

INCITAȚII ALE INOVĂRII INTER-ORGANIZAȚIONALE

Dumitru Zaiț¹

Rezumat :

Efectele pozitive ale creerii de rețele teritoriale de inovare nu mai pot fi puse în discuție. Numeroase studii autorizate au pus în evidență avantajele unor asemenea structuri și dispozitive de cercetare și dezvoltare pentru întreprindere, pentru individ ca și pentru colectivitățile locale. Rezistența la schimbare este însă o atitudine naturală, a individului și organizației, în aproape egală măsură, care limitează inițiativa de creare și dezvoltare a unor rețele de acest tip, rețele prin care se realizează ceea ce numim acum inovare interorganizațională sau deschisă. Studiul nostru, bazat pe rezultate obținute în cercetări anterioare de nivel, pe observații și analize realizate pe câteva modele europene semnificative, pune în evidență manifestarea unor relații de interdependență între specificitatea culturală națională, regională și organizațională, pe de o parte, și intensitatea producției de inovație prin recurs la rețele ca și performanță indusă

¹ Profesor, Universitatea « Alexandru Ioan Cuza » Iași

organizației prin această inovație, pe de altă parte. Relațiile respective au fost abordate prin recurs la un model cu patru dimensiuni adaptat în acest scop. Dimensiunile avute în vedere (motivația, oportunitatea, amenințarea și abilitatea) au fost integrate într-un model al inovării organizaționale (MOAA) prin intermediul unor variabile ale specificității culturale (ierarhia, asumarea riscului, apartenența la comunitate și orientarea în timp). Rezultatele studiului pot fi valorizate în fundamentarea politicilor și strategiilor organizaționale și teritoriale de dezvoltare prin recurs la creativitate și inovație.

Cuvinte cheie : *inovare, rezistență la schimbare, motivare, oportunitate, amenințare, abilitate*

Schimbarea și inovarea

Inovarea este considerată esențială pentru performanța organizației. Nu doar mediul concurențial obligă organizația la inovare ci și doar simpla sa evoluție în acord cu scopul și obiectivele asumate pentru grupul respectiv de interese (acționari, manageri, angajați și mediul societal). A recunoaște doar acest adevăr, a-l pune în evidență, inclusiv prin trimiteri la studii și cercetări anterioare relevante, nu este însă suficient pentru că organizația trebuie să pună în operă un întreg dispozitiv, însoțit de o filosofie specifică,

pentru a face inovația efectivă. În ceea ce privește inovația inter-organizațională sau deschisă, lucrurile sunt încă mai complexe și mai dificil de pus la punct. În timp ce o structură intra-organizațională are mai mari posibilități și mijloace de a se cunoaște și acționa, cadrul unor rețele de inovare inter-organizațională este mai eterogen, mai complex și mai difuz în ceea ce privește interesele, resursele, modalitățile de acțiune și culturile de referință. O rețea de inovare presupune relaționarea unor structuri și dispozitive diferite, de tip organizație sau întreprindere, institut de cercetare sau universitate, administrație locală, regională sau națională, pentru a realiza activități consacrate creerii și comercializării de noi produse, servicii sau cunoștințe și a produce astfel valoare și plus valoare. Crearea și funcționarea unei asemenea rețele sunt rodul unor procese de negociere și mai rar efect al unor circumstanțe ocazionale non voluntare. Organizația care inovează, în general, organizația care intră într-o rețea, în particular, trebuie să fie flexibilă, adaptivă, antreprenorială și inovativă pentru a face față schimbărilor mediului, celor ale pieței sau altor provocări neașteptate. Inovarea inter-organizațională oferă avantaje considerabile fiecărui partener sau asociat, fără a deveni însă automat un sistem eficient de producere și comercializare a inovației necesare și oportune. Leadership-ul

organizației este primul implicat în construirea unei asemenea structuri. Acest leadership este el însuși produs al unei culturi și al unor succesiuni de experiențe, nu doar manageriale. Inovarea este însă noutate pentru organizație și presupune ea însăși o deschidere a acesteia către ceea ce nu este în total acord cu ceea ce este anterior acumulat și cunoscut de către angajați, manageri și, în egală măsură, de către clienți. Inovarea obligă la schimbare, este ea însăși obiect al acestei schimbări. Iar când inovarea devine obiect al căutării în cadrul unor structuri și dispozitive inter-organizaționale, leadership-ul trebuie să găsească soluții pentru a ieși din viziunea orientată doar către propriul succes, către propria performanță. O bună strategie a schimbării trebuie să relaționeze corect transformarea leadership-ului cu inovația și cultura organizațională (Sarros, 2008) pentru a asigura un bun climat inovativ într-o perspectivă multi-organizațională. O asemenea strategie nu este însă un rezultat simplu al căutării unei structuri potrivite pentru inovație. Construcția ei trebuie să găsească mai întâi soluții pentru a învinge rezistența la schimbare, rezistența care se manifestă inclusiv la nivelul leadership-ului existent.

Problema noastră are ca origini o constatare empirică: inovarea inter-organizațională a devenit practică de succes pentru organizații/întreprinderi

având culturi organizaționale adaptive, deschise și flexibile și leadership disponibil pentru și capabil a propune și aplica corect strategii adecvate de schimbare. În plus, plasarea organizațiilor/întreprinderilor respective în contexte culturale regionale sau naționale care oferă anumite comportamente mai adaptabile și participative pentru angajați, acționari și manageri, oferă un mai bun cadru inovativ prin asumarea mai ușoară a schimbării.

Pornind de la asemenea constatare, întrebarea principală a studiului nostru devine următoarea: ce relație există între specificitatea culturală națională și regională, cultura organizațională și inovare, considerând atitudinea față de schimbare ca variabilă de mediere între cele două dimensiuni (specificitatea culturală și inovare)? Răspunsul sau răspunsurile la această întrebare ar putea sugera soluții managerului organizației pentru a se asocia eficient în inovația deschisă.

Cadrul de referință

Inovarea organizațională se realizează prin strategii potrivite pentru a ameliora sau favoriza dezvoltarea de tehnologii sau produse existente sau pentru a crea și dezvolta noi tehnologii, produse sau competente menite a îmbunătăți poziția de piață a organizației/întreprinderii în

cauză. Inovarea tehnologică și cea managerială sau administrativă, ca forme ale inovării organizaționale, sunt influențate de mai mulți factori. Modelul Burke-Litwi, de exemplu, consideră două grupe de factori ai inovării: transformazionali (mediul extern, leadership-ul firmei, misiunea și strategia) și transacționali (reciprocitatea între firmă și grupuri). Inovativitatea, definită prin capacitatea organizației de a realiza, achiziționa și exploata noi produse sau servicii, noi idei sau cunoștințe, noi modele sau metode de management susține inovarea organizațională fără a se confunda cu ea.

Inovarea inter-organizațională este considerată ca participare la efortul de inovare a doi sau mai mulți agenți economici, cel puțin parțial independenți, care intră în relație de schimb în cel puțin câteva modalități și forme convenite prin negociere (Nassimbeni, 2004, apud Dries F. et ali, 2005). Ea angajează simultan rețele interne și externe pentru a crea un cadru mai favorabil inovării și a dezvolta astfel piața prin mai bună satisfacere a cerințelor în schimbare ale clienților.

O strategie de inovare inter-organizațională este stabilită pe termen lung, fiind supusă la două influențe esențiale: piața și controlul structurilor specifice construite în acest scop (Matheus, 2009). O organizație care împărtășește

cunoștințele sale cu alte organizații în cadrul unei rețele are șanse mai mari de a obține performanțe superioare (Spencer, 2003) Un sistem de inovare sau o rețea poate pune în relație, fără a integra efectiv într-o structură unică, resurse și instituții, organizații sau întreprinderi, universități și institute de cercetare pentru a concepe, realiza și comercializa mai eficient noi produse, servicii, tehnologii sau competențe.

Rezistența la schimbare este destul de abordată în literatura de specialitate dar mult mai puțin în legătură cu inovația. Or, multe din eșecurile inovațiilor se datorează rezistenței interne și externe (a clienților) la inovare. Mulți preferă să utilizeze ceea ce știu să folosească deja. Sunt multe organizații /întreprinderi în care inovarea nu ajunge la maturitate și performanța din cauza acestei rezistențe la schimbare. Rezistența la schimbare apare ca element care servește la menținerea stării anterioare ca alternativă la o altă stare; este un răspuns natural al omului sau organizației la orice schimbare care rupe un echilibru al condițiilor vieții sau organizației. În difuzarea inovației, rezistența precede adoptarea, orice inovare, atât pentru a fi realizată cât și pentru a fi exploatată, făcând necesare modificări la nivelul consumului și producției (Bao, 2009). În plus, asemenea schimbări aduse de realizarea, comercializarea sau

exploatarea inovației sunt însoțite de costuri suplimentare ca și de unele schimbări structurale importante. Marketingul asociază rezistența la inovare cu riscul și costul suplimentar, mai ales, considerând însă inovarea ca achiziție și exploatare și nu ca activitate și produs sau serviciu nou. Pentru Yuqiong (2008) există chiar organizații sau utilizatori rezistenți la inovare, alături de cei obligați, voluntari sau adormiți.

Problema rezistenței la inovare trebuie abordată în cel puțin două sensuri, ținând seama de organizația în cauză. Organizația care realizează noul produs, serviciu, sau know-how, noua tehnologie sau idee este confruntată cu o rezistență mai degrabă inertială, având ca origini necunoașterea sau insuficiența cunoaștere a pieței (lipsa sau inconsistența orientării de piață), automulțumirea, dezinteresul sau, mai des, lipsa unei dispoziții manageriale pentru a crea și stimula climatul inovativ al organizației. Cultura organizațională este principalul factor al inovării ca și al rezistenței față de această, furnizând de fapt contextul și atitudinile managerilor, liderilor și angajaților față de schimbare și inovare.

În cazul consumatorului, clientul potențial cumpărător al noului produs, serviciu etc. (inovării), rezistența este mai intensă, acesta manifestând cel puțin trei rezerve naturale: obișnuința cu ceea ce știe

deja să folosească, costul a ceea ce ar putea fi cumpărat pentru exploatare și teama de eșec (incertitudinea succesului). Pot interveni în plus atitudini de ignoranță, lipsa unei orientări de piață consistente, indiferența față de nou etc. Și în acest caz cultura organizațională joacă un rol esențial în diminuarea rezistenței la schimbarea inovațională.

Cultura organizațională este o reprezentare a valorilor companiei care influențează activitatea și comportamentul staffului companiei. Influența acesteia asupra capacității inovative și performanței organizației sau rețelelor inter-organizaționale ca și asupra rezistenței la schimbarea inovațională este poate cea mai importantă. Ea se manifestă însă prin relaționare cu alți doi factori importanți : specificitatea culturală (sau capitalul social, vezi infra) și leadership-ul organizațională. Cultura organizațională birocratică, inovativă sau suportivă (Walach, 1983) efectivă sau proiectivă etc. determină de fapt poziția întreprinderii față de nou, schimbare și inovație. Managementul și leadership-ul organizației sunt obiect al transformării în funcție de natura și sensul date de cultura organizațională. Managementul devine suport al inovării în măsura în care el însuși acceptă să se transforme, adică să suporte efectele inovării prin modernizare, adaptare etc. Schimbarea la nivelul

managementului poate fi realizată dacă stafful este de acord cu schimbarea și, deci, cu inovarea. Rezistența la schimbarea inovațională, în special la cea inter-organizațională, este și ea îndusă, în mare parte, de respectiva cultura organizațională. Principala direcție de inovarea în management este creșterea capacității sale de adaptare și acest progres poate fi realizat în principal prin acțiunea asupra culturii organizaționale și mai bune ancorări a acesteia față de specificitatea culturală, capitalul social, meseria și competențele de bază ale organizației, respectiv organizațiilor care intră într-o rețea. Un management rigid, incapabil să realizeze o asemenea adaptare, va manifesta el însuși rezistență la schimbarea inovațională și va induce poziții închise și nefavorabile inovării în rândul angajaților, asociaților sau partenerilor. În măsura în care cultura organizației este ancorată în specificitatea culturală și capitalul social al zonei, ea va favoriza inovarea managementului în raport cu meseria și competențele de bază ale organizației, aceasta putând înțelege și acționa la timpul potrivit pentru a realiza schimbarea, prin inovare în cele mai frecvente situații.

Specificitatea culturală a fost mult mai puțin abordată în studiile anterioare, problemele inovativității și inovării organizaționale și inter-organizaționale provenind din aceasta părand a fi atribuite,

mai mult sau mai puțin implicit culturii organizaționale, leadership-ului său, cel mai adesea, capitalului social. Denumirea generică de capital social poate acoperi și elemente ale specificității culturale dar nu poate fi pusă egalitate între cele două realități, desemnate prin respectivele concepte. Vorbim despre specificitate culturală în sens de atitudini, comportamente și poziții față de acțiune caracteristice unei anumite zone (țări, regiuni, de regulă) și provenind din acumulări anterioare, transmise în timp apartenențelor și care rezistă cu tenacitate la schimbări pe termen scurt. Nu avem de-a face cu întregul capital social al acelei zone ci doar cu acele elemente ale manifestărilor colective și individuale care au origini în informal, inconștient și colectiv, care se produc spontan și involuntar, în sensul pozitiv, favorabil, dorit sau impus prin norme și valori achiziționate, cu influență de lungă durată.

Capitalul social este considerat sursa și factor important al inovării organizaționale și, mai ales, inter-organizaționale. Definițiile atribuite acestui concept nu sunt concordante. Din ceea ce propune sau sugerează literatura de specialitate (Zheng Wei, 2010; McLean Laird D., 2005; Wineman et alii, 2009 ș. a.) putem mai degrabă reține ideea că aproape tot ceea ce poate fi folosit de organizație și provenind din mediul extern al acesteia

poate fi considerat capital social. Indivizii, cu atitudinile, comportamentele, abilitățile și competențele lor, cunoștințele din canale externe devin astfel elemente ale capitalului social. Într-o asemenea accepțiune, conceptul include și sursa oferită de ceea ce considerăm de regulă separat și anume specificitatea culturală. Iată două exemple: pentru Wei (2010), componentele relaționale ale capitalului social, încrederea și normele cognitive, sunt în relație pozitivă consistentă cu inovația prin intermediul contextului. La Kwon și Arenius (2010) rezidenții provenind din țări cu mai mare grad de încredere (element de specificitate culturală) sunt mai disponibili în a percepe favorabil oportunitatea antreprenorială și a investi într-un proiect al unui antreprenor cu care a avut sau are chiar o legătură personală nesemnificativă. S-ar părea deci ca între capitalul social și specificitatea culturală se poate pune semnul egalității. Capitalul social conține însă și cunoștințele achiziționate în timp ca obiect al memoriei externe (și în sensul de „în afara organizației” ca și acela de „memorie autonomă față de individ”) ca și elemente de suport societal. Acest concept ar trebui să rămână însă cu semnificația lui sociologică, nici ea unitară și suficient de clară: efect agregat obținut prin recurs la folosirea resurselor actuale și a celor potențiale, legat de existența unei rețele

durabile care realizează relații instituționale recunoscute mutual (Bourdieu, 1994); sau varietate a entităților care pun în comun câteva elemente structurale de natură socială pentru a favoriza anumite acțiuni ale actorilor structurilor respective (Coleman, 1998). Așadar, capitalul social trebuie privit prin ceea ce conferă valoare unei rețele (sociale), adică oameni, bunavoință, solidaritate, simpatie reciprocă, încredere etc. Admițând posibila confuzie între capitalul social și specificitatea culturală, vom putea totuși accepta ideea că rețelele inter-organizaționale de inovare sunt esențial influențate de capitalul social și, în mod particular, de sursa de bază a acestuia, cultură și specificitatea culturală (vezi supra). Prin capitalul social, organizația ca și rețeaua inovațională din care face parte, are mai multe sau mai puține șanse de a atinge performanța prin inovare în funcție de bogăția și caracteristicile, acestuia. Capitalul social, asociat cu specificitatea culturală și cultura organizațională prin construcții și filosofii ale managementului și leadership-ului vor oferi un cadru organizațional sau inter-organizațional mai favorabil sau mai puțin favorabil schimbării prin recurs la inovare.

Orientarea de piață a organizației este cea care asigură acesteia suportul informativ asupra elementelor care ar putea determina crearea sau utilizarea unui

nou produs, serviciu, know-how etc., angajarea unei activități inovative sau achiziționarea unui produs rezultat din asemenea activități. Este vorba de crearea și punerea în aplicare a acelei concepții organizaționale pentru care identificarea și înțelegerea clientului actual și a celui potențial sunt elemente cheie ale acțiunii în vederea realizării performanței. O asemenea orientare este esențială pentru reducerea rezistenței la inovare, atât la producător cât și la consumator. Ea poate fi realizată prin dezvoltarea unui marketing inteligent, capabil să producă acțiuni eficiente prin culegere și diseminare a informațiilor corecte și bine analizate și să determine răspunsul potrivit al organizației față de piață. Această orientare, necesară atât pentru producătorul de inovație cât și pentru beneficiarul potențial al acesteia, cuprinde două dimensiuni complementare și egal importante: prima privește aspectul tehnic al relației cu piața (meseria marketerului și organizarea structurilor corespunzătoare activităților respective); a doua se referă la crearea cadrului și atitudinilor favorabile unei orientări eficiente de piață (cultura organizațională cu orientare de piață).

Cadrul inovativ al schimbării inovaționale

Rezistența la schimbare se manifestă ca inhibitor al inovării organizaționale, fără a

fi considerată ca un factor ci doar o consecință a manifestării influenței unor factori, mai mult sau mai puțin identificați și analizați în literatura de specialitate a domeniului. Această rezistență se manifestă la nivelul promptitudinii firmei de a angaja activități de inovare, de a produce și comercializa produse, servicii sau tehnologii noi, de a cumpăra noutate, de a adopta noi tehnici sau proceduri decizionale, noi structuri etc. În general, rezistența organizațională și inter-organizațională la schimbare se manifestă cu mai mare intensitate în câteva situații, mai ales :

- când performanțele producerii cu tehnologiile existente, prin recurs la cunoștințele disponibile și la serviciile în exploatare sunt considerate suficient de ridicate : motivul de a se coplece într-o situație confortabilă la un moment dat;
- când costul suplimentar determinat de inovare sau de o tehnologie /produs/serviciu de substituție este considerat prea mare;
- când gradul de specializare este prea ridicat.
- cand întreprinderea/organizația nu are sau are o prea slabă orientare de piață (lipsa sau insuficiența considerării cererii, a diseminării și responsivității) ;

- când riscul sau incertitudinea asociate inovării sau folosirii unui nou produs /serviciu/tehnologie sunt prea ridicate;
- când există o anumită amenințare din partea mediului administrativ sau a celui politic;
- când gradul de centralizare și de formalizare (măsura în care regulile și procedurile formale determină fundamentarea și luarea deciziilor) este ridicat.

Așa cum se poate observa, doar primele trei situații sunt oarecum determinate doar de elemente de natură propriu-zis tehnică, exprimabile prin indicatori economici de eficiență și performanță. Aceste elemente nu reprezintă însă factori ai rezistenței la inovare ci măsuri ale efectelor reducerii acestei rezistente. În sens de influență propriu-zisă asupra reducerii rezistenței la inovare vom recunoaște însă ușor elementele legate de orientarea de piață (marketing și risc), nivelul și caracteristicile organizării și relațiile cu mediul, cu cel administrativ și politic, mai ales.

Rezistența la schimbare este asociată și cu cultura organizațională. Cultura unei întreprinderi către deschidere și asumare de noi idei, promptitudinea acesteia de a accepta asemenea noi idei înseamnă deci inovativitate organizațională. Trebuie ca firma să și adopte sau implementeze aceste

noi idei cât mai devreme posibil. Inovativitatea este (Kamaruddeen et ali, 2009) înclinația unei organizații de a adopta produse, practici și metode inovative, sisteme de management noi pentru respectiva organizație.

Rezistența la schimbare și, oarecum implicit, rezistența la inovare (inovare = nou = schimbare) a fost analizată mai ales prin prisma relației dintre cultura organizațională – leadership și performanță organizațională. Tsasis (2009) pune astfel în evidență necesitatea realizării unei echilibrări între autonomie și dependență (ceea ce este echivalentul controlului) în inițierea și dezvoltarea relațiilor inter-organizaționale, relații stabilite la nivel interpersonal prin atribute pozitive (atitudini, percepții și încredere) și legături interpersonale la nivel de reprezentare a propriei organizații. Accentul este pus pe influența proceselor sociale (ca relații interpersonale) asupra consistenței și continuității colaborărilor inter-organizaționale, în cazul organizațiilor non profit. Sursele de conflict (diferențe de valoare, divergențe de scop și obiective, abilități, atitudinile personale etc.) care apar și care furnizează un amestec interesant între rezistența și incitarea la schimbare pot fi situate în zona culturii organizaționale și specificității culturale, aspect nesensizat dar care este efectiv și nu doar implicit. Dimensiunile sociale ale relațiilor dintre

persoane ca și dintre organizații nu sunt deloc altceva decât aspecte ce caracterizează specificitatea culturală ca și cultura organizațională. Leadership-ul organizațional este în cauză în această relație în măsura în care este implicat în construirea și dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate către performanță, în care procesele sociale pot fi privite ca factor de mediere al relațiilor inter-organizaționale.

În abordarea noastră, elementele care intră în relație pentru a elimina sau atenua rezistența la schimbare sunt considerate într-o perspectivă integratoare, atât în ceea ce privește fiecare variabilă în parte cât și în privința modelului propus. Astfel, inovarea organizațională este văzută în sensul ei complex, asimilând deci simultan cele două componente de bază: creativ-productivă și adaptativ-comercială. Prin prima componentă, creativ-productivă, avem în vedere activitățile specifice de realizare a inovației (ca produs, serviciu, idee, cunoștință și know-how) în timp ce prin a doua, adaptativ-comercială, considerăm disponibilitatea de a achiziția și exploata inovația respectivă.

Depășirea rezistenței se poate realiza mai întâi prin schimbarea cadrului organizațional, ceea ce înseamnă în același timp inovare și schimbare organizațională, și, apoi, prin acțiune asupra variabilelor inovatoare specifice, a celor care determină rezistența la schimbare, în

principal. În ceea ce privește inovarea inter-organizațională, perspectiva respectivă (integrativă) este implicită, o rețea de acest tip implicând simultan ambele componente (creativ-productivă și adaptativ-comercială), cel puțin atunci când pune în conexiune parteneri din toate categoriile (creatori și producători, utilizatori, administrații etc.).

Cultura organizațională nu poate fi decât una și aceeași pentru aceeași organizație/întreprindere. În raport cu inovarea organizațională ca și cu inovarea inter-organizațională, această cultură trebuie să fie caracterizată de valori și norme de largă deschidere, de comportamente și atitudini favorabile participării, creerii și colaborării intra și inter-organizaționale. Aspectul important pe care consideram necesar a-l implica în relația dintre cultura organizațională și inovare, respectiv rezistența la inovare, este acela că o cultură organizațională poate fi « construită » sau modificată sau adaptată continuu pentru a favoriza inovarea și performanța organizației. Realitatea cultura organizațională este deci produsul unor acțiuni concertate ale managementului și leadership-ului menite a aduce condiția și comportamentul angajatului cât mai aproape de misiunea și obiectivele sale, de acțiunile și activitățile sale inovative. Astfel, cultura organizațională apare ca o punte realizată voluntar

și conștient de management și leadership între datul cultural (comportamente, atitudini, poziții față de acțiune și soluții cu care angajatul intră în organizație, ceea ce formează specificitatea culturală) și așteptarea organizației (valori și norme împărtășite sau asumate de angajați la propunerea organizației și în raport cu misiunea și obiectivele acesteia). Pentru a realiza o bună antrenare a propriilor angajați, pe de o parte și altor entități (parteneri, furnizori, clienți, universități și institute de cercetare), pe de altă parte, în activități inovatoare inter-organizaționale, trebuie creat un cadru specific unei asemenea conectări între specificitatea culturală a zonei (regiune, țară) și cultura organizațională a fiecărui actor ce face parte din rețea. Ca elemente de legătură folosite pentru a reduce rezistența față de schimbare și, implicit, inovare, patru dimensiuni ale specificității culturale pot fi prioritar abordate: ierarhia, asumarea riscului, apartenența la comunitate și orientarea în timp.

Ierarhia, văzută ca intensitate a percepției față de funcții și poziții (de execuție și de decizie), este una din dimensiunile importante ale comportamentelor individuale și colective, influențând considerabil poziția față de schimbare. În culturile cu distanță mare față de ierarhie (putere), rezistența față de schimbare poate fi atenuată prin

construirea unor componente ale structurilor organizaționale care să antreneze angajații sau partenerii, oferindu-le argumente, motivații și, mai ales, decizii corecte față de activitățile inovative. În ceea ce privește zonele dominate de distanța redusă față de putere, antrenarea inițiativei de creare și a celei operaționale poate fi realizată printr-o accentuare a factorilor motivaționali specifici, existența unor componente speciale de presiune putând mări rezistența la schimbare inovatională.

Asumarea riscului nu a fost considerată ca o dimensiune propriu-zisă a specificității culturale și nici ca factor specific al rezistenței față de schimbarea inovatională inter-organizațională. Ea se manifestă însă cu intensitate ridicată și poate fi recunoscută ca atare prin intermediul altor dimensiuni ale specificității culturale. Gradul de evitare sau de control al incertitudinii folosit de Hofstede poate fi considerat dimensiunea cea mai potrivită pentru considerarea intensității asumării riscului și influenței acesteia asupra rezistenței față de schimbarea inovatională. Pentru culturile cu grad ridicat de evitare, asumarea riscului este redusă ceea ce mărește rezistența la schimbare inovatională (și nu numai). Reducerea acestei rezistențe poate fi aici realizată prin aceleași componente structurale menite a furniza argumente,

explicații, motivații și decizii și care ar trebui să-și asume și sarcini de acoperire a unor riscuri suplimentare pe care schimbarea inovatională le-ar putea induce.

Sentimentul apartenenței la comunitate (organizație) este mai puternic în culturile colectiviste (la Hofstede) sau particulariste (la Trompenaars). La un sentiment puternic de apartenență este de regulă asociată o rezistență mai redusă la schimbarea inovatională dacă există sau sunt produse dovezi convingătoare asupra efectelor pozitive pe care inovarea le poate aduce pentru grup. Altfel, culturile individualiste (Hofstede) și universaliste (Trompenaars) oferă un plus de sentiment de apartenență prin asumarea unor riscuri suplimentare acoperite prin șanse mai mari de câștig.

Orientarea în timp, ca mod de a considera realizarea acțiunii (microtimpul la Hall) și ca perioada de obținere a efectelor (la Hofstede) oferă posibilități de reducere a rezistenței la schimbarea inovatională prin mai bună ancorare a eșalonării cheltuielilor și rezultatelor în raport cu așteptările (culturale) ale angajaților și partenerilor din rețea. Pentru culturile cu predispoziție către prezent sau termen scurt, diminuarea rezistenței la schimbarea inovatională poate fi realizată accelerând implementarea, atunci când poate fi oferită garanția succesului pe

termen scurt. Inovația însăși ar trebui orientată către asemenea produse, servicii sau idei. Este favorizată inovația incrementală și cea arhitecturală, în oarecare măsură.

Din prezentarea acestor aspecte ale relației dintre specificitatea culturală, cultura organizațională și rezistența la schimbare inovatională rezultă câteva aspecte importante ca direcții posibile de acțiune pentru a diminua această rezistență :

- adaptarea culturii organizaționale în funcție de dominantele locale sau regionale (nationale) ale specificității culturale;
- construirea unor structuri adaptate de functionare a inovării inter-organizaționale în funcție de modul de adaptare a culturii organizaționale la specificitatea culturală și de caracteristicile inovării;
- dezvoltarea unor activități particulare de formare la schimbarea inovatională inter-organizațională în funcție de dominantele culturale ale angajaților și partenerilor, de caracteristicile întreprinderii (domeniu, meserie, scop și obiective) și de caracteristicile inovării.

Practic nu pot fi concepute structuri generale și universale de organizare pentru organizația/întreprinderea care intră într-o rețea de inovare dar pot fi oricând și oriunde identificate, evaluate și făcute să

funcționeze dispozitive specifice de antrenare la inovare.

Variabilele inovationale ale schimbarii

În general, variabilele inovării organizaționale și inter-organizaționale sunt construite în funcție de factorii cu influență asupra performanței activităților în cauză. Motivația, autonomia, controlul prin resurse sau angajamentul individual în unele cazuri, factori predispoziționali, situaționali sau decizionali, în alte cazuri, și tipologiile pot continua într-o destul de lungă listă, au fost sau sunt considerați în diferite studii ca factori determinanți ai inovării intra și inter-organizaționale, chiar dacă nu în egală măsură. În raport cu rezistența la schimbarea inovatională și ca elemente de mediere a reducerii acesteia reținem însă patru factori fundamentali.

Motivarea apare ca un ansamblu de elemente intangibile care determină sau influențează pozitiv individul să realizeze sau să participe activ la activitățile inovationale ale organizației sau rețelei inter-organizaționale. Motivele care incită individul la creare, inovare sau sprijin față de activitățile respective sunt legate de realizarea unei deschideri particulare a acestuia spre noutate, spre căutare și, oarecum implicit, incitarea spre o stare de nemulțumire față de o situație dată, care tinde să se conformeze mai mult rutinei, decât să antreneze imaginația și noua

construcție. Așadar, motivarea este prin excelență un mijloc de a diminua sau dezactiva rezistența la schimbare inovațională, atât în raport cu producătorul de inovație cât și cu beneficiarul acesteia (producătorul, el însuși sau cumpărătorul). Pentru primul (producătorul de inovație), motivația inovării este legată mai ales de crearea unui context creativ și stimularea factorilor individuali sau colectivi care pot realiza produsul nou (inclusiv ca idee sau cunoștință, serviciu sau know-how) în timp ce pentru al doilea (cumpărătorul potențial) motivația către inovare înseamnă crearea unor incitații specifice pentru a folosi noul produs (idee, serviciu, know-how), accentuarea dorinței și reactivității acestuia față de nouatea lansată sau posibil a fi lansată pe piață. Este motivație și doar crearea unei incitații a organizației pentru a se informa despre inovație. Fie ca motivație intrinsecă (efect al unei reacții pozitive față de o sarcină prin stimularea interesului, angajamentului, curiozității, satisfacției etc.), fie ca motivație extrinsecă (venită din control, nevoia de a evita apariția de situații neplăcute) ea este avută în vedere mai degrabă în sensul creșterii interesului față de inovare decât prin efectele pe care le-ar putea produce asupra reducerii rezistenței la inovare.

Legătura dintre percepția asupra inovării organizaționale sau inter-organizaționale și rezistența la schimbare

inovațională poate fi analizată prin intermediul efectelor altor dimensiuni caracteristice ale mediului de muncă (varietatea, autonomia, periculozitatea) sau caracteristicilor personale (sex, vârstă, poziția, ocupație, educația, rasa).

Oportunitatea față de inovare și inovație, în general, de cea inter-organizațională, în particular, este considerată ca o circumstanță, un fapt sau un eveniment, un factor sau un comportament care poate fi o incitare sau o inhibare la creație, realizare de sau achiziționare de produs nou, la asumarea unei noi situații care produce o schimbare. Este ceea ce afectează atitudinea producătorului (de inovație) și da naștere la o reacție favorabilă folosirii unei informații cu privire la un nou produs, brand etc. Oportunitatea nu este considerată de regulă decât prin dimensiunea ei incitantă ca factor al inovării organizaționale și inter-organizaționale. Ea poate fi însă și inhibitor față de inovare, putând determina anumite rezerve, cel puțin într-o primă instanță. Factorul oportunitate este însă, în principiu, favorizant față de inovare și inovație. Reducerea rezistenței față de inovare este preponderent corelată pozitiv cu creșterea orientării de piață a strategiei organizației/întreprinderii, și, prin asta, cu gradul de sesizare și de exploatare a oportunității.

Amenințarea este dată, în studiul nostru, de condiții, restricții sau circumstanțe, interne sau externe, care limitează accesul organizației/întreprinderii la informația despre piață (atenuarea sau ecranarea acestei informații), în cazul producătorului de inovație și face dificilă obținerea și procesarea informației despre inovație, în cazul consumatorului. Amenințarea este factor în general inhibitor față de inovație determinând o diminuare a rezistenței față de schimbare mai degrabă decât o reducere a interesului pentru inovare și inovație. Amenințarea este corelată pozitiv cu rezistența la inovare atunci când ea privește elemente de risc și incertitudine, creșterea costurilor datorate inovării sau accesului la inovare etc.

Abilitatea este a patra variabilă importantă în analiza reducerii rezistenței la inovare. Sensul atribuit aici este acela de capacitate potențială a producătorului sau consumatorului de inovație de a procura sau obține informația necesară inovării (ca orientare de piață și asupra cererii, în cazul producătorului de inovație, la nivel de caracteristici ale produsului nou și condițiilor de acces la acesta, la brandul propus prin informația respectivă, în cazul cumpărătorului). În ultima instanță, abilitatea este capacitatea de a recolta, analiza și interpreta informația privitoare la inovație în mod corect, coerent și realist.

Abilitatea inovativă a organizației /întreprinderii este un rezultat al achiziționării unei meserii, în sensul atingerii unei performanțe de analiză, dar și consecință a mixării favorabile între specificitatea culturală, capitalul social și cultura organizațională. Cu cât aceasta abilitate este mai ridicată cu atât mai scăzută va fi rezistența la schimbare și inovare/inovație.

În loc de concluzii

Plasarea inovării în cadrul rețelelor inter-organizaționale aduce unele modificări importante în abordarea subiectului nostru. Rezistența la schimbarea inovațională este mai puternică în cazul rețelelor, crearea acestora fiind principala încercare dificilă a organizațiilor care vor să beneficieze de avantajele ale acestui tip de organizare a activităților inovative. Două sunt aspectele semnificative ale rezistenței față de crearea și funcționarea rețelelor inovative inter-organizaționale și ambele au esență culturală. Primul aspect privește dominantele culturale generale ale zonei în care este propusă crearea și funcționarea rețelei, adică ceea ce am numit specificitatea culturală. Al doilea aspect provine din intimitatea culturală a organizațiilor implicate potențial în rețea, adică din ceea ce este construcția numită cultură organizațională. Capitalul social este și el

implicat, dar ca achiziționare de cunoștințe și experiență umană (reținem accepțiunea sociologică a tremenului, lăsând pentru alții lămurirea diferitelor accepțiuni ad-hoc acordate) devine mai degrabă un factor în evoluție pozitivă, potențator și nu inhibitor, în acest sens (privit la un moment dat și în comparație cu alte spații el poate fi mai favorabil sau mai puțin favorabil inovării inter-organizaționale). În acest context, rezistența la inovarea inter-organizațională se manifestă cu atât mai profund cu cât managementul și leadership-ul organizațiilor implicate vor fi mai puțin în stare să lege aceste două aspecte esențiale în strategiile sale organizaționale și, în special, să integreze corect în aceste strategii elementele inovării în rețea. Construcția strategică care va favoriza creșterea performanței inovării prin recurs la rețele inter-organizaționale ar trebui deci să ancoreze misiunea și obiectivele pe termen mediu și lung ale organizațiilor cu elementele care pot contribui la reducerea rezistenței la inovare: specificitatea culturală și capitalul social, prin contribuția lor externă organizației, pe de o parte, cultura organizațională și orientare de piață, ca elemente de construcție internă a performanței organizației, pe de altă parte. Pentru această construcție strategică, managementul oricărei organizații dispune de cele patru pârghii/variabile ale

schimbării inovaționale : motivația, oportunitatea, amenințarea și abilitate.

Asocierea între factorii referențiali ai inovării (cultura organizațională, specificitatea culturală, capitalul social și orientarea de piață), pe de o parte și variabilele rezistenței la schimbarea inovațională, pe de altă parte (motivarea, oportunitatea, amenințarea și abilitatea) poate fi realizată într-un model logic integrat prin care sunt puse în relație conexiunile respective, enunțate ca propoziții de bază ale reducerii rezistenței la schimbarea inovațională. Aceste propoziții /enunțuri au fost propuse cu titlu general, având la bază demersuri deductive și abductive și ținând cont de rezultatele obținute anterior în cercetări privind inovarea inter-organizațională. Principalul suport al construcției strategice va fi însă, în orice organizație, dispozitivul structural specific. Acesta ar trebui să conțină un nucleu inovațional integrat structurii generale a organizației și conectat la rețeaua inter-organizațională prin care să poată fi materializate sensurile sugerate de acest studiu. În general, acest dispozitiv trebuie să adapteze și să integreze corect elementele specificității culturale și capitalului social într-o cultură organizațională fundamental orientată către piață și performanță, și ținând seama de specificul activităților partenerilor rețelei și de natura și caracteristicile activităților

inovaționale pe care aceasta va fi pusă sa le realizeze.

BIBLIOGRAFIE:

1. Bao, Yongchuan (2009), Organizational resistance to performance-enhancing technological innovations : a motivation-threat-ability framework, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 24 (2)
2. Bouchard V., Bos, C. (2006) Dispositifs intrapreneuriaux et creativite organisationnelle. Une conception tronques ?, *Revue Française de Gestion*, 32 (161), 95 – 109
3. Bourdieu, Pierre (1994), *Raisons pratiques sur la théorie de l'Action*, Paris, Seuil
4. Chang, Y.-H., Hung K.-P. (2010), Exploring open search strategies and perceived innovation performance from the perspective of inter-organizational knowledge flows, *R&D Management*, 40, 3
5. Coleman, James (1988), Social Capital in the Creation of Human Capital, *The American Journal of Sociology*, 94, p. S95-S120
6. Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure. (1988), pp. S95-S120.
7. Cuervo-Cazura, A., Annique U. C. (2010), Why some firms never invest in formal R&D, *Strategic Management Journal*, 31, Early View Wiley Inter-Science (www.interscience.wiley.com)
8. Gorley, Scott R. (2009), Training Innovation, *Army*, 59,2
9. Harty, Chris (2010), Implementing innovation: designers, users and actor networks, *Technology Analisis & Strategic Management*, 22,3
10. Han J. K., Namwoon, K., Srivastava R. K. (1998), Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?, *Journal of Marketing* 62, 4
11. Ho, Y.-H., Lin, C.-Y., Chiang S.-H. (2009), Organizational Determinants of Green Innovation Implementation in the Logistics Industry, *International Journal of Organizational Innovation*, 2, 1
12. Kamaruddeen, A. M., Yusof, N. A., Said, I. (2009), A proposed framework for measuring firm innovativeness in the housing industry, *International Journal of Organizational Innovation* (Online), 2,2
13. Kwon, S-W, Arenius, P. (2010), Nations of entrepreneurs: A social

- capital perspective, *Journal of Business Venturing*, 25, 3
14. Lambe, C., J., Spekman R. E., (1997) Alliances, External Technology Acquisition, and Discontinuous Technological Change, *Journal of Product Innovation Management*, 14, 2, p. 102-116
 15. Lambert, E. G., Hogan, N. L. (2010), Wanting Change: The Relationship of Perceptions of Organizational Innovation With Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, *Criminal Justice Policy Review*, 21, 2
 16. Mamman, Barka Aminu (2009), From management innovation to management practice, *International Journal of Organizational Innovation* (Online), 2,2
 17. Matheus Thomas (2009), A conceptual model and illustrative research framework for inter-organizational innovation, *Management Research News*, 32, 3, pp. 254 - 271
 18. Mattson, Henrik (2009), Innovation in Cluster/Cluster as Innovation: The Case of the Biotechvalley Cluster Initiative, *European Planning Studies*, 17, 11
 19. McLean, Laird D. (2005), Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implication for Human Resources Development, *Advances in Developing Human Resource*, 7,2
 20. Ozsomer, A., Calantone, R. D., Di Bonetto, A. (1996), What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 12, 6
 21. Revilla, E., Prieto, I. M., Prado R. B. (2010), Knowledge Strategy: Its Relationship to Environmental Dynamism and Complexity in Product Development, *Knowledge and Process Management*, 17,1
 22. Sampson, Rachele C. (2007), R&D Alliances and Firm Performance: The Impact of Technological Diversity and Alliance Organization on Innovation, *Academy of Management Journal*,. 50, 2
 23. Sarros, J.C., Cooper B. K., Santora, J. C. (2008), Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, 2
 24. Shieh, Chich-Jen, Wang, I-Ming (2010), A Study of the Relationships between Corporate Core Competence, Management Innovation and Corporate Culture, *International Journal of Organizational Innovation* (Online), 2, 3

25. Skovvang, Christensen Karina (2006), Losing innovativeness : the challenge of being acquired, *Management Decision*, 44, 9
26. Spencer, Jennifer W. (2003), Firm's knowledge-sharing strategies in the global innovation system: empirical evidence from the flat panel display industry, *Strategic Management Journal*, 24, pp.217 – 233
27. Tsasiz, Peter (2009), The Social Processes of Interorganizational Collaboration and Conflict in Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management & Leadership*, 20, 1
28. Tushman, Michael L., O'Reilly, Charles A. III (2009), Building ambidextrous organizations: Forming your own "skunk works", *Health Forum Journal*, 42, 2
29. Whittington, K. B., Owen-Smith J., Powell, W. P. (2009), Networks, Proximity, and Innovation in Knowledge-intensive Industries, *Administrative Science Quarterly*, 54,1
30. Wineman, J. D., Kabo, F. W., Davis G. F. (2009), Spatial and Social Networks, *Organizational Innovation, Environment and Behavior*, 41, 3
31. Zheng, W. (2010), A Social Capital Perspective of Innovation from Individuals to Nations: Where is Empirical Literature Directing U?, *International Journal of Management Reviews*, 12, 2
32. Zhou, Yuqiong (2008), Voluntary adopters versus forced adopters: integrating the diffusion of innovation theory and technology acceptance model to study intra-organizational adoption, *New Media and Society*, 10, 3