

***Funcția de director de bibliotecă în societatea informațională:  
dezvoltare pe această temă***

**Arja Mäntykangas**

Școala de Biblioteconomie și Știința Informării

Universitatea din Borås, Suedia

E-mail: arja.mantykangas@hb.se

*Arja Mäntykangas este lector în domeniul Biblioteconomiei și Științei Informării, la Universitatea din Borås, Suedia și membru ales în Consiliul Școlii de Biblioteconomie și Știința Informării. Predă în principal în cadrul programului de licență cursuri de leadership și marketing. Este doctorandă în management la Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu. Interesul său actual de cercetare privește liderii bibliotecilor din diferitele societăți informaționale.*

**Rezumat**

Obiectivul acestei lucrări este să discute pe scurt cerințele funcției de director de bibliotecă în societatea informațională, folosind Suedia anului 2012 ca exemplu. Au fost analizate trei reclame din Suedia de recrutare a personalului pentru funcția de director de bibliotecă. Termenii apăruți sunt tratați pe scurt și sunt trase concluziile necesare.

**Cuvinte cheie:** informație, biblioteci, stiluri de leadership, Suedia

**Introducere**

Suedia este una din așa numitele societăți informaționale – adică, societăți în care informatizarea se dezvoltă rapid. Astfel de societăți pot fi, de asemenea, percepute drept societăți mobile: informația este ușor accesibilă în orice moment, în orice loc. Totuși, informatizarea singură nu poate asigura întregii țări mijloacele de existență, desigur. Valoarea

informației constă în special în utilizarea care îi este dată. (1) “Cunoașterea” este adesea înțeleasă ca un activ mai rafinat derivat din informație. Bibliotecile sunt instituții importante pentru partajarea informațiilor și cunoașterii în societate. De fapt, putem spune că ideea partajării este o modalitate modernă de a privi informația.

Bibliotecile publice sunt foarte apreciate în Suedia. Acestea reprezintă o valoare consacrată în societate: 85% din suedezi consideră că bibliotecile sunt elemente cheie pentru funcționarea corespunzătoare a societății. (2) În același timp, folosirea bibliotecilor este în declin. (3) Acestea sunt rezultate contradictorii. Respectul oamenilor pentru capacitățile bibliotecilor nu se reflectă în comportamentul lor real, conform acestor studii.

Provocarea cu care se confruntă bibliotecile este evidentă, dar cum sunt exact poziționați directorii bibliotecilor în acest context informațional modern? Ce tipuri de cerințe sunt caracteristice acestei funcții? Și ce tipuri de cerințe *ar trebui* atașate acesteia? Găsirea unui răspuns la cea de-a doua întrebare ar necesita realizarea unui studiu. Acesta nu face obiectul acestei scurte lucrări introductive. Această lucrare oferă o abordare exploratorie a acestei teme în lumina a trei anunțuri de locuri de muncă vacante publicate în Suedia în 2012.

Metoda folosită aici va fi de a examina anunțurile de recrutare a personalului din perspectiva unui cadru general al înțelegerii. Cadrul înțelegerii, care este bazat pe aprecierile lui Herson (4) și Helgesson (5), și pe modelul de conducere al lui Bolman și Deals (6), este prezentat mai întâi. Apoi, anunțurile de recrutare a forței de muncă vor fi citate integral (în traducere în limba engleză). În final, aceste elemente diferite vor fi discutate și integrate într-un rezumat al discuției.

## **Cadrul înțelegerii**

### ***Leadership/management***

Conceptul de leadership diferă de conceptul de management.

Bryson definește diferența dintre leadership, ca opusă managementului, în următorul mod:

*“...procesul prin care o persoană sau un grup încearcă să influențeze sarcinile sau comportamentele celorlalți către un rezultat final și necesar. Este un proces de influență socială în cadrul organizațiilor prin faptul că îi motivează pe ceilalți să facă ceva care este necesar pentru a*

*îndeplini obiectivele corporației. Leadershipul diferă de management prin faptul că managementul îndreaptă atât resursele umane cât și ne-umane către un țel, în timp ce leadershipul vizează crearea unei viziuni la care oamenii pot aspira.”*

Pe baza acestei definiții s-ar putea spune că directorii de bibliotecă sunt atât lideri cât și manageri, deoarece se așteaptă ca aceștia să implice atât resursele umane cât și resursele ne-umane în crearea de valoare. Aceștia sunt responsabili pentru resursele umane, tehnice și financiare ale bibliotecii, și, de asemenea, pentru capitalul social gestionat de bibliotecă – adică, dimensiunea socială a activităților bibliotecii în ceea ce privește egalitatea accesului, incluziunii și făuririi comunității, conform aprecierilor lui Hillenbrand. (7) În plus, se așteaptă ca directorul de bibliotecă să creeze o viziune pentru bibliotecă la un nivel mai înalt, adesea în colaborare cu politicieni sau cu un consiliu executiv.

#### ***Patru cadre de leadership***

Hernon (8) a studiat procesul de a deveni director de bibliotecă universitară. Perspectiva pe care acesta o aplică este aceea a candidaților de succes care au acceptat recent o funcție de conducere. Deși nu acesta este principalul obiectiv al acestei lucrări, lucrarea lui Hernon așează anunțurile de locuri de muncă vacante într-un context mai larg și clarifică semnificația acestora din punctul de vedere al directorilor în funcție. Una din întrebările pe care Hernon le-a pus a fost de ce fel de leadership cred candidații admiși că are nevoie organizația, în ceea ce privește modelul cu patru cadre.

Hernon (9) a aplicat cadrul teoretic al celor patru stiluri de leadership definite de Bolman și Deal (10). Modelul Bolman-Deal oferă un instrument de abordare a leadershipului prin patru cadre diferite. Fiecare din aceste cadre este, de asemenea, asociat unui rol metaforic general.

Cele patru cadre reprezintă cadrul structural, cadrul resursei umane, cadrul politic și cadrul simbolic:

#### **Cadrul structural (birocratul)**

Cadrul structural pune accentul pe eficiență și eficacitate. Liderii structurali iau decizii raționale privind angajații, și se străduiesc să

îndeplinescă drepturile și obiectivele organizaționale prin coordonare și control. Aceștia pun preț pe responsabilitate și analiză critică.

Specializarea și diviziunea muncii sunt folosite pentru a crește nivelurile de performanță. Problemele de performanță pot duce la restructurare.

### **Cadrul resursei umane (democratul)**

Cadrul resursei umane pune accentul pe individ. Liderii de resurse umane pun preț pe camaraderie și armonie în mediul de lucru, și se străduiesc să își atingă obiectivele organizaționale prin semnificația și satisfacția muncii. Aceștia recunosc nevoile umane și importanța congruenței dintre individ și organizație.

### **Cadrul politic (politicianul)**

Cadrul politic pune accentul pe competiție. Liderii politici pun preț pe caracter practic și autenticitate, și se străduiesc să îndeplinească obiectivele organizaționale prin negociere și compromis.

Aceștia recunosc diversitatea indivizilor și intereselor, și concurează pentru resursele insuficiente indiferent de conflict. Puterea este o resursă importantă.

### **Cadrul simbolic (vizionarul)**

Cadrul simbolic pune accentul pe semnificație. Liderii simbolici pun preț pe subiectivism, și urmăresc îndeplinirea obiectivelor organizaționale prin ritualuri și ceremonii interpretative. Aceștia recunosc că simbolurile dau indivizilor sens, și oferă direcția către îndeplinirea obiectivului organizațional. Aceștia recunosc unitatea și o cultură și misiune puternică.

Studiul lui Herson a constatat că directorii menționează cel mai des aspectele legate de resursele umane, urmate de aspectele structurale. Aspectele simbolice și politice au fost menționate rar. Directorii trebuie să joace roluri diferite simultan: conform spuselor lui Herson, “un director de bibliotecă este atât un lider cât și un discipol la nivel instituțional”. Acesta este unul din motivele pentru care funcția este denumită adesea în această lucrare cu o linie înclinată – “lider/manager.”

Așa cum susține Herson, de asemenea, un studiu exploratoriu are bineînțeles limite.

Una din limitări este aceea că procesul de angajare, sau procesul de aplicare pentru locurile de muncă, este destul de complicat prin faptul că sunt implicate câteva interese. Lucrarea de față își propune să dezvolte ideea acestei teme, mai degrabă decât să o explice, fapt ce ar necesita un volum mai mare de date.

### *Anunțurile de locuri de muncă vacante*

Punctul de interes al acestei lucrări este reprezentat de anunțurile de angajare. Helgesson (11) a studiat recent dezvoltarea anunțurilor de angajare din perspectivă istorică în Suedia. Aceasta susține că ele reprezintă un gen literar special. Factorii care influențează anunțul de angajare sunt persoanele care creează anunțul (clientul, redactorii, designerii) și cititorii (persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă, persoanele angajate, clienții). Între aceste două grupuri există o relație de respect reciproc, ce afectează, de asemenea, anunțul. Convențiile, legile, mass media și aspectele tehnice reprezintă alți factori critici. Toți acești factori fac parte din structura societății, și desigur există, de asemenea, tendințe în organizații. Helgesson a observat că în acest gen literar au apărut anumite schimbări:

- Informațiile despre angajator au devenit un element aproape obligatoriu al anunțului.
- Pe parcursul întregii perioade, cel mai răspândit mod de descriere a angajatorului este drept “mare, de renume și de amploare.”
- Aspectul care se schimbă cel mai mult este aprecierea candidatului ideal și al “angajatorului bun.”

Concluziile sunt, de asemenea, interesant de avut în vedere atunci când citim anunțurile reproduse aici – nu numai în ceea ce privește tipurile de lideri căutați, dar și în ceea ce privește modul în care angajatorul se prezintă pe sine și contextul în care liderul dorit este plasat.

### **Trei anunțuri de angajare pentru Director de Bibliotecă în Suedia**

Au fost selectate trei anunțuri de locuri de muncă vacante. Toate trei au fost active în timpul redactării acestei lucrări. Ele oferă o analiză a așteptărilor privind directorii de biblioteci într-o societate informațională modernă.

**Poziția I: Director/manager unitate (publicat în octombrie 2012)**

“Sectorul de Cultură și Recreere include aproape 240 angajați. Acest sector cuprinde trei arii principale: Alimentație, Serviciul de Întreținere Clădiri, și Cultură și Recreere. Sectorul de Cultură și Recreere este responsabil pentru asigurarea de facilități pentru întâlniri cu acces liber pentru toate vârstele sub formă de biblioteci, un oficiu de proximitate al cetățenilor, centre de activitate “școală după școală”, dotări pentru asociații sportive, școli culturale cu tematică specială etc.

Gothenburgul de est caută un Manager de Sector care va fi responsabil pentru bibliotecile și oficiile de proximitate ale cetățenilor sectorului. Bibliotecile, care sunt localizate în Bergsjön, Gamlestad și Kortedala, dețin o gamă largă de cărți, ziare, reviste și alte media, în multe limbi. Bibliotecile facilitează accesul IT, inițiativele de promovare a lecturii în colaborare cu școlile, și servicii de bibliotecă pentru studenții adulți. Bibliotecile vor juca un rol cheie în dialogurile viitoare cu rezidenții împreună cu noul centru cultural previzionat ce este construit de municipalitatea din Gothenburg în districtul Bergsjön. Oficiul de proximitate pentru cetățeni din Bergsjön ajută rezidenții tuturor districtelor prin furnizarea de informații, sfaturi, recomandări generale în privința problemelor publice.

În calitate de Manager de Sector pentru biblioteci și pentru oficiul de proximitate pentru cetățeni, veți fi responsabil pentru dezvoltarea și gestionarea operațiilor acestui sector, pe baza obiectivelor politice stabilite, cu un accent major pe colaborarea cu rezidenții și angajații. Veți avea o responsabilitate deosebită să vă asigurați, împreună cu colegii dumneavoastră, că sectorul are o perspectivă amplă. Veți fi, de asemenea, responsabil pentru inițierea și desfășurarea problemelor de dezvoltare din cadrul districtului, în cooperare cu colaboratorii interni și externi. Veți coopera îndeaproape cu Biblioteca Municipală și Administrația Culturală, și veți participa în cadrul rețelelor municipale pentru a dezvolta și optimiza aspectele cheie partajate.

Veți conduce și instrui personalul dumneavoastră și veți promova dezvoltarea aptitudinilor și abilităților acestora. Veți fi responsabil pentru asigurarea calității operațiilor și rezultatelor. Îndatoririle dumneavoastră vor include, de asemenea, urmărirea, analiza și planificarea pe termen lung.

Căutăm un Manager de Sector pentru biblioteci și pentru oficiul de proximitate pentru cetățeni pentru conducerea și dezvoltarea operațiilor în manieră orientată către obiective. Aveți capacitatea de a coopera, sunteți un bun comunicator și intuiți ce îi motivează și îi implică pe colegii dumneavoastră de muncă. Sunteți interesat și aveți capacitatea de a promova operațiile dumneavoastră. Aveți o studii superioare relevante în biblioteconomie și sectorul cultural sau în alt domeniu adecvat.”

**Poziția II: Bibliotecar Șef și Directori de Servicii IT (publicat în noiembrie 2012)**

Instituția, un colegiu universitar, are aproape 25.000 de studenți. Cultura sa academică și de cercetare este multidisciplinară, orientată către rezolvarea

problemelor și focalizată pe domenii de studiu și cercetare relevante din punct de vedere social. Instituția cuprinde următoarele cinci facultăți și domenii academice: Sănătate și Societate, Cultură și Societate, Învățare și Societate, Facultatea de Stomatologie și Tehnologie și Societate.

Unitatea pentru Servicii Bibliotecare și IT (în suedeză, "BIT"), este un tot integrat ce participă activ la dezvoltarea mediului educațional al instituției și operează ca un nod central pentru furnizarea de informații și servicii IT. Operațiile sale s-au dezvoltat substanțial în ultimii câțiva ani, iar cererea pentru serviciile sale continuă să crească. Ca parte inovatoare și fără limite a mediului academic și de cercetare al instituției, Serviciilor Bibliotecare și de IT li se cere să asigure studenților și facultății resurse ample pentru a satisface cerințele și potențialul de dezvoltare al societății. Rolul Serviciilor Bibliotecare și de IT implică dezvoltarea și operarea prevederilor privind informația științifică, oferirea de instrumente pentru utilizarea tehnologiei informației și comunicațiilor, și promovarea dezvoltării competențelor informaționale ale studenților, profesorilor, cercetătorilor și altor angajați. Serviciile Bibliotecare și de IT sunt o organizație bine fundamentată al cărei personal își asumă responsabilitatea pentru rezultate și participă la dezvoltarea operațiilor. Organizația are în prezent aproape 90 de angajați.

Rolul Bibliotecarului Șef și al Directorului Serviciilor IT este de a gestiona și derula dezvoltarea organizației în conformitate cu strategiile și viziunile existente la nivelul instituției. Obiectivul general este de a derula dezvoltarea strategică într-un dialog sensibil cu instituția academică și funcțiile de suport partajate, gestionând totodată operațiile de zi cu zi. Majoritatea domeniilor de dezvoltare sunt în domeniul educației și suportului pentru cercetare. Veți face parte din echipa executivă a cancelarului și prin urmare veți contribui la dezvoltarea întregului colegiu universitar. Bibliotecarul Șef și Directorul Serviciilor IT va reprezenta colegiul universitar pe plan național în domenii privind furnizarea serviciilor bibliotecare și a informațiilor. Un aspect cheie al funcției este de a conduce, a inspira, a promova dezvoltarea aptitudinilor și abilităților personalului bibliotecii și de IT. Veți fi responsabil pentru buget și pentru recrutarea angajaților unității. Veți fi implicat activ în inițiativele de mediu sistematice, cooperarea cu sindicatele și problemele tratamentului egal și al egalității de șanse.

Dețineți o diplomă universitară și aveți o înțelegere largă și manifestați interes față de aspectele legate de biblioteci și IT. Experiența în lucrări de cercetare sau dezvoltare în IT sau furnizarea informațiilor este un merit. Trebuie să aveți experiență personală privind gestionarea organizațiilor mari, ideal într-o organizație binecunoscută, și o colaborare la nivel național. Trebuie, de asemenea, să aveți experiență în activitatea strategică privind furnizarea de informații digitale și susținerea dezvoltării organizației.

Pentru a asigura succesul dumneavoastră în îndeplinirea cerințelor acestei funcții, ne așteptăm să fiți vizionar în activitatea dumneavoastră strategică, implicând stilul dumneavoastră de management și un stil de leadership clar, comunicativ și empatic.

### **Poziția III: Bibliotecarul Facultății (publicat în noiembrie 2012)**

#### **Bibliotecarul Facultății**

Facultatea de Științe Umaniste și Teologie are o organizație bibliotecară integrată, Bibliotecile de Științe Umaniste și Teologie (“HT-Biblioteken”), ce cuprinde în prezent șase unități fizice. În prezent se planifică amalgamarea și relocarea a cinci din aceste unități atunci când Facultățile de Științe Umaniste și Teologie pot fi aduse împreună în două complexe noi în 2014 – Centrul de Limbă și Literatură existent, ce conține o unitate de bibliotecă, și o unitate LUX parțial nou construită și parțial renovată în blocul adiacent, în care va fi găzduită cealaltă bibliotecă a facultăților. Biblioteca Științelor Umaniste și Teologiei cooperează strâns cu alte biblioteci ale Universității din Lund (rețeaua LUB). Bibliotecile de Științe Umaniste și Teologie are 18 angajați și un bilanț total de aproape 28 milioane SEK.

#### **Îndatoriri**

Bibliotecarul Facultății, care este subordonat direct Decanului Facultăților de Științe Umaniste și Teologie, este Șeful Bibliotecilor de Științe Umaniste și Teologie și are responsabilitate pentru buget și pentru personal. Funcția implică managementul de zi cu zi precum și dezvoltarea operațională pe termen lung. În prezent, se pune un accent deosebit pe planificarea pentru relocarea către LUX. Aceasta va implica un nou set de condiții pentru operații, ce necesită atât o gândire inovatoare cât și respect față de punctele de vedere și nevoile angajaților și utilizatorilor. Bibliotecarul Facultății trebuie să manifeste interes față de aspectele privind personalul, precum și abilitatea de a gestiona schimbarea, împreună cu o inițiativă puternică, gândire inovatoare și sensibilitate.

Bibliotecile de Științe Umaniste și Teologie au fost create pentru a asigura un standard ridicat, consistent de bibliotecă cu un nivel eficient și profesional al serviciilor și o analiză adecvată a mediului pentru Facultățile de Științe Umaniste și Teologie, iar acesta continuă să fie principiul de orientare al operațiilor. Operațiile Bibliotecilor de Științe Umaniste și Teologie au atât o orientare internă – grupurile de utilizatori primari ai bibliotecii (studenți, profesori și cercetători din cadrul Facultăților de Științe Umaniste și Teologie) – și o orientare externă – alte părți ale universității (în special rețeaua LUB), alte biblioteci, și, într-o anumită măsură, publicul general. Bibliotecatul Facultății trebuie să fie capabil să cântărească și să aprecieze interesele concurente și să integreze diferite operații într-un mod responsabil financiar și bine planificat strategic, pentru a obține standardul cerut. Pentru Facultățile de Științe Umaniste și Teologie, este de importanță deosebită ca nevoile de resurse media scrise tradiționale, de adaptare la dezvoltarea digitală, și de acces la resurse media complet noi să fie echilibrate într-o manieră atât realistă cât și adecvată operațiilor.

#### **Calificări dorite**

- Studii universitare în biblioteconomie și științele informării sau echivalent.

- Experiență și înțelegerea profundă a activității practice de bibliotecă, inclusiv activități didactice, dezvoltarea colecțiilor și comunicare științifică.
- Familiarizare deplină cu operațiile universităților suedeze. Cunoașterea domeniilor de materii tratate în cadrul Facultății de Științe Umaniste și Teologie ar fi un merit. .

## Discuție

Cadre bazate pe pozițiile I, II și III

*Poziția I:*

**Cadrul structural:** responsabilitate, prioritizarea accesului IT, promovarea lecturii, cooperare, informare, consiliere și recomandări privind aspecte generale publice, asigurarea calității, orientare către obiective.

**Cadrul resurselor umane:** contribuția comună a cetățenilor și personalului, dialogul cu cetățenii, conducere și instruire

**Cadrul politic:** susținerea dezvoltării și conducerea operațiilor către atingerea obiectivelor politice; rezidenți și personal cu contribuție comună

**Cadrul simbolic:** o abordare holistică, participarea la rețele pentru a dezvolta și optimiza aspecte cheie partajate; și interesul în marketing și posedarea aptitudinilor de marketing.

Prima poziție include toate cadrele. În anumite cazuri, poziția poate implica în mod rezonabil câteva cadre ca pozițiile de mai jos. Selecția făcută aici este în special pentru a indica unele așteptări cheie. Contextul mediului înconjurător descrie poziția, desigur. Această poziție este în sectorul public al culturii, iar obiectivul este de a deservi toți rezidenții în general. Totuși, obiectivele politice exprimate clar rămân relevante: accesul la IT și promovarea lecturii.

*Poziția II:*

**Cadrul structural:** urmărirea dezvoltării și o forță motrice la nivel operațional; o unitate integrată; asigurarea instrumentelor pentru accesul la informații.

**Cadrul resurselor umane:** conducerea, inspirarea, și promovarea dezvoltării aptitudinilor și abilităților personalului bibliotecii și de IT, a competențelor de informare pentru studenți, profesori, cercetători și alte categorii de personal, în mod empatic, clar, comunicativ.

**Cadrul politic:** susținerea dezvoltării strategice într-un dialog sensibil cu factorii de răspundere

**Cadrul simbolic:** resurse inovatoare și ce transcend limitele, ample pentru satisfacerea nevoilor, reprezentarea vizionară, națională privind aspectele legate de biblioteci și furnizarea de informații.

*Poziția III:*

**Cadrul structural:** responsabilitatea pentru personal și buget, planificarea pe termen lung, eficacitate, inteligența în afaceri

**Cadrul resurselor umane:** gândire inovatoare, respect pentru utilizatorii și personalul bibliotecii

**Cadrul politic:** echilibrarea intereselor concurente, realizarea echilibrului dintre resursele media tradiționale și cele digitale

**Cadrul simbolic:** abilitatea de a conduce procesul schimbării

Pozițiile II și III sunt din contextul învățământului superior. Deși cadrele pot fi identificate, narațiunile diferă. Poziția II pune accentul pe cadrele politice și simbolice pentru leadership. IT este, de asemenea, evidențiat, chiar și ca parte a poziției însăși. Poziția III pune accentul pe conducerea unui proces de schimbare (relocare, resurse). În timp ce cadrul structural este accentuat, la fel este și nevoia de aptitudini politice și de realizare a unui echilibru între resursele media tradiționale și digitale.

## Concluzii

Cele patru cadre de leadership constituie un model teoretic pentru înțelegerea rolurilor și funcțiilor de leadership diferite. În cele trei poziții discutate, IT este un factor proeminent – unul ce poate fi considerat drept un țel în sine (accesul IT), ca o aptitudine dorită pe care oricine trebuie să o aibă, și ca un proces de adaptare de la mijloacele de comunicare scrisă la cea digitală, ceea ce reflectă necesitatea unui leadership echilibrat și realist. În această lumină, există un proces în curs în care leadershipul/managementul este așteptat să adauge valoare în privința folosirii mijloacelor IT în biblioteci. În plus, capacitatea de a genera soluții inovatoare și adaptive este considerată, de asemenea, preferabilă.

Conform declarațiilor lui Helgesson (2011), anunțurile constituie un gen literar separat și o legătură într-un lanț. Din perspectiva clientului/redactorului însă, cele trei poziții descrise în acest articol sugerează, de asemenea, un cadru politic și simbolic. Așa cum constată Herson (13), aceste cadre nu sunt frecvente. Acest lucru ar putea fi înțeles în câteva

moduri – de exemplu, prin aceea că clientul este, de asemenea, angajatorul care dorește să atragă liderii (managerii) printr-o viziune mai largă și un sentiment al misiunii. Acesta poate fi, de asemenea, un semn că în Suedia cadrul simbolic și cel politic pentru biblioteci ca instituții este bine înrădăcinat, așa cum arată Höglund și Wahlström (14). În societatea informațională însă, conceptul de competență informațională nu este încă bine încetățenit, deoarece tranziția de la resurse media scrise la cele digitale este în curs. Poate că acest lucru este, de asemenea, reflectat în tendința de scădere a numărului de vizitatori ai bibliotecilor. În acest sens nevoia de directori inovatori este logică: serviciile și nevoia pentru acestea există, dar în zilele noastre sunt mai multe căi de acces la informații. Profilul directorului de bibliotecă ideal pare a fi nu doar cel al birocratului sau democratului, ci și cel al politicianului și vizionarului. O explicație ar putea fi aceea că tehnologia informației a transformat această funcție de director de bibliotecă în această direcție.

### Referințe bibliografice

- (1) Termenul este folosit de Christian Grönroos: Vezi, de exemplu: <http://www.youtube.com/watch?v=TNE6wNEeTJk>
- (2) HÖGLUND, Lars; WAHLSTRÖM, Eva. Biblioteken – kontinuitet eller nya trender? În: HOLMBERG, Sören; WEIBULL, Lennart (eds.). *Skilda världar*. SOM-undersökningen 2007, SOM-institutet 2008, p. 277.
- (3) *Ibid.*, p. 329
- (4) HERNON, Peter. Becoming a university library director. În: *Library and Information Science Research*, 33 (2011), pp. 276–283.
- (5) HELGESSON, Karin. *Platsannonser i tiden: den orubricerade platsannonsern 1955–2005*. Thesis. Gothenburg: Universitatea din Gothenburg, 2011.
- (6) BOLMAN, Lee G.; DEAL, Terrence E. *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, c1997.
- (7) HILLANBRAND, Candy. Public libraries as developers of social capital. În: *Aplis*, 18(1) March 2005, pp. 4–12.
- (8) HERNON, Peter. *Op. cit.*
- (9) *Ibidem.*
- (10) BOLMAN, Lee G.; DEAL, Terrence E. *Op. cit.*
- (11) HELGESSON, Karin. *Op. cit.*
- (12) *Ibidem.*
- (13) HERNON, Peter. *Op. cit.*
- (14) HÖGLUND, Lars; WAHLSTRÖM, Eva. *Op. cit.*