

## ***Cadru pentru crearea unei culturi a învățării și a partajării cunoașterii în biblioteci și servicii de informare\****

**Dr. Octavia-Luciana Madge**

Colectivul de Științe ale Informării și Documentării  
Facultatea de Litere, Universitatea din București  
E-mail: octavialuciana@yahoo.com

*Dr. Octavia-Luciana Madge este conferențiar la Universitatea din București, Facultatea de Litere, Colectivul de Științe ale Informării și Documentării. Predă cursurile managementul cunoașterii, utilizatorii de informații, servicii de referințe și managementul calității în transferul de informații. Interesele sale actuale de cercetare sunt bibliotecile universitare ca organizații care învață și comportamentul utilizatorilor în procesul de căutare și 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 și serviciile de informare să se orienteze spre procese manageriale care au în vedere cele mai importante resurse la momentul actual – resursele de cunoaștere. Un astfel de proces este managementul cunoașterii, iar un rol esențial în implementarea acestuia într-o instituție îl are cultura organizațională. O cultură care susține învățarea și partajarea cunoașterii susține organizațiile într-un astfel de demers și, de asemenea, le ajută să obțină performanță și să se bucure de succes în mediul în care activează. Articolul prezintă elementele unei cadru pentru crearea unei culturi a învățării și a partajării cunoașterii în structurile infodocumentare. Aceste elemente au fost identificate în urma unei cercetări vizând managementul cunoașterii în bibliotecile universitare românești 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.

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

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

## Introducere

Printre temele majore investigate în literatura de specialitate recentă privind managementul cunoașterii, cea care se referă la transformarea organizațiilor în organizații care învață și 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 cunoașterii, deoarece îmbunătățirea partajării cunoașterii și a învățării în cadrul organizațiilor stă la baza managementului cunoașterii (1). Cercetătorii și managerii au înțeles că organizațiile bune la învățare se vor situa în fața concurenței (2), iar legăturile strânse dintre învățare și managementul cunoașterii sunt adesea subliniate în literatura de specialitate (3, 4, 5). Învățarea este intrinsecă pentru managementul cunoașterii, contribuind la capacitatea persoanelor de a partaja cunoaștere (6). Unii analiști înțeleg managementul cunoașterii ca fiind facilitarea interacțiunii dintre oameni și grupuri, această interacțiune fiind sursa reală în crearea și partajarea cunoașterii (7). O cultură organizațională orientată spre învățare, inovare și performanță, care sprijină comunicarea, colaborarea, participarea, creativitatea și partajarea cunoașterii este esențială și facilitează orice inițiativă de management al cunoașterii.

## Învățarea și partajarea cunoașterii în organizații

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

societate (8). Turoff consideră că organizațiile vor reuși pe baza capacității lor de a învăța și 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 și partaja cunoașterea. Organizația care învață pare a fi modelul ideal către care toate structurile trebuie să tindă, deși 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 și transfer rapid și eficient al cunoașterii în întreaga organizație” (14).

Mulți cercetători se referă la individ ca factorul de succes decisiv pentru managementul cunoașterii în ciuda importanței care se acordă echipelor și grupurilor (15). Și într-adevăr, atunci când vine vorba de învățare și crearea și partajarea cunoașterii, trebuie să se pornească de la individ și apoi se ajunge la cultura organizațională, care trebuie să sprijine aceste procese intens (16), individul fiind cel care poate comunica și interpreta cunoașterea cu alte persoane, grupuri și organizații (17). Dar, chiar dacă talentul individual și creativitatea stau la baza învățării și 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) și “legătura naturală dintre a munci și a inova” (21). Unii experți vorbesc chiar de învățarea generativă, adică învățare care “crește capacitatea organizației de a se adapta la situații dinamice și neașteptate și de a răspunde creativ la acestea” (22).

Învățarea are loc la trei niveluri diferite: la nivel individual, de grup / echipă și organizațional, iar specialiștii se referă adesea la interacțiunea circulară dintre nivelul individual și 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 cunoaștere, indivizii și grupurile în care ei lucrează interacționează pentru a crea cunoaștere partajată și pentru a genera cunoaștere nouă, iar grupurile își folosesc cunoașterea pentru a întreprinde acțiuni coordonate și pentru a dezvolta împreună noi competențe organizaționale” (25). Pentru unii specialiști pare mai potrivit să vorbim

despre învățare organizațională, și anume “capacitatea organizației de a se reînnoi prin schimbarea valorilor, practicilor și proceselor sale” (26) decât despre organizația care învață. Analistii procesului de învățare avertizează nu doar asupra importanței și dificultății procesului de a învăța cum să înveți, ci și asupra necesității de a elimina, de a lăsa în urmă cunoaștere și practici vechi care nu ar fi utile în viitor și ar putea reprezenta obstacole în calea unor activități noi și 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 și de transformarea acesteia, ceea ce înseamnă că un mai mare accent pe partajarea cunoașterii trebuie să fie punctul cheie în strategia organizației (29). Elementele culturii organizaționale își exercită influența asupra modului cum organizația “gândește, simte și 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 și, astfel, se reflectă asupra performanței organizației în ansamblu. O investigație și o înțelegere profundă a culturii organizaționale trebuie să acopere toate componentele sale și, de asemenea, toate nivelurile la care se manifestă, de la caracteristici fizice ale organizației la percepții, relații dintre angajați, practici, obiceiuri și valori promovate în cadrul organizației.

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

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

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

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

Dezvoltarea practicilor organizaționale și a unei culturi centrate pe capacitatea de a crea și a asimila cunoaștere nouă și de a partaja cunoaștere va ajuta bibliotecile și serviciile de informare să se protejeze în fața schimbărilor și să-și 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 și servicii de informare și să o orientăm spre învățare și partajarea cunoașterii.

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

## **Desfășurarea cercetării**

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

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

### **Cadru pentru crearea unei culturi a învățării și a partajării cunoașterii în biblioteci și servicii de informare**

Orientarea culturii organizaționale spre învățare și partajarea cunoașterii va contribui la asigurarea unei dezvoltări de succes și pe termen lung a organizațiilor, inclusiv a bibliotecilor și a serviciilor de informare. Dacă se consideră în general că managerul cunoașterii are trei responsabilități majore care implică crearea unei infrastructuri pentru managementul cunoașterii, crearea unei culturi a cunoașterii și transformarea acestora în structuri eficiente din punct de vedere economic (40), considerăm că în biblioteci și servicii de informare și, în contextul modelului strategic pe care l-am propus în 2006, managerul cunoașterii ar trebui să își concentreze în primul rând eforturile și să înceapă abordarea sa legată de gestionarea strategiei privind resursele de cunoaștere de la aspecte legate de construirea unei culturi organizaționale adecvate. O astfel de cultură organizațională ar trebui să sprijine bibliotecile și 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 și să își păstreze o poziție importantă pe piața transferului de informații.

În contextul specific al bibliotecilor și serviciilor de informare, ca actori cheie pe această piață, totul trebuie să fie proiectat ținându-se cont de provocările pe care societatea informației și cunoașterii le-a adus în domeniul lor, de impactul pe care l-a avut asupra rolului bibliotecarilor și asupra nevoilor de informare ale utilizatorilor, apoi de dezvoltarea rapidă a tehnologiilor informației și comunicațiilor și 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 și rețelele.

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

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

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

- să identifice schimbările necesare la nivelul culturii organizaționale și să găsească modalitățile de a implementa aceste schimbări;
- să sprijine și 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 cunoașterii la nivelul întregii organizații;
- să acționeze în vederea construirii unei infrastructuri pentru managementul cunoașterii (proiectarea, implementarea, supravegherea, evaluarea resurselor umane, resurselor documentare, resurselor tehnologice etc.);
- să se ocupe de identificarea, achiziționarea, organizarea, protejarea, distribuirea, partajarea resurselor de cunoaștere;
- să coordoneze programele și sistemele de management al cunoașterii;
- să coordoneze procesele de creare și utilizare a cunoașterii (dezvoltarea de noi produse și servicii, cercetări de piață etc.);
- să coordoneze relațiile cu partenerii și furnizorii externi de informație și cunoaștere.

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

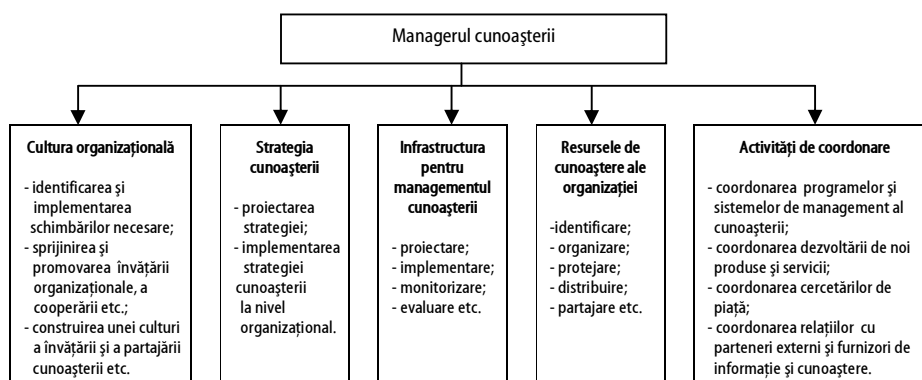


Fig. 1. Sarcini și responsabilități ale managerului cunoașterii

Pentru crearea unei culturi a învățării și a partajării cunoașterii în biblioteci și 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 și recompensare a angajaților;
- politica privind instruirea și dezvoltarea profesională continuă a angajaților;
- sistemul de valori promovate la nivel organizațional.

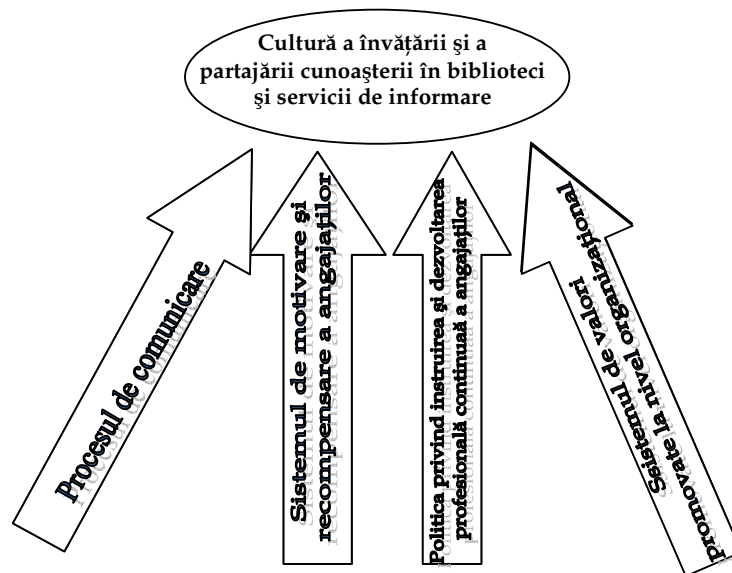


Fig. 2. Direcții majore de acțiune pentru crearea unei culturi a învățării și a partajării cunoașterii în biblioteci și servicii de informare

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 și să se înțeleagă foarte bine misiunea bibliotecii, obiectivele și 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 și fără facilitarea unor canale de comunicare multidireționale. Dezvoltarea unei strategii care să reflecte viziunea comună a salariaților din bibliotecă trebuie să se bazeze pe comunicare deschisă și eficientă.

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

În acțiunea de îmbunătățire a procesului de comunicare în bibliotecii și servicii de informare, atât comunicarea formală cât și cea informală împreună cu canale aferente acestora ar trebui să fie luate în considerare. Comunicarea informală, față în față, ședințele de grup și de echipă trebuie să fie încurajate, deoarece oamenii comunică și 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 apară în comunicare și, de asemenea, complexitatea acestui proces, care poate avea loc în atât de multe moduri și forme (45).

Valorile și atitudinile promovate în bibliotecii și servicii de informare, încurajarea și dezvoltarea acestora la nivelul angajaților au o influență majoră în sprijinirea unor procese precum cele de învățare și de partajare a cunoașterii. Dintre valorile cu rol cheie în succesul organizațiilor pe piața globalizată a cunoașterii (Figura 3), bibliotecile și serviciile de informare ar trebui să acorde o mare importanță următoarelor: comunicare deschisă, partajarea cunoașterii, 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 și serviciilor de informare, putem vorbi și de valori profesionale specifice acestor organizații (46), care nu ar trebui să fie trecute cu vederea de către manageri: valoarea informațiilor, accesibilitatea informațiilor și a serviciilor, orientarea utilizatorilor, incluziunea socială, furnizarea de informații selectate, adică evaluate, validate, exploatabile în mod direct, actuale și obținute rapid etc. Promovarea acestor valori, care

facilitează și stimulează învățarea și partajarea cunoașterii în rândul angajaților, este foarte importantă în biblioteci.

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

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

Sistemul de motivare și recompensare a angajaților este foarte important în procesul de partajare a cunoașterii. Personalul ar trebui să fie motivat să învețe, să se dezvolte profesional, să-și 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 și servicii de informare, pentru creșterea satisfacției angajaților există la îndemână abordări specifice, și anume crearea de noi roluri, de noi echipe, introducerea de noi practici și modele diverse de lucru (49). Factorii care motivează personalul și care au impact asupra activităților lor, precum și practicile și metodele de management care sprijină performanța în rândul angajaților au fost investigate (50), dar sistemul de motivare și

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

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

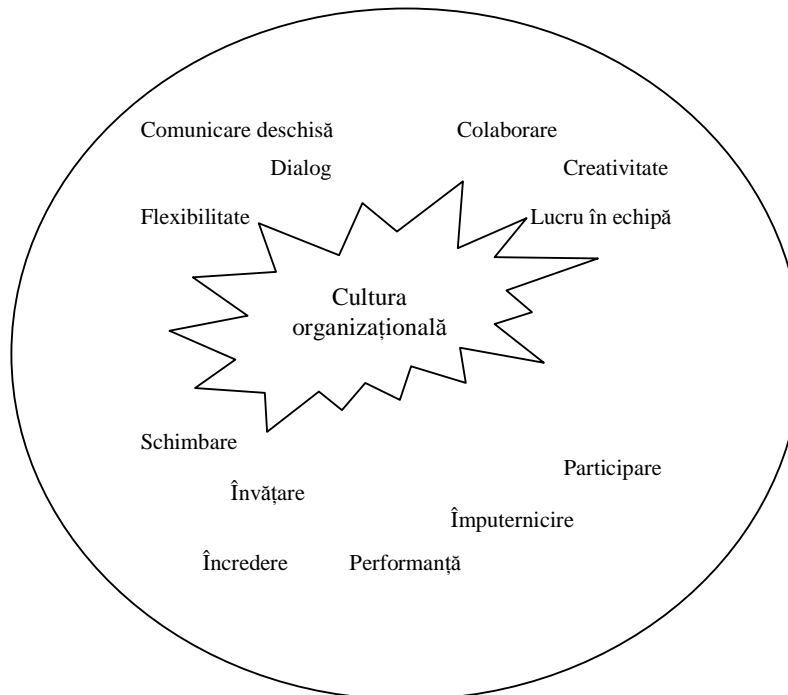


Fig. 3. Valori care ar trebui promovate de cultura organizațională în biblioteci și servicii de informare

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

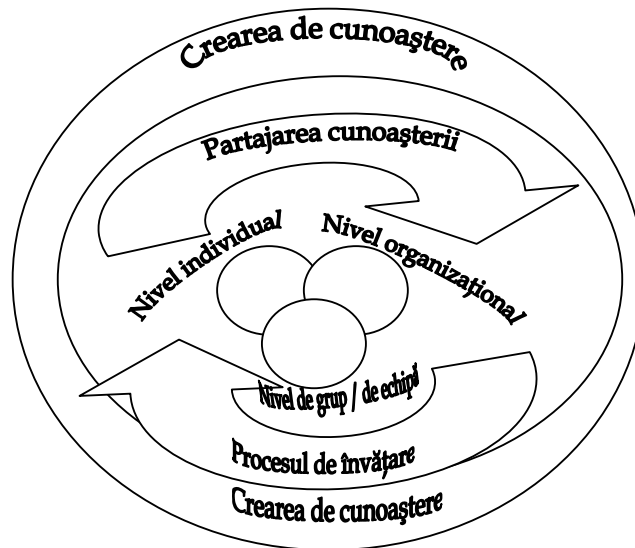


Fig. 4. Învățarea și partajarea cunoașterii în biblioteci și servicii de informare

## Concluzii

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

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

produc nu doar performanță specifică, ci un tip special de performanță tacită care pătrunde treptat și adânc în fibra și gena organizațională. Și toate acestea prin conștientizare și prin participare generală” (51).

Aspectele privind cultura organizațională, învățarea organizațională și partajarea cunoașterii ar trebui să fie luate în considerare atunci când se dorește implementarea managementului cunoașterii în structurile infodocumentare. Cu toate acestea, cercetările s-au concentrat până în prezent asupra importanței culturii și 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 și servicii de informare, dar și cu privire la procesele de învățare și partajare a cunoașterii pot ajuta la aprofundarea acestei zone și 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.

- (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 University 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*. București: 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.

- (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 Cunoașterii în Biblioteci / Knowledge Management in Libraries. În: *Studii de Biblioteconomie și Știința Informării / Library and Information Science Research*, No. 14/2010, Editura Universității din București, 2010, pp. 85–98.
- (37) PORUMBEANU, O. L. *Managementul Cunoașterii și Structurile Infodocumentare*. București: Editura Universității din București, 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 Cunoașterii în Structurile Infodocumentare / Strategic Model for Implementing Knowledge Management in Libraries and Information Services. În: *Studii de Biblioteconomie și Știința Informării / Library and Information Science Research*, No. 13/2009, Editura Universității din București, 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 Cunoașterii și Structurile Infodocumentare*. București: Editura Universității din București, 2006, pp. 7–12.