

Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu
Domeniul de studiu: Management

Teză de doctorat

Contribuția managerilor de bibliotecă la societatea informațională

Rezumat

Conducător științific:
Prof. univ. dr. ing. Doina Banciu

Doctorand:
Arja Ellen Mäntykangas

Sibiu
2017

Cuprins	2
Figuri și tabele	4
Mulțumuri	5
I INTRODUCERE	6
1.1. Scopul tezei	6
1.2. Explorarea mediului pentru teză	8
1.3. Importanța cercetării în domeniul leadership-ului / managementului	10
1.4. Încadrarea scopului tezei, întrebările din cadrul cercetării și utilitatea așteptată	15
II CADRUL TEORETIC	20
2.1. Societatea informațională în schimbare continuă	20
2.2. Cartografierea informațiilor în sfera informațională	25
2.3. Forțele motrice	27
2.3.1. Forțele motrice interne și externe în biblioteci, conform lui Pors și Hemon	29
2.3.2. Câteva exemple privind forțele tehnologiei informației și comunicațiilor (TIC) în legislație	33
2.3.3. Aspecte etice privind TIC și proiectele de modernizare pentru bibliotecile din Uniunea Europeană	37
2.3.3.1. Reflecții etice	37
2.3.3.2. Proiecte de modernizare pentru bibliotecile din Uniunea Europeană	39
2.3.4. Fațete ale eticii informației referitoare la biblioteci și utilizatorii acestora	42
2.3.5. Cetățeni bine informați	44
2.4. Baza legală în transformarea infrastructurii informaționale	47
2.4.1. Trecerea de la fizic la digital, de la tipărit la electronic	47
2.4.2. Legislația de bibliotecă și sistemele de biblioteci finlandez, român și suedez	50
2.4.2.1. Misiunile bibliotecilor și alte linii de orientare	50

2.4.2.2. Sistemul de biblioteci din Finlanda și legea din 2016	52
2.4.2.3. Sistemul de biblioteci din România și legea din 2012	55
2.4.3.4. Sistemul de biblioteci din Suedia și legea din 2013	57
2.5. Managementul schimbării în biblioteci	59
2.5.1. Un exemplu suedez	59
2.6. A deveni director de bibliotecă: un studiu care a aplicat un model bazat pe patru cadre	61
2.6.1. A deveni director de bibliotecă	61
2.6.2. Modelul cu patru cadre	62
2.7. O piramidă a responsabilităților și strategiilor	67
2.7.1. Provocări, oportunități și puncte tari	71
2.7.2. Noul management public ca aplicație strategică	76
2.7.3. Rolurile leadership-ului în piramida responsabilităților	78
2.7.4. Posibile diferențe culturale în management	81
III STUDIUL EMPIRIC	83
3.1. Introducere	83
3.2. Pre-înțelegere	84
3.3. Realizarea studiului	85
3.3.1. Sisteme de biblioteci	85
3.3.2. Managerii ca respondenți	86
3.3.3. Descrierea chestionarului ca instrument al studiului	88
3.3.4. Construirea întrebărilor	91
3.4. Rezultatele studiului empiric	92
3.4.1. Misiunea principală a bibliotecii în societatea informațională	92
3.4.2. Descrierea misiunii de către directorii de bibliotecă	98

3.4.3. Factori externi și interni	102
3.4.4. Organizația și managerul acesteia	111
3.4.5. Rolul unui manager de bibliotecă	115
3.4.7. Metaforă / imagine / sentimente	118
3.4.8. Date biografice ale respondenților și motivația acestora	120
3.5. Comentarii finale	121
IV CONCLUZII ȘI DISCUȚII	124
4.1. Contribuția managerilor de bibliotecă la societatea informațională	.124
4.2. Societatea informațională, infosfera pentru cetățeni bine informați	124
4.3. Legislații și probleme emergente	125
4.4. Misiunea principală a bibliotecilor este de a oferi acces	127
4.4.1. Dificultatea rentabilității	128
4.5. Efectele creșterii accesului mai rapid cu costuri crescute pentru biblioteci	128
4.6. Planificarea strategică ca principală responsabilitate	129
4.7. Conștientizarea punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunităților și a amenințărilor în societatea informațională	130
4.7.1. Puterea managerilor de bibliotecă în propria lor organizație	132
4.8. Strateg și reprezentant sunt rolurile principale	134
4.9. Metaforele sprijină misiunile	135
4.10. Recomandări pentru acțiuni viitoare	137
4.11. Contribuția studiului la cunoaștere	138
Lista publicațiilor și prezentărilor pentru teză	140
Bibliografie	141

Anexa 1

I. INTRODUCERE

1.1. Scopul tezei

Scopul acestei teze este de a identifica și de a discuta caracteristicile esențiale ale provocării privind organizarea bibliotecilor în era digitală.

1.4. Încadrarea scopului tezei, întrebările din cadrul cercetării și utilitatea așteptată

Această teză este despre managerii de bibliotecă din trei țări ale Uniunii Europene, și anume Finlanda, România și Suedia, și modul în care aceștia contribuie la societatea informațională în epoca digitală în schimbare.

Rezultatele și cunoștințele obținute prin acest studiu vor clarifica aspecte din domeniul leadership-ului și managementului de bibliotecă, așa cum se văd acestea prin lumile informaționale ale managerilor de bibliotecă. Rezultatele pot fi folosite pentru a reflecta în general asupra funcției și sarcinilor managementului de bibliotecă și chiar pentru a educa noi lideri viitori pentru bibliotecile existente sau viitoare. În perioadele de schimbare chiar și problemele de dezvoltare a competențelor sunt importante pentru a extinde în mod proactiv competența întregului personal în acord cu dezvoltarea.

II CADRUL TEORETIC

2.1. Societatea informațională în schimbare continuă

Societatea informațională este un concept des folosit și definit în mai multe moduri (de exemplu, Dukic, Dukic și Medaric 2010; Webster 2014; Wikipedia 29 martie 2017). Shuler (2007), Britz (2008) și Nayar (2007) au folosit conceptul de "societate informațională globală" care apelează la înțelegerea a ceva ce conectează întreaga lume și nu este legat de o singură societate. Poate fi înțeles ca rezultat al sistemelor și rețelelor interconectate. Astfel, societatea informațională în înțelegerea comună este o societate foarte dezvoltată, care se bazează pe resursele intangibile de informații, servicii de informare intensivă și serviciul public orientat către informații.

Structura acestei teze este ilustrată mai jos în Figura 1.



Figura 1. Structura tezei

2.2. Cartografierea informațiilor în sfera informațională

Informația este în sine un concept abstract care este concretizat ca baze de date, sisteme, cărți, fapte și în alte forme.

2.3. Forțele motrice

Teoria forțelor motrice a fost dezvoltată în contextul strategiei, concentrându-se pe forțele concurențiale de pe piață. Porter (1979, 1980) a creat un model cu cinci forțe: modelul are forțe înconjurătoare care se numesc Amenințarea noilor intrați, Puterea de negociere a furnizorilor, Puterea de negociere a cumpărătorilor, Amenințarea substituției și rivalității dintre concurenții existenți. Acest model servește adesea ca bază pentru discutarea mediilor înconjurătoare.

Modelul celor cinci forțe a fost creat pentru a urmări profit și supraviețuire în cazul companiilor.

2.3.1. Forțele motrice interne și externe în biblioteci conform lui Pors și Hernon

Pors și Hernon (2013) au subliniat următoarele forțe:

Tabelul 1. Unele forțe motrice interne și externe în biblioteci. Sursa: Pors și Hernon 2013, p. 112

FORȚE MOTRICE INTERNE	FORȚE MOTRICE EXTERNE
<i>Noi membri ai personalului</i>	<i>Globalizarea</i>
<i>Tehnologie nouă</i>	<i>Nivel educațional</i>
<i>Cerințe pentru eficacitate, eficiență și responsabilitate</i>	<i>Schimbări și transformări demografice</i>
<i>Produse și servicii noi</i>	<i>Noi nevoi pe piață</i>
<i>Noi lideri și manageri</i>	<i>Servicii și produse concurente</i>
<i>Adoptarea de rețete și internalizarea unor noi idei în ceea ce privește procese de lucru, servicii și altele asemenea</i>	<i>Dezvoltare tehnologică</i>
	<i>Legislații</i>
	<i>Noi tendințe în valori și norme în societate</i>

Categorizarea nu depășește cadrul în sine, ci este o descriere făcută de Pors și Hernon (2013), cercetători în biblioteconomie și știința informării. Clasificarea ar putea avea săgeți bidirecționale între forțele interne și externe, deoarece acestea depind unele de altele: concurența conduce la noi produse și servicii pe piață sau la penetrarea de noi piețe. Noii lideri și manageri sunt menționați, de asemenea, mai sus, dându-li-se rolul de forță motrice la nivel intern.

2.3.2. Câteva exemple privind forțele tehnologiei informației și comunicațiilor (TIC) în legislație

Problema legislației a fost motivul central care a stat la baza inițiativei Uniunii Europene "Piețele digitale unice".

În Finlanda, legiuitorii s-au străduit să creeze condiții uniforme pentru funcționarea infrastructurii societății informaționale, printr-un corp de legislație cunoscut sub numele de Codul Societății Informaționale (7.11.2014/ 917).

Suedia are o lege (2002:562) care guvernează comerțul electronic și alte servicii din societatea informațională. În secțiunea 2 a acestei legi, termenul servicii din societatea informațională se referă la: servicii care sunt furnizate în mod obișnuit pentru un preț

și sunt furnizate la distanță, prin mijloace electronice și la cererea individuală a unui destinatar al serviciului.

În România importanța legislației pentru societatea informațională este accentuată, de exemplu, prin faptul că există un ministru desemnat pentru societatea informațională și telecomunicații. Acesta a susținut un discurs cu următoarea temă: "Adoptarea unei legi a securității cibernetice în România este de primă importanță" (Haraga 2014).

O modalitate de a dirija dezvoltarea este prin "forțarea" federațiilor internaționale și a unor linii directoare pentru biblioteci. Forța din cadrul Federației Internaționale a Asociațiilor de Biblioteci, IFLA, are un caracter mai persuasiv.

2.3.3. Aspecte etice privind TIC și proiectele de modernizare pentru bibliotecile din Uniunea Europeană

2.3.3.1. Reflecții etice

În raportul său (Numărul 26, 22 februarie 2012), Grupul pentru Etică în Știință și Noile Tehnologii al Comisiei Europene (EGE) a descris din punct de vedere etic tehnologia informației și a comunicațiilor.

Dreptul de acces la TIC este privit ca un drept fundamental în Uniunea Europeană.

Etica nu este nouă, de fapt, dar este exprimată în limba modernă a societății informaționale de către Jarvis (2009). Etica bazată pe compania Google ar fi: să faci greșeli bine, viața este o beta, să fii cinstit, să fii transparent, să colaborezi și să nu fii rău (Jarvis 2009, p. 91-102).

2.3.3.2. Proiecte de modernizare pentru bibliotecile din Uniunea Europeană

Tema comună a proiectelor este infrastructura digitală. O altă caracteristică comună a proiectelor este că acestea s-au finalizat recent sau sunt în curs de desfășurare ca parte a agendei digitale pentru digitalizarea bibliotecilor și a informației din Uniunea Europeană.

2.3.4. Fațete ale eticii informației referitoare la biblioteci și utilizatorii acestora

Etica informației ca resursă oferă o asocieră pozitivă: resursa este ceva care este completat în repetate rânduri. Floridi (2010) a menționat diviziunea digitală, abundența de informații, fiabilitatea și gradul de încredere oferit de sursele de

informații. Un utilizator al bibliotecii (consumatorul de informații) se bazează pe capacitatea bibliotecilor de a oferi informații și cărți de încredere.

Informațiile utilizatorilor sunt protejate și clasificate drept secrete în bibliotecile publice. Aspectul etic ține de a respecta, în general, sfera privată a celuilalt în societatea informațională.

2.3.5. Cetățeni bine informați

După cum s-a arătat în condițiile legale pentru biblioteci și misiunea lor exprimată la nivel global de IFLA, cetățenii se află în centrul bibliotecilor. Misiunea bibliotecilor este de a asigura accesul cetățenilor în anumite condiții, cum ar fi în mod gratuit și neutru.

2.4. Baza legală în transformarea infrastructurii informaționale

Materialul de bază al bibliotecilor a fost hârtia (cărți pe suport de hârtie, reviste). Digitalizarea transformă cărțile în cărți electronice, iar la baza acestora stau datele. Această dezvoltare pune bibliotecile în fața unei provocări .

2.4.1. Trecerea de la fizic la digital, de la tipărit la electronic

Bibliotecile din Suedia și Finlanda au implementat soluții IT, cataloage, funcții de împrumut și multe altele, așa cum fac și bibliotecile din România.

Finlanda și Suedia sunt țările care au cele mai avansate economii digitale din UE, potrivit statisticilor Uniunii Europene. România este una dintre țările cu cele mai mici scoruri din Indexul Economiei și Societății Digitale (DESI, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>).

România se străduiește să contribuie la societatea informațională în formularea agendei digitale pentru perioada 2014-2020. Crearea unei infrastructuri este, desigur, o condiție necesară.

Tabelul 4. O prezentare statistică despre bibliotecile publice.

	Finlanda	România	Suedia
Populația în milioane	5,5	19,4	9,8
Câți locuitori folosesc un	900 000	500 000	Nu este dat

calculator în bibliotecă			
Numărul de locuitori pe bibliotecă	5 414	6 700	8 604
Adulți care folosesc biblioteca publică	3 milioane	16 %	2,7 milioane de utilizatori înscriși
Număr de cărți sau împrumuturi	97,4 milioane de cărți		56,5 milioane de împrumuturi
Număr de cărți electronice	265 000		1,5 milioane de împrumuturi
Online: utilizatori obișnuiți ai Internet-ului, cca.	90 %	55 %	85 %
Numărul de biblioteci publice	cca. 740	2 876	1 145

2.4.2. Legislația de bibliotecă și sistemele de biblioteci finlandez, român și suedez

2.4.2.1. Misiunile bibliotecilor și alte linii de orientare

Legislația unei țări oferă direcția pentru modul în care ar trebui să fie gestionate bibliotecile, modul în care ar trebui să se dezvolte, modul în care schimbările din societate pot fi implementate în cultură și educație. Un detaliu factual comparativ este că Finlanda a instituit legea bibliotecilor mult mai devreme decât Suedia, adică în 1928 în comparație cu Suedia, care a procedat astfel în 1995. România a instituit o lege a bibliotecilor în 2002.

2.4.2.2. Sistemul bibliotecilor din Finlanda și legea din 2016

Legea finlandeză a bibliotecilor stabilește sarcinile și cadrul bibliotecilor națiunii.

Conform Legii bibliotecilor, sarcina bibliotecilor publice este:

1. să ofere acces la materiale, informații și conținut cultural,
2. să ofere o colecție contemporană multilaterală,
3. să promoveze lectura și literatura,

4. să ofere servicii de informare, îndrumare și sprijin în regăsirea și utilizarea informațiilor și să promoveze o alfabetizare multilaterală,
5. să ofere premise pentru învățare, interese recreative, muncă și activități civice,
6. să promoveze dialogul societal și cultural.

2.4.2.3. Sistemul bibliotecilor din România și legea din 2012

În România, sistemul de biblioteci este similar în organizarea funcțiilor. Există Biblioteca Națională a României, Biblioteca Academiei Române, biblioteci universitare, biblioteci specializate, biblioteci publice și biblioteci școlare. Bibliotecile românești au o legislație care reglementează operațiunile lor. România a avut multe reglementări începând cu mijlocul secolului al XIX-lea. În anul 2002 a apărut un cadru legal integrat - Legea bibliotecilor nr. 334 din 2002. Legea din 2002 a fost actualizată în ultimii ani printr-o serie de acte legislative emise în 2006, 2009, 2011 care au venit să completeze legea.

2.4.3.4. Sistemul bibliotecilor din Suedia și legea din 2013

Rețeaua bibliotecilor din Suedia este construită pe sistemul bibliotecilor publice, bibliotecilor școlare, bibliotecilor de spital (în multe cazuri sunt atât pentru utilizare medicală cât și pentru pacienți), o bibliotecă națională, biblioteci universitare și de colegii universitare, biblioteci specializate și ale agențiilor guvernamentale, biblioteci județene / regionale, centre de împrumut și o bibliotecă cu funcție de depozit (Thomas 2011).

Noua sarcină pentru Biblioteca Națională va fi să pună bazele unei cooperări mai strânse între diferitele tipuri de biblioteci finanțate din fonduri publice. Există o serie de domenii comune atât pentru bibliotecile publice, cât și pentru cele universitare.

2.5. Managementul schimbării în biblioteci

2.5.1. Un exemplu suedez

În Suedia, au fost făcute investigații de către Åstrand și Ahlqvist (2012) care au studiat în special managementul schimbării în cinci biblioteci suedeze. Studiul a avut următorul subtitle: *Heart of Change* (Inima schimbării). Constatările teoretice, dar și unele dintre constatările empirice ale studiului sunt descrise aici.

Această dificultate poate depinde de mai mulți factori (Åstrand și Ahlqvist 2012):

Metoda de gestionare a schimbării depinde de situație și de context

Este dificil să conduci oamenii spre un nou stil

Este important să alegi strategia corectă de schimbare

Logica bibliotecarilor se bazează pe perspectiva profesiei (valorile de bază)

Instituționalizare în grade diferite

Semnificația comunicării

Abilitatea de a crea siguranță

2.6. A deveni director de bibliotecă: un studiu care aplică un model bazat pe patru cadre

2.6.1. A deveni director de bibliotecă

Modelul Bolman și Deal (2013) oferă un instrument prin care se poate aborda leadership-ul prin intermediul a patru cadre (modele mentale) diferite. Fiecare dintre aceste cadre este, de asemenea, asociat cu un rol metaforic general.

2.6.2. Modelul cu patru cadre

Viteza în societățile informaționale este rapidă, dar schimbările nu pot fi întotdeauna imediate, depinzând de context și de situație.

Clarific aici diferitele cadre și metaforele pe care Bolman și Dean (2013) le-au conectat la fiecare dintre ele.

Cadrul structural (birocratul)

Cadrul resurselor umane (democratul)

Cadrul politic (politicianul)

Cadrul simbolic (vizionarul)

2.7. O piramidă a responsabilităților și strategiilor

Contribuția bibliotecilor la societatea informațională este o responsabilitate socială la cel mai înalt nivel. Este important să descriem ce reprezintă această contribuție.

Managerii de bibliotecă navighează într-o sferă informațională care necesită o hartă informațională. Harta dezvăluie provocări dificile, chiar pericole. Negocierile privind licențele, accesul la baze de date și colecțiile de cărți electronice sunt exemple.

Bibliotecile sunt soluții internaționale și globale în lume. Sunt organizații mature. Ele sunt ușor de recunoscut și numeroase. Este ușor să identifici o bibliotecă într-un oraș, la o universitate sau la o școală din Finlanda, România, Suedia sau de oriunde altundeva în lume. Nu este un concept necunoscut.

Managerii de bibliotecă trebuie să aibă diferite tipuri de abilități și capacități (sau caracteristici de personalitate) în diferite faze. În mod firesc, situațiile din viața reală și contextele variate complică clasificarea. Conceptul bibliotecii este bine stabilit, dar managerii de bibliotecă se confruntă cu mai multe provocări.

Bibliotecile din Finlanda, România și Suedia pot fi considerate ca reprezentând faza matură.

2.7.1. Provocări, oportunități și puncte tari

Modelul SWOT este adesea folosit pentru a descifra punctele tari și punctele slabe pe care o companie ar putea să le aibă la nivel intern și ce oportunități și amenințări ar putea avea în exterior.

Analiza SWOT este un instrument strategic pentru îmbunătățirea planificării strategice. Managerii de bibliotecă și bibliotecarii pot face diferite analize în funcție de propria "lume informațională".

2.7.2. Noul management public ca aplicație strategică

Nu există de fapt niciun motiv evident pentru care bibliotecile nu pot fi privite ca structuri esențiale mai degrabă decât organizații de sprijin. Ar putea pur și simplu să fie o chestiune a managerilor de bibliotecă care observă lipsa unui "limbaj" într-un mediu caracterizat de teorii dintr-o zonă de competență mai degrabă decât management. Acest lucru necesită "cursuri de limbă" aprofundate și dorința de a analiza, înțelege și utiliza în mod cât mai eficient și eficace diferitele forme de capital pe care bibliotecile le au. O modalitate de a face acest lucru este de a studia disciplina managementului, încercând înțelegerea tipurilor de lecții care pot fi învățate din management.

În înțelegerea mea, Noul Management Public (NMP) identifică și promovează atitudinea că există și o realitate financiară și că resursele comune pot fi utilizate mai eficient.

Un exemplu de reformă în lumea bibliotecilor în care există gândirea NPM este amalgamarea bibliotecilor care are loc în Finlanda în cazul Bibliotecii Universitare Tritonia din Vaasa, Serviciilor de Bibliotecă și Informare Fellmania din Consorțiu

Regional Lahti, Bibliotecii Universitare Lappeenranta și Consorțiului Universitar Lapland.

2.7.3. Rolurile leadership-ului în piramida responsabilităților

Teoria leadership-ului presupune că este posibil să se clarifice ce fel de roluri are un lider (manager). Mintzberg (1973) a pornit de la autoritatea și poziția oficială a managerului.

Rolurile informaționale sunt:

Rolul de monitor

Rolul de diseminator

Rolul de purtător de cuvânt

Rolul de antreprenor

Rolul de manipulator al unor perturbații

Rolul de ordonator de resurse

Rolul de negociator

2.7.4. Posibile diferențe culturale în management

O întrebare firească, gândindu-ne la scopul acestui studiu, este dacă rolurile managementului pot fi aplicate în același mod în diferite țări sau nu; există diferențe culturale?

Rolul managerilor din Suedia în tradiția managementului incluziv (Bredin et al. 2016) ar putea fi faptul că managerul devine mai mult un membru al echipei decât un lider al echipei sau joacă alte roluri diferite, mai apropiate, decât cele identificate de Mintzberg (1973). Se poate presupune că rolurile leadership-ului implicate în managementul informației s-au schimbat în societatea informațională și cunoașterea actualizată a tehnologiei informației este necesară pentru organizarea fluxurilor de informații din harta informațională complexă și exigentă.

III STUDIUL EMPIRIC

3.1. Introducere

Cercetarea din acest studiu este efectuată cu ajutorul metodologiei de caz. Studiul de caz vizează analiza unor probleme specifice în limitele unui mediu, unei situații sau

unei organizații specifice. Un caz poate fi aproape orice: o țară, o organizație, o persoană, o situație. Există două moduri de a descrie metoda de analiză a cazurilor. În primul rând, există analiza circumscrisă unui caz (adesea denumit studiu de caz unic) și, în al doilea rând, analiza între cazuri (deseori denumită studiu de caz comparat sau studiu de caz multiplu).

3.2. Pre-înțelegere

Cercetarea calitativă adesea trimite la conceptul de pre-înțelegere. Prin pre-înțelegere ne referim la înțelegerea prealabilă, credințele și atitudinile care au fost dobândite anterior. Pre-înțelegerea se referă la conceptul de plasare în cadrul teoretic.

3.3. Realizarea studiului

3.3.1. Sisteme de biblioteci

Sistemele de biblioteci din Finlanda, România și Suedia au fost descrise, în general, în cadrul teoretic. Principalele tipuri de biblioteci includ biblioteci naționale, biblioteci universitare, biblioteci publice, biblioteci școlare și biblioteci specializate. Există și biblioteci private la nivelul companiilor, dar acestea nu fac obiectul acestui studiu. Există câteva universități din Finlanda, România și Suedia, care sunt conduse mai degrabă ca niște companii private, având finanțare și management mai mult sau mai puțin private. Nu au fost excluse din acest studiu dacă au o bibliotecă sau o persoană responsabilă cu biblioteca.

Tipurile de biblioteci alese pentru acest studiu au fost bibliotecile universitare sau din învățământul superior, dar și sisteme de biblioteci publice (adică o bibliotecă principală cu mai multe filiale) din aceleași orașe, atât în Finlanda, cât și în Suedia.

Tabelul 8. Numărul aproximativ al bibliotecilor, bibliotecarilor și utilizatorilor de bibliotecă din Finlanda, România și Suedia. Sursa: <https://www.oclc.org/en/global-library-statistics.html>

Numărul de	Finlanda	România	Suedia
Biblioteci	6 100	12 000	6 400
Bibliotecari	7 600	16 000	6 000

Utilizatori	4 000 000	5 700 000	4 500 000
-------------	-----------	-----------	-----------

3.3.2. Managerii ca respondenți

Respondenții la chestionar care au participat la acest studiu au fost directori de bibliotecă (manageri) în funcție. Selecția respondenților a fost făcută pe baza unor criterii care sunt explicate ulterior. Toți erau directori, manageri sau persoane responsabile de biblioteci. Au fost identificați prin studierea diferitelor tipuri de cataloage și a altor informații de pe web pentru Finlanda și Suedia.

Chestionarul a fost transmis digital direct la adresa de e-mail a managerilor ca link la chestionar (o invitație de a participa la acest studiu) împreună cu un scurt mesaj despre studiu.

Metoda de selectare a respondenților români pentru acest studiu a fost diferită față de Finlanda și Suedia. Scopul urmărit a fost ca studiul să acopere cât mai mult posibil diversitatea bibliotecilor din România în ceea ce privește localizarea, dimensiunea, personalul și specificul colecțiilor și utilizatorilor acestora. Numărul total al chestionarelor trimise în România a fost de 20, iar 19 au fost completate, astfel răspunsul a fost de 95%. Link-ul a fost trimis direct managerilor de bibliotecă din România. Răspunsurile au fost colectate între 2 martie și 1 aprilie 2016.

48 de chestionare au fost trimise la 48 de directori de bibliotecă din Finlanda. Numărul răspunsurilor electronice a fost de 16 (adică 33%). Răspunsurile au fost colectate între 21 februarie și 21 martie 2016. Eșantionul a fost extins pentru a include bibliotecile instituțiilor de învățământ vocațional și a mări astfel numărul de răspunsuri. Un factor care a complicat activitatea respondenților potențiali este posibil să fi fost procesul de tăiere a resurselor financiare care avea loc la nivelul sistemului de învățământ superior din Finlanda în perioada desfășurării studiului. O ilustrare a acestui fapt a fost cazul directorului Bibliotecii Naționale din Finlanda care a refuzat tăierea fondurilor. În general, universitățile și instituțiile de învățământ superior s-au aflat în proces de reorganizare și fuziune și împreună cu ele bibliotecile ca unități componente ale lor. Numărul total al link-urilor la chestionar trimise în Suedia a fost de 67. Numărul total al răspunsurilor primite de la respondenții suedezi a fost de 33 (adică 49%). Intervalul de timp pentru primirea răspunsurilor de la respondenții din Suedia a fost de la 21 ianuarie până la 19 februarie 2016.

Numărul total al răspunsurilor de la managerii de bibliotecă din cele trei țări a fost de 68, adică 50%. Posibilitatea de a răspunde la chestionar a fost închisă în cele din urmă la 29 iunie 2016.

Un memento a fost trimis tuturor bibliotecilor selectate după trei săptămâni de la trimiterea inițială a chestionarului.

3.3.3. Descrierea chestionarului ca instrument al studiului

Chestionarul a fost creat, iar rezultatele colectate cu software-ul numit Survey Monkey®.

Respondenții au putut alege limba preferată în fiecare caz, de exemplu între finlandeză și suedeză în Finlanda, și între română și engleză în România.

Bariera lingvistică presupusă a fost depășită în acest studiu datorită posibilității de a folosi limba preferată, datorită traducătorilor de înaltă calificare.

Un chestionar este flexibil astfel încât poate fi transmis direct către respondentul probabil în format electronic ca link, așa cum am menționat mai devreme. O problemă obișnuită a studiilor bazate pe chestionar este că procentul răspunsurilor primite este foarte scăzut.

Anonimatul a fost o promisiune făcută respondenților.

Chestionarul a semănat cu un interviu semistructurat. Diferența este că nu există o comunicare directă bidirecțională între cercetător și respondent. Comunicarea este de altă natură, între întrebarea pusă și răspunsul dezvoltat în mintea respondentului.

Prelucrarea și analizarea răspunsurilor a fost o procedură pas cu pas:

Testarea diferitelor soluții software pentru a crea o formă care să fie ușor de gestionat, având în vedere circumstanțele (dimensiuni etice, posibilități de stocare și transparență în crearea chestionarului)

Alegerea unui instrument (în acest caz Survey Monkey)

Crearea și formularea întrebărilor pentru chestionar

Testarea tehnică a chestionarului și a întrebărilor cu ajutorul persoanelor care au participat la testare

Crearea link-ului și trimiterea acestuia către respondenții potențiali direct prin e-mail

Urmărirea numărului de răspunsuri

Trimiterea memento-urilor

Închiderea link-ului și a posibilității de a răspunde

Începerea analizării, vizualizării și interpretării

Chestionarul care a fost creat și dezvoltat pentru scopul acestui studiu este inclus la finalul tezei ca anexă (Anexa 1).

3.3.4. Construirea întrebărilor

Tema principală a tezei este contribuția managerilor de bibliotecă la societatea informațională. Acesta a fost și titlul chestionarului. Aici este schițată structura pentru a-i fi mai ușor cititorului să urmărească prezentarea rezultatelor mai târziu, în această lucrare. Chestionarul a fost împărțit în secțiuni de la A la F.

Secțiunile au fost intitulate:

A. Misiunea bibliotecilor în societatea informațională

B. Descrierea misiunii de către directorul de bibliotecă

C. Factori externi și interni care influențează modul în care conduceți activitățile dvs. (analiza SWOT)

D. Organizația și misiunea dvs. în cadrul acesteia

E. Metaforă / imagine / sentiment

F. Date biografice

3.4. Rezultatele studiului empiric

3.4.1. Misiunea principală a bibliotecii în societatea informațională

Tabelul 9. Misiunea principală a bibliotecii în societatea informațională (Î1).

Opțiunile de răspuns privind misiunea principală a bibliotecii în societatea informațională sunt date în procente și în ordine alfabetică pentru cele trei țări studiate: Finlanda, România și Suedia. Numărul de respondenți este dat în coloana N.

Opțiuni de răspuns	Toate răspunsurile %	Finlanda %	N	România %	N	Suedia %	N
Răspândirea noilor tehnologii	27	36	5	50	9	13	4
Eficiența costurilor	18	27	4	23	4	13	4
Furnizarea de asistență profesională și cunoștințe tuturor în numele democrației	76	87	13	89	16	66	21
Loc de întâlnire	42	71	10	63	12	19	6
Servicii adaptate diverselor grupuri țintă	58	47	7	95	18	41	13
Total respondenți			15		19		32

Rezultatele arată că misiunea principală a bibliotecii în societatea informațională este în mod clar de a oferi asistență profesională și cunoștințe tuturor: 76% dintre respondenți au considerat această misiune a bibliotecii drept cea mai importantă (Tabelul 9). Acest lucru a fost similar pentru toți respondenții, indiferent de țară. 58% din respondenți au ales misiunea bibliotecii de a oferi servicii adaptate diferitelor grupuri țintă ca fiind a doua cea mai importantă misiune. Combinația între a oferi asistență și cunoștințe fiecăruia și / sau diferitelor grupuri țintă, reflectând fundamentele democrației, este evidențiată de preferințele similare din cele trei țări. Biblioteca ca loc de întâlnire a fost a treia cea mai comună alegere. Misiunea bibliotecii în România subliniază serviciile adaptate diferitelor grupuri țintă (95%). Răspândirea noilor tehnologii și eficiența costurilor au fost considerate drept cele mai puțin importante misiuni ale bibliotecilor. Rezultatele sunt prezentate în histograme pentru a vizualiza mai bine diferențele dintre cele trei țări (Figura 4).

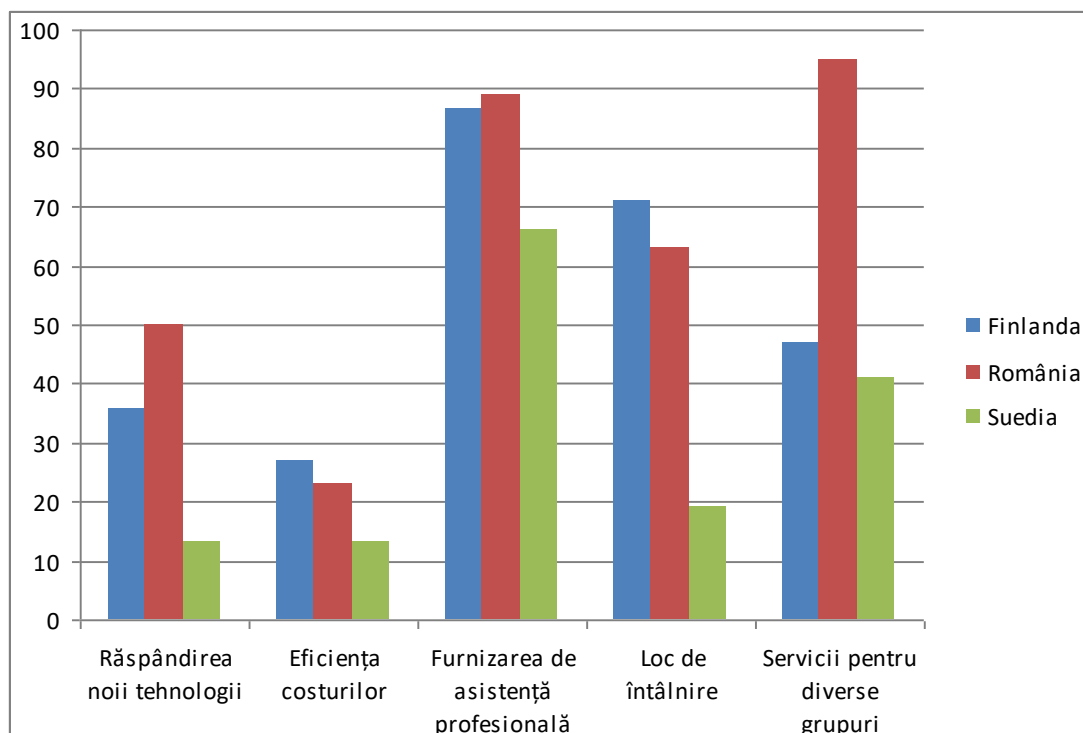


Figura 4. Misiunea principală a bibliotecii în societatea informațională în cele trei țări europene. Proporția răspunsurilor este dată în procente.

În Finlanda, digitalizarea și răspândirea tehnologiei sunt considerate o provocare dificilă, inclusiv problema licențelor și a rentabilității.

În Suedia, rentabilitatea (din cauza diminuării resurselor) este menționată ca o provocare dificilă. Prețurile și gestionarea prețurilor în creștere sunt menționate în mai multe răspunsuri. Nevoia de adaptare a serviciilor este, de asemenea, menționată de mai multe ori.

Respondenții români au subliniat, de asemenea, eficiența costurilor și adaptarea serviciilor ca fiind cele mai dificile opțiuni. Păstrarea, conservarea și comunicarea documentelor digitale au fost menționate, de asemenea, de către managerii români.

Societatea informațională: impactul pozitiv și negativ asupra bibliotecilor (Î3 și Î4)

Societatea informațională este societatea în care trăim și în care manipularea informațiilor înlocuiește în mare măsură munca fizică.

Societatea informațională este o paradigmă în schimbare. Accesul la informații și prelucrarea informațiilor au devenit mai ușoare. Există dificultăți în a găsi informații relevante și importante. Există riscul dezinformării. Bibliotecile trăiesc într-un paralelism al surselor de informare tipărite și digitale. Vizibilitatea este în scădere la nivelul lanțului de furnizori.

3.4.2. Descrierea misiunii de către directorii de bibliotecă

Chestiunea descrierii misiunii de către directorii de bibliotecă a fost explorată cu trei întrebări separate, dintre care prima a inclus un set de alternative privind responsabilitățile principale, iar celelalte două au fost alegeri libere oferite de respondenți cu privire la timpul necesar pentru îndeplinirea sarcinilor și pentru dezvoltarea caracteristicilor personale (a se vedea Anexa 1, Î5-Î7).

Tabelul 10. Responsabilitățile primare ale directorilor de bibliotecă (Î5). Opțiunile de răspuns care descriu responsabilitățile primare ale directorilor de bibliotecă sunt prezentate în procente și în ordine alfabetică pentru cele trei țări studiate: Finlanda, România și Suedia. Numărul de respondenți este dat în coloana N.

Opțiuni de răspuns	Toate răspunsurile %	Finlanda %	N	România %	N	Suedia %	N
Planificare strategică	97	92	11	95	18	100	31
Resurse umane	85	67	8	89	17	90	28
Dezvoltarea abilităților	73	36	5	67	12	90	28
Relații externe	87	83	10	95	18	84	26
Management financiar	90	92	11	79	15	97	30
IT și procese de lucru interne	68	50	6	74	14	70	22
Total respondenți			12		19		31

Responsabilitățile managerilor / directorilor de bibliotecă au fost cântărite în mod egal de respondenți (Tabelul 10). Cel mai puternic accent a fost pus pe planificarea strategică în toate cele trei țări, iar rezultatele au variat între 92 și 100 de procente. Toate opțiunile au prezentat scoruri mari, reflectând importanța poziției managerilor / directorilor. Dezvoltarea abilităților a fost un aspect care a prezentat cea mai mare variație, Finlanda și România acordând cea mai mică importanță (36% și respectiv 67%), iar Suedia cea mai mare (90%). Mai jos rezultatele pot fi vizualizate în histograme care arată diferențele dintre cele trei țări (Figura 5).

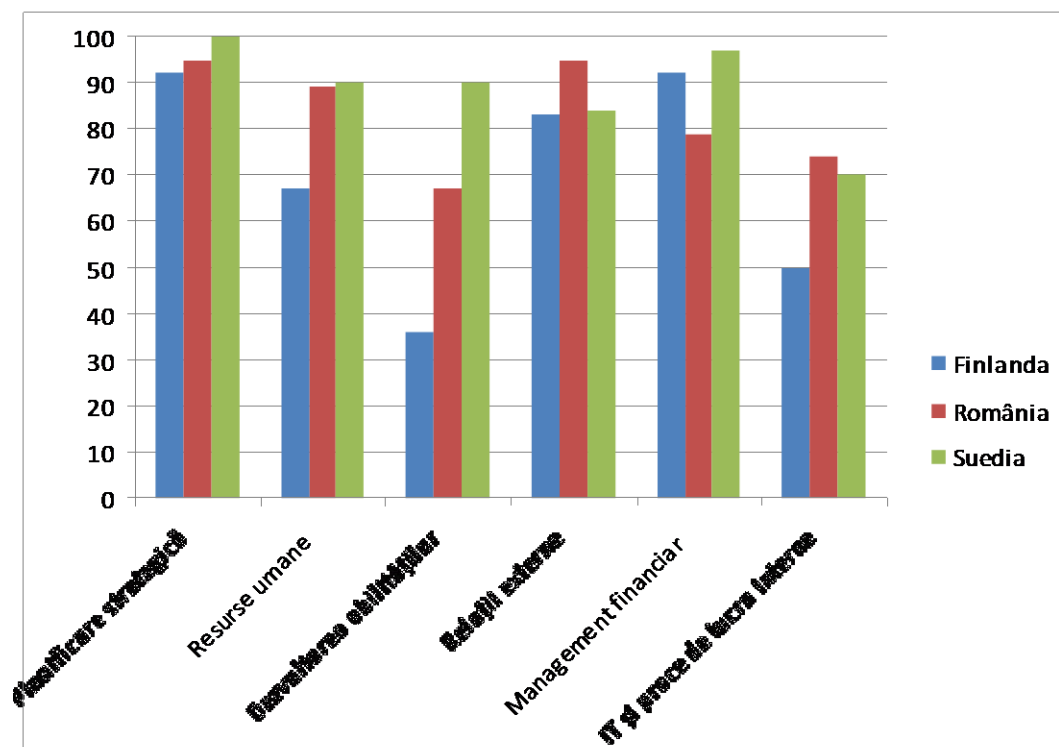


Figura 5. Responsabilitățile primare ale directorilor de bibliotecă din cele trei țări europene. Proporția răspunsurilor este dată în procente.

3.4.3. Factori externi și interni

Punctele tari, punctele slabe, amenințările și oportunitățile în desfășurarea activităților unei biblioteci au fost explorate prin intermediul a patru întrebări, care toate au avut un set de trei alternative și o opțiune de formulare liberă (a se vedea Anexa 1, Î8-Î11).

Tabelul 11. Oportunități externe pentru directorul de bibliotecă (Î8). Opțiunile de răspuns care descriu oportunitățile externe pentru directorii de bibliotecă sunt prezentate în procente și în ordine alfabetică pentru cele trei țări studiate: Finlanda, România și Suedia. Numărul de respondenți este dat în coloana N.

Opțiuni de răspuns	Toate răspunsurile %	Finlanda %	N	România %	N	Suedia %	N
Nevoie crescută de educație	76	82	9	89	16	66	19
Conștientizarea informației	76	82	9	94	16	66	19

Tendințe politice favorabile	21	9	1	35	6	17	5
Total respondenți			11		18		29

Oportunitățile externe pentru directorii de bibliotecă au urmat ordinea listei din chestionar (Tabelul 11). Atât nevoia crescută de educație, prin urmare, pentru servicii de bibliotecă, cât și conștientizarea (importanței) informației au fost selectate de 76% dintre directorii de bibliotecă drept cel mai important factor extern. Tendințele politice favorabile au fost considerate ca fiind cele mai puțin importante pentru funcționarea bibliotecilor în Finlanda (9%) și în Suedia (17%), dar au fost considerate puțin mai importante în România (35%). Acest rezultat arată că bibliotecile au identificat oportunități legate de societatea informațională (conștientizarea informației), dar și legate de nevoile de educație. Mai jos rezultatele pot fi vizualizate în histograme (Figura 6).

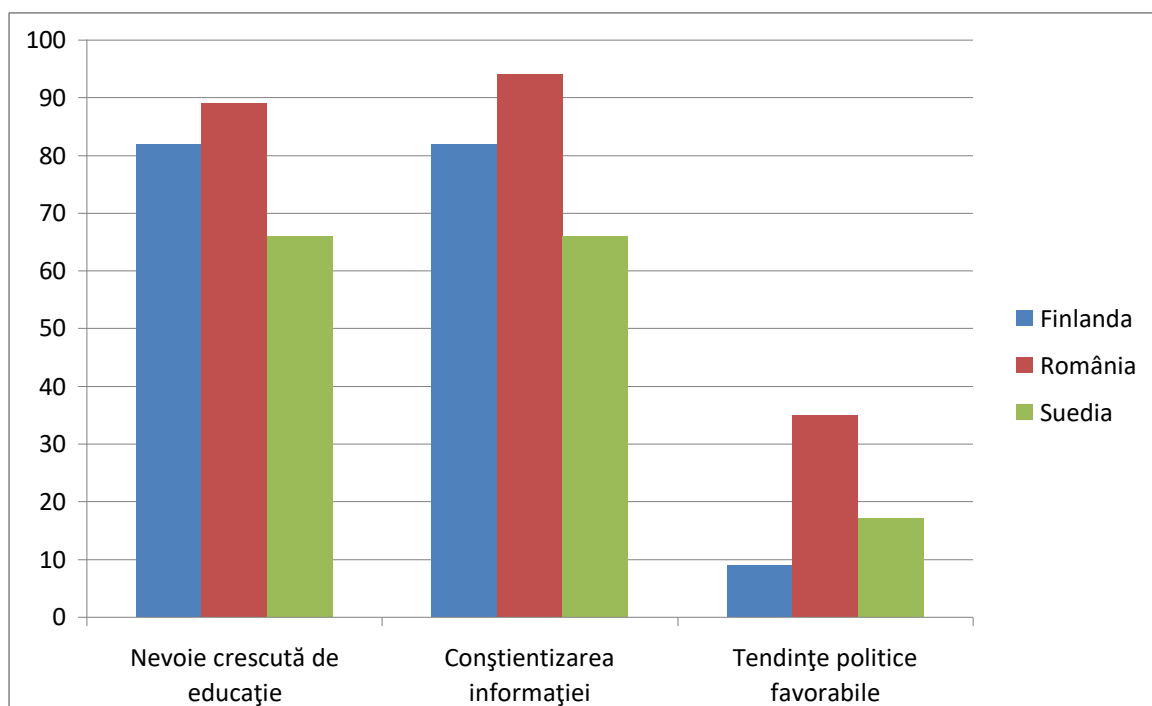


Figura 6. Oportunități externe pentru directorul de bibliotecă din cele trei țări europene. Proporția răspunsurilor este dată în procente.

Tabelul 12. Amenințări externe pentru directorul de bibliotecă (Î9). Opțiunile de răspuns care descriu amenințările externe pentru directorii de bibliotecă sunt date în

procente și în ordine alfabetică pentru cele trei țări studiate: Finlanda, România și Suedia. Numărul de respondenți este dat în coloana N.

Opțiuni de răspuns	Toate răspunsurile %	Finlanda %	N	România %	N	Suedia %	N
Imaginea bibliotecii	48	58	7	26	5	59	17
Resurse financiare reduse	85	83	10	95	18	79	23
Noi actori care furnizează cărți electronice	12	33	4	17	3	15	4
Total respondenți			12		19		29

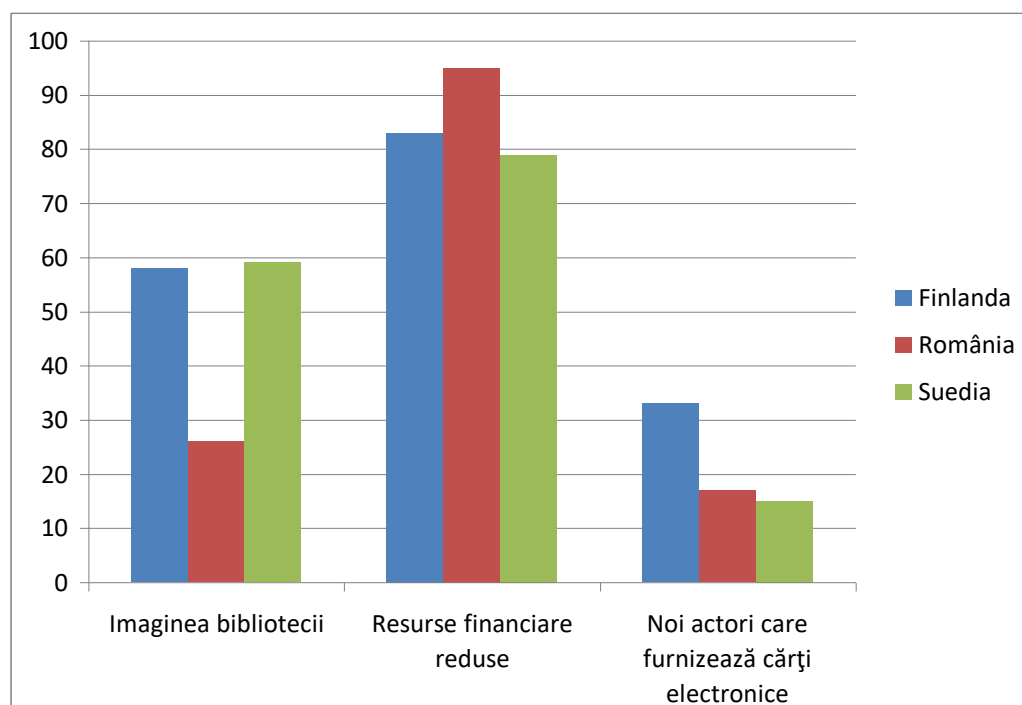


Figura 7. Amenințări externe pentru directorul de bibliotecă din cele trei țări europene. Proportia răspunsurilor este dată în procente.

În România, imaginea bibliotecii a fost considerată mult mai puțin importantă ca amenințare decât în Finlanda și Suedia (Figura 7).

Tabelul 13. Puncte slabe interne în operațiunile bibliotecii (Î10). Opțiunile de răspuns care descriu punctele slabe interne sunt date în procente și în ordine alfabetică pentru cele trei țări studiate: Finlanda, România și Suedia. Numărul de respondenți este dat în coloana N.

Opțiuni de răspuns	Toate răspunsurile %	Finlanda %	N	România %	N	Suedia %	N
Rezistența la schimbare	53	64	7	53	9	54	15
Salarii mici	40	36	4	78	14	18	5
Competența personalului	62	58	7	50	9	71	20
Total respondenți			12		18		28

Motivele pentru punctele slabe interne în operațiunile bibliotecii au fost evaluate mai degrabă în mod similar (Tabelul 13), cu excepția nivelului salariilor (Figura 8).

Nivelul salariilor a fost foarte important în România, dar a părut că nu joacă un rol important în Suedia (78% și, respectiv, 18%), sau în Finlanda (36%). Per ansamblu, aspectul competenței personalului a fost considerat ca fiind cea mai slabă alternativă din selecția dată (62%), dar în Suedia aceasta a fost mai pronunțată (71%, a se vedea și Figura 8). Aspectul competenței personalului a fost considerat similar cu rezistența la schimbare în selecția dată (Figura 8). Rezistența la schimbare a fost considerată la fel de semnificativă în cele trei țări (a se vedea și Figura 8). În Figura 8 pot fi vizualizate rezultatele în histograme.

Tabelul 14. Puncte tari interne în operațiunile bibliotecii (Î11). Opțiunile de răspuns care descriu punctele tari interne în operațiunile bibliotecii sunt date în procente și în ordine alfabetică pentru cele trei țări studiate: Finlanda, România și Suedia. Numărul de respondenți este dat în coloana N.

Opțiuni de răspuns	Toate răspunsurile %	Finlanda %	N	România %	N	Suedia %	N
Expertiza în bibliotecă	53	82	9	82	14	41	12
Personalul dedicat	76	82	9	83	15	72	21

Operațiuni stabilite și bine cunoscute	68	58	7	72	13	69	20
Total respondenți			12		18		29

Personalul dedicat a fost considerat cel mai important factor pentru a arăta punctul tare intern în operațiunile bibliotecii în rezultatele globale (76%, Tabelul 14). Acesta a obținut scorul cel mai mare în toate țările studiate (a se vedea și Figura 9).

Operațiunile stabilite și bine cunoscute au fost cel de-al doilea cel mai important factor care atestă punctul tare intern, însă în Finlanda acesta a avut cele mai mici scoruri (58%, a se vedea și Figura 9). Expertiza în domeniul bibliotecilor a fost evaluată similar în Finlanda și România (82%), dar cel mai puțin în Suedia (41%, Figura 9). În Figura 9 pot fi vizualizate rezultatele în histograme.

3.4.4. Organizația și managerul acesteia

Biblioteca ca organizație și misiunea managerilor au fost explorate prin șapte întrebări din chestionarul trimis managerilor de bibliotecă (vezi Anexa 1, Î12-Î18). Întrebările au vizat finanțarea operațiunilor (Î12), mediul de lucru (Î13), angajarea personalului (Î14), independența luării deciziilor (Î15), necesitatea schimbărilor (Î16), proiecte actuale (Î17) și descrierea rolului de manager de bibliotecă (Î18).

Nevoile de schimbare sunt în principal legate de resursele umane și mai precis de personal (structura de vârstă, descrierea postului, structura competențelor și a capacităților), dar este necesară o schimbare a mentalității pentru biblioteci în întregul context, la diferite niveluri și chiar în structurile organizaționale.

Proiectele în derulare sunt adesea legate de reînnoirea organizațiilor în diferite aspecte. Temele au fost printre altele cooperarea, fuziunea, raționalizarea, obiectivele strategice pe termen lung, reorganizarea, planurile de bibliotecă. Mai multe proiecte se ocupă cu elaborarea de linii directoare, servicii și spații. Proiectele au fost, de asemenea, legate de tehnologia informației și comunicațiilor, de ex. digitalizare și automatizare, spații de acces la internet, soluții bazate pe identificarea prin

radiofrecvență, cataloage partajate, depozite, servicii de bibliotecă computerizate, implementarea de noi sisteme.

3.4.5. Rolul unui manager de bibliotecă

Tabelul 15. Roluri descriptive ale directorilor de bibliotecă (Î18). Opțiunile de răspuns care descriu rolurile directorilor de bibliotecă sunt date în procente și în ordine alfabetică pentru cele trei țări studiate: Finlanda, România și Suedia. Numărul de respondenți este dat în coloana N.

Opțiuni de răspuns	Toate răspunsurile %	Finlanda %	N	România %	N	Suedia %	N
Reprezentant	65	40	4	63	10	79	22
Purtător de cuvânt	16	22	2	24	4	11	3
Negociator	35	56	5	47	8	21	6
Antrenor (Coach) / motivator	51	44	4	41	7	61	17
Constructor de echipe	47	33	3	63	10	46	13
Jucător de echipă	11	0	0	31	5	4	1
Persoană care rezolvă problemele tehnice	15	11	1	44	7	0	0
Antreprenor	11	10	1	0	0	20	5
Strateg	67	78	7	63	10	71	20
Total respondenți			10		17		28

Respondenții au descris rolurile directorilor de bibliotecă în principal ca reprezentanți și strategii (65% și, respectiv, 67%, Tabelul 15). Al doilea cel mai important rol al directorilor de bibliotecă poate fi o combinație între rolurile de antrenor, constructor de echipe și negociator (35-51%). Cel mai puțin s-au văzut ca fiind purtător de cuvânt, jucător de echipă sau antreprenor; procentele au variat între 11 și 16%.

Au existat mici diferențe între țări în ceea ce privește cele mai importante roluri ale directorilor de bibliotecă (Tabelul 15, Figura 10). În Finlanda, respondenții au subliniat următoarele trei roluri: strateg (78%), negociator (56%) și antrenor (coach) /

motivator (44%). În România, rolul de reprezentant, constructor de echipă și strateg a fost selectat în mod egal (63%). În Suedia, a fost subliniat rolul de reprezentant (79%), strateg (71%) și antrenor / motivator (61%). Cu toate acestea, rolul de strateg a fost selectat întotdeauna ca un rol important al unui director de bibliotecă (a se vedea și Figura 10).

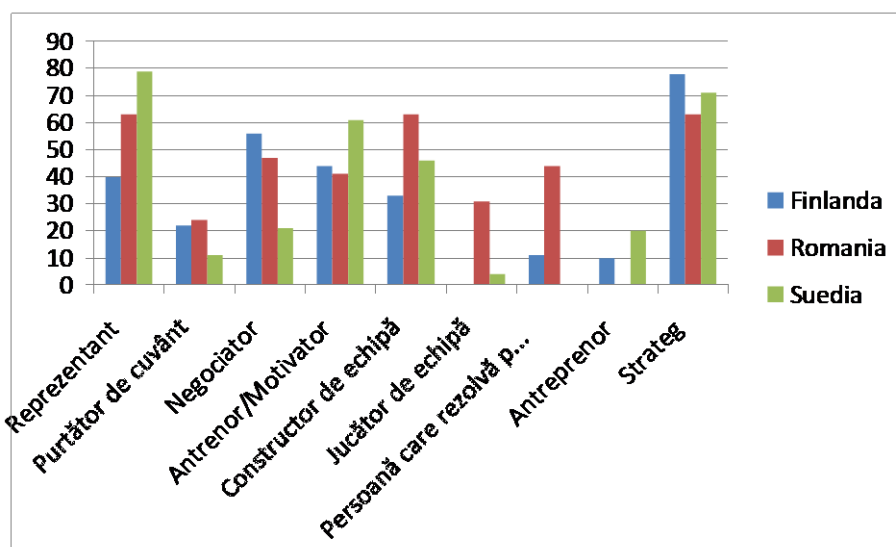


Figura 10. Roluri descriptive ale directorilor de bibliotecă din cele trei țări europene. Proporția răspunsurilor este dată în procente.

3.4.7. Metaforă / imagine / sentimente

Managerii de bibliotecă au fost rugați să-și caracterizeze prin formulare liberă propria organizație folosind o metaforă, o imagine sau un sentiment (Î19, vezi Anexa 1) drept "inima" bibliotecii. Răspunsurile prezentate anterior despre misiunea bibliotecilor o descriu pe aceasta ca fiind oferirea de asistență profesională și cunoștințe tuturor.

Tabelul 16. Metafore / imagini / sentimente date de respondenți în funcție de misiunea bibliotecii.

Misiune	Metaforă/imagine/sentiment
Furnizarea de asistență profesională și cunoștințe tuturor	Suntem aici pentru dvs.
	Să fim împreună
	Împreună vom fi utili
	Conectăm oamenii
	Împreună pentru cunoaștere

Furnizarea de servicii adaptate diverselor grupuri țintă	Sprrijin pentru student în viața de zi cu zi
	Servicii potrivite pentru activitățile universității
	Fiți informați, fiți puternici
	Vino cu încredere, aici vei găsi soluția
Biblioteca ca loc de întâlnire	Clădirea pentru știință
	Un loc îmbogățit pentru cunoștințe, abilități și sentimente
	Camera de zi a societății
	Locul central al campusului
	Locul de întâlnire
	Un loc în care toată lumea este binevenită să se întâlnească și să obțină cunoștințe
	Citiți, veniți la bibliotecă
	Comunitatea nu poate exista fără bibliotecă, nu există bibliotecă fără comunitatea locală
	Dacă Biserica este Casa Domnului, atunci Biblioteca este Templul Spiritului Uman
	Un spațiu pentru comunitate
Sentimentele și ambițiile personalului	În afara cutiei
	Parte din succesul universității
	Noi vedem posibilități, nu obstacole
	Noi facem diferența în educație
	Căldură, competență și angajament
	Biblioteca anului 2021
	Suntem aproape de tine
	Mă gândesc adesea la noi ca fiind o echipă de fotbal: fiecare jucător este important în mod individual și împreună vom fi mai mult

3.4.8. Date biografice ale respondenților și motivația acestora

Respondenților li s-au solicitat mai multe informații despre ei înșiși și despre bibliotecile lor (Î20, vezi Anexa 1). Iată câteva date despre respondenți.

Motivația de a deveni lider

În Finlanda, motivația personală de a deveni lider a fost cel mai adesea descrisă ca o dorință de a influența și de a decide.

Managerii români au menționat aspecte precum: "Dorința de a crea un centru de cultură și educație", "Pasiunea pentru cultură", "Pasiunea", "Dorința de a îndeplini misiunea bibliotecii".

În Suedia, dorința de a influența și de a schimba, de a dezvolta activități / persoane, de a crea biblioteci bune și locuri de muncă bune a fost menționată cel mai adesea.

3.5. Comentarii finale

Rezultatele analizei SWOT sunt prezentate mai jos pentru o reflecție mai profundă.

Principalele rezultate privind punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările sunt incluse în Tabelul 17.

Tabelul 17. Rezultatele privind punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările.

<i>Extern</i>		<i>Intern</i>	
<i>oportunități</i>	<i>amenințări</i>	<i>puncte tari</i>	<i>puncte slabe</i>
Nevoie crescută de educație	Resurse financiare reduse	Operațiuni stabilite și bine cunoscute	Competența personalului
Conștientizarea informației	Imaginea bibliotecii	Personal dedicat	Rezistența la schimbare
Tendențe politice favorabile	Noi actori care furnizează cărți electronice	Expertiză în bibliotecă	Salarii mici

Oportunitățile externe și amenințările au fost, conform managerilor de bibliotecă, legate de nevoia crescută de educație și resursele reduse. Conștientizarea (importanței) informației afectează imaginea bibliotecii. Expertiza în bibliotecă este

amenințată de noi actori de pe piața cărților electronice. Punctele tari și slabe interne sunt operațiunile bibliotecilor care sunt stabilite și bine cunoscute, personalul dedicat și expertiza în bibliotecă. Personalul dedicat este un punct tare intern, dar rezistența la schimbare este un punct slab intern. Expertiza în bibliotecă este un punct tare intern, iar salariile scăzute sunt un punct slab intern. Rezultatele arată tensiuni și contradicții atât externe cât și interne.

IV CONCLUZII ȘI DISCUȚII

4.1. Contribuția managerilor de bibliotecă la societatea informațională

Studiul are un caracter exploratoriu. Rezolvarea puzzle-urilor este o metaforă adecvată prin selectarea pieselor (proverbul de bază a fost "fiecare piesă contează"). Leadership-ul / managementul de bibliotecă este, desigur, responsabil cu examinarea și luarea de măsuri în ceea ce privește responsabilitatea etică și dezvoltarea durabilă pentru generațiile viitoare, care se află în fruntea piramidei responsabilităților managerilor de bibliotecă (Bruzelius și Skärvad 2012). Bibliotecile doresc să îmbunătățească și să își aducă contribuția în ceea ce privește aptitudinile critice și profunde de lectură ale noilor generații (Rowlands et al., 2008). Cetățenii bine informați, sau mai precis, cetățenii care urmăresc să fie bine informați (Schütz 1946) sunt viziunea finală a bibliotecilor, așa cum se sugerează în această teză.

4.2. Societatea informațională, infosfera pentru cetățeni bine informați

Dezvoltarea tehnologiei informației și comunicațiilor este o forță de bază care ține de infrastructură și este rapidă. Societatea informațională (globală) este, de asemenea, o problemă de cerință socială a abilităților profesionale și a calificărilor (Degele 1997) în activitățile profesionale. Activitățile profesionale pot fi desfășurate din mai multe locuri cu tehnologia informației în timp real. Situația este complexă și aduce provocări pentru managerii de bibliotecă care administrează date importante (în formă fizică și / sau digitală) și le fac accesibile cetățenilor în modalități legale și sigure.

4.3. Legislații și probleme emergente

Pe piața informației există părți interesate: autori, editori, comercianți cu amănuntul, consumatori, organizații și guverne. Ele sunt implicate în ciclul informației: crearea, producția, distribuția, accesul și utilizarea acesteia. Interesul principal al bibliotecilor în acest ciclu se referă la acces și utilizare, în conformitate cu legislația de bibliotecă.

4.4. Misiunea principală a bibliotecilor este de a oferi acces

Baza comună a valorilor managerilor de bibliotecă este de a furniza asistență profesională și cunoștințe tuturor în numele democrației, prin oferirea accesului la cunoștințe cu ajutorul serviciilor personalizate într-un loc unde toți oamenii pot avea acces și de unde pot primi îndrumare.

4.4.1. Dificultatea rentabilității

Leadership-ul structural înseamnă că provocarea de bază este a face mai receptivă structura la sarcini, tehnologie și mediu. Pe baza rezultatelor acestui studiu, provocarea leadership-ului include și a face structura mai receptivă la economie. Sarcina (furnizarea accesului) depinde și este influențată de dezvoltarea electronică. Dinamica pe piață se schimbă și ea. Bibliotecile și managerii acționează dintr-o poziție care se situează între interesul dreptății sociale (acces pentru toți) și interesele private care vând produse de informare.

4.5. Efectele creșterii accesului mai rapid cu costuri crescute pentru biblioteci

Finlanda, România și Suedia se află în diferite faze ale digitalizării (Indexul Economiei și Societății Digitale), dar direcția strategică către o infrastructură de informare pentru toți cetățenii există (Agenda digitală 2014-2020).

4.6. Planificarea strategică ca principală responsabilitate

Planificarea strategică vizează managementul resurselor. Eficiența costurilor și, prin urmare, costurile, sunt o problemă care cere o atenție deosebită și poate depinde de mai mulți factori.

4.7. Conștientizarea punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunităților și a amenințărilor în societatea informațională

Managerii de bibliotecă conduc organizații vii în era digitală. Ei navighează într-o infosferă complexă. O analiză SWOT arată oportunitățile și amenințările pentru managerii de bibliotecă. Este vital pentru crearea de strategii, deoarece condițiile pentru activitatea managerilor de bibliotecă se schimbă. Acest lucru a fost subliniat și de unii manageri de bibliotecă atunci când au folosit conceptele de paradigmă și contradicție pentru a descrie trăsăturile pe care schimbarea le-a adus.

4.7.1. Puterea managerilor de bibliotecă în propria lor organizație

Managerii de bibliotecă au o misiune de îndeplinit. Pentru aceasta sunt necesari câțiva factori care împreună arată ce fel de putere au de fapt managerii de bibliotecă.

Finanțarea

Finanțarea operațiunilor de bibliotecă a arătat o mare diversitate de surse financiare, dar mai degrabă similară în toate țările studiate. Operațiunile au fost finanțate din fonduri publice.

Mediul de lucru

Persoana / persoanele responsabile pentru mediul de lucru este / sunt în principal managerul însuși, adesea împreună cu administratorul.

Angajarea personalului

Contractul este semnat de manager, dar procesul de angajare se face în colaborare cu un comitet de conducere sau împreună cu reprezentanți ai personalului.

Abilitatea de a acționa în mod decisiv

Pentru luarea deciziilor cu privire la utilizarea resurselor financiare în cadrul bibliotecii, managerii de bibliotecă au mâinile libere, însă recrutarea personalului se desfășoară prin intermediul unui comitet de conducere. Mai mulți manageri de bibliotecă folosesc concepte precum discuție, persuasiune, cerere, dialog ca metode de a câștiga influență.

Nevoia de schimbare

Lucrurile care trebuiau schimbate au inclus aspecte legate de reorganizarea actelor și de reînnoirea descrierilor posturilor, deconstrucția vechilor structuri pentru a numi câteva dintre temele din Finlanda. În România, respondenții au subliniat necesitatea schimbării mentalității la diferite niveluri. În Suedia, resursele umane au fost menționate.

Proiecte curente

Proiectele au vizat raționalizarea, fuziunea, adaptarea la mediu, dar și elaborarea de linii directoare, dezvoltarea de servicii, spații, depozite, digitalizarea, automatizarea și servicii în curs de dezvoltare.

4.8. Strateg și reprezentant sunt rolurile principale

Managerii de bibliotecă au descris rolurile directorilor de bibliotecă în principal ca reprezentanți și strategii. Al doilea cel mai important rol al directorilor de bibliotecă poate fi o combinație între rolurile de antrenor, constructor de echipe și negociator. Cel mai puțin s-au văzut pe ei înșiși ca purtător de cuvânt, jucător de echipă sau antreprenor.

4.9. Metaforele sprijină misiunile

Misiunea bibliotecilor a fost de a oferi asistență profesională și cunoștințe tuturor. Metaforele susțin această constatare în mai multe moduri: "Suntem aici pentru voi", "Să fim împreună", "Împreună vom fi utili", "Conectăm oamenii", "Împreună pentru cunoaștere". A doua misiune a bibliotecilor a fost de a furniza servicii adaptate unor diferite grupuri țintă. Metaforele care sprijină această a doua misiune au fost: "Sprijin pentru student în viața de zi cu zi", "Servicii potrivite pentru activitățile universității", "Fiți informați, fiți puternici", "Vino cu încredere, aici vei găsi soluția". Biblioteca ca loc de întâlnire a fost a treia cea mai comună misiune selectată de respondenți. Metaforele care sprijină această temă au fost numeroase, chiar și atunci când este inclusă biblioteca ca loc: "Cladirea pentru știință", "Un loc îmbogățit pentru cunoștințe, abilități și sentimente", "Camera de zi a societății", "Locul central al campusului", "Loc de întâlnire", "Un loc unde toți sunt bineveniți să se întâlnească și să obțină cunoștințe", "Citiți, veniți la bibliotecă", "Comunitatea nu poate exista fără bibliotecă, nu există bibliotecă fără comunitatea locală", "Dacă Biserica este Casa lui Dumnezeu, atunci Biblioteca este Templul Spiritului Uman", "Un spațiu pentru comunitate". Leadership-ul managerilor de bibliotecă reamintește de leadership-ul structural, dar metafora mașinii sau fabricii nu se găsește în metaforele lor. Metafora unei familii poate fi percepută, dar numai vag în lista metaforelor. Metafora junglei nu poate fi găsită. Există, cu alte cuvinte, necesitatea de a dezvolta noi metafore care să combine metaforele dezvoltate de managerii de bibliotecă. Rolul managerilor de

biblioteca ar putea fi descris ca un birocrat democrat cu o misiune puternică în societatea informațională, în strategiile de planificare și în negocierea pentru oferirea accesului la informație tuturor cetățenilor din Finlanda, România și Suedia.

4.10. Recomandări pentru acțiuni viitoare

Rolul de strateg și responsabilitatea planificării strategice au fost subliniate de managerii de bibliotecă drept rolul principal și responsabilitatea principală. Rolul de antreprenor și responsabilitatea pentru rentabilitate nu au fost prioritizate.

Răspunsurile sunt similare. În înțelegerea mea, conceptul de bibliotecă și bibliotecile se află într-o fază matură a ciclului lor de viață. Managerii de bibliotecă au identificat resursele financiare reduse ca o amenințare. Faza matură în ciclul de viață al unei organizații poate duce la o fază de declin (de exemplu, studiile privind reducerile financiare din Biblioteca Națională din Finlanda). Faza de declin poate duce la terminarea operațiunilor. De asemenea, poate duce la reînnoirea și revitalizarea conceptului de bibliotecă.

Există mai multe indicii că bibliotecile (și, prin urmare, managerii de bibliotecă) se confruntă cu o nouă fază a ciclului de viață al bibliotecilor ca urmare a transformării digitale. Pentru a transforma noua fază în revitalizare este nevoie de un leadership antreprenorial. Trebuie demonstrată eficacitatea costurilor și dezvoltat mai departe conceptul de bibliotecă.

În cadrul studiului, se pot găsi mai multe indicii că faza de revitalizare ar trebui să se bazeze pe conceptul bibliotecii digitale. Biblioteca digitală oferă alt tip de provocări și amenințări decât biblioteca tradițională. Biblioteca tradițională este încă necesară. Este în faza matură și își poate apăra poziția. Managerii de bibliotecă au demonstrat o bună capacitate de a înțelege poziția bibliotecii tradiționale și de a naviga în cadrul acesteia. Cu toate acestea, este necesar să se concentreze în faza matură asupra eficienței externe și interne. Un administrator sau un birocrat democrat este potrivit pentru a conduce în faza matură, de asemenea. Un antreprenor este potrivit pentru a conduce în faza de revitalizare. Bibliotecile digitale au potențial de extindere și pot fi organizate în moduri complet noi. Leadership-ul partajat merită luat în considerare pentru a ajunge din urmă transformarea digitală rapidă a societății informaționale.

4.11. Contribuția studiului la cunoaștere

68 de manageri de bibliotecă în funcție din Finlanda, România și Suedia (anul 2016) au participat la acest studiu calitativ ca manageri experți în domeniul bibliotecilor.

Rezultatele indică rolul și contextul în care acționează managerii de bibliotecă.

Validitatea și fiabilitatea studiului pot fi testate cantitativ.

Studiul este comparativ, deoarece include manageri de bibliotecă din trei țări.

Rezultatele sunt prezentate în tabele și cifre, iar rezumatele răspunsurilor cu formulare liberă sunt interpretate. Rezultatele sunt elocvente și servesc la reducerea lipsei de cunoștințe despre rolul managerilor de bibliotecă în societatea informațională în schimbare rapidă. Ele oferă, de asemenea, informații noi despre contribuția managerilor de bibliotecă la societatea informațională în diferite țări europene. Ele pot fi folosite, de asemenea, pentru educarea noilor manageri de bibliotecă pentru a fi pregătiți să acționeze la nivel internațional și pentru a găsi modalități de reînnoire.

Contribuția tezei constă în:

- 1) O prezentare generală a bibliotecilor în contextul european.
- 2) Efectuarea unui studiu general cu privire la activitățile manageriale în bibliotecile din societatea informațională pe baza analizei sistemelor din trei țări: Finlanda România și Suedia.
- 3) Analiza comparativă a legislației privind sistemul de biblioteci în cele trei țări, Finlanda, România și Suedia.
- 4) O privire de ansamblu asupra unor probleme actuale privind bibliotecile: modernizarea bibliotecilor, etica muncii și implicarea bibliotecilor în viața cetățenilor.
- 5) Proiectarea unui chestionar multilingv pentru analiza managementului de bibliotecă, care poate fi utilizat în viitor, precum și pentru studii comparative.
- 6) Analiza comparativă bazată pe chestionar la nivelul managerilor de bibliotecă din trei țări europene cu privire la modul în care bibliotecile sunt implicate în dezvoltarea societății informaționale.
- 7) Efectuarea unei analize a proiectelor finanțate de UE care vizează modernizarea bibliotecilor.

8) O analiză SWOT privind influența societății informaționale asupra managerilor de bibliotecă și modul în care managerii de bibliotecă interpretează misiunea lor.

9) Recomandări privind modul de acțiune al managementului de bibliotecă în societatea informațională în contextul transformării digitale.

Bibliografie selectivă

BANCIU, D. 2011. University libraries within the digital environment promoted by the i2020 Strategy.. *Proceedings Conferința Internațională de Biblioteconomie și Știința Informării - „Biblio 2011”*, Universitatea Transilvania (ISSN 2066-5121), pag. 7, Brașov, 2 – 4 iunie 2011. Available at:

http://webbut.unitbv.ro/biblio2011/CD_BIBLIO2011.pdf

BANCIU, D. 2015. *Educație și cultura în era digitală*. București: Editura NICULESCU, 2015. ISBN 978-973-748-950-0

BANCIU, D. and ALBU, C. 2003. The role of the e-book in learning process. *2nd BALKAN CONFERENCE: CONFERENCE PROCEEDING*, Sibiu, 2003, pag. 179 – 183

BANCIU; D. and DONCIULESCU, D. 2003. The e-Learning process – from research to practice. *E-COMM-LINE 2003; CONFERENCE PROCEEDINGS*, București, 2003, pag. 294 – 300

BANCIU, D., PITIC, A. G., VOLOVOCI, D., MITEA, A-C. 2012. Using Social Networking Software to Promote Digital Libraries. In: *Studies in Informatics and Control*, 21, 2, 2012.

BOLMAN, L.G. and DEAL, T.E. 2013. *Reframing organizations: artistry, choice, and leadership*. (5th ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 2013.

BRUZELIUS, L.H. and SKÄRVAD, P. 2012. *Management: att leda verksamheter och människor* [Management: Leading Operations and People] (1st ed.). Lund: Studentlitteratur, 2012.

DEGELE, N. 1997. Knowledge In the Information Society. In: *World Futures*, 50, 1-4, 1997, p.743–755

DEN HEYER, G. 2011. New public management: A strategy for democratic police reform in transitioning and developing countries. In: *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 34, 3, 2011, p. 419-433.

EUROPEAN COMMISSION. 2017. Summary of broadband development in Romania. [Online]. [Accessed 25 April 2017]. Available at:

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/country-information-romania>

FLORIDI L. *Information: A Very Short Introduction*. 2010. Oxford: Oxford University Press, 2010.

GADDEFORS, J. 2007. Metaphor use in the entrepreneurial process. In: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 13, 3, 2007, p. 173–193.

GARNHAM, N. 'Information Society' As Theory Or Ideology: A Critical Perspective In Technology, Education And Employment In The Information Age. 2000. In: *Information, Communication and Society*, 3, 2, 2000, p. 139-152. DOI: 10.1080/13691180050123677

HERNON, P. and PORS, N.O. (Eds.). 2013. *Library leadership in the United States and Europe: a comparative study of academic and public libraries*. Santa Barbara, California: Libraries Unlimited, 2013.

ILMARINEN, V. and KOSKELA, K. 2015. *Digitalisaatio: yritysjohdon käsikirja* [Digitalization: a handbook for business management] Helsinki: Talentum, 2015.

JARVIS, J. 2009. *What would Google do?*. 1st ed. New York, NY: HarperBusiness, 2009.

JENSEN, T. and SANDSTRÖM, J. 2016. *Fallstudier [Case studies]*. Lund: Studentlitteratur, 2016.

KANSANEN, A. and MÄNTYKANGAS, A. 2014. The challenge of organizing future libraries In: *International Journal of Advanced Statistics and IT and C for Economics and Life Sciences*, 4, 1, 2014, p. 42–48.

LE, B. P. 2015. Academic library leadership in the digital age. In: *Library Management*, 36, 4, 5, 2015, p. 300–314. DOI: 10.1108/LM-07-2014-0083

MADGE, O.-L. 2016. The Current Role of Librarians and Future Challenges for Academic Libraries in Romania. In: *Library and information Science Research*, 20, 2016, p. 61-68.

MARCUM, B.D. 2016. Library leadership for the digital age. In *Information Services & Use* 36, 2016, p. 105-111. DOI 10.3233/ISU-160796

MICHNIK, K. 2014. What threatens public libraries? The viewpoints of library directors in Sweden. *New Library World*, 115(9/10), 2014, 426-437.

MINTZBERG, H. 1973. 10 Managerial Roles. [Online]. [Accessed 31 May 2017]. Available at: <http://content.iospress.com/articles/information-services-and-use/isu796>. DOI: 10.3233/ISU-160796.

MULLINS, J. and LINEHAN, M. 2006b. Are public libraries led or managed? In: *Library Review*, 55, 4, 2006b, p. 237-248.

NISSENBAUM, H. 1999. The Meaning of Anonymity in an Information Age. In: *The Information Society*, 15, 2, 1999, p. 141-144.

NOH, Y. 2015. Imagining Library 4.0: Creating a Model for Future Libraries. In: *The Journal of Academic Librarianship*, November 2015, Vol.41(6), p.786-797

- NOLIN, J. 2010. Sustainable information and information science. In: *Information Research*, 15, 2, 2010, NP. Available at: <http://www.informationr.net/ir/15-2/paper431.html>
- PALONEN, V., BLINNIKKA, S., OHVO, U., PARIKKA, S. 2013. Joint Academic Libraries in Finland: Different Models of Integration. In: *Advances in Librarianship*, 37, 2013, p. 223–242.
- PASEK, J. E. 2015. Defining Information Policy: Relating Issues to the Information Cycle. *New Review of Academic Librarianship*, 21, 3, 2015, p. 286-303, DOI: 10.1080/13614533.2015.1009126
- PORTER, M. 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. In: *Harvard Business Review*, 57, 2, 1979, p. 137.
- PORTER, M. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. In: *Harvard Business Review*, 86, 1, 2008, p. 78–93.
- PRENSKY, M. 2001. Digital natives, digital immigrants. In: *On the Horizon*, 9, 5, 2001, p. 1 Online. [Accessed 14 June 2017]. Available at: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/10748120110424816>
- SALVI, M. (ed.). 2012. European Group on Ethics in Science and New Technologies to the European Commission. *Opinion No. 21: Ethics of information and communication technologies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012.
- SARIS, W. E. and GALLHOFER, I. N. 2014. *Design, Evaluation, and Analysis of Questionnaires for Survey Research*, 2nd Ed. Wiley Blackwell, 2014. [Online]. [Accessed 14 June 2017]. Available at: <http://onlinelibrary.wiley.com/book/10.1002/9780470165195>
- SCHÜTZ, A. 1946. The Well-Informed Citizen: An Essay on the Social Distribution of Knowledge. In: *Social Research* 13, 4, 1946, p. 463-785
- SEBESTYEN, G., BANCIU D., BALINT T. and HANGAN, A. 2007. Digital Content Management on GRID Structures, *ICCP 2007 IEEE International Conference on Intelligent Computer Communication and Processing*, Cluj-Napoca, 29 iulie 2007, pag. 259-262
- YU, L., ZHOU, W., YU, B., LIU, H. 2016. Towards a comprehensive measurement of the information rich and poor: Based on the conceptualization of individuals as information agents. In: *Journal of Documentation*, 72, 4, 2016, p. 614-635. [Online]. [Accessed 14 June 2017]. DOI: 10.1108/JDOC-03-2015-0032.