

UNIVERSITATEA BABEȘ BOLYAI
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA
AFACERILOR

REZISTENȚA LA SCHIMBARE ÎN
ORGANIZAȚIILE DIN ADMINISTRAȚIA
PUBLICĂ

REZUMAT

Coordonator științific:

Prof.dr. Liviu Ilieș

Doctorand :

Ciprian Raul Tripon

Cuprins

Introducere

1. ORGANIZAȚIA

1.1. Definiția organizației

1.2. Teoria ciclului vieții organizaționale

1.3. Organizații publice vs. organizații private

2. SCHIMBAREA ȘI DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ

2.1. Schimbarea organizațională

2.1.1. Definiția schimbării organizaționale

2.1.2. Tipuri de schimbare organizațională

2.1.3. Modele teoretice legate de schimbarea organizațională

2.2. Dezvoltarea organizațională

2.2.1. Definiția dezvoltării organizaționale

2.2.2 Teorii și modele ale dezvoltării organizaționale

3. REZISTENȚA LA SCHIMBARE

3.1. Definiția procesului de rezistență la schimbare

3.2. Teorii privitoare la rezistența la schimbare

3.3. Modelul teoretic aplicat

3.3.1. Scopurile organizațiilor

3.3.2. Munca

3.3.3 Structura organizațională

3.3.4 Cultura organizațională

3.3.5. Leadershipul

3.3.6. Conflicte și mediu conflictual

3.3.7. Mărimea organizației

3.3.8. Motivația

3.3.9. Comunicarea organizațională

4. STUDIU EMPIRIC PRIVIND REZISTENȚA LA SCHIMBARE ÎN ORGANIZAȚIILE ADMINISTRAȚIEI PUBLICE

4.1. Obiectivele și ipotezele cercetării

4.2. Metodologia

4.3. Analiza și interpretarea datelor

5. CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE

BIBLIOGRAFIE

ANEXA I

ANEXA II

Cuvinte cheie

Organizație, schimbare, schimbare organizațională, dezvoltare organizațională, rezistența la schimbare, scop, structură organizațională, muncă, motivație, comunicare organizațională, cultură organizațională, leadership, conflict și managementul conflictelor.

Introducere

Lucrarea de față are drept obiectiv principal studierea rezistenței la schimbare în cadrul instituțiilor de administrație publică din România. Altfel spus, ceea ce am dorit să realizăm prin cercetarea noastră este testarea unui model care să permită evaluarea/măsurarea nivelului și tipului de rezistență la schimbare al unei organizații în funcție de diferiți denotați organizaționali (descriși mai pe larg mai jos), model care să ofere informațiile necesare pentru implementarea unei schimbări organizaționale sau pentru alcătuirea unui plan de dezvoltare organizațională. Altfel plănuiești/ aplici o schimbare într-o organizație care are un nivel ridicat de rezistență la schimbare față de o organizație unde rezistența este mai mică. Resursele implicate sunt diferite, stadiile de pregătire ale schimbării sunt diferite, perioada de timp diferă, expectanțele sunt altele.

Obiectivele specifice ale materialului de față se referă la interacțiunea/co-variația dintre rezistența la schimbare, pe de-o parte, și nouă dimensiuni organizaționale, pe de alta. Aceste dimensiuni au fost alese pe baza teoriilor prezente în literatura de specialitate la ora actuală, teorii care postulează existența unei relații clare între aceste caracteristici organizaționale și fenomenul rezistenței la schimbare. Altfel spus, rezistența la schimbare este amplificată sau redusă, cauzele sale sunt favorizate sau defavorizate, modurile sale de manifestare sunt potențate sau restrânse de aceste dimensiuni organizaționale. Ceea ce a urmărit cercetarea noastră – pe organizațiile analizate există relații statistice semnificative între elementele modelului nostru teoretic și rezistența la schimbare sau nu?

Capitolul 1 al lucrării se referă la organizații – definiții, caracteristici, evoluție – în încercarea de a clarifica domeniul în care se dezvoltă discursul tezei. Definițiile organizației cuprind abordările principale – pornind de la birocrăția weberiană, trecând prin conceptele care percep organizația drept o alcătuire formală și orientată spre productivitate și prezentând pozițiile contemporane care consideră orice organizație drept un sistem deschis, care desfășoară schimburi de energie, informație și materie cu mediul, are capacitatea de a se adapta la schimbările din mediu și, drept consecință, de a evolua. În interiorul paradigmei

sistemice sunt prezentate și teoriile ciclului vieții organizaționale, teorii care accentuează capacitățile de dezvoltare ale organizațiilor. De asemenea, capitolul include o analiză comparativă a organizațiilor publice și a celor private.

Capitolul 2 se referă la schimbarea și dezvoltarea organizațională, la modelele teoretice și teoriile aferente, încercând clarificări terminologice și noționale. Mai întâi este definită schimbarea organizațională și, apoi, sunt trecute în revistă principalele puncte de vedere teoretice care structurează acest domeniu. De asemenea, este abordată problema tipologizării schimbării organizaționale (schimbări planificate/neplanificate, pe scară mică/pe scară mare, sistemice/intrasistemice, incrementale/revoluționare). În sfârșit, se discută direcția și scopul schimbării sau, altfel spus, cum măsurăm succesul unei schimbări organizaționale.

În continuare se discută problematica dezvoltării organizaționale și relația acesteia cu schimbarea organizațională. Mai întâi sunt prezentate definițiile clasice și moderne ale dezvoltării organizaționale. În continuare sunt analizate principalele modele teoretice legate de dezvoltarea organizațională, prezentându-se elementele componente și relația lor cu diverse teorii ale schimbării. Accentul cade pe faptul că dezvoltarea organizațională este o abordare strategică, ce pune accentul pe progresul, îmbunătățirea constantă a stării de fapt a sistemului organizațional, D.O. fiind, în sine și pentru sine, o abordare pragmatică ce urmărește progresul continuu al organizației, colectarea de date și analiza fiind subordonate rezultatului final – sporirea performanței organizaționale.

În majoritatea literaturii de specialitate aceste două teme (schimbarea și dezvoltarea organizațională) sunt tratate împreună cu rezistența la schimbare (capitolul 3) și accentul cade, în marea majoritate a cazurilor, pe problematica schimbării. Materialul de față inversează relația. Întrebarea de la care am pornit era: cum se poate studia schimbarea organizațională? Tradițional, cercetările din acest domeniu au avut fie o abordare longitudinală (cercetarea stării organizației înainte și după o schimbare pentru a testa impactul său) fie una axată pe managementul schimbării organizaționale (metode de implementare). În această lucrare am dorit să studiem schimbarea organizațională din perspectiva rezultatelor sale dar într-o cercetare transversală și nu longitudinală. Modalitatea pe care am găsit-o se referă la analizarea rezistenței la schimbare (ca rezultat de ne-evitat al oricărei schimbări) prin raportarea sa la diferite dimensiuni ale sistemului organizațional. Fundație pentru această abordare este cadrul teoretic referitor la rezistența la schimbare – definiții, tipologie, cauze, modalități de depășire.

În continuare, capitolul 3 prezintă modelul teoretic pe care l-am alcătuit pentru această cercetare și discută elementele sale, precum și motivele care ne-au îndemnat să alegem aceste

nouă dimensiuni și nu altele pentru măsurarea rezistenței la schimbare. La acest nivel al expunerii dorim să accentuăm că dimensiunile discutate în această parte a lucrării sunt prezentate foarte sumar. Scopul este oferirea unei definiții și (unde este cazul) a modelelor teoretice care au stat la baza alcătuirii chestionarului. Nu a fost intenția noastră să prezentăm pe larg literatura de specialitate pentru fiecare dimensiune în parte, ci doar să le schițăm conținutul noțional și să prezintăm unghiul din care sunt analizate (ce aspecte se regăsesc în cercetarea practică).

Acestea fiind spuse, cele nouă dimensiuni folosite sunt: 1. Scopul (setul de scopuri) organizației – cât de cunoscut este scopul organizației, cât este de clar și bine definit, în ce măsură este de acceptat de către membrii organizației; 2. Munca (activitatea desfășurată în organizație, tip și etape, caracteristici specifice); 3. Structura organizațională (am ales modelul lui Robbins care consideră că structura unei organizații are trei dimensiuni – complexitate, formalizare, centralizare); 4. Cultura organizațională (modelul ales este cel al lui Hofstede, în varianta cu 5 dimensiuni: individualism vs. colectivism, feminitate vs. masculinitate, distanța față de putere, toleranța față de risc și orientarea pe termen lung vs. orientarea pe termen scurt); 5. Leadership-ul sau stilul de conducere predominant (modelul ales este cel al lui Blake-Mouton); 6. Conflicte și mediu conflictual (ceea ce ne-a interesat pe parcursul cercetării nu s-a referit la cauzele conflictelor ci la tipurile de conflicte cel mai frecvent întâlnite în organizațiile studiate și la modul în care acestea sunt manageriate/rezolvate); 7. Mărimea organizației (factor exogen care, conform majorității literaturii de specialitate, afectează funcționarea organizației, procesele interne și chiar mentalitatea resursei umane deci și rezistența la schimbare); 8. Motivația (cât de motivați sunt angajații, ce fel de motivație predomină în organizație și ce fel de politici motivaționale se folosesc – toate aceste elemente au influență directă asupra fenomenului rezistenței la schimbare) și 9. Comunicarea intra-organizațională (calitatea, viteza, eficiența comunicării au un impact direct și imediat asupra comportamentului angajaților și, ca atare, și asupra rezistenței la schimbare).

Rezultatele cercetării sunt prezentate în capitolul 4, la fel ca și metodologia folosită pentru colectarea datelor. Analiza informațiilor obținute s-a realizat statistic deci interpretarea lor este atenuată (sau colorată) de valorile numerice obținute (care, uneori, sunt surprinzătoare și nu chiar în concordanță cu ceea ce teoria ne-ar îndemna să presupunem). Mai întâi a fost prezentată metodologia folosită, scopurile cercetării, eșantionarea, unitățile de analiză și instrumentul de colectare a datelor (chestionarul). Apoi s-a procedat la descrierea demografică a eșantionului, pe toate cele șase instituții publice analizate. În sfârșit, au fost analizate statistic datele obținute, metodele folosite fiind analiza comparată a mediilor, regresia și

analiza cluster. Rezultatele au fost discutate în interiorul cadrului teoretic conturat de capitolele anterioare, precizându-se expectanțele literaturii de specialitate și diferențele (sau asemănările) cu acestea observate din studierea datelor colectate.

Ultimul capitol se referă la concluziile care pot fi extrapolate pe baza analizei datelor din capitolul 4. Pe cât posibil am încercat să nu reluăm informații deja prezentate în subcapitolul referitor la interpretarea datelor și să oferim un grad de generalitate. De asemenea, am inclus anumite recomandări (unde era posibil) și precizări referitoare la posibilele direcții viitoare de extindere ale prezentei cercetări. Un aspect important al capitolului 5 este discutarea diferențelor observate între rezultatele cercetării noastre și asumțiile literaturii de specialitate.

Altfel spus, lucrarea de față propune un model teoretic pentru evaluarea/măsurarea rezistenței la schimbare și încearcă să testeze acest model printr-o cercetare aplicată pe șase instituții din cadrul administrației publice din România.

Modelul teoretic aplicat

Modelul încearcă să aprecieze evoluția rezistenței la schimbare în funcție de anumiți denomenanți organizaționali. Fenomenul rezistenței la schimbare în sine este măsurat pornind de la teoria lui Andrew Leigh care consideră că există 13 cauze care pot genera o asemenea reacție în spațiul organizațional. La o analiză mai atentă se poate observa că toți cei 13 factori (ca și cei prezentați în alte teorii care se referă la rezistența la schimbare) pot fi grupați în două mari categorii: factori/cauze raționale/obiective și factori/cauze non-raționale/subiective. Drept urmare, în cadrul cercetării, am împărțit rezistența la schimbare (RST, adică rezistența la schimbare toatală) în două: RSA (rezistență la schimbare afectivă, cauzată de factorii subiectivi) și RSR (rezistența la schimbare rațională, cauzată de factorii obiectivi) – vezi subcapitolul Metodologie pentru întrebările folosite. Am folosit doar 10 întrebări (5 pentru fiecare tip de rezistență) pentru că, în urma unei cercetări anterioare (CEEX, 2007) a reieșit că, pentru respondenți, există o suprapunere între anumite dimensiuni din modelul lui Leigh, suprapunere care generează confuzie în răspunsuri.

Câteva cuvinte despre construcția modelului. Am ales aceste dimensiuni pentru că am considerat că sunt cele care au cea mai mare legătură cu nivelul de rezistență la schimbare. De asemenea, adăugarea altor factori nu ar fi adus informații semnificative în plus. Ceea ce vreau să spun este că, evident, există și alte componente organizaționale însă acestea sunt incluse în

dimensiunile modelului (de exemplu, procesul de luare a deciziei este „acoperit” de centralizare, formalizare, stil de conducere, distanța față de putere).

Un aspect important pe care doresc să îl discut aici: toți factorii modelului sunt endogeni spațiului organizațional. Este evident însă că schimbarea și rezistența la schimbare sunt influențate și de factori exogeni, din afara organizației. Problema pe care am întâmpinat-o a fost imposibilitatea practică de a izola și apoi măsura factorii respectivi (exogeni). Drept urmare, am încercat să îi includ în ecuație în două forme a. prin caracteristicile sociale, demografice și culturale măsurate la sfârșitul chestionarului (întrebările 84-95) și b. prin organizațiile selectate; am ales instituții publice din trei zone diferite (teoretic, cel puțin) din punct de vedere cultural și demografic – județele Cluj, Covasna și Satu-Mare. Ideea era următoarea: există corelații între factorii individuali socio-economico-demografici și rezistența la schimbare. De asemenea, asumția era că vor exista valori diferite între organizații în funcție de județul de proveniență (mediul în care evoluează organizația). Rezultatele sunt discutate în capitolul 4.3.

Un alt factor studiat indirect este mărimea organizației – nu apare ca atare în chestionar.

Pe scurt, modelul teoretic folosit poate fi reprezentat astfel:

$$\mathbf{RST=f(S, Mun., STR, CO, L, C, Mr., M, Com., Ex.)}$$

(unde

RST – rezistența la schimbare totală (alcătuită din RSA și RSR)

S – scopul organizației

Mun. – muncă (procesul muncii)

STR. – structura organizațională (cu componentele ei CX-complexitate, Form. – formalizare și Centr.- centralizare)

CO – cultura organizațională (cu cele 5 dimensiuni ale modelului lui Hofstede, vezi sub-capitolul 3.3.3.)

L – leadership (cu dimensiunile LP – leadership orientat pe persoană și LS – leadership orientat pe sarcină, conform modelului Blake-Mouton)

C – conflicte (mediu conflictual)

Mr. – mărimea organizației

M – Motivația personalului

Com. – comunicarea organizațională

Ex – factorii exogeni, adică variabilele individuale sociale, economice și demografice și arealul/mediul fiecărei organizații studiate – cele trei județe.)

Dacă privim atent formula de mai sus (o funcție) se poate observa că nu am acordat ponderi factorilor și nici direcție relației. Altfel spus, nu am precizat care factor este mai important și nici în ce sens influențează el rezistența la schimbare. Motivul este simplu: literatura de specialitate oferă o sumedenie de interpretări așa că am preferat să aștept și să văd ce vor spune datele. Atât ponderea cu (importanța) cât și direcția în care dimensiunile din cadrul modelului influențează nivelul rezistenței la schimbare sunt discutate (în măsura în care datele permit) în sub-capitolul 4.3.

Concluzionând, modelul teoretic folosit a pus la un loc o serie de dimensiuni structurale și funcționale ale unei organizații și încearcă să analizeze dacă există o legătură între acestea și rezistența la schimbare.

Obiectivele și ipotezele cercetării

Obiectivul general al cercetării de față este măsurarea nivelului și tipului de rezistență la schimbare al unor organizații din domeniul public și explicarea rezistenței la schimbare prin intermediul a două caracteristici organizaționale. Aceste caracteristici au fost alese pe baza literaturii de specialitate care postulează existența unor relații de influență între ele și rezistența la schimbare. Altfel spus, dacă măsurăm cele două dimensiuni măsurăm și rezistența la schimbare a respectivei organizații la momentul respectiv și în viitorul apropiat.

Obiectivele specifice ale cercetării se referă la:

1. Măsurarea nivelului și tipului rezistenței la schimbare pe diferite tipuri de organizații publice (primării și consilii județene);

2. Măsurarea celor două componente organizaționale pe instituțiile mai sus menționate pentru a identifica diferențele dintre organizații generate de tipul de instituție (și de activitate), localitatea și județul în care își au sediul; de asemenea de interes au fost identificarea percepțiilor individuale diferite asupra acestor componente în funcție de caracteristicile socio-demografice;

3. Testarea modelului teoretic care să permită explicarea nivelului și tipului de rezistență la schimbare al unei organizații în funcție de diferiți denomenanți organizaționali. Intenția noastră este de a vedea dacă există o legătură statistică între variabilele menționate mai sus și, mai mult decât atât, de a vedea direcția ei – corelație pozitivă (ambele variabile cresc sau scad împreună) sau negativă (dacă o variabilă crește atunci cealaltă scade).

Modelul explicativ poate fi prezentat în modul următor:

$$\mathbf{RST=f(S, Mun., STR, CO, L, C, Mr., M, Com., Ex.)}$$

Cu alte cuvinte, avem o ipoteză generală (cea prezentată mai sus) și nouă ipoteze secundare:

Ipoteza 1. RST (rezistența la schimbare totală) este corelată negativ cu scopul organizației – cu cât acesta este mai clar și mai bine definit cu atât rezistența la schimbare ar trebui să fie mai redusă.

Ipoteza 2. RST este corelată pozitiv cu munca – cu cât munca este percepută ca fiind mai de rutină cu atât crește și rezistența la schimbare.

Ipoteza 3. Complexitatea (cu toate cele trei dimensiuni ale sale) este corelată pozitiv cu RST. Formalizarea este și ea corelată pozitiv cu RST. Centralizarea este și ea corelată pozitiv cu RST. Deci ipoteza noastră este – RST este corelată pozitiv cu o structură organizațională cu un grad înalt de complexitate, formalizare și centralizare.

Ipoteza 4. Cultura organizațională este o dimensiune complexă, are cinci caracteristici. Colectivismul este corelat pozitiv cu RST. La fel este și distanța față de putere. Din punct de vedere al dimensiunii care se referă la atitudinea față de incertitudine avem tot o legătură pozitivă – cu cât nivelul de evitare al incertitudinii este mai mare cu atât este mai mare și rezistența la schimbare. Masculinitatea are și ea o relație pozitivă cu rezistența la schimbare. În sfârșit, orientarea pe termen scurt corelează negativ cu RST. Drept urmare, ipoteza noastră este: RST este corelată pozitiv cu o cultură organizațională colectivă, cu o distanță mare față de putere, cu un nivel înalt de evitare al incertitudinii, cu accente mai degrabă masculine decât feminine și cu o orientare pe termen lung.

Ipoteza 5. RST este corelată pozitiv cu stilul de conducere 9,1 – cu cât orientarea față de oameni este mai scăzută cu atât sporește nivelul de rezistență la schimbare.

Ipoteza 6. RST este corelată pozitiv cu un mediu organizațional conflictual și în care se folosesc metode autoritare de rezolvare a conflictelor – cu cât angajații tind să considere mediul în care lucrează drept unul conflictual și în care conflictele se rezolvă prin folosirea autorității formale de către management, cu atât nivelul de rezistență la schimbare este mai mare.

Ipoteza 7. Incertitudinea teoretică față de legătura dintre RST și mărimea organizației ne-a determinat să forțăm o ipoteză în legătură cu acești doi termeni: RST nu are nici o legătură cu mărimea organizațională.

Ipoteza 8. RST este corelată negativ cu motivația – cu cât nivelul motivațional al angajaților este mai înalt, cu atât rezistență la schimbare în organizația respectivă este mai scăzută.

Ipoteza 9. RST este corelată negativ cu comunicarea – cu cât comunicarea este mai bună într-o organizație cu atât nivelul de rezistență la schimbare al acesteia este mai redus.

Metodologia

Metoda de cercetare aleasă este cea a sondajului de opinie, metodă ce permite colectarea unui volum mare de date într-un timp relativ scurt. Din motive legate de costuri și de posibilitatea de aplicare (pentru aplicarea unui sondaj de opinie în instituții publice solicitându-se, în cele mai multe dintre cazuri, acordul conducătorului instituției) am optat pentru distribuirea chestionarelor spre auto-completare.

Eșantionarea

Eșantionul a fost construit în trei faze. În prima fază a fost ales tipul de instituție publică – am ales primării și consilii județene, datorită profilului complex al acestor instituții, care acoperă o gamă mult mai variată de activități. În a doua fază au fost alese instituțiile publice în care să fie aplicate chestionarele, optându-se pentru Primăriile din localitățile reședință de județ și Consiliile Județene din Cluj, Covasna și Satu-Mare. În a treia fază au fost distribuite aleatoriu în fiecare instituție câte 100 de chestionare (la începerea programului, primilor 100 de angajați care s-au prezentat la serviciu). Cercetarea s-a derulat în perioada 2012-2013.

CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE

În cadrul acestui capitol vom încerca să prezentăm concluziile generale desprinse pe baza analizei datelor din sub-capitolul precedent și a relevanței lor pentru modelul teoretic folosit. Pe cât posibil nu vom relua datele factuale prezentate în secțiunea 4.3.

Una dintre cele mai importante (și mai clare din perspectiva datelor) concluzii se referă la comportamentul comun (relativ) al organizațiilor studiate. Diferențele dintre ele nu sunt mari ceea ce contrazice una dintre asumțiile modelului. Altfel spus, dacă scorurile obținute pe majoritatea dimensiunilor nu diferă în funcție de zona unde își desfășoară activitatea respectiva instituție înseamnă că influența unei categorii de factori exogeni (importanța mediului organizației în ceea ce privește comportamentul său) este redusă, în cel mai bun caz. Instituțiile, fie că erau din Cluj, Satu-Mare sau Covasna, nu înregistrează specificități accentuate pe nici una dintre dimensiuni, inclusiv pentru RST.

Continuând această discuție se poate observa că nici al doilea factor exogen (caracteristicile individuale sociale, demografice și economice) nu influențează foarte mult funcționarea organizației (excepțiile, deși valorile sunt mici, fiind studiile și funcția de conducere/execuție). Din nou, așteptarea era ca aceste variabile să aibă o pondere mai mare în influențarea rezistenței la schimbare și a activității organizaționale pe cele 9 dimensiuni.

Analizând valorile obținute pentru rezistența la schimbare observăm că aceasta este în jurul mediei (RST- 2,97) pentru toate organizațiile studiate. Acest lucru înseamnă că dimensiunea „mărima organizației” nu joacă un rol important în explicarea fenomenului de rezistență la schimbare.

O altă concluzie importantă se referă la omogenitatea valorilor înregistrate pe toate dimensiunile studiate, inclusiv RST. O posibilă interpretare a acestui fapt poate fi: instituțiile de administrație publică din România au tendința să aibă un comportament similar datorită specificului activității. Toate organizațiile fac aproximativ același lucru, sunt supuse aceluiași reglementări, ascultă de aceleași legi. Asemănările sunt mai mari decât deosebirile, variațiile pe dimensiuni fiind în interiorul unei identități comune. Ceea ce contează în primul rând este că sunt instituții publice iar deosebirile punctuale vin pe locul doi ca importanță.

În ceea ce privește celelalte dimensiuni se poate afirma că modelul este susținut de date. Conform așteptărilor, cultura organizațională înregistrează destul de multe corelații cu nivelul de rezistență la schimbare (deși valorile sunt mai mici decât ne așteptam inițial). La fel și comunicarea și structura organizațională. Toți acești factori, conform literaturii de

specialitate, ne așteptam să aibă o influență apreciabilă asupra valorii totale a rezistenței la schimbare. Este de remarcat, însă, că printre factorii care înregistrează valori bune este și dimensiunea scop. O posibilă explicație poate consta în faptul că această dimensiune beneficiază de un „efect de siaj” de pe urma comunicării: pentru ca scopurile să fie cunoscute și înțelese trebuie să existe un bun sistem de comunicare.

Surprinzător, motivația nu corelează semnificativ cu rezistența la schimbare, deși valoarea înregistrată este de 3,24 pe întregul eșantion. Datele de care dispunem la acest moment nu pot să explice de ce motivația (care, logic, ar trebui să fie un factor important în determinarea nivelului de rezistență la schimbare) nu pare să aibă o importanță mare pentru RST. O posibilă explicație ar consta în faptul că, în ultima vreme, motivația funcționarilor publici este mai degrabă afectată de factori exogeni instituțiilor lor (modificări legislative, reduceri salariale) decât de factori endogeni.

Un alt aspect care merită a fi comentat este nivelul total de rezistență la schimbare – 2,97. Foarte apropiat de media teoretică și pare a contrazice expectanțele: ne-am fi așteptat ca, având în vedere toate schimbările prin care a trecut sectorul public rezistența la schimbare să fie mai mare. Explicația poate consta în faptul că întrebările din chestionar se refereau mai ales la schimbările organizaționale care sunt inițiate de către agenți ai schimbării din interiorul instituției și nu la cele legislative, din mediu.

În ceea ce privește dimensiunile referitoare la muncă și conflict influența lor asupra RST este una scăzută. Se înscriu și ele în tendința generală omogenă: nu există diferențieri pe organizații.

Sumarizând, factorii care influențează cel mai mult rezistența la schimbare sunt: Scopul, Cultura organizațională, Structura organizațională, Comunicarea și Leadership-ul. Factorii cu cea mai mică influență asupra rezistenței la schimbare sunt cei exogeni (ambele categorii) și mărimea organizației.

Analizând pe rând ipotezele care stau la baza acestui studiu putem spune următoarele:

Ipoteza 1. Scopul corelează negativ cu RST, deci ipoteza se confirmă.

Ipoteza 2. Pe baza datelor analizate nu există o relație statistică semnificativă între muncă și RST. Direcția relației este pozitivă. Ipoteza se infirmă (nu există o relație semnificativă) însă se confirmă direcția relației.

Ipoteza 3. Această ipoteză se confirmă, structura organizațională demonstrându-se a fi legată de RST.

Ipoteza 4. Conform analizei datelor există o corelație clară între nivelul RST și cultura organizației deci ipoteza se confirmă. În ceea ce privește direcția, datele susțin parțial

afirmațiile teoretice care au stat la baza ipotezei. Direcția relației se confirmă pentru dimensiunile referitoare la incertitudine, orientare pe terme lung/scurt și individualism/colectivism; nu se confirmă pentru distanța față de putere și nici pentru dimensiunea masculinitate/feminitate.

Ipoteza 5. Această ipoteză se confirmă – există o relație semnificativă între RST și stilul de leadership și relația este negativă în ceea ce privește LP (leadershipul orientat pe persoană). Ipoteza inițială se referea la stilul 9,1, cel orientat pe sarcină, dar putem considera faptul că stilul de conducere orientat pe persoane se dovedește a avea o conexiune negativă cu RST drept o confirmare indirectă a ipotezei noastre.

Ipoteza 6. Pe baza analizei datelor putem afirma că această ipoteză nu s-a confirmat, neexistând legături statistice semnificative între această dimensiune organizațională și RST. Relația s-a dovedit a fi una pozitivă.

Ipoteza 7. Această ipoteză s-a confirmat. Pe baza datelor de care dispunem la ora actuală se poate afirma că nu există nici o legătură între mărimea unei organizații și RST (surprinzător, nici alte dimensiuni organizaționale nu par a fi afectate de mărimea organizației).

Ipoteza 8. Această ipoteză se infirmă. Conform datelor, nu există o legătură statistic semnificativă între motivație și RST. Direcția relației este negativă.

Ipoteza 9. Această ipoteză se confirmă, existând o corelație semnificativă între comunicare organizațională și RST. Corelația este una negativă deci se confirmă și partea din ipoteză referitoare la direcția relației.

Principală **contribuție personală** în domeniul studiat credem că este reprezentată de modelul teoretic. Altfel spus, alegerea denumirilor organizaționale care pot fi folosiți la măsurarea și analizarea rezistenței la schimbare a unei organizații, operaționalizarea acestora și postularea tipurilor de relații pe care le-ar putea avea cu rezistența la schimbare, atât în forma sa compusă (RST) cât și în formele sale parțiale (RSR și RSA).

Cercetarea de față are câteva **limite** pe care vrem să le precizăm aici. Mai întâi este vorba despre numărul redus al cazurilor. Ne referim atât la subiecții care au răspuns la chestionare (294) cât și la numărul organizațiilor analizate (6 instituții publice, 3 primării de municipii și 3 consilii județene). Populația studiată permite o analiză statistică însă nu se pot extrapola rezultatele la întregul sector al administrației publice din România. De asemenea, având în vedere faptul că anumite subiecte au fost „delicate”(relația cu superiorii, părerea subiecților despre organizația în care lucrează, etc.), cu siguranță că dezirabilitatea socială și-a spus și aici cuvântul alterând răspunsurile celor chestionați. O altă limită a cercetării se referă

la faptul că există segmente ale dimensiunilor organizaționale ale modelului teoretic care se suprapun. Cu alte cuvinte, formalizarea are accente comune cu distanța față de putere, scopul depinde de calitatea comunicării, modul de rezolvare a conflictelor este afectat de stilul de conducere și de cultura organizațională, orientarea pe termen lung corelează cu stilul de conducere și cu scopurile organizației.

În încheiere considerăm că scopul acestei cercetări (testarea modelului teoretic folosit și al legăturii acestuia cu rezistența la schimbare) a fost atins. Evident, **extinderea cercetării și rafinarea ulterioară a modelului teoretic** vor aduce îmbunătățiri actualei abordări. Intenția noastră este, mai întâi, de a rafina instrumentul de colectare a informațiilor (chestionarul) astfel încât suprapunerile despre care am vorbit mai sus să nu distorsioneze datele. Apoi, intenționăm să extindem aria cercetării la nivel național, studiind și restul de primărie de municipiu și consilii județene. Acest lucru ar spori considerabil cantitatea de date analizate ceea ce ar putea modifica semnificativ rezultatele cercetării. De asemenea, ne-ar permite extrapolarea concluziilor la nivel național, fapt care ar îmbunătăți pertinenta afirmațiilor legate de fenomenele studiate.

BIBLIOGRAFIE

1. Adler, Nancy J., (1986), *International Dimensions of Organizational Behavior*, MA: Kent, Boston.
2. Ahrne, Goran, (1990), *Agency and Organization. Towards an Organizational Theory of Society*, Londra: Sage Publications.
3. Aldrich, Howard E. și Ruef, Martin, (2006), *Organizations Evolving*, Sage Publications.
4. Alger, Jonathan R., (1997), *The Educational Value of Diversity*, ACADEME, Vol. 83, No. 1, p. 21-28.
5. Etzioni, Amitai, și Etzioni-Halevy, Eva, (1964), *Social Change: Sources, Patterns and Consequences*, New York: Basic Books.
6. Anderson, Daniel L., (eds), (2011), *Cases and Exercises in Organization Development & Change*, Sage Publications.
7. Androniceanu, Armenia, (1998), *Managementul schimbărilor*, București: Editura All.
8. Antaki, Charles, (2011), *Applied Conversation Analysis: Intervention and Change in Institutional Talk* (Palgrave Advances), Palgrave Macmillan.
9. Archer, Margaret S., (2000), *Being Human: The Problem of Agency*, Cambridge University Press.
10. Bartunek, Jean M. și Moch, Michael K., (1987), First Order, Second Order and Third Order Change and O.D. Interventions: A Cognitive Approach, în *The Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 22, nr. 4, p. 483-500.
11. Beitler, Michael A., (2006), *Strategic organizational change*, PPI.
12. Bernoux, Philippe, (1989), *La sociologie des organisations*, Paris : Du Point.

13. Berry, J.W.; Poortinga, Z.H.; Segall, M.H.; Dasen, P.R., (1999), *Cross-Cultural Psychology Research and Applications*, Cambridge University Press.
14. Black, J. Stewart; Gregersen, B. Hal, (2002), *Leading Strategic Change*, Financial Times Prentice Hall.
15. Brown, M. & Cregan, C., (2008), *Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement*, *Human Resource Management*, 47, 667-686.
16. Bryman, Alan, (1999), *Research Methods and Organization Studies*, Londra: Unwyin Hyman.
17. Burduș, Eugen; Căprărescu, Gheorghică; Androniceanu, Armenia și Miles, Michael, (2000), *Managementul schimbării organizaționale*, București: Editura Economică.
18. Burke, W. Warner (eds), (1977), *Current Issues and Strategies in Organization Development*, Londra: Human Science Press.
19. Burke, W. Warner, (2002), *Organization Change, Theory and Practice*, Londra: Sage Publications.
20. Burke, W. Warner, (1994), *Organization Development*, ediția a doua, Addison-Wesley Publishing Company.
21. Burke, W. Warner; Lake, Dale G. și Paine, Jill Waymire, (2009), *Organization Change: A Comprehensive Reader*, San Francisco: Jossey-Bass.
22. Cameron, S. Kim; Quinn, E. Robert, (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values*, Addison-Wesley Publishing Company.
23. Carnall, A. Colin, (1994), *Managing Change in Organizations*, Prentice Hall International Ltd.
24. Cawsey, Tupper F.; Deszca, Gene și Cynthia, Ingols, (2011), *Organizational Change. An Action-Oriented Toolkit*, Sage Publications.
25. Cheung-Judge, Mee-Yan și Holbeche, Linda, (2012), *Organization Development: A Practitioner's Guide to OD and HR*, Kogan Page.
26. Coch, L. și French, J.R.P. jr., (1948), Overcoming Resistance to Change în *Human Relations*, nr. 2, p. 512 - 532.
27. Cole, Gerald A., (2000), *Managementul personalului*, București: CODECS.
28. Cole, Gerald A., (2004), *Management. Teorie și practică*, Chișinău: Editura Știința.
29. Condrey, Stephen E., (eds), (1998), *Handbook of Human Resource Management in Government*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
30. Connors, Roger și Smith, Tom, (2011), *Change the Culture, Change the Game: The Breakthrough Strategy for Energizing Your Organization and Creating Accountability for Results*, Penguin Group.
31. Cummings, G. Thomas; Worley, G. Christopher, (2000), *Essentials of Organization Development and Change*, South-Western Publishers.
32. Daft, Richard L.; Murphy, Jonathan și Willmott, Hugh, (2010), *Organization Theory and Design*, Cengage Learning EMEA
33. Dalton, Gene; Lawrence, R. Paul și Greiner, E. Larry, (1970), *Organizational Change and Development*, USA: Irwin Inc. & The Dorsey Press.
34. Dawson, Patrick, (1994), *Organizational Change: A Procesual Approach*, New York: Paul Chapman Publishing Ltd.

35. Deal, T.E.; Kennedy, A.A., (1990[1982]), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate life* în: I.L. Pierce, J.W. Newstorm (eds) *The Manager's Bookshelf. A Mosaic of Contemporary Views*, Second edition, New York: Harper&Row.
36. Demers, Christiane, (2007), *Organizational Change Theories*, Sage Publications.
37. Denison, Daniel R., (2001), *Managing Organizational Change in Transitional Economies*, Londra: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
38. Denison, Daniel R. (eds), (2001), *Managing Organizational Change in Transition Economies*, Psychology Press.
39. Dodu, Marius; Ghiolțan, Călin; Hințea, Călin et all., (2000), *Administrație Publică*, Cluj Napoca: Accent.
40. DuBrin, Andrew, (1974), *Fundamentals of Organizational Behaviour: An Applied Perspective*, New York: Pergamon Press.
41. Filip, Petru, (2007), *Managementul administrației publice locale*, București: Editura Economică.
42. Finneman, Stephen; Gabriel, Yiannis și Sims, David, (2012), *Organizing & Organizations*, Sage Publications.
43. Flamhotz, Eric și Randle, Yvonne, (1998), *Changing the Game :Organizational Transformations of the First, Second and Third Kinds*, Oxford: Oxford University Press.
44. French, Wendell și Bell, H. Cecil jr., (1999), *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, New Jersey: Prentice Hall.
45. French, Wendell; Bell, H. Cecil și Zawacki, Robert A. (eds), (1999), *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change*, Irwin/McGraw-Hill.
46. Friendlander, Frank și Brown, L. Dave, (1974), *Organizational Development* în *Annual Review of Psychology*, vol. 25, Davies-Black Publishing.
47. Glassman, M. Alan; Cummings, G. Thomas, (1991), *Cases in Organizational Development*, Boston: Irwin.
48. Golembiewski, T. Robert, (1993), *Approaches to Planned Change: Orienting Perspectives and Micro-Level Interventions*, New Brunswick: Transaction Publishers.
49. Golembiewski, T. Robert, (1995), *Managing Diversity in Organizations*, Tuscaloosa: The University of Alabama Press.
50. Golembiewski, T. Robert, (1998), *High Performance and Human Costs: A Public Sector Model of Organizational Development*, New York: Praeger.
51. Hales, Colin, (2000), *Managing Through Organisations*, Sage Publications.
52. Handel, Michael J., (2003), *The sociology of Organizations*, Sage Publications.
53. Harvey, Donald; Brown, R. Donald, (2000), *An Experiential Approach to Organization Development*, Londra: Prentice Hall.
54. Hatch, Mary Jo, (2006), *Organization Theory*, Oxford University Press.
55. Haynes, Philip, (2003), *Managing Complexity in the Public Services*, Open University Press.
56. Heller, Friedrich A.; Wilpert, B., (1981), *Competence and Power Managerial Decisions-making*, Chichester: Wiley InterScience Publication.

57. Heller, Friedrich A., (1985), Some Theoretical and Practical Problems in Multinational and Cross-cultures Research on Organizations în: P. Joynt, M. Warner (eds), *Managing in diferent countries*, Oslo Universitetsforlaget.
58. Hinescu, Arcadie; Fleşer, Nelu; Dragolea, Larisa; Oneţiu, Gheorghe, (1996), *Management*, Cluj Napoca: Risoprint.
59. Hinescu, Arcadie; Fleşer, Nelu, Dragolea, Larisa; Oneţiu, Gheorghe, (2006), *Management*, Cluj Napoca: Risoprint.
60. Hirst, W.; Manier, D., (1994), Opening Vistas for Cognitive Psychology în: L. Martin, K. Nelson, E. Tobach (eds), *Practical Aspects of Memory*, New York: Cambridge University Press.
61. Hofman, Oscar, (1999), *Management - fundamente socioumane*, Bucureşti: Editura Victor.
62. Hofstede, Geert, (1983), Dimensions of National Cultures in Fifty Countries and Three Regions în: J.B. Deregowski, S. Dziurawiec, R.C. Annis (eds), *Explanations in Cross-Cultural Psychology*, Lisse Swets & Zeitlinger.
63. Hofstede, Geert, (1996), *Managementul structurilor multiculturale*, Bucureşti: Editura Economică.
64. Hofstede, Geert, (1996), School Culture and Performance: Testing the Invariance of an Organizational Model, în *School Effectiveness and School Improvement*, vol 7 (1), p. 77-90.
65. Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan, (2005), *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, New York: McGraw Hill.
66. Hofstede, Geert; Neuijen, B.; Ohayv, D.D.; Sanders, G., (1990), Measuring Organizational Cultures: A Qualitative/Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Sciences Quarterly*, nr. 35, p. 286-316.
67. Huse, F. Edgar şi Cummings, G. Thomas, (1985), *Organization Development and Change*, a treia ediţie, Minnesota: West Publishing Company.
68. Ilieş, Liviu; Osoian, Codruţa; Petelean, Adrian, (2002), *Managementul resurselor umane*, Cluj Napoca: Editura Dacia.
69. Jackson, J. Paul, (1999), *Virtual Working: Social and Organisational Dynamics*, Routledge Publications.
70. Jones, Brenda B., (2012), *The NTL Handbook of Organizational Development and Change*, John Wiley & Sons.
71. Jones, Gareth R., (2013), *Organizational Theory, Design and Change*, New Jersey: Pearson Education Inc..
72. Kanter, Rosabeth Moss, (1996), *The Change Masters*, International Thomson Business Press.
73. Kanter, Rosabeth Moss; Stein, A. Barry şi Todd, D. Jick, (1992), *The Challenge of Organizational Change. How Companies Experience It and Leaders Guide It*, New York: The Free Press.
74. Kennedy, A. A., (1982), *Corporate Cultures*, Addison-Wesley.
75. Kiefer, Charles şi Senge, M. Peter, (1984), Metanoic Organizations în *Transforming Work*, Adams, John D. (eds), Miles River Press, p. 69-84.
76. Killman, R.H.; Saxton, M.J. şi Serpa, R., (1986), Issues in Understanding and Changing Culture, *California Management Review*, 28, p. 87-98.
77. King, Nigel şi Anderson, Neil, (1995), *Innovation and Change in Organisations*, Londra: Routledge.

78. Kotter, John și Cohen, S. Dan, (2002), *The Heart of Change: Real Life Stories of How People Change Their Organizations*, Boston: Harvard Business School.
79. Laurent, A., (1983), The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management, *International Studies of Man and Organizations*, nr. 13, p. 75-96.
80. Lawrence, Paul, (1969), How to Deal with Resistance to Change, *Harvard Business Review*, ianuarie-februarie, p. 115-122.
81. Lazăr, Ioan; Mortan, Maria; Vereș, Vincențiu; Lazăr, Sorin Paul, (2004), *Management general*, Cluj Napoca: Risoprint.
82. Leigh, Andrew, (1997), *Effective Change*, Londra: Institute of Personnel Management.
83. Lewin, Kurt, (1951), *Field Theory in Social Change*, New York: Harper & Row.
84. Lippit, Watson și Westley, (1958), *Dynamics of Planned Change*, New York: Harcourt and Brace.
85. Lupan, St. Radu, (2004), *Cultura organizațiilor și potențialul lor de schimbare. Model în analiza organizațiilor românești*, Cluj Napoca: Imprimeria Ardealului.
86. Maira, Arun și Scott-Morgan, Peter, (1997), *Accelerating Organization. Embracing the Human Face of Change*, New York: McGraw-Hill.
87. Maslow, A.H., (1954), *Motivation and Personality*, New York: Harper.
88. McShane, S.; Glinow, M.A., (2009), *Organizational Behavior*, ediția a doua, McGraw-Hill.
89. Mercer, Michael, (2000), *Absolutely Fabulous Organizational Change*, Castlegate Publishers.
90. Middleton D.; Edwards D., (1991), Conversational Remembering: A Social Psychological Approach, în Middleton, D. și Edwards, D. (eds) *Collective Remembering*, Sage Publications Ltd.
91. Miller, G.A., (1987), Meta-Analysis and Culture-free Hypothesis, în *Organization Studies*, nr. 8, p. 309-325.
92. Miller, V. D.; Johnson, J. R., & Grau, J., (1994), Antecedents to Willingness to Participate in A Planned Organizational Change, în *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59-80.
93. Morgan, Gareth, (1989), *Creative Organization Theory*, Londra: Sage Publications.
94. Morgan, Gareth, (1997), *Imaginization*, Londra: Sage Publications & Berrett- Koehler Publishers.
95. Morten, Hansen T.; Nohria, Nitin și Tierney, Thomas, (2001), What's Your Strategy for Managing Knowledge?, în *Harvard Business Review on Organizational Learning*, Boston: Harvard Business School Press.
96. Natemeyer, E. Walter (eds), (1978), *Classics of Organizational Behavior*, Oak Park, Illinois: Moore Publishing Company, Inc..
97. Neculau, Adrian și Ferireol, Gilles (eds), (1998), *Psihosociologia schimbării*, Iași: Polirom.
98. Nyden, Philip W.; Hossfeld, Leslie H.; Nyden, Gwendolyn, (2011), *Public Sociology: Research, Action, and Change*, Sage Publications.
99. Olson, E. Edwin și Eoyang, H. Glenda, (2001), *Facilitating Organization Change*, San Francisco: Josey-Bass/Pfeiffer.
100. Olson, Edwin E., (2001), *Facilitating organization change*, New York: Wiley Publishers.
101. Osborne, David și Gaebler, Ted, (1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Addison-Wesley Publishing Co.
102. Ott, J.S., (1989), *The Organisational Culture Perspective*, Pacific Groove, Calif.: Brooks/Cole.

103. Păunescu, Mihai, (2006), *Organizare și câmpuri organizaționale*, Iași: Polirom.
104. Poole, Marshall Scott; Van de Ven, H. Andrew; Dooley, Kevin; Holmes, E. Michael, (2000), *Organizational Change and Innovation Processes. Theory and Methods for Research*, Oxford: Oxford University Press.
105. Porras, Jerry și Robertson, Peter, (1991), *Organization Development: Theory, Practice and Research în Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol.3, Davies-Black Publishing.
106. Pugh, Derek Salman, (2011), *Managementul organizațiilor*, București: Codecs.
107. Quinn, James Brian, (1980), *Strategies for Change. Logical Incrementalism*, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc..
108. Quinn, Robert E.; Cameron, Kim S., (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*, ediția a treia, San Francisco: Jossey-Bass.
109. Raghu, Nath și Kunal, K. Sadhu, (1988), *Comparative Analysis. Conclusions and Future Directions în Comparative Management: A Regional View*; Cambridge MA: Ballinger Publishing Company.
110. Rainey, H.G., (1997), *Understanding and Managing Public Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Inc..
111. Ramnarayan, S. și Rao, T.V., (2011), *Organization Development. Accelerating Learning and Transformation*, Sage Publications.
112. Reidar, Dale, (2000), *Organisations and Development*, Sage Publications.
113. Rentsch, S.R., (1990), *Climat and Culture: Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings*, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 75(6), p. 668-681.
114. Reynolds, Martin (eds) și Holwell, Sue, (2010), *Systems Approaches to Managing Change: A Practical Guide*, Editura Springer.
115. Rice, Ronald E. și Cooper, Stephen D., (2010), *Organizations and Unusual Routines: A Systems Analysis of Dysfunctional Feedback Processes*, Cambridge University Press.
116. Robbins, P. Stephen, (1987), *Organization Theory*, ediția a doua, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc..
117. Robbins, P. Stephen, (1996), *Organization Theory*, ediția a doua, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc..
118. Room, Graham, (2011), *Complexity, Institutions And Public Policy*, Edward Elgar Publications.
119. Rusu, Costache, (2003), *Managementul schimbării*, București: Editura Economică.
120. Schareef, Reginald, (2000), *Organizational Theory, New Pay and Public Sector Transformations*, University Press of America.
121. Schein, H. Edgar, (1992), *Organizational Culture and Leadership*, SAGE.
122. Schein, H. Edgar, (1987), *Process Consultation*, vol. I-II, Addison-Wesley Publishing Company.
123. Scott, W. Richard, (2004), *Instituții și organizații*, București: Polirom.
124. Sinha, D., (1984), *Psychology in the Context of Third World Development*, *International Journal of Psychology*, nr. 19, p. 17-29.
125. Sinha, J.B.P., (1980), *The Nurturant-Task Leader*, New Delhi: Concept Publishing House.
126. Sîrbu, Janeta, (2004), *Flexibilitatea, șansă pentru întreprinderea modernă*, Cluj Napoca: Editura Dacia.

127. Sommer, Rainer A., (2007), *Public Sector Enterprise Resource Planning: Issues in Change Management*, Edward Elgar Publications.
128. Spector, A., (2010), *Implementing Organizational Change*, Chicago: Pearson.
129. Stanley, E. Seashore; Edward, E. Lawler III; Philip, H. Mirvis; Cortlandt, Cammann (eds), (1999), *Assesing Organizational Change. A Guide to Methods, Measures and Practices*, New York: Wiley InterScience Publication.
130. Sztompka, Piotr, (1993), *The Sociology of Social Change*, Cambridge: Blackwell.
131. Tennis, Christopher N., (1989), Responses to the Alpha, Beta, Gamma Change Typology, în *Group & Organisation Studies*, vol. 14(2), p. 134-149.
132. Trice, H.M. and Beyer, J.M., (1993), *The Cultures of Work Organisations*, Upper Sadle River, N.J.: Prentice Hall.
133. Van de Ven, Andrew și Poole, Marshall S., (1995), Explaining Development and Change in Organizations, *Academy of Management Review*, Vol 20(3), p. 514-586.
134. Vlăsceanu, Mihaela, (1996), *Sectorul non-profit: contexte, organizare, conducere*, București: Paideia.
135. Kets de Vries, Manfred F.R., (2006), *The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People & Organisations*, San Francisco: Jossey-Bass.
136. Kets de Vries, Manfred F.R., (1984), *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*, San Francisco: Jossey-Bass.
137. Wanberg, C. R. și Banas, J. T., (2000), Predictors and Outcomes of Openness to Changes in A Reorganizing Workplace, *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
138. Weiss, W. Joseph, (2000), *Organizational Behavior and Change: Managing Diversity, Cross-Cultural Dynamics, and Ethics*, South-Western College Publishing.
139. West, A. și Anderson, N. R., (1992), Innovation, Cultural Values and the Management of Change in British Hospitals, în *Work and Stress*, nr. 6, p. 293 – 310.
140. Williamson, E. Oliver, (1995), *Organization Theory*, Oxford: Oxford University Press.
141. Zamfir, Cătălin, (1990), *Incertitudinea : o perspectivă psihosociologică*, București: Editura Stiințifică.
142. Zamfir, Cătălin, (2004), *O analiză critică a tranziției*, București: Polirom.
143. www.denisonculture.com
144. www.GeertHofstede.com
145. www.geert-hofstede.com