

## CAPACITATEA INOVAȚIONALĂ A BIBLIOTECII – FILOSOFIA ȘI FUNDAMENTUL SCHIMBĂRII EI

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

### **Abstract**

*The innovations are development engines, assuring all activities, and a principal topic in the discussions about the organization management. Few managers recognize that they are satisfied with innovation activity and few of them positioned this topic at the strategic level. In order to create innovational abilities must be set in motion three forces: man, tool, and inspiration. The Department of Librarianship and Information assistance realized in 2011 a deep research The workplace's evaluation at the Municipal Library B.P. Hasdeu in order to understand how these forces interact within the managerial system. The results show that the professional development is linking with the library's organizational development. The innovation's effort depends on the manager capability to inspire the necessity to discover new things. The inspiration helps the libraries to meet challenges, to develop, to achieve success through permanent innovation.*

**Keywords:** *innovation, the Municipal Library, organizational management, librarian competences, managers, development*

\* \* \*

*„Capacitatea de inovare  
ne hotărăște destinul.”  
Roman Herzog*

Acest motto se referă atât la indivizi, cât și la instituții, inclusiv culturale, inclusiv biblioteci. Acest sens îl găsim și la Ch. Darwin: „Supraviețuitorul unei specii nu este nici cel mai puternic, nici cel mai inteligent,

ci acela care se adaptează cel mai bine la schimbare”, care, în egală măsură, se referă și la instituții, inclusiv la biblioteci.

Inovațiile sunt mai mult ca oricând motoare de dezvoltare și succes pentru orice tip de activitate, ele rămânând tema principală de preocupare și dezbateri la nivelul managementului organizațional. Puțini manageri totuși recunosc că nu sunt mulțumiți de activitatea de inovație a organizațiilor lor. Și mai puțini dintre ei poziționează tema inovației la nivel strategic. În lumea inovațiilor puține organizații integrează în mod durabil inovarea în activitatea managerială, o instituie ca mod de activitate, ca stare de spirit, ca valoare instituțională.

Reușesc să facă aceasta doar bibliotecile care privesc inovațiile ca pe o prelungire a *punctelor forte interne*, a *competențelor* și a *resurselor* lor. Reușesc bibliotecile care integrează inovațiile la *îndrumarea personalului*, la *procesele* din bibliotecă, la *serviciile oferite împreună cu produsele*. Știm cu toții că sunt bunuri, instrumente și resurse ale bibliotecii. Modul în care le valorificăm, le manipulăm poate crea (sau distruge, dacă deja este) potențialul de inovare al bibliotecii. Specialiștii, printre care și cei din domeniul nostru, printre ei și subsemnata, susțin că inovația în bibliotecă reușește doar dacă există necesitate de inovare, există mediu loial inovării pentru dezvoltare, dacă biblioteca are orientare novatoare și potențial inovațional. Prin *potențial inovațional* se înțelege *capacitatea*

*organizațională și profesională a bibliotecii de a susține activitatea inovațională.* Aceasta presupune că biblioteca deține *structura, resursele și nivelul de dezvoltare, necesare pentru activitatea inovațională*<sup>1</sup>.

Specialiști din mediul economic susțin că în componența potențialului inovațional, ca resursă de bază a activității inovaționale, intră:

- *personalul* (organizator și executor al activității inovaționale);
- *baza / resursele tehnico-materiale și financiare;*
- *proprietatea intelectuală a domeniului* (forme existente de organizare a activității inovaționale și idei de elaborare a noilor produse și servicii).

Constatăm, cu părere de rău, că domeniul biblioteconomic autohton nu are așa ceva. Ca excepție, menționăm aici Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu”, care are înregistrate ca proprietate intelectuală câteva forme de produse și care se preocupă, în continuare, de portofoliul său de proprietate intelectuală.

Specialiștii de la London School of Business, printre care și Gary Hamel, consideră că trebuie să credem în *trei lucruri* dacă vrem cu adevărat ca biblioteca să creeze o capacitate pentru inovație (autorul se referă la capacitatea inovațională a companiilor; mai jos am adaptat aceste trei lucruri la bibliotecă)<sup>2</sup>:

- dacă optăm și investim în transformarea inovației în capacitate, asigurăm bibliotecii viitor;
- există o sursă bogată de imaginație latentă în organizații și spirite, creative și întreprinzătoare, entuziasm destul (încă destul, spunem, pentru că resursa... se subțiază!) – toate acestea trebuie puse în slujba bibliotecii;

- chiar este posibil să facem din inovație o capacitate.

Cifra 3 se regăsește în toate exemplele de mai sus – e un număr alchimic. Tot pe treimea alchimică am structurat niște repere, pentru crearea capacității inovaționale, sintetizate din experiența proprie de organizare a acestui travaliu la BM, din documentarea întreprinsă în interesul către inovație. Concluzia la care am ajuns este că trebuie puse în mișcare trei forțe: *omul, instrumentul, inspirația*. Mai mult, trebuie să unim armonic într-un *triunghi* aceste forțe: *omul-instrumentul-inspirația* – pentru a asigura o acțiune complexă și unitară. Oamenii au nevoie de schimburi de experiențe, de idei cu alți oameni, de instrumente sub forma tehnicilor, a metodelor, a cunoștințelor etc. pentru a-și îndeplini aspirațiile supreme (cum ar fi mulțumirea, satisfacția, mândria, performanța, succesul...). Doar atunci când oamenii, instrumentele și inspirația cooperează, atât individul (bibliotecarul), cât și biblioteca, sistemul sunt pe drumul cel bun. Catedra de biblioteconomie și asistență informațională (BAI), în cadrul ciclului de masterat, a realizat, în 2011, o cercetare de profunzime – *Evaluarea locului de muncă la BM „B.P. Hasdeu”* – pentru a afla cum funcționează aceste forțe în cadrul sistemului managerial. Acest studiu a completat și a complementat rezultatele obținute de altă cercetare, realizată tot de BAI, în 2010, – *Evaluarea eficienței managementului inovațional: cazul BM „B.P. Hasdeu”*.

Rezultatele studiilor de caz amintite ne-au demonstrat că dezvoltarea individuală a bibliotecarilor se află în strânsă legătură cu dezvoltarea organizațională a bibliotecilor. Principiul acestei legături (*omul-instrumentul-inspirația*) este simplu: dacă eu, tu ne dezvoltăm, vom atrage și alți bibliotecari care se vor dezvolta la rândul lor. Dacă în jurul nostru evoluează ceva, aceasta se va răsfrânge și asupra noastră, asupra tuturor

<sup>1</sup> Kulikovski, Lidia. *Biblioteci versus inovații*. În: BiblioPolis, 2009, vol. 29, nr. 1, p. 35.

<sup>2</sup> Hamel, Gary. În: BiblioPolis, vol. 41, nr. 4, 2011, p. 14.

din segmentul care evoluează, dându-ne posibilitate de a continua să ne dezvoltăm. Se pune astfel în mișcare un ciclu de stimulări reciproce și de evoluții. Cu alte cuvinte, inovarea, e opera oamenilor. Performanța individuală însă se bazează pe: cauzalitate, comportament, încredere, empatie, comunicare, învățare, responsabilitate, perseverență, disciplină, motivație și credință – componente susținătoare ale triadei *om-instrument-inspirație*, dar și componente (reclamate de către angajații bibliotecii) ale unui loc de muncă ideal.

Măsurarea forței unui loc de muncă a fost concentrată în douăsprezece întrebări, care, în linii majore, acoperă componentele de mai sus. Însă pentru a ajunge la piatra filozofală – alegerea conștientă, opțiunea conștientă pentru profesie și pentru munca pe care o fac întru dezvoltarea instituțională, calitatea, precum și loialitatea, pe care trebuie să o manifeste angajații – cercetătoarea E. Butucel a mai adăugat două întrebări: „Continui să lucrez aici deoarece...” și „Când mă gândesc la serviciu, fac asocierea cu...”<sup>3</sup> Rezultatele ne-au bucurat și întristat deopotrivă. Considerăm că rezultatele unei cercetări, feedbackul și indicatorii de performanță sunt calificative care compun carnetul de note al unui manager. Datele obținute, calificativele, ne-au pus în acțiune. Anul 2012, an aniversar al BM (135 de ani de existență), va fi unul de consolidare și împlinire a *triumfului alchimic al BM*, a acestor trei forțe, pentru a demonstra o capacitate de inovare demnă de numărul anilor pe care-i are. Genericul aniversării este: „Biblioteca Municipală «B.P. Hasdeu» – 135 de ani de tradiție și inovații”.

<sup>3</sup>Butucel, E. *Evaluarea locului de muncă la Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu”*. Universitatea de Stat din Moldova. Facultatea de jurnalism și științe ale comunicării. Catedra biblioteconomie și asistență informațională. Teză de cercetare pentru obținerea titlului de master în științe ale comunicării [manuscris]. P. 100.

Așa cum *omul-angajatul* reprezintă cea mai importantă forță a dezvoltării unei biblioteci, iminent, a inovării, managerii BM vor oferi un exemplu pozitiv, vor face vizibile viziunile, vor încuraja inovarea, vor motiva, vor energiza inovarea pentru că nimeni nu poate fluiera o simfonie – are nevoie de tovarăși, de echipă care să accepte viziunea comună, s-o considere realizabilă și să fie pregătită s-o apere.

Forța înnoirii este puterea înțelepciunii vizionare. Fără viziune nu există strategie, nu există direcție, nu există viitor. Dacă ne referim la domeniul biblioteconomic, constatăm cu decepție că nu avem o strategie... BM este una dintre puținele biblioteci din branșă care are o viziune, o strategie public discutată (de la bibliotecar la primar) și de comun acord asumată și aprobată. Am creat o strategie organizațională pe termen lung care acționează unitar. Ca supliment la viziune și strategie ne-am propus o direcție eficientă și „umană” de management – una cuprinzătoare, unitară și orientată spre inovație. Fără strategie bibliotecile sunt instituții în hibernare (pacienți care au nevoie de diverse investigații, analize și intervenții). Ilustrez cu o poveste care seamănă amețitor cu situația bibliotecilor noastre:

*În fața sediului unei mari companii angajații au găsit un coș cu un nou-născut. L-au luat, l-au schimbat, l-au îngrijit. Dar îi chinuia întrebarea: „Al cui poate fi copilul?” Nu cumva a fost conceput în companie? Ca să afle răspunsul, au angajat câțiva experți care aveau sarcina să răspundă la această întrebare incomodă. Răspunsul, un categoric „NU”, a fost o ușurare pentru toți. Experții au ajuns la următoarele concluzii: (1) copilul n-a fost conceput în companie pentru că aici, nu sunt și nici nu au existat niciodată doi angajați care să colaboreze atât de strâns; (2) aici nimic nu se face cu plăcere și din dragoste; (3) în compania dată niciodată, nimic, nu s-a realizat în nouă luni; dar mai ales (4)*

*membrii conducerii sunt în afara bănuielilor, pentru că ei nu încep niciodată ceva nou*<sup>4</sup>.

A doua forță a triunghiului armonic, adică al doilea element al capacității de inovare sunt *instrumentele* prin care putem readuce la viață pacientul „biblioteca”. Viziunea, strategia, valorile sunt instrumentele fără de care nu pornim la drum. Dacă nu le avem, începem călătoria către capacitate de aici. Elaborarea lor implică o analiză profundă, detaliată a stării de fapt prin care aflăm gradul de învechire a serviciilor, nivelul de hibernare, valoarea oamenilor. Se spune că mijloacele financiare pot fi atrase, pot fi obținute; bibliotecile pot fi construite, pot fi renovate, modernizate; oamenii însă trebuie câștigați. Apropo, calitatea oamenilor și bugetul la fel sunt calificative cu greutate în carnetul de note al managerului, conducătorului alături de indicatorii de performanță.

*Indicatorii de performanță, dacă nu-s cosmetizați, sunt un instrument util de verificare* a stării de sănătate a bibliotecii, a inovației. Știind a manipula cifrele, un manager inovator poate identifica reziduurile dăunătoare, gradul de rugină și mucegai în organismul bibliotecii. Acestea frânează randamentul organizațional – orice efort întreprins cere mult mai multă energie și mai mult timp.

De regulă, jumătate din crizele prin care trec bibliotecile încep din interior. De aceea, utilizăm eficient și cu atenție *instrumentul analiză a activității* începând cu managementul, continuând cu finanțele, resursele umane, produsele, logistica, marketingul până la cercetare și dezvoltare. Cel puțin acest demers identifică domeniile care generează crize în bibliotecă sau identifică tipul de criză prin care trece biblioteca. Instrumentele de analiză permit

bibliotecii să-și dezvolte un radar propriu de detectare a crizei, prin care din timp pot recunoaște anumite semnale, pe care un manager vizionar, le identifică drept criză. Rezultatele cercetării IMAS/IREX indică *Criza de imagine și Criza funcțională* a bibliotecii publice, aspecte pe care le-am semnalat în repetate rânduri la întrunirile profesionale în speranța anticipării lor. Astăzi crizele s-au înmulțit și diversificat, prinzând bibliotecile în suferință de *Criza resurselor, de Criza rentabilității, de Criza de strategie, de Criza utilității...* Suntem cu probleme de perspectivă! Exact ca doctor Watson din *Sherlock Holmes*!

*Sherlock Holmes și dr. Watson au hotărât să petreacă o zi plimbându-se în natură. Când s-a înnoptat, au pus cortul (după ce au mâncat copios) și, oboșiți, au adormit buștean.*

*La un moment dat Holmes se trezi și-l trezi și pe Watson.*

*– Watson! Deschide repede ochii și uită-te la cer! Ce vezi?*

*Watson deschide ochii, privi în sus și spuse:*

*– Văd stele. Văd multe stele.*

*– Și ce-ți spune ție asta, Watson? întrebă Holmes.*

*Watson se mai gândi un pic.*

*– Îmi spune că acolo sus sunt nenumărate stele, galaxii, planete. Aceasta dovedește că nu suntem singuri în univers. Ce-ți spune ție asta?*

*– Watson! strigă Holmes. Mie-mi spune că cineva ne-a furat cortul!*

Atractivitatea, viteza, obținerea bunurilor informaționale fără efort – facilități oferite de alții – au generat și au cauzat abandonul bibliotecii. Toți cunosc starea, chiar și în afara domeniului, dar unii bibliotecari încă nu au observat rărirea utilizatorilor, rămânând într-o așa-zisă zonă de confort fără utilizatori sau cu mai puțini ca înainte. Inovarea e o soluție! În lumea de astăzi, „OK”, „așa și așa” și „pe-aproape”, pe

<sup>4</sup> Autor necunoscut, găsit cu ajutorul lui Sacha Kugler în *Ghid de strategie organizațională*, recomandat ca lecturi pentru membrii Clubului „Biblioteca Mov”.

care le culegem din opiniile utilizatorilor, nu sunt de ajuns. Oamenii vor lucruri noi, uimitoare, spectaculoase. Cum spunea John Ridderstrale, „lumea seamănă mai curând cu patinajul artistic decât cu patinajul viteză, pentru că *iei puncte pentru impresia artistică*” [sublinierea noastră]. Reamintim că miraculosul cuvânt *atractivitate* persistă și în concluziile cercetării IMAS/IREX – „bibliotecile au pierdut atractivitatea”.

Bibliotecile își spoliază în mod nechipuzit propriul potențial creativ, inovativ. Încadrarea capacității de inovare într-un proces este o ieșire din situație. Putem face din inovație un proces sistemic – putem implanta acele valori și convingeri care fixează inovația adânc în cultura organizațională, în structuri prin dezvoltarea de aptitudini, procese și medii care să sprijine inovația oriunde și oricând ar apărea. Unul din obiectivele *Programului de instruire* al BM pentru anul 2012 este chiar acesta – dezvoltarea capacității oamenilor pentru a sprijini inovația.

E adevărat că multe biblioteci inovează, constrânse, dar nicio bibliotecă, nici chiar Biblioteca Municipală, cu preocupări mai pronunțate față de inovație și de capacitatea organizațională de inovare, nu poate pretinde că a încorporat inovația complet în activitatea bibliotecii. „Astăzi asistăm la nașterea unei noi modalități de abordare a felului în care ne organizăm, o modalitate care ne oferă posibilități importante de a îmbunătăți felul în care muncim, consumăm și inovăm”<sup>5</sup>. Lumea modernă se definește prin capacitatea sa de a crea aproape din nimic un flux de noi produse, servicii, modele organizatorice și experiențe, iar bibliotecile nu pot fi la coada listei.

*Inspirația* – a treia forță a triunghiului armonic *Capacitatea de inovație*.

<sup>5</sup> Leadbeater, Charles. *Noi – gândim: inovație în masă, nu producție de masă*. București: Publica, 2010, p. 26.

Suprafața aripilor unui bondar este de 0,7 centimetri pătrați la o greutate de 1,2 grame. Conform regulilor tehnicii de zbor, este imposibil să zbori în aceste condiții. Bondarul nu știe asta și zboară pur și simplu. Se folosește de curenții de aer. Oamenii însă au nevoie de inspirație ca să facă ceva. Fără inspirație ne lipsește *vitalitatea, culoarea, atractivitatea* (atractivitatea identificată ca fiind lipsă în bibliotecă, în Studiul bibliotecilor publice, IMAS). Fără ea, Grigore Vieru nu și-ar fi scris poeziile, Eugen Doga nu ne-ar fi bucurat cu muzica lui, Brâncuși nu și-ar fi creat sculpturile, iar Cristofor Columb nu s-ar fi pornit la drum. Inspirația este punctul de pornire al oricărei performanțe organizaționale și sursa oricărei inovații care contribuie la progresul instituțional. A fi conducătorul, managerul sau liderul unei biblioteci înseamnă a fi un *Cristofor Columb* care conduce bibliotecă pe căi nebătătorite; înseamnă a-i inspira pe cei din jur; a-i încuraja să fie vii, creativi și inovatori; a le transmite cunoștințe și a încuraja apariția noului, a vrea să învețe, să cunoască și să-i învețe apoi pe alții. Acest principiu îl am înscris pe ecuson și îl practic încă din 2004.

Oamenii se dezvoltă și își manifestă întreaga inspirație doar atunci când au încredere, când cred în bibliotecă și în conducerea ei, atunci când pot face schimb de cunoștințe cu alți „inspiratori”, când se regăsesc în principiile organizaționale. Cercetarea amintită – *Evaluarea locului de muncă la BM „B.P. Hasdeu”* – demonstrează (vedeți răspunsurile la câteva întrebări) că la Biblioteca Municipală această stare există.

Efortul de creare a capacității de inovare depinde în cea mai mare măsură de faptul dacă managerii inspiră angajații să descopere lucruri noi. În acest sens, managerii acționează ca un clopot care trezește cunoașterea organizațională și individuală; descoperă comorile ascunse de cunoaștere; transformă cunoașterea latentă în cu-

<b>În ce măsură sunteți de acord cu întrebările:</b>	<b>Dezacord total</b>	<b>Dezacord</b>	<b>Nu știu</b>	<b>De acord</b>	<b>Acord total</b>	<b>Răspuns pozitiv</b>
Știu ce se așteaptă de la mine la locul meu de muncă?		0,9	3,8	<b>54,2</b>	<b>41,1</b>	<b>95,3</b>
La locul meu de muncă am posibilitatea, zi de zi, să fac ceea ce știu să fac cel mai bine?		13,1	5,6	<b>44,9</b>	<b>36,4</b>	<b>81,3</b>
Șefului meu sau altei persoane de la locul meu de muncă pare să-i pese de mine ca persoană?	<b>1,9</b>	0,9	21,5	<b>52,3</b>	<b>23,4</b>	<b>75,7</b>
Există la locul meu de muncă cineva care mă încurajează să mă dezvolt?	<b>2,8</b>	2,8	8,4	<b>51,4</b>	<b>34,6</b>	<b>86,0</b>
La locul meu de muncă, opiniile mele par să conteze?	<b>0,9</b>	2,8	13,1	<b>58,9</b>	<b>24,3</b>	<b>83,2</b>
Misiunea, viziunea, valorile bibliotecii mele mă fac să simt că munca mea este importantă?		3,7	8,4	<b>49,5</b>	<b>38,3</b>	<b>87,8</b>
Colegii mei sunt adepții unei munci de calitate?	1,9	4,7	7,4	<b>45,8</b>	<b>40,2</b>	<b>86,0</b>

noașterea trăită; asigură ca fiecare angajat să aibă acces la toate sursele de cunoaștere; optimizează tehnologia informațiilor la nivelul bibliotecii; încurajează dezbaterile între manageri și angajați; sprijină și recompensează angajații care-și transmit mai departe cunoștințele, îmbunătățind astfel diverse domenii organizaționale. Rezultatul obținut (mediu), de 85,0 %, este mai mult decât bun pentru managementul BM.

Majoritatea inovațiilor din biblioteci sunt inovații de adaptare sau imitații ale inovațiilor care s-au produs deja undeva, pe care noi le numim inovații de vreme ce în bibliotecă dată este o schimbare sau îmbunătățire. Bibliotecile înregistrează inovații de proces și de produs. Mult mai puține, de tot puține, inovații sociale și organizatorice găsim prin biblioteci. Inovațiile sociale și organizatorice stimulează satisfacția la locul de muncă și îi determină pe angajați să se identifice cu bibliotecă în care lucrează. Inovațiile sociale întăresc creativitatea,

facilitează mai multe inovații de produs și de proces, precum și îmbunătățiri calitative. Inovațiile sociale sunt condiționate de structura și cultura relațiilor bibliotecii. La BM, atât structura, cât și cultura relațiilor răspund acestor condiții. Sunt mulți care se identifică cu instituția pentru că știu de ce muncesc aici: „Îmi place colectivul”; „Colegii sunt prietenoși”; „Simt că mă dezvolt”; „Am satisfacție profesională”; „Îmi place ceea ce fac”; „Este destinul, vocația și profesia pentru o viață”; „Am pregătirea și experiența necesare”; „Am succese”; „Mă apreciază colegii”; „Mă aranjează pachetul social”; „Sunt deplasări, comunic cu alte instituții”; „Beneficiez de instruirii”; „Îmi plac misiunea și valorile bibliotecii”; „E casa mea, familia mea” etc.<sup>6</sup> Menționăm că era o întrebare deschisă, fără variante de răspuns.

<sup>6</sup>Toate răspunsurile, detaliat analizate, corelate cu vârsta și funcția, le găsiți în teza de master a dnei E. Butucel, la pagina 80.

Pe exemplul BM concluzionăm: (1) inovațiile sociale și organizatorice sunt inovații greu cuantificabile, dar cu greutate de impact; (2) reușesc să-și creeze capacități inovaționale bibliotecile care au valori comune, norme, reguli bine înrădăcinate și sisteme de relații, acestea fiind precondiții obligatorii pentru crearea capacității inovaționale; (3) capacitatea inovațională, atenționăm, se sprijină pe *încredere, responsabilitate și respect*, calități și stări care se desprind și din răspunsurile angajaților BM.

Altă concluzie la care s-a ajuns este: măsura în care o bibliotecă e dispusă să-și transforme cunoștințele „oficiale” (cunoștințe și experiențe organizaționale adunate formal în sisteme – rapoarte, planuri, cursuri, metodologii, produse profesionale, arhive) și cunoștințele „informale” (experiențele, cunoștințele și ideile personale, aflate în mințile și sufletele angajaților) în idei noi depinde în principal de capacitatea ei de descoperire a lor; ideile noi apar conjunctural, de aceea este foarte importantă inspirația; o bibliotecă fără inspirație e ca o mașină fără motor; inspirația dă bibliotecii forța necesară pentru a înfrunta crizele, pentru a se reinnoi, pentru a se dezvolta și a se întări prin inovații permanente.

Bibliotecile noastre sunt unde sunt pentru că merg pe căi bătătorite. Astăzi devine din ce în ce mai important să producem valori prin noi mijloace, să găsim strategii creative pentru situații organizaționale complexe. Crearea capacității de inovare este o cale sigură. Capacitatea de inovație facilitează crearea unei noi conștiințe a conducerii bibliotecii, domeniului, unei noi cunoașteri a puterii bibliotecilor de schimbare și inovare, facilitează orientarea efortului nostru profesional pentru a uni armonice forțele esențiale: omul, instrumentul, inspirația – o trinitate care lucrează pentru viitorul bibliotecilor. Inovațiile nu sunt rezultatul proceselor individuale, ci mai degrabă răspunsul la întrebarea

dacă întregul sistem organizațional acționează *armonios*.

Credem cu tărie că bibliotecile, cele mai inteligente, cele mai ieftine, cele mai bune și democratice instituții ale societății, sunt în stare să-și creeze propria capacitate de inovare. „*Totul este posibil prin multă muncă, determinare și viziune*”, spunea Steve Jobs, vizionarul și inovatorul de la „Apple”.

### Referințe bibliografice

1. Butucel, E. *Evaluarea locului de muncă la Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu”*. Universitatea de Stat din Moldova. Facultatea de jurnalism și științe ale comunicării. Catedra biblioteconomie și asistență informațională. Teză de cercetare pentru obținerea titlului de master în științe ale comunicării [manuscris]. 114 p.
2. Goffee, Rob; Gareth, Jones. *Clever: cum să-ți conduci pe cei mai inteligenți și mai creativi dintre oamenii tăi*. București: Publica, 2011. 234 p.
3. Hamel, Gary; Breen, Bill. *Viitorul managementului*. București: Publica, 2010. 338 p.
4. Doyle, Artur Conan. *Aventurile lui Sherlock Holmes*. București: Adevărul Holding, 2009, p. 179.
5. Jarrett, M. *Gata de schimbare: de ce unele companii se pot transforma cu succes, iar altele nu*. București: Publica. 300 p.
6. Kulikovski, Lidia. *Biblioteci versus inovații*. În: BiblioPolis. 2009, vol. 29, nr. 1, p. 33-36.
7. Kulikovski, Lidia. *Inovația în management – soluția schimbării în domeniul infodocumentar: introspecție teoretică*. În: Biblioteca Septentrionalis, 2011, nr. 2 (37), p. 127-129.
8. Kulikovski, Lidia. *Inovația în management – responsabilitatea managerilor. Provocări, gânduri și îndemnuri*. În: BiblioPolis. 2011, vol. 41, nr. 4, p. 9-16.
9. Leadbeater, Charles. *Noi – gândim: inovație în masă, nu producție de masă*. București: Publica, 2010. 286 p.
10. Ridderstrale, Jonas; Wilcox, M. *Revitalizarea corporației. Cum reușesc liderii să se schimbe*. București: Publica, 2010. 324 p.
11. Sharma, Robin. *Ritualul creativității și al inovației*. În: Atinge măiestria în leadership cu călugărul care și-a vândut „Ferrari”-ul: cele 8 ritualuri ale liderilor vizionari. București: Vidia, 2010, p. 251-269.