

THE ANALYSIS OF AN ORGANIZATIONAL CHANGE MODEL

ANALIZA UNUI MODEL DE SCHIMBARE ORGANIZAȚIONALĂ

Marian NĂSTASE

*Department of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania
Facultatea de Management, Academia de Studii Economice, București, România
marian.nastase@yahoo.com*

Abstract

Through their lifetime, organizations cross different stages, which have certain characteristics that influence and are influenced by organizational culture. Edgar Schein has designed a model to reflect the specific changing rules depending on the regarded stage cycle.

The mechanisms to change the organizational culture are in correlation with the organization stages of life. The paper analyses main details details of this very well known model by management teoreticiens and practitioners and evaluate the oportunity of its use.

Keywords: change, model, organizational culture, values

Rezumat

Organizațiile parcurg de-a lungul vieții lor diferite etape ce prezintă anumite caracteristici și care influențează și sunt influențate de cultura organizațională. Edgar Schein¹ a conceput un model care să reflecte modalitățile specifice de schimbare în funcție de etapa ciclului de viață a organizației.

Mecanismele de schimbare a culturii organizaționale sunt în corelare cu etapele vietii în care se află firma. Lucrarea analizează principalele coordonate ale acestui model foarte cunoscut de către teoreticienii și practicienii din domeniul managementului și evaluează oportunitatea utilizării sale

Cuvinte cheie: schimbare, model, cultura organizațională, valori

¹ Schein, E., Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco, 1992

1. Introducere

Etapa în care organizația ia naștere și începe să se integreze în mediul în care va evolua în anii următori este și cea în care începe să se contureze cultura organizațională. Este etapa în care viziunea fondatorilor, caracteristicile lor culturale se manifestă deosebit de puternic și creează liniile principale pe care se va dezvolta cultura organizațională și se vor înscrie parametrii de evoluție a firmei.

2. Etapa de înființare și creștere a firmei

Unul dintre obiectivele majore ale acestei etape este de a asigura supraviețuirea firmei, de a-i dezvolta o serie de competențe distinctive, care să o diferențieze de alte organizații similare și care să-i furnizeze un avantaj semnificativ față de concurenții săi.

Fondatorii, liderii din această etapă vor căuta să selecteze și să angajeze persoane care corespund viziunii și modelului cultural pe care aceștia le doresc să fie instaurate în organizație. Chiar dacă se poate considera că, în acest moment, cultura este în formare ea are o influență deosebită datorită faptului că creatorii acesteia sunt încă în firmă și sunt activi. Cultura ajută organizația să se definească și să se individualizeze în raport cu ceilalți „actori” de pe piață, oferind totodată un sentiment de protecție față de amenințările mediului.

În această etapă se poate vorbi mai puțin de o schimbare conștientă a culturii organizaționale, deoarece ea este încă în procesul de formare, de cristalizare și nu a avut încă suficient timp pentru a dovedi în ce măsură ea se dovedește, sau nu, a fi o cultură performantă.

2.2 Schimbarea treptată a culturii organizaționale prin evoluție generală și specifică

Schimbarea prin evoluție generală și specifică este o schimbare naturală ce reflectă traiectoria parcursă în timp de o organizație, procesul permanent de adaptare a acesteia la realitățile mediului înconjurător.

a) *Evoluția generală*

Prin procesul de evoluție generală se parcurge drumul către următoarea etapă din viața organizației, fără a exista niște presiuni deosebite care să modifice dramatic viața acesteia. Ca urmare, vom asista la creșterea complexității organizației, diversificarea obiectului de activitate și a operațiunilor prin care

obiectivele să fie atinse, amplificare volumului de resurse pe care organizația îl solicită pentru a-și putea desfășura în condiții bune activitatea etc.

Importantă este și resursa umană care crește atât cantitativ cât și calitativ, încep să se cristalizeze relațiile interumane, grupurile înregistrează o anumită dinamică care să conducă la o mai bună funcționare a organizației, atât pe subdiviziunile principale cât și în ansamblul său.

În decursul acestui proces o parte din elementele culturale promovate inițial se schimbă în mod firesc, ca urmare a validării lor de către realitățile mediului intern și extern al organizației. Cultura organizațională începe să fie o construcție tot mai clară, cu elemente constituente bine conturate și cu o forță de influență tot mai mare. Elementele sale încep să fie bine percepute nu numai în interior ci și în exteriorul organizației, modelând relațiile cu stakeholderii organizației.

b) Evoluția specifică

Acest fenomen apare atunci când, într-un anumit moment, există sau apar anumite presiuni, anumite forțe care exercită o serie de influențe puternice asupra unor subdiviziuni, a unor componente ale organizației. În consecință, ele vor avea o evoluție oarecum diferită față de restul organizației, contribuind la dezvoltarea unor subculturi specifice puternice.

Prin intermediul relațiilor organizatorice, aceste subculturi vor influența și vor fi influențate de cultura de ansamblu a organizației, situație de natură să creeze premise favorabile pentru schimbările ulterioare ale culturii.

Asemenea situații se pot întâlni în diferite firme care, datorită unei conjuncturi pe piață, dezvoltă compartimentele de C-D, marketing, vânzări etc. La fel putem să considerăm și o firmă multinațională a cărei filiale activează în diferite țări și care trebuie să se adapteze la specificul local. Între filiale și sediul central există o multitudine de fluxuri de natură variată și care influențează caracteristicile culturii organizaționale a acestor entități.

2.3 Schimbarea culturii organizaționale prin terapie organizațională

Schimbarea prin terapie organizațională are loc atunci când se dorește identificarea punctelor forte și slabe ale culturii de către membrii organizației și modificarea anumitor elemente ce se consideră că nu răspund suficient de bine necesităților organizației.

Salariații examinează cultura firmei în relații cu diferite probleme cu care ei se confruntă și încearcă să redefinească o serie de aspecte. Ele pot merge de la modificarea unor priorități dintr-un anumit cadru cultural până la renunțarea la anumite acțiuni sau chiar a unor valori ce nu-și găsesc ecou în cadrul organizației.

Un rol important îi revine liderului, care trebuie să aibă abilitatea de a percepe această nevoie de definire a unor componente culturale, de adoptare și aplicare a unor decizii privind coordonatele pe care va evolua în continuare organizația. Pentru a obține rezultate mai bune el va căuta să implice o mare a personalului în aceste acțiuni. Procesul este asemănător cu cel al procedurilor medicale utilizate cu pacienții ce se confruntă cu diferite probleme și care sunt în procesul de confruntare și rezolvare a acestora.

Astfel, salariații pot să-și împărtășească problemele cu care se confruntă în cadrul firmei, să discute, să încerce să determine cauzele ce produc disfuncționalități și posibilele modalități de rezolvare a acestora.

2.4 Schimbarea prin promovarea unor forme hibride în cadrul culturii

Mecanismele de schimbare prezentate anterior acționează pentru a cristaliza și a sprijini dezvoltarea culturii în cadrul unui mediu fără turbulențe, care permite o evoluție lină a organizației. Există însă momente în care firma se confruntă cu presiuni mari pentru schimbare, când ea trebuie să facă modificări importante în modul său de a fi pentru a-și crește șansele de supraviețuire.

Una dintre modalitățile ce pot fi utilizate cu succes este aceea de a introduce o serie de schimbări treptate, apelând la promovarea unor persoane din interior în poziții importante, de pe care să poată exercita o influență semnificativă în cadrul organizației.

Salariații promovați sunt dintre aceia a căror viziune, percepere, valori sunt mai bine adaptate la cerințele interne și externe ale organizației. Ei cunosc bine realitățile organizației și sunt familiarizați cu cultura acesteia. În același timp, ei au o percepție diferită asupra realității organizaționale, asupra acțiunilor pe care firma trebuie să le realizeze pentru a se bucura de succes. Diferențele apar datorită personalității acestora, a unor valori culturale proprii, a influenței subculturilor în care au evoluat etc.

Propunerile lor diferă, pe anumite segmente, într-o măsură apreciabilă față de ceea ce s-a făcut până atunci și pot întâmpina o anumită rezistență din partea celorlalți salariați. Totuși, comentariul cel mai întâlnit în această situație este „Nu ne place ceea ce face, dar cel puțin este unul de-ai noștri”.

În acest proces, importantă este conștientizarea de către managementul superior a existenței unei nevoi de schimbare și de identificare a personalului care întrunește calitățile necesare pentru ca, odată promovată într-un post important, să poată determina mișcarea unei părți a organizației pe direcția dorită.

3. Etapa de dezvoltare a firmei

Aceasta este etapa în care se poate afirma că firma a evoluat deja o perioadă suficient de mare pentru a-și dovedi viabilitatea, a supraviețuit amenințărilor externe și și-a convins stakeholderii de valoarea sa. Acum firma beneficiază din plin de investițiile făcute și este tot mai atractivă pentru partenerii săi.

La nivel managerial se observă trecerea la angajarea unor manageri profesioniști, ca urmare a creșterii complexității organizației și a activităților desfășurate. Chiar dacă fondatorii sau urmașii acestora sunt încă în firmă, influența lor interferează cu cea a liderilor de pe diferitele nivele ierarhice.

Organizația se găsește confruntată cu o serie de dileme noi și care sunt de natură să provoace modelele culturale utilizate până atunci. Apar probleme legate de diversificare, de extinderea geografică, de posibilitatea unor fuziuni, achiziții sau absorbții sau chiar de divizare.

Cultura poate reprezenta acum un factor de progres sau de frânare pentru evoluția în continuare a organizației. Cele mai multe dintre elementele culturale ce au fost promovate de lideri și au funcționat bine o perioadă îndelungată au fost asimilate de către cea mai mare parte a salariaților ca fiind modul corect de gândire și acțiune. Valori și comportamente sunt acum întipărite adânc în personalitatea salariaților și sunt greu de adus la suprafață pentru a fi discutate.

Dacă această unitate de gândire și acțiune este un lucru pozitiv, există însă și anumite pericole ce sunt generate de faptul că, este posibil, ca o parte dintre aceste prezumții, valori, să nu mai poată fi în concordanță cu realitățile înconjurătoare ceea ce ar putea submina capacitatea competitivă a acesteia. În acest caz se impune apelarea la anumite mecanisme care să permită o remodelare a culturii sau a unor componente majore ale acesteia.

3.1 Schimbarea culturii organizaționale prin promovarea selectivă a unor subculturi

O firmă aflată la mijlocul vieții ei este o firmă în care, pe măsura trecerii timpului, s-au conturat un număr de subculturi bine definite, cu un specific aparte. O modalitate de schimbare a culturii organizaționale în această etapă este de a evalua aceste subculturi componente, de a analiza rolul, contribuția pe care ele o aduc la dezvoltarea de ansamblu a firmei și de a promova, în posturi cheie, persoane din subculturile puternice.

Este o metodă care se aseamănă cu cea a utilizării hibridilor din etapa anterioară, cu diferența că ea se aplică în alte condiții unde există un management profesionist, mai puțin implicat din punct de vedere emoțional pentru anumite elemente culturale și mai mult orientat către obținerea de performanțe superioare.

3.2 Schimbarea planificată prin proiecte de dezvoltare organizațională și crearea unor structuri de învățare organizațională

Acestea sunt schimbări de mai mare amploare, cu grad mai ridicat de formalizare și în care liderii apelează frecvent la consultanți externi care să aducă expertiza necesară în astfel de cazuri. Majoritatea proiectelor de dezvoltare organizațională vizează organizația în ansamblu sau părți importante din acestea. Ele apar și sunt promovate în special de către subculturile puternice, care reprezintă adevărate motoare interne.

Nu toate proiectele își propun schimbarea culturii organizaționale. Este însă recomandabil, ca indiferent de tema principală a proiectului, să existe o componentă care să facă referire directă la cultura firmei, pentru a permite o abordare realistă a fenomenelor organizaționale.

În proiectele de mare amploare, una dintre modalitățile cele mai utilizate pentru testarea noilor concepte, valori, mecanisme, este acela de a crea anumite zone pilot în care să fie testate. Apar astfel niște structuri de învățare paralele cu cele deja existente. Procesul de învățare, sistemul de „încercare și eroare” sunt mai puțin dureroase deoarece se aplică în faza inițială pe un număr restrâns de personal iar resursele solicitate sunt mai mici.

Un avantaj al acestui sistem este faptul că se creează un model de gândire, de acțiune ce reprezintă o alternativă la modul tradițional de a realiza lucrurile în organizație. Este un moment prielnic pentru

aparitia unor alte valori, simboluri, atitudini și comportamente, care nu numai că nu sunt respinse ci chiar sunt încurajate.

Un alt avantaj major este acela că transmite o siguranță psihologică la majoritatea personalului prin diminuarea sentimentului de teamă față de necunoscut. Salariații au posibilitatea să vadă cum funcționează noile concepții și să evalueze în ce măsură ele reprezintă niște câștiguri pentru ei. Ca dezavantaj major este acela că, pentru ca o astfel de abordare să dea rezultatele scontate, este necesară o perioadă mare de timp, de cel puțin doi ani.

Proiectele de dezvoltare organizațională și crearea unor structuri paralele de învățare sunt inițiate și conduse de către liderii de nivel superior, datorită impactului deosebit pe care îl au asupra vieții organizației. În acest proces este posibil ca perioadele de dificultăți sau depresii să poată fi anticipate și considerate ca o parte firească și necesară a evoluției.

3.3 Dezghețarea și schimbarea culturii organizaționale prin intermediul tehnologiei

O modalitate întâlnită tot mai des prin care se exercită o modificare a culturii organizaționale este schimbarea tehnologică care atrage numeroase schimbări în ceea ce privește procesele de muncă, interacțiunile umane, consolidarea sau slăbirea unor subculturi etc.

Schimbările tehnologice pot fi fizice (ex: o linie nouă de fabricație) sau pot fi socio-tehnologice (ex: programele de managementul calității totale) și ele pot contribui în mare măsură la dezvoltarea unor concepte, a unui limbaj comun pentru o mare parte a personalului. Ele sunt tot mai numeroase în condițiile amplificării ritmului de inovare tehnologică, a creșterii rapide a gradului de uzură morală diferitelor tehnologii.

Foarte ușor de observat influența tehnologică ce se exercită prin intermediul tehnologiei informaționale. Este clar că dezvoltarea calculatorului personal, a accesibilității lui pentru toate vârstele și aplicabilitățile sale, practic în toate domeniile, au creat un fenomen de masă, un limbaj comun, niște perspective comune, în fapt o cultură specifică bazată pe utilizarea calculatorului.

În acest fel tehnologia poate reprezenta un element care să contribuie la construirea unei percepții comune, a unui climat de muncă care să stimuleze creativitatea și performanțele personalului.

4. Etapa de maturitate și declin a firmei

Aceasta este etapa în care organizația începe să se confrunte cu probleme majore ce pun în pericol însăși existența sa. Maturitatea nu este corelată în mod necesar cu vârsta organizației ci mai degrabă reflectă o serie de realități economice și manageriale.

O firmă poate fi considerată la maturitate atunci când ea nu mai crește, deoarece piețele pe care activează sunt saturate sau produsele pe care le oferă nu mai sunt atractive pentru clienți.

Schimbările de esență ce se impun au o mare determinare culturală iar liderii trebuie să fie atenți la aceste aspecte. Dacă firma a evoluat o perioadă îndelungată de timp și s-a bucurat de succes, atunci ea și-a dezvoltat o cultură puternică ce a ajutat-o să evolueze de o manieră competitivă. Într-un mediu stabil acesta este un avantaj dar care se poate transforma în dezavantaj dacă condițiile mediului se schimbă rapid. Valorile, simbolurile, atitudinile, comportamentele sunt așa de bine asimilate încât modificarea lor este dificil de realizat. Mai mult, ele acționează ca niște filtre la diferite niveluri și îngreunează perceperea și chiar propunerea unor modalități de gândire și acțiuni diferite.

Un rol important în această etapă revine consultanților la care se face frecvent apel pentru a ajuta organizația să depășească momentele dificile. Este nevoie acum de o implicare substanțială a liderilor de nivel superior pentru ca schimbările culturale să poată fi introduse și acceptate de către salariați.

4.1 Schimbarea culturii organizaționale prin infuzie de personal din exteriorul organizației

O modalitate puternică de influențare a culturii unei organizații este de a aduce în cadrul acesteia persoane din afară, cu un set nou de credințe, valori, atitudini și comportamente care să revigoreze activitatea acesteia.

Persoanele nou venite în firmă pot crea coaliții noi sau pot influența compoziția celor deja existente schimbând rapoartele de putere din interior. Impactul cel mai mare este atunci când se angajează lideri de nivel superior care, pe lângă personalitatea lor puternică, aduc de multe ori în organizație și alte persoane care le împărtășesc viziunea și care îi ajută să o implementeze în organizație. O altă tendință vizibilă în acest caz este aceea de a se încerca să se elimine din firmă persoanele considerate prea conservatoare și care ar putea împiedica procesul de transformare organizațională, în consonanță cu cerințele externe și interne ale organizației.

Și în acest caz poate exista un sentiment de neîncredere față de noile abordări, dar de obicei situația este destul de gravă și nu lasă loc la prea multe alternative. Un element psihologic ce poate fi utilizat este chiar sentimentul de saturație al personalului, dacă firma se situează la sau sub limita de profitabilitate. Dorința de a reveni la o situație bună poate fi un atu în minimizarea rezistenței la schimbare a salariaților.

Obținerea de rezultate rapide este importantă pentru credibilitatea noilor lideri și oferirea unei siguranțe psihologice. Situația este favorizată acolo unde firma este organizată pe unități care se bucură de o anumită autonomie și în care rezultatele fiecărei unități pot fi bine individualizate. Se pot crea astfel modele care ulterior să fie aplicate și în alte zone ale organizației.

Există însă și pericolul ca, dacă rezultatele obținute să nu fie asociate cu noul lider sau rezultatele să fie slabe, atât liderul cât și ideile de schimbare să fie compromise iar rezistența la schimbare pentru orice propunere să fie de acum foarte mare.

4.2 Dezghețarea prin conflict și provocarea miturilor

Evoluția în timp a unei organizații conduce la conturarea unor componente clare a culturii acesteia precum valori, simboluri, comportamente, mituri, ceremonii, istorioare etc. Ele ajută la transmiterea unor mesaje privind ceea ce este important în organizație, care sunt prioritățile, la ce comportamente se pot aștepta salariații din partea șefilor, ce se așteaptă de la ei etc.

Totuși, în timp, pot apărea discrepanțe între ceea ce aceste componente culturale promovează și ceea ce se întâmplă de fapt. Ca urmare, se acumulează o serie de tensiuni care la un moment dat degenerază într-un conflict ce nu mai poate fi negat sau ascuns și în care sunt evidențiate aceste necorelații ce se cer a fi soluționate.

Astfel de exemplu sunt firmele care declară în filosofia lor că nu concediază angajații, dar aceasta este o practică frecventă a lor în ultimii ani. Un alt caz este cel în care se accentuează formal importanța echipei, a spiritului de solidaritate, dar în practică se manifestă un individualism pronunțat, cu o concurență internă foarte mare și dincolo de limitele de fair-play.

Schimbările culturale sunt astfel luate în considerare datorită manifestării puternice a unor conflicte ce amenință să aducă mari prejudicii organizației dacă nu se intervine imediat și profund pentru a elimina

contradicțiile existente. Urmează să se stabilească noi proceduri, să se promoveze o serie de valori noi care să reflecte cât mai fidel realitățile existente.

4.3 Schimbare prin remodelarea fundamentală a culturii organizaționale

Acest mecanism reprezintă practic aproape o sinteză a tuturor celorlalte tipuri de schimbare a culturii ce au fost prezentate anterior și vizează remodelarea completă a culturii. Deosebit de important este ca liderii să perceapă nevoia de schimbare culturală și să-i ajute și pe ceilalți membri ai organizației să descopere sau să înțeleagă mai bine această necesitate. Crearea unei nemulțumiri acute față de situația curentă este de natură să favorizeze introducerea schimbărilor preconizate, indiferent de amplitudinea acestora.

Reproiectarea fundamentală este un proces de profunzime și de durată; el implică întreaga organizație și are în vedere toate componentele culturii organizaționale precum valori, atitudini, comportamente, simboluri, mituri și istorioare, ritualuri etc.

Schimbările sunt posibile dacă vor fi întrunite cumulativ următoarele condiții: există un lider sau o echipă managerială cu o viziune clară, puternică asupra a locului unde trebuie să ajungă organizația, există competența necesară pentru a elabora o strategie care să prefigureze drumul ce trebuie urmat și aceștia au puterea, determinarea de a o implementa.

Se consideră că există două modele majore de leadership prin care aceste schimbări pot fi implementate:

- modelul de leadership cu viziune puternică, conform căruia liderul are o viziune clară a locului unde trebuie să ajungă organizația și a drumului de parcurs;
- modelul de leadership cu viziune fuzzy, în care liderul accentuează starea de insatisfacție față de situația prezentă și că este imperios ca performanța să se îmbunătățească. El se bazează însă pe ceilalți membri să formuleze propuneri privind calea pe care ar trebui să o urmeze, propuneri pe care liderul le va evalua și le va promova pe cele care par viabile.

4.4 Schimbarea culturii organizaționale prin coerciție

Acest mecanism de schimbare se impune în special în situațiile de criză în care organizația trebuie să reacționeze rapid, iar prezumțiile sau o parte din valorile existente nu mai răspund adecvat contextului respectiv.

Schimbare prin coerciție este o schimbare impusă predominant de sus în jos și care are la bază motivarea negativă. Deoarece timpul de reacție este mic, există puține ocazii ca salariații să fie consultați și ei sunt solicitați în cea mai mare parte să execute, să pună în aplicare deciziile șefilor.

Situația este mult similară cu cea din armată în care trebuie să existe atât un grad mare de încredere între manageri și subordonați cât și o disciplină bună la toate nivelele organizației.

Modelul lui Schein se adresează evoluției culturii organizaționale în cele trei mari etape de viață ale unei organizații: înființare și creștere, dezvoltare, maturitate și declin.

Pentru fiecare etapă din ciclul de viață sunt identificate și analizate o serie de mecanisme specifice ce răspund unor necesități bine conturate. Mecanismele utilizate ilustrează complexitatea culturii organizaționale și totodată dificultatea unor demersuri care să vizeze componentele acesteia.

Modelul evidențiază o abordare sistemică, complexă a relației mediu-organizație-cultură organizațională, o relație ce este supusă în permanență diferitelor presiuni și care necesită schimbări continue.

Studiul mecanismelor propuse pentru modificarea culturii organizaționale arată abordarea graduală pe care o ia în considerare acest model. Practic, este acordată atenție elementelor ce țin de la formarea timpurie a culturii și posibilitatea de a exercita din start o influență semnificativă asupra coordonatelor pe care să se înscrie aceasta și până în etapa de declin a organizației în care sunt prezentate metode radicale, de „reinventare” a culturii organizației respective.

Funcționalitatea acestui model, specific pentru schimbarea culturii organizaționale, este subliniată și de importanța acordată diferitelor componente ale culturii, acestea fiind tratate ca un tot unitar, care se intercondiționează și care determină de o manieră semnificativă performanța salariaților.

De altfel, în prezentarea acestor mecanisme specifice este pregnantă orientarea către realizarea unor obiective bine fundamentate, realiste și spre care cultura organizațională poate să canalizeze energiile

și resursele membrilor colectivității respective. Este totodată accentuată ideea de „organizație care învață”, element fundamental atunci când avem în vedere promovarea unei culturi organizaționale competitive orientate către performanță.

Modelul lui Schein este un model realist, bazat pe o abordare pragmatică ce ia în considerare evoluția naturală a unei organizații. Aceasta este tratată ca un sistem viu, adaptiv, dar care trebuie să fie susținut printr-o viziune managerială coerentă, printr-un flux bine dimensionat de resurse, astfel încât să poată să supraviețuiască și să se dezvolte.

Se observă că acest model nu vizează schimbarea culturii organizaționale ca un scop în sine, ci ea se integrează în ansamblul schimbărilor organizaționale derulate cu scopul de a fi atinse obiectivele majore ale organizației, așa cum sunt ele formulate în strategiile și politicile organizaționale.

BIBLIOGRAFIE

- 1) Apple, M. W., **The state and the politics of knowledge**, Routledge Falmer, New York, 2003
- 2) Bali, Rajeev, K., **Clinical Knowledge Management : Opportunities and Challenges**, Idea Group Publishing, Hershey, 2005
- 3) Banks, J. A. **Cultural diversity and education: Foundations, curriculum and teaching** (4th ed.), Allyn & Bacon, Boston, 2001
- 4) Becerra-Fernandez, I., Gonzalez, A. and Sabherwal, R. **Knowledge Management: Challenges, Solutions and Technologies**, Pearson Education, New Jersey, 2004
- 5) Becher, T., Trowler, P., **Tribes and territories: Intellectual enquiry and the cultures of the disciplines**, Society for Research into Higher Education and Open University Press, Philadelphia, 2000
- 6) Begley, P. T., Johansson, O., **The ethical dimensions of school leadership**, Kluwer Ltd, Boston, 2003
- 7) Bergeron, B., **Essentials of Knowledge Management**, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003
- 8) Bernbom, G., **Information alchemy: The art and science of knowledge management**, EDUCAUSE Leadership Series #3, Jossey-Bass, San Francisco, 2001
- 9) Danielson, Ch., **Teacher Leadership That Strengthens Professional Practice**, Association for Supervision & Curriculum Development, Alexandria, 2006

- 10) Giroux, H. A., **The abandoned generation: Democracy beyond the culture of fear**, Palgrave MacMillan, New York, 2003
- 11) Năstase, M., **Cultura organizațională și cultura managerială**, Editura ASE, București, 2004
- 12) Năstase, M., **Managementul aplicativ al organizației - jocuri și aplicații manageriale, studii de caz**, Editura ASE, București, 2005
- 13) Nicolescu, O., Androniceanu, A., Năstase, M., **Auditul culturii organizaționale în Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației**, Editura Economica, București, 2000
- 14) Nicolescu, O., **Management Comparat**, Editura Economică, București, 2001;
- 15) Weick, K.E., **Substitues for Strategies**, Ballinger, Cambridge, 1987
- 16) Williams, Mike. **Leadership for Leaders**, Thorogood, London, 2005
- 17) Zecheru, V., Năstase, M., **Managementul, "obiect" de audit intern. Sinteze teoretico-metodologice, proceduri utilizabile și aplicații**, Editura Economică, București, 2005.