

Τα Εμπόδια για την Αλλαγή της Οργανωτικής Κουλτούρας

Κακαρούγκας Χρήστος

Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Κιν.: 6947600588

E- mail: chrkakarougkas@TouristikiEkpaideysi.gr

Σταυρινούδης Θεόδωρος

Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Περίληψη

Με τη βοήθεια της σύγχρονης έρευνας και βιβλιογραφίας, οι συγγραφείς του παρόντος έχουν ως στόχο να αναλύσουν και να παρουσιάσουν μια σειρά από εμπόδια που κάθε προσπάθεια για αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας μπορεί να αντιμετωπίσει σε επίπεδο: ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό. Μέσα από εκτενή βιβλιογραφική επισκόπηση βρέθηκε ότι πέρα από μια σειρά μεμονωμένων εμποδίων, το κεντρικό εμπόδιο στην αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας είναι η υπάρχουσα οργανωτική κουλτούρα. Το εύρημα αυτό υποστηρίζει την υπόθεση ότι η παλαιά οργανωτική κουλτούρα πρέπει να παλέψει με το ίδιο της τον εαυτό με σκοπό να αλλάξει και να εξελιχθεί σε κάτι νέο και διαφορετικό. Η επιστημονική και πρακτική συμβολή αυτού του άρθρου είναι ένα νέο θεωρητικό μοντέλο που συνοψίζει και παρουσιάζει με τρόπο εύχρηστο το σύνολο των εμποδίων που είναι ικανά να αποπροσανατολίσουν ή και να σταματήσουν κάθε διαδικασία αλλαγής της οργανωτικής κουλτούρας.

Λέξεις κλειδιά: οργανωτική κουλτούρα, αλλαγή, εμπόδια αλλαγής

1. Εισαγωγή

Στο διεθνές επιστημονικό συνέδριο IACuDiT 2016, οι συγγραφείς του παρόντος θα παρουσιάσουν το άρθρο με τίτλο «A Theoretical Model of Weighting and Evaluating the Elements Defining Change of Organizational Culture». Στο πλαίσιο του άρθρου δημιουργήθηκε ένα πρωτότυπο θεωρητικό μοντέλο στάθμισης και αξιολόγησης συγκεκριμένων στοιχείων που καθορίζουν την αλλαγή της κουλτούρας. Ως φυσική συνέχεια αυτού το παρών άρθρο έχει σαν σκοπό να δημιουργήσει ένα μοντέλο στάθμισης και αξιολόγησης των εμποδίων που κάθε προσπάθεια για αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας μπορεί να αντιμετωπίσει σε επίπεδο: ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό.

2. Τα επίπεδα των εμποδίων αλλαγής της οργανωτικής κουλτούρας

Οι Appelbaum et al (1998), Saxton and Johns (2010), Buchanan and Huczynski (2010), Weeks et al (2010) και Cameron and Green (2012) υποστήριξαν ότι τα εμπόδια για αλλαγή στο πλαίσιο ενός

οργανισμού χωρίζονται σε: ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο. Συγκεκριμένα, υποστηρίζουν ότι τόσο τα άτομα όσο και οι ομάδες που αυτά σχηματίζουν επηρεάζονται από ψυχολογικά, πολιτιστικά, ηθικά και άλλα εμπόδια για αλλαγή. Ενώ σε οργανωτικό επίπεδο συναντώνται: οικονομικά, τεχνολογικά, πολιτικά και άλλα εμπόδια για αλλαγή [20, 14, 7, 22, 10].

Ξεκινώντας από το ανθρώπινο/ ατομικό επίπεδο οι Macadam (1996) και Carnal (2007) θεωρούν ότι μια αλλαγή μπορεί να προκαλέσει μόνο αρνητικά συναισθήματα όπως: δυσαρέσκεια, κατάθλιψη, δυσπιστία, άγχος και απιστία μεταξύ ατόμων και ομάδων για δυο λόγους: Α) από τον φόβο ανάληψης ρίσκων αφού ένα λάθος μπορεί να θεωρηθεί ως αποτυχία και Β) από την ανικανότητα αντιμετώπισης περίπλοκων προβλημάτων που απαιτούν τη χρήση δεδομένων που μπορεί να είναι ελλιπή ή και παραπλανητικά [6, 5]. Οι Rashid, Sambasivan and Rahman (2004) ενώ συμφωνούν με τα παραπάνω θεωρούν ότι στην περίπτωση μιας καλά σχεδιασμένης, αιτιολογημένης και αποτελεσματικής αλλαγής οι άνθρωποι μπορεί να αισθανθούν θετικά συναισθήματα [23]. Οι Rashid, Sambasivan and Rahman (2004) πέρα από την συναισθηματική αντίδραση υποστηρίζουν την γνωστική και την συμπεριφοριστική θετική ή αρνητική αντίδραση [23]. Η γνωστική αντίδραση αποτελείται από τα στοιχεία που διαθέτει ένα άτομο ή μια ομάδα για ένα πρόσωπο, ένα πράγμα ή μια εξέλιξη και βασίζεται στις πεποιθήσεις και στις αντιλήψεις σχετικά με το τι είναι αληθινό ή ψεύτικο. Η συμπεριφοριστική αντίδραση αφορά στον τρόπο που ένα άτομο ή μια ομάδα προτίθεται να συμπεριφερθεί προς ένα άλλο άτομο, αντικείμενο ή εξέλιξη. Ο Carnal (2007) προσθέτει τους αντιληπτικούς παράγοντες που περιλαμβάνουν τα στερεότυπα και τις δυσκολίες στην απομόνωση των προβλημάτων, την αδυναμία να εξεταστούν τα προβλήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες και την αδυναμία να συγκεντρωθούν όλα τα διαθέσιμα δεδομένα [5]. Οι Bedeian (1980), Kirkpatric (1985), Moss Kanter (1992) και Anderso and Barker (1996) υποστηρίζουν ότι σχέδια για μια αλλαγή που χαρακτηρίζονται ως απειλητικά, παραπλανητικά ή άδικα είναι πιθανό να συναντήσουν αντίσταση, που μπορεί να εκφραστεί ως ανικανότητα, απροθυμία συζήτησης, αποδοχής των οργανωτικών αλλαγών που θεωρούνται ότι κατά κάποιο τρόπο βλάπτουν ή απειλούν το άτομο [1, 8, 18, 2].

Σε συνέχεια των παραπάνω, οι Bedeian (1980), Kirkpatric (1985), Moss Kanter (1992) και Anderso and Barker (1996) πέραν της ατομικότητας του κάθε ανθρώπου σε ομαδικό επίπεδο υποστηρίζουν τρεις κοινούς λόγους αποτυχίας των διαδικασιών αλλαγής της οργανωτικής κουλτούρας. Πρώτον, οι άνθρωποι τείνουν να προστατεύουν ένα κατεστημένο, το οποίο θεωρείται ότι είναι επωφελές, δεδομένου ότι η αλλαγή μπορεί να σημαίνει την απώλεια της εξουσίας, του κύρους, του σεβασμού, της αποδοχής, της ιεραρχικής δομής και της ασφάλειας. Δεύτερον, η έλλειψη εμπιστοσύνης αποτελεί άλλο ένα σημαντικό εμπόδιο, δεδομένου ότι οι άνθρωποι είναι πιθανό να αντισταθούν στις αλλαγές, όταν δεν καταλαβαίνουν τη λογική πίσω από αυτές ή την φύση τους και τις πιθανές συνέπειες τους. Τέλος, η δημιουργία συνηθειών που επιτρέπουν στους ανθρώπους να αντιμετωπίσουν γρήγορα και

εύκολα καταστάσεις ρουτίνας αποτελούν το τρίτο εμπόδιο για αλλαγή, αφού οι συνήθειες τείνουν να παρέχουν ένα επίπεδο άνεσης και ασφάλειας [1, 8, 18, 2].

Στην συνέχεια, εξετάζοντας το οργανωτικό επίπεδο προέκυψαν τρεις γενικές κατηγορίες εμποδίων. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει την διοίκηση ενός οργανισμού όπου σύμφωνα με τους Zeffane (1996), Carnal (2007) και Lozano (2012) σε οργανωτικό επίπεδο τα εμπόδια για αλλαγή της κουλτούρας πηγάζουν κατά κύριο λόγο από την διοίκηση του οργανισμού [19, 5, 17]. Συγκεκριμένα, υποστήριζαν ότι τα διοικητικά εμπόδια για την αλλαγή διαθέτουν ένα πολύ μεγάλο εύρος. Στο ένα άκρο του μπορεί κανείς να συναντήσει πρακτικά θέματα όπως: στενότητα πόρων, κακή επικοινωνία και έλλειψη τεχνολογίας. Ενώ στο άλλο άκρο μπορεί κανείς να συναντήσει καθαρά ψυχολογικά εμπόδια όπως: παγιωμένες αξίες και στάσεις που αντιτίθενται στην αλλαγή. Η δεύτερη κατηγορία σχετίζεται με εμπόδια που πηγάζουν μέσα από το πολιτιστικό υπόβαθρο του οργανισμού. Αναλυτικότερα, οι Judson (1991), Washington and Hacker (2005) και Carnal (2007) υποστήριζαν ότι τα πολιτιστικά εμπόδια περιλαμβάνουν: την σύγκρουση της παλιάς με τη νέα κουλτούρα, τα οργανωτικά ταμπού, την ιστορία και την παράδοση του οργανισμού [3, 16, 5]. Τέλος, η τρίτη κατηγορία σχετίζεται με την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού η οποία μπορεί να προκαλεί προβλήματα στην υλοποίηση της αλλαγής. Οι Okumus and Hemmington (1998), Bhat and Rajashekhar (2009), Talib, Rahman and Qureshi (2011) και οι Tanser and Lee (2012) υποστηρίζουν ότι η τρίτη κατηγορία εμποδίων περιλαμβάνει: Α) Τις συχνές εναλλαγές στο προσωπικό. Β) Την έλλειψη εκπαίδευσης και μόρφωσης. Γ) Την έλλειψη συντονισμού μεταξύ των τμημάτων. Δ) Την κακή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Ε) Την έλλειψη συγκριτικής αξιολόγησης. ΣΤ) Τον φτωχό σχεδιασμό [11, 15, 12, 13].

Από την πλευρά τους οι Torres Jr and Gati (2011) υποστηρίζουν ότι τα εμπόδια για αλλαγή χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες που ανήκουν στο ατομικό και οργανωτικό επίπεδο [4]. Την πρώτη κατηγορία την ονόμασαν επικοινωνιακή κατηγορία εμποδίων και ανήκει στο οργανωτικό επίπεδο αφού η διεύθυνση του οργανισμού δεν καταφέρνει να επικοινωνήσει τους λόγους πίσω από την αλλαγή στο προσωπικό του οργανισμού. Περιλαμβάνει εμπόδια όπως την έλλειψη πληροφοριών και επικοινωνίας καθώς και την έλλειψη συμβολισμών ως προς την αλλαγή. Τη δεύτερη κατηγορία την ονόμασαν συμπεριφοριστική κατηγορία εμποδίων και ανήκει στο ατομικό επίπεδο αφού περιλαμβάνει την συμπεριφορά και τα συναισθήματα των ανθρώπων προς μια ενδεχόμενη αλλαγή. Τα εμπόδια αυτής της κατηγορίας είναι: χαμηλό ενδιαφέρον για τη αλλαγή, ελάχιστη εμπιστοσύνη στο υπόβαθρο της αλλαγής, ελαστικότητα της συμπεριφοράς στο νέο, υποστήριξη προς την αλλαγή και στοιχεία της παλαιάς κουλτούρας που επηρεάζουν την συμπεριφορά. Τη τρίτη κατηγορία την ονόμασαν συμμετοχική κατηγορία εμποδίων και ανήκει στο οργανωτικό επίπεδο αφού περιλαμβάνει εμπόδια που σχετίζονται με την συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων στην διαδικασία της αλλαγής,

όπως: έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης, έλλειψη ικανοτήτων, ελάχιστη κοινωνική πίεση προς την αλλαγή και το νέο και τέλος η τυποποίηση που δεν επιτρέπει την αλλαγή και το νέο να αναπτυχθεί.

Με βάση τα παραπάνω ολοκληρώθηκε μια ανάλυση των εμποδίων που μπορούν να αποπροσανατολίσουν ή και να σταματήσουν την αλλαγή της κουλτούρας ενός οργανισμού. Από την θεωρητική ανασκόπηση προέκυψε ότι τα εμπόδια για αλλαγή της κουλτούρας μπορούν να μελετηθούν και εκδηλωθούν σε διάφορα επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο σχετίζεται με τον άνθρωπο σαν μονάδα και περιλαμβάνει ψυχολογικά κυρίως εμπόδια. Το δεύτερο επίπεδο επίσης σχετίζεται με τον ανθρώπινο παράγοντα, με την διαφορά ότι περιλαμβάνει εμπόδια κοινωνικής φύσεως, που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο μια ομάδας. Το τρίτο επίπεδο σχετίζεται με τον οργανισμό σαν σύνολο και περιλαμβάνει εμπόδια που πηγάζουν από την διοίκηση, το πολιτιστικό επίπεδο και την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού. Τέλος, βρέθηκε και μια επιπλέον ομάδα εμποδίων τα οποία διαπερνούν το σύνολο των επιπέδων των εμποδίων για αλλαγή.

3. Μεθοδολογία

Ο στόχος του άρθρου είναι να δημιουργήσει ένα θεωρητικό μοντέλο στάθμισης και αξιολόγησης συγκεκριμένων εμποδίων που είναι ικανά να αποπροσανατολίσουν ή και να σταματήσουν κάθε προσπάθεια για αλλαγή της κουλτούρας σε επίπεδο: ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό. Για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου πραγματοποιήθηκε εκτενής και σε βάθος βιβλιογραφική επισκόπηση πρόσφατων αλλά και παλαιότερων επιστημονικών ερευνών και δημοσιεύσεων.

4. Συμπεράσματα και ευρήματα

Λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση που προηγήθηκε σχετικά με τα εμπόδια της αλλαγής της κουλτούρας σε ατομικό/ ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο, μπορεί να συγκροτηθεί το Σχήμα 1 που ακολουθεί.

Οργανωτικό επίπεδο

- **Εμπόδια διοίκησης:** πρακτικά και ψυχολογικά εμπόδια.
- **Εμπόδια πολιτισμού:** οργανωτική κουλτούρα, ιεραρχία, παράδοση και τεμπάκι.
- **Εμπόδια καθημερινής λειτουργίας:** κακή διαχείριση προσωπικού, έλλειψη εκπαίδευσης κακός συντονισμός.
- **Επικοινωνιακά εμπόδια:** έλλειψη πληροφοριών και επικοινωνίας και έλλειψη συμβολο-σημών προς την αλλαγή από την διεύθυνση.
- **Συμμετοχικά εμπόδια:** έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης, έλλειψη ικανοτήτων, ελάχιστη κοινωνική πίεση προς την αλλαγή και αποκοπή που δεν επιτρέπει την αλλαγή να αναπτυχθεί.

(Judson, 1991; Zeffene, 1996; Appelbaum, St- Pierre and Glavas, 1998; Okumus and Hemmington, 1998; Washington and Hacker, 2005; Carnall, 2007; Bhat and Rajashkhar, 2009; Buchanan and Huczynski, 2010; Saxton and Johns, 2010; Weeks, James, Lawrence and Eli, 2010; Torres and Gau, 2011; Talib, Rahman and Qureshi, 2011; Cameron and Green, 2012; Tanser and Lee, 2012; Lozano, 2012)

Ομαδικό επίπεδο

- **Προστασία κατοστημένων** λόγω απώλειας εξουσίας, κύρους, σεβασμού, αποδοχής και ασφάλειας.
- **Έλλειψη εμπιστοσύνης** λόγω έλλειψης κατανόησης των συναλλαγών.
- **Προστασία συνηθειών** λόγω απώλειας επιπέδου άνοσης και ασφάλειας.

(Bedeian, 1980; Moss Kanter, 1992; Anderso and Barker, 1996; Appelbaum, St- Pierre and Glavas, 1998; Kirkpatrick, 1985; Buchanan and Huczynski, 2010; Saxton and Johns, 2010; Weeks, James, Lawrence and Eli, 2010; Cameron and Green, 2012)

Ατομικό Επίπεδο

- **Συνασθηματική άρνηση** λόγω φόβου του ρίσκου και ανικανότητα αντιμετώπισης περιβαλλοντικών προβλημάτων.
- **Γνωστική άρνηση** λόγω αρνητικών πεποιθήσεων και αντιλήψεων.
- **Συμπεριφοριστική άρνηση** λόγω αρνητικής προδιάθεσης, χαμηλού ενδιαφέροντος, ελάχιστης εμπιστοσύνης και στοιχείων της παλιάς κουλτούρας.
- **Ανταρτακή άρνηση** λόγω σταρεδωτων, έλλειψης δεδομένων και μονοδιάστατης αντίληψης.

(Bedeian, 1980; Kirkpatrick, 1985; Moss Kanter, 1992; Appelbaum, St- Pierre and Glavas, 1998; Maendiam, 1996; Anderso and Barker, 1996; Rashid, Sambasivan and Rahman, 2004; Carnall, 2007; Saxton and Johns, 2010; Buchanan and Huczynski, 2010; Weeks, James, Lawrence and Eli, 2010; Torres Jr. and Gau, 2011; Cameron and M. Green, 2012)

Εχάμο 1, Τα επίπεδα των εμποδίων για αλλαγή της κουλτούρας

Οι ερευνητές και συγγραφείς, τα άρθρα των οποίων μελετήθηκαν στο πλαίσιο αυτού του άρθρου, υποστηρίζουν ότι σε μια προσπάθεια αλλαγής της οργανωτικής κουλτούρας ποτέ δεν εμφανίζεται ένα μόνο εμπόδιο ή το σύνολο των εμποδίων μιας μόνο υποομάδας (έτσι όπως εκφράστηκαν παραπάνω). Αντιθέτως, υποστηρίζουν ότι εμφανίζεται ένα σύνολο διαφορετικών εμποδίων από διαφορετικές ομάδες, με αποτέλεσμα η κάθε διαδικασία και προσπάθεια αλλαγής να πρέπει να αντιμετωπίσει ποικιλόμορφα εμπόδια που δυσχεραίνουν την αλλαγή και συνήθως την οδηγούν στην αποτυχία ή σε μη επιθυμητά αποτελέσματα.

Η βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με τα εμπόδια της αλλαγής ανέδειξε την αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας ως μια από τις δυσκολότερες προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός. Συγκεκριμένα, από την ανάλυση των διαφορετικών θεωριών σχετικά με τα εμπόδια για την αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας προέκυψε ότι το μεγαλύτερο και σημαντικότερο πρόβλημα στην αλλαγή της κουλτούρας είναι η υπάρχουσα κουλτούρα του οργανισμού η οποία τείνει να αντιπαλεύει την ανάπτυξη μια νέας, ενώ τα άλλα επιμέρους εμπόδια που αναδείχθηκαν παραπάνω γεννώνται και περιστρέφονται γύρω από την παλιά κουλτούρα του οργανισμού. Αυτό οφείλετε, σύμφωνα με το σύνολο των ερευνητών και των συγγραφέων, στο γεγονός ότι η οργανωτική κουλτούρα, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του κάθε οργανισμού αφού έχει εξελιχθεί μαζί με τον

οργανισμό μέσα στην πάροδο του χρόνου, με αποτέλεσμα η παλαιά κουλτούρα να εμποδίζει την ανάπτυξη μιας νέας. Με άλλα λόγια ένας οργανισμός που θέλει να φέρει αλλαγές στην κουλτούρα του θα πρέπει πρώτα από όλα να έρθει αντιμέτωπος με τον ίδιο του τον εαυτό.

5. Συνεισφορά

Η επιστημονική και πρακτική συμβολή αυτού του άρθρου είναι ένα νέο θεωρητικό μοντέλο που συνοψίζει και παρουσιάζει με τρόπο χρήσιμο τα εμπόδια που κάθε προσπάθεια για αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας μπορεί να αντιμετωπίσει σε επίπεδο: ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό. Η χρήση αποκλειστικά θεωρητικών πηγών δεν επιτρέπει την γενίκευση των συμπερασμάτων, όμως αποτελεί ένα ισχυρό υπόβαθρο για μετέπειτα μελέτη και έρευνα πάνω στην αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας. Επιπλέον ισχυροποιεί τα ευρήματα της έως τώρα έρευνας των συγγραφέων, ρίχνοντας φως σε μια καθοριστική πτυχή για την επιτυχία κάθε προσπάθειας αλλαγής της οργανωτικής κουλτούρας.

6. Βιβλιογραφικές Αναφορές

1. A.G. Bedeian (1980). *Organisation Theory and Analysis*. Dryde Press: Chicago.
2. A.H. Anderso and D. Barker (1996). *Effective Enterprise and Change Management*. Bblackwell Business: UK.
3. A. S. Judson (1991). *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*. B. Blackwell: U.S.A.
4. A. S. Torres Jr and A. M. Gati (2011). *Identification of Barriers Towards Change and Proposal to Institutionalize Continuous Improvement Programs in Manufacturing Operations*. *Journal of technology management and innovation*. 6 (2), pp. 94- 108.
5. C. A. Carnall (2007). *Managing Change in Organisations*. 5th ed. Pearson Education: UK.
6. C. Macadam (1996). *Addressing the barriers of managing change*. *Management Development Review*. 9 (3), pp. 38- 40.
7. D. Buchanan and A. Huczynski (2010). *Organisational Behaviour: An introductory text*. 7th ed. Financial Times/ Prentice Hall: UK.
8. D. L. Kirkpatric (1985). *How to Manage Change Effectively*. Jossey-Bass: USA.
9. D. McCabe (2010). *Taking the long view: A cultural analysis of memory as resisting and facilitating organizational change*. *Journal of Organizational Change Management*,. 23 (3), pp. 230- 250.
10. E. Cameron and M. Green (2012). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. 3rd ed. Kogan Page: USA.

11. F. Okumus and N. Hemmington (1998). Barriers and resistance to change in hotel firms: an investigation at unit level. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 10 (7), pp. 283- 288.
12. F. Talib, Z. Rahman and M.N. Qureshi (2011). Analysis of interaction among the barriers to total quality management implementation using interpretive structural modeling approach. *Benchmarking: An International Journal*. 18 (4), pp. 563- 587.
13. G. Tanser and P. Lee (2012). Using Change to Stretch Talent, Achieve Real Time Leadership Development and Change Culture. *OD PRACTITIONER*. 44 (4), pp. 42- 46.
14. J. F. Saxton and M. M. Johns (2010). Barriers to change in engineering the system of health care delivery. *Stud Health Technol Inform*. (153), pp. 437- 63.
15. K. S. Bhat and J. Rajashekhar (2009). An empirical study of barriers to TQM implementation in Indian industries. *The TQM Journal*. 21 (3), pp. 261- 272.
16. M. Washington and M. Hacker (2005). Why change fails: knowledge counts. *Leadership & Organization Development Journal*. 26 (5), pp.400- 411.
17. R. Lozano (2012). Orchestrating organisational changes for Corporate Sustainability: Overcoming barriers to change. *Greener Management International*. 57 (43), pp. 43- 64.
18. R. Moss Kanter (1992). *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*. Unwin Hyman Limited: London.
19. R. Zeffane (1996). Dynamics of strategic change: critical issues in fostering positive organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*. 17 (7), pp.36- 43.
20. S. H. Appelbaum, N. St- Pierre and W. Glavas (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*. 36 (5), pp. 289- 301.
21. S. Hill and D. McNulty (1998). Overcoming cultural barriers to change. *Health Manpower Management*. 24 (1), pp.6- 12.
22. W. A Weeks, R. James, C. B. Lawrence and J. Eli (2010). Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: an empirical investigation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 24 (1), pp. 7- 17.
23. Z. A Rashid, M. Sambasivan and A. A. Rahman (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*. 25 (2), pp. 161- 179.