

# OPȚIUNEA PENTRU STRATEGII INOVATIVE ÎN MANAGEMENTUL STRATEGIC AL ORGANIZAȚIILOR PUBLICE, NONPROFIT ȘI POLITICE DIN ROMÂNIA

ION BOBOC

**L**ucrarea de față se referă la rezultatele unei cercetări concrete, care a urmărit intențiile organizațiilor publice, nonprofit și politice din România de a iniția și dezvolta strategii **inovative** în managementul lor strategic, comparativ cu opțiunile **tradiționale** sau **mixte**, conform clasificării realizate de cercetătorii americani Miles și Snow, în privința managementului strategic (1978).

În acest sens, aplicațiile noastre au fost realizate în vara anului 2008 (lunile iulie–septembrie), prin utilizarea mai multor metode, și anume: 1. anchete pe Internet și pe teren, bazate pe instrumente cantitative (chestionare); 2. analize calitative: interviuri non-dirijate și focus-grupuri; 3. studiul documentelor.

În mod concret, investigațiile noastre au urmărit un anumit domeniu de activitate, anume, acela vizând **managementul inovativ strategic, în organizațiile de servicii publice (guvernamentale, nonprofit și politice)**.

În sensul acesta, folosind ca instrument chestionarul transmis prin e-mail la **115 subiecți**, am investigat aspectele inovative din strategiile elaborate de organizațiile guvernamentale (**22 consilieri de tineret și directori** din Direcțiile Județene pentru Tineret – DJT și **28 consilieri și directori** din Oficiile Județene de Consultanță Agricolă – OJCA), cele ale formelor asociative din agricultură (**49 de asociații agricole, cooperative agricole și grupuri de producători**) și ale organizațiilor nonguvernamentale și politice (alți **14 manageri ONG, inclusiv doi lideri de partid**).

În fine, am utilizat și metoda studiului de caz, aplicat la județul Buzău, pentru DJT-ul și OJCA-ul de acolo, plus 10 manageri de ONG, incluzând doi lideri de organizații politice, care aveau rezidența și activitățile în acest județ.

**Cuvinte-cheie:** rețele colaborative, organizații publice, organizații nonprofit, nivel de analiză tip rețea.

## DEFINIȚII ȘI DELIMITĂRI CONCEPTUALE

**Inovația** la nivel organizațional este definită astfel: „dezvoltarea și implementarea de idei noi, pe care oamenii le angajează de-a lungul timpului în tranzacțiile cu alții, într-un context instituțional” (Van de Ven, 1986: 590).

Definiția de mai sus acoperă patru elemente principale specifice inovației:

1. ideile noi; 2. persoanele individuale; 3. tranzacțiile și 4. contextul instituțional.

---

**Adresa de contact a autorului: Ion Boboc**, Universitatea Creștină „Dimitrie Cantemir”, Facultatea de Științe Politice, Splaiul Unirii, nr. 176, sector 4, București, România, e-mail: bobprotector@yahoo.com.

Newell și Swan consideră însă că în definiția lui Van de Ven (pe care o adoptă), elementele principale ale inovației sunt: 1. dezvoltarea; 2. ideile noi și 3. implementarea acestora (Newell și Swan, 2000: 1290).

*Inovația* organizațională contribuie la **schimbarea** organizațională, dar se diferențiază de ea, tocmai prin acele elementele de mai sus și, mai ales, prin ideile noi pe care le produce, în cadrul participării la un proces de schimbare.

**Managementul inovațional** reprezintă „un sistem de conducere modern, care se bazează pe atitudinea receptivă a managerilor la inovări, axată pe stabilirea și aplicarea consecventă a unor strategii inovaționale” (Munteanu, 2008: 103).

Atât managementul inovativ, cât și cel al schimbării sunt în legătură directă cu nivelul colaborativ din organizații.

**Ideile inovatoare**, la rândul lor, traversează **cicluri de viață**, care pornesc de la evenimente amenințătoare sau destructive pentru mediu, în general, sau pentru anumite organizații, în special (mai ales cele care nu vor să se schimbe) și până la demodarea ideilor care stau la baza marilor transformări sociale și organizaționale (Donald Schon, 1971, apud Van de Ven, 1986: 593).

Specialiștii consideră că există o interferență între *inovație* și *colaborare interorganizațională*: cu cât inovația se impune mai mult într-o organizație, cu atât aceasta resimte nevoia unei colaborări, pentru a face față mai bine schimbărilor. De asemenea, cu cât o organizație se deschide pentru colaborări cu alte organizații, cu atât mai mult ea va avea de gestionat inovațiile care se impun acestui proces.

În managementul colaborativ, inovația se realizează în structura organizațională, care capătă o formă nouă a entității create în rețea (parteneriat), dar și în conținutul activităților noii entități organizaționale.

În 1985, binecunoscuta specialistă în teoriile și practicile colaborative, Barbara Gray (1985: 912), propunea o definiție a **colaborării**: „1. împărțirea unor puncte de vedere și/ sau împărțirea în comun a unor resurse tangibile, cum ar fi informații, bani, muncă etc.; 2. între doi sau mai mulți deținători de interese; 3. în scopul rezolvării unui set de probleme, care nu pot fi soluționate în mod individual”. Justificarea apelului la colaborare constă tot în trei situații: 1. existența unei „probleme indivizibile” și care poate fi o criză nerezolvabilă printr-o singură organizație; 2. limitarea metodelor adversiale, tradiționale, de rezolvare a conflictelor și 3. creșterea gradului de turbulență a mediului extern.

Alianțele de orice fel sunt considerate, de mulți autori, ca fiind ele însele strategii ale organizațiilor, pe baza unor mecanisme interorganizaționale de colaborare, care, astfel, fac mai bine față competiției dure de pe piețe. Totodată, astfel de forme sunt percepute ca forme intermediare între piețe și ierarhiile tradiționale, bazate pe reciprocitate tranzacțională.

Sandra Waddock analizează **șase forțe determinante ale mediului extern** care fac presiuni în formarea și menținerea alianțelor în comunități, pentru soluționarea unor probleme sociale (Waddock, 1989: 81–82):

1. presiunea **mandatului** primit de organizațiile publice, nonprofit, profitabile și politice, din partea reglementatorilor (de exemplu, în România, implicarea

organizațiilor de tineret ale partidelor în *Consiliului Național al Tineretului din România* a fost impusă de la „centru”, prin Legea 351 din 21.07. 2006, emisă de Guvern, care specifica și faptul că această structură asociativă, la nivel național, trebuia să fie alcătuită din „structurile neguvernamentale de tineret care au filiale în cel puțin nouă județe, organizațiile de tineret ale partidelor politice care au filiale în cel puțin 21 de județe, federațiile studentești care au filiale în cel puțin cinci centre universitare, organizațiile de tineret ale minorităților naționale care au filiale în cel puțin cinci județe”, iar la nivel județean, din „structurile asociative de tineret înființate prin hotărâre judecătorească în județul respectiv și ai căror membri provin din municipiul reședință de județ și din cel puțin alte două localități ale județului”;

2. presiunea **rețelelor** de pe piața serviciilor sociale: acestea introduc în câmpul lor de activitate alte organizații care doresc să intre pe piața serviciilor sociale (dacă vor sau percep favorabil aceasta); în cazul în care noii intrați pe piața serviciilor nu doresc să se integreze în rețelele existente, pot apărea conflicte asimetrice, ceea ce presupune fie construcția unei noi rețele, fie o forță singulară considerabilă din partea organizației care preferă, mai degrabă, concurența, decât integrarea sau asimilarea în rețelele existente;

3. presiunea unor **organizații-broker** care au ca scop sau chiar ca obiect de activitate *formarea („însămânțarea”) de parteneriate* (în România, cazul clasic a fost acela al Fundației Soros pentru dezvoltarea societății civile); astfel de organizații facilitează interacțiunea ONG (rețele inter-ONG), concomitent cu formele colaborative între ONG și organizații guvernamentale sau firme private;

4. presiunea unei **viziuni comune** sau unei împărtășiri a nevoii de soluționare a unei/ unor probleme, prin reunirea forțelor la nivelul unei comunități;

5. presiunea **instalării unei crize** (sau percepției că o criză este pe cale să se instaleze) într-o comunitate;

6. presiunea apariției **unui leadership vizionar**, „*campion*” al *ideii de parteneriat* (de multe ori, acesta este o personalitate care conduce o organizație importantă și care invită alte organizații să intre într-o alianță).

Modelul evoluționist, propus de Sandra Waddock (1989: 87), se bazează pe trei faze, specifice unui parteneriat social: 1. inițierea; 2. stabilizarea și 3. maturitatea.

Formele colaborative sunt de o mare diversitate, dar termenii cei mai uzitați vizează patru astfel de forme: **rețeaua** (acțiuni de informare comună, fără convenții scrise), **co-sponsorizarea** (acțiuni de participare în comun la licitații și operații comune, după câștigarea acestora), **alianța** (acțiuni susținute prin bugete comune, prezentate în scris) și **parteneriatul** (acțiuni susținute prin bugete comune și printr-un management comun scris) (pentru detalii, vezi Boboc, I., 2009).

### INOVAȚIA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN FORMĂ A ENTITĂȚILOR AFLATE ÎN PARTENERIATE

Vorbind despre o „răsturnare organizațională”, Alvin Toffler prezenta, la finele secolului trecut, un așa-numit *Tablou Organizațional (TO)*, care se prefigura, deja, în

cadrul formelor hibride ale parteneriatelor: vaste structuri începeau să fie dezmembrate, posturile erau transformate, răspunerile erau deplasate, aveau loc apariții peste noapte de departamente și secții, în care responsabilii proveneau de la mai multe organizații unite sub forme diferite. *Sarcinile* însele căpătau noi dimensiuni și forme. Se schimbau și se redefiniuau posturi, pentru a le diminua rigiditățile în rezolvarea problemelor. „Rezultatul este că relațiile organizaționale ale omului de astăzi tind să se schimbe într-un ritm nemaicunoscut și că durata lor medie este mai puțin stabilă, mai provizorie decât a fost ea vreodată” (Toffler, 1995a: 120).

**Structura** ierarhică a unei organizații clasice este alcătuită din *cinci eșaloane* (Mintzberg, 1980: 322–341; Miller și Mintzberg, 1991: 275–301):

1. Nivelul managementului strategic: **Top-Management**, „**Vârful ierarhic**”;
2. Nivelul managementului intermediar, executiv: sfera managerilor care nu sunt în „*board*–ul” organizației sau „**Linia ierarhică**”;
3. Nivelul managementului auxiliar 1: **Tehnostructura**;
4. Nivelul managementului auxiliar 2: **Funcțiunile de suport** (*suport staff*);
5. Nivelul operațional: **Baza operațională**.

Fiecare dintre acestea funcționalități ale unei structuri manageriale (cu excepția operaționalilor), pe de o parte, încearcă să domine câte un mecanism de coordonare diferit. Pe de altă parte, autoritatea strategică (*Top-managementul*) poate promova o structură ierarhică centralizată, prin care își arogă controlul asupra luării deciziilor care vizează toate componentele, ori o structură descentralizată, în funcție de tipul organizației respective.

Forma clasică a *parteneriatului* (sau a altor denumiri care arată un tip intra- și interorganizațional colaborativ) este așa-numita **formă divizională**, prefigurată de Mintzberg, în care unitatea noii entități parteneriale se divide în forme semi-autonome, ghidate de la „cartierul general central”, prin sisteme de control. Aceste sisteme conduc diviziunile spre o structură birocratică mecanică sau, altfel spus, spre o birocrație dublată de centralizare.

Nivelul Administratori/ Producători (A/P) este ridicat, la nivelul diviziunilor, ca și la nivelul întregii structuri a organizației. Structura are un sediu central, care supervizează un set de diviziuni interdependente, iar fiecărei diviziuni i se conferă autonomie, deși descentralizarea rămâne limitată pe verticală. De asemenea, linia ierarhică în forma divizională are o mare importanță.

Parteneriatul clasic, de tip divizional, este foarte des întâlnit în industrie, agricultură și servicii, în formă pură sau parțială, mai ales printre marile corporații transnaționale (americane, asiatice și din Europa Occidentală), conduse de o „oligarhie profesională” aflată în rețea (puterea de decizie tinde să coboare de la un număr mic de proprietari (patroni), dar mari deținători de acțiuni, către „*Top-Management*” și chiar către „*Linia ierarhică*”, descentralizată la nivelul diviziunilor organizației (uzine, ferme de dimensiuni mari, departamente etc.).

Parteneriatul clasic, de tip divizional, este specific și coalițiilor de partide cu doctrine asemănătoare, așa cum a fost și coaliția PNL-PD de la începutul guvernării Tăriceanu.

Thompson (1967) numește acest tip de structură a unor organizații, pe care le-a analizat, tipul „cartel” („*pooled*” type).

Forma divizională este cazul tipic în care o organizație singulară sau în rețea poate fi birocratică, fără a fi însă centralizată. Și în acest caz, tehnostuctura este minimă, pentru că activitățile și rezultatele lor sunt foarte greu de standardizat. *Staff*-ul de suport este mai mare numeric și are calificare standard.

**Ad-hocrația** poate fi de tip *operațional* sau de tip *administrativ* și se caracterizează prin combinarea echipelor din prima linie dintr-o organizație singulară sau aflată în rețea (*Top-Managementul*), cu specialiștii din sfera producției/ serviciilor și cu operaționali, pentru a favoriza inovația. În acest cazuri, birocracia va avea un nivel foarte slab, pe când gradul de descentralizare va fi maxim, iar relația Administratori/ Producători (A/ P) va fi cea mai înaltă.

Caracteristicile acestui model ideal de organizație, de regulă aflată în rețea și de vârstă tânără – așa cum spune Mintzberg, în limbajul său specific – sunt: a. *o utilizare extensivă de echipe mici de lucru, alcătuită din mulți manageri care sunt și operaționali*; b. *o abundență de specialiști*; c. *operațiuni adesea automatizate*.

Formele asociative sunt în număr foarte mare astăzi în lume. Un studiu al Uniunii Asociațiilor Internaționale număra peste 52 000 de legături în 1977, prin care interferau 1 857 de grupuri, cu mii de întâlniri, conferințe și simpozioane transnaționale (rezultate preluate și comentate de Toffler, 1995b: 438).

Organizația mobilă, chiar antiorganizația sunt soluții temporare pentru a răspunde unui mediu economic, social și cultural agresiv, care amenință în permanență birocracia oficială din organizațiile tradiționale.

Soluțiile pe termen lung privesc ceea ce Argyris numește „următoarea provocare”. Este vorba nu de abandonarea organizației, nici de comportament anti-organizațional, nici de „suportarea” modului în care se desfășoară activitățile din actualele organizații, ci de o „învățare organizațională”, care să înlăture „practicile defensive” și de forme noi, care să vizeze „parteneriate, realocarea muncii în afara firmei, munca flexibilă și manageri interimari” (Chris Argyris, 2000: 268).

După Charles Handy, noile organizații nu vor mai încuraja „pachete de contracte”; ele sunt deja „un *mix* de schimbare de oameni și de relații și nu clădiri cu ateliere și cu utilaje, în care nu mai există ceva tangibil pe care să-l avem în proprietate”, în care se vor aplica formule de genul:  $1/2 \times 2 \times 3$  („în viitor vor fi angajați doar jumătate din numărul oamenilor angajați în prezent, care vor fi plătiți, în medie, de două ori mai mult, însă vor și munci de două ori mai mult, producând de trei ori mai mult” (Ch. Handy, 2000: 275).

În noul contract al acestor noi creații de tip organizațional, necunoscute încă, managerii vor deveni agenți – resurse de dezvoltare pentru toți membrii organizației și nu doar pentru șefii lor, fapt pentru care scopul principal al organizației va fi acela de a-i îmbogăți pe acționarii ei, care sunt nu doar patronii, ci și membrii simpli (salariații, în cazul firmelor comerciale de tip industrial, cooperatorii din cooperativele agricole etc.), care lucrează direct în organizații.

Formele noi de colaborare pe termen scurt și mediu sunt, mai degrabă, diversificate relațional decât duale relațional.

Astfel, noi am identificat în practica managementului colaborativ susținut de DJT cu alte forme asociative, din studierea cazului județul Buzău, un tip specific de colaborare pe termen foarte scurt și care este denumit în literatura de specialitate **alianță catalitică** (Sandra A. Waddock și James E. Post, 1995: 951–973).

De regulă, alianța catalitică apare și dispare „peste noapte”, ea fiind ocazionată de un eveniment considerat ca foarte important, la care se prefigurează un public numeros, cu impact asupra comunității și care conferă prestigiu participanților. Astfel de „fenomene meteorice” le regăsim și pe plan internațional, marca lor foarte pregnantă constând în utilizarea media (cu precădere a televiziunilor naționale și internaționale, cooptate în rețelele nou înființate *ad-hoc*).

Diferențele dintre alianța catalitică și alte tipuri de alianță, precum și modelul coalizării temporare a unor entități organizaționale informale, care alcătuiesc o alianță catalitică, sunt aspecte în *Tabelul nr. 1*.

*Tabelul nr. 1*

**Aspecte comparative între trei tipuri de alianțe**

	<b>Alianța politică în campanii electorale</b>	<b>Alianța catalitică</b>	<b>Alianța între ONG caritabile</b>
<b>Durată</b>	Temporară sau pe perioadă determinată.	Temporară, dar cu rezultate permanente.	Permanent.
<b>Impact</b>	Direct (alegeri).	Indirect (termen lung).	Direct sau indirect (termen scurt sau lung).
<b>Structura organizațională</b>	Formală (de rețea și ierarhică).	Informală (rețea).	Formală (ierarhică).
<b>Metode și mijloace</b>	Organizații, media, susținere din partea unor celebrități.	Organizații, media, implicarea directă a unor celebrități.	Organizații, media, marketing, implicare limitată a celebrităților.

*Sursa:* Sandra A. Waddock and James E. Post, 1995: 956.

## **INOVAȚIA INTERORGANIZAȚIONALĂ, ÎN CONȚINUT**

Majoritatea formelor inovative – colaborative, ca cele descrise mai sus, care pot fi regăsite și în România, de exemplu, cele formate în jurul inițiativelor colaborative ale Direcției Județene pentru Tineret (DJT-uri), prezintă caracteristici ale „mandatării organizaționale”. Aceasta înseamnă că organizația care alocă fonduri (de regulă, fonduri publice) și care inițiază parteneriatul din partea Statului are și tendința de a controla celelalte organizații, ori, cel puțin, de a le solicita un izomorfism în configurarea „managementului provizoriu”, pe perioada asocierii și în derularea activităților pe care le subvenționează (total sau majoritar).

În România, studiul unui singur domeniu de activitate (al politicilor de tineret de la nivel județean) au arătat următoarele forme mai importante:

Tabelul nr. 2

## Forme inovative între diverse tipuri de organizații de tineret

Forme colaborative ale DJT	... cu Fundații Jud. pentru Tineret		... cu alte ONG		...cu alte org. publice		Total	
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%
Parteneriate	8	10,7	66	88,0	1	1,3	75	100
Alianțe	5	19,2	21	80,8	0	0	26	100
Co-sponsorizări	0	0	0	0	1	100	1	100
Rețele	1	3,7	25	92,6	1	3,7	27	100
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>10,9</b>	<b>112</b>	<b>86,8</b>	<b>3</b>	<b>2,3</b>	<b>129</b>	<b>100</b>

Note: 1. Rezultatele în procente sunt raportate pe orizontală (% din total parteneriate, % din total alianțe, % din total co-sponsorizări, % din total rețele); 2. Totalurile vizează numărul de forme inovative (dintr-un număr de 22 de Direcții Județene pentru Tineret – DJT, considerate ca organizații partenere).

Din *Tabelul nr. 2* se constată că majoritatea formelor asociative aflate sub egida și controlul DJT vizează relația cu ONG sub formă de *parteneriat*. Această formă este urmată de rețelele nonformale (în sensul de nescrise și care urmăresc mai ales aspecte de informare reciprocă) și de diverse forme de alianțe.

Organizațiile-„păianjen” (cu mai multe rețele provizorii), aflate în „plasa formelor antreprenoriale”, chiar dacă sunt coordonate de instituții publice, sunt cele mai inovative, aspect valabil și la ONG. „Inovația reduce amenințarea competiției imitative”, pe care le preferă anumite ONG singulare (Nix, 1992: 245).

Companiile private preferă să coordoneze ele formele partenariale, mai ales dacă le și inițiază, pentru a avea un control mai lejer asupra managementului lor. Astfel de organizații-„mamă”, care creează, apoi „mandatează”, antreprenoriile de acțiune într-o direcție managerială sau alta (conform nevoilor pentru care le-au ajutat să se constituie în mod voluntar), trebuie să țină seama de analiza potențialului inovativ, aflat în centrul acțiunii de mandatare și care reprezintă aspectul fundamental al acțiunii noi antreprenoriale.

Forma și conținutul activităților coordonate de echipele manageriale antreprenoriale aflate în forme partenariale se referă însă nu doar la firmele private, ci și la cele de tip ONG sau politice ori ca forme asociative de tip agricol.

De exemplu, formele și activitățile de tip parteneriat, alianță, co-sponsorizare și rețea pot fi regăsite, concomitent, la aceeași organizație, aspect pe care îl evidențiem și noi. Astfel, subiecții investigați de noi în studiul de caz din județul Buzău, au răspuns la întrebarea: „Având în vedere faptul că organizația dvs. (publică, ONG, privată, politică) realizează servicii publice asemănătoare (având aceleași grupuri-țintă) cu ale altora din județ, care sunt principalele organizații cu care aveți relații de colaborare și care sunt aceste forme de colaborare?”.

Constatarea noastră au vizat mai multe aspecte, dintre care unul urmarea modul în care se iau deciziile în formele de colaborare. În acest sens, două concluzii mai importante au ieșit în evidență:

– există numeroase forme de colaborare, acoperind toată „plaja”, de la co-sponsorizare, la rețea, la alianță și la parteneriat;

– deciziile în primele trei forme de colaborare (*co-sponsorizare, rețea și alianță*) se iau în procente relativ egale, dar ele au un impact scăzut în comunitate, pe când în forma de *parteneriat* se iau asimetric (în funcție de numărul de voturi înscrise în documentele de *parteneriat*, în fapt, singurele documente scrise identificate, dintre toate celelalte forme de colaborare).

Răspunsurile au condus la identificarea următoarelor forme maxime de colaborare: trei beneficiari de *co-sponsorizare*; patru membri de *rețea*; nouă *alianțe* și nouă *parteneriate* (de tip public – privat – ONG – pentru detalii vezi Boboc, 2009).

Prelucrarea răspunsurilor la întrebarea de mai sus și discuțiile purtate de subiecții organizaționali investigați au permis degajarea unor aspecte importante.

✓ Nu există forme pure de colaborare (de genul, numai alianțe sau numai parteneriate), ci forme hibride, despre care organizațiile colaboratoare sunt bine informate înainte și după încheierea formei următoare de colaborare.

✓ Cele mai puternice forme de colaborare în domeniul social sunt parteneriatele (scrise) și alianțele (de notat, însă, că noi am identificat numai un caz de parteneriat și unul de alianță alcătuite din câte nouă membri, celelalte două organizații active identificate de noi fiind alcătuite din câte doi membri); cu alte cuvinte, practic, la nivelul județului Buzău, cele două forme de colaborare monopolizează domeniul social.

✓ Singurul tip de colaborare formală identificat de noi (parteneriatele scrise) au un Comitet de conducere, în care deciziile se iau prin practica voturilor deschise, numărul acestora fiind atribuit înainte de licitații sau de demarare a unei acțiuni comune, în funcție de capacitățile organizaționale și de resursele umane disponibile la data inițierii participării comune la licitații sau convenirii participării în comun.

✓ Gradul formelor de parteneriat și de alianță din județ este foarte mare pentru organizațiile active. Astfel, din 426 de organizații nonprofit, profitabile și publice înscrise legal, cu diverse obiecte de activitate (dar care declarau caracterul public al acestor activități), doar 42 au avut cel puțin un proiect comunitar în derulare de la înființare până la mijlocul anului 2008 și numai 11 erau active în septembrie 2008, în județul Buzău (deci 9 din 11 erau incluse într-un *parteneriat* scris sau o *alianță* nonformală).

Am constatat și rivalități permanente sau temporare pe piață; în primul caz, se înscriau relațiile de rivalitate între ONG numit „Solidaritatea pentru libertatea de conștiință”, condus de profesorul Emil Moise și celelalte ONG active din județul Buzău, dar apariția unui nou tip de parteneriat, de această dată transjudețean între ONG de mai sus și un grup de alte 18 ONG de la nivel național și alte cinci personalități ale societății românești de la nivel național.

Altfel spus, riscul formelor colaborative organizaționale și, mai ales, al celor care nu sunt efemere se prelungește și în alte două sensuri:

– tendința monopolizării activităților comunitare de către o singură rețea, care face „regulile” pe piața serviciilor comunitare, împiedicând alte organizații sau rețele să se constituie și să activeze și ele, pentru a regenera structuri prezente;



– tendința ca, odată cu trecerea timpului, formele colaborative instituite și monopolizatoare să împiedice formele inovatoare organizaționale, acestea putând fi, deci, chiar amenințatoare pentru „organizațiile-mamă”.

În afara acestor forme care încep să funcționeze, chiar și într-un cadru dissensual previzibil după câțva timp de funcționare, există și alte practici de conținut care apropie partenerii și îi fac din ce în ce mai apti de a acționa împreună.

Alte exemple sunt cele care vizează *strategia managerială* pentru care optează partenerii (din mai multe posibile) și *poziționarea acestora față de misiunea comună* a acestor forme asociative, asumată într-un grad mai mare sau mai mic, dar pe care le acceptă cel puțin tacit.

Noi am sintetizat strategia optimă preferată de organizațiile românești studiate, într-o *trilaterală strategică* opțională, cu caracteristicile specifice:

Tabelul nr. 3

**Tipuri de organizații, în funcție de strategiile preferate și caracteristicile lor**

Organizații-tip	Obiective	Strategii preferate	Planificare și control
<i>Tradiționale</i> – Apărătoare –	Dominatoare De securizare	Specializare; Integrare pe verticală; <i>Lider de piață.</i>	Planificare centralizată; Control detaliat.
<i>Moderne</i> – Prospectoare –	Noi servicii Inovații	Diversificare; <i>Co-lider de piață.</i>	Flexibilitate în planificare. Control descentr.
<i>Mixte</i> – Analizatoare și reactive –	Noi alianțe De nișă	Mixte; <i>Urmăritor;</i> <i>Lider de nișă.</i>	Forțe complicate. Rol coordonator inter-funcții

Sursa: Apud Miles și Snow, 1978 și Johnson și Scholes, 1993, p. 199.

Preferințele constatate la DJT-urile și OJCA-urile din țară (ca instituții publice) și ONG din județul Buzău, inclusiv două partide (care au răspuns la întrebările puse), au fost următoarele:

Tabelul nr. 4

**Strategii manageriale ale organizațiilor publice și non-profit**

Categoriile de strategii manageriale	DJT-uri		Forme asociative		OJCA-uri		ONG din jud. Buzău	
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%
Apărătoare	9	40,9	25	51,0	2	7,1	4	44,4
Prospectoare	2	9,1	8	16,3	8	28,6	3	33,3
Analizatoare/ reactive	11	50,0	15	30,7	18	64,3	2	22,3
Non-răspuns	0	0	1	2,0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>	<b>49</b>	<b>100,0</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Din tabelul comparativ de mai sus se constată că, din cele trei categorii de strategii manageriale pentru care optează DJT-urile din țară, cea cu ponderea cea mai scăzută e reprezentată de strategiile moderne (prospectoare), pe când în cazul

ONG, strategiile moderne se găsesc pe locul al doilea, iar cele tradiționale (apărătoare), pe ultimul loc. OJCA-urile preferă strategiile analizoare/ reactive, iar formele asociative din agricultură sunt concentrate pe strategiile tradiționale.

Investigațiile noastre au cercetat și modul în care o parte dintre valorile organismului central al agriculturii românești (MADR – Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Regionale), prezentate ca atare, sunt asumate voluntar și de agenția guvernamentală OJCA, dar și de formele asociative din agricultură (sprijinite de OJCA-uri să se constituie și să se dezvolte):

Tabelul nr. 6

**Valori tipice ale unei organizații publice-mamă, de nivel național (cazul MADR din România), ale OJCA și ale formelor asociative din agricultură**

Valori pentru MADR	Valori pentru OJCA (puncte)	Valori pentru formele asociative (puncte)
1. <i>Responsabilitate</i>	1. <i>Profesionalism</i> (235)	1. <i>Eficiență</i> (437)
2. <i>Transparența</i>	2. <i>Calitate înaltă</i> (226)	2. <i>Profesionalism</i> (433)
3. <i>Calitate înaltă</i>	3. <i>Eficiență</i> (225)	3. <i>Responsabilitate</i> (405)
4. Profesionalism	4. Responsabilitate (219)	4. Calitate înaltă (356 pct.)
5. Obiectivitate	5. Obiectivitate (191)	5. Obiectivitate (355 pct.)
6. Eficiență	6. Transparență (115)	6. Transparență (316 pct.)
7. Adaptabilitatea	7. Alta (oportunitate etc.) (66)	7. Altele (368: Profit – 184; Parteneriat – 177; Altele – 7)

Sursa: Valorile MADR au fost preluate din \*\*\*, 2007 – *Planul strategic MADR 2007–2009*, p. 5; celelalte valori sunt rezultate din aplicarea unui chestionar managerilor de la 49 de forme asociative din agricultură și de la 26 OJCA-uri; *Notă:* Calculul punctajului s-a făcut astfel: 11 pct. pt. acordarea de către subiecți a locului 1, 10 pct. pt. locul 2..., 1 pct. pt. locul 11.

Acum este simplu să comparăm valorile MADR cu cele asimilate și ierarhizate de OJCA, și astfel vom constata similitudinile, cu o excepție: cea legată de rangul valorilor: în primul caz, pe primul loc se situează *responsabilitatea*, pe când în cel de-al doilea, pe primul loc se află *profesionalismul*.

La întrebările: *Organizația dvs. dispune de un Plan strategic pe termen lung sau pe termen scurt?* și *Care dintre elementele de mai jos se regăsesc în planul strategic al organizației?*, răspunsurile obținute din partea reprezentanților celor 49 de forme asociative din agricultură și ai celor 28 manageri de la 26 de OJCA-uri au fost încadrate în *Tabelele nr. 7–8*.

Tabelul nr. 7

**Dacă organizațiile dispun de un Plan strategic: situație comparativă**

Tipuri de organizații	Da		Nu		NS/NR	
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%
Cazul formelor asociative din agricultură	23	46,9	26	53,1	0	0
Cazul OJCA-urilor	12	42,9	14	50,0	2	7,1
Cazul DJT-urilor	7	31,8	15	68,2	0	0

Tabelul nr. 8

## Elemente din planul strategic (numai cazul formelor asociative din agricultură – 49 subiecți)

Elemente din planul strategic	Da		Nu		NS/NR	
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%
<i>Prezentare situație curentă a org.</i>	19	38,8	28	57,1	2	4,1
<i>Efectuarea cel puțin a unei analize după metoda SWOT.</i>	9	18,4	38	77,6	2	4,1
<i>Fixarea obiectivelor (ex.: SMART).</i>	10	20,4	37	75,5	2	4,1
<i>Prezentarea unor strategii.</i>	12	24,5	35	71,4	2	4,1
<i>Prezentarea acțiunilor programate</i> (plan de detaliu, pers. responsabile, eșalonare sarcini, costuri, evaluări).	17	34,7	30	61,2	2	4,1
<i>Urmărirea unei situații financiare.</i>	14	28,6	33	67,3	2	4,1
<i>Plan de marketing.</i>	14	28,6	33	67,3	2	4,1

În general, organizațiile publice, așa cum sunt și DJT-urile și OJCA-urile, preferă strategiile tradiționale, din cauza necesității de a acoperi nevoile întregii populații, de aceea sunt puțin deschise să deservească și alte grupuri-țintă specifice, așa cum fac ONG sau firmele private (Boboc, 2006: 191–204 și Boboc, 2009).

**Concluzia principală** din studiul de față este următoarea: în organizațiile publice, ONG, forme asociative din agricultură și partide politice studiate, înaintea debutului crizei economice anunțate (noiembrie 2008), am constatat slabe preocupări pentru inovarea structurilor proprii manageriale, preferința în strategiile lor fiind cantonată în practici tradiționaliste. În contextul actualei crize economice, această preferință va crea probleme serioase, mai ales organizațiilor publice și ONG, mai puțin fermelor mici din agricultura de subzistență de astăzi, de la sate, neconectate la competiția acerbă de pe piață (și cele mai puțin inovative), toate fiind, deci, obligate să efectueze reforme interne manageriale de mare amploare, o soluție salvatoare putând surveni dinspre **parteneriatele inovative**.

## BIBLIOGRAFIE

1. Argyris, C., L'individu et l'organisation. Quelques problèmes d'ajustement mutuel, în Tessier, R., Tellier, Y. (dir.), *Changement planifié et développement des organisations*, tome 3, Québec, Presses de l'Univ. Québec, 1991.
2. Boboc, I., *Comportamente și strategii manageriale în organizațiile non-guvernamentale*, „Calitatea Vieții”, București, Editura Academiei Române, 2006, pp. 191–204.
3. Boboc, I., *Management strategic. Teorie și practici pentru formele asociative de tip public, privat și ONG din agricultură*, București, Editura Pro Universitaria, 2009.
4. Gray, B., Conditions facilitating interorganizational collaboration, în „Human Relations”, Vol. 38, No. 10, 1985, pp. 911–936.
5. Handy, C., Viitorul neimaginat, în Hesselbein, F., Goldsmith, M. și Beckard, R. (coord.), *Organizația viitorului*, București, Editura Teora, 2000.
6. Johnson, G., Scholes, K., *Exploring Corporate Strategy*, Text and Cases (Third Edition), London, Sage Publications, 1993.
7. Miles, R. E. și Snow, C. C., *Organizational strategy, structure, and process*, San Francisco, McGraw-Hill, 1978.

8. Miller, D., Mintzberg, H., Pour l'idée de configuration, în Tessier, R., Tellier, Y. (dir.), Op. cit., tome 3, Québec, Presses de l'Univ. Québec, 1991.
9. Mintzberg, H., *Structure in 5's: A Synthesis of the research on organization design*, „Management Science”, Vol. 26, No. 3, 1980, pp. 322–341.
10. Munteanu, V. A., *Managementul public local* (ediția a doua), Iași, Editura Sedcom Libris, 2008.
11. Newell, S., Swan, J., *Trust and inter-organizational networking*, „Human Relations”, Vol. 53; No. 10, 2000, pp. 1287–1328.
12. Nix, J., *Wealth-Creating Entrepreneurship, Innovating Entrepreneurs, and New Ventures*, „The Journal of Entrepreneurship”, Vol. 1, No. 2, 1992, pp. 33–46.
13. Thompson, J. D., *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill, 1967.
14. Toffler, A., *Șocul viitorului* (trad. din limba engleză), București, Editura Z, 1995a.
15. Toffler, A., *Powershift. Puterea în mișcare* (trad. din limba engleză), București, Editura Antet, 1995b.
16. Van de Ven, Andrew H., *Central problems in the management of innovation*, „Management Science”, Vol. 32, No. 5, 1986, pp. 590–607.
17. Waddock, S. A., *Understanding social partnerships: an evolutionary model of partnership organizations*, „Administration & Society”, Vol. 21, No. 1, 1989, pp. 78–199.
18. Waddock, S. A., Post, J. E., *Catalytic Alliances for Social Probleme Solving*, „Human Relations”, Vol. 48, No. 8, 1995, pp. 951–973.
19. \*\*\* *Planul strategic MADR 2007–2009* ([http://www.maap.ro/pages/strategie/PSI\\_MADR.pdf](http://www.maap.ro/pages/strategie/PSI_MADR.pdf), 2007.

*The study refers to the results of a concrete research which monitored the intentions of public, non-profit and political organizations in Romania to initiate and develop innovative strategies in their strategic management, comparative with traditional or mixed strategies, in according to the classification made by American researchers Miles and Snow regarding strategic management (1978).*

*In this regard, research was conducted in the summer of 2008 (July–September), by using several methods, such as: 1. field inquiries, based on cantitative instruments (questionnaires); 2. quality studies: non-directed interviews and focus groups; 3. the study of documents.*

*Practically, our investigations focused on a certain domain of activity, which is innovative strategic management in public, non-profit and political organizations.*

*In this regard, using the questionnaire sent through e-mail as an instrument for 115 subjects, we have investigated the innovative strategic management of public (22 youth councilors and directors from County Departments for Youths – DJT, and 28 youth councilors and directors in County Offices for Agricultural Consultancy – OJCA), associative agricultural formations (49 associations, cooperatives and producer groups), and nongovernmental and political organizations (other 14 NGO managers, including two leaders of political parties).*

*Finally, we have used the case study method, applied in Buzau County, for DJT, OJCA, 10 NGO managers, including two political organizational leaders who had residency and activities in this county.*

**Keywords:** *collaboration networks, public organizations, non-profit organizations, network level of analysis.*