

**MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE  
UNIVERSITATEA „VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE  
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE  
Domeniul: Management**

**ROLUL ÎNVĂȚĂRII ORGANIZAȚIONALE  
ÎN CREȘTEREA PERFORMANȚEI FIRMEI**

**REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT**

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:**

**Prof. univ. dr. Delia Mioara POPESCU**

**DOCTORAND:**

**Adrian BUNEA**

**TÂRGOVIȘTE**

**2017**

## **CUPRINS**

Cuprinsul tezei de doctorat /3

Importanța, actualitatea și noutatea temei /6

Structura tezei de doctorat /8

Repere epistemologice si metodologice /10

Concluzii generale /12

Contribuții personale /18

Bibliografie selectivă /20

Curriculum Vitae /33

Lista lucrărilor publicate și susținute /36

## **CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT**

**Lista abrevierilor/10**

**Lista tabelelor/11**

**Lista figurilor/12**

**INTRODUCERE/17**

**CAPITOLUL 1. Învățarea organizațională – abordări conceptuale/23**

1.1. Principalele curente de gândire privind învățarea organizațională/23

    1.1.1. Cunoștințe versus cunoaștere. Rolul lor în cercetarea multiparadigmatică/23

    1.1.2. Învățarea organizațională în contextul cunoașterii organizaționale/27

1.2. Dualitatea conceptului de învățare organizațională /33

    1.2.1. Abordarea comportamentală/33

    1.2.2. Abordarea cognitivă/35

1.3. Etapele învățării organizaționale / 39

    1.3.1. Etapa locală/41

    1.3.2. Etapa de control/41

    1.3.3. Etapa deschisă /43

    1.3.4. Etapa învățării profunde/46

**CAPITOLUL 2. Rolul cunoașterii și învățării organizaționale în creșterea performanței /46**

2.1. Cunoașterea: rațiunea de a fi a învățării organizaționale /46

    2.1.1. Noțiunea de cunoaștere/46

    2.1.2. Conceptualizarea cunoașterii în cadrul organizațiilor/47

    2.1.3. Caracteristicile cunoașterii organizaționale/51

    2.1.4. Cunoașterea tacită versus cunoașterea explicită: controverse teoretice/53

2.1.4.1. Contribuția lui Polanyi/57
2.1.4.2. Contribuția lui Nonaka și Takeuchi/62
2.2. Învățarea organizațională și managementul cunoașterii/69
2.3. Rolul învățării organizaționale în asigurarea performanței firmei/75

### **CAPITOLUL 3. Cercetare privind impactul învățării organizaționale asupra performanței firmelor din industria de IT/79**

3.1. Piața IT din România: competitori, performanțe, învățare organizațională/79
3.2. Metodologia cercetării/85
3.2.1. Contextul cercetării/85
3.2.2. Poziționarea epistemologică/85
3.2.3. Poziționarea metodologică: ancheta pe bază de chestionar/88
3.2.4. Obiectivul cercetării/88
3.2.5. Ipotezele cercetării/90
3.2.6. Operaționalizarea constructelor ipotetice: chestionarul cercetării/92
3.3. Analiza și interpretarea rezultatelor cercetării/98
3.3.1. Culegerea informațiilor în organizație/99
3.3.2. Distribuția informațiilor în organizație/108
3.3.3. Interpretarea informațiilor în organizație/112
3.3.4. Schimbările cognitive și de comportament/117
3.3.5. Cultura învățării organizaționale /119
3.3.6. Performanța financiară/128
3.3.7. Performanța nonfinanciară/130
3.3.8. Structura eșantionului/141
3.4. Verificarea ipotezelor/147

**CAPITOLUL 4. Schița–cadru privind stimularea învățării organizaționale, ca fundament al creșterii performantei firmei/157**

- 4.1. Structura schiței – cadru/157
- 4.2. Elemente cheie ale organizației care învață/158
- 4.3. De la managerul colaborativ la managerul comportamental/160
- 4.4. Organizația : un ecosistem performant, prin implicarea angajaților în procesul de învățare/162
- 4.5. Învățarea orgnizațională: condiții de reușită și posibile obstacole/165

**CONCLUZII FINALE /170**

**CONTRIBUȚII PERSONALE /178**

**LIMITELE CERCETĂRII /180**

**DEZVOLTĂRI ULTERIOARE /180**

**BIBLIOGRAFIE/181**

**ANEXE/197**

## **IMPORTANTĂ, ACTUALITATEA ȘI NOUTATEA TEMEI**

Deși în literatura de specialitate consacrată domeniului, există o **preocupare constantă** **în ceea ce privește procesul cunoașterii** și ideile care i se asociază, conceptul este prea problematic pentru a crea o teorie bazată pe dinamica cunoștințelor dintr-o organizație.

Cunoașterea este deseori văzută ca un stoc - conținutul și volumul înțelegerei care există la un anumit timp. Totuși, există o dezbatere cu privire la caracterul cunoașterii, astfel, cunoașterea este per se sau se bazează pe managementul cunoașterii, care se află la baza avantajului competitiv dintr-o organizație. Prin managementul cunoașterii, ne referim la acumularea, protecția și valorificarea elementelor cognitive. Valoarea celor trei proceze cognitive de management nu este bine înțeleasă atunci când este vorba de avantajul strategic dintr-o organizație.

Chiar și cercetările cu privire la învățare, cercetări care sunt considerate ca făcând parte dintre cele trei proceze manageriale cognitive – de exemplu cele referitoare la acumularea de cunoștințe – nu au reușit să creeze o imagine de ansamblu asupra problemei.

Pe de altă parte, **nu există un consens al experților în domeniul învățării organizaționale** cu privire la conceptual în sine deși se acceptă ca învățarea organizațională îmbunătățește capacitatea unei organizații de a dobândi, difuza și utiliza cunoștințele pentru a se adapta la un mediu extern și intern în schimbare.

Lipsa acordului unanim acceptat al specialiștilor ceea ce privește conceptul de învățare organizațională are la baza **caracterul larg și multidisciplinar al domeniului**. De exemplu, în timp ce unii teoreticieni s-au concentrat în mod specific asupra relațiilor de putere asociate cu procezele de învățare organizațională, alții au ales să se centreze mai mult pe aspectele gândirii sistemică, ale culturii sau strategiei organizaționale.

Literatura de specialitate este axată pe **trei teme majore** care privesc învățarea organizațională, și anume:

- modul în care rutinile defensive împiedică învățarea;
- modul în care schimbările în rutină unei organizații afectează comportamentul viitor ;

- modul în care caracteristicile de performanță s-au schimbat în funcție de experiență.

Din cele trei teme principale ale învățării organizaționale, emerg **șase perspective academice**, care au adus contribuții semnificative la înțelegerea procesului de învățare organizațională: psihologia, știința managementului, managementul strategic, managementul producției, sociologia și antropologia culturală, fiecare perspectivă încearcând să explice fenomenele considerate a fi **nucleul paradigmatic al învățării organizaționale**.

În acest context conceptual **extrem de vast și uneori contradictoriu**, specialiștii par a fi de acord în ceea ce privește **lipsa a doua valente pragmatică**:

- **un deficit de cercetare empirică** privind învățarea organizațională, care să exploreze simultan relația dintre învățare organizațională, leadership, împărtemicire, cultura organizațională și performanța organizațională;
- **lipsa instrumentelor de cercetare** care să permită măsurarea proceselor de învățare organizațională.

Pornind de la aceste considerente, ne-am poziționat demersul nostru științific, într-o primă etapă, asupra ariei conceptuale a învățării organizaționale, încercând să aducem anumite clarificări precum și asupra relației cauzale dintre învățarea organizațională și performanță. În a doua etapă, ne-am concentrat asupra laturii pragmaticice a relației dintre cele două concepte, într-un sector cu o dinamică extrem de accentuata în ultimul deceniu și a cărui emergenta se datorează cu precădere creării unui mediu intern propice învățării organizaționale : sectorul IT.

**Obiectivul fundamental** al tezei de doctorat este investigarea relației de cauzalitate dintre învățarea organizațională și performanța firmei.

## **STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT**

Teza de doctorat este structurata în 4 capitole, la care se adaugă introducerea, concluziile finale, contribuțiile personale, limitele cercetării și direcțiile viitoare de dezvoltare.

**Capitolul 1. Învățarea organizațională – abordări conceptuale** debutează cu analiza principalelor curente de gândire privind învățarea organizațională, din perspectiva rolului cunoașterii, în general, în cercetarea multiparadigmatică. Dualitatea conceptului de învățare organizațională este explorată pornind de la cele două abordări acceptate de teoreticienii învățării organizaționale: abordarea comportamentală și abordarea cognitivă. Capitolul se încheie cu investigarea etapelor învățării organizaționale.

**Capitolul 2. Rolul cunoașterii și învățării organizaționale în creșterea performanței** abordează din perspectiva exigențelor definirii cunoașterii - ca rațiune de a fi a învățării organizaționale - într-o viziune integratoare, controversele teoretice în ceea ce privește conținutul și raporturile dintre cunoașterea tacită și cunoașterea explicită, concentrându-se, cu precădere, asupra contribuțiilor a trei teoreticieni de frunte ai domeniului, Polanyi, Nonaka și Takeuchi. Demersul nostru teoretic continuă cu explorarea intercondiționărilor dintre învățarea organizațională și managementul cunoașterii. În finalul capitolului au fost reunite cele două concepte-cheie ale tezei de doctorat, învățarea organizațională și performanță firmei.

**Capitolul 3. Cercetare privind impactul învățării organizaționale asupra performantei firmelor din industria de IT** prezintă, în prima parte, o radiografie a pieței IT din România: competitori, performante, învățare organizațională. Metodologia și epistemologia cercetării fac obiectul celei de a două părți a capitolului iar în ultima parte sunt analizate și interpretate rezultatelor cercetării, pe palierele corespunzătoare obiectivelor derivate și sunt verificate ipotezelor formulate. Pentru atingerea obiectivelor cercetării de tip pilot, s-a utilizat metoda **anchetei pe bază de chestionar**. Chestionarul a fost aplicat pe un **eșantion de 104 de manageri** (top manageri și manageri de mijloc) **ai unor organizații din industria de IT** din municipiul București. Elaborarea chestionarului s-a făcut pornind de la necesitatea asigurării unei concordanțe semnificative între obiectivele și ipotezele cercetării iar itemii chestionarului au fost formulați astfel încât să permită **prelucrarea informațiilor cu ajutorul sistemului SSPS (Statistical Package for Social Sciences)**.

**Capitolul 4. Schița – cadru privind stimularea învățării organizaționale, ca fundament al creșterii performanței firmei** concentrează contribuția științifică a tezei de doctorat și a fost gândită pe cinci axe a căror operaționalizare sunt de natură a contribui la stimularea procesului de învățare organizațională. Elementele - cheie ale organizației care învață pot astfel conduce la transformarea organizației într-un ecosistem performant, prin implicarea angajaților în procesul de învățare, prin emergența managerilor comportamentali și prin crearea de comunități de practică reale și virtuale.

## REPERE METODOLOGICE SI EPISTEMOLOGICE

**Paradigma pozitivistă** în științele sociale se bazează pe abordarea utilizată în științele naturale (Hussey și Hussey, 1997, pp.24-28). Pozitivștii privesc lumea printr-o oglindă, într-un singur sens (Guba și Lincoln, 1994, pp.34-38), ceea ce îi detașează de contextul în care apare fenomenul. Pe de altă parte, **paradigma fenomenologică** este știința fenomenelor, fiind este preocupată de înțelegerea comportamentului uman din perspectiva cadrului de referință propriu participantului. Totodată, paradigma fenomenologică oferă o percepție multiplă asupra realității, ceea ce îngreunează activitatea cercetătorului.

Abilitatea de a identifica **relația dintre fundația epistemologică a unei cercetări și metodologia utilizată** este de o importanță covârșitoare, deoarece sistemul filozofic rămâne, de obicei, ascuns sau presupus (Darlaston-Jones, 2007) Acest fenomen rezidă în **prevalența pozitivismului în rândul cercetătorilor**, aceștia considerând că nu mai este nevoie de o mențiune explicită în acest sens.

Practic, orice discuție privind **obiectivitatea sau validitatea unui demers științific**, se încadrează, în mod automat, într-un anumit cadru epistemologic, care condiționează **nivelul calitativ al cercetării**.

În ceea ce privește cercetarea de fată, învățarea organizațională este investigată din perspectiva interacțiunii membrilor organizației în cadrul unei entități sociale (Argote, 2011). Deoarece câmpul de cercetare se referă la interacțiunile interumane, am ales paradigmă cercetării din **pachetul de patru paradigmă consacrate**: pozitivismul, constructivismul, teoria critica și realismul (Sobh și Perry 2006). Am optat pentru **paradigma pozitivistă** deoarece, în primul rând, este **cel mai des utilizată în contextul studiului organizațiilor** (Anderson 2004; Aguinis, Pierce et al. 2009) și în al doilea rând, **coresponde abordării teoretice de tip cauză-efect**, pe care am aplicat-o în cadrul demersului științific. **Corectitudinea alegerii noastre a fost confirmată** și de concluzia lui Aguinis, Pierce, Boșco și Muslin (2009, pp. 69-112), care, în cadrul unui review al metodelor de cercetare organizațională, au apreciat ca **paradigma pozitivistă este utilizată în majoritatea cercetărilor organizaționale empirice**.

Principala metodă de cercetare pozitivistă folosită într-un context organizațional este chestionarul (Aguinis, H., Pierce, C. A., Boșco, F. A., & Muslin, I. S. 2009, pp.69-112).

Abordarea pe bază de chestionar se referă la un grup de metode care să permită utilizarea analizei cantitative, în cazul în care datele pentru un număr mare de organizații sunt colectate prin metode online, interviuri telefonice, sau fata în față, iar aceste date sunt analizate folosind tehnici statistice (Zikmund, Babin și colab 2010; Babbie 2011).

Pentru atingerea obiectivului cercetării, metoda folosită pentru obținerea informațiilor a fost **ancheta-pilot pe bază de chestionar**. Instrumentul de cercetare utilizat este deci, **chestionarul**.

Această secțiune cuprinde prelucrarea informațiilor culese în cadrul anchetei pe bază de chestionar, cu ajutorul programului SPSS precum și interpretarea acestora. Histogramele generate sunt prezentate în teza de doctorat iar tabelele de frecvențe aferente, în anexa 2 a tezei.

## CONCLUZII GENERALE

Teoreticienii învățării, cum ar fi Huber (1991, pp.88-1151), Levitt și March (1998, pp.319-340) înțeleg prin cunoaștere **un set colectiv de ipoteze despre acțiunile organizaționale și consecințele acestora** (Schulz, 2001, pp. 661-681) și prin **învățare un proces care permite organizațiilor să producă cunoștințe bazate pe experiența lor** (Huber, 1991, pp.88-115).

Pe de altă parte, trebuie avută în vedere legătura intrinsecă dintre învățare organizațional și cunoaștere. Conceptul de cunoaștere organizațională s-a dovedit a fi **un instrument puternic în explicarea naturii și comportamentului organizațiilor** (de exemplu, Kogut și Zander, 1996, pp.502-518; Miles s.a., 1998, pp.281-288; Nahapiet și Ghoshal, 1998, pp.242-266).

Organizațiile pot fi descrise ca "**depozite de cunoștințe**" (Conner, 1991, pp.121-154; Conner și Prahalad, 1996, pp.477-501), care au, în compoziție bunuri, norme (Levitt și March, 1988, pp.319-340), rutine (Nelson și Winter, 1982), proceduri standard de operare (Cyert și March, 1963) și un sistem de logică dominantă (Bettis și Prahalad, 1995, pp.5-14; Prahalad și Bettis, 1986, pp. 485-502).

Mai mult, cercetătorii au afirmat că **existența cunoștințelor organizaționale și capacitatea de a produce unele noi, sunt fundamentale pentru un avantaj competitiv susținut** (Kogut și Zander, 1992, pp.383-397; Prahalad și Hamel, 1990, pp.79-92; Rumelt s.a., 1994; Teece s.a., 1997, pp.509-533). Așa cum afirmă Grant, "*rolul principal al firmei și esența capacității organizaționale constau în integrarea cunoașterii în organizație*" (Grant, 1996, pp.109-22; Spender și Grant, 1996, pp. 5-9).

Organizațiile există deoarece **pot integra și coordona cunoștințe specializate deținute de persoane într-un mod mai eficient decât o fac piețele și pot transforma cunoștințele individuale în cunoștințe colective, organizaționale** ( Miles s.a., 1998, pp.281-288).

La rândul său, cunoașterea duce la avantaj, deoarece este **dificil de copiat, cauzal ambiguă** și de obicei dincolo de înțelegerea concurenților. Atunci când această cunoaștere este valoroasă și este folosită în mod corespunzător, organizațiile se bucură de un avantaj competitiv susținut. **Astfel, a poseda cunoștințe și a fi capabil de a crea cunoștințe noi, sunt cheile pentru competitivitatea organizațională.**

Prin urmare, se poate afirma că la un nivel organizațional larg, **învățarea implică dezvoltarea și testarea cunoștințelor, insight-urilor și asociațiilor în ceea ce privește relațiile de cauzalitate și în cele din urmă selecția mijloacelor de acțiune care satisfac obiectivele organizaționale**. Astfel, învățarea, poate fi gândită ca dezvoltarea de asociații dintre acțiuni și consecințele lor (Fiol și Lyles, 1985, pp.803-813; Lyles, 1988).

Mai degrabă decât a aparține membrilor individuali, **cunoașterea organizațională este un atribut distinct al organizației ca actor social, distinct - și substanțial diferit - de cunoașterea pe care o dețin indivizii** (Ghoshal și Moran, 1996, pp.13-47; Nahapiet și Ghoshal, 1998, pp.242-266; Nelson și Winter, 1982 ; Selznick, 1957).

Levitt și March (1988, pp.319-340), de exemplu, susțin că **învățarea organizațională codifică experiențele în reguli ce ghidează comportamentul**; aceste reguli și rutina pe care o creează sunt "cristalizarea cunoștințelor (organizaționale)" (Nelson și Winter, 1982). Deși este clar că nu toate normele și rutina emerg din procesul de învățare și nici întregul complex al învățării nu se transformă automat în norme noi (Schulz, 1998, pp.845-876) și/sau rutina, în mod clar **învățarea și stocarea sunt intrinsec legate, iar sistemele de depozitare sunt esențiale pentru îndeplinirea cu succes a proceselor de învățare** (Haunschild, Sullivan, 2002).

Astăzi, se vorbește tot mai des despre **o ecologie a învățării**. Adulții învață pretutindeni, la locul de muncă, în cafenea, pe plajă și chiar pe stadion. Cu cât aceștia beneficiază de circumstanțe favorabile și locuri deschise către toate formele de învățare, cu atât cresc șansele ca aceștia să devină competenți.

Organizația bazată pe învățare, cu siguranță un model complex, este adesea considerată **un construct intelectual dificil de realizat**. Stabilirea unei politici actuale de învățare, chiar dacă are nevoie de timp, ca orice schimbare de paradigmă, va duce la **dezvoltarea unor abilități transversale, esențiale pentru inserția profesională**, obiectiv în conformitate cu paradigma privind formarea pe tot parcursul vieții.

Daniel Belet (2002) consideră că "*Într-o organizație, formarea și dezvoltarea competențelor de învățare a indivizilor și echipelor nu mai sunt activități specifice și punctuale, detașate de timpul liber și de muncă. Mai degrabă, ele fac parte din organizație și din sarcinile de zi cu zi.*"

Cu toate acestea, Belet consideră că, a deveni o organizație adevărată care învață este **un proces lung de transformare care ieșe din tiparul de formare pe sarcina de la locul de**

**muncă**, din moment ce totul este reproiectat: organizația, managementul, învățarea, relațiile interpersonale. Ne aflăm, în acest caz într-un registru pedagogic eficient, în care învățarea este optimizată cu investiții puține. Mai ales ca nimic nu costă mai mult decât un angajat care nu învață în decursul formării.

C. Argyris și D. Schön (2011) au subliniat faptul că **organizațiile sunt adesea blocate în procesul de învățare prin raționamentele defensive ale membrilor lor**. Într-adevăr, ei emit judecăți, apărându-și punctul de vedere, fără a explica vreodată cu adevărat bază pentru alegerile sau acțiunile lor, de teama de a nu ofensa pe alții. Această strategie nu face altceva decât să conducă spre dificultăți. Fiecare persoană recurge la auto-cenzurare, de aici apărând neîntelegerile și chiar anumite greșeli.

Cum poate o organizație să iasă din aceste "**rutine defensive**"? Aceiași doi specialiști de marcă în domeniul învățării organizaționale, promotori fervenți ai cercetării-acțiune, consideră că **organizația trebuie să apeleze la cercetători sau consultanți** care să intervină pentru a **sparge aceste cercuri vicioase ale rutinei** și a permite organizației să învețe. Munca formatorilor constă apoi în a dezvăluji jucătorilor diferența dintre "teoria verbalizată" (ceea ce spun ei) și "folosirea teoriei" (ceea ce fac ei) pentru a clarifica alegerile, a favoriza o confruntări, în scopul reducerii erorilor, schimbării rutinelor, modificării normelor și regulilor.

M. Pedler, J. Burgoyne și T. Boydell (1998) au definit organizația care învață în zece puncte:

1. **Definirea strategiei** companiei se bazează pe experimentare, învățare și "dreptul de a face greșeli";
2. **Decizia** se bazează pe o abordare participativă ("toată lumea deține un set de cunoștințe în organizație");
3. **Sistemul de informare** promovează înțelegerea situației, responsabilitate și inițiativă;
4. **Procedurile de audit și contabilitate** furnizează informații cu privire la performanță și ajută la înțelegerea mecanismelor economice și financiare;
5. **Schimburile interne** între unități sunt favorizate;
6. **Remunerarea** este flexibilă și recompensează performanță în conformitate cu valorile și obiectivele definite;
7. **Informațiile de piață** și din mediul intern sunt colectate de către angajații "din față" și comunicate în cadrul organizației;

8. Învățarea se face, de asemenea, prin schimburi între organizații;
9. Organizația cultivă un mediu de învățare și experimentare;
10. Toți angajații au oportunități de dezvoltare, care nu se rezumă la cursuri de formare.

O ultimă concluzie a demersului nostru științific se referă la **rezistența la schimbare** în general, și la învățarea organizațională, în special. Învățarea organizațională este un proces de schimbare continuă și profundă, la toate nivelurile organizației, dificil de realizat deoarece necesită, în primul rând, o schimbare a mentalităților angajaților.

**Noțiunea de schimbare continuă, că ideal organizațional, este relativ recentă iar efectele de lungă durată asupra indivizilor nu sunt îndeajuns de cunoscute.** Cu toate acestea, experiența amplă în îmbunătățirea continuă a proceselor, în special în Asia și mai puțin în Europa și Statele Unite, indică faptul că oamenii se pot descurca în astfel de situații. În Japonia, îmbunătățirile/schimbările continue sunt private, în mod paradoxal, ca un factor de rutină.

Oamenii ar trebui să se poată adapta și să facă față schimbării periodice atât timp cât aceasta este: explicată corect; anticipată; defalcată în etape la care oamenii se pot adapta ușor; participativă, mai degrabă decât impusă; transformată în rutină.

Mai mult, o astfel de modificare are mai multe șanse de reușită și este propice mediului organizațional, în detrimentul inițiativelor de schimbare forțată la care unele organizații apelează atunci când se confruntă cu situații dificile. De fapt, schimbarea continuă poate salva organizațiile de necesitatea adoptării unor inițiative de schimbare radicală. **Schimbarea continuă** poate da naștere unui mediu în care atât managerii cât și angajații învață din experiențe repetate cum să implementeze schimbarea, oferind organizației un grad mai mare de flexibilitate.

**Întrebarea critică este dacă managerii pot gestiona schimbarea și dacă angajații își pot desfășura activitățile în situații de continuă schimbare.** Știm că schimbarea, dacă apare prea frecvent, poate să dea naștere unor disfuncționalități mentale și fizice. Oamenii au nevoie de ancore și un anumit nivel de predictibilitate în viața lor. Pe de altă parte, puțini oameni sunt străini de schimbările din mediul lor de lucru, de la introducerea noilor tehnologii și până la schimbarea managementului. Capacitatea de schimbare rapidă și frecvența pare a fi un **mecanism critic** de

**supraviețuire**, majoritatea actorilor fiind capabili să țină sub control acest fenomen, în special atunci când aspectele personale din viață sunt stabile.

Prima mare de schimbare cu care aceștia se vor confrunta, îi va zgudui și va duce la creșterea nivelului sensibilității pentru următoarea schimbare, dar, pe de altă parte, expunerea repetată îi va face mai adaptați la schimbare și mai rezistenți din punct de vedere psihologic. Alți specialiști afirmă că poate să apară situația inversă și anume, oamenii expuși la schimbări repetitive pot deveni mai fragili la schimbare și mai puțin abili să se descurce cu succes.

O schimbare de succes nu vine dintr-o problemă funcțională pe care un grup de experți va reuși să o rezolve, bazându-se exclusiv pe raționalizări de ordin tehnic, finanțier, economic și chiar politic ci **o schimbare este în primul rând o transformare a actorilor înșiși**. Este posibilă numai prin îndeplinirea a patru condiții.

Jucătorii vor trebui mai întâi să-și schimbe punctul lor de vedere asupra realității și să depună un efort cognitiv, incluzând o înțelegere a necesității de schimbare.

În al doilea rând, schimbarea devine posibilă prin negocieri, actorii trebuie să-și imagineze că trăiesc respectiva situație pentru a realiza **dacă se identifică cu schimbarea**, dacă vor să participe la implementarea ei, cu alte cuvinte dacă vor să-și confrunte propriile idei cu cele ale celorlalți actori.

În al treilea rând ei sunt sfătuți să analizeze și să propună sugestii în ceea ce privește punerea în practică a respectivei schimbări. Și, în sfârșit, ei trebuie să se angajeze în procesul de schimbare, pentru a-și aduce o contribuție suficientă la succesul inițiativei respective.

Astfel, **schimbarea devine controlată de însăși actorii ei**. Animarea unei astfel de schimbări este, desigur, mult mai complexă decât impunerea ei printr-un plan și un program de acțiune, chiar și cu toate măsurile de precauție luate în prealabil. De aceea, **schimbarea are în vedere un proces continuu de învățare împreună**, pentru a mobiliza sau de a crea tehnici individuale și creative și de a gestiona tensiunile, pe măsură ce acestea apar.

Mai mult, **în contextul multiculturalității**, gradul de implicare a angajatului este esențial pentru o schimbare de succes, mai ales în situațiile în care se face simțită **necesitatea schimbării atitudinale și culturale**. Ori procesul de învățare organizațională

presupune schimbarea culturală și de comportament, care necesită niveluri mai ridicate de implicare a salariaților, decât cele care se axează pe sarcini de restructurare. Structura unei organizații poate fi schimbată relativ repede printr-o schimbare "tăioasă", dar schimbările culturale pot fi atinse numai printr-o schimbare "mai puțin agresivă" necesitând o participare largă a actorilor implicați, pe o perioadă relativ lungă de timp.

## **CONTRIBUȚII PERSONALE**

Elaboratul final al parcursului nostru doctoral este, cu siguranță, susceptibil de îmbunătățiri. Raportându-ne însă la obiectivele propuse, considerăm ca acesta aduce câteva contribuții în sfera teoretică și respectiv pragmatică.

**a. Contribuții cu caracter de sinteză:**

- Analiză critică a principalelor curente de gândire privind învățarea organizațională;
- Sinteză abordărilor conceptului de învățare organizațională;
- Delimitarea conceptuală a cunoașterii organizaționale;
- Sinteză principalelor controverse teoretice ale binomului cunoaștere tacită – cunoaștere explicită.

**b. Contribuții cu caracter teoretic și experimental:**

- Cercetare empirică în cadrul sectorului IT ;
- Analiza pieței de IT din România, din perspectiva competitorilor, performanței și învățării organizaționale;
- Operaționalizarea constructelor ipotetice ;
- Evaluarea impactului elementelor de învățare organizațională asupra performanței financiare și non-financiare a companiilor de IT;

**c. Contribuții cu caracter științific și curricular:**

- Elaborarea celor trei rapoarte de progres al cercetării științifice;
- Finalizarea tezei de doctorat.

**d. Noutatea tezei de doctorat:**

- Obiectivul tezei de doctorat, din perspectiva cercetării teoretice și pragmatice.
- Formularea de recomandări privind stimularea învățării organizaționale;
- Identificarea condițiilor de reușită și a posibilelor obstacole în procesul de învățare organizațională;

- Identificarea elementelor de creștere a implicării angajaților și managerilor în procesul de învățare organizațional.

**e. Utilitatea rezultatelor cercetării:**

Din **perspectiva științifică**, principalul aport în domeniul cunoașterii constă în investigarea învățării organizaționale și a rolului acesteia în creșterea performanței.

Din **perspectiva didactică**, cercetarea efectuată și concluziile rezultate din această pot servi drept bază a elaborării unor studii cu privire la stimularea procesului de învățare organizațională.

Din **perspectiva aplicativă**, demersul teoreтико-pragmatic întreprins oferă atât posibilitatea de a fundamenta cunoștințele acumulate din experiență cât și utilizarea recomandărilor și a bunelor practici în scopul creșterii performanței.

**f. Valorificarea și diseminarea rezultatelor științifice în mediul academic și științific**

Pe parcursul studiilor doctorale, rezultatele științifice obținute s-au concretizat astfel:

- Susținerea de lucrări în cadrul unor conferințe naționale și internaționale;
- Participarea la evenimente științifice naționale;
- Publicarea de articole (în calitate de coautor) în reviste indexate în baze de date internaționale BDI și volumele unor conferințe internaționale indexate ISI.

## **DEZVOLTĂRI ULTERIOARE**

- Dorim să extindem cercetarea empirică efectuată asupra companiilor de IT din alte județe, pentru a crea o imagine mai precisă a domeniului investigat.
- De asemenea, ne propunem o analiză comparativă între companiile IT din București și cele din alte orașe mari (Cluj Napoca, Iași, Timișoara etc).
- Vom avea în vedere și o eventuală integrare a concluziilor desprinse din teza noastră de doctorat într-o lucrare colectivă care să vizeze îmbunătățirea performanțelor în sectorul IT, prin stimularea învățării organizaționale.

## BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

Aguinis, H., Pierce, C. A., Bosco, F. A., & Muslin, I. S. (2009), First decade of organizational research methods trends in design, measurement, and data analysis topics. *Organizational Research Methods*, 12(1): 69-112.

Argyris, C. (1993), *Knowledge for Action: Changing the Status Quo*. San Francisco: Jossey-Bass.

Argyris, C. și Schon, D. (1996), *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading MA: Addison-Wesley.

Arthur, J.B., and C.L. Huntley. (2005). Ramping up the organizational learning curve: Assessing the impact of deliberate learning on organizational performance under gainsharing. *Academy of Management Journal* 48:1159-1170.

Badaracco J. Jr. (1991), *The Knowledge Link: How Firms compete Through Strategic Alliances*, Boston: Harvard Business School Press

Barley, S. R. și Kunda, G. (2001), 'Bringing work back in'. *Organization Science*, 12, pp. 76-95.

Baum, J. A. C and Dahlin, K. B. (2007). Aspiration performance and railroads' rates of experiential and vicarious learning from train wrecks and crashes. *Organization Science*, 18: 368-385.

Baumard, P. and Starbuck, W. (2005). Earning from failures: Why it may not happen. *Long Range Planning*. 38: 281-298.

Belet, D. (2002), Devenir une vraie entreprise apprenante, Editions d'organisation,

Bohn, R.E. (1994), *Measuring and Managing Technological Knowledge*. Sloan Management Review, Fall, pp. 61-73.

Bontis, N., Crossan, Mary și Hulland, J. (2002), Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks and Flows, *Journal of Management Studies*, vol.39, pp. 437–469

Bowman, C. and V. Ambrosini (2003). "How the Resource-based and the Dynamic Capabilities Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy." *British Journal of Management* 14: 289-303.

Cannon, M.D., and A.C. Edmondson.( 2005), Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Planning* 38:299-319.

Carlile, P. R. (2002), '*A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development*'. Organization Science, 13, pp. 442-455.

Carroll, J. S. (1995), '*Incident reviews in high-hazard industries: Sensemaking and learning under ambiguity and accountability*'. Industrial and Environmental Crisis Quarterly, 9, pp. 175-197.

Carroll, J. S. (1998), '*Organizational learning activities in high-hazard industries: The logics underlying self-analysis*'. Journal of Management Studies, 35, pp. 699-717.

Carroll, J. S., Rudolph, J. W., Hatakenaka, S., Wiederhold, T. L. și Boldrini, M.(2001), *Learning in the context of incident investigation team diagnoses and organizational decisions at four nuclear plants*. În Linking expertise and naturalistic decision making, E. Salas și G. Klein (eds.) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 349-65.

Carroll, J. S., Sterman, J., și Marcus, A. A. (1998) , *Losing the Maintenance Game: How Mental Models Drive Organizational Decisions*. In R. N. Stern & J. J. Halpern (Eds) Debating Rationality: Nonrational Aspects of Organizational Decision Making. Ithaca, NY: Cornell University ILR Press.

Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure*. New York: Doubleday.

Choo, A.S., K.W. Linderman, and R.G. Schroeder (2007) Method and psychological effects on learning behaviors and knowledge creation in quality improvement projects. *Management Science* 45:437-450.

Collectif des consultants-formateurs (2012). Développer les compétences clés. Editions Chronique Sociale

Christensen, C. Anthony, S. și Roth, E. (2004) Seeing What's Next: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change, Harvard Business Review

Creswell, C.J. (1994) *Research design: Qualitative and Quantitative approaches*, Thousand Oaks: Sage

Cross, R., Parker, A., 2004. *The Hidden Power of Networks*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Crossan, M.M. și Hurst, D. (2001), *Strategic Renewal as Improvisation; reconciling the tension between exploration and exploitation*. London, Ontario: Richard Ivey School of Business.

Crossan, M.M., Lane, H.W. și White R.E. (1999), *An organizational learning framework: from intuition to institution*. Academy of management review, 24, pp. 522-37.

Davenport, T. și Prusak, L. (1997), *Working Knowledge*. Boston, Harvard Business School Press.

Dimovski, V., Škerlavaj, M. (2005), Performance Effects of Organizational Learning in a Transitional Economy, *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 4, pp. 56-67

Dougherty, D. (1992), *A Practice-Centered Model of Organizational Renewal through Product Innovation*. Strategic Management Journal, 13, pp. 77-93.

Drucker, P. (2001). Management challenges for the 21st century. Harper Collins Publishers.

Easterby-Smith, M., & Lyles, M. (2003). Introduction – The watersheds of organizational learning and knowledge management. In M. Lyles (Ed.), *Handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: Blackwell Publishing

Edmondson, A. (1996), *Learning from Mistakes is Easier Said than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error*. Journal of Applied Behavioral Science, 32 (1), pp. 5-32.

Edmondson, A. (1999), *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly, 44 (2), pp. 350-383.

Eisner, A.B. (2003) The Effects of Rapid Environmental Change on Competitive Strategies: An Organizational Learning Perspective. *Academy of Strategic Management Journal*. 2: 33-48.

Elfenbein, H.A., Marsh, A. si Ambady, N. (2002), *Emotional Intelligence and the Recognition of Emotion from the Face*. În *The Wisdom of Feelings: Processes Underlying Emotional Intelligence*, L.F. Barrett și P. Salovey (eds.), New York: Guilford Press.

Elkjaer, B. (2004). Organizational learning – The third way. *Management Learning*, 35, 419–434.

Emerson, R.M. (1962), *Power-dependence Relations*. American Sociological Review, 27, pp. 31-40.

Ericson, M. (2006), “Strategic HRD and the relational self”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 17 No. 2, pp. 223-9.

Facione, P.A., and Facione, C.N. (2007). *Thinking and reasoning in human decision making: the method of argument and heuristic analysis*. Millbrae: The California Academic Press

Ferdinand, J. M. (2003). Constructive Politicians and Political Construction: Managing Learning at Work. *Organizational Learning and Knowledge Management Conference*, Lancaster University, Lancaster University.

Fiol, C. (1994), Consensus, Diversity, and Learning in Organizations, *Organization Science*, Vol. 5, n°3, pp. 403-420.

Freeman, S. F. (1999), 'Identity maintenance and adaptation: A multilevel analysis of response to loss'. *Research in Organizational Behavior*, 21, pp. 247-294.

Garvin, D.A. (2000), *Learning in Action*. Boston, Harvard Business School Press.

Getz, I. (2012), La liberté d'action des salariés : une simple théorie, ou un inéluctable destin ?, *Gerer et comprendre*, n° 108, pp.27-38.

Gherardi, S. (2000). "An Example of Managing the Knowledge Creation Process for a Small Work Group." *Management Learning*\_32(3): 305-319.

Gherardi, S. (2000)."Practice-based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations." *Organization*\_7(2): 211-223.

Gino, F., R.M.J. Bohmer, A.C. Edmondson, G.P. Pisano, A.B. Winslow (2006) Learning tradeoffs in organizations: Measuring multiple dimensions of improvement to investigate learning-curve heterogeneity. *Working Paper 05-047*. Harvard Business School.

Girault, Sandrine (2001) *L'organisation qualifiante. Organisation du travail et accroissement de la qualification*. Editions L'Harmattan

Goodman, P.S., Bazerman, M. si Conlon, E. (1980), *Institutionalization of Planned Organizational Change*. *Research in Organizational Behavior*, 2, pp. 215-246.

Guba, E., & Lincoln, Y. (1994) *Competing paradigms in qualitative research*. In N.K. Denzin, N.K and Lincoln Y.S. (Eds), *Handbook of qualitative research*, Sage Thousand Oaks

Gummesson, E.( 2000) *Qualitative methods in management research*, 2nd ed, Sage Publications, Thousand Oaks

Hackman, J.R. (1998), *Why Groups Don't Work*. În Theory and Research on Small Groups, R.S. Tindale and L. Heath (eds.), Social Psychological Applications to Social Issues. New York, Plenum Press, pp. 245-267.

Hackman, J.R. și Morris, C.G. (1975) Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness. În *Small Groups and Social Interaction*, H.H. Blumberg, A.P. Hard, V. Kent și M. Davies (eds.), Vol. 1. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Hannan, M. și Freeman, J. (1984), *Structural Inertia and Organizational Change*. American Sociological Review, 49, pp. 149-164.

Hatch, N.W., and J.H. Dyer. ( 2004) Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* 25:115-1178.

Haunschild, P.R., and B.N. Sullivan, (2002) Learning from complexity: Effects of prior accidents and incidents on airlines" learning. *Administrative Science Quarterly* 47:609-643.

Holmquist, M. (2004). Experimental Learning Processes of Exploitation and Exploration Within and Between Organizations: An empirical study of product development, *Organization Science* 15(1): 15–32.

Huckman, R.S., B.R. Staats, and D.M. Upto, (2009) *Team familiarity, role experience, and performance: Evidence* Ed.

Hussey, J & Hussey R. (1997) *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*, Macmillan Press, London

Hutu, Carmen Aida, (2007) *Cultură Organizațională și leadership, Fundamentarea capacitații competitive a firmei*, Ed. Economică, București

Isaacs, W.N. (1992), *The Perils of Shared Ideals*, Unpublished DPhil dissertation, Oxford University.

Isaacs, W.N. (1993), *Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking and Organizational Learning*. *Organizational Dynamics*, 22, pp. 24-40.

Ittner, C.D., V. Nagar, and M.V. Rajan.( 2001) An empirical examination of dynamic quality-based learning models. *Management Science* 47:563-578.

Kahn, W.A. (1990), *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. Academy of Management Journal, 33 (4), pp. 692-724.

Kets de Vries, M. (2006). *The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons.

Kets de Vries, M., and Korotov, K. (2007). Creating Transformational Executive Education Programs. *Academy of Management Learning and Education*, 6 (3):375 – 387.

Kets de Vries, M., Korotov, K., and Florent-Treacy, E. (Eds.). (2007). *Coach and Couch: The Psychology of Making Better Leaders*. Hounds mills and New York: Palgrave.

Kezar, A. (2006), “Understanding and facilitating organizational change in the 21st century: recent research and conceptualizations”, disponibil pe: [www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/abstract/89016385/ABSTRACT](http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/abstract/89016385/ABSTRACT)

Knopf, Jeffrey W. (2003) The importance of international learning. *Review of International Studies* 29:185–207.

Kogut, B. Zander, U. (2003) Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation, *Journal of International Business Studies*, Volume 34, Number 6, 1 November 2003, pp. 516-529(14)

Korotov, K. (2007) Accelerated Development of Organizational Talent, *European School of Management and Technology 07-004*

Korotov, K. (2006). Identity Laboratories: The Process of Going through an Executive

Kotter, John P. (1996), *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Langer, E.J. (1975), *The illusion of control.*, Journal of Personality and social psychology, 32: pp. 311-328.

Lee, F. (1997), *When the Going Gets Tough, Do the Tough Ask for Help? Help Seeking and Power Motivation in Organizations*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 72 (3), pp. 336-363.

Levitt, B. și March, J. G. (1988), 'Organizational learning'. Annual Review of Sociology, 14, pp. 319-340.

Levitt, B. și March, J. (1988), *Organizational Learning*. Annual Review of Sociology, 14, pp. 319-340.

Liebowitz, J. (2000). *Building organizational intelligence: A knowledge management primer*. Boca Raton, FL: CRC Press.

Liebowitz, J. (2001). *Knowledge management and its link to artificial intelligence*. Expert Systems with Applications, 20(1), 1–6.

Liebowitz, j. (2005). Linking social network analysis with the analytic hierarchy process for knowledge mapping in organizations. *Journal of Knowledge Management*, 9(1), 76–86.

M. S Kerlavaja, V. Dimovskia, A. Mrvarb and M. Pahor (2010), Intra-organizational learning networks within knowledge-intensive learning environments, *Interactive Learning Environments*, Vol. 18, No. 1, March 2010, 39–63

Machlup, F. (1980), *Knowledge: Its Creation, Distribution and Economic Significance*, Vol. 1, Princeton, Princeton University Press

Malone, T. W. și Smith, S. A. (1988), 'Modeling the performance of organizational structures'. Operations Research, 36, pp. 421-436.

March, J. G. (1991), 'Exploration and exploitation in organizational learning'.

Marsick, V.J. and Watkins, K.E. (2003), “Demonstrating the value of an organization’s learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire”, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 5 No. 2, pp. 132-51.

Morris, M. W și Moore, P. C. (2000), ‘*The lessons we (don’t) learn: Counterfactual thinking and organizational accountability after a close call*’. *Administrative Science Quarterly*, 45, pp. 737-765.

Nelson, R. și Winter, S. (1981), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard U.

Nonaka, I., și Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

O'Reilly, C.A.(1978), *The international distortion of organizational Communication: a laboratory and field approach*, *Human relations*, 31, pp. 173-193.

Pan, S. L. și Scarbrough, H. (1999). ‘*Knowledge management in practice: An exploratory case study*’. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11, pp. 359-74.

Pedler T. Boydell J. Burgoyne M. (1998) *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development* Editions McGraw-Hill, 2nd edition.

Perez Lopez, S., Peon, J.M.M. and Ordas, C.J.V. (2005), “Organizational learning as a determining factor in business performance”, *The Learning Organization*, Vol. 12 No. 3, pp. 227-45.

Perez Lopez, S., Peon, J.M.M. and Ordas, C.J.V. (2006), “Human resource management as a determining factor in organizational learning”, *Management Learning*, Vol. 37 No. 2, pp. 215-39.

Perron, M. J. și Friedlander, R. H. (1996), 'The effects of downsizing on safety in the CPI/HPI'. Process Safety Progress, 15(1), pp. 18-25.

Perrow, C. (1970), *Organizational Analysis: A Sociological View*. Belmont, CA: Wadsworth.

Pfeffer, J. și Salancik, GR. (1978), *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.

Polanyi, M. (1948), *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy* Chicago: University of Chicago Press.

Popper, M. și Lipshitz, R. (1998), *Organizational Learning Mechanisms: A Structural and Cultural Approach to Organizational Learning*. Journal of Applied Behavioral Science, 34 (2), pp. 161-179.

Prieto, I.M., and Revilla, E. (2006). Assessing the impact of learning capability on business performance: Empirical evidence from Spain. *Management Learning*, vol. 37, no. 4, pp. 499-522

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., și Turner, C. (1969), 'The context of organization structures'. Administrative Science Quarterly, 14, pp. 19-114.

Reason, J. (1997), *Managing the risks of organizational accidents*. Brookfield, VT, Ashgate

Rochlin, G. I. (1993), 'Defining "high reliability" organizations in practice: A taxonomic prologue'. K. H. Roberts (Ed), *New Challenges To Understanding Organizations*. New York: Macmillan.

Rooke, D. și Torbert, W.R. (1998), *Organizational transformation as a function of CEO's developmental stage*, *Organizational Development Journal*, 16, pp. 11-28.

Roth, G. si Kleiner, A. (2000), *Car Launch: The Human Side of Managing Change*. New York: Oxford University Press.

S̄kerlavaj, M., & Dimovski, V. (2006). Social network approach to organizational learning. *The Journal of Applied Business Research*, 22(2), 89–98.

Sadler-Smith, E., Spicer, D.P. and Chaston, I. (2001), “Learning orientations and growth in smaller firms”, *Long Range Planning*, Vol. 34 No. 2, pp. 139-58.

Salancik, G. si Pfeffer, J. (1978), *A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design*. Administrative Science Quarterly, 23, pp. 224-253.

Sanchez, R. (2005). *Knowledge management and organisational learning –Fundamental concepts for theory and practice*. Lund Institute for Economic Research, Working Paper Series, 2005/3.

Schein, E.H. (1993) On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, 22 (2), pp. 40-51.

Schoonhoven, C.B., Eisenhardt, K.M., si Lyman, K. (1990), *Speeding Product to Market: Waiting Time to First Product 1*. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), pp. 177-207.

Senge, P. (1990), *The fifth Discipline*. New York: Doubleday.

Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Senge, P. și Sterman, J.D. (1991), *Systems thinking and organizational learning : acting locally and thinking globally in the organization of the future* . In T. Kochan and M. Useem (eds.) *Transforming organizations* . Oxford: Oxford University Press, pp. 353-370.

Senge, R., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., și Smith, B. (1994), *The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Doubleday.

Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M., și Schroeder, R. G. (1994), ‘*Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective*’. Academy of Management Review, 18(3), pp. 537-564.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. și Obstfeld, D. (1999), ‘*Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness*’. Research in Organizational Behavior, 21, pp. 81-123.

Weick, K. E., Sutcliffe, K.M. (2001), *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. Ann Arbor . MI: University of Michigan Press .

Wildavsky, A. (1988), *Searching for Safety*. New Brunswick, NJ: Transaction Press.

Williams, A.P.O. (2001), “A belief-focused process of organizational learning”, *Journal of*

Winter, D.G. (1993), *Power, Affiliation, and War: Three Tests of a Motivational Model*. Journal of Personality and Social Psychology, 65 (3), pp. 532-545.

## **SURSE WEB**

[http://www.brainspotting.ro/files/Brainspotting\\_IT\\_Talent\\_Map\\_Romania\\_2014.pdf](http://www.brainspotting.ro/files/Brainspotting_IT_Talent_Map_Romania_2014.pdf)

<http://www.mfinante.gov.ro/infocodfiscal.html>

[https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/statis\\_bis\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_bis_e.htm)

<http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-05-07/fivefold-pay-surge-since-2006-reveals-romania-tech-boom>, accesat in data de 20.01.2016

<http://www.bloomberg.com/slideshow/2014-01-27/where-to-find-the-world-s-fastest-internet-top-20.html#slide16>, accesat in data de 2.02.2016

<http://www.investopedia.com/articles/personal-finance/121714/worlds-top-10-software-companies.asp>

<http://www.oracle.com/us/corporate/oracle-fact-sheet-079219.pdf>

<http://www.romania-insider.com/oracle-romania-is-the-companys-fourth-most-important-subsidiary-in-the-world-second-in-europe/122246/>

<http://www.romania-insider.com/oracle-cfo-safra-catz-announces-expansion-outside-bucharest-reveals-romanian-origins/122287/>

<http://www.wall-street.ro/articol/IT-C-Tehnologie/187115/cele-mai-mari-50-de-companii-de-software-din-romania.html>

# Curriculum vitae

## INFORMAȚII PERSONALE

Adrian Bunea

 Bd Decebal 24, Bl. S2A, Sc2, Ap. 42, Sector 3, 030969 Bucuresti (rom4)

 0768103213

 a.bunea@yahoo.com

## STUDIILE PENTRU CARE SE CANDIDEAZĂ

Doctor Management

## EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

25/05/2015–Prezent

**Head of IT Service Management and Service Integration**

Genpact Romania, Bucuresti (România)

- Intelegerea nevoilor echipelor operationale si identificare solutiilor tehnice optime;
- Identificarea oportunitatilor de imbunatatire ale proceselor interne si propunerea de solutii;
- Cresterea productivitatii prin implementarea solutiilor IT;
- Dezvoltarea unei strategii de management a serviciilor IT pentru organizatia client, o companie cu peste 80.000 de angajati si prezența în peste 70 de țări;
- Dezvoltarea și implementarea serviciilor de consultanta și training, în concordanță cu bunele practici din domeniu;
- Participarea în planificarea strategiei și proiectelor IT;
- Managementul operational al proiectelor și gestionarea relației cu clientul;
- Coordonarea implementării proiectelor, inclusiv de la locația clientului;
- Supervizarea unei echipe de 30 de manageri de proces IT.

12/11/2013–Prezent

**Fondator / Trainer / Consultant**

IT Holding SRL, Bucuresti (România)

- Livrarea de cursuri ITIL
- Consultanta pentru implementarea si operarea cu succes a strategiei de management al proceselor si serviciilor IT.

17/06/2008–24/05/2015

**Remote EC Technical Account Manager**

Oracle Romania, Bucuresti (România)

16/04/2006–16/06/2008

**Unit Manager**

Allianz Tiriac Asigurari, Bucuresti (România)

15/08/2005–15/04/2006

**Account Executive**

London Logic Partner Romania, Bucuresti (România)

15/02/2005–15/08/2005

**Agent check-in**

Romanian Airport Services

01/11/2003–15/02/2005 **Agent check-in**  
Menzies Aviation Romania

#### EDUCAȚIE ȘI FORMARE

01/11/2013–Prezent	<b>Doctorand Management</b> Universitatea Valahia Targoviste
01/11/2014–01/05/2015	<b>Curs post-universitar</b> Institutul Diplomatic Roman Diplomatie si Politica Externa
11/2011–07/2013	<b>Master</b> Universitatea Romano-Americană Securitatea si Managementul Informatiilor
11/2006–07/2008	<b>Master</b> Universitatea Romano-Americană Managementul Afacerilor
11/2002–07/2006	<b>Licenta</b> Universitatea Romano-Americană Informatica
09/1998–06/2002	<b>Bacalaureat</b> Colegiul National Mihai Viteazul Matematica - Informatica

#### COMPETENȚE PERSONALE

Limba(i) maternă(e)	Română																						
Alte limbi străine cunoscute	<table><thead><tr><th></th><th colspan="2">ÎNTELEGERE</th><th colspan="2">VORBIRE</th><th>SCRIERE</th></tr><tr><th></th><th>Așcultură</th><th>Citire</th><th>Participare la conversație</th><th>Discurs oral</th><th></th></tr></thead><tbody><tr><td>Engleza</td><td>C2</td><td>C2</td><td>C2</td><td>C2</td><td>C2</td></tr></tbody></table>						ÎNTELEGERE		VORBIRE		SCRIERE		Așcultură	Citire	Participare la conversație	Discurs oral		Engleza	C2	C2	C2	C2	C2
	ÎNTELEGERE		VORBIRE		SCRIERE																		
	Așcultură	Citire	Participare la conversație	Discurs oral																			
Engleza	C2	C2	C2	C2	C2																		
<p>Niveluri: A1 și A2: Utilizator elementar - B1 și B2: Utilizator independent - C1 și C2: Utilizator experimentat <u>Cadrul european comun de referință pentru limbi străine</u></p>																							
Competențe de comunicare	Mediator Certificat Trainer Certificat (COR 242401)																						

## Competență digitală

### AUTOEVALUARE

Procesarea informației	Comunicare	Creare de conținut	Securitate	Rezolvarea de probleme
Utilizator experimentat				

[Competențele digitale - Grilă de auto-evaluare](#)

ITIL Expert

- **ITIL V3 Foundation**
- **ITIL V3 Service Operation Intermediate**
- **ITIL V3 2011 Service Transition Intermediate**
- **ITIL V3 2011 Service Design Intermediate**
- **ITIL V3 2011 Service Strategy Intermediate**
- **ITIL V3 2011 Continual Service Improvement Intermediate**
- **ITIL V3 2011 Management Across the Lifecycle**
- **ITIL Practitioner**

## LISTA LUCRĂRILOR PUBLICATE ȘI SUSTINUTE

1. Cristina Oprea, Delia Mioara Popescu, **Adrian Bunea**, Irina Barbu, (2016), „**Challenges in Romanian Higher Education**”, lucrare susținută la 2nd International Scientific Conference SAMRO 2016 - "News, challenges and trends in management of knowledge-based organizations", 7-8 Octombrie 2016, Păltiniș și publicată în volumul conferinței, pp. 282-287, link: <http://conferences.ulbsibiu.ro/samro2016/>
2. Delia Mioara Popescu, **Adrian Bunea**, Mihaela Radu, (2014), „**Management Aspects Regarding Innovation and Creativity in Organizations**”, lucrare susținută la Conferința internațională “Challenges, Performances and Tendencies in the Organisation Management”, organizată de către Romanian Scientific Management Society (RSMS), 22-24 Iunie 2014, Murighiol și publicată în volumul electronic al conferinței.
3. **Adrian Bunea**, Mihaela Radu, Popescu Delia, (2014), „**The duality of the concept of organizational learning**”, prezentată la conferința internațională „Managementul tranzitiei”, Universitatea Valahia din Târgoviște, Octombrie 2014, publicată în revista Valahian Journal of Economic Studies, nr. 3/2014, pp. 63-68, volum indexat BDI, link:  
<http://www.vjes.eu/images/2014/issue3/09.vjes%20vol.%205%2019%20issue%203%202014%20delia%20popescu.pdf>
4. Ioana Bulei, Agata Bulei, **Adrian Bunea**, (2015), „**Professional Identity and Performance in the Social Care System in Romania**”, 9th International Management Conference, București, 5-6 Noiembrie, Universitatea de Studii Economice, Facultatea de Management, 2015, și publicată în volumul 9 al conferinței, editia I, indexat ISI, pp. 614-621, link:  
[http://econpapers.repec.org/article/rommancon/v\\_3a9\\_3ay\\_3a2015\\_3ai\\_3a1\\_3ap\\_3a614-621.htm](http://econpapers.repec.org/article/rommancon/v_3a9_3ay_3a2015_3ai_3a1_3ap_3a614-621.htm)
5. **Bunea, Adrian**, Dinu, George, Popescu, Delia Mioara, (2014), “**The Perspective of Change as an Organizational Learning Factor**”, Universitatea Valahia din Târgoviște, publicată în revista Valahian Journal of Economic Studies, nr. 1/2016, pp. 83-88, revistă indexată BDI, link:  
<http://www.vjes.eu/images/2016/issue1/12.vjes%20vol.%207%2021%20issue%201%202016%20bunea.pdf>
6. **Adrian BUNEA**, George DINU, Delia Mioara POPESCU, (2016), „**Organizational Learning Versus the Learning Organization – Emerging Concepts Enhancing the Leadership Role**”, Universitatea Valahia din Târgoviște, publicată în revista Valahian Journal of Economic Studies, nr. 4/2016, pp. 57-64, link:  
<http://www.vjes.eu/images/2016/issue4/3.%20vjes%20vol.%207%2021%20issue%204%202016%20content.pdf>

**MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH  
„VALAHIA” UNIVERSITY OF TÂRGOVIŞTE  
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMICS AND HUMANITIES  
Domain: Management**

# **THE ROLE OF ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE PERFORMANCE OF THE ENTERPRISE**

## **DOCTORAL THESIS ABSTRACT**

**DOCTORAL ADVISOR:**

**Prof. univ. dr. Delia Mioara POPESCU**

**PhD Candidate:**

**Adrian BUNEA**

**TÂRGOVIŞTE  
2017**

## Table of Contents

Tabel of contents of the thesis/39

Importance, relevance and novelty of the theme/42

Doctoral thesis structure/44

Epistemological and methodological Highlights /46

General Conclusions/48

Personal Contributions/53

Bibliography/ 55

# **DOCTORAL THESIS TABLE OF CONTENTS**

**Abbreviations/10**

**List of tables/11**

**List of figures/12**

**INTRODUCTION/17**

**Chapter 1. Organizational Learning - conceptual approaches/23**

1.1. Mainstream thinking on organizational learning/23

    1.1.1. Cunoștințe versus knowledge. Their role in the multiparadigmatic research/23

    1.1.2. Organizational learning in the context of organizational knowledge /27

1.2. Duality concept of organizational learning/33

    1.2.1. Behavioral approach/33

    1.2.2. Cognitive approach/35

1.3. Organizational learning steps / 39

    1.3.1. Local stage/41

    1.3.2. Control stage/41

        1.3.3. Open stage/43

        1.3.4. Deep learning stage/44

**Chapter 2. The role of knowledge and organizational learning in enhancing performance/46**

2.1. Knowledge: reason of organizational learning /46

    2.1.1. The concept of knowledge/46

    2.1.2. Conceptualization of knowledge in organizations/47

    2.1.3. Characteristics of organizational knowledge/51

2.1.4. Tacit knowledge vs explicit knowledge: theoretical controversy/53

    2.1.4.1. Polanyi's contribution/57

    2.1.4.2. Nonaka and Takeuchi's contribution/62

2.2. Organizational learning and knowledge management/69

2.3. The role of organizational learning in firm's performance /75

**Chapter 3. Research on the impact of organizational learning on IT industry performance/79**

3.1. IT market in Romania: competitors, performance, organizational learning/79

3.2. Research methodology/85

    3.2.1. Context research /85

    3.2.2. Epistemological positioning/85

    3.2.3. Methodological approach: inquiry-based survey/88

    3.2.4. Research objectives /88

    3.2.5. Research assumptions /90

    3.2.6. Operationalization of hypothetical constructs: the questionnaire/92

3.3. Analysis and interpretation of research results/98

    3.3.1. Gathering information/99

    3.3.2. Distribution of information /108

    3.3.3. Interpretation information /112

    3.3.4. Cognitive and behavioral changes/117

    3.3.5. Organizational learning culture/119

    3.3.6. Financial performance/128

    3.3.7. Non-financial performance/130

    3.3.8. The structure sample/141

3.4. Hypothesis testing/147

**Chapter 4. Outline Framework on stimulating organizational learning as the foundation of growth firm's performance/157**

- 4.1. Structure/157
- 4.2.Key-Elements of learning organization/158
- 4.3. From collaborative manager to behavioral manager/160
- 4.4.Organizat ion: a performant ecosystem performance through employee's engagement in learning/162
- 4.5.Conditions for success and possible challenges/165

**CONCLUSIONS /170**

**PERSONAL CONTRIBUTIONS /178**

**RESEARCH LIMITATIONS /180**

**FUTURE DEVELOPMENTS /180**

**BIBLIOGRAPHY/181**

**ANNEXES/197**

**IMPORTANCE, RELEVANCE AND NOVELTY OF THE THEME**

Although in the literature relevant to this domain there is a **constant interest for the process of knowing** and the ideas attached to it, the concept is far too complicated to be able to create a theory based on the dynamics of knowledge in an organization..

Knowledge is often seen as a good in stock – the contents and volumes of understanding that exist at a certain point in time. However, there is an ongoing debate about the character of knowledge, more specific is the knowledge per se or is it based on the process of knowledge management, which lies at the heart of the competitive advantage of an organization. By knowledge management we understand the accumulation, protection and capitalization of the cognitive elements. The value of the three cognitive management processes is not very well understood, from a strategic advantage point of view.

Even research pertaining to learning, research which is considered to be part of the three cognitive management processes – for example the ones referring to accumulating knowledge – have yet to succeed in creating a holistic view of the problem.

On the other hand, **there is no general consensus, among the experts, on the general concept of organizational learning**, although it is generally accepted that this enhances the ability of an organization to acquire, disseminate and utilize the knowledge in order to adapt to the external and internal factors of change.

The lack of agreement between the experts serves as proof for the broad and multidisciplinary character of the field. For example, while some theoreticians have focused on the power relations associated with the organizational learning processes, others have chosen to concentrate more on the aspects of systemic thinking, organizational culture and strategy.

The speciality literature, concerning organizational learning, focuses on three major themes:

- the way in which defensive routines hinder learning;
- the way in which the routine changes in an organization affect the future behavior;
- the way in which the performance characteristics have changed depending on experience

Out of the three main themes of organization learning we see the emergence of **six academic perspectives**, which have contributed significantly to the understanding of the organizational learning process: psychology, management, strategic management, production management, sociology and cultural anthropology, each perspective attempting to explain the phenomena considered to be the **paradigmatic core of organizational learning**.

In this **vast and often conflicting** conceptual context, specialists seem to be in agreement on the **lack of two pragmatic connotations**:

- **a deficit of empirical research** of organizational learning which would simultaneously exploit the relationship between organizational learning, leadership, empowerment, organizational culture and organizational performance;
- **lack of research instruments** which would allow measuring the organizational learning processes.

Starting from these considerations, we have positioned our academic work, in an initial phase, on the conceptual area of organizational learning, attempting to bring some clarifications as well as on furthering the analysis on the causal relationship between organizational learning and organizational performance. In the second phase we have focused on a sector with a very lively dynamic in the last decade and whose emergence mainly stems from the creation of an internal environment favoring organizational learning: IT sector.

**The main objective** of the doctoral thesis is to investigate the causality between organizational performance and organizational performance

## **STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS**

The doctoral thesis is organized in four chapters plus introduction, final conclusions, personal contributions, limits of research and future research directions and development.

**Chapter 1. Organizational learning** – concepts begins with an analysis of the main trends of thinking concerning organizational learning, from the perspective of the role of knowledge, in general, in multiparadigmatic research. The duality of the organizational learning is explored starting from the two approaches accepted by the theoreticians of organizational learning: behavioral approach and cognitive approach. The chapter ends with an investigation of the phases of organizational learning.

**Chapter 2. Role of knowledge and organizational learning in the enhancement of the performance of the enterprise** is analysing, from the perspective of defining knowledge – as the reason for existence of organizational learning – in an integrated vision, the theoretical controversies concerning the contents and connections between tacit and explicit knowledge, mainly focusing on the contributions of the three foremost theoreticians, Polanyi, Nonaka and Takeuchi. The next step continues with exploring the interdependencies between organizational learning and knowledge management. In the final part of the chapter the two key concepts of the doctoral thesis are reunited, organizational learning and enterprise performance.

**Chapter 3. Research into the impact of organizational learning on the performance of the IT sector companies** covers in the first part, an analysis of the IT sector in Romania: main competitors, performance, organization learning. The methodology and epistemology of the research are the main points of the second part of the chapter, while in the final part we analyze and interpret the results of the research, on the appropriate levels of derived research and validate the proposed hypotheses. The method chosen to perform this research was the **questionnaire polling. A sample of 104 managers** (top and middle managers) **from leading IT organizations** from Bucharest, responded to this questionnaire. The creation of the questionnaire was based on the need to ensure a significant matching between the objectives and hypotheses of the research, while the questions were formulated in such a way in which they will allow the processing of the information with the help of the **SPSS system (Statistical Package for Social Sciences)**.

**Chapter 4. Outline Framework on stimulating organizational learning as the foundation of growth for the firm's performance**, concentrates the scientific contribution of

the doctoral thesis and was designed on five axes, whose operationalization would contribute to the stimulation of the organizational learning process. The key elements of the learning organization can lead to the transformation of the organization in a high performing ecosystem, by involving the employees in the learning process, by the emergence of behavioral managers and by creating virtual and real practice communities.

## **METHODOLOGY AND EPISTEMOLOGICAL REFERENCES**

**The positivist paradigm** in social sciences is based on the approach used in the natural sciences (Hussey and Hussey, 1997, pp.24-28). The positivists look at the world through a one-way mirror (Guba and Lincoln, 1994, pp.34-38), this being what detaches them from the context in which the phenomenon is encountered. On the other hand, the **phenomenological paradigm** represents the science of phenomenons, which is aiming to understand the human behavior, from a participant's point of reference. At the same time, the phenomenological paradigm offers multiple perceptions of reality, making the researcher's work even harder.

The ability to identify the **relationship between the epistemological foundation of a research and the used methodology** has an overwhelming importance, due to the fact that philosophical system usually remains hidden or is assumed (Darlaston-Jones, 2007). This phenomenon resides in the **prevalence of pozitivism among the researchers**, the majority of them assuming there is no need for an explicit mention of this fact.

Practically, any discussion or debate concerning the **objectivity or the validity of a scientific endeavour** automatically falls in a certain epistemological framework, which in turn conditions the **quality level of the research**.

As the far as the present paper is concerned, organizational learning is investigated from the perspective of the interactions between the members of the organization from within a social entity (Argote, 2011). Because the research field refers to the human interactions, we have chosen the paradigm of research from the **group of the four established paradigms**: pozitivism, constructivism, critical theory and realism (Sobh and Perry, 2006). Firstly, we have opted for the positivist paradigm because this is the **most used paradigm in the context of organizational studies** (Anderson 2004; Aguinis, Pierce et al, 2009) and secondly, because this **corresponds to the cause-effect theoretical approach**, which we applied in our scientific endeavour. The validity of our choice was also confirmed by the conclusions of Aguinis, Pierce, Bosco and Muslin (2009, pp. 69-112) which, in the context of a review of the methods of organizational research, have stated that **the pozitivist paradigm is used in the majority of the empirical organizational research**.

The main pozitivist research method, used in an organizational concept, is the questionnaire (Aguinis, H., Pierce, C. A., Boșco, F. A., & Muslin, I. S. 2009, pp.69-112). The questionnaire based approach refers to a group of methods which would allow a quantitative

analysis, in the case when the data for a large number of organizations is collected through online methods, phone interviews or face to face, the data being analyzed using statistical techniques (Zikmund, Babin and co, 2010, Babbie, 2011).

In order for us to reach the objectives of this research, the method we used for collecting the information was the **pilot investigation based on a questionnaire**. In conclusion, the research tool we used was the **questionnaire**.

This section contains the processing of the information collected during the questionnaire based research, with the help of the SPSS system, as well as the interpretation of the results. The generated histograms are presented in the doctoral thesis, while the relevant graphs have been attached in annex 2 of the thesis.

## **GENERAL CONCLUSIONS**

Learning theoreticians, like Huber (1991, pp.88-1151), Levitt and March (1998, pp.319-340) state the knowledge is a **collective set of hypotheses about organizational actions and their consequences** (Schulz, 2001, pp. 661-681) and **by learning a process that allows organizations to produce knowledge based on their experience** (Huber, 1991, pp. 88-115).

On the other hand, we must take into account the intrinsic link between organizational learning and knowledge. The concept of organizational knowledge has proven to be a powerful instrument in explaining the nature and behavior of organizations (e.g. Kogut and Zander, 1996, pp. 502-518; Miles s.a., 1998, pp. 281-288; Nahapiet and Ghoshal, 1998, pp. 242-266).

Organizations can be described as „**knowledge repositories**” (Conner, 1991, pp. 121-154; Conner and Prahalad, 1996, pp. 477-501), which are comprised of assets, norms (Levitt and March, 1988, pp. 319-340), routines (Nelson and Winter, 1982), standard operating procedures (Cyert and March, 1963) and a system based on dominant logic (Bettis and Prahalad, 1995, pp. 5-14; Prahalad and Bettis, 1986, pp. 485-502).

Moreover, researchers have stipulated that the **existence of organizational knowledge and the capacity to produce new knowledge are fundamental for a sustained competitive advantage** (Kogut and Zander, 1992, pp. 383-397; Prahalad and Hamel, 1990, pp. 79-92; Rumelt s.a., 1994; Teece s.a., 1997, pp. 509-533). As Grant states „*the main role of the organization and the essence of an organization's capabilities are found in the integration of knowledge in the organizations*” (Grant, 1996, pp. 109-22; Spender and Grant, 1996, pp. 5-9).

Organizations function because **they can integrate and coordinate specialized knowledge owned by individuals in a more efficient manner than the markets** and can transform individual knowledge into collective, organizational knowledge (Miles s.a., 1998, pp. 281-288).

In its own right, knowledge leads to an advantage as it is **hard to replicate, causally ambiguous** and usually beyond the comprehension of the competitors. When this knowledge is valuable and used in a proper way, organizations can benefit from a sustained competitive advantage. **In conclusion, having knowledge and being capable of creating new knowledge are the keys to an organization's competitiveness in the marketplace.**

Therefore, we can say that on a broader organizational level, **learning involves developing and testing knowledge, insights and associations regarding the causal relationships and ultimately selecting the means of action that meet organizational goals.**

Thus, learning can be thought of as the development of associations between actions and their consequences (Fiol and Lyles, 1985, pp. 803-813; Lyles, 1988).

Rather than belonging to individual members, **organizational knowledge is a distinct attribute of the organization as a social actor, distinct - and substantially different - from the knowledge they hold as individuals** (Ghoshal and Moran, 1996, pp. 13-47; Nahapiet and Ghoshal, 1998, pp. 242-266; Nelson and Winter, 1982; Selznick, 1957).

Levitt and March (1988, pp.319-340), for example, argue that **organizational learning encode experiences into rules that guide behavior**; these rules and the routines they create are referred to as "crystallization knowledge (organizational)" (Nelson and Winter, 1982). Although it is clear that not all rules and routines emerge from learning and that the entire complex of learning is not automatically transformed into new rules (Schulz, 1998, pp. 845-876) and / or routines, clearly **learning and storage are intrinsically linked and storage systems are essential for the successful learning processes** (HAUNSCHILD, Sullivan, 2002).

Today, we hear more and more about the **ecology of learning**. Adults learn everywhere, at work, in the cafe on the beach and even at the stadium. The more they benefit of these favorable circumstances and places open to all forms of learning, the more likely it is they will become proficient.

The learning organization, certainly a complex model, is often considered an difficult intellectual construct. Establishing an up-to-date learning policy, even if it takes time, like any paradigm shift, will lead to the development of transversal skills essential to employability, objective which is in accordance with the paradigm of lifelong learning.

Daniel Belet (2002) believes that "*In an organization, training and development of the learning skills of individuals and teams are no longer specific activities and punctual, detached from leisure and work. Rather, they belong to the organization and daily tasks.*"

However, Belet considers that becoming a true learning organization is **a long transformation process, which doesn't fit in the learning on the job pattern**, since everything needs to be redesigned: the organizations, management, learning, interpersonal relationships. We are, in this case, in very good pedagogical framework, in which learning is optimised with little investments. Especially since nothing costs more than an employee that doesn't learn in the process of formation.

C. Argyris și D. Schön (2011) have underlined that **organizations are often stuck in the learning process**, due to the **defensive behavior and mentality of their members**. Indeed, they issue judgements, defending their point of view, without properly explaining the basis for their choices or actions, out of fear of offending other parties. This strategy only leads to more difficulties. Each person resorts to self censorship, as a consequence resulting in misunderstandings and errors.

How can an organization escape from these „**defensive routines**”? The same two specialists of organizational learning, fervent promoters of action-research, state that **the organizations must enlist the help of researchers and consultants** which can step in to **disrupt the vicious circle of routines** and help the company learn. The job of trainers is then to reveal to that stakeholders the difference between „the verbalised theory” (what they say) and „the usage theory” (ceea ce fac ei) in order to clarify choices, facilitate confrontations, with the aim of reducing errors, chaning routines, modifying norms and rules.

M. Pedler, J. Burgoyne and T. Boydell (1998) have defined the learning organization by using ten attributes:

11. **Defining the company strategy** is based on experimenting, learning and „the right to make mistakes”;
12. **Decision** is based on a participative approach (everybody in the organization has a set of knowledge);
13. **The informational system** promotes an understanding of the situations, responsibility and initiative;
14. **Audit and accounting procedures** provide information pertaining to performance and help understanding the financial and economical mechanisms;
15. **Internal exchanges** between units are facilitated;
16. **Remmuneration** is flexible and rewards performance, in accordance with the defined values and objectives;
17. **Market research** and internal information are collected by the „front line” employees and communicated inside the organization;
18. **Learning** is done through exchange between organizations;
19. **The organizations** supports and promotes a safe learning and experimenting environment;

20. **All employees** have development opportunities, which are not limited to training courses.

**A final conclusion** of our scientific endeavour points to the **resistance to change**, in general, and specifically to organizational learning. Organizational learning is a profound continual change process, at all levels of the organization, hard to achieve because it requires, first and foremost, a change in the mindset of the employees.

**The notion of perpetual change, as an organizational ideal, is a relatively new concept and the long term effects on individuals are not sufficiently known.** Nevertheless, the substantial experience in continual process improvement, especially in Asia, and less predominant in Europe and the United States, point to the fact that people can manage such situations. In Japan, continual improvements/change are regarded, paradoxically, as routine.

People should be able to adapt and cope with periodic regular changes, as long as the changes are: correctly explained, anticipated, broken down in phases for easy adaptation, participative rather than imposed, transformed into a routine.

Such a change has a higher chance of success and is appropriate for the organizational environment, to the detriment of the forced changes, which are used by some organizations, when confronted with difficult situations. In fact, perpetual change can save organizations which are confronted with tough situations. **Perpetual change** can result in an environment in which both the managers and the employees learn, from repeated experiences, implement changes, offering the organizations a **higher degree of flexibility**.

**The critical question is whether the managers can control change and if the employees can perform their activities in an environment of constant changes.** We know that frequent change, can lead to **physical and mental dysfunctions**. People need anchor points and **a certain degree of stability and predictability** in their lives. At the same time, few people are disconnected from the changes in their work environment, from the introduction of new technologies and up to the changes in management. The capacity to handle rapid and frequent changes seems to be a **critical mechanism for survival**, most of the actors being able to keep this phenomenon under control, especially when the personal aspects of life are under control.

A successful change doesn't stem from a functional problem that is being worked upon by a group of experts, based solely on solutions coming from technical analysis, financial measures or even political changes, **a change is first of all a transformation of the actors themselves**. It is made possible only by meeting for conditions.

The players will need to change their point of view on reality and make a conscious effort, including a realization of the need for change.

Secondly, change is made possible through negotiations, actors must imagine they are living the respective situations in order to realize if **they can identify with the change**, if they wish to participate in it's implementation, in other words if they want to confront their own ideas with the ones of the other actors.

Thirdly, they are advised to analyze and propose suggestions concerning the practical application of the respective change. And, finally, they must commit to the change process, in order to bring their contribution to the success of the initiative.

As such, **the change is controlled by it's actors**. Promoting such a change is of course more complex than imposing it through an action plan, even if taking all precautions ahead of the change. This way **change aims to generate continuous collaborative learning**, in order to mobilize or create individual and creative techniques to manage tensions, as they surface.

Moreover, in **the context of multiculturalism**, the degree of the employee's involvement is essential for a successful change, especially where the alteration **requires a change in the culture or attitude**. The structure of an organization can be changed „swiftly”, but cultural alterations can only be achieved by „a less aggressive” approach, due to the fact that it requires a substantial involvement of all the parties, over a long period of time.

## PERSONAL CONTRIBUTIONS

The final format of the doctoral thesis is of course, not absolutely flawless and exhaustive. However, taking into account the proposed objectives, we can conclude the our work brings worthy contributions to both the theoretical and pragmatic spheres.

**a. Synthesis contributions:**

- Critical analysis of the current trends of thought, pertaining to organizational learning;
- Sinthesys of the organizational learning concept;;
- Conceptual delimitation of organizational knowledge;
- Synthesis of the main theoretical controversies of the tacit – explicit knowledge binomial;

**g. Contributions with a theoretical and experimental character:**

- Empirical research on the IT sector;
- Analysis of the romanian IT market, looking at competitors, performance and organizational learning;
- Operationalization of hypothetical constructs;
- Assessment of impact for the elements of organizational learning on financial and non-financial performance of IT companies;

**h. Contributions with a scientific and curricular character:**

- Elaboration of the three scientific research reports;
- Completion of the doctoral thesis;

**i. The novelty of the doctoral thesis:**

- Objective of the thesis, from the perspective of theoretical and pragmatic research.
- Making recommendations on stimulating organizational learning;
- Identifying the conditions of success and possible barriers to organizational learning;
- Identifying the elements necessary for the increase of employee and manager involvement in organizational learning;

**j. Utility of research results:**

From a **scientific perspective**, the main contribution in the knowledge field resides in the investigation of organizational learning and its role in enhancing the performance of the organization.

From the **perspective of teaching**, the conducted research and the resulting conclusions can serve as basis for further elaboration of studies on the stimulation of the organizational learning process.

From an **applied perspective**, the theoretical-pragmatic endeavour offers the possibility both to solidify the knowledge gathered through experience as well as using the recommendations and best practices in the scope of enhancing performance.

**k. Valorisation and dissemination of scientific results in the academic and scientific mediums**

On the duration of the doctoral studies, the scientific results have Pe parcursul studiilor doctorale, rezultatele științifice obținute s-au materialized as follows:

- Supporting papers in national and international conferences;
- Participation in national scientific events;
- Publication of articles (as coauthor) in journals indexed in BDI international databases and proceedings of ISI international conferences.

## **FUTURE DEVELOPMENTS**

- We wish to extend the empirical research to IT companies from other counties, in order to create a more precise image of the studied domain;
- We also aim to perform a comparative analysis between the IT companies from Bucharest and other large cities (Cluj Napoca, Iasi, Timisoara);
- We will take into account an integration of the conclusions from our doctoral thesis, in a collective paper which will aim to improve the performance of the IT sector, by stimulating organizational learning.

## **BIBLIOGRAPHY**

Aguinis, H., Pierce, C. A., Bosco, F. A., & Muslin, I. S. (2009), First decade of organizational research methods trends in design, measurement, and data analysis topics. *Organizational Research Methods*, 12(1): 69-112.

Argyris, C. (1993), *Knowledge for Action: Changing the Status Quo*. San Francisco: Jossey-Bass.

Argyris, C. and Schon, D. (1996), *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading MA: Addison-Wesley.

Arthur, J.B., and C.L. Huntley. (2005). Ramping up the organizational learning curve: Assessing the impact of deliberate learning on organizational performance under gainsharing. *Academy of Management Journal* 48:1159-1170.

Badaracco J. Jr. (1991), *The Knowledge Link: How Firms compete Through Strategic Alliances*, Boston: Harvard Business School Press

Barley, S. R. and Kunda, G. (2001), 'Bringing work back in'. *Organization Science*, 12, pp. 76-95.

Baum, J. A. C and Dahlin, K. B. (2007). Aspiration performance and railroads' rates of experiential and vicarious learning from train wrecks and crashes. *Organization Science*, 18: 368-385.

Baumard, P. and Starbuck, W. (2005). Earning from failures: Why it may not happen. *Long Range Planning*. 38: 281-298.

Belet, D. (2002), Devenir une vraie entreprise apprenante, Editions d'organisation,

Bohn, R.E. (1994), *Measuring and Managing Technological Knowledge*. Sloan Management Review, Fall, pp. 61-73.

Bontis, N., Crossan, Mary și Hulland, J. (2002), Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks and Flows, *Journal of Management Studies*, vol.39, pp. 437–469

Bowman, C. and V. Ambrosini (2003). "How the Resource-based and the Dynamic Capabilities Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy." *British Journal of Management* 14: 289-303.

Cannon, M.D., and A.C. Edmondson.( 2005), Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Planning* 38:299-319.

Carlile, P. R. (2002), '*A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development*'. Organization Science, 13, pp. 442-455.

Carroll, J. S. (1995), '*Incident reviews in high-hazard industries: Sensemaking and learning under ambiguity and accountability*'. Industrial and Environmental Crisis Quarterly, 9, pp. 175-197.

Carroll, J. S. (1998), '*Organizational learning activities in high-hazard industries: The logics underlying self-analysis*'. Journal of Management Studies, 35, pp. 699-717.

Carroll, J. S., Rudolph, J. W., Hatakenaka, S., Wiederhold, T. L. and Boldrini, M.(2001), *Learning in the context of incident investigation team diagnoses and organizational decisions at four nuclear plants*. În Linking expertise and naturalistic decision making, E. Salas and G. Klein (eds.) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 349-65.

Carroll, J. S., Sterman, J., and Marcus, A. A. (1998) , *Losing the Maintenance Game: How Mental Models Drive Organizational Decisions*. In R. N. Stern & J. J. Halpern (Eds) Debating Rationality: Nonrational Aspects of Organizational Decision Making. Ithaca, NY: Cornell University ILR Press.

Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure*. New York: Doubleday.

Choo, A.S., K.W. Linderman, and R.G. Schroeder (2007) Method and psychological effects on learning behaviors and knowledge creation in quality improvement projects. *Management Science* 45:437-450.

Collectif des consultants-formateurs (2012). Développer les compétences clés. Editions Chronique Sociale

Christensen, C. Anthony, S. și Roth, E. (2004) Seeing What's Next: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change, Harvard Business Review

Creswell, C.J. (1994) *Research design: Qualitative and Quantitative approaches*, Thousand Oaks: Sage

Cross, R., Parker, A., 2004. *The Hidden Power of Networks*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Crossan, M.M. and Hurst, D. (2001), *Strategic Renewal as Improvisation; reconciling the tension between exploration and exploitation*. London, Ontario: Richard Ivey School of Business.

Crossan, M.M., Lane, H.W. and White R.E. (1999), *An organizational learning framework: from intuition to institution*. Academy of management review, 24, pp. 522-37.

Davenport, T. and Prusak, L. (1997), *Working Knowledge*. Boston, Harvard Business School Press.

Dimovski, V., Škerlavaj, M. (2005), Performance Effects of Organizational Learning in a Transitional Economy, *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 4, pp. 56-67

Dougherty, D. (1992), A *Practice-Centered Model of Organizational Renewal through Product Innovation*. Strategic Management Journal, 13, pp. 77-93.

Drucker, P. (2001). Management challenges for the 21st century. Harper Collins Publishers.

Easterby-Smith, M., & Lyles, M. (2003). Introduction – The watersheds of organizational learning and knowledge management. In M. Lyles (Ed.), *Handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: Blackwell Publishing

Edmondson, A. (1996), *Learning from Mistakes is Easier Said than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error*. Journal of Applied Behavioral Science, 32 (1), pp. 5-32.

Edmondson, A. (1999), *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly, 44 (2), pp. 350-383.

Eisner, A.B. (2003) The Effects of Rapid Environmental Change on Competitive Strategies: An Organizational Learning Perspective. *Academy of Strategic Management Journal*. 2: 33-48.

Elfenbein, H.A., Marsh, A. si Ambady, N. (2002), *Emotional Intelligence and the Recognition of Emotion from the Face*. În *The Wisdom of Feelings: Processes Underlying Emotional Intelligence*, L.F. Barrett and P. Salovey (eds.), New York: Guilford Press.

Elkjaer, B. (2004). Organizational learning – The third way. *Management Learning*, 35, 419–434.

Emerson, R.M. (1962), *Power-dependence Relations*. American Sociological Review, 27, pp. 31-40.

Ericson, M. (2006), “Strategic HRD and the relational self”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 17 No. 2, pp. 223-9.

Facione, P.A., and Facione, C.N. (2007). *Thinking and reasoning in human decision making: the method of argument and heuristic analysis*. Millbrae: The California Academic Press

Ferdinand, J. M. (2003). Constructive Politicians and Political Construction: Managing Learning at Work. *Organizational Learning and Knowledge Management Conference*, Lancaster University, Lancaster University.

Fiol, C. (1994), Consensus, Diversity, and Learning in Organizations, *Organization Science*, Vol. 5, n°3, pp. 403-420.

Freeman, S. F. (1999), 'Identity maintenance and adaptation: A multilevel analysis of response to loss'. *Research in Organizational Behavior*, 21, pp. 247-294.

Garvin, D.A. (2000), *Learning in Action*. Boston, Harvard Business School Press.

Getz, I. (2012), La liberté d'action des salariés : une simple théorie, ou un inéluctable destin ?, *Gerer et comprendre*, n° 108, pp.27-38.

Gherardi, S. (2000). "An Example of Managing the Knowledge Creation Process for a Small Work Group." *Management Learning*\_32(3): 305-319.

Gherardi, S. (2000)."Practice-based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations." *Organization*\_7(2): 211-223.

Gino, F., R.M.J. Bohmer, A.C. Edmondson, G.P. Pisano, A.B. Winslow (2006) Learning tradeoffs in organizations: Measuring multiple dimensions of improvement to investigate learning-curve heterogeneity. *Working Paper 05-047*. Harvard Business School.

Girault, Sandrine (2001) *L'organisation qualifiante. Organisation du travail et accroissement de la qualification*. Editions L'Harmattan

Goodman, P.S., Bazerman, M. si Conlon, E. (1980), *Institutionalization of Planned Organizational Change*. *Research in Organizational Behavior*, 2, pp. 215-246.

Guba, E., & Lincoln, Y. (1994) *Competing paradigms in qualitative research*. In N.K. Denzin, N.K and Lincoln Y.S. (Eds), *Handbook of qualitative research*, Sage Thousand Oaks

Gummesson, E.( 2000) *Qualitative methods in management research*, 2nd ed, Sage Publications, Thousand Oaks

Hackman, J.R. (1998), *Why Groups Don't Work*. În Theory and Research on Small Groups, R.S. Tindale and L. Heath (eds.), Social Psychological Applications to Social Issues. New York, Plenum Press, pp. 245-267.

Hackman, J.R. si Morris, C.G. (1975) Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness. În *Small Groups and Social Interaction*, H.H. Blumberg, A.P. Hard, V. Kent and M. Davies (eds.), Vol. 1. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Hannan, M. si Freeman, J. (1984), *Structural Inertia and Organizational Change*. American Sociological Review, 49, pp. 149-164.

Hatch, N.W., and J.H. Dyer.( 2004) Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* 25:115-1178.

Haunschild, P.R., and B.N. Sullivan, (2002) Learning from complexity: Effects of prior accidents and incidents on airlines" learning. *Administrative Science Quarterly* 47:609-643.

Holmquist, M. (2004). Experimental Learning Processes of Exploitation and Exploration Within and Between Organizations: An empirical study of product development, *Organization Science* 15(1): 15–32.

Huckman, R.S., B.R. Staats, and D.M. Upto, (2009) *Team familiarity, role experience, and performance: Evidence* Ed.

Hussey, J & Hussey R. (1997) *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*, Macmillan Press, London

Hutu, Carmen Aida, (2007) *Cultură Organizațională și leadership, Fundamentarea capacitații competitive a firmei*, Ed. Economică, București

Isaacs, W.N. (1992), *The Perils of Shared Ideals*, Unpublished DPhil dissertation, Oxford University.

Isaacs, W.N. (1993), *Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking and Organizational Learning*. *Organizational Dynamics*, 22, pp. 24-40.

Ittner, C.D., V. Nagar, and M.V. Rajan.( 2001) An empirical examination of dynamic quality-based learning models. *Management Science* 47:563-578.

Kahn, W.A. (1990), *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. Academy of Management Journal, 33 (4), pp. 692-724.

Kets de Vries, M. (2006). *The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons.

Kets de Vries, M., and Korotov, K. (2007). Creating Transformational Executive Education Programs. *Academy of Management Learning and Education*, 6 (3):375 – 387.

Kets de Vries, M., Korotov, K., and Florent-Treacy, E. (Eds.). (2007). *Coach and Couch: The Psychology of Making Better Leaders*. Hounds mills and New York: Palgrave.

Kezar, A. (2006), “Understanding and facilitating organizational change in the 21st century: recent research and conceptualizations”, disponibil pe: [www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/abstract/89016385/ABSTRACT](http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/abstract/89016385/ABSTRACT)

Knopf, Jeffrey W. (2003) The importance of international learning. *Review of International Studies* 29:185–207.

Kogut, B. Zander, U. (2003) Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation, *Journal of International Business Studies*, Volume 34, Number 6, 1 November 2003, pp. 516-529(14)

Korotov, K. (2007) Accelerated Development of Organizational Talent, *European School of Management and Technology 07-004*

Korotov, K. (2006). Identity Laboratories: The Process of Going through an Executive

Kotter, John P. (1996), *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Langer, E.J. (1975), *The illusion of control.*, Journal of Personality and social psychology, 32: pp. 311-328.

Lee, F. (1997), *When the Going Gets Tough, Do the Tough Ask for Help? Help Seeking and Power Motivation in Organizations*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 72 (3), pp. 336-363.

Levitt, B. and March, J. G. (1988), 'Organizational learning'. Annual Review of Sociology, 14, pp. 319-340.

Levitt, B. si March, J. (1988), *Organizational Learning*. Annual Review of Sociology, 14, pp. 319-340.

Liebowitz, J. (2000). *Building organizational intelligence: A knowledge management primer*. Boca Raton, FL: CRC Press.

Liebowitz, J. (2001). *Knowledge management and its link to artificial intelligence*. Expert Systems with Applications, 20(1), 1–6.

Liebowitz, j. (2005). Linking social network analysis with the analytic hierarchy process for knowledge mapping in organizations. *Journal of Knowledge Management*, 9(1), 76–86.

M. S Kerlavaja, V. Dimovskia, A. Mrvarb and M. Pahor (2010), Intra-organizational learning networks within knowledge-intensive learning environments, *Interactive Learning Environments*, Vol. 18, No. 1, March 2010, 39–63

Machlup, F. (1980), *Knowledge: Its Creation, Distribution and Economic Significance*, Vol. 1, Princeton, Princeton University Press

Malone, T. W. and Smith, S. A. (1988), 'Modeling the performance of organizational structures'. Operations Research, 36, pp. 421-436.

March, J. G. (1991), 'Exploration and exploitation in organizational learning'.

Marsick, V.J. and Watkins, K.E. (2003), “Demonstrating the value of an organization’s learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire”, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 5 No. 2, pp. 132-51.

Morris, M. W and Moore, P. C. (2000), ‘*The lessons we (don’t) learn: Counterfactual thinking and organizational accountability after a close call*’. *Administrative Science Quarterly*, 45, pp. 737-765.

Nelson, R. and Winter, S. (1981), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard U.

Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

O'Reilly, C.A.(1978), *The international distortion of organizational Communication: a laboratory and field approach*, *Human relations*, 31, pp. 173-193.

Pan, S. L. and Scarbrough, H. (1999). ‘*Knowledge management in practice: An exploratory case study*’. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11, pp. 359-74.

Pedler T. Boydell J. Burgoyne M. (1998) *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development* Editions Mcgraw-Hill, 2nd edition.

Perez Lopez, S., Peon, J.M.M. and Ordas, C.J.V. (2005), “Organizational learning as a determining factor in business performance”, *The Learning Organization*, Vol. 12 No. 3, pp. 227-45.

Perez Lopez, S., Peon, J.M.M. and Ordas, C.J.V. (2006), “Human resource management as a determining factor in organizational learning”, *Management Learning*, Vol. 37 No. 2, pp. 215-39.

Perron, M. J. and Friedlander, R. H. (1996), 'The effects of downsizing on safety in the CPI/HPI'. Process Safety Progress, 15(1), pp. 18-25.

Perrow, C. (1970), *Organizational Analysis: A Sociological View*. Belmont, CA: Wadsworth.

Pfeffer, J. si Salancik, GR. (1978), *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.

Polanyi, M. (1948), *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy* Chicago: University of Chicago Press.

Popper, M. si Lipshitz, R. (1998), *Organizational Learning Mechanisms: A Structural and Cultural Approach to Organizational Learning*. Journal of Applied Behavioral Science, 34 (2), pp. 161-179.

Prieto, I.M., and Revilla, E. (2006). Assessing the impact of learning capability on business performance: Empirical evidence from Spain. *Management Learning*, vol. 37, no. 4, pp. 499-522

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., and Turner, C. (1969), 'The context of organization structures'. Administrative Science Quarterly, 14, pp. 19-114.

Reason, J. (1997), *Managing the risks of organizational accidents*. Brookfield, VT, Ashgate

Rochlin, G. I. (1993), 'Defining "high reliability" organizations in practice: A taxonomic prologue'. K. H. Roberts (Ed), *New Challenges To Understanding Organizations*. New York: Macmillan.

Rooke, D. and Torbert, W.R. (1998), *Organizational transformation as a function of CEO's developmental stage*, *Organizational Development Journal*, 16, pp. 11-28.

Roth, G. si Kleiner, A. (2000), *Car Launch: The Human Side of Managing Change*. New York: Oxford University Press.

S̄kerlavaj, M., & Dimovski, V. (2006). Social network approach to organizational learning. *The Journal of Applied Business Research*, 22(2), 89–98.

Sadler-Smith, E., Spicer, D.P. and Chaston, I. (2001), “Learning orientations and growth in smaller firms”, *Long Range Planning*, Vol. 34 No. 2, pp. 139-58.

Salancik, G. si Pfeffer, J. (1978), *A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design*. Administrative Science Quarterly, 23, pp. 224-253.

Sanchez, R. (2005). *Knowledge management and organisational learning –Fundamental concepts for theory and practice*. Lund Institute for Economic Research, Working Paper Series, 2005/3.

Schein, E.H. (1993) On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, 22 (2), pp. 40-51.

Schoonhoven, C.B., Eisenhardt, K.M., si Lyman, K. (1990), *Speeding Product to Market: Waiting Time to First Product 1*. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), pp. 177-207.

Senge, P. (1990), *The fifth Discipline*. New York: Doubleday.

Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Senge, P. and Sterman, J.D. (1991), *Systems thinking and organizational learning : acting locally and thinking globally in the organization of the future* . In T. Kochan and M. Useem (eds.) *Transforming organizations* . Oxford: Oxford University Press, pp. 353-370.

Senge, R., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., si Smith, B. (1994), *The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Doubleday.

Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M., and Schroeder, R. G. (1994), 'Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective'. Academy of Management Review, 18(3), pp. 537-564.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. and Obstfeld, D. (1999), 'Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness'. Research in Organizational Behavior, 21, pp. 81-123.

Weick, K. E., Sutcliffe, K.M. (2001), *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. Ann Arbor . MI: University of Michigan Press .

Wildavsky, A. (1988), *Searching for Safety*. New Brunswick, NJ: Transaction Press.

Williams, A.P.O. (2001), "A belief-focused process of organizational learning", *Journal of*

Winter, D.G. (1993), *Power, Affiliation, and War: Three Tests of a Motivational Model*. Journal of Personality and Social Psychology, 65 (3), pp. 532-545.

## **SURSE WEB**

[http://www.brainspotting.ro/files/Brainspotting\\_IT\\_Talent\\_Map\\_Romania\\_2014.pdf](http://www.brainspotting.ro/files/Brainspotting_IT_Talent_Map_Romania_2014.pdf)

<http://www.mfinante.gov.ro/infocodfiscal.html>

[https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/statis\\_bis\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_bis_e.htm)

<http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-05-07/fivefold-pay-surge-since-2006-reveals-romania-tech-boom>, accesat in data de 20.01.2016

<http://www.bloomberg.com/slideshow/2014-01-27/where-to-find-the-world-s-fastest-internet-top-20.html#slide16>, accesat in data de 2.02.2016

<http://www.investopedia.com/articles/personal-finance/121714/worlds-top-10-software-companies.asp>

<http://www.oracle.com/us/corporate/oracle-fact-sheet-079219.pdf>

<http://www.romania-insider.com/oracle-romania-is-the-companys-fourth-most-important-subsidiary-in-the-world-second-in-europe/122246/>

<http://www.romania-insider.com/oracle-cfo-safra-catz-announces-expansion-outside-bucharest-reveals-romanian-origins/122287/>

<http://www.wall-street.ro/articol/IT-C-Tehnologie/187115/cele-mai-mari-50-de-companii-de-software-din-romania.html>

## Curriculum Vitae

PERSONAL INFORMATION    Adrian Bunea

 Bd Decebal 24, Bl. S2A, Sc2, Ap. 42, Sector 3, 030969 Bucuresti (rom4)

 0768103213

 a.bunea@yahoo.com

**STUDIES APPLIED FOR      Management Doctor**

**WORK EXPERIENCE**

**25/05/2015–Present**

**Head of IT Service Management and Service Integration**

Genpact Romania, Bucuresti (Romania)

- Understanding the business needs of the operational teams and translating them into requirements and technical solutions;
- Pointing out areas for improvement in internal processes along with potential solutions;
- Driving operational productivity through the implementation of various IT tools;
- Developing and driving the IT Service Management strategy within the customer's organization, a company with over 80.000 employees and local footprint in more than 70 Countries;
- Developing and implementing consulting and training services, according to industry best practices;
- Participating in IT projects/ strategies planning;
- Managing day-to-day operational aspects of the projects and the client interactions;
- Coordinating projects implementation (both Operations and Transitions) as well as short/medium term assignments at customer locations;
- Supervising a team +30 process managers, coordinators, analytics and quality specialists.

**12/11/2013–Present**

**Fondator / Trainer / Consultant**

IT Holding SRL, Bucuresti (Romania)

- Delivering ITIL trainings
- Counselling on how to adopt/adapt/implement the optimum ITSM approach.

**17/06/2008–24/05/2015**

**Remote EC Technical Account Manager**

Oracle Romania, Bucuresti (Romania)

**16/04/2006–16/06/2008**

**Unit Manager**

Allianz Tiriac Asigurari, Bucuresti (Romania)

**15/08/2005–15/04/2006**

**Account Executive**

London Logic Partner Romania, Bucuresti (Romania)

**15/02/2005–15/08/2005**

**Check-in Agent**

Romanian Airport Services

**01/11/2003–15/02/2005**

**Check-in Agent**

Menzies Aviation Romania

**EDUCATION AND TRAINING**

01/11/2013–Present	<b>Management PhD</b> Valahia University Targoviste
01/11/2014–01/05/2015	<b>Post-university course</b> Romanian Diplomatic Institute Foreign Policy and Diplomacy
11/2011–07/2013	<b>Master</b> Romanian-American University Information Management & Security
11/2006–07/2008	<b>Master</b> Romanian-American University Business Management
11/2002–07/2006	<b>License</b> Romanian-American University Informatics
09/1998–06/2002	<b>Bachelor</b> Mihai Viteazul National College Mathematics - Informatics

#### PERSONAL SKILLS

Mother tongue(s)	Română																			
Other language(s)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">UNDERSTANDING</th> <th colspan="2">SPEAKING</th> <th>WRITING</th> </tr> <tr> <th>Listening</th> <th>Reading</th> <th>Spoken interaction</th> <th>Spoken production</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>C2</td> <td>C2</td> <td>C2</td> <td>C2</td> <td>C2</td> </tr> </tbody> </table>					UNDERSTANDING		SPEAKING		WRITING	Listening	Reading	Spoken interaction	Spoken production		C2	C2	C2	C2	C2
UNDERSTANDING		SPEAKING		WRITING																
Listening	Reading	Spoken interaction	Spoken production																	
C2	C2	C2	C2	C2																
Engleza																				
Levels: A1 and A2: Basic user - B1 and B2: Independent user - C1 and C2: Proficient user <a href="https://ec.europa.eu/languages/sites/default/files/2018-01/CEFR_en.pdf">Common European Framework of Reference for Languages</a>																				
Communication skills	Certified Mediator Certified Trainer (COR 242401)																			
Digital competence	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">SELF-ASSESSMENT</th> </tr> <tr> <th>Information processing</th> <th>Communication</th> <th>Content creation</th> <th>Safety</th> <th>Problem solving</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Proficient user</td> <td>Proficient user</td> <td>Proficient user</td> <td>Proficient user</td> <td>Proficient user</td> </tr> </tbody> </table>					SELF-ASSESSMENT					Information processing	Communication	Content creation	Safety	Problem solving	Proficient user				
SELF-ASSESSMENT																				
Information processing	Communication	Content creation	Safety	Problem solving																
Proficient user	Proficient user	Proficient user	Proficient user	Proficient user																

Digital competences - Self-assessment grid

ITIL Expert

- **ITIL V3 Foundation**
- **ITL V3 Service Operation Intermediate**
- **ITIL V3 2011 Service Transition Intermediate**
- **ITIL V3 2011 Service Design Intermediate**
- **ITIL V3 2011 Service Strategy Intermediate**
- **ITIL V3 2011 Continual Service Improvement Intermediate**
- **ITIL V3 2011 Management Across the Lifecycle**
- **ITIL Practitioner**