor documentare, resurselor tehnologice etc.);
- să se ocupe de identificarea, achiziționarea, organizarea, protejarea, distribuirea, partajarea resurselor de cunoaştere;
- să coordoneze programele şi sistemele de management al cunoaşterii;
- să coordoneze procesele de creare şi utilizare a cunoaşterii (dezvoltarea de noi produse şi servicii, cercetări de piață etc.);
- să coordoneze relațiile cu partenerii şi furnizorii externi de informație şi cunoaştere.

Viziunea şi leadership-ul sunt esențiale pentru întreaga abordare, deoarece vor sprijini realizarea acestor sarcini şi responsabilități.

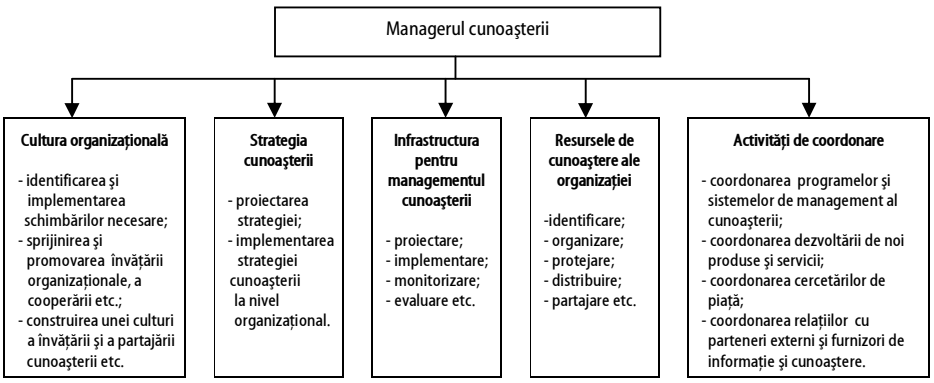


Fig. 1. Sarcini şi responsabilități ale managerului cunoaşterii

BDD-A27059 © 2012 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:07:34 UTC)

Pentru crearea unei culturi a învățării şi a partajării cunoaşterii în biblioteci şi servicii de informare considerăm că acțiunea trebuie să fie îndreptată în patru direcții majore (Figura 2) care vizează:

- procesul de comunicare la nivel organizațional;
- sistemul de motivare şi recompensare a angajaților;
- politica privind instruirea şi dezvoltarea profesională continuă a angajaților;
- sistemul de valori promovate la nivel organizațional.

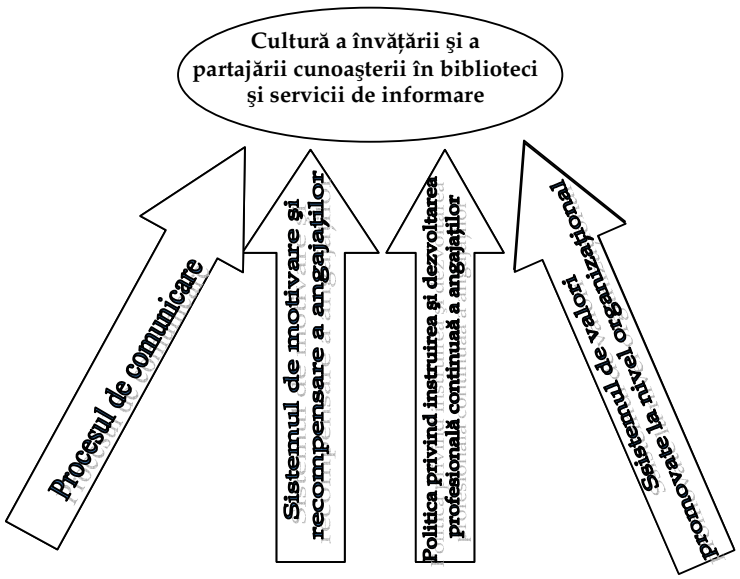


Fig. 2. Direcții majore de acțiune pentru crearea unei culturi a învățării şi a partajării cunoaşterii în biblioteci şi servicii de informare

Comunicarea joacă un rol vital în funcționarea eficientă a oricărei organizații. Existența unei viziuni comune depinde de modul în care are loc comunicarea în cadrul organizației. Nu este posibil să se cunoască şi să se înțeleagă foarte bine misiunea bibliotecii, obiectivele şi politicile sale etc. fără o comunicare eficientă. Participarea, implicarea, dialogul, exprimarea ideilor noi, împuternicirea angajaților ar trebui să fie încurajate, dar acest lucru nu este posibil fără crearea condițiilor pentru o comunicare eficientă şi fără facilitarea unor canale de comunicare multidirecționale. Dezvoltarea unei strategii care să reflecte viziunea comună a salariaților din bibliotecă trebuie să se bazeze pe comunicare deschisă şi eficientă.

BDD-A27059 © 2012 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:07:34 UTC)

Procesul de comunicare este, de asemenea, esențial în ceea ce privește percepția angajaților despre organizația lor, valorile promovate în cadrul organizației şi modul în care aceasta este percepută de mediul extern. Beneficiile pe care noile tehnologii ale informației şi comunicațiilor le oferă în prezent pot fi exploatate pentru a crea canale rapide, deschise şi multidirecționale de comunicare. O strategie de comunicare, care ia în considerare sprijinirea procesului de învățare, partajarea cunoaşterii şi, de fapt, sistemele de management al cunoaşterii, ar trebui să aibă în vedere crearea condițiilor necesare pentru dezvoltarea comunităților de practică şi a unui mediu interactiv în cadrul bibliotecii. În promovarea şi facilitarea oportunităților de învățare, managerul cunoaşterii poate juca un rol cheie prin încurajarea comunităților de practică şi dezvoltarea echipelor care să învețe şi să genereze cunoaştere (43, 44).

În acțiunea de îmbunătățire a procesului de comunicare în biblioteci şi servicii de informare, atât comunicarea formală cât şi cea informală împreună cu canale aferente acestora ar trebui să fie luate în considerare. Comunicarea informală, față în față, şedințele de grup şi de echipă trebuie să fie încurajate, deoarece oamenii comunică şi învață mai bine într-un context informal. Comunicarea informală contribuie, de asemenea, la încrederea pe care angajații bibliotecii o dezvoltă unii în alții. Managerii nu ar trebui să neglijeze barierele de diferite tipuri care pot să apără în comunicare şi, de asemenea, complexitatea acestui proces, care poate avea loc în atât de multe moduri şi forme (45).

Valorile şi atitudinile promovate în biblioteci şi servicii de informare, încurajarea şi dezvoltarea acestora la nivelul angajaților au o influență majoră în sprijinirea unor procese precum cele de învățare şi de partajare a cunoaşterii. Dintre valorile cu rol cheie în succesul organizațiilor pe piața globalizată a cunoaşterii (Figura 3), bibliotecile şi serviciile de informare ar trebui să acorde o mare importanță următoarelor: comunicare deschisă, partajarea cunoaşterii, învățare, colaborare, dialog, performanță, creativitate, flexibilitate, schimbare, receptivitate la idei noi, lucru în echipă, cooperare profesională, schimb de experiență, transparență, împuternicire, participare etc.

Dar în domeniul bibliotecilor şi serviciilor de informare, putem vorbi şi de valori profesionale specifice acestor organizații (46), care nu ar trebui să fie trecute cu vederea de către manageri: valoarea informațiilor, accesibilitatea informațiilor şi a serviciilor, orientarea utilizatorilor, incluziunea socială, furnizarea de informații selectate, adică evaluate, validate, exploatabile în mod direct, actuale şi obținute rapid etc. Promovarea acestor valori, care

BDD-A27059 © 2012 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:07:34 UTC)

facilitează şi stimulează învățarea şi partajarea cunoaşterii în rândul angajaților, este foarte importantă în biblioteci.

Politica privind instruirea şi dezvoltarea profesională a angajaților din biblioteci şi servicii de informare influențează puternic procesul de învățare. Bibliotecile au avantajul unor instrumente diverse pentru dezvoltarea profesională continuă: lectură şi actualizarea cunoştințelor, coaching sau mentoring, conferințe, învățământ la distanță, instruirea altora, reuniuni, networking, învățarea de la alții etc. (47). Modul în care angajații se vor raporta şi vor răspunde la creşterea şi îmbunătățirea cunoştințelor de specialitate, implicarea lor în diverse forme de instruire şi dezvoltare profesională, atitudinea lor activă/pasivă față de aceste aspecte ale dezvoltării profesionale sunt influențate de politica organizației, precum şi de importanța pe care bibliotecile şi serviciile de informare o acordă acestor probleme. Dezvoltarea de programe de instruire şi dezvoltare profesională la nivel intern, încurajarea participării angajaților în programe externe de instruire şi dezvoltare profesională, oferirea de sprijin material angajaților pentru a participa în astfel de programe, încurajarea participării acestora la conferințe, precum şi pregătirea de comunicări şi articole, implicarea lor în cercetări privind activitatea bibliotecii ar trebui să fie luate în considerare, deoarece învățarea şi sporirea cunoştințelor angajaților sunt susținute de astfel de acțiuni.

În biblioteci, procesul învățare la nivel individual, de grup / echipă şi organizațional şi, de asemenea, partajarea cunoaşterii trebuie să țină seama de tipurile existente de grupuri şi echipe din aceste organizații, şi anume: echipe operaționale, echipe strategice, echipe virtuale, rețele şi comunități de practică etc. (48).

Sistemul de motivare şi recompensare a angajaților este foarte important în procesul de partajare a cunoaşterii. Personalul ar trebui să fie motivat să învețe, să se dezvolte profesional, să-şi îmbunătățească experiența, să fie activ profesional. Recompensarea performanțelor angajaților poate fi făcută la nivel material sau prin promovarea carierei lor, prin sprijinirea participării lor la diverse evenimente profesionale etc. În biblioteci şi servicii de informare, pentru creşterea satisfacției angajaților există la îndemână abordări specifice, şi anume crearea de noi roluri, de noi echipe, introducerea de noi practici şi modele diverse de lucru (49). Factorii care motivează personalul şi care au impact asupra activităților lor, precum şi practicile şi metodele de management care sprijină performanța în rândul angajaților au fost investigate (50), dar sistemul de motivare şi

BDD-A27059 © 2012 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:07:34 UTC)

recompensare a angajaților trebuie să fie bine dezvoltat şi să se bazeze pe analiza şi situația specifică a fiecărei organizații şi a angajaților săi.

Datele colectate între 2004–2009 în cadrul cercetării noastre şi rezultatele analizei acestor date ne-au trimis la concluzia că pentru crearea unei culturi a învățării şi a partajării cunoaşterii în structurile infodocumentare româneşti, toate aceste aspecte ar trebui să fie luate în considerare, fiind necesare acțiuni în aceste patru direcții.

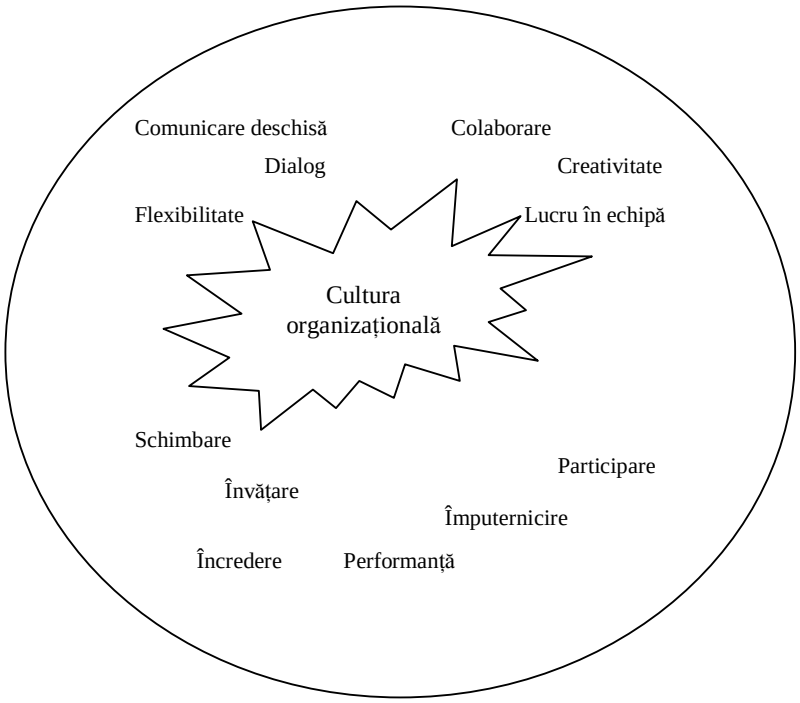


Fig. 3. Valori care ar trebui promovate de cultura organizațională în biblioteci şi servicii de informare

Modelul din 2006 şi cadrul din 2010 pe care le-am propus oferă o soluție posibilă pentru implementarea managementului cunoaşterii şi pentru crearea unei culturi a învățării şi a partajării cunoaşterii în biblioteci şi servicii de informare (Figura 4). Noutatea, importanța şi utilitatea lor constau în faptul că sunt generale, permițând ajustări în funcție de specificul şi dimensiunea fiecărei instituții. Sunt flexibile şi pot fi folosite în orice structură infodocumentară cu adaptările necesare, pot conduce la îmbunătățirea performanței şi constituie un punct de plecare pentru dezvoltarea altor modele specifice.

BDD-A27059 © 2012 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:07:34 UTC)

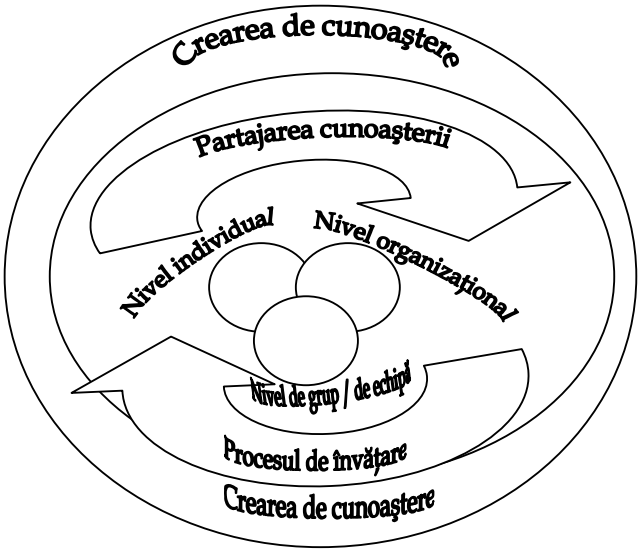


Fig. 4. Învățarea şi partajarea cunoaşterii în biblioteci şi servicii de informare

Concluzii

Studiul nostru oferă un punct de plecare pentru cercetări viitoare care să exploreze mai în profunzime elementele modelului şi cadrului pe care le-am propus şi să răspundă la întrebări de genul Cum ar trebui să fie dezvoltat un sistem pentru motivarea personalului în bibliotecile româneşti? Cum poate fi îmbunătățită comunicarea la nivel unei biblioteci? etc. Cadrul propus pornind de la cercetarea noastră oferă baza pentru înțelegerea contextului bibliotecilor şi pentru crearea unei culturi a învățării şi a partajării cunoaşterii în aceste structuri infodocumentare. Cercetări viitoare ar trebui să dezvolte modalități mai detaliate pentru managementul şi îmbunătățirea partajării cunoaşterii în biblioteci. Acest lucru ar putea aduce avantaje mari prin creşterea eficienței acestor organizații în societatea globalizată bazată pe cunoaştere.

Literatura de specialitate recentă este bogată în cercetări care analizează, prezintă şi subliniază beneficiile aplicării procesului de management al cunoaşterii în organizații, nevoia de a schimba cultura organizațională şi de a îmbunătăți învățarea organizațională. Importanța acestor aspecte este evidentă pentru viitorul organizațiilor. Aşa cum arată Stoica, "Prin implementarea managementului cunoaşterii organizațiile capătă inteligență, învață, se adaptează, se schimbă şi schimbă mediul,

BDD-A27059 © 2012 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:07:34 UTC)

produc nu doar performanță specifică, ci un tip special de performanță tacită care pătrunde treptat şi adânc în fibra şi gena organizațională. Şi toate acestea prin conştientizare şi prin participare generală" (51).

Aspectele privind cultura organizațională, învățarea organizațională şi partajarea cunoaşterii ar trebui să fie luate în considerare atunci când se doreşte implementarea managementului cunoaşterii în structurile infodocumentare. Cu toate acestea, cercetările s-au concentrat până în prezent asupra importanței culturii şi mai puțin asupra creării unui cadru pentru construirea unei astfel de culturi.

Acest studiu scoate în evidență direcțiile pe care managerii de bibliotecă ar trebui să se concentreze atunci când operează schimbări la nivelul culturii organizaționale. Cercetări viitoare cu privire la cultura organizațională din biblioteci şi servicii de informare, dar şi cu privire la procesele de învățare şi partajare a cunoaşterii pot ajuta la aprofundarea acestei zone şi pot oferi o bază mai solidă care să fie utilă în structurile infodocumentare.

Referințe bibliografice

(1) SKYRME, D. J.; AMIDON, D. M. The Learning Organization. În: *Managing Knowledge. An Essential Reader*, S. Little, P. Quintas & T. Ray (Eds.). London: The Open University and Sage Publications, 2002, pp. 264–271.

(2) ABELL, A.; OXBROW, N. *Competing with Knowledge. The Information Professional in the Knowledge Management Age.* London: Library Association Publishing, 2002.

(3) ADDLESON, M. Organizing to Know and to Learn: Reflections on Organization and Knowledge Management. În: *Knowledge Management for the Information Professional*, T. K. Srikantaiah & M. E. D. Koenig, (Eds.). Medford: Information Today, Inc., 2000, pp. 137–160.

(4) ALI, I.; WARNE, L.; PASCOE, C. Learning in Organizations. În: *Encyclopedia of Knowledge Management*, D. G. Schwartz (Ed.). Hershey: Idea Group Reference, 2006, pp. 561–568.

(5) SKYRME, D. J.; AMIDON, D. M. *Op. cit.*

(6) ALI, I.; WARNE, L.; PASCOE, C. *Op. cit.*

(7) ADDLESON, M. *Op. cit.*

(8) QUINTAS, P. Managing Knowledge in a New Century. În: *Managing Knowledge. An Essential Reader*, S. Little, P. Quintas & T. Ray (Eds.). London: The Open University and Sage Publications, 2002, pp. 1–14.

(9) TUROFF, R. An arranged marriage: Knowledge management and organizational development. În: *American Programmer*, 11 (3), 1998, pp. 30–33. Apud GREGORY, V. L. Knowledge Management and Building the Learning Organization. În: *Knowledge Management for the Information Professional*, T. K. Srikantaiah & M. E. D. Koenig (Eds.). Medford: Information Today, Inc., 2000, pp. 161–179.

BDD-A27059 © 2012 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:07:34 UTC)

(10) SANCHEZ, R. Managing Knowledge into Competence: The Five Learning Cycles of the Competent Organization. În: *Knowledge Management and Organizational Competence*, R. Sanchez (Ed.). Oxford: Oxford Univeristy Press, 2001, pp. 3–37.

(11) SYDÄNMAANLAKKA, P. *An Intelligent Organization. Integrating Performance, Competence and Knowledge Management.* Oxford: Capstone, 2002.

(12) ADDLESON, M. *Op. cit.*

(13) GREGORY, V. L. *Op. cit.*

(14) GARVIN, D. A. Building a learning organization. În: *Harvard Business Review*, 72 (4), 1993, pp. 78–86. Apud GREGORY, V. L. *Op. cit.*

(15) STACEY, R. D. *Complex Responsive Processes in Organizations. Learning and Knowledge Creation.* London: Routledge, 2001.

(16) JACOBSON, C. M. Knowledge Sharing between Individuals. În: *Encyclopedia of Knowledge Management*, D. G. Schwartz (Ed.). Hershey: Idea Group Reference, 2006, pp. 507–514.

(17) KING, W. R. Knowledge Sharing. În: *Encyclopedia of Knowledge Management*, D. G. Schwartz. (Ed.). Hershey: Idea Group Reference, 2006, pp. 493–498.

(18) KANTER, R. M. When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. În: *Knowledge Management and Organizational Design*, P. S. Myers (Ed.). Boston: Butterworth-Heinemann, 1996, pp. 93–131.

(19) SYDÄNMAANLAKKA, P. *Op. cit.*

(20) STAMPS, D. Communities of Practice: Learning is Social. Training is Irrelevant? În: *Knowledge and Communities*, E. L. Lesser, M. A. Fontaine & J. A. Slusher (Eds.). Boston: Butterworth-Heinemann, 2000, pp. 53–64.

(21) BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational Learning and Communities of Practice: Towards a Unified View of Working, Learning, and Innovation. În: *Knowledge and Communities*, E. L. Lesser, M. A. Fontaine & J. A. Slusher (Eds.). Boston: Butterworth-Heinemann, 2000, pp. 99–121.

(22) ALI, I.; WARNE, L.; PASCOE, C. *Op. cit.*

(23) STACEY, R. D. *Op. cit.*

(24) SYDÄNMAANLAKKA, P. *Op. cit.*

(25) SANCHEZ, R. *Op. cit.*

(26) SYDÄNMAANLAKKA, P. *Op. cit.*

(27) COPE, M. *Know Your Value? Manage Your Knowledge and Make it Pay*. London: Prentice Hall, 2000.

(28) QUINTAS, P. *Op. cit.*

(29) WEBB, S. P. *Knowledge Management: Linchpin of Change. Some Practical Guidelines*. London: Aslib, 1998.

(30) HOFSTEDE, G. H. *Managementul Structurilor Multiculturale: Software-ul Gândirii*. Bucureşti: Editura Economică, 1996.

(31) DAVENPORT, T. D.; PRUSAK, L. *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know.* Boston: Harvard Business School Press, 1998.

(32) SANCHEZ, R. *Op. cit.*

(33) BARRETT, W.; LAU, L. M. S.; DEW, P. M. Facilitating Knowledge Transfer in an R & D Environment: A Case Study. În: *Internet-Based Organizational Memory and Knowledge Management*, D. G. Schwartz, M. Diviniti & T. Brasethvik (Eds.). London: Idea Group Publishing, 2000, pp. 147–169.

BDD-A27059 © 2012 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:07:34 UTC)

(34) LINDSEY, K. L. Knowledge Sharing Barriers. În: *Encyclopedia of Knowledge Management*, D. G. Schwartz, (Ed.). Hershey: Idea Group Reference, 2006, pp. 499–506.

(35) FIRESTONE, J. M.; McELROY, M. W. *Key Issues in the New Knowledge Management*. Boston: Butterworth Heinemann, 2003.

(36) MADGE, O. L. Managementul Cunoaşterii în Biblioteci / Knowledge Management in Libraries. În: *Studii de Biblioteconomie şi Ştiinţa Informării / Library and Information Science Research*, No. 14/2010, Editura Universităţii din Bucureşti, 2010, pp. 85–98.

(37) PORUMBEANU, O. L. *Managementul Cunoaşterii şi Structurile Infodocumentare.* Bucureşti: Editura Universităţii din Bucureşti, 2006.

(38) PORUMBEANU, O. L. 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), 2010, pp. 549–552.

(39) PORUMBEANU, O. L. Model Strategic pentru Implementarea Managementului Cunoaşterii în Structurile Infodocumentare / Strategic Model for Implementing Knowledge Management in Libraries and Information Services. În: *Studii de Biblioteconomie şi Ştiinţa Informării / Library and Information Science Research*, No. 13/2009, Editura Universităţii din Bucureşti, 2009, pp. 71–105.

(40) LESTER, J.; KOEHLER, W. C. *Fundamentals of Information Studies. Understanding Information and its Environment.* New York: Neal-Schuman Publishers, Inc., 2003.

(41) HORNBY, S.; CLARKE, Z. (Eds.). *Challenge and Change in the Information Society.* London: Facet Publishing, 2003.

(42) LIMB, P. *Digital Dilemmas and Solutions.* Oxford: Chandos Publishing, 2004.

(43) ABELL, A.; OXBROW, N. *Op. cit.*

(44) LESTER, J.; KOEHLER, W. C. *Op. cit.*

(45) CONDON, J. C.; YOUSEF, F. S. Communication Perspectives. În: *Managing Knowledge. An Essential Reader*, S. Little, P. Quintas & T. Ray (Eds.). London: The Open University and Sage Publications, 2002, pp. 214–237.

(46) ROBERTS, S.; ROWLEY, J. *Managing Information Services.* London: Facet Publishing, 2004.

(47) *Ibidem.*

(48) *Ibidem.*

(49) *Ibidem.*

(50) TAMPOE, M. Motivating Knowledge Workers – The Challenge for the 1990s. În: *Knowledge Management and Organizational Design*, P. S. Myers (Ed.). Boston: Butterworth-Heinemann, 1996, pp. 179–189.

(51) STOICA, I. Cuvânt înainte. În: *Managementul Cunoaşterii şi Structurile Infodocumentare.* Bucureşti: Editura Universităţii din Bucureşti, 2006, pp. 7–12.

BDD-A27059 © 2012 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:07:34 UTC)