

## *Managementul cunoașterii în biblioteci*

**Dr. Octavia-Luciana Madge**

Catedra de Științele Informării și Documentării,  
Facultatea de Litere, Universitatea din București  
E-mail: octavialuciana@yahoo.com

*Dr. Octavia-Luciana Madge este lector la Catedra de Științele Informării și Documentării de la Facultatea de Litere a Universității din București. Predă cursuri de managementul cunoașterii, utilizatorii de informații, documentare. Interesele sale actuale de cercetare sunt generarea cunoașterii la nivelul organizațiilor, accesul la informație în bibliotecile medicale, comportamentul utilizatorilor în procesul de căutare și regăsire a informației.*

### **Rezumat**

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

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

Era digitală și volumul tot mai mare de informație disponibil în prezent necesită noi strategii la nivelul bibliotecilor prin care serviciile oferite de acestea să răspundă cât mai bine nevoilor utilizatorilor și prin care accesul la cunoaștere să fie îmbunătățit.

În ultimii ani, în condițiile schimbărilor continue și competiției înregistrate între organizațiile din fiecare ramură de activitate, managementul cunoașterii s-a dovedit a fi un proces care susține organizațiile în a-și atinge obiectivele și a obține succes și performanță.

Y. Malhotra plasează managementul cunoașterii în contextul schimbărilor de mediu care pun organizațiile în fața necesității de a găsi modalități de supraviețuire și de creștere a competenței. În definiția pe care a formulat-o, acesta consideră că managementul cunoașterii se referă la procesele organizaționale care se bazează pe combinația dintre tehnologia informației și creativitatea umană. “Managementul cunoașterii se ocupă de aspectele critice ale adaptării organizaționale, ale supraviețuirii și competenței în fața unei schimbări de mediu tot mai discontinue... În esență, reprezintă procese organizaționale care încearcă o combinație sinergică a capacității de prelucrare a datelor și informațiilor deținută de tehnologiile informației și a capacității creative și inovative a ființelor umane”. (1)

Transformarea bunurilor intangibile în valoare durabilă este abordarea pe care E. Knapp o are în ceea ce privește managementul cunoașterii. “Managementul cunoașterii este arta de a transforma informația și bunurile intelectuale în valoare durabilă pentru clienții și oamenii unei organizații”. (2) P. Murray este cel care subliniază și un alt element foarte important în cadrul managementului cunoașterii și anume că resursele umane dintr-o organizație, indiferent de nivelul ierarhic, trebuie să funcționeze în vederea îmbunătățirii competențelor ca un întreg. “Managementul cunoașterii este o strategie care transformă bunurile intelectuale ale unei organizații – atât informația înregistrată cât și talentele membrilor săi – în productivitate mai mare, valoare nouă și competitivitate mărită. Învață corporațiile – de la manageri la angajați – cum să producă și să-și optimizeze abilitățile ca o entitate colectivă”. (3)

Ca o definiție, considerăm că managementul cunoașterii este un proces care urmărește crearea, identificarea, partajarea și utilizarea cunoașterii la nivelul unei organizații.

În biblioteci, managementul cunoașterii urmărește în principal furnizarea unor servicii de informare de o calitate cât mai bună și adaptate nevoilor fiecărui utilizator în vederea îmbunătățirii comunicării, aplicării și generării de cunoaștere. În raza de cuprindere a managementului cunoașterii intră activități precum colectarea de noi materiale, dezvoltarea de colecții pe anumite subiecte, captarea de cunoaștere din proiecte, literatură gri, studii de caz, dezvoltarea de baze de date cu experți etc.

Importanța managementului cunoașterii a fost rapid înțeleasă de managerii organizațiilor din sectorul afacerilor și adoptarea sa în activitatea multor astfel de structuri a avut loc destul de rapid, spre deosebire de organizații precum bibliotecile unde noțiunea de management al cunoașterii și implementarea sa a reușit să pătrundă mai greu, intrând în atenția instituțiilor infodocumentare nu de foarte mulți ani.

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 și spitale includ elemente de management al cunoașterii precum codificarea, comunicarea cunoașterii etc. E. H. Schnell, S. M. Kroll și T. J. Cain (4) arată că însăși misiunea bibliotecilor medicale universitare care au un rol activ în cercetare, predare, dar și în îngrijirea clinică se referă exact la procesele esențiale ale managementului cunoașterii și anume crearea, partajarea și aplicarea cunoașterii.

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

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

Ca rezultat al conștientizării importanței pe care managementul cunoașterii o are pentru domeniul biblioteconomiei și științei informării, în cadrul activității și 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 Cunoașterii*. La conferințele IFLA din ultimii ani au avut loc numeroase dezbateri pe această temă, au fost formulate o serie de definiții și, de asemenea, soluții pentru implementarea managementului cunoașterii în activitatea structurilor infodocumentare. Au fost prezentate și o serie de proiecte de management al cunoașterii inițiate în diverse biblioteci, ca și rezultatele unor studii întreprinse printre specialiștii din aceste structuri cu privire la percepția lor despre această nouă disciplină.

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

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

mentului cunoașterii în biblioteci. În acest sens am întreprins în 2004 și 2006 cercetări la nivelul câtorva biblioteci românești pe tema managementului cunoașterii și a culturii organizaționale din aceste instituții.

Studiul din 2004 (6), primul în România pe tema managementului cunoașterii în domeniul biblioteconomiei și științei informării, a încercat să afle dacă există un climat favorabil pentru un management al cunoașterii efectiv. Studiul a fost efectuat în cadrul a patru structuri infodocumentare românești și a arătat că 81% dintre cei chestionați consideră managementul cunoașterii a fi un proces de creare, organizare, partajare și utilizare a cunoașterii organizaționale care urmărește să permită unei organizații să-și realizeze obiectivele. În privința cunoștințelor și abilităților pe care ar dori și pe care consideră că ar trebui să le dobândească pentru a desfășura o activitate eficientă în viitor, participanții la studiu au indicat cunoștințe și abilități manageriale, de planificare, organizare, coordonare, comunicare și negociere și abilități informatice, de operare a PC-ului, de operare cu bazele de date, de editare, de prelucrare a imaginilor, de regăsire a informației. Din studiu a reieșit și că majoritatea sunt conștienți de faptul că partajarea cunoașterii este un element de bază al acestei discipline, iar răspunsurile date au evidențiat bunăvoința și disponibilitatea lor pentru partajarea cunoașterii: 77% din participanții la studiu ar partaja cunoștințele și experiența lor profesională cu alți colegi pentru că este benefic pentru organizație, 58% pentru că este benefic pentru propria lor dezvoltare. Rezultatele au arătat că nu există încă o cultură a partajării cunoașterii printre specialiștii din organizațiile investigate, dar au fost identificate suficiente elemente care ar putea sprijini crearea unei astfel de culturi în viitor. Majoritatea participanților la studiu au considerat implementarea unei strategii de management al cunoașterii de către organizațiile lor ca fiind necesară și benefică. Un prim pas în adoptarea acestui nou concept managerial a fost faptul că specialiștii din biblioteci erau familiarizați cu acest nou proces, având o percepție destul de bună a ceea ce reprezintă managementul cunoașterii, dar și faptul că au fost deschiși la ideea de partajare a cunoașterii.

A doua cercetare, cea din 2006 (7), a analizat elementele ce caracterizează cultura organizațională din câteva mari biblioteci universitare românești. Cultura organizațională este un element critic pentru dezvoltarea practicilor de management al cunoașterii și rezultatele studiului nostru au arătat condiții destul de bune pentru o viitoare implementare a unor noi modele de procese manageriale. Astfel, specialiștii din instituțiile participante la studiu consideră că valorile promovate de cultura organizațională din instituția unde lucrează sunt performanța, profesionalismul, eficiența (21%); lucrul în echipă, comunicarea, competiția (12%); și inovația (5%). Cu majoritatea participanților în acest studiu familiarizați cu procesul

de management al cunoașterii și deschiși la ideea de partajare a cunoașterii (89%) și cu mulți dintre ei caracterizând stilul managerial din organizația lor ca fiind unul care creează un climat stimulat (38%), considerăm că următorul pas în strategia de dezvoltare a acestor biblioteci ar trebui să fie implementarea efectivă a funcției de management al cunoașterii. Cercetarea noastră a arătat că aceasta ar duce la o creștere a abilităților acestor organizații de a învăța, identifica și utiliza cunoașterea din surse interne și externe în procesele și activitățile lor, la generarea de cunoaștere nouă și la dezvoltarea de noi proceduri și practici pentru optimizarea partajării și integrării cunoașterii în aceste organizații.

Plecând de la situația acestor mari biblioteci universitare românești, mai specific condițiile care există în aceste instituții, și de la experiențele din alte instituții și țări 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 cunoașterii în bibliotecile universitare românești.

În urma unui studiu desfășurat în 2004, T. White (9) nota că resursele și utilizatorii, de fapt cunoașterea practică a organizației, alcătuiesc un model pentru „know-how-ul” bibliotecii care se găsește în mintea angajaților și este întipărit în practicile de lucru și în cultura lor. Ea a atras atenția asupra unor factori de risc (dificultatea de a capta și gestiona cunoașterea în cadrul marilor biblioteci, dificultatea de a integra strategia de management al cunoașterii în strategia existentă a organizației, teama personalului de a partaja cunoașterea pe care o posedă cu alți colegi) și de beneficiu (cunoașterea personalului cu experiență este păstrată în cadrul organizației, o mai bună înțelegere a cerințelor utilizatorilor printr-o evaluare a serviciilor și a îmbunătățirilor aduse, o oportunitate de a vedea specialiștii din biblioteci nu doar orientați spre servicii, ci, mai ales, spre valoare) care trebuie avuți în vedere înainte de implementarea managementului cunoașterii într-o structură infodocumentară.

Un alt studiu privind modul în care specialiștii din biblioteci percep managementul cunoașterii și integrarea sa în practica de bibliotecă a fost desfășurat de către M. Roknuzzaman și K. Umemoto (10) în 2009. Aspectele investigate de aceștia se referă la cum au aflat despre managementul cunoașterii specialiștii din biblioteci din diferite țări, modul lor de înțelegere a conceptului de management al cunoașterii, motivele pentru care ar integra acest proces în biblioteci, problemele implementării managementului cunoașterii în activitatea de bibliotecă etc. Rezultatele studiului au arătat că modul de cunoaștere și înțelegere a conceptelor legate de managementul cunoașterii diferă printre specialiștii din biblioteci și că

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

În ceea ce privește implementarea managementului cunoașterii în activitatea bibliotecilor, în multe structuri infodocumentare din întreaga lume au fost inițiate astfel de proiecte. Este de remarcat că abordările managementului cunoașterii în biblioteci sunt variate (12), de la proiecte de management al cunoașterii în relație cu un sistem de catalogare partajată în bibliotecile universitare japoneze, la proiecte bazate pe echipă pentru a dezvolta și introduce noi instrumente pentru captarea, managementul și utilizarea cunoașterii informale și tacite a bibliotecarilor de referințe, la un proiect vizând un sistem de management al cunoașterii care implică un depozit instituțional pentru bunuri intelectuale digitale, la un proiect de partajare a cunoașterii 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 cunoașterii pentru a face uz de talentul ascuns al personalului.

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

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

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

### Referințe bibliografice

- (1) MALHOTRA, Y. (1998) "Compilation of definitions of knowledge management" at [www.brint.com](http://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](http://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 cunoașterii și structurile infodocumentare*. București: Editura Universității din București, 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 cunoașterii și structurile infodocumentare*. București: Editura Universității din București, 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, Katsuhiko. 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 cunoașterii și structurile infodocumentare*. București: Editura Universității din București, 2006, p. 163; ROKNUZZAMAN, Md; UMEMOTO, Katsuhiko. *Op. cit.*, p. 646.