

INOVAȚIA ÎN MANAGEMENT – RESPONSABILITATEA MANAGERILOR. PROVOCĂRI, GÎNDURI ȘI ÎNDEMNURI

Lidia KULIKOVSKI

„Nu ne putem alege
împrejurările exterioare,
dar putem alege întotdeauna
cum să le răspundem.”

(Epictet)

Abstract[1]

The article is about the innovation in management and the changes producing in the institutional communication, in the library structure (the example of the Municipal Library B.P. Hasdeu). The author highlights the most striking innovative services and practices offered by the library, presents the studies and the investigations fulfilled by the librarians, formulates the problem of the management of innovation and the manager flexibility.

Keywords: innovation, management, institutional communication, library, library services.

* * *

„Apelul la management în structurile infodocumentare a venit târziu ca intensitate și cuprindere a fenomenelor...”, constata prof. univ. dr. Ion Stoica în Criza în structurile infodocumentare. Sensuri și semnificații contemporane[2]. Continuăm în aceeași cheie: apelul la inovație în domeniu a venit destul de târziu în bibliotecile noastre. Apelul la schimbare bibliotecile îl mai așteaptă încă.

Vremurile de astăzi oferă provocări nemaîntâlnite vreodată, inclusiv provocări de management, printre care: tendința dereglementizării, deverticalizării, digitalizării, dominația internetului; micșorarea ciclului de viață al strategiilor; diminuarea (prin tehnologii) a costurilor de comunicare. Din aceste provocări reiese clar că o serie de practici manageriale și organizaționale vor dispărea. Vremurile noi, cu provocările lor, cer invenții organizaționale la nivelul tuturor practicilor manageriale – atât la stabilirea și programarea obiectivelor, impulsionearea și echilibrarea efortului, coordonarea și controlul activităților, acumularea și aplicarea cunoștințelor, cumularea și alocarea resurselor, cât și la dezvoltarea și menținerea relațiilor, gestionarea și satisfacerea necesităților utilizatorilor. Orice idee care schimbă modul în care se îndeplinesc aceste activități biblioteca o poate înscrie ca inovație în management.

Inovația în management implică schimbări și în structurile și rolurile din cadrul bibliotecii. Orice nouă modalitate de a asigura comunicarea dintre departamente, centre, filiale, servicii, oficii, parteneri, grupuri, furnizori, utilizatori este considerată ca inovație. Exemple avem în sistemul infodocumentar – menționez doar două: schimbările de structură și de comunicare instituțională inovativă la ULIM și BM „B.P. Hasdeu”.

Obiectivul inovației în management țintește și practicile care reglementează modul în care activitatea managementului se desfășoară în fiecare zi: planificarea; bugetarea; managementul proiectului; angajările și promovările; instruirea și dezvoltarea; comunicarea internă și externă; managementul informațiilor; evaluarea activității instituționale; evaluările activității angajaților și ale sistemului de recompense. Aceste procese, „mecanisme de transmisie”, cum le numește Gary Hamel[3], ce transpun principiile managementului în practici cotidiene, nu cer mari investiții pentru a le inova – cer noi abordări și dorința de a inova.

Exemple de inovații avem la nivel operațional, la nivel de produse și servicii – le găsim în publicațiile specialiștilor noștri de la BM, ULIM, ASE; le-am întâlnit în dezbateri, prezentări, diseminări în cadrul diverselor activități profesionale. Nu se vorbește, în domeniul biblioteconomic, nu se scrie despre inovare la nivel de strategie și, bineînțeles, la fel, aridă, este literatura și tematica activităților profesionale referitoare la inovația în management. Recunoaștem contribuția fiecărui tip de inovație la dezvoltarea organizațională, dar inovația în management se situează deasupra celorlalte pentru că managementul este responsabil de dezvoltarea obligației – de a inova, de a se dezvolta, de a se schimba – pe care o are biblioteca.

Provocările, iminente, cu care se va confrunta biblioteca secolului acesta cer responsabilități manageriale: (1) accelerarea semnificativă a ritmului de înnoire strategică (imperativ!) în bibliotecile mici și mari; (2) includerea inovației în responsabilitățile zilnice ale tuturor angajaților; (3) crearea unui mediu de lucru foarte stimulant care să inspire angajații să ofere ce e mai bun în ei. Observăm că toate se referă la practicile managementului și menționăm că într-o lume în care ciclul de viață al strategiilor se reduce, inovația este singura modalitate prin care bibliotecile își pot reînnoi contractul cu viitorul.

Bibliotecile, mult timp, s-au aflat la adăpost de vânturile aprige ale vremii. Bariere reglementative, monopolul pe distribuirea informației, utilizatori inconștienți de puterea și drepturile lor, imaginea de

instituție indispensabilă societății – toate acestea reprezentau ziduri care le protejau de impactul devastator al lumii în schimbare. În prezent, majoritatea acestor fortificații s-au prăbușit. Să le luăm pe rând: (1) Dereglarea și liberalizarea au redus barierele de acces la informație – biblioteca nu mai este unica instituție care asigură acces la informație sau care furnizează acces la informație! (2) Puterea internetului ne-a dat șansa să ajungem pe o piață internațională a informației fără prea mare efort. Dar bibliotecile noastre nu au avut potențialul profesional necesar, nici alte posibilități ca să se dezvolte precum Google, eBay, MySpace, Wikipedia etc. În bibliotecile din spațiul rural internetul rămâne a fi un vis frumos, dar îndepărtat. (3) Dezintegrarea via deverticalizare și outsourcing – poate ajuta bibliotecilor prin faptul că-și pot transfera din ce în ce mai multe activități unor terți. Bibliotecile publice din R. Moldova încă nu îmbrățișează externalizarea – cunoaștem doar experiența Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” și a Filialei Biblioteca Publică de Drept. (4) Utilizatorii noștri, care beneficiază acum de puterea internetului, de tehnologii precum 3D, 4D, de avantajele pe care le oferă telefonii mobile influențează de asemenea obstacolele, provocările, dar și generează oportunități pe care bibliotecarii nu le observă. (5) Utilizatorii devin, pe zi ce trece, din ce în ce mai puțin ignoranți. Iarăși exemplul Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” poate fi dat în abordarea inovativă a relațiilor ei cu utilizatorii. (6) Internetul reduce costurile tranzacțiilor. Profesii de intermediere sunt la marginea prăpastiei sau vor fi în curând. Despre biblioteci ne spune Charles Leadbeater, că sunt aproape în prăpastie, în ultimul său volum despre cultură Noi gândim[4]. (7) Monopolurile de distribuție, de furnizare a informațiilor – așa cum revistele, ziarurile, multe dintre cărți, știrile ajung la cititori fără o rețea fizică de distribuție, la fel și conținutul creat de biblioteci, colecțiile bibliotecii ajung la utilizatori fără ca ei să meargă la bibliotecă.

Data fiind surparea „zidurilor protectoare”, este surprinzător să constatăm că atât de puține biblioteci își inovează conceptul de activitate, atât de puține biblioteci au introdus inovația ca prioritate managerială, ca valoare instituțională, ca responsabilitate a tuturor angajaților și ca un criteriu de evaluare individuală și instituțională. Inovația rămâne, în continuare, la periferia intereselor bibliotecare – este în continuare responsabilitatea nimănui, în cel mai bun caz a unui departament dedicat sau a secțiilor metodice în bibliotecile raionale și nicidecum nu la nivelul managerilor.

În lumea infodocumentară se vorbește despre inovație, se dezbate (dar, am menționat, se scrie foarte puțin despre inovație). Dar există o mare prăpastie, între retorică și realitate. Temei pentru această afirmație servesc rezultatele studiilor și cercetărilor întreprinse de Catedra de biblioteconomie și asistență informațională referitoare la managementul inovațional, la mediul stimulant și propice dezvoltării creativității, la eficiența managementului resurselor umane etc. Cercetarea Eficiența managementului inovațional a fost realizată în baza Bibliotecii Municipale, bibliotecă, unde instruirii i se acordă o importanță prioritară. Dar fiecare bibliotecă poate să verifice existența prăpastiei între retorică și practică. E destul să abordeze câțiva angajați, pentru un exercițiu de feedback, și să le adreseze următoarele întrebări: (1) Cum a fost pregătit pentru a deveni un inovator în domeniu? Ce instruire a primit? Ce instrumente i s-au pus la dispoziție?; (2) Are acces la un formator sau mentor în privința inovației? Există un expert în inovație în cadrul bibliotecii care l-ar putea ajuta să-și dezvolte ideile inovatoare? Sau întrebați-i, fără să enumerați variante de răspuns, care sunt caracteristicile distinctive ale bibliotecii dvs. și veți vedea cât de puțini, sau poate nimeni, vor menționa adaptabilitatea și ingeniozitatea – caracteristici-stimulente ale proceselor inovaționale.

În cadrul cercetărilor efectuate la BM, bibliotecarii au fost întrebați: Considerați că sunteți o bibliotecă inovativă? Au răspuns „Da” toți cei 100% de respondenți. În cazul răspunsului „Da”, au fost rugați să precizeze în ce direcție este orientat procesul inovativ în biblioteca lor, fără a-i orienta prin variante de răspuns. Ilustrăm cu răspunsurile aranjate în ordine descrescândă: (1) Îmbunătățirea serviciilor – 24,4%; (2) dezvoltarea de noi produse / servicii care să satisfacă necesitățile informaționale ale utilizatorilor – 23,2%; (3) Îmbunătățirea imaginii bibliotecii în comunitate – 22,00%; (4) Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe ale angajaților – 15,85%; (5) Îmbunătățirea comunicării interne și externe – 8,53%; (6) Îmbunătățirea managementului bibliotecii – 6,09%. Managementul se află pe ultimul loc. Din răspunsurile obținute se desprinde concluzia că bibliotecarilor li-i mai îndemână să considere „îmbunătățire” schimbările pe care le întreprind decât inovație. În viziunea lor inovație nu este ceva radical, iar după cum s-a exprimat un respondent, nimic radical nu se întâmplă în biblioteci.

Altă întrebare, Care sunt factorii ce influențează poziția inovativă a bibliotecii dvs. și în ce măsură?, adresată aceluiași eșantion, urmărirea măsura în care managementul influențează inovația în biblioteci. De data aceasta, cu bună știință, a fost inclusă această poziție în variantele de răspuns. Gradul de influență al factorilor s-a măsurat pe o scară de la 1 la 5, unde: 1 – nu influențează; 2 – influență redusă; 3 – influență medie; 4 – influență în mare măsură; 5 – influență puternică. Și iarăși managementul ocupă ultimul loc în răspunsurile respondenților – doar 8,3% din bibliotecari consideră că sistemul de management influențează puternic inovarea în biblioteci.

Utilizatorilor li s-a adresat o singură întrebare: Considerați bibliotecarii, ca profesie, inovanți? Trebuiau să răspundă cu da sau nu. Răspunsurile ne-au uimit: DA! Sunt inventivi! – a acumulat 15% de respondenți. Alte variante de răspuns: BM are o rețea foarte modernă de filiale – 20,3%; Ne surprinde plăcut ceea ce se întâmplă, în special, la Sediul Central al BM – 7,3%; Își îmbunătățește mereu activitățile – 6,8%. Restul respondenților s-au referit la abilități și competențe: bibliotecarii BM sunt profesioniști – 22,3%; sunt flexibili în comunicare – 12,6%; sunt competenți, devotați profesiei – 4,6%. Deloc de neglijat a fost răspunsul a 11,1% de respondenți care au afirmat că „nu prea am văzut inovativitate”.

BM nu se împacă cu un rezultat pozitiv de doar 49,6 %, atâtea și-au expus părerile referitor la inovativitatea ei. Deși, concluzia cercetării identifică BM ca bibliotecă inovantă. Analiza SWOT[5] a managementului inovațional întărește această afirmație identificând următoarele puncte forte:

- 1) BM susține o politică inovațională de dezvoltare;
- 2) inovarea este valoare instituțională;
- 3) strategia prevede dezvoltarea unei biblioteci inovante;
- 4) biblioteca susține și creează un mediu propice inovării;
- 5) administrația motivează și încurajează procesele inovaționale;
- 6) BM asigură un climat de formare inovațional;
- 7) BM și-a elaborat propriul brevet de invenții;
- 8) BM înregistrează ca proprietate intelectuală serviciile noi;
- 9) BM a înregistrat la AGEPI brandul instituțional;
- 10) BM este biblioteca cu cele mai multe modernizări și proiecte implementate;
- 11) inovarea este criteriul de evaluare instituțională și individuală.

Situația, de facto, în bibliotecile publice, și chiar la BM, ne sugerează că suntem departe de managementul inovațional. Acum să ne întrebăm pe noi, managerii, responsabilii de viitorul bibliotecilor: Putem reinventa modul în care sunt structurate și gestionate bibliotecile? Este posibil să le oferim angajaților libertatea de a fi creativi? Putem, în cazul când managerii sunt inovanți. Nu ne împiedică nimeni să fim instituții motivante, inovatoare și adaptabile – și cu voința noastră, a managerilor, lipsite de birocrație. Managerii trebuie să fie inovatori, altfel nu se pot asigura sisteme de management care susțin mobilitatea socială și dezvoltarea personală – ingrediente esențiale ale adaptabilității oricărei organizații. Crearea și menținerea unei culturi pro-adaptabilitate, inevitabilă, indispensabilă în secolul al XXI-lea este o sarcină mai grea. Scopul managementului este mai întâi să amplifice și apoi să cumuleze efortul uman, să obțină mai mult din partea oamenilor, prin oferirea de instrumente, stimulente și condiții de lucru. Bibliotecile pot reuși dacă inventează modalități prin care să amplifice și să cumuleze efortul – dacă extind limitele performanțelor individuale și colective. Acesta este scopul inovației.

Gary Hamel insistă că internetul va revoluționa modelul nostru prăfuit de management, susținând că designul pentru crearea unui sistem de management adecvat secolului al XXI-lea nu este departe. El pune pariu că Managementul 2.0 va avea, în mare parte, aceleași caracteristici ca Web 2.0[6].

Ce avem noi astăzi? Conducem Biblioteca 2.0 cu Management 1.0, dezvoltăm, poziționăm și promovăm cu Marketing 3.0. Aceste concepte nu sunt întru totul compatibile. Conflictul rezidă între creativitate și organizare. Rezolvarea acestui conflict este cel mai urgent și cel mai dificil compromis cu privire la management și, prin urmare, cel care are cea mai mare nevoie de inovație. Pentru a ști mai bine de unde, cum și când să începem inovația în management trebuie să cunoaștem contextul organizațional, competența și gradul de disponibilitate / pregătire a oamenilor. S-au efectuat, în acest sens, la BM, trei studii profunde. În 2009: Evaluarea eficienței managementului resurselor umane[7]; în 2010: Evaluarea managementului inovațional[8], și în 2011: Evaluarea locului de muncă[9]. Concluzia bazată pe rezultatele ultimei cercetări este următoarea: Singura modalitate prin care o bibliotecă se poate pregăti pentru viitor este să fie pregătită pentru oameni. Amintim aici afirmația prof. Ion Stoica: „Nevoia de nou și de adaptare face parte din condiția existențială a oricărei entități și manifestări socio-umane.”[10] Bibliotecarii nu sunt din altă specie.

Suntem nevoiți să ne adaptăm, iar aceasta ne strâmtorează să creăm un model de management adecvat secolului al XXI-lea care cu adevărat să stimuleze, să cinstească și să prețuiască inițiativa, creativitatea, pasiunea – calități esențiale, ale succesului, în acest secol. Toate procesele de schimbare, înregistrate în câmpul infodocumentar, recunoaște prof. Ion Stoica, au fost realizate prin invenție și reformare...[11] Deși zice autorul: „Într-o acută suferință se află managementul infodocumentar, cu toată largă lui paletă de activități.”[12] „Am convingerea, continuă autorul citat, că, nu peste multă vreme, întregul spațiu infodocumentar va suferi transformări radicale. Acestea vor avea, ca direcție fundamentală, continua federalizare funcțională a structurilor, dezvoltarea și rafinarea formelor de acces, de organizare și de utilizare a resurselor.”[13]

Schimbarea trebuie clădită pe câteva platforme conceptuale strategice, dintre care prof. Ion Stoica amintește cultura sistemismului, cultura calității, cultura tehnologică[14]. Adăugăm aici și cultura inovației. Pentru a clădi platforma strategică a inovației, trebuie să contestăm dogma managerială moștenită. Putem? Da, dacă schimbăm, revizuim fundamentele filosofice care ne-au format convingerile despre conducere. Încercăm să le schimbăm pe cele încetățenite în biblioteci pe unele pro-inovație:

- bibliotecile nu pot inova pe bibliotecile demonstrează modele inovative de activitate;
- tehnologia creează avantaje și oportunități de inovare pentru biblioteci pe conceptele de activitate neconvenționale creează avantaje, diferențiere, satisfacții profesionale și surprize;
- inovația înseamnă produse și tehnologii noi pe inovația înseamnă concept de activitate cu totul nou;
- tradiționalul, convenționalul este mereu o virtute pe neconvenționalul, diversitatea și varietatea sunt calea spre inovație;
- bibliotecile nu pot face din inovație o capacitate pe se poate face, în bibliotecă, din inovație o capacitate, dar nu fără a depune efort;
- managementul (conducerea) de vârf al (a) bibliotecii decide strategiile de inovare sau schimbare pe toată lumea contribuie, poate contribui la crearea strategiei de inovare.

Specialiștii, printre care și Gary Hamel[15], consideră că trebuie să credem în trei lucruri dacă vrem cu adevărat să creăm o capacitate pentru inovație (validate de noi și pentru biblioteci):

- dacă optăm și investim în transformarea inovației în capacitate, vom produce dividende imense – bilet pentru viitorul bibliotecii;
- există o sursă bogată de imaginație latentă în biblioteca noastră și spirite, creative și întreprinzătoare, entuziasm destul – toate acestea trebuie puse în slujba bibliotecii;
- chiar este posibil să facem din inovație o capacitate.

Avem experiența instituționalizării calității și eficienței drept capacitate organizațională. Credem că este timpul să investim în transformarea inovării activității noastre în capacitate precum a meritat să investim în calitate. Bibliotecile care și-au revizuit procesele de activitate de bază pentru a le eficientiza, acum trebuie să-și reinventeze procesele manageriale de bază pentru inovație. Lecțiile eficienței, calității ne vor fi utile în învățarea lecției manageriale pentru inovație. Problema este că nu avem prea mult timp la dispoziție. Bibliotecile, în starea de astăzi, au nevoie de internare la terapie intensivă de inovație. Reinventarea proceselor manageriale pentru inovație are scopul de a accelera schimbarea în domeniu, de a accelera primenirea de care are nevoie stringentă biblioteca publică. Reacțiile conducătorilor de biblioteci publice le intuim, ba chiar le știm, le cunoaștem. Sintetizate, punctele lor de vedere spun clar: e foarte greu să inovezi, managementul infodocumentar nu are nici libertatea și nici procedee care să stimuleze inovația.

Managerii bibliotecilor, întrebați de inovație, identifică probleme. Le dăm dreptate, pentru că procesele manageriale, așa cum sunt încă, în biblioteci, sunt potrivnice inovației: mai întâi de toate, majoritatea proceselor manageriale sunt legate de bugete, de calendare, iar oportunitățile apar fără să țină cont de ele. Nu putem stoca oportunitatea la depozit până când va fi ședința consiliului local sau până va accepta Direcția cultură, în subordinea cărora se află biblioteca... Bugetele noastre sunt organizate, lunar, trimestrial sau anual. Ele sunt inviolabile când cerem alocări suplimentare și violabile când se fac rectificări (în sens de diminuare) de către fondatori. Apoi, în rândul doi, majoritatea proceselor manageriale bibliotecare favorizează conservatismul, nu inovarea. În rândul trei, procesele manageriale iau modelul de activitate existent ca punct de plecare. Ele contribuie la păstrarea statu-quo-ului – a ceea ce avem, așa-închipuita stabilitate. Cei care au încercat inovarea s-au confruntat cu dificultățile ridicate de procesele manageriale. Majoritatea proceselor manageriale se bazează pe utilizatorii și practicile existente.

Bibliotecile au muncit pentru a impune conformitatea, alinierea și continuitatea – pentru aceasta există sistemele manageriale. Inovația este în conflict cu conformitatea, alinierea și continuitatea. Ce face managementul să le împace? Încercăm să le îmbinăm cu măiestrie prin inovări conceptuale. Le împacă măiestria managerului de a încuraja creativitatea, inovarea. Cine face din managementul proiectului un modus operandi – reușesc; unele biblioteci îl fac și modus vivendi – deci, practică inovarea organizațională.

Contează, în acest dificil travaliu, flexibilitatea managerului în procesul de inovare a managementului. Managerul nu este un personaj rigid cu ochelari de cal, cu arătător, cu metru și cântar. Astăzi managerul, conducătorul unei instituții, mai degrabă este conducătorul unui talk-show sau conducătorul și coordonatorul unui reality-show. Rolul managerului este egal ca rol cu cel al dirijorului unei orchestre. Orchestra este relevantă atât timp, cât își reînnoiește constant, iar uneori și radical, repertoriul. Avem un repertoriu pentru public, înnoit în fiecare an. Noul an de activitate este lansat ca o nouă stagiune a orchestrei? Dacă specialiștii spun că acum se construiește karaoke

capitalism[16], noi ce facem, ce avem? Bibliotecile sunt încremenite în stagnare. Avem administrare excesivă și îndrumare deficientă (John Kottler), inovare timidă și așteptăm vremuri mai bune.

Câți dintre managerii bibliotecilor publice (suntem în perioada planificării activității pentru anul viitor) s-au gândit la următoarele aspecte?

Biblioteca X în 2012:

Portofoliu: Ce produse și servicii voi oferi / lansa?

Relații: Cum și unde am de gând să le dezvolt?

Poziționare: Căror utilizatori sunt adresate, care utilizatori le vor utiliza?

Loc: Prin ce căi sau rețele le voi distribui / livra / difuza?

Pasiune: Cum voi reuși să-i surprind pe utilizatori / locuitori / cetățeni?

Priorități: Pentru a fi o prezență aparte, în 2012, cu ce lucruri voi fi de acord și cu care nu în acest segment temporal?

Dacă nu le-ați luat în considerare sau nu le-ați discutat în bibliotecă, ați pierdut trenul schimbării și pentru 2012. Amânăm pentru alt an...

Într-o lume imprevizibilă este foarte important să discutăm despre viitor. Viitorul nostru depinde, sunt convinsă, de puterea de inovare a bibliotecii și de... utilizatori – utilizatorii care de la an la an se rarefiază fizic și ne sperie când dau năvală pe la bibliotecă, pentru că ne surprind nepregătiți. Bibliotecile sunt, în mentalul colectiv, instituții greoaie pentru a corespunde cererii de servicii mai personalizate (nu zicem personale), sunt închistate, rezistente la reformă, încete la îmbrățișarea ideilor noi. Ne asumăm vina, pentru că am abordat procesul de inovare dintr-o perspectivă îngustă, reducionista. În mintea utilizatorilor (sic! a celor existenți, a celor care ne utilizează) biblioteca este o instituție cu un grad înalt de previzibilitate și cu un nivel scăzut al surprizelor. Vremurile cer managerilor să iasă din rândul celor care merg pe cărări bătătorite. Altfel bibliotecile vor rămâne gări pustii și stații de alimentare fără resurse.

Forțele ce remodelează peisajul lumii în care trăim ne impun remodelări și nouă. Doi factori sunt importanți pentru viitorul bibliotecii: modul în care biblioteca valorifică inovația și colaborarea și modul în care răspunde procedurilor disfuncționale și destabilizatoare. Amintim, aici, celebra frază a lui Charles Darwin: „Supraviețuitorul unei specii nu este nici cel mai puternic, nici cel mai inteligent, ci acela care se adaptează cel mai bine la schimbare.” Se referă aceasta și la instituții, inclusiv la biblioteci.

Referințe bibliografice

1. Hamel, Gary; Breen, Bill. Viitorul managementului. Trad.: Irina Henegar. București: Publica, 2010. 338 p.
2. Christensen, C.M.; Raynor, M.E. Inovația ca soluție în afaceri: crearea și menținerea unei creșteri de succes. București: Curtea Veche, 2010. 304 p.
3. Kulikovski, Lidia. Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” – bibliotecă inovatoare. În: Biblioteca Municipală – bibliotecă inovantă. Ch.: Magna-Princeps, 2010, p. 4-5.
4. Kulikovski, Lidia. Biblioteci versus inovații. În: BiblioPolis. 2009, vol. 29, nr. 1, p. 33-36.
5. Kulikovski, Lidia. Inovația în management – soluția schimbării în domeniul infodocumentar: introspecție teoretică. În: Bibliotheca Septentrionalis. 2011, nr. 2.
6. Moldovan, Liliana. Introducere în managementul serviciilor de bibliotecă. Cluj-Napoca: Dacia XX, 2010. 116 p.
7. Stoica, Ion. Criza în structurile infodocumentare. Sensuri și semnificații contemporane. Constanța: Ex Ponto, 2001. 222 p.
8. Stoica, Ion. Sensul schimbării în universul infodocumentar. Constanța: Ex Ponto, 2009. 226 p.
9. Качанова, Е.Ю. Инновации в библиотеках. СПб.: Профессия, 2003. 317 с.
10. Качанова, Е.Ю. Инновационно-методическая работа библиотек. СПб.: Профессия, 2007. 334 с.

[1] Kulikovski, Lidia. Inovația în management – soluția schimbării în managementul infodocumentar. Partea I: Introspecție teoretică. În : Bibliotheca Septentrionalis, 2011, nr. 2.

[2] Stoica, Ion. Criza în structurile infodocumentare. Sensuri și semnificații contemporane. Constanța: Ex Ponto, 2001, p. 9.

[3] Hamel, Gary; Breen, Bill. Viitorul managementului. Trad.: Irina Henegar. București: Publica, 2010, p. 41.

[4] Leadbeater, Charles. Noi gândim. Inovație în masă nu producție în masă. București: Publica, 2010, p. 161-175.

[5] Această analiză SWOT nu este produsul Bibliotecii Municipale, este parte a unei lucrări de masterat cu tema: Evaluarea managementului inovațional la BM „B.P. Hasdeu”, autor Cristina Mamaiscaia.

[6] Hamel, Gary; Breen, Bill. Viitorul managementului. Trad.: Irina Henegar. București: Publica, 2010, p. 326.

- [7] Autor Tatiana Șatravca.
- [8] Autor Cristina Mamaiscaia.
- [9] Autor Elena Butucel.
- [10] Stoica, Ion. Sensul schimbării în universul infodocumentar. Constanța: Ex Ponto, 2009, p. 21.
- [11] Ibidem, p. 11.
- [12] Ibidem, p. 168.
- [13] Ibidem, p. 181.
- [14] Ibidem, p. 57.
- [15] Hamel, Gary; Breen, Bill. Viitorul managementului. Trad.: Irina Henegar. București: Publica, 2010.
- [16] Jonas Riddenstrale și Kjell Nordstrom, autori ai bestsellerurilor: Funky Business (București: Ed. Publica, 2007), Karaoke capitalism (București: Ed. Publica, 2009).

***Conf. univ. dr. Lidia KULIKOVSKI,
director general, BM „B.P. Hasdeu”***