

## ROLUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN PROMOVAREA INOVAȚIILOR

*Prof. univ. dr. Adrian Dumitru Tanțău  
Academia de Studii Economice București*

**Abstract.** *The term „culture” represents a system of values, ethical norms, thinking and acting models that are thought and accepted by a collectivity and determine the given social group to act distinctly from other social groups.*

*The issue of organization culture is very often discussed in relation to innovation. The common conception is that an entrepreneurship culture has a strong effect on innovation.*

*A organization culture that creates value supposes respect for people and services which not only satisfy the consumer's needs, but also surpass them.*

**Keywords:** organisation culture; entrepreneurship; innovation, promoter.

### 1. Introducere

Acest articol analizează importanța culturii organizaționale în promovarea inovațiilor. Obiectivul constă în scoaterea în evidență a caracteristicilor unei culturi organizaționale și a funcțiilor acesteia în noul context concurențial în care inovația reprezintă factorul-cheie care asigură avantajul competitiv.

Cultura organizațională poate fi interpretată ca o expresie a dezvoltării sociale a întreprinderii. Termenul „cultură” reprezintă astfel un sistem de valori, norme de comportament, modele de gândire și de acțiune care sunt învățate și acceptate de un colectiv și care determină ca acest grup social să se diferențieze clar de alte grupuri sociale. Problema culturii organizaționale este analizată foarte des în relația ei cu inovarea. Concepția răspândită este aceea conform căreia cultura organizațională are un efect puternic asupra inovării. Conform acestei concepții, cultura organizațională poate susține sau împiedica procesele de inovare.

Evidențierea acestor fenomene poate fi realizată sugestiv cu ajutorul modelului promotorilor. Importanța studierii culturii organizaționale este dată de valențele practice pe care le prezintă acest instrument utilizat, tot mai des, în potențarea performanțelor organizației.

### 2. Inovațiile

Inovațiile reprezintă un concept foarte important în noul context concurențial. Cunoașterea are la bază procese inovative, iar potențialul de inovare poate fi dezvoltat prin pregătire și perfecționare. Inovațiile sunt analizate din mai multe perspective care influențează semnificativ și definirea lor. În principiu există două abordări, cea

orientată asupra rezultatelor, unde inovațiile reprezintă o nouă idee sau un nou procedeu, și cea procesuală. Conform abordării procesuale, apare diferențierea între abordarea macroeconomică sau microeconomică și între cea sociologică sau a teoriei organizaționale.

Această tipologie poate fi completată în funcție de gradul de noutate cu inovații radicale sau de rutină, iar în funcție de conținut, cu inovații de produs, de proces sau sociale (Thom și Etienne, 2000). Odată cu extinderea și înnoirea structurii cunoașterii apar noi șanse de proliferare a inovațiilor radicale. Presiunea inovațională este din ce în ce mai accentuată ca urmare a reducerii ciclurilor inovaționale, iar inovația reprezintă criteriul decisiv asociat transferului de know-how și al drepturilor de proprietate intelectuală (Hauschild și Chakrabarti, 1988).

La nivel organizațional, managementul inovațiilor aduce în prim-plan entrepreneurship-ul cu o nouă orientare spre structuri flexibile și spre crearea unei atmosfere destinate orientate spre creație, cu multe spații de manevră necesare dezvoltării și promovării noilor idei de către angajați.

Studiile de specialitate indică chiar existența unui management al ideilor drept un nou instrument de conducere în întreprinderi (Arnold, 1997). La baza acestuia se află procesul de implementare a unei culturi inovatoare în întreaga organizație (Macharzina, 2002). Aceasta este caracterizată, de exemplu, de spații de manevră pentru angajați, de posibilitatea comunicării interpersonale, de toleranță față de greșeli, de delegarea responsabilității, de orientarea spre lucrul în echipă.

Implementarea strategiei de inovare se lovește în cadrul structurii organizatorice de flexibilitatea limitată a marilor întreprinderi și de rezistența la schimbare a managementului. Aceste bariere pot fi înlăturate prin promovarea unei culturi organizaționale inovatoare chiar de forma „corporate venturing”.

### 3. Cultura organizațională

Domeniul culturii organizaționale a atras atenția cercetătorilor îndeosebi după apariția lucrării renumiților T. Peters și R. Waterman, *In Search of excellence*, care prin numeroase cazuri concrete au demonstrat existența unei corelații între dimensiunile culturii organizaționale și performanțele obținute de companiile de renume.

Înainte de apariția acestei cărți, Herbert Simon a introdus cultura organizațională în cercetarea organizării, definind-o cu ajutorul „raționalității limitate”. El a plecat de la considerentul că teoria organizării nu-și găsea utilitatea și justificarea decât dacă se admitea că raționalitatea umană este supusă unor anumite limite. Acestea depindeau de mediul organizațional în care se află individul, mai precis de valorile proprii, credințele, tradițiile și moștenirile care conferă fiecărei organizații o identitate. Raționalitatea este „cultural limitată” deoarece, organizația poate avea o structură bine definită în măsura în care există frontierele raționalității. Dacă aceste frontiere variază în mod repetat și imprevizibil, organizarea nu poate fi stabilă. În timp, rezultatele acestei încercări n-au fost neglijate, deoarece asistăm astăzi la dezvoltarea și afirmarea

unei noi discipline distincte care poartă numele de cultură organizațională, cursurile de acest gen fiind foarte utile specialiștilor în management.

Conceptul „cultură organizațională” poate fi analizat din perspectiva funcțională, conform căreia o organizație are o cultură văzută ca o variabilă, sau din perspectiva de integrare unde întreprinderea în totalitate definește o cultură (Dill și Heinen, 1986). Perspectiva funcțională se bazează pe premisa că organizația are o cultură care permite integrarea, coordonarea și motivarea persoanelor din cadrul organizației. Conform perspectivei de integrare cultura se află într-un proces de schimbare continuă, dar nu poate fi decât greu influențată de factorii externi.

Fiecare organizație are parțial conștient sau subconștient o cultură proprie. Cultura poate fi definită drept un model de valori, de reprezentări, de modalități de comportament care guvernează viața în organizație (Smircich, 1983). Ea este astfel suma tuturor regulilor nescrise din întreprindere.

Cultura organizațională reprezintă un stil de viață, fiind rezultatul unor practici interne, a unor norme de conduită, valori, aspirații și credințe specifice respectivei organizații. Ea este cea care conferă personalitate și identitate unei organizații. Totuși, cultura organizațională nu controlează total percepțiile, gândurile și sentimentele personalului organizației. Cu cât personalul este de mai mult timp în organizație, cu atât cultura organizațională va influența mai profund percepțiile, gândurile, trăirile membrilor organizației, modul în care aceștia vor reacționa în anumite situații.

Cu cât o organizație are o cultură proprie mai puternică, cu atât ea este mai matură și mai bine definită, având un impact mai mare asupra angajaților, inclusiv un impact direct și nemijlocit asupra inovației și performanțelor economice. Propriul model al culturii organizaționale corespunde unui model de valori și moduri de comportament care orientează viața în organizație.

Comaniile puternice nu se bazează exclusiv pe instrumentele raționale ale managementului științific pentru a realiza o anumită productivitate, un anumit nivel de eficiență. Acestea folosesc cultura organizațională – convingerile profunde, valorile comune și eroii care le întrușipează, ritualurile și ceremoniile – pentru a-și formula și susține majoritatea strategiilor și politicilor. Pornind de la modul în care se îmbracă angajații, chiar dacă nu există o uniformă oficială, până la modul în care sunt gestionate conflictele, totul poartă amprenta unei strategii unitare, care are rolul de a omogeniza anumite conduite și rezultate pozitive și de a descuraja altele.

Din punctul de vedere psihologic, cultura a fost analizată de Jaques în lucrarea *The changing culture of a factory* publicată în anul 1951. El analizează în această carte cultura unei fabrici ca mod de gândire și acțiune obișnuit al persoanelor din organizație. Astfel, cultura descrie comportamentul din organizație, metodele de producție, cunoștințele tehnice, disciplina, stilul de conducere, obiectivele organizației, practicile de afaceri, modalitatea de recompensare și evaluarea diferitelor tipuri de lucru, convențiile și nu în ultimul rând lucrurile tabu.

Un mare succes a înregistrat cartea lui Peters și Waterman *Auf der Suche nach Spitzenleistungen* (1984), unde autorii au scos în evidență importanța factorilor „soft”

(de ex. stilul și modul de ocupare a unui loc de muncă), care sunt foarte importanți pentru obținerea performanței.

Din punct de vedere etimologic, interes prezintă ceremoniile, ritualurile, miturile sau tabuurile existente în organizație. Astfel, cultura organizațională determină angajații să se comporte într-un anumit fel, să respecte implicit și natural anumite standarde din proprie convingere și să devină susținători convinși ai unui anumit stil de acțiune.

O organizație fără cultură, chiar dacă se află într-un stadiu de formare, este vulnerabilă, asemenea unui stat fără cultură și istorie. Din acest punct de vedere, cultura organizațională se comportă ca un liant, ca factor motivator și cu valențe educaționale și formative. Cea mai vizibilă componentă a unei culturi mature este simbolul. Arhitectura clădirii, designul interior, culorile reprezentative, sigla și logoul toate sunt simboluri care ajung să creeze identități.

#### **4. Caracteristici ale culturii organizaționale inovatoare**

Odată cu evoluția societății cunoașterii, conceptul de cultură organizațională devine tot mai important, scoțând în evidență competențele „soft”. În prezent, cultura organizațională nu se mai află numai sub presiunea trendului schimbărilor dictate de societatea informațională și a cunoașterii, ci și a competiției internaționale sau a schimburilor de valori din societate.

Deși fiecare cultură organizațională reprezintă un sistem unic, există câteva caracteristici fundamentale specifice definirii acesteia. Acestea consideră cultura organizațională inovatoare drept un fenomen implicit, care este trăit de membrii organizației. Cultura organizațională inovativă este rezultatul unui proces continuu de învățare. Pe de altă parte, cultura organizațională nu poate fi observată în mod direct, deoarece din punct de vedere fizic ea nu există. Ea este dedusă în mod indirect ca fiind un sistem de valori trăite de comunitate. Mediatizarea este informală și inoficială, luând diferite forme specifice fiecărei organizații în parte.

Cultura organizațională, chiar dacă nu este vizibilă în mod direct, are implicații profunde asupra performanțelor economice ale organizației. Ea prezintă un model de orientare care influențează puternic activitatea zilnică. Tradiția culturală nu este învățată în mod conștient, ci este transmisă în procesul de socializare a noilor membri ai organizației, printr-un șir de mecanisme implicite. O cultură a inovării este promovată de toți membrii organizației și are rădăcini adânci în istoria acesteia, fiind o parte integrantă a tradiției întreprinderii.

Asocierea acesteia cu procesul de învățare apare din momentul în care anumite probleme sunt standardizate ca urmare a experienței acumulate. Prin această clasificare a problemelor se naște un model cu rol orientativ, care guvernează valorile din întreaga organizație. La baza acestui model plecăm de la premisa că fiecare cultură are o istorie bazată pe propria dezvoltare. Începuturile acesteia au fost marcate adesea

inconștient de personalități puternice care au influențat prin atitudinile lor specifice modelele de comportament viitoare ale personalului întreprinderii.

O opinie pertinentă este cea a lui G. Hofstede, conform căreia cultura este un fenomen colectiv, deoarece este acceptată cel puțin parțial de oameni, care trăiesc sau au trăit în același mediu social, unde a fost învățată (Hofstede, 2001).

Bazele culturii organizaționale stau în cultura națională, deoarece regulile, normele și valorile regăsite într-o organizație își au sorgintea în regulile, normele și valorile promovate la nivelul culturii naționale. Cultura organizațională nu se confundă astfel cu viziunea, misiunea sau strategia organizației.

Conform studiilor lui Hofstede organizațiile și managementul sunt puternic influențate de cultură. Utilizând modelul lui Hofstede putem identifica cel puțin două perspective total diferite în ceea ce privește abordarea situațiilor conflictuale. Modelul cultural american este prin excelență conflictual, caracterizat de individualism, accentuarea autointeresului și un puternic dinamism la nivelul mentalităților, dar în același timp dominat de valorificarea diferențelor, contradicțiilor și a controverselor în beneficiul inovării și dezvoltării.

Un alt model, și anume cel suedez și japonez este caracterizat de un grad scăzut de reactivitate emoțională. O tipologie interesantă cuprinde cultura de tip putere, de tip echipă și de tip academic. Cultura de tip putere are în prim-plan liderul care formal exercită un control riguros.

Cultura de tip echipă presupune participarea tuturor persoanelor într-un efort colectiv, pentru binele comun și promovează creativitatea și comunicarea.

Cultura de tip academie pune accent pe dezvoltarea personală și atragerea unor talente individuale în domenii de vârf. Importanța culturii organizaționale și rolul jucat de aceasta în promovarea inovațiilor poate fi evidențiată prin analiza funcțiilor asociate culturii organizaționale.

## **5. Funcțiile și efectele culturii organizaționale**

Principalele funcții identificate la culturile organizaționale din companiile de succes sunt următoarele: funcția de coordonare, funcția de integrare și funcția de motivare. O cultură organizațională puternică, compatibilă cu sistemul organizatoric și prin aceasta devenind funcțională, asigură companiei un fundament durabil, care permite înțelegerea problemelor organizatorice fundamentale. Pe această bază se poate crea un potențial de comunicare care permite, și în situațiile de criză sau de conflict social, promovarea muncii în echipă și rezolvarea problemelor apărute (Horney, 1992).

Se poate pleca de la un consens al membrilor organizației la toate nivelurile ierarhice, care, bazat pe cultura organizațională, permite în baza unui set minim de reguli formale și de norme de comportament soluționarea problemelor apărute. O cultură organizațională preponderent funcțională poate deci contribui la eliminarea disfuncționalităților din organizațiile puternic formalizate.

Cultura poate contribui atât la adaptarea în fața mediului extern, cât și la nevoia de integrare internă prin adaptarea personalului la obiectivele strategice ale organizației. Integrarea și coordonarea reprezintă metode de armonizare diferențiate din punct de vedere calitativ, care se întrepătrund, pe o parte, și sunt concurente, pe de altă parte. Conform terminologiei teoriei sistemelor, cultura organizațională are rolul de a păstra legătura între subsisteme existente. Pericolul autonomizării subsistemelor și devierii acestora de la obiectivele întreprinderii este astfel minimalizat (Steinle și Eggers, 1994).

Diferențierea sistemelor, datorată tendinței de descentralizare și divizare a companiilor – mai ales a celor mari – poate duce adesea la nașterea „subculturilor”. Acestea au un efect pozitiv legat de potențialul creativ și inovator, însă pot produce dificultăți de integrare, datorită regulilor asociate culturii de tip funcțional. Deși majoritatea tratatelor definesc cultura organizațională drept împărțirea unor valori comune, această abordare nu mai este suficientă pentru a explica implicațiile pe care le au antagonismele și conflictele sociale. Pluralitatea și divergența intereselor sunt tot atâtea elemente purtătoare de tensiuni în cadrul organizației, ceea ce relativizează conținutul culturii organizaționale.

O cultură organizațională funcțională va determina creșterea motivației angajaților prin promovarea unor factori de motivație specifici cum ar fi: performanța, aprecierea, modul de lucru, responsabilitatea, posibilitățile de promovare și dezvoltare. De asemenea, poate contribui la reducerea nemulțumirii, ceea ce permite o îmbunătățire a motivației prin mărirea satisfacției muncii.

Unii autori afirmă că prin promovarea culturii întreprinderii pot fi influențate pozitiv productivitatea și astfel și succesul întreprinderii (Schinkel, 2005). În scopul promovării unei culturi organizaționale funcționale, se vor lua în considerare atât efectele sale pozitive, cât și cele negative. Principalele efecte pozitive identificate în cazul companiilor de succes sunt următoarele: orientare asupra acțiunilor, comunicarea liberă și creativitatea, luarea rapidă a deciziilor, implementarea rapidă, cheltuielile scăzute cu controlul formal, motivarea și spiritul de echipă și stabilitatea.

Cultura organizațională conturează o direcție inteligibilă și unitară de acțiune. Prin aceasta, perspectivele membrilor organizației vor deveni convergente. Deosebit de importantă este orientarea asupra activităților mai ales atunci când există prea puține reguli. Prin orientarea clară și unitară este realizată o comunicare ușoară și efektivă între persoanele din diferitele secții ale întreprinderii. Culturile înrădăcinate au de obicei o rețea de comunicații complexă prin care diferitele informații sunt transmise în siguranță.

De asemenea, sunt promovate soluțiile inovative, iar oportunitățile de afaceri vor fi mai bine valorificate. În special, prin limbajul și sistemul de valori comune din întreprindere se pot lua mai rapid decizii. Valorile și convingerile comune ale membrilor organizației permit implementarea rapidă a planurilor și proiectelor. Modelele de orientare implicite rezolvă în mare măsură problema controalelor formale. O cultură puternică, în care sunt cuprinse valori bine conturate, implică o identitate colectivă și promovează antrenarea spiritului de echipă. Ca urmare a

motivării, crește eficiența muncii. O cultură comună creează încredere și dizolvă sentimentul de nesiguranță. Din acest motiv, angajatul va fi atras către locul de muncă reducându-se fluctuația personalului.

Realitatea care ne înconjoară prezintă valențe duale, astfel încât efectele pozitive asociate culturii organizaționale sunt ponderate de cele mai multe ori de efectele negative întâlnite în marea majoritate a întreprinderilor. Acestea se referă la următoarele aspecte: tendința de izolare, blocarea noilor idei, barierele de implementare, fixarea asupra unor modele de succes tradiționale, mentalitatea culturală. Un sistem de valori puternic înrădăcinat va afișa tendința de ignorare a criticilor sau a avertismentelor. Tendința aceasta poate conduce la transformarea întreprinderii într-un „sistem închis”. Noile idei sau schimbări vor fi refuzate dacă prin preluarea lor identitatea întreprinderii este periclitată.

O cultură puternică este utilă atunci când trebuie implementate idei cunoscute. Dacă se urmărește însă implementarea unei idei noi, un sistem cultural puternic poate cauza probleme, deoarece nimeni nu va dori să renunțe la siguranța oferită de un sistem cultural cu rădăcini puternice.

Comportamentele și atitudinile sunt dificil de schimbat, ceea ce înseamnă că această dimensiune a culturii organizaționale este invariabilă o perioadă îndelungată de timp. Din această cauză cultura organizațională se află în imposibilitatea de a evalua conform unor deziderate impuse de mediul economic, situație des întâlnită la organizațiile din România. Normele excesive prezintă dezavantajul favorizării apariției unor atitudini retrograde, de respingere a noului, a inovației cu efecte negative în planul eficienței economice.

Metodele de acțiune tradiționale, care au fost confirmate prin succesele obținute, blochează semnificativ ideile noi. Ideile noi necesită o atmosferă deschisă și creativă, iar aceasta este foarte puțin probabilă în cazul unei culturi organizaționale puternice (Schweizer, 2002). Adesea, mentalitatea de grup în cadrul întreprinderii cu o cultură puternică este atât de dezvoltată, încât „adaptarea” devine obligatorie. Critica și opiniile proprii nu mai sunt acceptate.

Problema care apare devine un subiect de mentalitate de afaceri, care poate delimita companiile de succes de cele fără șanse. Managerii de vârf ai organizațiilor din România afirmă că una dintre principalele probleme cu care se confruntă organizația pe care o conduc este „mentalitatea personalului”. Acest punct de vedere învechit al personalului devine o barieră aproape de netrecut chiar și în dorința de a implementa o strategie de succes.

Conform dicționarului explicativ al limbii române, „mentalitatea” este „un fel particular de a gândi și de a reacționa propriu unui individ sau unei colectivități”. Dezvoltând, am putea spune că managerii de vârf ai organizațiilor se referă la modul cum se manifestă personalul într-o anumită situație dată, la modul cum angajații percep și își reprezintă realitatea. Dar această realitate este o expresie a culturii organizaționale dezvoltate și susținute în organizație chiar de managementul de vârf.

În fapt, o cultură organizațională limitativă are efecte negative prin reducerea diversității și diminuarea creativității. Prin aceste efecte negative se conturează

imaginea culturii întreprinderii ca fiind aceea a unui concept care, departe de a avea numai efecte pozitive, prezintă și un efect inhibitor, manifestat cu precădere atunci când întreprinderea este supusă unor schimbări organizatorice.

Cultura organizațională orientată spre creativitate și asumarea responsabilității este o componentă care lipsește în bună măsură organizațiilor românești, deși există și excepții. Totuși, chiar în România se află și organizații străine de mici dimensiuni, de exemplu cele cu mai puțin de 50 angajați, care din start creează și impun o anumită cultură organizațională.

## **6. Modelul promotorilor asociat culturii organizaționale**

În cadrul companiilor consacrate, inovațiile radicale întâlnesc adeseori bariere importante, deoarece pun sub semnul întrebării structurile și procesele existente. Rezolvarea creativă a problemelor necesită anumite spații de manevră, care lipsesc în organizațiile ierarhice unde există o puternică diviziune a muncii. Din acest motiv, unele companii le permit angajaților să își rezerve o anumită parte din timpul de lucru pentru dezvoltarea proiectelor proprii.

Modelul promotorilor dezvoltat de Witte definește promotorii ca „actori organizaționali care stimulează și susțin procesul de inovare” (Witte, 1973; Gemünden și Walter, 1999). Acești promotori au de înfruntat anumite bariere, și anume: bariera lipsei de cunoștințe, bariera lipsei de voință și bariere administrative.

**Tabelul 1**

### **Caracteristicile fundamentale ale promotorilor**

<b>Rolul promotorului</b>	<b>Caracteristici și resurse organizatorice</b>
Promotorul de putere	Puterea ierarhică în organizație
Promotorul de competențe	Cunoștințele în domeniu
Promotorul de proces	Cunoștințele despre organizație și despre procesul de inovare
Promotorul de relații	Competențe sociale, de comunicare, rețea de contacte

Modelul promotorilor explică modalitățile de depășire a acestor bariere (Hauschildt și Chakrabarti, 1992). Pentru aceasta au fost definite, după o serie de experiențe specifice patru tipuri de promotori: promotorul de putere, promotorul de competențe, promotorul de proces și promotorul de relații. Aceste roluri sunt asociate unor funcții astfel încât un individ poate deci îndeplini mai multe funcții (Grunhagen, Lambert și Sean, 2005).

Promotorul de putere va utiliza potențialul său ierarhic pentru a depăși în primul rând barierele de voință. În procesul de inovare, rolul îndeplinit de promotorul de putere cuprinde definirea obiectivelor care vor fi urmărite prin procesul de inovare, asigurarea resurselor necesare, precum și o susținere pe termen lung a inovării.



## **Rolul culturii organizaționale în promovarea inovațiilor**

---

Promotorul de putere își va subordona acțiunile strategiei generale a întreprinderii. Rolul său principal constă în selectarea ideilor care sunt corelate cu obiectivele întreprinderii, precum și în promovarea acestora. Promotorul de competențe va contribui cu cunoștințele sale de specialitate la depășirea barierelor de know-how. Contribuția sa constă în generarea de idei pentru inovații, în analiza și diagnosticarea conceptelor noi, în dezvoltarea soluțiilor inovatoare, precum și la rezolvarea problemelor de specialitate.

În faza de identificare a proiectului, promotorul de competențe deține rolul principal. El este acela care identifică noile idei. El este actorul principal și în realizarea planului de afaceri, unde va contribui cu cunoștințele sale de specialitate.

Promotorul de proces dispune de capacități organizatorice deosebite. El cunoaște persoanele care sunt implicate în proiectul inițial și coordonează aceste persoane pentru a crea o legătură între promotorul de putere și cel de competențe. Rolul său este de a depăși barierele organizaționale și administrative care stau în calea inovării și exercită acest rol în principal pentru dezvoltarea întreprinderii.

În cazul dezvoltării întreprinderii, promotorul de proces joacă un rol decisiv. Dacă promotorii de putere, de competență și de proces acționează în interiorul întreprinderii, promotorul de relații preia organizarea și coordonarea relațiilor pe plan interorganizațional. Sursele pe care se sprijină promotorul de relații sunt rețeaua sa relațională, precum și capacitatea sa de a extinde această rețea. El va stabili contacte cu persoanele relevante, va purta dialoguri și va contribui la organizarea echipelor organizaționale. Va acționa ca un moderator în fazele critice și va contribui la rezolvarea conflictelor.

### **Concluzii**

O cultură organizațională care creează valoare de tip antreprenorial presupune acordarea respectului cuvenit tuturor persoanelor, interne și externe organizației, și promovarea serviciilor, care nu numai că satisfac necesitățile consumatorilor, ci le și depășesc. Aceasta permite obținerea de avantaj competitiv, oferind încredere și curaj pentru asumarea responsabilității și pentru promovarea propriilor idei de către fiecare salariat. Principalele particularități ale unei culturi organizaționale orientate spre viitor sunt reprezentate de dorința de promovare a soluțiilor inovative, de capacitatea de a identifica și de a accepta greșelile și punctele slabe și de a le analiza în vederea conceperii unor măsuri cu caracter inovator.

Noul concept al culturii organizaționale facilitează inovațiile și procesul de învățare, atât prin valorificarea propriei experiențe, cât și a celei existente în alte organizații performante la nivel local sau internațional.

### Bibliografie

- Allinson C., Chell E., Hayes J. (2000). „Intuition and Entrepreneurial Behavior”, in *European Journal of Work & Organisational Psychology*, 9, S.31-43
- Arnold J. (1997). *Existenzgründung. Von der Idee zum Erfolg*, 3.Auflage, Max Schimmel, Würzburg
- Gabler *Wirtschaftslexikon*, Stichwort „Unternehmenskultur”, auf CD-ROM. Wiesbaden 2002
- Gabriele Euchner (2000). *Erfolg als Entrepreneur*, Financial Times, 2000
- Gemünden H., Walter A. (1999). *Beziehungspromotoren-Schlüsselpersonen für zwischenbetriebliche Innovationsprozesse*, in Hauschild J., Gemünden H. (Hrsg.) *Promotoren: Champions der Innovation*, 2.Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 111-132
- Grünhagen, Marc, Lambert Koch, Sean Saßmannshausen (2005). *Kooperation in EXIST-Gründungsförderungsnetzwerken. Eine explorative Untersuchung zur Bedeutung von Promotorenfunktionen*, in Achleitner Ann-Kristin, u.a. (Hrg.), *Jahresbuch Entrepreneurship 2004/2005*, Springer, Berlin
- Hansen K. (2004). *Selbst- und Zeitmanagement*, Cornelsen, Berlin
- Hauschildt Jürgen, Chakrabarti, A. (1988). *Arbeitsteilung im Innovationsmanagement-Forschungsergebnisse, Kriterien und Modelle*, in zfo, 57, 378-388
- Hauschildt J., Chakrabarti A. (1999). *Arbeitsteilung im Innovationsmanagement*, in Hauschild J., Gemünden H. (Hrsg.) *Promotoren: Champions der Innovation*, 2.Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 67-87
- Horney, K. (1992). *Our Inner Conflicts*, W.W. Norton & Company, New York
- Heinen, E., Dill, P. (1986). *Unternehmenskultur. Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht*, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 56 (3), 207
- Hofstede, G. (2001). *Lokales Denken, globales Handeln, Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, 2. Auflage
- Macharzina, Klaus. (2002). *Unternehmensführung, Das internationale Managementwissen*. Wiesbaden, S.207
- Schinkel, K.D. (2005). *Entrepreneure bauen Strukturen*, in *Entrepreneurship für Ingenieure*, Kohlert (Hrsg.), Oldenburg, München
- Schuler H., Funke U. (1994). *Anforderungsanalyse*, in Häcker H., Stapf K. (Hrsg.), *Dorsch Psychologisches Wörterbuch*, Göttingen
- Schweizer P. (2002). *Systematisch Lösungen finden*, 2.Auflage, vdf, Zürich
- Smircich L. (1983). *Concepts of Culture and Organisational Analysis*, *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358
- Steinle C., Eggert B., Hell A. (1994). *Gestaltungsmöglichkeiten und – grenzen von Unternehmenskulturen*, *Journal für Betriebswirtschaft*, 44, 129-148
- Steinmann, Horst, Schreyögg, Georg (1997). *Management / Grundlagen der Unternehmensführung*, 4. Aufl. Wiesbaden., S. 606
- Sung T. (2003). *Entwicklung zum Performance Consultant*, in Thomas Lorenz, Stefan Oppitz (Hrsg.), *Leading to performance*, Gabal, Offenbach, S. 17-27
- Thom N., Etienne M. (2000). *Organisatorische und personelle Ansatzpunkte zur Förderung eines Innovationsklima im Unternehmen*, in Häflinger G., E § Meier J., (Hrsg.): *Aktuelle Tendenzen im Innovationsmanagement*, Heidelberg, Physica, 269-281
- Vinturella. J. (1999). *The Entrepreneur's Fieldbook*, Upper Saddle River, S. 13
- Witte E. (1973). *Organisation für Innovationsentscheidungen: Das Promotoren Modell*. Otto Schwarz & Co, Göttingen, 15, 1973
- York von Heimbürg. (2003). *Kernkompetenzen und Fokussierung*, Metropolitan, Regensburg