

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI
FACULTATEA DE PSIHOLOGIE ȘI ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI
DEPARTAMENTUL DE PSIHOLOGIE

TEZA DE DOCTORAT:
ORGANIZATIONAL LEARNING IN HOSPITALS
(ÎNVĂȚARE ORGANIZATIONALA ÎN SPITALE)

AUTOR: DOCTORAND SPÂNU FLORINA-DANA

COORDONATOR ȘTIINȚIFIC: PROF. UNIV. DR. ADRIANA BĂBAN

CLUJ-NAPOCA

Rezumat

În ultimii 10 ani învățarea organizațională a fost o prezență constantă pe agenda instituțiilor care dezvoltă politici în domeniul sănătății (NHS, 2000; Aspden, Corrigan, Wolcott & Erikson, 2004; Aspden, Wolcott, Bootman & Cronenwett, 2006; Woodward, Randall, Hoey & Bishop, 2004; Edwards, 2012) și pare să fie general acceptat faptul că joacă un rol central în creșterea siguranței pacienților și în îmbunătățirea calității serviciilor medicale. Scopul acestei teze este acela de a investiga cum poate fi facilitată învățarea organizațională în spitale, și în ce măsură aceasta este relaționată cu performanța secțiilor medicale. Teza este organizată în 7 capitole.

În Capitolul 1 oferim o imagine de ansamblu asupra modului în care învățarea organizațională, ca disciplină de studiu, a evoluat de-a lungul timpului, și asupra modului în care teoria și cercetarea în domeniu s-au rafinat până la forma actuală - care conceptualizează învățarea colectivă în organizații ca fenomen la nivel de grup (House, Rousseau & Thomas-Hunt, 1995; Edmondson, 2002). În încheierea Capitolului 1 argumentăm de ce investigarea comportamentelor de învățare colectivă ar putea avea anumite particularități în organizațiile medicale, care o diferențiază de învățarea colectivă în alte tipuri de organizații, ca urmare a unor caracteristici culturale ale profesiei medicale.

Interesul pentru învățare organizațională ca domeniu de cercetare a fost inițiat în anii '60 (Fiol & Lyles, 1985; Levitt & March, 1988; Lipshitz & Popper, 2000; Edmondson & Moingeon, 1998; Kozlowski, Chao & Jensen, 2010). Cercetători cu angajamente teoretice diferite au abordat această tematică pe parcursul anilor '80 și '90 ceea ce a condus atât la consecințe pozitive, cât și negative asupra evoluției cercetării în domeniu (Fiol & Lyles, 1985; Huber, 1991; Edmondson & Moingeon, 1998; Lipshitz & Popper, 2000; Pawlowsky, 2001). Pe de o parte, această diversitate a generat o literatură foarte bogată din punct de vedere conceptual care descrie o varietate de procese, metode, instrumente, atitudini și

valori relaționate cu învățarea organizațională. Pe de altă parte, această diversitate a rezultat într-o comunicare foarte deficitară între diferite linii de cercetare.

Deși suntem departe de a avea o perspectivă teoretică unitară asupra învățării organizaționale, sau măcar o definiție general agreată, un progres important în investigarea proceselor de învățare colectivă în organizații a avut loc odată cu dezvoltarea unei noi abordări asupra comportamentului organizațional în general – care stabilește nivelul de analiză la nivelul grupurilor (ex. departamente, echipe de proiect) (House, Rousseau & Thomas-Hunt, 1995), și odată cu studiile empirice derulate de Amy Edmondson (1996b, 1999, 2002, 2003). Pornind de la rezultatele studiilor de teren (Edmondson, 1996b, 1999, 2002), cercetătoarea argumentează că învățarea organizațională este un proces de grup. În această abordare, învățarea se situează la nivelul echipelor care funcționează în cadrul unei organizații și variază foarte mult de la o echipă la alta în ceea ce privește procesele implicate, comportamentele manifestate, sau rezultatele obținute (Edmondson, 1996b; 1999; 2002). Această abordare asupra învățării în organizații este bazată pe perspectiva lui Senge (1994), care descrie echipele ca nivel fundamental de analiză în studierea și înțelegerea proceselor de învățare colectivă (Senge, 1994; Edmondson, 2002). Deși nu există o opinie comună cu privire la cum se definește învățarea în grupuri din organizații reale, a fost operaționalizată prin comportamente colective ce indică reflecția asupra acțiunilor echipei sau asupra acțiunilor membrilor ei în cadrul echipei, având ca scop îmbunătățirea performanței viitoare (Edmondson, 1999; Wong, 2004)

Pe parcursul tezei ne referim la, și înțelegem comportamentele de învățare colectivă, ca fiind practici sau acțiuni inițiate de membrii echipei, prin care împărtășesc informații și reflectează asupra comportamentelor lor colective și individuale în cadrul echipei, și dezvoltă noi cunoștințe și înțelesuri, pentru a-și îmbunătăți performanța echipei.

Statisticile arată că serviciile medicale fac mai multe victime decât accidentele de mașină, accidentele aeronautice, cancerul de sân, sau SIDA (Kohn et al., 2000; Berwick & Leape, 1999). O cultură a învinovățirii a fost adesea descrisă ca fiind motivul pentru care erorile medicale nu sunt raportate, și implicit exploatate ca oportunități de învățare în spitale (Kohn et al., 2000; Edmondson, 2004b; Berwick & Leape, 1999; Collins, Block, Arnold &

Christakis, 2009; Catino, 2009; Iedema, Jorm, Braithwaite, Travaglia & Lum, 2006; Iedema et al., 2011; Waring, 2005). Înțelegerea caracteristicilor care facilitează detectarea și reflecția asupra erorilor în organizații medicale ar putea să fie la fel de importantă ca și implementarea unor soluții de raportare a erorilor la nivel de sistem medical, și s-ar putea dovedi un element cheie în creșterea siguranței pacienților și a calității îngrijirii.

În Capitolul 2 descriem obiectivele noastre în derularea acestei cercetări. Scopul general al tezei este acea de a investiga antecedentele și consecințele învățării organizaționale în spitale – ca fenomen la nivel de grup (Edmondson, 1999; 2002). Primul obiectiv a fost acela de a dezvolta un cadru conceptual care să integreze antecedente și consecințe ale comportamentelor de învățare colectivă în spitale. Acest obiectiv este adresat în Studiul 1: *A Review of Empirical Studies Investigating Antecedents and Consequences of Collective Learning Behaviors in Hospitals*. Cel de-al doilea obiectiv a fost acela de a investiga antecedenti ai învățării organizaționale în spitale. Acest obiectiv este adresat în Studiul 2: *Exploiting Failures as Learning Opportunities in Hospitals. Heads of Departments as Collective Learning Facilitators*, și Studiul 3: *Predicting Collective Learning in Medical Departments: The Role of Perceived Status Differences*. Cel de-al treilea și ultimul obiectiv a fost acela de a investiga consecințe ale învățării organizaționale în spitale. Acest obiectiv este adresat în studiul 4: *Collective Learning and Unit Performance in Medical Departments*.

Capitolul 3 prezintă rezultatele primului studiu derulat, un *review* sistematic asupra literaturii care raportează date empirice colectate în spitale investigând învățarea organizațională ca proces de grup. *Review*-ul a avut mai multe obiective. Interesul principal a fost identificarea antecedentilor și consecințelor învățării colective în spitale. De asemenea, raportăm rezultate cu privire la tipul de întrebări de cercetare adresate, design-uri de cercetare utilizate, și tipuri de echipe medicale investigate. Doisprezece studii au întrunit criteriile de includere. Rezultatele arată că o serie de antecedenti comuni sunt discutați de studii foarte contextualizate, care utilizează modalități diferite de operaționalizare a învățării organizaționale, modalități diferite de conceptualizare a echipelor medicale, și metodologii de cercetare diferite. Variabile precum stilul de leadership, climatul interpersonal în interiorul echipei, și poziția ierarhică au un rol important în explicarea învățării

organizaționale în instituțiile medicale. De asemenea, analiza studiilor relevă faptul că, în ciuda unui discurs public foarte intens asupra legăturii dintre procesele de învățare colectivă și performanța organizațiilor medicale, puține studii raportează date empirice care să susțină această relație. Am integrat aceste rezultate reflectând asupra direcțiilor viitoare de cercetare în domeniul învățării organizaționale în spitale.

Am proiectat studiile de teren plecând de la rezultatele *review*-ului sistematic realizat. În toate cele trei studii de teren derulate am măsurat patru comportamente de învățare distincte: comunicarea despre erori, analiza erorilor, reflecția asupra rezultatelor muncii și reflecția asupra procesului muncii, analizate separat. Cele trei studii empirice raportează date colectate în spitale, având ca unitate de analiză secții medicale.

Capitolul 4 prezintă rezultatele primului studiu de teren ce investighează efectele unui stil de leadership orientat spre învățare, a climatului interpersonal, a interdependenței în sarcinile de lucru și a încărcării cu sarcini asupra comportamentelor de învățare în departamentele medicale. Datele au fost colectate de la un eșantion de 426 de cadre medicale care lucrează în 28 de secții ale unui spital județean din România. Înainte de testarea ipotezelor am investigat proprietățile psihometrice ale scalelor utilizând analiza factorială. Modelul propus a fost testat folosind ecuații structurale în AMOS. Resultatele arată că stilul de leadership este puternic asociat cu comportamentele de învățare și că relația este parțial mediată de climatul interpersonal în echipă. Datele nu au susținut relația dintre interdependența în sarcini și comportamentele de învățare colectivă, nici pentru relația dintre încărcătura cu sarcini de muncă și învățare. Aceste rezultate sugerează că abilitățile de leadership și dinamica de grup sunt mai importante decât caracteristicile sarcinilor de muncă în explicarea învățării organizaționale în spitale.

Capitolul 5 prezintă rezultatele celui de-al doilea studiu de teren ce investighează mecanismele prin care leaderii facilitează un climat interpersonal caracterizat prin siguranță psihologică, climat care facilitează manifestarea comportamentelor de învățare colectivă în departamentele medicale. Acest studiu extinde rezultatele studiului anterior testând un model în care percepția diferențelor de statut este investigată ca mediator în relația dintre stilul de leadership abordat de șefii de secție și siguranța psihologică experiențată de membrii

secției. Datele au fost colectate pe un eșantion de 416 cadre medicale din 30 de departamente ale unui spital universitar din România. Pentru a testa ipotezele am utilizat ecuații structurale în AMOS. Înainte de investiga modelul am investigat robustețea scalelor utilizând analiză factorială confirmatorie. Datele arată stilul de leadership orientat spre învățare ajută la reducerea percepției diferențelor de statut între persoanele cu poziții ierarhice diferite, ceea ce se asociază cu un climat sporit de siguranță psihologică și utilizarea comportamentelor de învățare de către membrii secției. Aceste rezultate sugerează că leaderii care încurajează membrii secției să colaboreze și invită la comunicare deschisă atenuează efectele diferenței de statut profesional dintre membrii secției.

Capitolul 6 prezintă rezultatele celui de-al treilea studiu de teren ce investigează relația dintre comportamentele de învățare colectivă și performanța percepută, respectiv îngrijirea suboptimă, ambele raportate de către personalul medical. În acest studiu adresăm ultimul obiectiv al tezei investigând consecințele învățării colective în secțiile medicale. Datele au fost colectate pe un eșantion de 842 de cadre medicale din 58 de departamente, din două spitale distincte. Am folosit ecuații structurale în AMOS pentru a testa efectul mediator al comportamentelor de învățare colectivă în relația dintre stilul de leadership și cei doi indicatori de performanță măsurați. Similar procedurii utilizate în cele două studii anterioare, am investigat patru comportamente de învățare distincte: analiza erorilor, comunicarea despre erori, reflecția asupra procesului și reflecția asupra rezultatelor muncii. Rezultatele indică faptul că nu toate comportamentele de învățare sunt relaționate cu indicatorii de performanță măsurați. Comunicarea erorilor nu a fost asociată cu performanța percepută sau cu îngrijirea suboptimă. Analiza erorilor este singurul comportament de învățare care se asociază cu ambii indicatori de performanță, atât în cazul medicilor, cât și a asistentelor. Implicațiile acestor rezultate pentru proiectarea de intervenții care să îmbunătățească siguranța pacienților și calitatea îngrijirii sunt discutate.

În Capitolul 7 sumarizăm obiectivele și rezultatele tuturor studiilor și discutăm implicațiile acestora pentru cercetarea în domeniul învățării organizaționale în general, și a învățării organizaționale în spitale în mod particular. Teza se bazează pe trei premise. Prima premisă este aceea că greșelile sunt un fenomen natural în orice organizație și ele pot fi exploatate ca oportunitate de învățare pentru a îmbunătăți performanța, atâta timp cât organizațiile sunt

capabile să detecteze și să reflecteze asupra erorilor într-o manieră onestă și constructivă (Argyris, 2000; Senge, 1994). A doua premisă este că învățarea colectivă este un fenomen de echipă, și nu unul care afectează întreaga organizație în mod unitar (Edmondson, 1999; 2002). A treia premisă susține că particularitățile culturale ale profesiei medicale (Leape, 1999; 2002; Waring, 2005; Reeves et al., 2009) fac ca practicile de învățare colectivă din spitale să fie diferite de cele din alte organizații.

Discuțiile finale au fost organizate în trei părți. Mai întâi am sumarizat scopul studiilor derulate și principalele lor rezultate. Apoi am prezentat principalele contribuții ale tezei la dezvoltarea teoriei asupra învățării organizaționale în general, și asupra practicilor de resurse umane din organizațiile medicale în particular. Capitolul se încheie cu limitele studiilor derulate și cum pot fi ele adresate în cercetări viitoare.

Cercetarea noastră are mai multe contribuții atât din punct de vedere teoretic, cât și din punct de vedere al practicii dezvoltării organizaționale în spitale. Prima contribuție importantă este faptul că am dezvoltat, pe baza studiilor anterioare, un model conceptual al învățării colective în spitale pe care l-am testat ulterior în studii de teren. Rezultatele review-ului teoretic și studiilor empirice susțin ipoteza că există anumite particularități ale culturii medicale care influențează învățarea organizațională în spitale în mod special. Datele noastre arată că disponibilitatea interpersonală, mai mult decât disponibilitatea timpului, este importantă pentru ca personalul medical să se implice în comportamente de învățare organizațională. În ceea ce privește implicații pentru dezvoltarea resurselor umane, aceste rezultate arată că abilitățile de coaching ale liderilor și abilitățile de muncă în echipă și de comunicare eficientă ale personalului medical sunt fundamentale pentru a dezvolta capacitatea organizației de a utiliza experiența anterioară pentru a îmbunătăți performanța viitoare.

Cea de-a doua contribuție majoră a acestei teze constă în faptul că am identificat că diferite comportamente de învățare au un impact diferit asupra performanței. Datele arată că personal medical din spitale diferite și având poziții organizaționale diferite tind să nu asocieze comunicarea erorilor cu performanța, deși odată recunoscute, erorile sunt analizate ca sursă de optimizare a performanței. Învățarea colectivă, prin definiție, implică auto-

reflecția ca proces fundamental pentru îmbunătățirea performanței viitoare, dar datele noastre arată că reflecția nu este asociată în mod consistent cu performanța. Din punct de vedere al dezvoltării organizaționale, abilitățile de reflecție, deși s-ar putea să nu pară la fel de importante pentru personalul medical, ar putea să se dovedească relevante pe termen lung.

Per total, cercetarea noastră oferă suport pentru ideea propusă de Edmondson and McManus (2007), potrivit căreia în explicarea comportamentului organizațional, teoriile locale care integrează diferitele nuanțe ale unei anumite culturi profesionale sunt mai potrivite decât o teorie care să acopere diferite domenii profesionale. Aceasta sugerează că o intervenție în direcția dezvoltării capacității de învățare colectivă a unei organizații, trebuie să fie adaptată astfel încât să integreze nuanțele culturi sale profesionale.

În demersul nostru am identificat mai multe direcții care invită la cercetări viitoare. În primul rând, tipul de design de cercetare pe care l-am folosit impune circumspecție în interpretarea relațiilor de cauzalitate. Deși literatura, mai ales cea calitativă, oferă argumente puternice în favoarea ideii că stilul de leadership modelează climatul în cadrul echipei, nu putem exclude faptul că, la rândul lui, climatul poate să influențeze stilul de leadership. Separarea celor două influențe este dificilă în organizații reale, dar aceasta ar putea fi realizată prin studierea acestor variabile în proximitatea unei schimbări de leadership. În al doilea rând, am găsit că interdependența în sarcinile de lucru și încărcarea cu sarcini nu sunt relevante în contextul învățării colective în spitale. Se poate însă să existe alte caracteristici ale sarcinilor de muncă asociate cu învățarea colectivă în spitale, dar care nu au fost incluse în studiul nostru deoarece nu au fost menționate în cercetările pe care le-am analizat în *review*-ul teoretic. În al treilea rând, am identificat că diferite comportamente de învățare se asociază diferit cu doi indicatori distincți care măsoară performanță auto-percepută. Aceste rezultate invită la studii ulterioare care să investigheze în ce fel practici diferite de învățare colectivă se asociază cu performanța în diferite contexte organizaționale. Această informație trebuie desigur interpretată considerând faptul că am utilizat un design de cercetare transversal și am raportat date asupra a doi indicatori de performanță măsurați doar prin prisma cadrelor medicale. Studii viitoare pot considera utilizarea unui design longitudinal, dar și proiectarea unor studii cvasi-experimentale care să cerceteze efectul unor intervenții

ce dezvoltă deprinderi de învățare colectivă și efectul lor asupra performanței pe termen lung. În al patrulea rând, am măsurat exclusiv indicatori de performanță auto-percepută și am găsit că practicile de învățare colectivă nu sunt puternic asociate cu acestea. Atât review-ul realizat de Fiol & Lyles (1985), cât și cel realizat de Huber (1991) sugerează că învățarea colectivă – dezvoltarea de noi cunoștințe și înțelesuri care sunt mediate să crească performanța viitoare – s-ar putea să nu conducă întotdeauna la noi comportamente imediate. În același timp, în cazul medicilor de exemplu, practicile de reflecție sunt mai degrabă un comportament individual și nu unul colectiv (Waring et al., 2007). Studii viitoare pot considera în ce măsură practici de reflecție asupra performanței sunt mai puternic legate de performanța individuală, și cum sau dacă acestea se traduc ulterior în performanță colectivă.

Cuvinte cheie: învățare organizațională, stil de leadership, climat interpersonal în echipă, percepția diferențelor de statut, performanță, spitale

Cuprins

1	Introducere.....	Error! Bookmark not defined.
1.1	Învățarea organizațională.....	Error! Bookmark not defined.
1.1.1	Apariția Învățării Organizaționale ca Disciplină de Studiu.....	Error! Bookmark not defined.
1.1.2	Eforturi de a Integra Literatura de Specialitate și a Defini Învățarea Organizațională.....	Error! Bookmark not defined.
1.1.3	Cercetarea Empirică și Evoluția Teoretică	Error! Bookmark not defined.
1.1.4	Paradigma Învățării Organizaționale ca Proces de Grup ...	Error! Bookmark not defined.
1.1.5	Definiție de Lucru a Învățării Organizaționale	Error! Bookmark not defined.
1.2	Cultura Medicală și Învățarea Organizațională	Error! Bookmark not defined.
1.3	Concluzii.....	Error! Bookmark not defined.
2	Obiective de cercetare.....	Error! Bookmark not defined.
3	Studiul 1: Review asupra Studiilor Empirice care Investighează Antecedenti și Consecințe ale Comportamentelor de Învățare Colectivă în Spitale.....	Error! Bookmark not defined.
	Rezumat	Error! Bookmark not defined.
3.1	Introducere.....	Error! Bookmark not defined.
3.1.1	Scopul și Contribuțiile Studiului.....	Error! Bookmark not defined.
3.1.2	Definiție de Lucru și Criterii de Includere	Error! Bookmark not defined.
3.2	Metodă.....	Error! Bookmark not defined.
3.3	Rezultate	Error! Bookmark not defined.
3.3.1	Metode de Cercetare Folosite	Error! Bookmark not defined.
3.3.2	Operaționalizarea Echipelor Medicale.....	Error! Bookmark not defined.
3.3.3	Operationalizarea Comportamentelor de Învățare	Error! Bookmark not defined.
3.3.4	Predictori ai Învățării Organizaționale.....	Error! Bookmark not defined.
3.3.5	Consecințe ale Învățării Organizaționale	Error! Bookmark not defined.
3.4	Discuții.....	Error! Bookmark not defined.
3.4.1	Aspecte Metodologice	Error! Bookmark not defined.
3.4.2	Cadru Conceptual al Proceselor de Învățare Colectivă în Instituții Medicale.....	Error! Bookmark not defined.
3.4.3	Concluzii.....	Error! Bookmark not defined.
3.4.4	Implicații pentru Studiile de Teren Derulate	Error! Bookmark not defined.
4	Studiul 2: Exploatarea Eșecurilor ca Oportunități de Învățare în Spitale. Șefii de Secții ca facilitatori ai Învățării Colective	Error! Bookmark not defined.
4.1	Introducere.....	Error! Bookmark not defined.

4.1.1	Leadership și Învățare Colectivă în Echipe Reale	Error! Bookmark not defined.
4.1.2	Climat Interpersonal și Comportamente de Învățare Colectivă	Error! Bookmark not defined.
4.1.3	Caracteristici ale Sarcinilor de Muncă și Comportamente de Învățare Colectivă	Error! Bookmark not defined.
4.1.4	Status Profesional și Siguranță Psihologică	Error! Bookmark not defined.
4.1.5	Siguranța Psihologică – moderator	Error! Bookmark not defined.
4.2	Metodă	Error! Bookmark not defined.
4.2.1	Eșantion și Procedură	Error! Bookmark not defined.
4.2.2	Instrumente	Error! Bookmark not defined.
4.2.3	Analiza Datelor	Error! Bookmark not defined.
4.3	Rezultate	Error! Bookmark not defined.
4.3.1	Analiza Confirmatorie asupra Scalelor	Error! Bookmark not defined.
4.3.2	Statistici Descriptive	Error! Bookmark not defined.
4.3.3	Testarea Ipotezelor	Error! Bookmark not defined.
4.4	Discuții	Error! Bookmark not defined.
4.5	Concluzii	Error! Bookmark not defined.
5	Studiu 3: Predictorii ai Învățării Colective în Secții Medicale: Rolul Percepției Diferenței de Statut	Error! Bookmark not defined.
	Rezumat	Error! Bookmark not defined.
5.1	Introducere	Error! Bookmark not defined.
5.1.1	Leadership, Siguranță Psihologică și Învățare Colectivă	Error! Bookmark not defined.
5.1.2	Leadership, Percepția Diferenței de Statut și Siguranța psihologică	Error! Bookmark not defined.
5.2	Metodă	Error! Bookmark not defined.
5.2.1	Eșantion și Procedură	Error! Bookmark not defined.
5.2.2	Instrumente	Error! Bookmark not defined.
5.2.3	Analiza Datelor	Error! Bookmark not defined.
5.3	Rezultate	Error! Bookmark not defined.
5.3.1	Analiza Confirmatorie a Scalelor	Error! Bookmark not defined.
5.3.2	Statistici Descriptive	Error! Bookmark not defined.
5.3.3	Testarea Ipotezelor	Error! Bookmark not defined.
5.4	Discuții	Error! Bookmark not defined.
5.5	Concluzii	Error! Bookmark not defined.
6	Studiu 4: Învățare Colectivă și Performanță Percepută în Secțiile Medicale	Error! Bookmark not defined.

Rezumat	Error! Bookmark not defined.
6.1 Introducere	Error! Bookmark not defined.
6.1.1 Învățare Colectivă și Performanță în Echipe Reale de Muncă	Error! Bookmark not defined.
6.1.2 Leadership, Învățare Colectivă și Performanță în Echipe Medicale	Error! Bookmark not defined.
6.2 Metodă	Error! Bookmark not defined.
6.2.1 Eșantion și Procedură.....	Error! Bookmark not defined.
6.2.2 Instrumente	Error! Bookmark not defined.
6.2.3 Analiza Datelor	Error! Bookmark not defined.
6.3 Rezultate	Error! Bookmark not defined.
6.3.1 Analiza Confirmatorie a Scalelor	Error! Bookmark not defined.
6.3.2 Statistici Descriptive.....	Error! Bookmark not defined.
6.3.3 Testarea Ipotezelor.....	Error! Bookmark not defined.
6.4 Discuții.....	Error! Bookmark not defined.
6.5 Concluzii.....	Error! Bookmark not defined.
7 Discuții Finale.....	Error! Bookmark not defined.
7.1 Introducere.....	Error! Bookmark not defined.
7.2 Principalele Rezultate	Error! Bookmark not defined.
7.3 Contribuții la Teoria asupra Învățării Organizaționale și Asupra Practicii de Dezvoltare Organizațională.....	Error! Bookmark not defined.
7.4 Implicații pentru Cercetări Viitoare	Error! Bookmark not defined.
Referințe	Error! Bookmark not defined.
Anexa A.....	Error! Bookmark not defined.
Anexa B.....	Error! Bookmark not defined.
Anexa C.....	Error! Bookmark not defined.