

Respingerea Tratatului Constituțional Motivele și cauzele

Manole Cartofeanu,
conf. univ., dr., UTM

Ecunoscut faptul că, tratatul de la Nisa nu a reușit să pună în mișcare un sistem funcțional, care sa-i permită Uniunii Europene să se extindă într-o maniera ordonată, dobândind, în același timp, o gama de noi competențe și funcții. Alegătorii au dat un semnal clar guvernelor lor, arătându-le că UE nu mai putea continua ca până atunci. Votul pozitiv obținut cu ocazia referendumului din 10 iulie 2005 din Luxemburg nu a putut schimba cu nimic situația. Dispozițiile deficitare ale Tratatului de la Nisa au rămas în vigoare, iar UE s-a afundat într-o nouă criză.

Motivele și cauzele care au stat la baza votului negativ sunt diferite. În urma unui sondaj efectuat, situația economică și socială a Franței a reprezentat, pentru 52 la sută din persoanele chestionate, cauza principală pentru votul lor negativ. 24% dintre opozanții Constituției au recunoscut că au acordat un vot negativ guvernului și președintelui statului. 31% au susținut că au dorit astfel să își exprime neîncrederea față de clasa politică în general. Cu alte cuvinte, politica internă a fost de vină pentru rezultatul referendumului.

Această explicație este confirmată și de faptul că deși ideea în sine de Constituție fusese susținută de majoritatea cetățenilor UE (61%), după cum o arătau rezultatele sondajului efectuat de Eurobarometer în iulie 2005, privind apartenența la UE. În același timp scepticismul manifestat față de continuarea procesului de extindere și mai ales față de o posibilă aderare a Turciei era în creștere.

Însa cauzele și motivele eșecului constituțional sunt mult mai profunde decât rezultatele sondajelor efectuate în unele țări ale UE. Pentru aprobarea oricărui amendament adus Tratatului Constituțional, de la cel mai neînsemnat, până la un document de importanță capitală ca o nouă constituție, oricare text propus trebuie aprobat de către toate cele 28 de guverne ale Uniunii recent extinse. Dat fiind complexitatea propunerilor în discuție, acest document major putea fi adoptat ușor. Constituția propusă acoperea, așa cum era și necesar, multe aspecte diverse, printre care reformele instituționale, structura noii Uniuni, drepturile cetățenilor, sistemul legislativ, drepturile și procedurile legate de integrare și secesiune, politica externă și de apărare, politicile fiscale, financiare și economice și moștenirea culturală, fiziologică și religioasă a Europei. Pentru a înțelege dificultățile întâmpinate de propunere încă de la început, este necesară o examinare individuală a tuturor acestor chestiuni.

Să analizăm scurt doar unele dintre ele.

Daca merge vorba despre o reformă instituțională, actualmente, exista două persoane care pot pretinde la titlul de „Președinte” a Uniunii Europene: Președintele Comisiei Europene, ales de statele membre, care trebuie să fie de acord în unanimitate cu numirea lui, precum și Președintele sau Primul Ministru al statului membru, care se întâmplă să dețină mandatul de „Președinte” timp de șase luni, conform sistemului prin rotație. În mod practic, se consideră că actualul sistem are câteva neajunsuri pe care aceste propuneri au menirea de a le depăși. El este criticat pentru că nu oferă continuitate sau unitate. Un Președinte cu un mandat de doi ani și jumătate sau cinci ani ar putea reprezenta o figură centrală, iar Uniunii i-ar fi atașat un chip ușor de recunoscut atât în interiorul, cât și în afara granițelor sale. Statele membre mari au agreat acest proiect foarte mult, în timp ce țările mai mici s-au temut că, de vreme ce sistemul prin rotație nu le-ar mai garanta șansa de a prelua funcția prezidențială, ele nu ar reuși niciodată să impună un conațional ca Președinte. În plus, ele s-au temut că noua funcție ar slăbi influența Comisiei Europene, considerată un apărător mai de încredere al intereselor lor decât ar fi un Președinte ales prin VMC.

Potrivit Convenției, Uniunea ar avea, pe lângă președinte și un ministru de externe. Ministrul de externe ar fi responsabil de politica externă a UE, care, totuși, ar continua să fie supusă veto-ului național. Propunerea a fost criticată pentru că înlocuiește o confuzie instituțională (confuzia legată de atribuțiile înaltului Comisar și cele ale Comisarului) cu o altă, deoarece rolul precis al ministrului de externe și poziția lui în ierarhia instituțională a UE erau neclare. Unele state membre, printre care e de remarcat Marea Britanie, au fost nemulțumite de titlul Ministru de externe, deoarece numai guvernele au miniștri. Liderii UE, fiind puțin atrași de federalizare, li s-a părut ca utilizarea acestuia ar sugera un superstat. Propunerea însă pune capăt unei anomalii, aceea că UE are o politică externă fără a avea nici o persoană cu care Departamentul de Stat American, de pildă, să poată discuta.

Poate cea mai importantă răsturnare instituțională era legată de structura și funcțiile Comisiei Europene. Potrivit Constituției propuse, din 2009, fiecare țară ar fi avut un singur comisar, deși acum statele membre mai mari au doi, iar cele mai mici numai unul.

În cele din urma, Constituția propusă ar crea o funcție cu totul nouă, cea a Procurorului European. Această persoană ar fi însărcinată cu combaterea infracționalității transfrontaliere grave și a oricăror activități ilegale care afectează direct interesele Uniunii. Acesta este un subiect sensibil, deoarece, de obicei, statele membre își apară din răspuțeri autoritatea asupra dreptului penal. Cu toate acestea, deși împotrivrile față de crearea unei asemenea poziții, venite mai ales din partea Marii Britanii, Irlandei și țărilor nordice, au dat naștere unor compromisuri, puterile Procurorului au fost definite atât de vag, încât în practica

ele vor fi determinate de viitoarele lupte pentru putere, nu de textul Articolului respectiv.

Constituția propusă încerca să furnizeze mijloacele necesare elaborării unei politici de apărare comune. Constituția ar fi acordat Uniunii competența de a defini și implementa aceste politici și ar obliga statele să sprijine o politică odată ce aceasta este stabilită, dar și în acest domeniu rezultatele au fost aproape nule. Proiectul constituțional includea Carta Drepturilor Fundamentale agreată la Nisa. Unele guverne, mai ales cei britanic, erau sceptice în privința necesității unei asemenea Cărți, care nu conținea nicidecum drept de care să nu se bucure deja, măcar pe hârtie, toți cetățenii statelor membre ale UE, fie prin garanțiile oferite de constituțiile lor naționale, fie prin semnarea de către țările lor a unor instrumente internaționale cum ar fi Convenția Europeană a Drepturilor Omului (CEDO). Totuși, dacă aceste drepturi s-ar aplica la fel ca alte legi ale UE, cetățenii ar putea să le ceară prin Curtea Europeană de Justiție, care, spre deosebire de Curtea Europeană a Drepturilor Omului, este mai combativă și eficientă.

Cu privire la federalism și subsidiaritate Constituția propusă asigură date pentru prima oară la Amsterdam, afirmând categoric că Uniunea este subordonată statelor membre, își derivă atribuțiile de la acestea și poate acționa numai în acele zone în care obiectivele urmărite nu pot fi realizate pe deplin de către statele membre și pot fi îndeplinite cu mai mult succes la nivelul Uniunii.

Textul propus, însă conferea Uniunii, pentru prima oară, o „personalitate juridică”, ceea ce însemna că putea semna tratate și alte acorduri internaționale în numele tuturor statelor membre și că putea da în judecată sau putea fi dată în judecată în tribunal. În plus, faptul că primatul dreptului UE față de legile naționale devenea explicit, însemna că, dacă un stat membru ar aplica sau ar avea în legislația adoptată o lege care să contrazică o altă a UE, legea națională și-ar pierde validitatea. Acest lucru decurge logic din actualele tratate, însă explicitatea sa este, totuși, un pas clar către federalism.

Constituția propusă clarifică și dreptul statelor membre de a se despartii de Uniune, fără condiții explicite, în afara de datoria de a informa Consiliul și de a negocia un acord prin care să se stabilească detaliile practice ale retragerii. Deși acest fapt pare în favoarea antifederalismului, în realitate este ceva alarmant, deoarece majoritatea lumii s-ar aștepta că e de la sine înțeles că, atunci când o țară democratică ia o decizie democratică de a parași o familie democratică de națiuni, să aibă dreptul să o facă.

Și în sfârșit, absența oricărei atribuții centrale de a colecta impozite este cel mai important factor care împiedică Uniunea Europeană să fie, așa cum stau lucrurile acum, un stat federal în adevăratul sens al cuvântului. De aceea, este foarte semnificativ faptul că, în urma Convenției, nu a existat nici o propunere ca

aceasta să primească o asemenea autoritate. Potrivit proiectului constituțional, nu numai că impozitele nu ar fi colectate direct la nivelul UE, dar nici nu ar putea fi stabilite sau armonizate de către Comisia Europeană sau de vreo altă instituție a Uniunii Europene.

Rolul inovației în activitatea organizației

Maftai Vitalie, lector superior UTM

Problema inovației este una extrem de actuală pentru dezvoltarea socio-economică a societății noastre. O organizație care funcționează efectiv este una care sesizează importanța rolului de inovație sistematică, percepe pozitiv riscul inovării, poate să prevadă și să controleze manifestarea inovației.

Activitatea inovațională în organizație aduce o contribuție substanțială asupra strategiei, scopului și metodelor de conducere a companiei. Activitatea inovațională creează nu doar imaginea organizației, determină tehnologiile sale, produsul creat, ambiția, ci și fundamentul politicii concurențiale, adică a poziție strategice pe piață. În concurența globală inovația capătă un rol primordial.

La momentul de față schimbările care au loc capătă un caracter specific, adică ele devin universale, atotcuprinzătoare, permanente – adică crește viteza de emanație a ideilor noi. Acestea la rândul lor trebuie să fie – deziderate, realizabile, cu caracter util (practic).

Inovația nu se limitează la știință și tehnologie. În sens larg, inovația poate fi și socială (în sisteme sociale), artistică, în domeniul administrativ, în afaceri, în îngrijirea medicală etc. În sociologie, inovația este definită ca un proces de influență care conduce la o schimbare socială și al cărei efect este respingerea normelor sociale existente și adoptarea unor norme noi.

Pot fi evidențiate mai multe tipuri de definiții, înțelegeri a inovației:

Inovația este procesul de implementarea noului în diverse sfere a activității industriale, de producție, organizațională, socială etc. Inovația presupune procesul de schimbare calitativă a *ceva* (aici putem să ne referim la o gamă largă de realități), cât și rezultatul acestei schimbări (noutate). În cadrul organizației este privită ca schimbarea proceselor sau elementelor de ordin social, tehnic, organizațional, de producere etc. orientată asupra ridicării eficacității activității organizației și finalității aplicării noului.

Termenul de inovație provine de la cuvântul latin *novatio* cea ce înseamnă înnoire, prefixul *in* semnifică este tradus din latină cu sensul de – *în direcția*. În sens general am traduce acest concept ca – în direcția înnoirii. Conceptul dat este introdus de către Joseph Schumpeter în lucrarea sa *The Theory of Economic*

Development (1934) în rezultatul analizei combinățiilor inovative schimbărilor în dezvoltarea sistemelor economice. La etapa inițială autorul acordă conceptului un sens mai general, ca apoi semnificația să fie mai restrânsă ca sens și mai compactă.

Inovarea este un proces (acțiunea de a inova) și poate fi abordată ca - a introduce o noutate într-un domeniu, sistem etc., iar **inovația** este rezultatul unui proces de inovare (noutate, schimbare, prefacere, modificare; schimbare, introducerea a ceva nou într-un sistem, într-o practică, într-o activitate, într-o operație tehnică, societate comercială etc.). Există și opinia că "inovarea" este atât un proces cât și rezultatul acestui proces. Invenția constă în crearea unei noi configurații, compoziții sau materii, dispozitiv sau proces. Inovația o putem defini ca - proces care continuă de la generarea unei idei noi până la materializarea sa (lansarea noului produs), prin cercetare de piață, dezvoltarea prototipului și primele faze de producție și realizare. O invenție nu devine o inovație până ce nu a fost procesată prin activități de producție și marketing ca apoi să fie comercializată pe piață.

Rolul inovației se realizează prin funcțiile pe care le îndeplinește:

1. Funcția de cunoaștere – se caracterizează prin creșterea volumului de cunoștințe cu caracter general.
2. Funcția informațională – răspândirea cunoștințelor și a inovației finale. Propagarea inovației.
3. Funcția de cercetare – acumularea de cunoștințe într-un domeniu necesare realizării inovației.
4. Funcția de convertire – îmbunătățirea și crearea unor obiecte și procese noi.
5. Funcția de motivare – stimularea creativității.
6. Funcția de consum – satisfacerea și asigurarea consumatorului cu bunuri și servicii noi, perfecționate.

Inovația îndeplinește o funcție extrem de importantă în sistemul de reproducere – funcția de generare a schimbării, ce permite clasificarea inovației ca sursă de autodezvoltare și autoorganizare a sistemului de antreprenoriat. Inovația este baza transformărilor în sistemul socio-economic și influențează asupra structurii economice la general, deteminând astfel timpul de dezvoltare și volumul schimbărilor.

Inovația determină dezvoltarea organizației, evidențiază schimbările în producere, marketing, conducerea organizației etc. Organizația tratează inovația ca fiind noua tehnologie sau metodă. Ea se manifestă printr-un dizain nou al produsului, un nou proces de producere, noua metodă de marketing, organizarea și ridicarea eficacității muncii a subalternilor, a calificării lor, etc. Mecanismul care generează dezvoltarea inovției în sens antreprenorial îl constituie concurența de piață. În acest sens inovația prevede organizarea eficientă a

întreprinderii, scăderea prețului la produse și servicii în urma implementării ei. Ca urmare a dezvoltării progresului tehnico-științific și tehnologic, inovația comprimă durata de viață a produsului care se estimează de la ani la luni. Factor ce se evidențiază în așa direcții ca telecomunicații, calculatoare, telefonie mobilă, medicină, produse de consum etc.

Pot fi evidențiate mai multe tipuri și clasificări ale inovației. În linii generale acestea pot fi: orientate spre obiect – elaborarea și producerea producției noi; tehnice și tehnologice – noi mijloace de producție și tehnologii noi; organizaționale și de conducere – elaborarea și implementarea unor structuri organizaționale noi, unor metode de conducere cu colectivul de muncă; socio-economice – elaborarea unor mecanisme economice noi de funcționare a întreprinderii.

În comparație cu alte concepte care determină un proces ce evidențiază caracterul de schimbare, transformare, inovare, etc. inovația ca proces este privită ca continuitatea acțiunilor orientate spre transpunerea în practică, realizarea ideii printr-un produs, tehnologie, serviciu, organizare și să posede un potențial nou care schimbă starea de funcționare a sistemului. Pentru realizarea procesului de inovație este necesar parcurgerea etapelor de realizare. Diverși autori propun modele variate a etapelor. Acestea depind de sfera de realizare și aplicare, specificul social de manifestare, organizarea procesului de luare a deciziilor, aspectul tehnic și tehnologic, resursele utilizate, rentabilitatea economică, etc.

Etapele procesului de inovație:

Inițierea inovației – de regulă aceasta apare în urma influenței sau motivării externe (pot fi concurenții, furnizorii, consumatorii, sau determinată de saltul calitativ al sferei în care organizația activează, tipul și caracterul de producere) sau interne (ca urmare a situației economice din organizație, inovarea poate fi provocată de către conducătorii sau subalternii din cadrul organizației, aici un factor important îl va avea vârsta, genul, calitățile personale a subiectului inovării, studiile, calificarea și stagiul de muncă).

La această etapă trebuie să fie dezvăluită necesitatea organizației în inovare. De regulă inițiatorul acțiunii de inovare este conducerea de vîrf a organizației.

Luarea decizie de introducere a inovației - la această etapă încă o dată este evidențiată necesitatea și oportunitatea, logica a implementării inovării. Astfel conducătorul poate să consulte opinia unor experți, să discute cu subalternii despre inovare.

Elaborarea inovației – este etapa de analiză a consecințelor de ordin obiectiv sau subiectiv parvenite în urma implementării inovării, efectele sale social-psihologice, economice, juridice etc. Are loc concentrarea potențialului științific, a cunoștințelor (fundamentale, de bază, tehnologice). Elaborarea prototipului, construcției și testarea. Aici trebuie de atras atenției asupra potențialului

inovațional, el trebuie inițial să fie final (care reprezintă sfârșitul, încheierea, care marchează ultima fază (a unei lucrări, a unui proces, a unei acțiuni, a unui eveniment indiferent de caracterul său etc.).

Pregătirea sistemului organizațional pentru implementarea inovației - este necesar de acumulat informația cu privire la poziția personalului cu privire la inovare, de a trezi motivația și entuziasmul lor, sunt evidențiați liderii neformali, de opinie, a părtașilor inovării ca acele persoane care vor sigura propagarea inovării în colectiv.

Implementarea inovației - de la început poate fi de probă sau experimentală ca apoi să fie aplicată la scară largă. Crearea unei situații artificiale, experimentale. Astfel trebuie de atras atenția la procesul de comunicare și psihologic în organizație.

Un alt model de etape de realizare a procesului inovațional poate fi următorul:

1. Determinarea situației;
2. Generarea de idei (se realizează într-o situație liberă de exprimare a viziunilor, poziției proprii, o deschidere creativă);
3. Analiza și filtrarea ideilor;
4. Verificarea, testarea concepției;
5. Analiza economică, ecologică, socială, juridică;
6. Elaborarea produsului, tehnologiei, serviciului, procesului (inovației);
7. Testarea inovației;
8. Aplicarea - sectorială, de zonă, locală;
9. Aplicarea pe o arie largă.

Factorii care generează necesitatea implementării inovațiilor sunt – concurența; comandarea unui produs nou de către client în urma căruia sunt generate idei și cunoștințe noi; decizia luată de conducător reflectată prin ordin; scăderea calității produsului sau serviciului prestat sau eficacității muncii în organizație; tendința spre perfecțiune (de a fi primul, cel mai bun etc.); noile condiții și circumstanțe de activitate în sfera de activitate; organele statului; conjunctura internațională; situația economică, diversificarea produselor, serviciilor; reducerea impactului asupra mediului; găsirea altor resurse de producere; dezvoltarea tehnică și tehnologică etc.

În cadrul funcționării organizației sunt evidențiate așa numitele stadiile ciclului de viață, pe parcursul cărora putem evidenția diverse implementări reușite sau mai puțin reușite, active sau pasive, motivate științific sau ad-hoc a inovațiilor.

Nivelul, profunzimea, actualitatea, diapazonul, dinamica, influența factorilor interni și externi în mare măsură determină succesul aplicării inovațiilor. De exemplu, factorii externi (sunt acele *influențe* care vin sau sunt generate de ambianță și se răsfrâng asupra organizației) determină și reflectă stabilitatea sau

instabilitatea sistemului economic, factorii interni sunt acele decizii care sunt luate în cadrul organizației de către conducător sau membrii organizației cu privire la introducerea inovării. Evident că acești factori de multe ori se combină, se interpătrund și determină existența celuilalt.

În esență, putem să constatăm că inovația prin introducerea noului este privită ca ceva pozitiv, benefic. În realitate însă nu întotdeauna este așa. Putem să ne întrebăm ce este rău în cea ce organizația introduce în funcționarea sa anumite schimbări pozitive care o întăresc, o fac mai flexibilă și care este acel factor care o subminează. Răspunsul este – omul, adică salariatul, sau un mic grup a colectivului de muncă. În introducerea inovărilor trebuie principial de ținut cont de factorii socio-psiologici. În organizație de regulă realizatorul procesului inovațional este conducătorul organizației. El este cel care acordă libertatea activității creatoare a subalternilor, trebuie să susțină entuziaștii, trebuie să dezvolte la subalterni motivația de inovare, să creeze un climat de inovare. Deși pot fi în cadrul organizației subdiviziuni care au ca rol generarea, testarea, implementarea noului.

Salariatul înțelege că inovația îi va face munca mai complexă, pot apărea responsabilități, obligații suplimentare. Inovațiile pot să influențeze atât structura formală cât și neformală a colectivului de muncă. Este clar că orice organizație tinde spre stabilitate și astfel apare o fobie, incertitudine socială față de aceste inovări. Apare întrebarea ce este de făcut ca factorul social să accepte inovările și să se includă în realizarea lor?. Deoarece existența unei elaborări noi nu asigură neapărat și reușita acesteia. Problema este că inovările care se evidențiază prin aspectul său social diferă de cele cu caracter tehnico-material. Prima se evidențiază prin relații, acțiuni și interacțiuni sociale, care deseori pot fi dependente de valori, norme, cultură, obiceiuri, tradiții etc. Inovările cu caracter social au o sferă mai largă de aplicare, deoarece se răsfrâng și asupra altor sfere. Inovările sociale depind mult de anumite procese și relații sociale - inter grup, persoană și grup, calităților personale a (temperamentul și caracterul) persoanei. Este complicat și deseori imprezvizibil de evidențiat eficacitatea implementării inovațiilor sociale în comparație cu cele tehnice și tehnologice care au un răspuns calculat și prevăzut în urma aplicării. Resursele care sunt utilizate pentru aplicarea inovărilor sociale de regulă sunt cu mult mai reduse decât cele tehnice și tehnologice.

Poziția, atitudinea salariatului față de inovație nu este univocă. Evident că caracteristicile individuale au un rol important. Printre acestea evidențiez – studiile superioare (cu cât este mai înalt cu atât inovarea decurge mai eficient); cultura tehnică, socială, economică, politică a salariatului; motivația față de inovare; poziția subiectivă față de beneficiile și riscurile pe care le suportă în urma implementării inovării. Se consideră că de un potențial de inovare ridicat se bucură persoanele cuprinse între vârsta de 25-29 ani, o atitudine radical-

inovatoare o au persoanele a căror vîrstă este de 30-39 de ani, o atitudine conservativă de inovare o au persoanele cu vîrstă de 50-59 de ani.

Un loc special în implementarea inovației îl ocupă barierele. Bariera constituie o stare care împiedică adaptarea realizarea inovării. Subiectul acestei opuneri este omul, cu caracterul său socio-psihologic, dorința de a păstra stabilitatea. Caracteristici specifice capătă barierele și în cadrul etapelor procesului de inovare. Pot fi evidențiate următoarele cauze de opunere a personalului față de inovare:

Economic – se manifestă prin frica de a pierde locul de muncă; reducerea zilei de muncă; scăderea remunerării, a rolului și statutului social; intensificarea muncii, resursele suplimentare care vor fi alocate, etc.

Personal – critica față de stilul și metodele de muncă; minimalizarea importanței subiectului ca participant al procesului de muncă; (re)specializarea și ne dorința de a irosi forțele pentru instruire; frica față de incertitudine; frica de risc; concentrarea orientării nu spre realizare, ci spre evitarea nereușitei; bariere de creativitate; dificultatea de a defini o problemă; incapacitatea de a distinge între cauză și efect; incapacitatea de a percepe legătura dintre idei și obiecte; îngustarea punctului de vedere; egoismul.

Social – ne dorința de a se adapta față de climatul nou socio-psihologic; dorința de a păstra relațiile sociale stabilite; implicarea externă în manipularea cu acțiunile personale și minimalizarea rolului subiectului în realizarea inovării; stereotip social - este mai eficient să procuri produs străin decît să-l produci pe al tău personal; conformismul; interdicția de a pune întrebări și de a interveni cu opinii proprii; considerarea subalternilor divergenți ca fiind anormali; slaba capacitate de a modifica sau transforma ideile; stereotipul de percepție, acțiune.

Pot fi evidențiate și alte tipuri de bariere ca lipsa de cunoștințe sau informații; obiceiurile; atitudinile; lipsa de metodă, de efort; blocaje emotive – teama de a nu greși, tema de a risca să fii în minoritate, dorința de a-i întrece pe alții; cauze politice; culturale.

Un lucru trebuie să-l înțelegem că blocajele pot fi recunoscute, înțelese și depășite. Cu cît acest lucru va fi efectuat mai operativ cu atît va crește eficiența implementării inovației. Măsurile întreprinse pot varia de la cele blînde pînă la rigide.

Măsurile întreprinse pentru ca inovația să fie reușită:

- planificarea nu doar a implementării inovației ci și a riscului (riscul - o acțiune într-o situație neprevăzută care solicită resurse suplimentare care pot submina însăși efectul inovării). Este important ca acesta să fie prevăzut, pe motiv că introduce o claritate asupra situației ce și cînd trebuie de realizat, care vor fi sarcinile, remunerarea, repartizarea ierarhică etc.;

- Informarea subalternilor cu privire la inovațiile ulterioare și asigurarea feedback-ului;

- Implicarea personalului în realizarea inovării la toate etapele ei (liderii susțin discuțiile și critica creativă; pot fi create sub grupe care vor genera soluții, idei noi a unei probleme analizate);
- Implementarea pe etape a inovației (caracterul complex de implementare poate duce la o inhibare, frustrare a personalului);
- Interesul personal și influența liderilor de opinie.

În cadrul organizației pot fi implementate următoarele metodele și mijloacele ale activității de inovații. Pentru reducerea barierelor dar și pentru dezvoltarea capacităților de a genera idei noi pot fi propuse următoarele tehnici și metode - tehnica DELPHI, tehnica analizei morfologice, analiza multicriterială avansată, brainstormingul, asocierile forțate, căutarea combinațiilor diferite; jocul de rol, simularea, sociodrama, ascultarea activa; sinectica, sociodrama, vizualizarea, discuția în grup, analiza SWOT, metoda consensului, metoda analogiei, metoda moderării, metoda 635 etc.

Bibliografie selectivă:

1. DEX online-Dicționarul explicativ al limbii române.
2. Fagerberg, Jan (2004): Innovation: A guide to the Literature, in *The Oxford Handbook of Innovation* Oxford University Press, 2004.
3. Drucker, Peter (1985), The Discipline of Innovation, in Harvard Business Review (HBR), May-June, 1985 și Reprint în HBR, august, 2002.
4. European Commission: European Innovation Scoreboard. Comparative analysis of innovation performance, January, 2009.
5. А. И. Орлов Менеджмент Учебник. М.: Издательство "Изумруд", 2003.
6. Шумпетер Й. Теория экономического развития. - М.: Прогресс, 1982.
7. Соколов Д.В., Титов А.Б., Шабанова Н.М. Предпосылки анализа и формирования инновационной политики. – СПб.: ГУЭФ, 1997.
8. Хучек М. Инновации на предприятиях и внедрение. - М.: Луч, 1992.
9. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики). – М.: Политиздат, 1989.
10. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. - Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 1997.
11. Инновационный менеджмент. Справочное пособие / Под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. - СПб.: Наука, 1997.