

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE SOCIOLOGIE ȘI ASISTENȚĂ SOCIALĂ

**DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ
ÎN ONG-urile
ACTIVE ÎN PROTECȚIA COPILULUI**

Rezumatul tezei de doctorat

Coordonator științific,
Prof. univ. dr. Maria Roth

Doctorand,
Cătălina Spârleanu

2012

CUPRINSUL TEZEI

Lista abrevierilor.....	3
INTRODUCERE.....	4
1. SCHIMBARE SI DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ – CE, DE CE ȘI CUM.....	9
1.1. Subiectul cercetării	9
1.2. Justificarea cercetării	9
1.3. Perspective de abordare a cercetării	10
1.4. Scopul și obiectivele cercetării	13
2. FUNDAMENTARE TEORETICĂ A PRINCIPALELOR CONCEPTE LEGATE DE SCHIMBAREA ȘI DEZVOLTAREA ONG-urilor ACTIVE ÎN DOMENIUL PROTECȚIEI COPILULUI	16
2.1. Contextul dezvoltării sectorului civil în domeniul protecției copilului. Analiză PEST	16
2.2. Sistemul de servicii sociale – protecția copilului	19
2.2.1. Clarificări conceptuale	19
2.2.2. Nevoia de servicii în domeniul protecției copilului	23
2.2.3. Impactul extern asupra sistemului nonprofit de servicii sociale	25
2.2.4. Profesionalizarea sistemului de servicii sociale	31
2.3. Profesionalism, calitate și reprezentativitate în sectorul nonprofit de servicii sociale. Abordare critică	34
2.4. Aspecte de management organizațional	35
2.4.1. Clarificări conceptuale	35
2.4.2. Dezvoltarea organizațională	36
2.4.3. Schimbare organizațională – perspective teoretice	38
2.4.4. Stadii de dezvoltare organizațională	47
2.5. Stadiul cercetărilor actuale în domeniu	50
3. PREZENTAREA METODOLOGIEI DE CERCETARE	55
3.1. Rigoare științifică și aplicabilitate practică. Demers investigativ de tipul „1,5”	57
3.2. Implicare experiențială, colectarea și analiza datelor „in interior”	58
3.3. Grounded Theory (theoria emergentă din date) ca metodologie principală a cercetării	59
3.3.1. Idei principale ale teoriei emergente din date	60
3.3.2. Curente în cadrul teoriei emergente din date	61
3.3.3. Alegerea perspectivei de abordare a cercetării	62
3.3.4. Descrierea metodologiei utilizate	64
3.4. Design transversal și longitudinal	66
3.5. Metode și tehnici de colectare și analiză a datelor	67
3.5.1. Metode, tehnici și instrumente de colectare a datelor	70
3.5.2. Metode și tehnici de analiză a datelor	75
3.6. Criterii de evaluare a calității cercetării	81
3.7. Limitele cercetării	82
3.8. Aspecte etice	84
4. SCHIMBARE ȘI DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ ÎN SISTEMUL ONG DE PROTECȚIE A COPILULUI. ANALIZE ȘI INTERPRETĂRI	86

4.1. Imagine de ansamblu și cauzalitate în organizațiile active în protecția copilului.	
Analiză cantitativă	86
4.1.1. ONG-urile cu activitate în protecția copilului în contextul societății civile	86
4.1.2. Evoluția sectorului ONG în domeniul protecției copilului. Abordare longitudinală și comparativă	91
4.2. Tipuri de organizații și traiecte de dezvoltare – cauzalitate, procesualitate, influențe. Analiză calitativă	103
4.2.1. Procesul de eșantionare deschisă și teoretică	103
4.2.2. Organizațiile incluse în cercetare – prezentare descriptivă	106
4.2.3. Evoluția conceptuală din perspectiva teoriei emergente din date	119
4.2.4. Elemente caracteristice ONG-urilor cu activitate în protecția copilului	121
4.2.5. Procesualitatea schimbării organizaționale	138
4.2.6. Tipuri de schimbări în cadrul organizațiilor	140
4.2.7. Între dezvoltarea incipientă și sustenabilitate	143
4.3. Teoria emergentă din date privind dezvoltarea organizațiilor nonguvernamentale cu activitate în protecția copilului	150
4.3.1. Leaderul organizației, între „deținător al adevărului absolut” și „manager de resurse”	152
4.3.2. Motivația implicită a înființării organizației	154
4.3.3. Tipul de management	155
4.3.4. Conștiința organizațională	157
4.3.5. Accesibilitatea fondurilor	160
4.3.6. Mediul extern	161
4.3.7. Tipul dezvoltării organizaționale	162
5. CONCLUZII ȘI REFLECȚII PERSONALE	164
5.1. Concluziile lucrării	164
5.2. Reflecții personale privind experiența de elaborare și redactare a lucrării	175
5.3. Contribuția lucrării la dezvoltarea științifică a domeniului managementului în contextul serviciilor sociale. A porni de la evidențe și a genera cunoaștere	176
5.4. Recomandări pentru cercetările viitoare	179
BIBLIOGRAFIE	181
Anexe	193

CUVINTE CHEIE:

stadii de dezvoltare organizațională, organizație nonguvernamentală, schimbare organizațională, teoria emergentă din date, sectorul nonprofit de protecție a copilului.

SINTEZA LUCRĂRII¹

Bazată pe o experiență practică de peste șapte ani în domeniul managementului de programe și proiecte, cercetarea de față pleacă de la o serie de observații directe, de pe teren, care aduc în prim plan faptul că domeniul managementului organizațional și cel al resurselor umane sunt substanțial neglijate în cadrul sectorului nonprofit cu activitate în protecția copilului. În acest context, cercetarea realizată în cadrul studiilor doctorale are rolul de a analiza acest fapt din perspectivă științifică și mai mult decât atât, de a identifica factorii care îl cauzează și îl întrețin.

Un alt argument în favoarea acestei cercetări îl reprezintă prezența relativ scăzută în literatura de specialitate internațională, respectiv absența în literatura românească a unui cadru de analiză comprehensiv al schimbării organizaționale în mediul non-profit și cu aplicabilitate directă la serviciile sociale destinate copilului. Studiile și modelele existente vizează în mod preponderent mediul de afaceri, având o componentă economică semnificativă și fiind orientate spre analize financiare și de produs. Literatura privind schimbarea și dezvoltarea organizațională este extrem de vastă și fragmentată (Armenakis și Bedian 1999; van de Ven și Poole 1995 în Judge, Douglas 2009) atât sub aspectul proceselor analizate cât și din punct de vedere cultural. Mediul organizațiilor nonprofit din România impune astfel o abordare particularizată și identificarea acelor aspecte relevante și cu aplicabilitate practică în acest cadru specific.

Întrebările fundamentale ale cercetării vizează în ce fel organizațiile nonguvernamentale cu activitate în domeniul protecției copilului au evoluat în contextul social, politic, economic și tehnologic din România, care este stadiul actual de dezvoltare al acestora și ce anume a determinat această poziționare. Astfel, lucrarea își propune să parcurgă demersul explorativ care vizează „**ce**” schimbări au avut loc la nivelul organizațiilor, să răspundă la întrebarea „**de ce**” au avut loc aceste schimbări, identificând în plus „**cum**” s-a derulat acest proces și „**care**” au fost rezultatele acestuia, sintetizând și punând în relație toate aceste aspecte pentru o imagine de ansamblu cât mai explicită asupra evoluției sectorului nonprofit în domeniul protecției copilului.

Strategia de cercetare urmărește îndeaproape metoda teoriei emergente din date (grounded theory), cu un design mixt de colectare și analiză a datelor: calitativ și cantitativ, din perspectivă transversală și longitudinală.

Rezultatele acestor demersuri investigative constau în: **(a)** o imagine la nivel național privind distribuția ONG-urilor cu activitate în protecția copilului în funcție de zonele geografice, forma legală de constituire, statutul de utilitate publică, numărul de unități specializate; **(b)** o prezentare a evoluției sectorului nonprofit de protecție a copilului, comparativ cu cel public, în raport cu gradul de profesionalizare (numărul de angajați cu studii superioare de specialitate, investițiile financiare în formarea resurselor umane), în raport cu distribuția pe județe, cu rezultatele obținute (număr de beneficiari, număr de proiecte implementate) și cu gradul de deschidere către mediul extern (parteneriate, lucrul cu voluntari); **(c)** testarea statistică a unor ipoteze legate de performanța organizațională și de rolul personalului cu studii superioare în acest sens; **(d)** o sinteză a principalelor elemente care caracterizează organizațiile nonguvernamentale cu activitate în protecția copilului; **(e)** o analiză a schimbării organizaționale sub aspect procesual și tipologic (ce anume s-a schimbat în organizații, cum și sub ce influențe); **(f)** o evaluare a stadiului de dezvoltare al ONG-urilor cu activitate în protecția copilului sub aspectul funcționării interne; **(g)**

¹ Pentru coerență și unitate în prezentare și pentru a facilita identificarea ușoară a informațiilor, am păstrat aceeași numerotare a figurilor și a tabelelor în rezumat și în teza propriu-zisă.

o teorie întemeiată pe datele analizate și interpretate, privind factorii de influență principali care duc la un anumit tip de funcționare organizațională și implicit, la un anumit traseu de dezvoltare.

Lucrarea este structurată pe cinci secțiuni majore: primul capitol abordează pe scurt aspecte legate de subiectul, scopul, obiectivele și perspectivele de abordare ale cercetării, cel de-al doilea capitol reprezintă fundamentarea teoretică a lucrării, capitolul al treilea descrie în detaliu design-ul cercetării și metodologia de colectare și analiză a datelor, capitolul al patrulea este destinat prezentării rezultatelor analizelor și interpretărilor pe cele trei dimensiuni majore – cantitativă, calitativă și de prezentare a teoriei emergente, iar ultimul capitol cuprinde concluziile lucrării, reflecțiile personale privind experiența de derulare a cercetării și redactare a tezei, precum și direcțiile posibile de continuare.

Capitolul I – Schimbare și dezvoltare organizațională – ce, de ce și cum introduce subiectul cercetării precizând cele patru direcții de analiză urmărite – contextuală (analiză PEST), la nivel de organizații și indivizi (metodologia calitativă și cantitativă), transversală (vizând nivelul de dezvoltare al organizațiilor la un moment dat) și longitudinală (vizând procesualitatea dezvoltării organizaționale și evoluția între două momente diferite de timp). Totodată, pe principiul abordărilor alternative și complementare (Hoffman 2004) sunt descrise perspectivele epistemologice, ontologice care au stat la baza conceperii acestei demers științific (funcționalismul structural și interacționismul simbolic, perspectiva evoluționistă, teoria sistemică, teoria contingenței, teoria ABC a personalității). În final sunt prezentate scopul și obiectivele cercetării.

La momentul actual, organizațiile nonguvernamentale cu activitate în protecția copilului sunt studiate cu predilecție din perspectiva eficienței serviciilor și a rezultatelor obținute, acordându-se însă puțin atenție aspectelor de funcționare organizațională și felului în care acestea susțin sau împiedică dezvoltarea organizației în sine. Nivelul de sustenabilitate, stabilitate și calitate a sistemului de servicii sociale este în strânsă interdependență cu gradul de „sănătate” al organizațiilor, cu stadiul de dezvoltare al acestora și cu principiile și valorile după care funcționează.

Din perspectiva „**abordării comparative și complementare**” propuse de Hoffman (2004), ideile și conceptele esențiale de la care s-a pornit în realizarea design-ului cercetării și a analizelor ulterioare au vizat faptul că:

- (a) realitatea socială este un construct, un rezultat al gândirii umane și aceasta poate fi cunoscută doar din perspectiva indivizilor direct implicați în fenomenele sociale respective (*perspectiva constructivistă* – Mucchielli 2002)
- (b) existența și evoluția organizației sunt determinate de caracteristicile, abilitățile, cunoștințele și comportamentul indivizilor care o compun și, mai mult decât atât, de felul în care aceștia interiorizează, procesează și se raportează la procesele și interacțiunile din cadrul organizației (*interacționismul simbolic*, Ritzer 1996)
- (c) învățarea este fenomenul esențial care stă la baza dezvoltării organizaționale (*teoria organizației care învață*), iar o organizație sustenabilă se bazează pe un proces de învățare generativ, care trece dincolo de simplul răspuns la mediul extern, mergând până la crearea unei noi realități organizaționale (Senge, 1990).
- (d) societatea funcționează asemenea unui sistem complex ale cărui părți interacționează și se află în strânsă dependență (*principiul funcționalismului structural*, Mucchielli 2002)
- (e) în raport cu organizația și activitatea curentă pe care o desfășoară în cadrul acesteia, oamenii dezvoltă patru procese de bază: percepție, gândire, emoții și acțiune/ comportament (*teoriei ABC a personalității*, Ellis 2002)

Strategia de cercetare este preponderent *inductivă*, pornind de la observarea realității, în particular a unor evenimente specifice, și finalizându-se cu dezvoltarea unei teorii privind fenomenul studiat. În cadrul analizei cantitative se folosește totodată și un demers deductiv, îmbinarea celor două perspective de cercetare permițând studiul complex și multi-dimensional al subiectului cercetării.

Obiectivele generale ale cercetării constau în:

1. Crearea unui model de analiză în ceea ce privește schimbarea și dezvoltarea ONG-urilor cu activitate în protecția copilului
2. Identificarea tipurilor de schimbări implementate la nivelul ONG-urilor cu activitate în protecția copilului
3. Identificarea factorilor de mediu care au determinat, susținut sau împiedicat procesele de schimbare și dezvoltare organizațională
4. Identificarea factorilor organizaționali interni care au determinat sau influențat procesele de schimbare și dezvoltare în cadrul serviciilor nonguvernamentale de protecție a copilului
5. Evaluarea stadiului de dezvoltare organizațională a ONG-urilor ca urmare a proceselor de schimbare desfășurate
6. Dezvoltarea unei tipologii a ONG-urilor cu activitate în protecția copilului în funcție de stadiul de dezvoltare, de procesele de schimbare și de factorii determinați ai acestora.

Capitolul II – Fundamentarea teoretică a principalelor concepte legate de schimbarea și dezvoltarea ONG-urilor active în domeniul protecției copilului trece în revistă literatura de specialitate și cercetările în domeniu existente la acest moment. Spre deosebire de cercetările clasice în care cadrul teoretic este folosit drept bază pentru stabilirea obiectivelor și a direcției de cercetare, în cadrul studiului de față, abordările teoretice avut rolul de a identifica lipsurile la nivelul dezvoltării științifice a domeniului, precum și de a obține o imagine generală asupra sistemului organizațional actual de protecție a copilului, fără însă a orienta în nici un fel demersurile de cercetare. În consecință, se pornește de la o analiză de tip PEST a contextului în care s-au dezvoltat serviciile sociale în domeniul protecției copilului pentru a permite ulterior, în urma analizelor calitative și cantitative, realizarea unei legături conceptuale între nivelul de dezvoltare al organizațiilor și factorii de mediu care le-au influențat în mod semnificativ. Clarificările conceptuale vizează două dimensiuni: (a) sistemul instituționalizat de protecție a copilului; (b) aspecte care țin de managementul organizațional.

În societatea actuală, caracterizată printr-un accentuat **hipermodernism**, schimbările nu mai sunt experimentate ca momente între două stări succesive și stabile ci ca un proces continuu, ca o mișcare permanentă (Aubert 2004).

Analiza PEST realizată (Tabelul nr.1 în cadrul tezei) pune în evidență faptul că, pe lângă un proces îndelungat de definire a structurii sistemului social și a principiilor de lucru, perioada următoare Revoluției din 1989 a presupus și definirea condițiilor de funcționare a organizațiilor nonguvernamentale, de la aspecte legate de fiscalitate, până la standarde de calitate și modalități de evaluare a acestora de către autoritățile abilitate. Aspectul legat de calitatea și evaluarea serviciilor a fost clarificat însă relativ târziu (2003), la câțiva ani după o apariție explozivă a ONG-urilor în special în domeniul protecției copilului, ca răspuns la problemele sociale devenite vizibile și puternic mediatizate la nivel internațional.

În ciuda tuturor reformelor în domeniul social, acest sector nu a reprezentat niciodată o prioritate pentru guvern, schimbările semnificative având loc ca urmare a presiunilor externe și a condițiilor impuse de diverse autorități internaționale. Acest fapt, împreună cu problemele sociale moștenite din cadrul regimului comunist sau apărute ca urmare a dezechilibrelor sociale și economice, au dus la o dezvoltare reactivă a

sectorului nonprofit de servicii sociale, susținut în faza inițială aproape în totalitate prin investiții străine atât financiare cât și de „know-how”.

Perioada 1997-1999 aduce o centralizare a responsabilității organizării și finanțării serviciilor destinate copiilor la nivel de consilii județene. Pe lângă schimbările de ordin administrativ și instituțional, modificările cu impact direct asupra situației copiilor nu au constat decât în restructurarea leagănelor și a caselor de copii sub forma „centrelor de plasament”, concomitent cu o formă incipientă de structurare a acestora pe format familial (ANPDC, n.d).

Așa cum reiese din analiza PEST, perioada 2000-2005 este marcată de două direcții principale de lucru – pe de o parte, continuarea redefinirii și restructurării instituțiilor publice și a sistemului național de asistență socială și de protecție a copilului, și pe de altă parte, reglementarea activității organizațiilor nonguvernamentale apărute în acest sector. Ordonanța de urgență 68/2003 privind serviciile sociale clarifică numeroase concepte și principii de lucru în domeniu.

Conform aceleiași analize PEST, perioada 2004-2007 implică o influență majoră din partea Uniunii Europene prin liniile de finanțare Phare. Se concretizează astfel proiecte în domeniul dezinstituționalizării, punându-se accentul pe servicii de prevenție, pe colaborarea dintre sistemul public și cel nonprofit, identificarea de alternative la soluțiile ineficiente practicate până în acel moment, concomitent cu un proces de descentralizare a sistemului de protecție socială. Demersurile legislative implică elaborarea standardelor de calitate, procedura de acreditare a serviciilor și înființarea inspecției sociale ca organism de control.

Conform informațiilor prezentate în cadrul seminarului de consultare și informare „Perspective de sustenabilitate și modernizare ale sistemului de servicii sociale, în actualul context național și european” de către MMPSF (2011), perioada 2007-2011 este marcată în special de accentul pus pe dezvoltarea serviciilor pentru adulți, introducerea conceptului de economie socială și promovarea incluziunii sociale. Se dezbate și apoi se aprobă o nouă lege a asistenței sociale, concomitent cu noi demersuri din partea MMFSP pentru completarea cadrului de reglementare a serviciilor sociale.

În consecință, cele mai multe restructurări și modificări în domeniul protecției copilului în această perioadă sunt doar la nivel instituțional și operațional, în cadrul sistemului de stat. Este o perioadă de definiri și redefiniri de roluri, activități, direcții și metode de lucru. Este momentul în care practic începe să se răspundă efectiv la problemele sociale existente prin diverse strategii, modele de lucru și prin trasarea unor standarde minime de calitate.

Apariția unui număr semnificativ de ONG-uri cu activitate în protecția copilului își are originea în perioada imediat următoare anului 1990, fiind puternic influențată de percepția asupra problematicii sociale, de lipsa unor evaluări corecte a situației, a unor criterii de evaluare și a unor limite de acțiune. Societatea civilă își asumă astfel un rol deosebit de mare, urmărind nu doar să completeze și să dezvolte demersuri de suport în paralel cu alte sisteme, ci chiar să suplinească lipsa de activitate sau problemele generate de acestea.

Sistemul de servicii sociale din România nu a avut o apariție naturală, centrată pe identificarea, evaluarea nevoilor locale și dezvoltarea ulterioară de servicii în acord cu acestea. În contextul perioadei post-revoluționare în care prioritățile erau orientate mai mult spre sectorul politic și economic, responsabilitatea domeniului social a fost preluată de către instituții sau donatori străini, motivați de imaginea situațiilor copiilor și a altor categorii defavorizate puternic mediatizată în acea perioadă. Inclusiv statul, în demersurile sale de reorganizare socială și de alcătuire a unor politici în acest sens a fost inspirat de modele străine.

Principalele surse de influență sunt identificate la nivelul literaturii de specialitate (Zamfir 1999, Zamfir, Bădescu, Zamfir 2000, Mărginean 2004) ca fiind Fondul Monetar Internațional, Consiliul Europei, Comisia Europeană, Banca Mondială și Organizația Tratatului Atlanticului de Nord (NATO).

În cadrul prezentei lucrări, analiza profesionalizării serviciilor sociale este axată, pe de o parte, pe gradul de implementare a normelor și a reglementărilor legislative și pe de altă parte, pe modul de organizare și funcționare al organizațiilor. Evaluarea performanțelor serviciilor și a rezultatelor obținute în munca directă cu clienții nu face obiectul acestei analize.

Calitatea serviciilor și modul de lucru cu clienții nu sunt date doar de capacitatea fiecărui specialist în parte, ci mai ales de felul în care organizațiile crează cadrul necesar intervenției și lucrului cu beneficiarii, precum și de resursele pe care organizația le pune la dispoziție, modul și principiile după care aceasta orientează și direcționează procesul de asistare.

Institutul de cercetare privind calitatea vieții (2007) identifică astfel o serie de principii ale dezvoltării sociale care, prin adaptare la mediul organizațional, pot crea premisele necesare dezvoltării profesionalismului, expertizei și eficienței, o mare parte dintre acestea regăsindu-se sub diverse forme și la nivelul legislației în domeniul serviciilor sociale, a standardelor de calitate și a criteriilor de evaluare: *principiul parteneriatului* (implicarea în procesul de decizie, execuție și evaluare a tuturor componentelor unui sistem), *principiul transparenței* (acțiunile realizate pentru comunitate să fie vizibile, promovate și să ofere posibilitatea de a fi cunoscute de către cei interesați), *principiul coerenței* (derularea activităților în acord cu propriile principii de lucru dar și cu legislația în vigoare, cu alte instituții, norme), *principiul supremației interesului beneficiarului* (identificarea nevoilor acestora și adaptarea serviciilor astfel încât să acestea să fie îndeplinite în mod optim, fără a se crea dependență), *principiul responsabilității sociale asumate* (asumarea responsabilității pentru propriile acțiuni, pentru impactul pe care acestea îl au la nivel de organizație, beneficiari, mediu și societate în general), *principiul folosirii integrale a resurselor pentru dezvoltare* (orientarea în primul rând spre identificarea acestor resurse și deschiderea spre utilizarea potențialului acestora), *principiul promovării culturii eficienței* (în contrast mentalitatea conform căreia este suficient să ai bune intenții și să pui la dispoziție resurse, de obicei materiale), *principiul sustenabilității* (economică - capacitatea de a susține ulterior derularea programelor sociale și socială - gradul de adecvare a programelor la necesitățile și evoluțiile societății), *principiul abordării incluzive* (răspunsul integrat la diversele probleme sociale), *principiul investiției în dezvoltarea socială și umană* (urmărirea, dincolo de rezolvarea problemelor sociale, a dezvoltării umane a tuturor celor implicați în proiect).

La nivel internațional, **evaluări ale sistemului nonprofit** în domeniul social pun în discuție aspecte legate de faptul că organizațiile nonguvernamentale funcționează pe bază valorică, depinzând într-o mai mare sau mai mică măsură de donații și implicare voluntară, fapt care le face să fie definite preponderent prin *altruism și voluntarianism și mai puțin prin profesionalism și eficiență*. Acestea se manifestă în condițiile unei capacități limitate din punct de vedere financiar și de management, un nivel scăzut de autosusținere, izolare (lipsa comunicării și coordonării interorganizaționale), a intervențiilor la scară mică și a lipsei de înțelegere privind contextului social și economic la nivel macro (Banca Mondială 2001)

Totodată, poziția și activitatea ONG-urilor sau a reprezentanților diverselor instituții care activează în țările în curs de dezvoltare este destul de criticată, fiind asimilată unui *“misionarism modern”*, asemănător misionarilor europeni și americani din perioada imperială și a coloniilor responsabili de răspândirea principiilor creștine (Howell, Pearce 2000). O altă critică la adresa ONG-urilor și în special a celor internaționale care activează în alte țări decât cea de origine, se referă la faptul că aceste organizații riscă să facă mai mult rău decât bine, destabilizând piața locală, creând dependențe sau generând dezechilibre

datorită unor idei preconcepute despre structurile familiale și comunitare din societatea în care activează. La nivel global, percepția este că aceste tipuri de ajutoare interstatale *reprezintă de fapt interesele donatorilor* și mai puțin pe cele ale beneficiarilor, eșuând în a-i ajuta „să se ajute pe ei înșiși”, oferind doar un tip de ajutor care crează dependență (Shah, 2005).

Schimbarea și dezvoltarea organizațională sunt folosite în cadrul lucrării ca două **noțiuni distincte**. Termenul de schimbare este asociat acțiunilor limitate în timp, planificate sau neplanificate, care implică modificări ale modului de funcționare al organizației sub diferite aspecte punctuale (procese, structuri, tehnologii etc). Pentru dimensiunile schimbării se face referire la clasificările elaborate de diverși autori în funcție de criterii ca rata schimbării și evoluția în timp (Grundy 1993), continuitatea (Luecke 2003), scopul și scala (Bagoun, Hope-Hailey 2004) etc. Pe de altă parte, dezvoltarea organizațională este privită din perspectiva lui Benis (1969 în *Dynamics of Organizational Change and Learning* 2004) ca fiind un răspuns, o consecință a proceselor de schimbare din cadrul organizației, funcționând asemenea unui sistem care integrează toate aceste transformări.

Studiile de specialitate prezintă mai multe nivele și **tipuri de realizare a schimbărilor** – de la schimbări de procese, structuri, posturi, obiective (Johns 1998), schimbări tehnologice (Boboc 2003), de cultură, la perfecționări ale sistemului decizional, informațional, de comunicare (Burduș et al. 2003) și până la schimbări personale ale liderilor (Eriksen 2008), schimbări de identitate (He și Baruch 2009), de roluri, de la schimbări incrementale la schimbări transformaționale (Drucker 2007), de la schimbări planificate la schimbări neplanificate, de la schimbări reactive la schimbări de dezvoltare (Authenticity Consulting 2006). Studiul urmărește care dintre acestea sunt specifice sectorului non-profit activ în protecția copilului și cum s-au manifestat la acest nivel.

Cu toate acestea însă, datorită amplitudinii pe care a câștigat-o acest subiect în literatura de specialitate și în câmpul științific, precum și a numărului extrem de mare de abordări diferite, conceptele de schimbare și dezvoltare organizațională au devenit „un câmp de cunoaștere cu granițe incerte, tot mai dificil de descris” (Cummins 2004), fapt care face ca această diferențiere să fie susținută de o serie de autori și definită diferit de către alții.

În ceea ce privește **conceptul de organizație**, dintre multiplele definiții ale acestuia, sintetizate de Robbins (1987): organizația ca entitate rațională, organizația ca și coalitție de grupuri de putere, ca sistem deschis, ca entitate creată artificial, ca sistem politic, ca închisoare psihică, ca și contract social etc, am ales ca și perspectivă de referință organizația ca și sistem deschis. Această viziune corespunde cu întreaga orientare ontologică și epistemologică a lucrării, permițând analiza acesteia atât la nivelul subsistemelor interne, cât și din perspectiva factorilor de influență din mediu.

La nivelul literaturii de specialitate există o perspectivă relativ unitară în ceea ce privește **factorii de influență asupra schimbării și dezvoltării organizaționale**. Aceștia sunt identificați la nivelul implicării unor persoane noi pe funcții de management, a revizuirii procedurilor administrative, restructurării posturilor, rearanjării spațiului de lucru, achiziționării de noi echipamente tehnologice, implementării de noi strategii de lucru și a suprapunerii de roluri și sarcini (Senior 1997). Champy și Nohria (1996, în Hamlin, Keep, Ash 2001) localizează acești factori de influență la nivelul evoluțiilor tehnologice (și în special IT-ul care transformă organizațiile într-un mod dramatic), guvernului (prin regândirea rolurilor pe care și le asumă la nivel de societate și tipul de stat al bunăstării pe care îl promovează) și globalizării (datorită facilitării accesului la informații, modele de lucru și a liberei circulații). Hussey (1996, în Hamlin, Keep, Ash 2001) aduce în discuție presiunea din partea stakeholderilor, în timp ce Groves (2006) și Chrusciel (2007)

demonstrează importanța expresivității emoționale a leaderului și a interesului personal al membrilor de a-și reafirma poziția în cadrul organizației.

Procesualitatea schimbării este analizată din două perspective:

- (a) Ca un *proces linear*, care se desfășoară pas cu pas, conform unor secvențe logice. În acest context, soluțiile la probleme nu sunt identificate decât în momentul în care acestea au fost clar definite, iar cea mai bună soluție nu este aleasă până ce nu au fost comparate opțiunile existente (Blair, 2004). Principalele modele de schimbare lineară abordate sunt cel al lui *Kurt Lewin* (Lewin, 1997), constând în trei etape: decristalizare, schimbare și recristalizare, cel al lui Hamlin, Keep și Ash (2001) care propun un *model generic de management al schimbării organizaționale planificate* preum și *Modelul „EASIER”* (Hussey 1996).
- (b) Ca un un *„curent continuu*, care se solidifică în formațiuni variate și apoi se lichefiază în noi curenți și mișcări” (Styhre 2003, p.5). În acest context se poate vorbi de *teoria procesuală / contextuală* (Pettigrew 1988) care susține că pentru a înțelege schimbarea este nevoie să se ia în considerare interacțiunea dintre substanță, context și procese, unitatea de analiză fiind „procesul schimbării în context” (Blair, 2004). Ideea conform căreia schimbarea nu poate fi controlată ci doar „orientată”, și că modelele lineare și idealizate de schimbare nu reflectă experiența membrilor din organizație, este promovată de asemenea, de Palmer, Dunford și Akin (2009).

În ceea ce privește **cauzele eșecului schimbării**, cercetarea prezentă a pus în evidență, în urma analizelor calitative, perspective similare cu cele ale lui Hamlin (2001) și ale lui Kotter (1996), constând în general în lipsa de informații și cunoștințe sau în incapacitatea de a le aplica (ceea ce Pfeffer și Sutton (2000) denumeau „decalajul dintre a ști și a face”), lipsa abilităților și a experienței în domeniu, conflicte interne și o cultură organizațională care se opune schimbării.

Erwin și Garman (2010) citează studii realizate pe sute de organizații în care factorul principal care a generat eșecul schimbării a fost **rezistența la schimbare**. Datorită faptului că schimbarea organizațională este cel mai des pusă în legătură cu schimbarea personală, rezistența membrilor unei organizații este unul dintre factorii esențiali care facilitează sau fac să eșueze transformarea organizațională (Bruke 2011). Fronda și Moriceau (2008) justifică atitudinile de opoziție ale personalului prin tendința contemporană de schimbare continuă în care angajații nu mai reușesc să găsească semnificații și coerență, generând un sentiment continuu de rezistență.

Tot la nivel individual, Fronda și Moriceau (2008) diferențiază între mai multe forme de rezistență la schimbare: *revoltă* (ca formă activă și explicită, orientată atât spre exterior – mediu, organizație, cât și spre interior – comportament autodestructiv); *retragere* (o rezistență pasivă constând în retragerea psihologică din activitatea desfășurată și construirea în paralel a identității în sfera privată); *rezistența discretă* (care presupune o acceptare de formă a normelor în condițiile unui dezacord implicit, de fond). Brunton (2008) introduce conceptul de „*acceptare divergentă*”, tot ca o formă a rezistenței la schimbare, manifestată prin acordul și acceptarea obiectivelor de schimbare însă cu o interpretare diferită asupra stimulilor și a felului în care aceasta este pusă în aplicare.

Palmer, Dunford și Atkin (2009) consideră că *principalele motive* pentru care oamenii rezistă schimbării constau în faptul că nu sunt de acord cu aceasta, în sentimentului de nesiguranță pe care schimbarea li-l crează, în efectului perceput ca fiind negativ asupra propriilor interese, în atașamentul față de cultura / identitatea organizațională deja existentă, precum și în nerespectarea „contractului psihologic”.

În ceea ce privește **stadiile dezvoltării organizaționale**, regăsite în literatura de specialitate și sub denumirea de „cicluri de viață ale organizației”, acestea au fost abordate pentru prima dată la mijlocul anilor 1900, în urma asocierii evoluției organizaționale cu evoluția umană în decursul vieții. Modelul lui Mason Haire (1959) este primul care pune în legătură sistemul biologic cu creșterea organizațională și prezintă acest fenomen ca urmând o serie de etape specifice, secvențiale.

Ulterior, acest domeniu a fost elaborat din ce în ce mai mult, diverși autori concepând multiple etape de dezvoltare, însă păstrând aspectul secvențial și temporal, precum și motivația principală pentru trecerea dintr-o etapă în alta (lipsa concordanței dintre organizație și mediul extern, presiunea forțelor interne etc).

Dezavantajul acestor abordări constă în primul rând în *caracterul linear* al acestora. De regulă organizațiile încep să ofere servicii și să organizeze activități (să “producă”) la foarte scurt timp după înființare, deși de multe ori etapele de formare și definire a rolurilor și procedurilor interne nu au fost parcurse. Etapele se derulează astfel în paralel, au loc întoarceri, revizuirii, transformări pe parcurs și reluări, fără să se ajungă neapărat în faza de maturitate și să se pună ulterior problema unei reînnoiri.

Modelele propuse de către Mark Renzi (1996), Organizația Pathfinder Internațional (n.d.) dezvoltă această perspectivă în baza unei îndelungate experiențe practice, integrând-o însă în contextul teoretic și științific al modelelor dezvoltate de cercetători, aducând în plus caracterul bidirecțional al transformărilor (evoluție sau involuție), posibilitatea situării în diverse stadii de dezvoltare în raport cu domeniile organizaționale evaluate și folosirea acestor modele nu doar sub forma lor evaluativă ci și ca instrumente de dezvoltare organizațională.

O perspectivă integrativă și adaptată a celor două modele este prezentată în cadrul figurii nr.7, reprezentând totodată și unul dintre modelele de analiză folosite în cadrul cercetării.

În ceea ce privește **orientarea cercetărilor actuale** în domeniul dezvoltării sectorului nonprofit cu activitate în domeniul protecției copilului, acesta este analizat preponderent la nivel cantitativ, în funcție de diverși indicatori descriptivi (număr de beneficiari, tipuri servicii, cheltuieli, fonduri obținute etc). Deși foarte utile, aceste tipuri de date nu pot crea o imagine de profunzime asupra felului în care sistemul funcționează pe plan intern. De asemenea, majoritatea studiilor și a cercetărilor actuale vizează evaluarea serviciilor și identificarea de modele de bună practică în ceea ce privește programele destinate beneficiarilor, însă foarte puține iau în considerare mediul și structura internă a organizației. Un aspect deficitar la nivelul cercetării românești în acest domeniu îl reprezintă existența studiilor de caz fără caracter comercial sau de promovare, realizate la scară mică, care însă puse în relație, să poată crea o imagine a situației de pe teren și a problemelor sau strategiilor funcționale regăsite la acest nivel.

Comparativ cu cercetările similare în domeniu, acest studiu aduce în plus perspectiva „*din interior*”, analiza de profunzime a datelor și prezentarea aceleiași realități sociale din perspective multiple – macro socială, organizațională, individuală.

Studiul la nivel național „Stadiul dezvoltării sistemului de servicii sociale” realizat de către MMFPS prin proiectul „Creșterea gradului de implementare a legislației în domeniul serviciilor sociale în contextul procesului de descentralizare” evaluează stadiul de dezvoltare al sectorului social, fără însă să diferențieze între sectorul public și cel nonprofit și fără să abordeze în detaliu aspecte care țin de dezvoltarea organizațională. Avantajul acestui studiu constă în crearea unei imagini de ansamblu la nivel național și a situației pe fiecare județ în parte sub aspect al punctelor tari, a punctelor slabe, a problemelor cu care se confruntă și a oportunităților de care beneficiază. Comparativ cu acesta, cercetarea elaborată în cadrul acestei teze abordează datele cantitative sub aspect comparativ și evolutiv particularizând pe situația

sistemului nonprofit de protecție a copilului. Această perspectivă este completată și de cea calitativă, care evaluează stadiul de dezvoltare al organizațiilor pe mai multe dimensiuni, incluzând totodată și analiza procesuală a acestui fenomen de schimbare și dezvoltare organizațională.

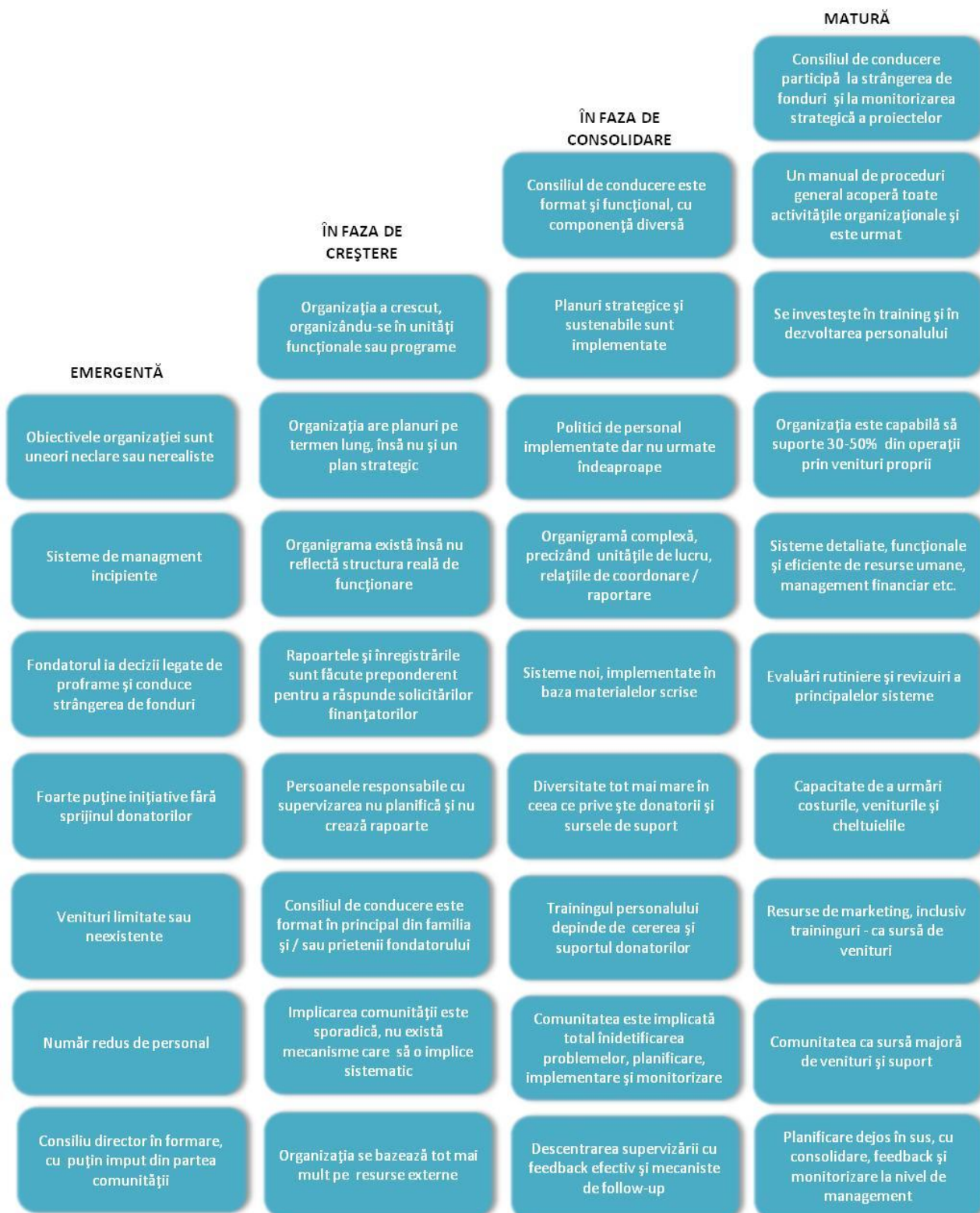


Figura 1. Stadiile dezvoltării organizaționale (Pathfinder International, n.d.)

Cercetarea realizată de Boboc (2006) după tipologia lui Miles și Snow, privind *comportamentele și strategiile organizaționale ale ONG-urilor* diferă de analiza realizată în cadrul acestei lucrări atât prin metodologie cât și prin populația cercetării. Rezultatele obținute sunt însă în acord cu cele prezentate în această teză, în special sub aspectul deschiderii limitate a ONG-urilor spre modernitate și inovație, al utilizării diferențiate a funcțiilor de management, cu accent pe coordonare și mai puțin pe evaluare și al predominanței registrului afectiv și psiho-motor în detrimentului celui cognitiv (Boboc 2006). Spre deosebire de concluziile referitoare la democrația internă și la relațiile între nivelele ierarhice care, din perspectiva studiului lui Boboc, asociază mediului ONG un stil de management participativ, rezultatele cercetării proprii nuanțează această perspectivă aducând în prim plan și multiplele situații în care participarea personalului la luarea deciziilor, planificare etc este restricționată.

Capitolul III – Prezentarea metodologiei de cercetare - pornește de la ideea alegerii metodologiei în baza unor considerente practice, legate de complexitatea subiectului de cercetare, experiența anterioară de cercetare și accesul „din interior” la unele dintre organizații. Aspectele esențiale ale metodologiei constau în: (a) îmbinarea rigorii științifice cu aplicabilitatea practică, (b) implicarea experiențială în colectarea și analiza datelor, (c) design-ul transversal și longitudinal și (d) îmbinarea analizei calitative cu cea cantitativă. Acest capitol descrie teoria emergentă din date (grounded theory) ca metodologie de bază folosită în cercetare, prezintă un tabel sintetic cu cele două tipuri de cercetare (calitativă și cantitativă) implicate, obiectivele urmărite în cadrul fiecăreia, precum și tehnicile de colectare și analiză a datelor. În secțiunea referitoare la analiza datelor se descrie în detaliu procesul de analiză din perspectiva teoriei emergente, concomitent cu strategiile de alegere a testelor statistice în procesul de analiză cantitativă. În final sunt abordate aspecte legate de criteriile de evaluare a calității cercetării, limitele acestora și aspectele etice.

Criteriile în alegerea metodologiei de cercetare au constat în: gradul în care aceasta poate răspunde întrebărilor cercetării (Holloway și Todres 2003; Goulding 2002); familiaritatea, nivelul de înțelegere al cercetătorului cu privire la paradigma respectivă; măsura în care metodologia este în acord cu sistemul de concepții, valori și cu modul de gândire a cercetătorului (McCallin 2006; Everen și Lois 1981).

În acest context am sintetizat întreg procesul ideativ și decizional care a dus la alegerea metodologiei de cercetare, pentru a evidenția factorii principali care au dus la alegerile de ordin metodologic:

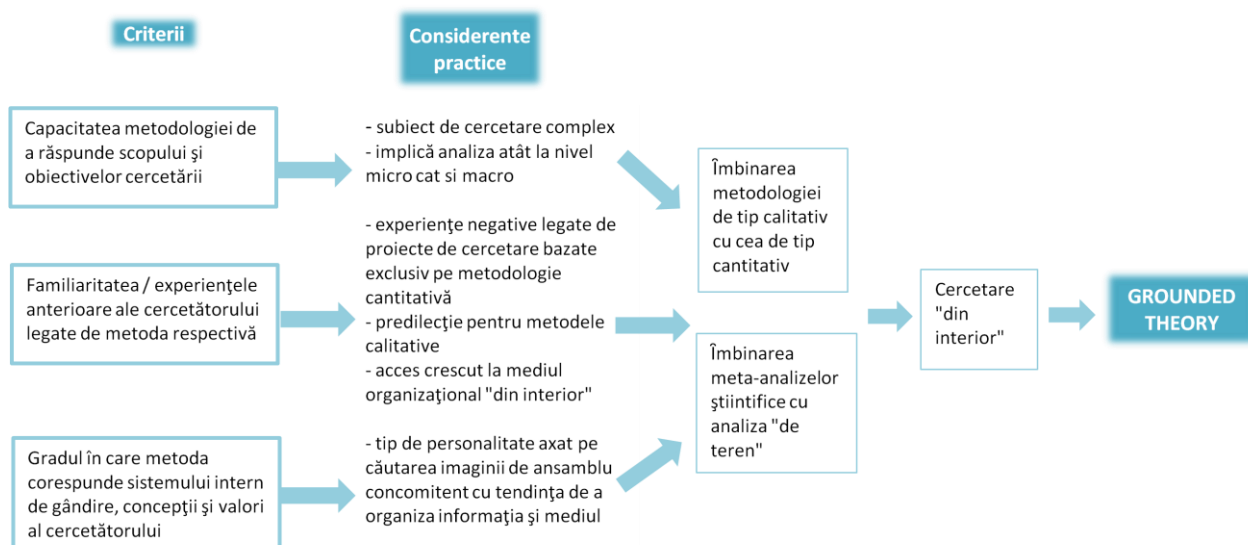


Figura 2. Procesul de alegere a metodologiei de cercetare

Astfel, perspectiva de realizare a cercetării se bazează pe ceea ce Strauss și Corbin (1990) numeau activitatea „**cercetătorului bricoler**”, care nu pornește studiul cu o metodologie prestabilită și niste limite conceptuale clare, preformulate, ci „în funcție de context și de ceea ce este disponibil, el adaugă sau renunță la unele metode, tehnici sau instrumente de investigare, bricolajul fiind ,o construcție emergentă’ (Weinstein și Weinstein 1991) ce rezultă ca într-un puzzle din datele obținute cu ajutorul unui număr mare de metode și tehnici” (Chelcea 2004, p.82).

Pornind de la perspective de abordare a cercetării care îmbină structuralismul cu interacționalismul simbolic, metodologia de cercetare este construită după ceea ce Huff (2000, în Young 2009) denumea „**Tipul 1,5**”, văzut ca sinteză, ca o cale de mijloc între așa-numitul „*Tip 1*” de producere a cunoașterii în domeniul organizațional (bazat pe enunțarea adevărilor științifice de către oamenii de știință (Gibbons et al. 1994) care, deși poate duce la interpretări inedite și la creșterea productivității de idei, are dezavantajul pierderii contactului cu realitatea) și „*Tipul 2*” de cercetare (derulat de persoane cu responsabilități și implicare directă în practică care identifică modele de acțiune din activitatea de zi cu zi, testează strategii de lucru și ajung la modele de succes cu potențial pentru dezvoltarea ulterioară de teorii științifice). Puternic angrenată în practică și cu un grad crescut de aplicabilitate, această formă de cunoaștere este criticată ca lipsindu-i rigoarea științifică, riscând să devină o „știință populistă” (Anderson et al. 2001 în Young 2009).

„Tipul 1,5” de cercetare îmbină în mod eficient cele două perspective, reunind rigoarea metodologiei științifice cu perspectiva și aplicabilitatea practică. Am ales această abordare datorită faptului că în acest fel cunoștințele pe care le-am acumulat în cei aproximativ zece ani de implicare directă în proiecte și programe sociale pot fi valorificate și sistematizate în baza unei abordări și analize științifice.

În plus cercetarea este completată și de o perspectivă de cercetare „**din interior**”, caracterizată printr-o implicare experiențială a cercetătorului, în absența unor categorii apriori, cu intenția implicită de a înțelege o anumită situație (Evered și Lois 1981). Cercetătorul intră în organizație și funcționează împreună cu aceasta pe tot parcursul studiului. Faptul că poziția mea în organizație nu a fost de simplu cercetător, de persoană din exterior, ci am îndeplinit diverse roluri (colaborator, angajat, voluntar, consultant etc) a făcut ca în permanență să am o viziune din interior, dublată de un interes permanent de a cunoaște și a înțelege modul de funcționare al organizației. Astfel, am încercat să nu fiu ceea ce Evered și Lois (1981, p.386) numeau „*oameni de știință, observatori detașați, fără valori care privesc organizația din exterior, printr-o fereastră*” ci o „*persoană în carne și oase, implicată și dedicată organizației*”, urmărind să analizez faptele în context și evitând așa numitul „perceptual-screening” în care din multitudinea de informații sunt selectate doar cele relevante în raport cu cadrul epistemologic și conceptual al studiului.

Teoria emergentă din date ca metodologie de bază a cercetării

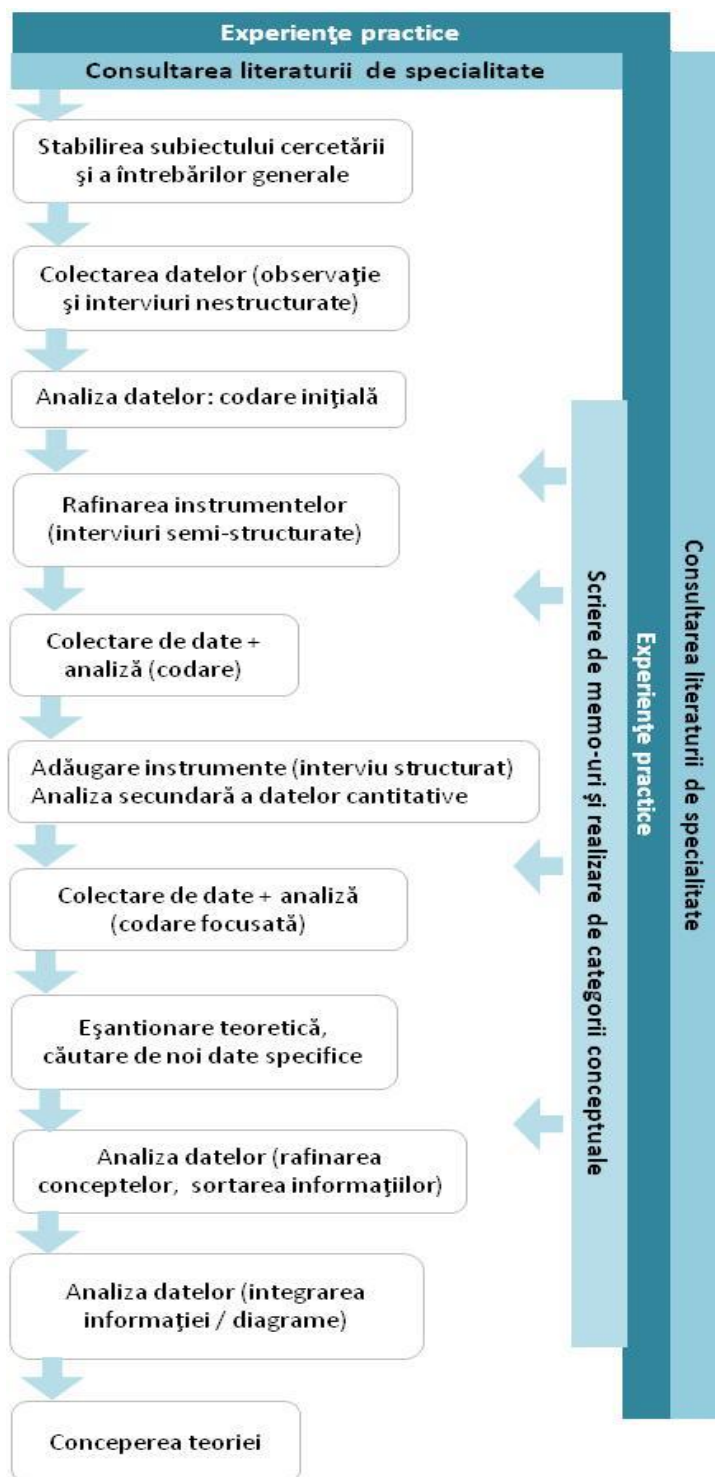
Aplicarea acestei teorii se bazează pe (a) un proces simultan de colectare, analiză a datelor și parcurgere a literaturii de specialitate, (b) o abordare care pornește de la observarea specificului și tinde spre general, spre elaborarea de teorii, (c) identificarea temelor principale încă din primele faze ale analizei, (d) proceduri de eșantionare determinate de o analiza comparativă constantă și (e) integrarea categoriilor în cadre teoretice (Barnett 2012; Strauss și Corbin 1990).

Specificul acestei teorii și elementele care o diferențiază de alte abordări metodologice constau în:

(a) Posibilitatea de integrare simultană a datelor calitative și a celor cantitative: deși clasificată în mod eronat de numeroși autori ca fiind o strategie de cercetare exclusiv calitativă, Strauss, în calitate de fondator al acestei teorii, precizează în mod explicit faptul că aceasta permite îmbinarea eficientă a

datorilor calitative cu cele cantitative (Strauss și Corbin 1990), permițând utilizarea unei diversități mult mai mari de date, de la rapoarte, date secundare, statistici – în măsura în care acestea sunt relevante pentru domeniul cercetării.

(b) Orientarea dincolo de simpla descriere a fenomenelor, de prezentarea detaliată a acestora și acceptul pus în schimb pe înțelegere, pe construire și dezvoltare de teorii referitoare la acestea



(c) Lipsa stabilirii în mod apriori a eșantionului pe care va lucra, acesta urmând să fie definit pe parcurs, în funcție de datele analizate. Procesul începe inițial cu o codare deschisă a datelor (Strauss și Corbin 1990) care duce la o eșantionare în multiple direcții, până la descoperirea unor variabile esențiale care reapar constant în cadrul datelor. Atunci când acest stadiu este atins, eșantionarea devine selectivă și centrată pe acele probleme importante pentru teoria care se conturează (Goulding 2006). Acest lucru face ca „datele să fie o reflexie a situației de pe teren mai degrabă decât o speculație privind ceea ce ar trebui să fie observat” (Goulding 2006, Strauss și Corbin 1990, Glaser 1978)

(d) Utilizarea literaturii de specialitate doar în scop orientativ și de ghidare a cercetării, fără însă a se urmări aplicarea anumitor concepte, testarea sau validarea acestora, fapt care ar fi îngreunat emergența noii teorii și caracterul acesteia angrenat în realitatea studiată

(e) O eșantionare inițială de tip relațional și variațional (Strauss și Corbin 1990) constând în identificarea de persoane, organizații, experiențe care să dezvolte categoriile existente din punct de vedere al proprietăților și dimensiunilor și aplicarea ulterioară a unei eșantionări de tip discriminator (Strauss și Corbin 1990), cu rolul de a evidenția diferențele și de a facilita analizele comparative.

Figura 3 Procesul metodologic din perspectiva teoriei emergente din date urmărit în cadrul cercetării (adaptare după Charmaz (2006, p 11))

Metode de colectare a datelor:

Strauss și Corbin (1990, p.31) menționau că „(...) sfatul nostru pentru cercetători este să gândească în termeni de interdependență între metodele calitative și cele cantitative” precum și faptul că „procedurile cantitative nu reprezintă inamicul ci din contră, aliatul cercetătorilor, în cazul în care utilizarea acestora este oportună” (1990, p.32).

Întrebările fundamentale ale cercetării vizează în ce fel organizațiile nonguvernamentale cu activitate în domeniul protecției copilului au evoluat în contextul social, politic, economic și tehnologic din România și ce anume a determinat poziționarea lor în stadiul actual de dezvoltare.

Cercetarea cantitativă pleacă de la ipoteza conform căreia sistemul nonprofit de servicii în domeniul protecției copilului a avut în perioada 2006-2010 o dezvoltare continuă și stabilă în raport cu cel public, din punct de vedere al resurselor umane, al numărului de beneficiari și al cheltuielilor. De asemenea, această secțiune a urmărit să creeze o imagine generală asupra stadiului de dezvoltare a sectorului nonprofit la nivel de ansamblu, sub aspectul tipului și distribuției serviciilor pe zone ale țării și în funcție de diferite criterii precum numărul serviciilor specializate și statutul de utilitate publică.

Pentru obținerea unei perspective *descriptive și transversale* sunt incluse în cercetare toate organizațiile nonguvernamentale acreditate înscrise în Registrul electronic unic al serviciilor sociale în luna august 2010. Cele 767 de organizații sunt analizate în funcție de criteriile de selecție și informațiile regăsite la nivelul acestei baze de date (distribuție pe județe, distribuție în funcție de numărul de unități specializate în protecția copilului, în funcție de forma legală de constituire, statutul de utilitate publică).

O analiză *longitudinală și comparativă* este realizată la nivelul datelor rezultate în urma cercetării MMFPS prin programul „Creșterea gradului de implementare a legislației în domeniul serviciilor sociale în contextul procesului de descentralizare”. Numărul organizațiilor incluse în cercetare este de aproximativ 824 organizații publice cu activitate în protecția copilului și aproximativ 237 organizații nonguvernamentale active în acest domeniu. Pe lângă obiectivele de cercetare privind elementele specifice acestui sector sub aspectul resurselor umane, a finanțării și a cheltuielilor, a numărului de voluntari implicați în activitate și a parteneriatelor, studiul urmărește și testarea unor ipoteze specifice privind diferențele între sectorul public și cel nonguvernamental de servicii în protecția copilului în ceea ce privește: procentul angajaților cu studii superioare din totalul angajaților, raportul dintre numărul angajaților cu studii superioare de specialitate și numărul beneficiarilor, respectiv numărul de proiecte cu finanțare externă implementate.

Prelucrarea datelor s-a realizat cu ajutorul programului SPSS, prin metode de statistică descriptivă și inferențială.

Cercetarea calitativă pornește de la o serie de *întrebări specifice*, urmărind care sunt factorii din mediul extern și intern care au declanșat schimbările la nivel organizațional, raportarea managementului la aceste presiuni, care este impactul pe care consiliul de conducere, definirea misiunii organizației, procesele și sistemele de management, resursele umane, financiare și gradul de utilizare al resurselor externe le au în raport cu dezvoltarea organizației, ce tipuri de schimbări au avut loc preponderant în ONG-urile cu activitate în protecția copilului și dacă există diferențe de atitudine și percepție între personal și management cu privire la funcționarea organizației, precum și între imaginea promovată de către organizație în exterior și cea prezentată de către persoanele din interior.

Tabel 1. Prezentare sintetică a metodologiei utilizate în cadrul cercetării

	Ce urmărește	Tip studiu	Populație / grup țintă	Tehnici de colectare a datelor	Instrumente	Analiza datelor
Cercetare cantitativă	<p>Obiective:</p> <p>1. Ilustrarea distribuției ONG-urilor active în PC la nivelul județelor țării</p> <p>2. Prezentarea distribuției ONG-urilor cu activitate în PC în funcție de numărul serviciilor oferite, forma legală de constituire și statutul de utilitate publică.</p>	transversal (2010)	Organizațiile din sectorul ONG de protecție a copilului, acreditate, existente în România, în 2010 (cf. Registrului electronic unic al serviciilor sociale, MMFPS, 2010)	Analiză secundară de date - Baza de date a Registrului electronic unic al serviciilor sociale	-	electronic, prin tehnici de analiză descriptivă
	<p>3. Evidențierea potențialului de conducere a serviciilor sociale publice și private în domeniul protecției copilului sub aspectul numărului de persoane cu studii superioare de specialitate și al investiției organizaționale în retenția și dezvoltarea acestora.</p> <p>4. Analiza evoluției sectorului de servicii sociale publice și ONG în domeniul protecției copilului în perioada 2006-2010 sub aspecte legate de personal, cheltuieli, finanțări atrase, beneficiari și parteneriate.</p>		Organizațiile din sectorul public și ONG de protecție a copilului existente în România în perioada 2006-2010 (cf. bazei de date rezultate în urma studiului MMFPS „Stadiul dezvoltării sistemului de servicii sociale”, 2012)	Analiză secundară de date - Baza de date rezultată în urma cercetării la nivel național derulate de către MMFPS (2010) privind dezvoltarea serviciilor sociale	ancheta sociologică (anexa 5)	SPSS, analiză descriptivă
	<p>Ipoteze statistice:</p> <p>1. Există diferență între procentul angajaților cu studii superioare de specialitate din totalul angajaților, între sistemul public și ONG de PC</p> <p>2. Există diferență între raportul dintre personalul cu studii superioare de specialitate și numărul de beneficiari între sistemul public și ONG de servicii sociale</p> <p>3. Există o corelație semnificativă între numărul de angajați cu studii superioare de specialitate și numărul beneficiarilor</p> <p>4. În sectorul ONG, diferența între numărul de beneficiari în 2006 și numărul de beneficiari în 2010 este semnificativă</p> <p>5. Există o corelație semnificativă între numărul de angajați cu studii superioare și numărul de proiecte de finanțare câștigate</p>	longitudinal 2006-2010				SPSS, analiză inferențială

Cercetare calitativă	<p>Întrebările cercetării:</p> <p>1. Cum funcționează organizațiile sub aspectul îndeplinirii misiunii, a proceselor și organizării interne, al managementului resurselor umane și financiare și al relațiilor cu mediul extern?</p>	transversal (pentru 4 organizații); longitudinal pentru 5 organizații	8 ONG-uri cu activitate în PC din două arii geografice diferite din România și unul din Olanda	interview semi-structurat; interview structurat; observație directă participativă	Instrumentul de evaluare a dezvoltării organizaționale (Renzi 1996), anexa 6; ghid de interview și observație semi-structurate (anexa 8)	Foaie de calcul
	2. Când apare nevoia schimbării în organizații și ce anume o determină?	longitudinal pentru 5 organizații	4 ONG-uri cu activitate în PC din Transilvania și 1 ONG din Olanda	interview semi-structurat	ghid de interview semi-structurat, anexa 8)	<p>pentru interview și observația semi-structurate:</p> <ul style="list-style-type: none"> * codare deschisă și întrebări multi-stadiale * concepte și comparații * identificarea de categorii (prin clasificări multiple în funcție de proprietăți și dimensiuni) * codare axială * codare selectivă (Strauss și Corbin 1990) <p>pentru interview structurat: foaia de calcul (anexa 7)</p>
	3. Care este atitudinea declarată și cea manifestă a managementului în raport cu schimbarea organizațională?			interview semi-structurat; observație semi-structurată; analiza documentelor	ghid de interview și observație semi-structurate (anexa 8)	
	4. La ce nivele au avut loc schimbările și care sunt tipurile principale de schimbări implementate?			Observație	ghid de observație	
	5. Care este stadiul de dezvoltare al ONG-urilor cu activitate în protecția copilului studiate?			interview structurat	Instrumentul de evaluare a dezvoltării organizaționale (Renzi 1996), anexa 6	
	6. Ce anume a împiedicat dezvoltarea organizațiilor până la un nivel de sustenabilitate?					
	7. Există diferențe între perspectiva managementului și cea a angajaților cu privire la funcționarea și dezvoltarea organizațională?	transversal (pentru 4 organizații); longitudinal pentru 5 organizații	8 ONG-uri cu activitate în PC din două arii geografice diferite din România și unul din Olanda	interview semi-structurat; interview structurat; observație semi-structurată	Instrumentul de evaluare a dezvoltării organizaționale (Renzi 1996), anexa 6; ghid de interview și observație semi-structurate (anexa 8)	
	8. Există diferențe între imaginea organizației descrisă la nivel de documentație și materiale de promovare și imaginea organizației prezentată de către management și personal?					

Sunt realizate astfel *două tipuri de cercetări*: (a) transversală, la nivelul a 4 ONG-uri, vizând funcționarea organizației și stadiul de dezvoltare atins; (b) longitudinală, la nivelul altor 5 ONG-uri, evaluându-se, pe lângă funcționarea organizației, stadiul de dezvoltare atins la anumite intervale de timp precum și felul în care a decurs procesul de schimbare în sine.

Tehnicile de colectare a datelor au constat în interviuri (informal, semi-structurat și structurat), observație directă, participativă și analiza documentelor.

Specific unui design de cercetare din perspectiva teoriei emergente, numărul interviurilor este mai mare în primele cazuri implicate în studiu, pentru a oferi o bază amplă de concepte și dimensiuni de cercetare. Pe măsură ce încep să se definească primele categorii, celelalte organizații incluse pe parcurs în eșantion au rolul de a furniza informații care să caracterizeze aceste categorii în termeni de proprietăți și caracteristici.

Tabel 2. Numărul și tipul interviurilor susținute în cadrul organizațiilor studiate

		interview informal	interview semi-structurat (evaluare organizațională)	interview semi-structurat (procesul de schimbare)	interview structurat	total
1	Organizația A	5	6	9	3	23
2	Organizația B	4	4	2	2	12
3	Organizația C	2	4	5	3	14
4	Organizația D	0	2	2	2	6
5	Organizația P	0	3	0	1	4
6	Organizația M	0	2	0	1	3
7	Organizația O	0	1	0	1	2
8	Organizația L	0	2	0	1	3
9	Organizația W	2	2	3	2	9
	Total	11	26	21	16	74

În vederea realizării *interviewului structurat* s-a folosit „*Instrumentul pentru dezvoltare instituțională*” dezvoltat de către Mark Renzi în cadrul unui proiect finanțat de United States Agency for International Development and World Wildlife Fund. Este un instrument de evaluare creat special pentru organizațiile nonprofit, constând în trei părți principale – cadru de dezvoltare instituțională, o foaie de calcul (anexa 7 în teză) și profilul dezvoltării instituționale. Reprezentarea grafică finală dă posibilitatea încadrării organizației într-unul din cele patru nivele de dezvoltare (incipient, dezvoltare, consolidare și sustenabilitate), pe baza evaluării organizației din punct de vedere a viziunii, resurselor de management, umane, financiare și externe.

În cadrul *observației* s-au urmărit inițial elementele fizice de cultură organizațională urmând ca în sesiunile de observație ulterioare, ariile urmărite să aibă un caracter mai focusat, în funcție de categoriile observate în analizele preliminare de date.

Analiza documentelor a vizat cine, cum și cu ce scop a scris textul respectiv, care sunt semnificațiile care se regăsesc în text și în ce măsură acestea reflectă contextul organizațional, care sunt categoriile care derivă din textul respectiv și cum s-au schimbat acestea de-a lungul timpului, care sunt semnificațiile contextuale, în ce măsură textul construiește imaginea realității și care este realitatea vizată (Charmaz 2006). Sunt analizate astfel regulamente de ordine interioară, metodologii de organizare și funcționare, rapoarte de activitate, prezentări pe pagina de web a organizației, documentații pentru acreditare, fișe de post, fișe de evaluare a performanțelor, comunicate de presă, materiale de promovare, minute și rapoarte interne, contracte de parteneriat, rapoarte financiare etc.

Capitolul IV – Schimbare și dezvoltare în sistemul ONG de protecție a copilului. Analize și interpretări este structurat pe trei secțiuni majore, prezentând (a) rezultatele cercetării cantitative, (b) rezultatele cercetării calitative și (c) teoria emergentă din date care a fost formulată ca urmare a demersurilor de cercetare întreprinse. Analiza cantitativă abordează aspecte legate de distribuția ONG-urilor cu activitate în protecția copilului la nivel național, în funcție de criterii ca: numărul de servicii furnizate, statutul juridic, statutul de utilitate publică. De asemenea, sectorul public de protecție a copilului este prezentat în comparație cu cel ONG sub aspectul resurselor umane, al cheltuielilor, al numărului de voluntari implicați în activitate, al fondurilor obținute din proiecte și al numărului de parteneriate, urmărindu-se totodată și corelațiile existente între diverse variabile. Analiza calitativă pornește de la clarificarea procesului de eșantionare utilizat precum și de la descrierea organizațiilor incluse în cercetare. Aceasta este apoi structurată în funcție de ariile mari urmărite prin obiectivele și întrebările cercetării – viziune, resurse de management, resurse umane, management financiar, resurse externe, tipuri de schimbări care au avut loc în cadrul organizațiilor, descrierea proceselor de schimbare și în final, analiza stadiului de dezvoltare al organizațiilor. Cea de-a treia secțiune prezintă teoria emergentă în urma analizei datelor, introducând o serie de concepte noi (leaderul ca deținător al adevărului absolut, conștiință organizațională etc), dezvoltând relații și legături între acestea și generând o tipologie de funcționare și dezvoltare organizațională.

4.1. Rezultatele analizei cantitative

În urma prelucrării datelor existente la nivelul Registrului electronic unic al serviciilor sociale în perioada de mijloc a anului 2010, pe o populație de 1.322 ONG-uri acreditate pe diverse tipuri de servicii, dintre acestea, 58% derulând servicii specifice de protecție a copilului, rezultatele au evidențiat:



Figura 4. Distribuția pe județe a ONG-urilor acreditate la nivel național, active în domeniul protecției copilului, în august 2010, cf. Registrului electronic unic al serviciilor sociale (Spârleanu, 2010)

- O distribuție pe județe neuniformă a organizațiilor care oferă servicii de protecție a copilului, existând zone cu o concentrație mare de servicii sociale destinate copiilor, comparativ cu zone în care implicarea sectorului neguvernamental este minimă. Acest fapt poate fi justificat atât prin nivelele diferite de dezvoltare economică și socială a județelor cât și prin mentalitatea și cultura aferentă regiunilor respective (în special sub aspect al valorilor religioase).
- 52% dintre organizațiile nonguvernamentale active în protecția copilului funcționează cu o singură unitate specializată, iar 15% cu patru sau mai multe unități specializate.
- O majoritate a asociațiilor – 52,3%, numărul fundațiilor fiind de asemenea semnificativ 40,6%.
- Pondere foarte scăzută a organizațiilor cu statut de utilitate publică (din 102 organizații neguvernamentale cu statut de utilitate publică, doar 28 derulează programe sociale, iar 14 au și activități specifice de protecție a copilului).

Prelucrarea datelor rezultate în urma cercetării realizate de MMFPS în 2011 privind „Stadiul dezvoltării sistemului de servicii sociale” se face pe o populație reprezentată de organizațiile publice și ONG-urile active în domeniul protecției copilului (824 de organizații publice și 237 de ONG-uri), pe o perioadă de patru ani (2006-2010).

Variabilele implicate în cercetare sunt de tip *nominal* (județul de proveniență al organizațiilor, tipul serviciilor acreditate – primare sau specializate, tipul beneficiarilor) și *raport* (număr angajați, cheltuieli cu salarii, număr beneficiari, număr și valoare proiecte, număr parteneriate) și nu au o distribuție normală (conform testelor statistice Kolmogorov-Smirnov și Shapiro-Wilk). Acest fapt a justificat ulterior utilizarea testelor neparametrice de analiză statistică inferențială.

Rezultatele acestor analize au evidențiat:

- O disproportionalitate accentuată între sectorul public și cel ONG se protecție a copilului: din totalul organizațiilor cu activitate în protecția copilului, 81% sunt reprezentate de cele din sectorul public, care absorb în decursul celor cinci ani analizați între 95,6% și 96,2% din totalul angajaților. În cadrul societății civile, numărul organizațiilor respondente este mult mai mic, implicând doar 3,9% din totalul angajaților.
- Vulnerabilitatea mai accentuată a sectorului public la influențele mediului: sectorul ONG înregistrează o creștere constantă și susținută a numărului de anagjați (între 1,7 - 4,1% pe an), în timp ce în sectorul public creșterea este în primii trei ani de aproximativ 4%, pentru ca apoi să înregistreze o scădere bruscă până aproape de nivelul inițial. Această scădere este simultană cu declașarea crizei economice și intrarea României în recesiune, moment în care numeroase servicii publice au fost nevoite să își restructureze activitatea și să facă disponibilizări. Această tendință este susținută și de evoluția similară a cheltuielilor cu salariile personalului angajat.
- Implicarea în activitate a personalului cu studii superioare: atât sectorul public cât și ONG-urile au înregistrat o creștere de-a lungul celor cinci ani, cu fluctuații minore în cadrul sectorului public (media angajaților cu studii superioare crește de la 21 la 25 până în anul 2008, și scade ulterior la 23 de angajați) și o creștere mică însă constantă în sectorul ONG (de la o medie de 6,73 în 2006 la 8,13 în 2010).
- O tendință scăzută în sectorul public de a implica în activitate angajați cu studii superioare de specialitate în raport cu numărul total de angajați, comparativ cu sectorul ONG (test de semnificație Mann-Whitney, $Z = -13,25$, prag de semnificație 0)
- Orientarea preponderentă a ONG-urilor spre lucrul cu voluntari (mediană cuprinsă de-a lungul celor patru ani între 6 și 8 voluntari și o medie de aproximativ 20) comparativ cu sectorul public (mediana constant zero și o medie cuprinsă între 2 și 6 voluntari per organizație)
- Cheltuieli scăzute în domeniul formării profesionale a angajaților, în ambele sectoare, cu o evoluție constantă în sectorul ONG și una fluctuantă în cel public
- Lipsă de uniformitate la nivelul sectorului de protecție a copilului din punct de vedere a numărului de beneficiari (deviație standard cuprinsă între 200 și 1000), ceea ce duce la concluzia că o parte dintre organizații cumulează un număr foarte mare de beneficiari în timp ce altele lucrează la scară foarte mică
- O implicare mai scăzută în managementul de caz din partea sectorului public, justificată printr-un raport mai mare între numărul de beneficiari și numărul personalului de specialitate comparativ cu sectorul ONG (test de semnificație Mann-Whitney, $Z = -6,718$, prag de semnificație 0)
- Lipsa unei corelații semnificative între numărul de angajați cu studii superioare și numărul de beneficiari, respectiv numărul de proiecte de finanțare câștigate, ceea ce poate duce la concluzia că performanța organizațională nu este încă dată de specialiștii implicați în activitate.
- O tendință mai accentuată din partea sectorului nonprofit de a accesa și utiliza fonduri externe și de la bugetul de stat comparativ cu sistemul public

- Deschidere mare a sistemului ONG către parteneriate și colaborări, comparativ cu sectorul public (medie cuprinsă între 5 și 10 parteneriate per organizație cu sectorul public și 4-5 parteneriate cu sectorul nonprofit, comparativ cu 4 respectiv 3 în instituțiile publice).
- O diferență foarte mare între valorile datelor (deviație standard ridicată) explicată prin discrepanța majoră între regiunile de dezvoltare ale țării sub aspect al veniturilor, investițiilor străine, sistemului de transport și locuințe și gradului de dezvoltare socială, precum și prin fenomenul de migrație internă, numeroși specialiști plecând în zonele urbane sau intens industrializate în căutarea unui loc de muncă.

În ceea ce privește situația organizațiilor cu activitate în domeniul protecției copilului la nivel național, se poate remarca o oarecare stabilitate a sectorului nonguvernamental comparativ cu cel public. Diferența ca ordin de mărime între cele două sectoare este însă foarte mare, cel public acoperind peste 90% din totalul serviciilor în acest domeniu. Evoluția sectorului nonprofit a fost în general una susținută, acest lucru datorându-se și faptului că, lucrând cu finanțări externe, o mare parte dintre organizații nu au resimțit așa intens declinul economic și reducerile bugetare. Acest aspect le-a permis menținerea și chiar creșterea numărului de angajați, respectiv specialiști implicați în activitate și susținerea unui număr tot mai mare de beneficiari.

4.2. Rezultatele analizei calitative:

Specificitatea procesului de eșantionare este dată de design-ul bazat pe teoria emergentă, constând în faptul că nu s-a știut din faza inițială care vor fi organizațiile ce vor fi implicate în studiu. Selecția acestora, precum și cea a respondenților s-a făcut treptat, pe parcursul cercetării, pentru a satisface necesitățile de dezvoltare conceptuală a categoriilor identificate. Eșantionarea deschisă din prima fază a permis explorarea a numeroase conținuturi informaționale și adunarea unui set inițial de date, care, o dată prelucrate, au dus la o eșantionare selectivă, care a suplimentat conținutul informațional din punctul de vedere al proprietăților, cu variații de tip minim și maxim.

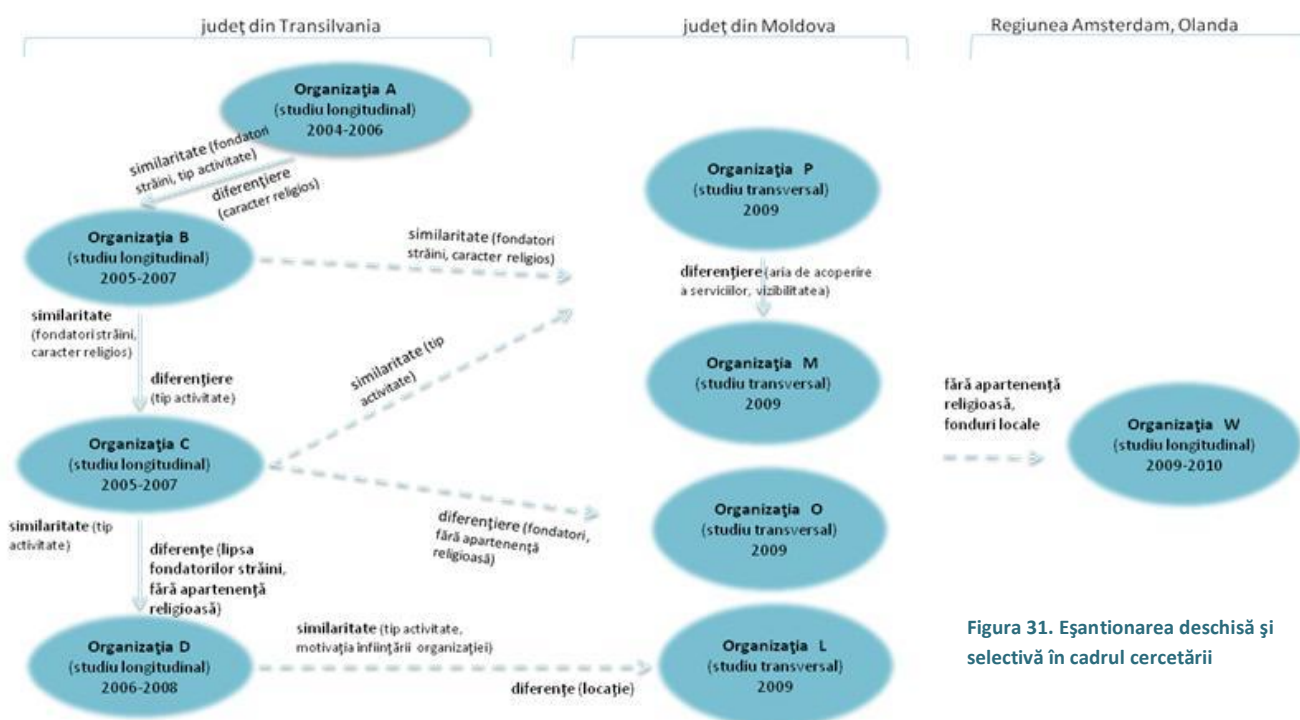


Figura 31. Eșantionarea deschisă și selectivă în cadrul cercetării

Cercetarea este demarată într-un județ din Transilvania, într-o organizație cu două programe în domeniul protecției copilului (Organizația A). Analiza datelor a pus în evidență impactul semnificativ pe care fondatorii l-au avut asupra aspectelor organizaționale, precum și rolul major al activității de distribuire de ajutoare materiale, un întreg sistem de roluri, procese organizatorice, nivele de autoritate, motivații fiind construit în jurul acesteia. Aceste elemente au dus la căutarea unei alte organizații care să aibă, pe lângă activități destinate protecției copilului, și această componentă de distribuire de ajutoare, concomitent cu o origine străină a fondatorilor. Organizația B a adus în plus, pe lângă aceste caracteristici, și un fundament religios. O mare parte dintre conceptele identificate în cadrul primei organizații au fost confirmate și dezvoltate în cadrul celei de-a doua, ceea ce a dus la căutarea unei a treia organizații care să permită extinderea conceptelor pe latură religioasă și eventual a fondatorilor străini, însă fără să mai implice activități de distribuire de ajutoare materiale. În final, pentru a atinge însă un grad maxim de diferențiere, a fost căutată o organizație cu activitate în domeniul protecției copilului, care să nu presupună distribuția de ajutoare, fără caracter religios și cu fondatori români.

Partea a doua a cercetării a fost gândită în special în vederea analizei comparative cu date provenite dintr-un context diferit de cel inițial. Criteriile de selecție a organizațiilor au fost similare, însă au fost aplicate la nivelul unui alt județ. În final, Organizația W extinde perspectiva de analiză pentru a ilustra în ce măsură țara în care se desfășoară activitatea organizației reprezintă un factor esențial în ceea ce privește modul de dezvoltare al acesteia.

Rezultatele au fost analizate pe dimensiunile urmărite de interviul semistrukturat și cel structurat:

La nivelul *viziunii / imaginii de ansamblu* s-a constatat:

- Slaba definire a unor informații de bază – ce se face, de ce se face și ce se speră să se obțină, constând în lipsa unei viziuni clar formulate și cunoscute / împărtășite de către membrii organizației sau existența acesteia ca simplă formulare teoretică, necesară pentru completarea documentelor oficiale.
- Faptul că persoanele care inspiră viziunea și modul de lucru sunt fondatorii și / sau finanțatorii, gradul de suprapunere al acestor roluri având impact direct asupra forței cu care sunt impuse viziunea și principiile de lucru, precum și asupra rezistenței la influențele exterioare. Un aspect specific în acest sens constă în alegerea celor care ar trebui să creeze și să aplice misiunea organizației (membrii consiliului director, managementul superior) pe criterii de similaritate cu fondatorul și nu pe criterii privind aportul pe care fiecare îl poate aduce la dezvoltarea organizației.
- Primordialitatea intereselor personale și folosirea organizației în scopuri proprii, concomitent cu ideea unui voluntariat prost înțeles.
- O autonomie echivocă a organizațiilor dată de dependența de resursele externe, de necesitatea de adaptare la cerințele, percepțiile, criteriile și nivelul de înțelgere al fiecărui finanțator, precum și la resursele personale / organizaționale și gradul de profesionalism al acestuia. În consecință, deși autonomia organizațiilor românești nu este limitată la nivel formal sau declarativ, aceasta este limitată prin modelele accesate, prin mesajele transmise de către finanțatori și prin valorizarea unui tip de servicii în detrimentul altora. Tendințe din partea organizațiilor românești de a sensibiliza reprezentanții organizațiilor internaționale cu privire la nevoile de altă natură decât cea materială a beneficiarilor au eșuat, pe de o parte datorită conflictelor de interese existente la nivelul organizațiilor românești, iar pe de altă parte datorită caracterului și viziunii limitate a finanțatorilor (unele organizații fuseseră constituite doar pentru a colecta și trimite bunuri, fără să își pună problema unei intervenții complexe în ceea ce privește beneficiarii).
- O ancorare mai eficientă în realitatea nevoilor beneficiarilor a organizațiilor care au fost în situația de a-și concepe singure serviciile în faza inițială și de a căuta ulterior fonduri pentru a le pune în aplicare, sau

au beneficiat de fonduri pe durată limitată. Acestea au fost oarecum obligate, în lipsa unui alt sistem de referință, să își conceapă propriile strategii în funcție de propriile percepții ale nevoilor beneficiarilor.

La nivelul *resurselor de management*, analiza datelor a pus în evidență:

- Suprapunerea de roluri, constând în asumarea de către membrii ai consiliului director de funcții executive (președintele este în același timp activ pe teren alături de specialiști, directorul executiv face parte în același timp și din consiliu), ceea ce duce la o distribuire haotică a sarcinilor și a rolurilor, efectul asupra organizației constând în lipsa unei coerențe organizatorice și proceduri de luare a deciziilor netransparente
- Prevalența managementului creștin, bazat pe principii biblice: ideile care stau la baza acestui tip de management constau în: dependența de Dumnezeu în fiecare aspect al vieții de zi cu zi, posibilitatea de a comunica cu divinitatea pentru a câștiga îndrumare și înțelepciune, practici spirituale asociate includerii divinității în activitățile organizaționale (Early, 2005). Deși organizațiile religioase incluse în cercetare promovează principiile a patru culte diferite, nu se insistă pe descrierea în detaliu a acestora, ci doar pe aspectele comune și pe implicațiile acestora asupra mediului organizațional, acestea constând în: (a) activități de misionarism în cadru organizațional („*a-l cunoaște pe Dumnezeu și a-l face cunoscut*”), (b) evaluarea și raportarea la membrii personalului pe baza principiilor de „*umilință și egalitarism*” (evitarea diferențierilor de natură salarială, desconsiderarea aspirațiilor de avansare în carieră și profesionalizare); (c) cedarea autocontrolului în favoarea rațiunii divine; (d) stabilirea de scopuri și obiective uneori ignorând capacitatea reală a organizației și resursele existente, ceea ce crează presiuni suplimentare și generează uneori consecințe negative („*Totul este posibil pentru cine crede*”); (e) un proces de luare a deciziilor bazat pe raportare la modele biblice, rugăciune, discuții în mediul religios și ascultarea „*vocii divine*”; (f) un management abordabil (management „*by walking around*” Palmer, Dunford și Akin (2004), și perceperea locului de muncă ca o familie.
- Inexistența unor sisteme de management formale și coerente până în momentul introducerii obligativității respectării standardelor de calitate. Acest aspect a reprezentat pentru organizațiile deja funcționale una dintre cele mai mari provocări. În unele cazuri, necesitatea de a-și gândi, structura și formaliza procedurile de lucru a fost percepută drept o îngădire a libertății de acțiune, fiind interpretată ca o modalitate din partea autorităților de a verifica și evalua modul de funcționare internă a organizației. Consecința a constat în apariția unui discurs organizațional „dublu”, făcându-se foarte clar diferențierea între „*ce scrie pe hârtie*” și „*ce se întâmplă în realitatea organizației*”. La nivelul organizațiilor nou înființate în acea perioadă, rezistența a fost mai mică, principiile legislative fiind acceptate ca pe un fapt și luate în considerare într-o măsură mai mică sau mai mare în dezvoltarea serviciilor.
- Segregări la nivel de resurse umane: (a) dihotomia specialist – nonspecialist (segregare foarte clară între personalul cu studii superioare de specialitate în domeniul social și persoanele fără studii superioare sau cu studii în alt domeniu); (b) dihotomia personal laic – personal cleric (diferențele manifestându-se la toate nivelele – valoric, comportamental, atitudinal, emoțional. Implicațiile acestei segregări constau în ineficiența activității comune (datorită sistemelor diferite de referință), alegerea naturală a echipelor pe criterii de similaritate iar în cazul în care colaborarea se impune, tendința de separare între diverse „*tabere*”, cu repercursiuni asupra calității rezultatelor și a beneficiarilor.
- O raportare diferențiată și la extreme la resursele externe: la una dintre extreme se află organizațiile conștiente de potențialul mediului extern, acesta fiind integrat la diverse nivele: ca furnizor de fonduri (organizațiile căutând și profitând de diverse oportunități de finanțare apărute); ca furnizor de resurse, atât financiare dar mai ales materiale, servicii, forță de muncă, consultanță (organizație foarte vizibilă în comunitate, realizând activități de lobby și implicând membrii acesteia în mod direct în

funcționarea organizației); ca furnizor de beneficiari și implicit de resurse financiare (organizația se întreține în mare parte datorită contribuției acestora la serviciile de care beneficiază). La cealaltă extremă se află organizațiile „închise”, foarte selective sau reticente în ceea ce privește mediul și comunitatea în care activează. De regulă acestea au aspectul financiar asigurat, suportul comunității nefiind necesar din acest punct de vedere.

În ceea ce privește *procesualitatea schimbării organizaționale*, analiza datelor a pus în evidență faptul că:

- Agenții schimbării sunt reprezentați fie de persoane din exterior, angajate sau implicate în activitate cu un cu totul alt scop decât cel al implementării unui proces de schimbare, fie de personalul de specialitate. Deși schimbările generate și implementate de aceștia sunt la scară mică, așa numitele schimbări incrementale, de prim rang, prin caracterul și cantitatea lor, acestea au reprezentat o resursă semnificativă pentru dezvoltarea organizațională, în condițiile în care a existat suport pentru implementarea lor din partea managementului.
- Managementul reprezintă principala sursă de rezistență la schimbare. Deși nu se poate pune problema lipsei de interes sau devotament a managerilor în ceea ce privește dezvoltarea organizațională, raportarea diferită la schimbare este determinată de limitările personale și de implicațiile percepute ale acestor schimbări. Cauzele rezistenței din partea managementului la schimbările propuse de către personal au fost determinate în primul rând de diferența de viziune asupra modului de lucru, asupra a ceea ce înseamnă acordarea de servicii sociale. Diferența poate fi redusă în acest sens la diferența dintre ajutorul specializat și filantropie, dintre ajutorul „din inimă”, bazat pe sentimente și ajutorul ca și investiție în creșterea și dezvoltarea potențialului clientului.
- Procesele de schimbare și dezvoltare organizațională au fost marcate în primul rând de o lipsă de coordonare, de lipsa unui agent care să își asume conceperea, implementarea și evaluarea întregului proces. În situațiile în care acesta a existat, nu a beneficiat de susținere din partea principalilor stakeholderi și mai ales nu a avut acces la resursele principale prin care să poată direcționa demersurile întreprinse. Coalițiile create în vederea susținerii schimbării nu au fost suficient de puternice și mai ales, au eșuat în includerea persoanelor cheie din organizație, în acest fel schimbarea fiind implementată atât timp cât a existat prezența fizică în organizație a susținătorilor acesteia.
- Majoritatea schimbărilor au avut loc în domeniul tehnologic, la nivelul spațiului fizic, în ceea ce privește structurile interne, metodologia de lucru, relațiile externe și la nivel de cultură organizațională.
- Caracteristica principală a schimbărilor organizaționale din această perioadă constă în faptul că acestea au fost în număr ridicat, pe un interval relativ scurt de timp. În decursul a maxim doi - trei ani, organizațiile au fost nevoite să schimbe structuri de funcționare internă, procese de lucru, uneori să parcurgă restructurări majore de tipul redefinirii misiunii și a principalelor servicii oferite.
- Numărul mare de schimbări pe unitate mică de timp precum și caracterul impus al acestora au determinat rezistență din partea organizațiilor, în unele cazuri fiind adoptate doar superficial, ca și formă de adaptare temporară la aceste condiții, fără însă a fi interiorizate și integrate în funcționarea și activitatea curentă a organizației. Se poate vorbi astfel de false schimbări, realizate doar „pe hârtie” sau manifestate doar în raport cu autoritățile și evaluatori externi, fără însă ca acestea să fie într-adevăr implementate în structura organizației.
- De cele mai multe ori schimbarea nu a fost un proces în sine, cu scopuri prestabilite, ci un mijloc de a atinge alte obiective și un răspuns la influențele și presiunile mediului extern. În multe dintre situații aceasta a fost asociată acțiunii agentului schimbării, funcționând atât timp cât acesta a fost prezent și a susținut demersurile în acest sens.
- Plecând de la diferențierea între latura structurală, formală a organizației și aria internă, reprezentată de valori, credințe, sentimente, percepții atitudinilor, se poate observa că schimbările au fost direcționate

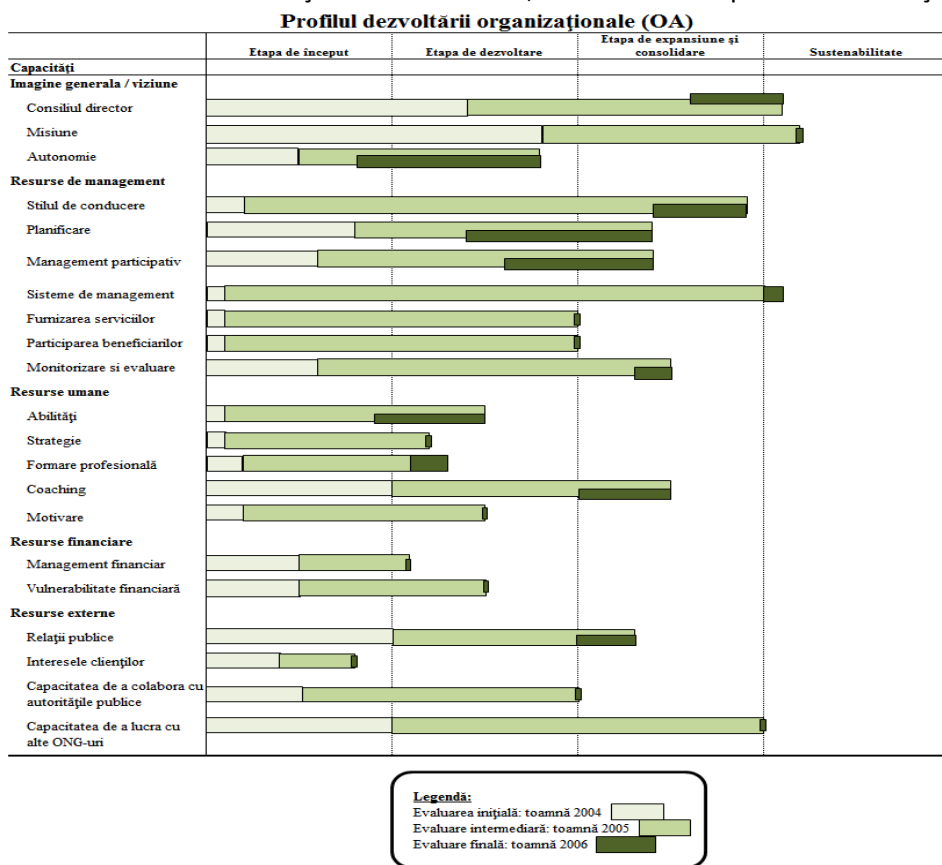
exclusiv spre aria vizibilă și operațională a organizației. Din lipsa timpului, a interesului, a resurselor și mai ales a susținerii din partea managementului, agenții schimbării nu au putut viza și aspectele informale. Aceasta a fost principala cauză pentru care multe dintre schimbări nu au rezistat pe termen lung, fiind dependente de susținerea inițiatorilor.

- Organizațiile cu o dezvoltare susținută, constantă s-au bazat în principal pe schimbări de tipul reglajului fin și pe adaptări incrementale, spre deosebire de organizațiile care au parcurs schimbări “în criză”, având parte de o dezvoltare forțată sau disproporțională.

În ceea ce privește *analiza stadiului de dezvoltare al organizațiilor* cuprinse în cercetarea calitativă, atât pentru a analiza procesualitatea dezvoltării organizaționale cât și pentru a pune în evidență stadiile de dezvoltare s-a folosit reprezentarea grafică propusă de Renzi (1996), autorul instrumentului de evaluare a dezvoltării organizaționale (un exemplu este redat în figura 31).

Rezultatele principale ale analizei au evidențiat faptul că, în ciuda istoriei de funcționare, a experienței vaste și a rezultatelor obținute, stadiul de dezvoltare din punct de vedere al maturității organizaționale este tot în fază incipientă sau în fază de dezvoltare.

Indiferent de calitatea serviciilor furnizate, de imaginea pe care o au în sectorul serviciilor sociale, acestea nu au reușit să ajungă într-un stadiu de consolidare sau chiar de sustenabilitate, ceea ce face ca organizația să fie vulnerabilă la diverși factori de mediu, fiind oricând în pericolul desființării sau al furnizării de servicii



inferioare din punct de vedere calitativ.

Acest lucru poate fi justificat pe de o parte, prin lipsa modelelor de funcționare, prin caracterul închis al organizației și lipsa de viziune / interes din partea fondatorului sau a consiliului director.

Un alt element semnificativ observat în urma analizei constă într-o prioritate minimă acordată resurselor umane și managementului acestora. Eforturile principale sunt orientate spre beneficiari, strângerea de fonduri, dezvoltarea de proiecte

Figura 5. Profilul dezvoltării organizaționale (OA)

etc, fără să se aibă în vedere și resursele principale care, în esență, duc la realizarea tuturor scopurilor propuse.

Una dintre cauze rezidă în mentalitatea frecvent întâlnită în mediul organizațiilor nonguvernamentale conform căreia, dacă cineva alege să lucreze în domeniul serviciilor sociale înseamnă că este motivat intrinsec, că găsește satisfacție în munca în sine și în rezultatele pe care le obține și nu în factori extrinseci cum ar fi remunerația, compensațiile și alte beneficii pe care organizația le poate oferi. Cu alte cuvinte se există așteptarea din partea managementului ca angajații / voluntarii să se motiveze singuri, salariul oferit de către organizație fiind considerat un beneficiu major pe care aceasta îl oferă. Conform modelului lui Meyer și Allen (1991 în Elias 2008), motivația încurajată în cadrul acestor organizații nu este cea afectivă (bazată pe identificarea cu organizația și dorința de a activa în cadrul ei) ci cea al conținutului (rămânerea în cadrul organizației de nevoie, din imposibilitatea găsirii unui alt loc de muncă, a eventualului confort implicat, a faptului că reprezintă o experiență care poate ajuta pe viitor în găsirea unui alt loc de muncă etc).

4.3. Teoria emergentă din date

Rolul asumat de către liderul informal al organizației, împreună cu motivația (religioasă, personală sau vizând beneficiarii) care a dus la înființarea acesteia, determină un stil de management organizațional ce poate fi caracterizat drept religios, bazat pe bune intenții sau teoretic-aplicat. În funcție de principiile de management aplicate, gradul de deschidere către profesionalizarea organizației și către lucrul cu specialiști este diferit. Pe de altă parte, specialiștii din organizație influențează la rândul lor, într-o măsură mai mică sau mai mare stilul și principiile de management.

Toți acești factori dau naștere unei „conștiințe organizaționale”, a unei realități organizaționale implicite care înglobează principiile de bază și strategiile după care aceasta operează. Această „conștiință organizațională” se manifestă într-un mediu perceput ca fiind preponderent negativ, fiind influențată

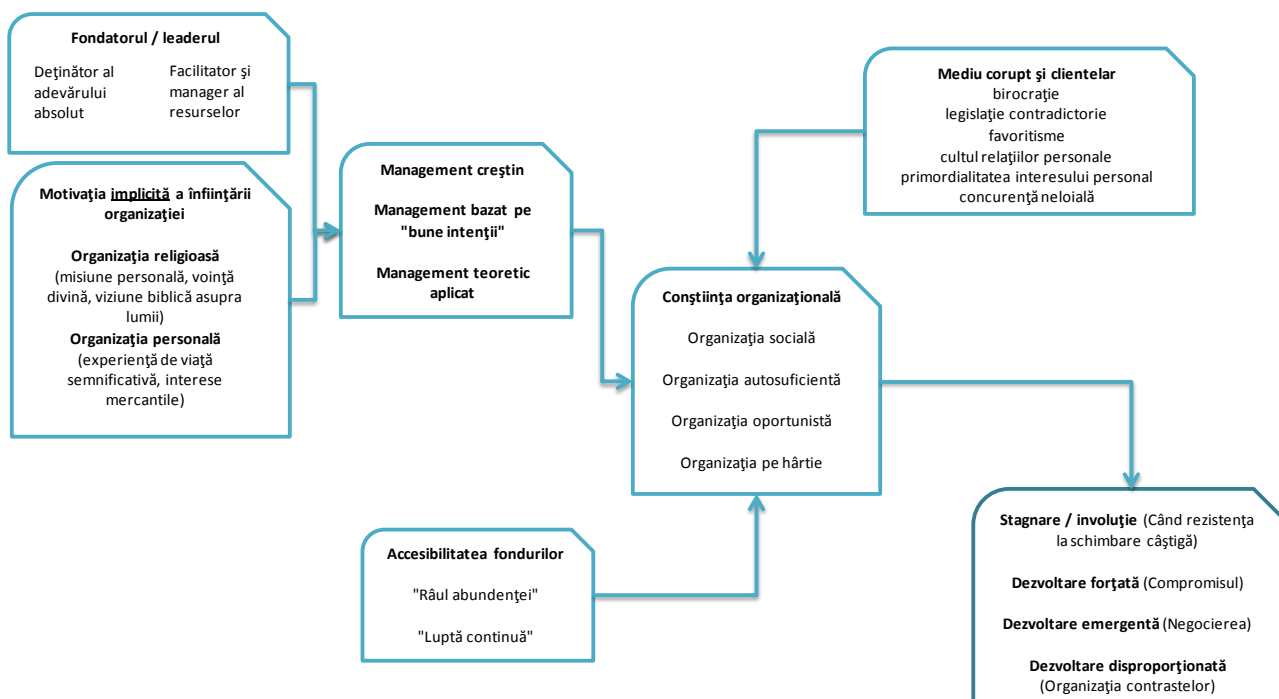


Figura 6. Diagramă privind teoria rezultată în urma interpretării datelor calitative și cantitative

semnificativ de de tipul și cantitatea fondurilor la care organizația are acces.

În final, tipul de management și forma de manifestare a organizației determină un anumit traseu de dezvoltare care poate fi frânat din start de către rezistența la schimbare, se poate dezvolta forțat, în urma unor compromisuri succesive, integrări parțiale sau doar de formă a noului, disproporționat – în cazul în

care unele aspecte se dezvoltă mai mult în detrimentul celorlalte arii sau poate avea o evoluție emergentă, naturală, dată de negocierea schimbării, integrarea și adaptarea noului în contextul tradițional al organizației, sub toate aspectele ei.

Poziționarea celor două tipuri de lideri în etapa incipientă a teoriei și rolul causal al acestora sunt susținute de perspectiva lui Palmer, Dunford și Akin (2009, p.10) care argumentează că „fiecare persoană operează cu o imagine sau model mental legat de ceea ce consideră că este realizabil”; aceasta face ca „imaginile pe care le avem despre schimbarea în sine și felul în care aceasta trebuie realizată, precum și ceea ce noi gândim despre rolul pe care îl avem în acest proces, să afecteze felul în care vom aborda schimbarea și rezultatele pe care le vom obține”.

Leaderul „deținător al adevărului absolut” este caracterizat prin set de principii puternic ancorate în cultura de origine (dacă este străin), aceasta reprezentând o parte din sistemul de referință. Realitatea este filtrată apoi în funcție de experiența personală și capacitatea proprie de înțelegere, stabilindu-se o serie de etichete și categorii cărora le este asociată informația și în acord cu care se iau ulterior decizii și se acționează. În plus, la acest nivel se manifestă și un sentiment de invulnerabilitate în fața autorităților publice sau a instituțiilor de control, susținându-și deciziile de nerespectare a normelor prin sfidare. Sentimentul de superioritate vine și din convingerea că, atât timp cât a avut inițiativa / a fost investit să conducă o organizație care ajută alți oameni – acest lucru îl face un model de altruism și de comportament. Reacțiile acestora la presiunile de schimbare sunt de regulă negative, opunându-se cu vehemență oricăror demersuri care atentează la statutul lor, le diminuează controlul asupra situației și implică descentralizare la nivelul luării deciziilor.

Leaderul ca manager de resurse adoptă o poziție de căutare continuă, de curiozitate și descoperire. Nu își asumă drepturi sau prerogative inițiale și vede funcționarea organizației ca depinzând de o multitudine de factori care trebuie luați în considerare. Este conștient că nu deține toată informația necesară și de aceea acceptă să se bazeze pe colaboratori, angajați, alte instituții și organizații, diverse materiale scrise – ca surse de informare în luarea deciziilor și a stabilirii strategiilor. Procesele de lucru sunt predominant participative, implicând mai multe nivele ierarhice atât ca furnizori de informații cât și ca factori de decizie

Toate organizațiile sunt înființate cu un scop declarat, de regulă constând în remedierea sau oferirea de suport în cadrul unei nevoi sau probleme sociale. În funcție de acesta, dezvoltă programe, servicii, organizează activități etc. Cu toate acestea însă, motivele implicite, factorii personali sau influențele care au dus la decizia înființării organizației sau la preluarea conducerii acesteia sunt de fapt cei care vor influența modul de îndeplinire al scopului și funcționarea organizației în sine.

Organizația religioasă are la baza înființării motivații de ordin spiritual, fiind creată ca și instrument de îndeplinire a unei misiuni. Este susținută material, informațional precum și de modele de lucru din partea unui cult religios, din țară sau din străinătate, personalul de conducere în organizație este ales pe criterii de „charismă”, în funcționarea acesteia primând valorile biblice în favoarea celor profesionale.

Organizația personală este înființată de către persoane care au trecut printr-o experiență negativă sau s-au confruntat personal cu o problemă pentru care la un moment dat și într-un context anume nu exista soluție. Alegând să lupte pentru acest lucru, asociindu-se cu mai multe persoane aflate în situații similare pentru a facilita accesul la resurse dar și a distribui din informația și resursele deja obținute, fondatorul (fondatorii) ajung în situația de a fi nevoiți să gestioneze și să coordoneze o organizație în sine. La extrema cealaltă, organizația personală vine să îndeplinească o serie de interese personale pur mercantile și materiale. De la înmatricularea mașinilor pentru a evita plata unor impozite sau a taxei de poluare, la transferul ilicit de fonduri sau „acoperirea” altor activități mai mult sau mai puțin legale.

În ceea ce privește *tipurile de management*, acestea pot fi sintetizate conform tabelului 18.

Tabel 3. Sinteză a principalelor tipuri de management

Management creștin	Management bazat pe „bune intenții”	Management teoretic aplicat
Se face voința divină	Se face voința celui care dorește să facă bine (indiferent dacă deține cunoștințe sau abilități în acest sens)	Se iau în considerare nevoile tuturor celor implicați
Se raportează la modele biblice de comportament / luare de decizii	Se raportează la modelele proprii de comportament / luare de decizii sau ale cercului de prieteni	Se raportează la modele de comportament / luare de decizii validate științific
Rezultatele acțiunilor trecute sunt atribuite sprijinului divin	Rezultatele acțiunilor trecute sunt atribuite experienței și valorii personale	Rezultatele acțiunilor trecute sunt atribuite echipei și tuturor factorilor implicați
Managerul ca și „păstor”	Managerul ca și „bunul samaritean”	Managerul ca facilitator
Luarea deciziilor – rugăciune și revelație divină	Luarea deciziilor în baza inspirației de moment	Proces standardizat de luare a deciziilor
Uniformizarea personalului „toți suntem egali în fața lui Dumnezeu”	Diferențiere pe bază de performanță însă în lipsa unor criterii clare	Fiecare post în sine are stabilite criteriile de performanță și sistemul de beneficii și compensații aferent
Selectează colaboratorii și partenerii în funcție de aderarea la aceleași valori religioase	Selectează colaboratorii și partenerii pe criterii de similaritate în interese și mod de a gândi	Selectează colaboratorii și partenerii pe principiul complementarității (ce pot aduce diferit față de ceea ce organizația deține deja)

Conceptul de „conștiință organizațională” a apărut prin analogia cu termenul de conștiință de sine, reprezentând astfel modul în care organizația se percepe pe sine însăși.

Acest concept include imaginea pe care managementul și personalul o au despre organizație, felul și caracteristicile prin care o diferențiază de alte organizații, evaluările subiective la adresa acesteia.

Organizația de hârtie se comportă asemenea acestui material. În egală măsură poate fi numită și „organizația pe hârtie”, deoarece acesta este singurul mediu în care funcționează.

Organizația oportunistă este înființată în vederea îndeplinirii unui scop larg, vizează una sau mai multe categorii de beneficiari și implică persoane din medii diverse. Este o organizație cu granițe foarte laxe, deschise și cu un grad mare de influențabilitate și receptivitate în raport cu mediul. Organizația oportunistă este similară plastelinei, modelabilă, schimbându-și forma, orientarea chiar și modul de lucru în funcție de oportunități.

Organizația autosuficientă este o organizație cu un stil și o serie de principii de lucru foarte bine definite și adânc înrădăcinate. Este o organizație cu multe tradiții, o cultură internă foarte puternică și de regulă foarte puțin deschisă la influențe exterioare. O dată verificat și testat un stil de lucru, în condițiile în care oferă rezultatele scontate, este adoptat iar viitoarele îmbunătățiri sau adaptări sunt cu greu acceptate.

Organizația socială reprezintă idealul de funcționare, integrând aspectele pozitive ale celorlalte tipuri de organizații în raport cu flexibilitatea și deschiderea către mediul extern, însă în condițiile păstrării identității

proprii. În cadrul acestei organizații influențele externe sunt preluate, analizate și integrate în forma și măsura în care îi sunt benefice, existând însă o deschidere permanentă către identificarea de modele și oportunități externe.

Accesul la fonduri are o influență majoră nu doar în ceea ce privește derularea activităților organizației, ci și din punct de vedere a felului în care se formează sistemele de management și a felului în care vor funcționa structurile organizaționale în interior. Tipurile și cantitatea fondurilor afectează modul de gândire al managementului și al personalului, principiile după care se ghidează și felul în care se raportează la resurse.

Experiența practică duce la identificarea a două categorii majore: *fondurile foarte accesibile*, pentru care nu trebuie depus un efort deosebit, stabile, în valori relativ mari, care acoperă nevoile de funcționare ale organizației și *fondurile puțin accesibile* sau care necesită un efort foarte mare din partea organizației de a le accesa.

Structura de personalitate a managerului, împreună cu motivația implicită pentru care a fost înființată organizația generează un anumit stil de management, care sub influența mediului și a tipurilor de fonduri la care organizația are acces conferă un anumit mod de funcționare al organizației. Acțiunea simultană a acestor factori generează predilecția către un anumit stil de dezvoltare pe termen lung.

Un manager „deținător” al adevărului absolut, un management bazat pe bune intenții sau un management creștin în cadrul unei organizații autosuficiente cu acces facil la resurse, vor determina o *stagnare sau chiar o involuție* la nivelul organizării interne.

Dezvoltarea forțată are loc la nivelul oricăruia dintre tipurile organizaționale, indiferent de motivația înființării sau stilul de management. Aceasta poate avea loc atât sub influența factorilor externi cât și interni, integrând de regulă un model de lucru, comportament, strategie care nu o reprezintă și cu care nu a fost de acord. Prin faptul că implementarea schimbării nu poate fi evitată, fie se crează un sistem hibrid care să încorporeze ambele perspective, fie se adoptă un timp noul model de lucru / comportament, urmând ca o dată cu scăderea presiunii externe sau interne să se revină la stilul de lucru inițial.

Dezvoltarea emergentă se produce lin, prin integrarea naturală atât a influențelor externe cât și a demersurilor și sugestiilor personalului intern. Abordarea fiecărei situații în parte ca pe o oportunitate, analiza tuturor factorilor implicați, comunicarea eficientă la toate nivelele, lucrul bazat pe planificare, diseminarea informației cu privire la obiective și la stadiul îndeplinirii acestora – toate acestea duc la o dezvoltare continuă, ușor acceptată și susținută la nivel intern.

Dezvoltarea disproporționată are loc atunci când anumite sectorare organizaționale se dezvoltă rapid și funcționează eficient, în condițiile în care altele sunt lăsate în urmă și nu beneficiază de investiții semnificative de timp, finanțe sau resurse umane.

Capitolul V – Concluzii și reflecții personale abordează problematica dezvoltării organizațiilor nonguvernamentale în domeniul protecției copilului din perspectiva obiectivelor generale stabilite în faza inițială a cercetării.

Din punct de vedere al **primului obiectiv al cercetării** (*crearea unui model de analiză în ceea ce privește schimbarea și dezvoltarea ONG-urilor cu activitate în protecția copilului*), se poate concluziona că folosirea perspectivei „din interior” concomitent cu metodologia specifică teoriei emergente din date reprezintă un model viabil, util și adaptat specificului organizațiilor nonguvernamentale cu activitate în protecția copilului. Avantajele acestuia constau în furnizarea unei cantități și varietăți mari de informații, într-o formă brută, nefiltrată de către subiect în raport cu obiectivele cercetării sau din perspectiva dezirabilității sociale.

Dezavantajele modelului constau în aplicabilitatea redusă, în faptul că nu se pretează decât unor analize calitative la scală mică, fără a putea reprezenta baza unei cercetări de mai mare amploare

În ceea ce privește cel de-al **doilea obiectiv al cercetării** (*identificarea tipurilor de schimbări implementate la nivelul ONG-urilor cu activitate în protecția copilului*), acestea sunt puse în evidență atât de cercetarea cantitativă (creșterea numărului de angajați în general și a celor cu studii superioare, respectiv studii superioare de specialitate în particular, implicarea constantă în activitate a unui număr tot mai mare de voluntari, o investiție relativ scăzută în formarea continuă a personalului însă cu o tendință ascendentă din 2006 și până în 2010, o creștere a investițiilor salariale în concordanță cu creșterea numărului de angajați, tendința de a deservi un număr tot mai mare de beneficiari etc) precum și de cercetarea calitativă, unde schimbările semnificative s-au realizat la nivelul a trei mari sectoare: resurse umane, resurse financiare și resurse externe. Un aspect esențial al schimbării parcurse sau în curs de desfășurare în cadrul organizațiilor studiate este legat de modificările la nivel de cultură organizațională. Presiunile legislative, criteriile de selecție impuse în competiția pentru fonduri, disponibilitatea pe piață a specialiștilor în domeniul social și mediatizarea tot mai mare a acestei profesii au determinat o presiune în sensul construirii de noi valori, principii, a adoptării de noi modele de raportare la activitatea socială în sine. Schimbarea preponderentă a fost de la cultura bazată pe oameni la cea bazată pe sarcini (Handy 1995), excepție făcând organizațiile religioase în care cultura rolurilor și poziția preferențială ocupată pe personalul cleric în raport cu cel laic a rezistat acestor influențe exterioare.

Al treilea obiectiv (*identificarea factorilor de mediu care au determinat, susținut sau împiedicat procesele de schimbare și dezvoltare organizațională*) a fost îndeplinit prin punerea în legătură a analizei PEST cu evoluția sub aspect cantitativ a sistemului nonprofit de protecție a copilului și cu transformările interne ale acestuia observate în urma analizei calitative. În consecință, felul în care s-au dezvoltat organizațiile nonguvernamentale înființate în perioada anterioară apariției standardelor de calitate este în mare parte produsul unui mediu social multi-problematic, a percepțiilor construite, mediatizate și întreținute la nivel de societate și a lipsei unui cadru formal și bine definit de funcționare. Acest fapt a dus în primul rând la o avalanșă de persoane bine intenționate, interesate să ajute în raport cu propria mentalitate, propriile resurse, disponibilități materiale și intelectuale.

Același fenomen de implicare a instituțiilor internaționale în realizarea politicilor sociale și a sistemului de asistență socială la nivel național se poate observa și la nivel organizațional. Numeroase organizații din sistemul de protecție al copilului au fost înființate cu finanțare și management străin, în baza percepțiilor acestora, fără să se ia în considerare opinia reprezentanților comunității locale. Această situație a fost în parte favorizată și de lipsa de expertiză în primii ani în domeniul social a acestora, starea de dezorganizare, confuzie și transformare în care societatea se afla la momentul respectiv.

În baza acestor considerente, nici una dintre organizații nu a parcurs un tip de transformare bazat pe alegere, inițiat la început la nivel intern și susținut, promovat ulterior în raport cu mediul

Având în vedere faptul că și în cadrul organizației W, deși activă într-o economie stabilă, bine dezvoltată, cu acces la numeroase resurse, s-au manifestat fenomenele de stagnare și involuție, se poate afirma că rolul mediului în susținerea dezvoltării organizaționale este mai mic comparativ cu factorii interni, legați de personalitatea liderului și caracteristicile structurale ale organizației.

Sub aspectul *factorilor interni care au influențat schimbarea și dezvoltarea organizațională* (**obiectivul al patrulea** al cercetării) un factor principal de influență a fost reprezentat de către personal. Reintroducerea sistemului de formare în domeniul asistenței sociale și profesionalizarea acestei activități, duc la o presiune tot mai mare asupra organizațiilor înființate în context religios sau de persoane cu altă formare decât cea

socială. La aceasta se adaugă și presiunea legislativă de a implica specialiști în furnizarea serviciilor specializate, creându-se astfel premisele unei influențe majore din interior asupra dezvoltării organizationale.

Sub aspectul *stadiului de dezvoltare organizațională a ONG-urilor ca urmare a proceselor de schimbare implementate (obiectivul al cincilea)*, majoritatea organizațiilor se află într-o etapă de trecere de la managementul intuitiv (bazat pe modele, imagini, percepții din trecut, din experiența directă a persoanelor) către cel analitic (bazat pe procese și strategii clare de lucru și susținut de consultanți și personalul de specialitate cu formare în management).

În ceea ce privește **obiectivul al șaselea**, privind *tipologia ONG-urilor cu activitate în protecția copilului în funcție de stadiul de dezvoltare și elemente care țin de funcționarea internă*, pe lângă categoriile evidențiate în cadrul teoriei emergente, se mai poate observa segmentarea în două categorii principale – “vechea gardă” și “noua gardă”. Vechea gardă s-a înființat în perioada premergătoare introducerii standardelor de calitate, funcționând un timp după o serie de principii proprii. Apariția standardelor de calitate sau a principiilor profesionale (prin înființarea instituțiilor de formare în domeniul social) duce, după numeroase conflicte și manifestări de rezistență – fie la adoptarea într-o mai mare sau mică măsură a acestora fie la desființarea organizației. Organizațiile din „noua gardă” s-au înființat după apariția normelor legislative care delimitau funcționarea organizațiilor, fapt care a făcut ca acestea să fie percepute ca pe un dat, ca pe o condiție necesară derulării activității. În această situație nu s-a pus problema rezistenței la schimbare și nu au apărut frustrări legate de necesitatea schimbării unui mod de lucru deja existent. Noțiuni ca eficiență, standarde de calitate, evaluare, proceduri de lucru etc au fost percepute ca modalități de susținere a funcționării organizaționale. Acestea au determinat necesitatea gândirii și planificării în avans și structurilor modului de lucru, ceea ce a ajutat în derularea ulterioară a activităților.

Sub aspectul experienței de realizare a cercetării și redactare a tezei, aspectele esențiale constau în faptul că acest demers, dincolo de caracterul său științific a reprezentat pentru mine și un demers de dezvoltare personală. Provocările importante au constatat în amploarea subiectului și posibilitatea abordării acestuia din multiple direcții ceea ce a făcut dificilă alegerea în fază inițială a unei metodologii de cercetare. Alte dificultăți au fost determinate de utilizarea metodei teoriei întemeiate care, prin specificul ei, impune o “capacitate de a tolera un anumit grad de ambiguitate (...)” în fața „nevoii acute de a evita nesiguranța, de a încheia rapid cercetarea” (Strauss și Corbin (1998, p.6). Volumul foarte mare de date a făcut uneori dificilă menținerea „firului roșu” al cercetării.

Elementele principale de noutate și originalitate ale acestei lucrări constau în: *design-ul cercetării* (abordarea analizei managementului organizațiilor nonguvernamentale cu activitate în protecția copilului din perspectiva teoriei emergente); *instrumentul utilizat* (Instrumentului de dezvoltare organizațională (Renzi 1996) a fost aplicat în numeroase țări și culturi însă fără precedent la nivelul României); *rezultate* (dezvoltarea unei teorii emergente privind funcționarea și dezvoltarea organizațională, cu aplicabilitate directă la serviciile ONG de protecție a copilului în context românesc) și *perspectiva de analiză* (urmărirea, dincolo de demersul exploratoriu, a unui demers justificativ, de identificare a explicațiilor și cauzelor care stau la baza alegerii unui anumit traseu de dezvoltare organizațională)

În încheiere, subliniez faptul că, datorită caracterului vast și complex, acest studiu poate reprezenta un punct de plecare, o temelie pentru noi cercetări în domeniu.

BIBLIOGRAFIA TEZEI

- Ambrose, M.W. (2002), *Financial incentives and other sources of support for child protection reform in Romania*, Report prepared for the national authority for child protection and adoption of the Government of Romania, accesat în data de 20 mai 2010, http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACW990.pdf
- Anderson, C. (2005), *How to Build Effective Management Systems*, accesat în data de 17 mai 2011, <http://www.bizmanualz.com/blog/how-to-build-effective-management-systems.html>
- Andrews, J., Cameron, H., Harris, M. (2008), *All change? Managers' experience of organizational change in theory and practice*, Journal of Organizational Change Management Vol. 21, No. 3, pp. 300-314
- Arpinte D. (2010), *Factori inhibitori ai inovatiei în serviciile sociale*, Calitatea vietii, Vol. XXI, nr. 1–2, pp. 193–202
- Aubert, N. (2006), Interview, accesat în data de 13 August 2012, <http://culture.nextmodernity.com/archive/2006/01/10/l-individu-hypermoderne.html>
- Aubert, N. (2006), *L'individu hypermoderne*, Eres Sociologie Clinique, Toulouse
- Autoritatea Națională pentru Protecția Copilului (n.d.), *Scurt istoric al evoluției sistemului de protecție a copilului din România*, accesat în data de 15 martie 2012, http://www.copii.ro/prot_prezentare.html
- Babchuk, W.A. (1997), *Glaser or Strauss? Grounded theory and adult education*, Midwest Research-To-Practice Conference in Adult, Continuing and Community Education Michigan State University East Lansing, Michigan, October 15-17, 1997
- Barnett, D. (2012), *Constructing New Theory for Identifying Students with Emotional Disturbance: A Constructivist Approach to Grounded Theory*, The Grounded Theory Review, Volume 11, Issue 1
- Barrett, M., Grant, D., Wailes, N. (2006), *ICT and Organizational Change: Introduction to the Special Issue*, Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 42, No. 6
- Băban, A. (2002) *Metodologia cercetării calitative*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca
- Beckhard, R., Pritchard, W. (1992), *Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*, Jossey-Bass Publishers
- Bezemer, J., Karsten, L., van Veen, K. (2003), *Understanding variations between Management Fashions: a Comparison of The Different Institutional Expressions of Two Management Concepts*, accesat în data de 13 ianuarie 2012, <http://som.eldoc.ub.rug.nl/reports/themeG/2003/03G05/>
- Blair, L. (2004), *Management of Change: module slides*, MA in Comparative Social Studies, Zuyd Hogeschool, Maastricht, The Netherlands
- Boboc, I. (2006), *Comportamente și strategii manageriale în organizațiile nonguvernamentale*, Calitatea vieții, nr. 1-2 / 2006, Editura Academiei Române
- Bogathy, Z. (2004), *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, Iași
- Bosch-Sijtsema, P.M., Rispens, S. (2003), *Facilitating knowledge transfer in virtual teams through a social network approach*, accesat în data de 28 septembrie 2009, <http://som.eldoc.ub.rug.nl/reports/themeB/2003/03B31/>
- Boonstra, J.J.(ed) (2004) *Dynamics of Organizational Change and Learning*, John Wiley & Sons, Ltd.
- Brunton, M., Matheny, J. (2009), *Divergent acceptance of change in a public health organization*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 22, No. 6, pp. 600-619

- Bryson, J. (2008), *Dominant, emergent and residual culture: the dynamics of organizational change*, Journal of Organizational Change Management Vol. 21, No. 6, pp. 743-757
- Burdus, E. (2003), Căprărescu, G., Androniceanu, A., Miles N. *Managementul schimbării organizaționale*, Editura economică, București, ed.a doua
- Burke, W. (2002), *Organization Change, Theory and practice*, Foundations for Organizational Science series, USA, SAGE Publications, Inc., Teachers College, Columbia University
- Cace, S. (2004), *Statul bunăstării. Evoluții și tendințe*, Editura Expert, București
- Charmaz, K. (2006), *Constructing grounded theory. A practical guide through qualitative analysis*, SAGE Publications Ltd London
- Chrusciel, D. (2008), *What motivates the significant/strategic change champion(s)?*, Journal of Organizational Change Management Vol. 21, No. 2, pp. 148-160
- Cummings, T.G., Worley, C.G. (1993), *Organization Development and Change* (5th ed.). St. Paul, MN: West Publishing Company
- Civil Society Development Foundation (CSDF) (2005), *Dialogue for civil society*, accesat în data de 1 februarie 2010, <http://www.fdsc.ro/documente/13.pdf>
- Coghlan, D. (1994), *Managing Organizational Change through Teams and Groups*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 15, No. 2, pp. 18-23
- Collins, J.C., Porras, J.I. (2002), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (3rd ed.), Random House Business
- Commission of the European Communities (2000), COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE COUNCIL, THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS *Social Policy Agenda*, Brussels COM(2000), 379 final, accesat în data de 1 februarie 2008, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2000:0379:FIN:EN:PDF>
- Corbett, S., Fikkert, B. (2012), *When Helping Hurts: How to Alleviate Poverty Without Hurting the Poor . . . and Yourself*, Moody Publishers
- Cousins, W. (1991), Non-Governmental Initiatives, ADB, *The Urban Poor and Basic Infrastructure Services in Asia and the Pacific*
- Craft, K., Trost, A. (2004), *Diagnosing Organizations With Impact*, NEA/NTL OD Certificate Program
- Cutcliffe, J.R. (2000), *Methodological issues in grounded theory*, Journal of advanced nursing, Vol. 31, No. 6, pp. 1476-1484
- De Wit, B., Meyer, R. (2010), *Strategy: Process, Content, Context : An International Perspective*, Cheriton House, North Way, Andover, Hampshire, UK
- Dekker, P., Ederveen, S., Jehoel-Gijsbers, G., De Mooij, R., Soede, A., Wildeboer Schut, J. (2003), *Social Europe* (Annex to State Of The European Union 2004), Social and Cultural Planning Office, The Hague, pp. 45-57
- Dick, B. (2002), *Grounded theory: a thumbnail sketch*, accesat în data de 26 martie 2007, <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/grounded.html>.
- Drucker, P.F. (2007), *Management Challenges for the 21st Century*, A Butterworth-Heinemann Title; 2Rev Ed edition

- Early, G (2005), *Leadership Expectations: How Executive Expectations are Created and Used in a Non-profit Setting*, Regnum Books
- Elias, SM. (2009), *Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change*, Journal of Management, Vol. 35 No. 1, pp. 37-55"
- Ellis, A. (2002), *Overcoming Resistance: A Rational Emotive Behavior Therapy Integrated Approach*, Springer Publishing Company, 2 edition
- Eriksen, M. (2008), *Leading adaptive organizational change: self-reflexivity and self-transformation*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 21, No. 5, pp. 622-640
- Erwin, D.G., Garman, A.N. (2009), *Resistance to organizational change: linking research and practice*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 31, No. 1, pp. 39-56
- European Council (2000), *Presidency Conclusions: Annex VIII: Fight Against Poverty And Social Exclusion (14110/00)*, Nice, accesat în data de 25 ianuarie 2008, http://ec.europa.eu/employment_social/social_inclusion/docs/approb_en.pdf
- Evered, R., Louis, M.R. (1981), *Alternative Perspectives in the Organizational Sciences: "Inquiry from the inside" and "Inquiry from the outside"*, Academy of Management Review, vol 6, no.3 385-395
- Fairhurst, J, Vincenzi, C. (2003), *Law Of The European Community*, Pearson Education Limited, London, pp. 227-304
- Fard, H., Eslami, A. (2010), *Discovering Theory of organizational indifference: a grounded theory strategy*, European Journal of Scientific Research, Vol. 40, No. 3, pp.450-460, accesat în data de 1 august 2012, http://www.eurojournals.com/ejsr_40_3_13.pdf
- Fielding, N., Lee, R. (1991), *Using Computers in Qualitative Research*, Sage Publications
- Frahm, J. (2007), *Organizational Change: Approaching the Frontier, Some Faster Than Others*, Organization, Vol. 14, No. 6, pp. 945–955
- Fronza, Y., Moriceau, J-L. (2008), *I am not your hero: change management and culture shocks in a public sector corporation*, Journal of Organizational Change Management Vol. 21, No. 5, pp. 589-609
- Fundatia Dezvoltarii Societatii Civile (FDSC) (2010), *România 2010. Sectorul neguvernamental – profil, tendințe, provocări –*, accesat în data de 17 februarie 2011, http://www.fdsc.ro/library/conferinta%20vio%207%20oct/Romania%202010_Sectorul%20neguvernamental1.pdf
- Fundația Națională pentru Dezvoltare Comunitară (2007), *Societatea civilă*, accesat în data de 15 mai 2012, http://www.fndc.ro/comunitate/societatea_civila.html
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. and Trow, M. (1994), *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, Sage, London
- Gjersing, L., Caplehorn, J., Clausen, T. (2010), *Cross-cultural adaptation of research instruments: language, setting, time and statistical considerations*, BMC Medical Research Methodology, 2010
- Glaser, B.G. (1992), *Basics of Grounded Theory Analysis: Emergence Versus Forcing*, Mill Valley, CA, Sociology Press.
- Glaser, B.G. (2001), *The Grounded Theory perspective: Conceptualisation contrasted with description*, Sociology Press, Mill Valley, CA.

- Glaser, B.G. (1978), *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*, Sociology Press, Mill Valley, California
- Glaser, B.G. (1998), *Doing Grounded Theory: Issues and Discussions*, Sociology Press, Mill Valley, CA.
- Glaser, B.G., Strauss, A.L. (1967), *The discovery of grounded theory*, Aldine Transaction
- Goulding, C. (2002), *Grounded Theory. A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*, SAGE Publications Ltd, London
- Grant, D., Michelson, G., Oswick, C., Wailes, N. (2005), *Guest editorial: discourse and organizational change*, Journal of Organizational Change Management Vol. 18, No. 1, pp. 6-15
- Greiner, L.E. (1972), *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review May-Jun, Vol. 76, No. 3, pp. 55-60, 62-68
- Greene, Mark (1997), *Thank God it's Monday: ministry in the Workplace*, 2nd ed., Scripture Union
- Grinnell, R.M., Unrau, Y.A. (2005), *Social work research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches*, Oxford University Press, US
- Groves, K.S. (2006), *Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change*, Leadership & Organization Development Journal Vol. 27, No. 7, pp. 566-583
- Guba, G., Lincoln, Y. (1994), *Competing paradigms in qualitative research*, Handbook of Qualitative Research, Thousand Oaks, CA, Sage
- Haire, M. (1959), *Modern Organization Theory: a symposium*, Foundation for Research on Human Behavior, Institute of Industrial Relations
- Hamlin, B., Keep, J., Ash, K. (2001), *Organizational Change and development*, Prentice Hall
- Handy, C. (1995), *Gods of Management: The changing work of organizations*, Oxford University Press, US
- Hanna, D (1988), *Designing Organizations for High Performance*, Addison-Wesley
- Harvestime International Institute (2010), *Biblical Management Principles*, curs, accesat în data de 1 August 2012, <http://www.amesbible.org/courses/BiblicalManagement.pdf>
- He, H., Baruch, Y. (2009), *Transforming organizational identity under institutional change*, Journal of Organizational Change Management Vol. 22, No. 6, pp. 575-599
- Head, T.C. (2005), *Structural changes in turbulent environments: a study of small and mid-size chinese organizations*, Journal of Leadership and Organizational Studies, vol 12, nr. 2, p.82
- Herzberg, F. (2003), *One more time: how do you motivate employees?*, Harvard Business Review, accesat în data de 20 aprilie 2011, <http://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees/ar/1>
- Hilhorst, D. (2003), *The real world of NGOs. Discourses, diversity and development*, Zed Books Ltd, New York, London
- Hirschhorn, L., Gilmore, T.N. (1989), *The Psychodynamics of a cultural change: learnings from a factory*, Human Resources Management, vol. 28, nr.2
- Holt, D.T., Self, D.R., Thal, A.E. Jr, Lo, S.W. (2003), *Facilitating organizational change: a test of leadership strategies*, Leadership & organization development Journal, 24/5, pp.262-272
- Howard, A. (1994), *Diagnosis for Organizational Change: Methods and Models*, Guilford Publications, New York

- Howell, J., Pearce, J. (), *New Roles and Relevance, Development NGOs and the Challenge of Change*, Kumarian Press, pp. 76 -78
- Huczynski, A., Buchanan, D. (2004), *Organizational Behaviour: An Introductory Text*, Financial Times/Prentice Hall, 5th edition
- Ilut, P. (1997), *Abordarea calitativa a socio-umanului*, Polirom, Iași
- Institute for Conservation Leadership (ICL) (n.d.), *Four Stages and Four Challenges of Organizational Development*, accesat în data de 14 martie 2011, <http://www.icl.org/sites/default/files/Four%20Stages%20and%20Challenges.pdf>"
- Johnson, S. (2002), *Who moved my cheese? An amazing way to deal with change in your work and in your life*, G.P. Putnam's Sons, New York
- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C. (2008), *Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level*, *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 29, No. 4, pp. 294-316
- Jütting, J. (2003), *Institutions and development: A critical review*, OECD Development Centre, Working Paper No. 210, accesat în data de 13 iunie 2012, http://portals.wi.wur.nl/files/docs/SPICAD/Institutions_and_developmentOECD.pdf"
- Kaplan, R.S., Grossman, A.S. (2010), *The Emerging Capital Market for Nonprofits*, Harvard Business School Publishing Corporation, accesat în data de 20 august 2011, <http://hbr.org/2010/10/the-emerging-capital-market-for-nonprofits/ar/1>
- Karlöf, B., Lövingsson, F.H. (2007), *Re-Organisation*, Springer, New York
- Kauanui, S.K., Myers, F., Thomas, K.D., Sherman, C.L., Waters, G.R., Gilea, M. (2010), *An exploration of entrepreneurship and play*, *Journal of Organizational Change Management* Vol. 23, No. 1, pp. 51-70
- Kilmann, R. (1984), *Beyond the Quick Fix: Managing Five Tracks to Organizational Success*, Beard Books
- Kolb, D.A. (1984), *Experiential Learning*, Prentice Hall
- Kotter, J. (1978), *Organizational Dynamics: Diagnosis and Intervention*, Addison-Wesley
- Kotter, J.P. (1996), *Leading change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Laszlo, A., Krippner, S. (1998), *Systems Theories: Their Origins, Foundations, and Development, Systems Theories and A Priori Aspects of Perception*, Amsterdam, Elsevier Science, Ch. 3, pp. 47-74
- Leftwich, A. (2007), *The Political Approach to Institutional Formation, Maintenance and Change*, IPPG Programme Office, IDPM, School of Environment & Development University of Manchester Harold Hankin Building, Precinct Centre Oxford Road, Manchester M13 9PL
- Letiche, H., van Boeschoten, R., de Jong, F. (2008), *Workplace learning: narrative and professionalization*, *Journal of Organizational Change Management* Vol. 21 No. 5, pp. 641-654
- Lewin, K. (1997), *Field Theory in Social Science*, New York, Harper & Row
- Lindenberg, M., Dobel, J.D. (1999), *The Challenges of Globalization for Northern International Relief and Development NGOs*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 28, No. 4
- Lorenz, W. (1994), *Social Work In A Changing Europe*, Routledge, London, pp. 105-128
- Lupton, R.D. (2011), *Toxic Charity: How Churches and Charities Hurt Those They Help*, Harper Collins Publishers, New York

- Marczyk G., DeMatteo D., Festinger D. (2005), *Essentials of Research Design and Methodology*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
- Mărginean, I. (2004), *Politica socială. Studii 1990-2004*, Editura Expert, București
- Mărginean, I., Bălașa, A. (coord) (2005), *Calitatea vieții în România*, Editura Expert, București
- Mărginean, I., Precupețu I. (coord) (2010), *Calitatea vieții în România 2010*, Institutul de Cercetare a Calității Vieții, București
- Martins, L.P. (2009), *The nature of the changing role of first-tier managers: a long-cycle approach*, Journal of Organizational Change Management Vol. 22, No. 1, pp. 92-123
- McCallin, A. (2009), *Classic Grounded Theory*, accesat în data de 28 septembrie 2011, <http://www.groundedtheoryonline.com/what-is-grounded-theory/classic-grounded-theory>
- McNamara, C. (1997) *Holistic Organization Development: A Paradigm for the Future*, Change and Learning, Authenticity Consulting, LLC , accesat in data de 1 februarie 2010, www.authenticityconsulting.com
- McNamara, C. (2006), *Field Guide to Consulting and Organizational Development, A Collaborative and Systems Approach to Performance*, Change and Learning, Authenticity Consulting, LLC, accesat in data de 1 februarie 2010, www.authenticityconsulting.com
- Miller, S., *Social Institutions*, The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2012 Edition), Edward N. Zalta (ed.)
- Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale (2010), Documentație de atribuire pentru Servicii de asistență tehnică pentru implementarea proiectului "Creșterea gradului de implementare a legislației din domeniul serviciilor sociale în contextul procesului de descentralizare", accesat în data de 24 ianuarie 2012, <http://www.dgmarket.ro/tenders/np-notice.do~5564992>
- Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale (2011), Perspective de sustenabilitate si modernizare ale sistemului de servicii sociale, în actualul context national si european: seminar de informare și consultare, accesat la 18 ianuarie 2012, www.servicii sociale.info
- Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale (2010), CAIET DE SARCINI Servicii de asistență tehnică pentru implementarea proiectului „Creșterea gradului de implementare a legislației din domeniul serviciilor sociale in contextul procesului de descentralizare”, accesat în data de 11 ianuarie 2012, <http://www.mmuncii.ro/pub/img/site/files/8965624e5a688abe712402548e9bccd3.pdf>
- Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale (2012), Stadiul dezvoltării serviciilor sociale in 2011. Evaluarea stadiului dezvoltării sistemului national de servicii sociale din Romania, accesat în data de 28 iulie 2012, <http://www.serviciisociale.info/js/ckfinder/userfiles/files/Anuarul%20de%20servicii%20sociale%20WEB.pdf>
- Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale (2012), Analiza cadrului legislative european din domeniul serviciilor sociale 2011, accesat în data de 28 iulie 2012, <http://www.serviciisociale.info/js/ckfinder/userfiles/files/Analiza%20cadrului%20legislativ%20european%20-%20web.pdf>
- Moldoveanu, G. (2005) *Analiză și comportament organizațional*, Editura Economică, București
- Morgan, G. (1998), *Images of organization: The executive edition*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Muller, M. (2012), *Grounded Theory Methods*, IBM research, Cambridge, MA, USA

- Nadler, D., Tushman, M. (1980), *A model for diagnosing organizational behavior*, Organizational Dynamics, Vol. 9, No. 2, pp 35–51
- Ng, K., Hase, S. (2008), *Grounded Suggestions for Doing a Grounded Theory Business Research*, Electronic Journal of Business Research Methods Vol. 6, No.2, pp. 155-170
- Nicolae-Valeanu, I. (1992), *Istoria gandirii economice*, Editura Didactica si Pedagogica, Bucuresti
- Nielsen, W.R., Saccoman J.L., Nykodym, N. (1995), *Individual influence in organizational change*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 16, No. 1, pp. 35-39
- Neilsen, W.R. (1984) *Becoming an OD Practitioner*, Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall
- Oliver, D., Jacobs, C. (2008), *Developing guiding principles: an organizational learning perspective*, Journal of Organizational Change Management Vol. 20, No. 6, pp. 813-828
- Palmer, I., Dunford, R., Akin, G. (2008), *Managing organizational change: a multiple perspective approach*, McGraw-Hill/Irwin
- Pathfinder International (PI), *Organizational Structure*, Organizational development, Series 1, Module 2, accesat în data de 12 decembrie 2011, http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/Organizational_Structure.complete.pdf?docID=323
- Patton, M.Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage Publications, Newbury Park, CA
- Peli, G. (2002), *Organizational niche boundaries in the N-space*, accesat în data de 20 martie 2011, <http://som.eldoc.ub.rug.nl/reports/themeG/2002/02G71/>
- Pfeffer J., Sutton R.I. (2000), *The knowing-doing gap. How smart companies turn knowledge into action*, Harvard Business School Press, USA
- Pop, L.M. (coord) (2002), *Dicționar de politici sociale*, Editura Expert, București
- Purokuru, V, Nauheimer, H. (2009), *Be the Change, Global network for exploring, creating and celebrating change*, Helsinki
- Rego, A., Pina e Cunha, M. (2007), *Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study*, Journal of Organizational Change Management Vol. 21, No. 1, pp. 53-75
- Reesch, J. (1999), *The Conscious Organization: Workplace for the Self-Actualized*, Business Spirit Journal, August 1999, accesat în data de 17 mai 2012, <http://www.reesch.com/conso.html>
- Rhodes, C. (2009), *"All I want to do is get that check and get drunk" Testifying to resistance in Charles Bukowski's Factotum*, Journal of Organizational Change Management Vol. 22, No. 4, pp. 386-401
- Ritzer, George (1996). *Classical Sociological Theory*. New York: McGraw Hill
- Robbins, R. (2002), *Global Problems and the Culture of Capitalism*, Allyn & Bacon; 3rd edition
- Robbins, P.S. (1987) *Organization Theory*, 2nd edition, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey
- Rodrigues, M.J. (2003), *The New Knowledge Economy in Europe: A Strategy for International Competitiveness and Social Cohesion*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, p. 254
- Rubin A., Babbie, E. (2010), *Essential research methods for social work*, 2nd edition, Brooks / Cole Cengage learning, Belmont
- Sandelands, L. (2010), *The play of change*, Journal of Organizational Change Management Vol. 23, No. 1, pp. 71-86

- Schraeder, M. (2003), *Organizational assessment in the midst of tumultuous change*, The Leadership & Organization Development Journal Vol. 25 No. 4, pp. 332-348
- Scott, R.W. (2004), *Institutiile si organizatiile*, Polirom, Iasi
- Seidel, J. (1991), *Method and Madness in the Application of Computer Technology to Qualitative Data Analysis*, N. Fielding and R.M. Lee (ed) 'Using Computers in Qualitative Research' London, Sage.
- Senge, P. (1994), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Currency Doubleday, New York
- Senior, B., Swailes, S. (2010), *Organizational Change*, 4th edition, Pearson Education Limited, England
- Senior, B. (1997), *Organizational change*, Pitman Publishers
- Shah, A. (2005), *Non-governmental Organizations on Development Issues*, accesat în data de 18 mai 2011, <http://www.globalissues.org/article/25/non-governmental-organizations-on-development-issues>
- Sharkey Simon, J. (2001), *Five Life Stages of Nonprofit Organizations: Where You Are, Where You're Going, and What to Expect When You Get There*, Fieldstone Alliance
- Spârleanu, C. (2010), *Organizațiile neguvernamentale din România active în domeniul protecției copilului. Analiză generală*, Revista de Asistență Socială nr.4
- Stanciu, M. (coord) (2008), *Condiții de viață ale familiilor cu copii din România*, Academia Română, Institutul național de cercetări economice, Institutul de cercetare a calității vieții, București
- Stanciu, M., Mihăilescu, A. (2011), *Starea sărăciei din România în context european*, Academia Română, Institutul național de cercetări economice, Institutul de cercetare a calității vieții, București
- Stott, J. (1991), *Your Confirmation*, Hodder and Stoughton
- Strauss, A., Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Study of Volunteering in the European Union, Country report Romania*, accesat în data de 12 aprilie 2011, http://youth-partnership-eu.coe.int/youth-partnership/documents/EKCYP/Youth_Policy/docs/Voluntary/Policy/National_report_RO.pdf
- Styhre, A. (2002), *Non-linear change in organizations: organization change management informed by complexity theory*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23, No. 6, pp. 343-351
- Tat Wai Yu, B., Ming, T.W. (2008), *Effects of control mechanisms on positive organizational change*, Journal of Organizational Change Management Vol. 21, No. 3, pp. 385-404
- The International Bank for Reconstruction and Development (2002), *Monitoring and evaluation. Some tools, methods and approaches*, The World Bank Washington, D.C. accesat în data de 13 August 2012, http://siteresources.worldbank.org/EXT/VACAPDEV/Resources/4585672-1251481378590/MandE_tools_methods_approaches.pdf
- Tirpon, C., Ghiolțan, C. (1999), *Despre rezistența la schimbare*, Revista Transilvană de Științe Administrative, nr.1(2)
- Todnem, By R. (2005), *Organisational Change Management: A Critical Review*, Journal of Change Management Vol. 5, No. 4, pp. 369-380
- Tuckman, B, Jensen, M.A. (1977), *Stages of Small-Group Development Revisited*, Group & Organization Management December, Vol. 2, No. 4, pp. 419-427

- Turner Parish, J., Cadwallader, S., Busch, P. (2008), *Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change*, Journal of Organizational Change Management Vol. 21, No. 1, pp. 32-52
- Tyran, K.L., Gibson, C.B. (2008), *Is What You See, What You Get?: The Relationship Among Surface- and Deep-Level Heterogeneity Characteristics, Group Efficacy and Team Reputation*, Group Organization Management, Vol. 33, No. 46
- UNICEF. World Bank (2010), *Romania - Rapid assesment of the impact of economic crisis on poverty*, accesat în data de 18 ianuarie 2012, http://www.unicef.org/romania/Rapid_Assesment_of_the_social_and_poverty_impacts_Final_Report.pdf
- USAID childnet program (2007), *Romanian-American partnership for the welfare of children*, accesat în data de 1 February 2008, http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PDACK617.pdf
- USAID (2009), *NGO Sustainability index for central and eastern Europe and Eurasia.*, accesat în data de 22 august 2010, http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex/2009/complete_document.pdf
- USAID Center for Development Information and Evaluation (2000), *Measuring institutional capacity*, accesat în data de 13 aprilie 2011, http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnadw115.pdf
- Verdu, A.J., Gomez-Gras, J.M. (2009), *Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility*, Journal of Organizational Change Management Vol. 22, No. 6, pp. 668-690
- Waterman, R., Peters, T., Phillips, J. (1980), *Structure is not organization*, Business Horizons, Vol. 23, No. 3, pp 14-26
- Willcocks, S.G., Rees, C.J. (1995), *A psychoanalytic perspective on organizational change*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 16, No. 5, pp. 32-37
- Willetts, P. (2002), *What is a Non-Governmental Organization?*, UNESCO Encyclopaedia of Life Support Systems, accesat în data de 14 august 2012, <http://www.staff.city.ac.uk/p.willetts/CS-NTWKS/NGO-ART.HTM>
- World Bank (2001), *Nongovernmental Organizations and Civil Society Overview*, accesat în data de 8 iunie 2012, <http://wbln0018.worldbank.org/essd/essd.nsf/NGOs/home>
- Young, M. (2009), *A meta model of change*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 22, No. 5, pp. 524-548
- Zamfir, C. (coord) (1999), *Politica socială: România 1990-1998*, Editura Expert, București
- Zamfir, C. (coord) (2011), *Raport social al ICCV 2011. România: răspunsuri la criză*, Academia Română, Institutul național de cercetări economice, Institutul de cercetare a calității vieții, București
- Zamfir, C., Ilie, S., Stănescu, I. (coord) (2010), *Raportul social al ICCV. După 20 de ani: opțiuni pentru România*, Academia Română, Institutul național de cercetări economice, Institutul de cercetare a calității vieții, București
- Zamfir, C., Stoica, L., Stănculescu, M.S. (2007), *Dezvoltare socială. Capacitatea instituțiilor. Ghid de evaluare*, Academia Română, Institutul național de cercetări economice, Institutul de cercetare a calității vieții, București
- Zamfir, E., Bădescu, I., Zamfir, C. (2000), *Starea sociologiei românești după 10 ani de tranziție*, Primul congres național de sociologie și asistență socială din România, București, 14-16 decembrie 2000

*** Ordonanta de urgență nr. 68 din 28/08/2003 privind serviciile sociale, Publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I nr. 619 din 30/08/2003, aprobată și modificată prin Legea nr. 515/2003

*** Ordonanța Guvernului nr. 86/2004 din 19/08/2004 pentru modificarea și completarea Ordonanței Guvernului nr. 68/2003, Publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I nr. 799 din 30/08/2004, aprobată cu modificări prin Legea nr. 488/2004

*** Ordin nr. 383 din 6/06/2005 pentru aprobarea standardelor generale de calitate privind serviciile sociale și a modalității de evaluare a îndeplinirii acestora de către furnizori, Publicat în Monitorul Oficial al României, nr. 709 din 5/08/2005.

*** Ordin nr. 24 din 4/03/2004 pentru aprobarea Standardelor minime obligatorii pentru centrele de zi, Publicat în Monitorul Oficial al României nr. 247 din 22/03/2004

*** Ordin nr. 101 din 15/03/2006 privind aprobarea Standardelor minime obligatorii pentru centrul maternal și a Ghidului metodologic de implementare a acestor standarde, Publicat în Monitorul Oficial al României, nr. 458 din 26/04/2006

*** Ordin nr. 21 din 26/02/2004 pentru aprobarea standardelor minime obligatorii privind serviciile pentru protecția copilului de tip residential, Publicat în Monitorul Oficial al României, nr. 222 din 15/03/2004

*** Ordin nr. 289 din 6/07/2006 pentru aprobarea Standardelor minime obligatorii privind centrul de consiliere și sprijin pentru părinți și copii și a ghidului metodologic de implementare a acestor standarde, Publicat în Monitorul Oficial al României, nr. 664 din 2/08/2006

*** Hotărârea nr. 539 din 09/06/2005 pentru aprobarea Nomenclatorului instituțiilor de asistență socială și a structurii orientative de personal, a Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a instituțiilor de asistență socială, precum și a Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Ordonanței Guvernului nr. 68/2003 privind serviciile sociale, Publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I nr. 535 din 23/06/2005

*** Hotărâre nr. 1024 din 25/06/2004 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Ordonanței Guvernului nr. 68/2003 privind serviciile sociale, precum și a Metodologiei de acreditare a furnizorilor de servicii sociale, Monitorul Oficial, Partea I nr. 682 din 29/07/2004

*** Hotărâre nr. 1438/2004 din 02/09/2004 pentru aprobarea regulamentelor-cadru de organizare și funcționare a serviciilor de prevenire a separării copilului de familia sa, precum și a celor de protecție specială a copilului lipsit temporar sau definitiv de ocrotirea părinților săi, Monitorul Oficial, Partea I nr. 872 din 24/09/2004

*** Hotărâre nr. 604 din 6/10/1997 privind criteriile și procedurile de autorizare a organismelor private care desfășoară activități în domeniul protecției copilului, Monitorul Oficial nr. 280 din 16/10/1997

*** Hotărâre nr. 539 din 7/06/2001 pentru aprobarea Strategiei guvernamentale în domeniul protecției copilului în dificultate (2001-2004) și a Planului operational pentru implementarea Strategiei guvernamentale în domeniul protecției copilului în dificultate (2001-2004), Monitorul Oficial, Partea I nr. 321 din 14/06/2001

*** Hotărâre nr. 552 din 7/06/2001 pentru aprobarea programelor de interes național în domeniul protecției drepturilor copilului, Monitorul Oficial, Partea I nr. 327 din 18/06/2001

*** Hotărâre nr. 611 din 27/06/2001 privind aprobarea Programului de interes național în domeniul protecției copilului "Integrarea socială a copiilor care traiesc în stradă", Monitorul Oficial, Partea I, nr. 366 din 6 iulie 2001

*** Legea nr. 34 din 20/01/1998 privind acordarea unor subvenții asociațiilor și fundațiilor române cu personalitate juridică, care înființează și administrează unități de asistență socială, Monitorul Oficial al României nr. 29 din 27/01/1998

- *** Legea nr. 292 din 2011 a asistentei sociale, Monitorul Oficial al Romaniei, Partea I, Nr. 905
- *** Legea nr. 705 din 3.12. 2001 privind sistemul national de asistenta sociala, Monitorul Oficial, Partea I nr. 814 din 18.12.2001
- *** Legea nr. 272 din 21/06/2004 privind protectia si promovarea drepturilor copilului, Monitorul Oficial nr. 557 din 23/06/2004
- *** Legea nr. 705 din 3/12/ 2001 privind sistemul național de asistență socială, Monitorul Oficial, Partea I nr. 814 din 18/12/2001
- *** Legea nr.21 din 02.06.1924 pentru persoanele juridice (asociații și fundații), Monitorul Oficial nr.27 din 02/06/1924.
- *** Lege nr. 18 din 27/09/1990 pentru ratificarea Conventiei cu privire la drepturile copilului, Monitorul Oficial, Partea I nr. 314 din 13/06/2001
- *** Lege nr. 108 din 2/06/1998 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 26/1997 privind protecția copilului aflat in dificultate, Monitorul Oficial nr. 205 din 2/06/1998
- *** Notă de fundamentare a Hotarării nr.1058/08.09.2005 privind aprobarea Planului național de acțiune pentru implementarea legislației în domeniul protecției drepturilor copilului, Monitorul Oficial 856/22.09.2005
- *** Ordin nr. 422 din 9/08/2004 pentru aprobarea Standardelor obligatorii de calitate privind serviciile sociale specializate din România, furnizate în sistem public, privat și parteneriat public-privat, Monitorul Oficial, Partea I nr. 760 din 19/08/2004
- *** Ordin nr. 186 din 17/04/2002 pentru aprobarea Metodologiei de finantare si selectare a proiectelor din cadrul programelor de interes national în domeniul protecției copilului, Monitorul Oficial, Partea I nr. 338 din 21/04/2002
- *** Ordin nr. 6843 din 10/05/ 2003 privind prevenirea intrarii copiilor in dificultate sau in situatie de risc si ameliorarea situatiei medicale a copiilor protejati in centrele de plasament Monitorul Oficial, Partea I nr. 689 din 01/10/2003
- *** Regulament cadru de organizare și funcționare a serviciilor de tip rezidențial din 02/09/2004, Monitorul Oficial partea I nr.872 din 24/09/2004