

Relația dintre încrederea în management și atitudinile față de schimbare în contextul unei achiziții internaționale

Andrea Budean¹

Danis Consulting

Horia Pitariu

Universitatea Babeș – Bolyai

Abstract

The research literature suggests that organizational change can have both: positive and negative consequences on the members of an organization, but the first to be experienced are always the negative ones. As a result, reactions like resistance to change, negative attitudes towards organizational change and turnover are frequently noted in the change literature. The study at hand examines the employees' reactions in the context of the acquisition of a company by a foreign investor, considering the role of trust in management. Additionally, we intend to analyze the predictive power of each of the three attributes of trustworthiness (ability, benevolence and integrity, according to Mayer et al., 1995) for the attitudes regarding the organization's acquisition and the turnover intention. The results suggest a direct effect of trust in management on attitudes and turnover intention. When the three trustworthiness attributes were simultaneously introduced in a regression analysis, the results proved that ability and integrity were significant predictors of change attitudes, while benevolence showed no predictive power. As it regards the turnover intention, only management's perceived integrity was supported as a significant predictor.

Key words: mergers and acquisitions, trust in management, attitudes towards acquisition, turnover intention.

Résumé

La littérature scientifique suggère que le changement organisationnel peut avoir à la fois : des conséquences positives et négatives sur les membres de l'organisation, mais les premières expériences sont toujours les celles négatives. En conséquence, les réactions comme la résistance au changement, des attitudes négatives envers le changement organisationnel et la fluctuation des employés sont souvent notées dans la littérature du changement. La présente étude examine, à part les réactions des employés dans le cadre de l'acquisition d'une organisation par un investisseur étranger, en comtant tenu du rôle de la confiance dans la gestion. De plus, nous avons l'intention d'analyser le pouvoir prédictif de chacun de trois attributs de la confiance (la capacité, bienveillance et l'intégrité, selon Mayer et colab., 1995) pour les attitudes au regard de l'acquisition de l'organisation et l'intention de quitter. Les résultats suggèrent un effet direct de la confiance dans la gestion sur l'attitudes et l'intention de quitter. Lorsque les trois attributs de la confiance ont été mis en place en même temps dans l'analyse de régression, les résultats ont prouvé que la capacité et l'intégrité ont été des facteurs prédictifs significatifs pour l'attitude du changement, tandis que la bienveillance ne montrait aucun pouvoir prédictif. En ce qui concerne l'intention de quitter, seulement l'intégrité perçu du management a été soutenue comme un prédicteur significatif.

Mots clés : fusions et acquisitions, la confiance au management, des attitudes envers l'acquisition, l'intention de quitter.

¹ Adresa de corespondență: andrea.budean@danis.ro

Rezumat

Cercetările arată că deși schimbarea organizațională poate avea atât consecințe benefice, cât și efecte negative asupra membrilor organizației, primele care sunt resimțite de către aceștia sunt cele negative. În consecință, reacțiile cele mai des notate în literatura de specialitate sunt rezistența la schimbare și atitudinile negative față de aceste inițiative, precum și o rată ridicată a fluctuației de personal. Studiul de față investighează reacțiile angajaților în cazul achiziției companiei de către un investitor străin, luând în considerare rolul încrederii în managementul superior în determinarea acestora. În plus, ne-am propus analiza puterii predictive a fiecăreia dintre cele trei atribute necesare pentru percepția încrederii (competența, bunăvoința și integritatea cf. Mayer et al., 1995) în raport cu atitudinile față de achiziție și intenția de schimbare a locului de muncă. Rezultatele susțin existența unei relații directe și semnificative statistic între încrederea în management și atitudinile față de achiziție, respectiv intenția de schimbare a locului de muncă. În momentul în care cele trei variabile ale încrederii au fost introduse simultan într-o analiză de regresie, rezultatele indică faptul că percepția competenței managementului și a integrității acestuia prezice atitudinile față de achiziție, în timp ce percepția unui caracter binevoitor al membrilor bordului de directori nu prezice atitudinile față de aceasta. În cazul intenției de schimbare a locului de muncă, doar percepția integrității conducerii a obținut suport ca și predictor semnificativ.

Cuvinte cheie: fuziuni și achiziții, încredere în management, atitudini față de achiziție, intenția de schimbare a locului de muncă

Introducere

Competiția globală, presiunile financiare tot mai accentuate, inovațiile tehnologice și solicitările în creștere din partea clienților se numără printre motivele cele mai frecvente care au atras schimbări organizaționale majore. Una dintre formele concrete de schimbare organizațională care a înregistrat o creștere semnificativă în România în ultimul deceniu, odată cu creșterea investițiilor străine directe este reprezentată de achizițiile internaționale. Literatura de specialitate subliniază însă în repetate rânduri că succesul unei achiziții este influențat nu doar de factori economici și financiari, ci și de reacțiile și raportarea angajaților la acest proces.

Schimbarea organizațională creată prin intermediul fuziunilor și achizițiilor a fost abordată prin analize realizate la diferite nivele. La nivel organizațional, cercetările iau în considerare diferențele culturale (naționale și organizaționale) și influența acestora asupra procesului integrării (Cartwright & Cooper, 1997). La nivel de grup, accentul cade pe identitatea de grup și atașamentul față de entitatea organizațională nou formată (Buono & Bowditch, 2003; Cartwright, 2008). La nivel individual, cercetările se concentrează asupra

sentimentului pierderii, al dezrădăcinării și incertitudinii asociate cu fuziunile și achizițiile; modalitatea în care indivizii reușesc să facă față și să se adapteze acestor schimbări (Bruckman & Peters, 1987; Marks & Mirvis, 2001) și influența lor asupra sănătății fizice și psihologice a angajaților.

Tot mai multe studii recunosc faptul că oamenii nu sunt doar recipienți pasivi ai schimbării, ci joacă un rol activ în crearea și furnizarea unui răspuns la schimbare (Rafferty & Griffin, 2008). Astfel, rolul individului în procesul schimbării câștigă din ce în ce mai multă importanță în cercetare (Bartunek et al., 2006; George & Jones, 2001; Kiefer, 2005). Un studiu longitudinal publicat de Kiefer (2005) accentuează faptul că răspunsurile emoționale ale indivizilor la schimbare sunt importante în înțelegerea succesului sau eșecului eforturilor de schimbare. Rezultatele sale arată că frecvența schimbărilor experimentate de un individ la locul de muncă, corelează cu frecvența emoțiilor negative raportate. La rândul lor, acestea determină reducerea încrederii și lipsa de implicare a angajaților. Datorită faptului că indivizii sunt participanți activi în procesul de schimbare, este important să se acorde atenție în mod sistematic cognițiilor și emoțiilor acestora, tocmai datorită felului profund în care atitudinile modelează

reacțiile indivizilor la schimbare (Rafferty & Griffin, 2008).

Atitudinile angajaților față de schimbarea organizațională sunt întotdeauna influențate de experiențele trecute, informațiile disponibile și procesele cognitive individuale. Unul dintre factorii cu impact puternic asupra formării atitudinilor angajaților asupra schimbării este percepția caracterului demn de încredere al conducerii. Mai specific, percepția competenței, a bunăvoinței și a integrității managementului superior joacă un rol important în acceptarea schimbării de către angajați și implicarea acestora în procesele necesare susținerii ei (Rousseau & Tijoriwala, 1999).

Studiul de față investighează relația dintre încrederea în managementul superior și atitudinile angajaților față de achiziția companiei de către un investitor străin și schimbările induse de aceasta. În prima parte a studiului ne vom focaliza asupra conceptelor de încredere în managementul superior și atitudini față de schimbare (achiziție), realizând o sinteză a principalelor studii realizate asupra relației dintre cele două, în contextul schimbării organizaționale. Bazându-ne pe datele obținute în cadrul unui studiu de caz realizat într-o organizație din România, recent achiziționată de un investitor străin, vom studia relația dintre percepția caracterului demn de încredere al managementului superior și atitudinile față de achiziție. În concluzie, vom schița implicațiile schimbării pentru contexte de schimbare organizațională și vom sugera câteva direcții practice de intervenție în organizații.

Încrederea în management

Încrederea în management s-a conturat ca un construct proeminent în cercetare prezicând la nivel individual reacții cum sunt satisfacția cu munca, comportamentul cetățenesc organizațional, devotamentul față de organizație, părăsirea organizației sau performanța în muncă (Deluga, 1995; Dirks & Ferrin, 2001; Flaherty & Pappas, 2000; Robinson, 1996).

O parte dintre cercetările privind încrederea (Bigley & Pearce, 1998; Rousseau et al., 1998) au evidențiat diversitatea definițiilor și a elementelor componente ale de constructului încredere. Aceasta se datorează faptului că pe parcursul timpului, noțiunea de încredere a primit suficientă atenție din partea unei varietăți de discipline care s-au diferențiat

din punct de vedere al abordărilor propuse. În ciuda diferențelor de perspectivă existente, este încurajatoare sublinierea faptului că definițiile propuse pentru conceptul de încredere dezvăluie un consens general asupra elementelor esențiale care circumscriu această noțiune. Acestea includ expectațiile *pozitive* privitoare la comportamentul managerului și disponibilitatea de a accepta *vulnerabilitatea unei relații, în condițiile interdependenței și riscului* (Bigley & Pearce, 1998; Rousseau et al., 1998; Hosmer, 1995; Kramer, 1999; Mayer et al., 1995; Zand, 1972). În studiul de față, încrederea este definită ca disponibilitatea unei părți de a se face vulnerabilă față de acțiunile unei alte părți, bazându-se pe așteptarea că cealaltă parte va realiza acțiuni importante pentru cel care acordă încrederea, indiferent de abilitatea acestuia de a monitoriza sau controla cealaltă parte (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Considerăm că această definiție este adecvată, deoarece rareori angajatul obișnuit are la dispoziție mijloacele și oportunitatea de a monitoriza și controla acțiunile conducerii. Pe de altă parte definiția implică faptul că cel care are încredere este dispus să își asume riscul de a se face vulnerabil (Mayer, Davis & Schoorman, 1995), în special în fața incertitudinilor inerente schimbării. Vulnerabilitatea presupune existența unui potențial semnificativ de pierdere pentru un individ (Zand, 1972).

Conform cu modelul încrederii în management, dezvoltat de Mayer et. al (1995), încrederea este o trăsătură multifactorială, care include factori cognitivi, afectivi și comportamentali. Componenta cognitivă presupune existența unui set de convingeri și judecăți despre capacitatea unei persoane de a fi sau nu de încredere (Lewicki & Bunker, 1996). Acest set de cogniții se declanșează doar în situații de risc (Mayer et. al, 1995), când nu putem ști cu certitudine cum se va comporta persoana cu care noi intrăm în contact. După Mayer et. al (1995) cele mai importante caracteristici care stau la baza judecăților și convingerilor noastre despre o persoană cu care interacționăm în mediul de muncă sunt competența (un grup de deprinderi, abilități și caracteristici ale unei persoane, care îi permit să exercite influență asupra unei probleme), bunăvoința (măsura în care managerul este perceput ca acționând în favoarea celui alt, depășindu-și interesele personale) și integritatea (percepția aderenței managerului la un set de principii, respectate

în toate situațiile și pe care subordonatul le consideră acceptabile). Componenta afectivă susține că între părțile care interacționează la locul de muncă, există și o legătură emoțională, care este cu atât mai puternică cu cât relațiile interpersonale sunt mai strânse (Kramer et al., 1996). De asemenea, componenta comportamentală presupune adoptarea unui comportament de risc, ce are la bază expectații (componenta cognitivă) și emoții (componenta afectivă) în legătură cu obiectul încrederii (Mayer et. al, 1995). Această conceptualizare a încrederii a fost aplicată și în contextul fuziunilor și achizițiilor internaționale (Sthal & Sitkin, 2005). Pentru angajații companiei achiziționate unul dintre cele mai mari riscuri are de-a face cu posibilitatea pierderii locului de muncă. În aceste perioade de incertitudine angajații se pot baza doar pe ceea ce le comunică superiorii lor cu privire la statutul și viitorul lor în organizație. În contextul achizițiilor competența managementului este evaluată în raport cu îndeplinirea obiectivelor achiziției sau gestionarea procesului de integrare. Informațiile inconsistente referitoare la reducerile de personal și structura posturilor în organizație influențează semnificativ percepția integrității managementului. Rezistența la schimbare caracteristică achizițiilor întărește temerile referitoare la loialitatea redusă a managementului și la lipsa bunăvoinței.

În general, rezultatele cercetărilor realizate susțin un efect direct al încrederii asupra atitudinilor, percepțiilor sau asupra altor constructe cognitive. Dirks & Ferrin (2001) au identificat 12 studii care indică existența unui efect pozitiv și semnificativ statistic al încrederii în management asupra satisfacției cu diferite aspecte ale muncii (satisfacția cu deciziile, cu superiorul, cu relațiile profesionale, etc.). În mod similar, încrederea în partener are un efect direct asupra percepției acurateții informațiilor furnizate de către acesta (Roberts & O'Reilly, 1974). În schimb nivelele reduse ale încrederii sunt asociate cu suspiciune raportat la informațiile primite, spre deosebire de nivelele ridicate ale încrederii, care întotdeauna se asociază cu un nivel ridicat al acceptării informațiilor. Rezultate similare au fost obținute și raportate la acceptarea deciziilor și a obiectivelor propuse de superiori (Fulk et al., 1985; Kim & Mauborgne, 1983; Oldham, 1975; Tyler & DeGoey, 1996), evaluarea justiției procedurale (Lind et al., 1997), percepția schimbărilor organizaționale sau a programelor

de schimbare (Rousseau & Tijoriwala, 1999) și percepția riscului.

Aceste date de cercetare susțin faptul că încrederea poate constitui o componentă critică pentru acceptarea schimbării și reducerea manifestărilor rezistenței față de schimbare. Fiorelli & Margolis (1993) susțin că în condițiile unui nivel ridicat al încrederii în management, rezistența este redusă, iar receptivitatea și angajamentul față de inițiativele de schimbare cresc. Prin contrast, în situațiile în care încrederea în conducere este redusă sau chiar absentă, angajații manifestă cele mai ridicate niveluri ale rezistenței față de schimbare. Încrederea joacă un rol important în schimbările de amploare, datorită faptului că efortul de schimbare este asociat cu un nivel ridicat al riscului. Schimbările la scară largă necesită o modificare radicală la nivelul normelor organizaționale și solicită suportul fiecărui membru pentru a asigura o tranziție lină, fără asperități (Armenakis et al., 1993).

Atitudinile față de achiziție, atitudinile față de schimbare

Beckman (1969, în Vakola & Nikolau, 2005) definește atitudinile ca regularități ale cognițiilor și emoțiilor unei persoane spre a acționa într-un anumit fel față de un aspect specific din mediul său. Arnold, Cooper & Robertson (1995, apud. Vakola & Nikolau, 2005) susțin că atitudinile indică tendința unei persoane de a simți, a gândi sau a acționa într-o manieră pozitivă sau negativă, raportat la obiectul atitudinii. Elizur & Guttman (1976) definesc atitudinile față de schimbare ca fiind cognițiile, reacțiile afective și tendința comportamentală raportată la schimbare. Cercetătorii au identificat diferite răspunsuri ale indivizilor la schimbare, răspunsuri care variază de la puternic pozitive (ex. „schimbarea este esențială pentru succesul organizației”) la puternic negative (ex. „schimbarea ar putea ruina compania”) (Piderit, 2000). Prin urmare, schimbarea poate fi primită de către angajați cu entuziasm sau mânie și teamă, iar răspunsurile angajaților pot varia de la intenții pozitive de susținere a schimbărilor organizaționale inițiate și până la încercări puternice de a se opune schimbării.

Impactul schimbării organizaționale asupra atitudinilor angajaților a fost abordat într-o serie de studii (ex. Schweiger & DeNisi, 1991). Cercetările indică faptul că atitudinile angajaților sunt asociate cu felul în care

indivizii percep sau reacționează la schimbare (Mossholder, Settoon, Armenakis & Harris, 2000). Această concluzie este importantă, deoarece sugerează faptul că atitudinile pozitive față de o anumită schimbare au un efect de susținere a procesului de implementare a acelei inițiative, în timp ce atitudinile negative constituie o formă a rezistenței (Armenakis, Harris & Field, 1999). Deși numeroasele lucrări publicate asupra managementului schimbării furnizează rețete și tehnici pentru gestionarea acestor inițiative organizaționale, Beer & Nohria (2000) raportează o rată de eșec de 70% a inițiativelor de schimbare. Principalul motiv al acestei realități sumbre este conform unui studiu realizat de Deloitte & Touche (1996) rezistența la schimbare, strâns legată de atitudinile negative ale angajaților față de schimbare. Atitudinile angajaților față de schimbare influențează starea emoțională a acestora, productivitatea muncii și intențiile de părăsire a organizației (Iacovini, 1993; Eby et al., 2000).

Relația dintre încrederea în management și atitudinile față de achiziție, în contextul schimbării organizaționale

Fuziunile și achizițiile internaționale reprezintă o formă extremă de schimbare, iar schimbarea este adesea percepută ca amenințătoare pentru individ, accentuând vulnerabilitatea și pierderea securității (Saunders & Thornhill, 2003). O serie de studii de caz realizate asupra organizațiilor care au trecut prin fuziuni sau achiziții (Buono & Bowditch, 2003; Cartwright & Cooper, 1997; Cartwright, 2005), cât și interviuri luate persoanelor cu funcții de conducere și angajaților din organizațiile achiziționate (Krug & Hegarty, 2001; Napier et al., 1989; Schweiger, Ivancevich & Power, 1987) susțin faptul că încrederea este o variabilă critică în contextul achizițiilor internaționale. Cercetările susțin însă existența unei relații puternice între încrederea în managementul de top și atitudinile angajaților față de schimbare (Rousseau & Tijoriwala, 1999; Kramer, 1996), încrederea fiind un factor central în felul în care angajații experimentează diverse aspecte ale schimbării organizaționale (Albrecht, 2002). Încrederea în management determină acceptarea schimbării și crește percepția legitimității motivelor și explicațiilor furnizate de către manageri. Explicațiile oferite de către

manageri, și în special adecvanța și legitimitatea lor joacă un rol important în modelarea succesului procesului de implementare (Rousseau & Tijoriwala, 1999).

Datorită faptului că încrederea facilitează evaluarea în termeni mai puțin negativi și amenințători ai schimbărilor asociate cu achizițiile internaționale, evaluarea globală a achiziției ar putea fi pozitivă. Angajații care consideră că managementul este *competent* evaluează schimbarea organizațională în termeni mai puțin negativi, deoarece apreciază managementul de top ca fiind capabil să ia decizii care să îmbunătățească poziția competitivă a organizației și se simt confortabil să susțină viziunea pentru viitor a conducerii. Convingerea că managementul este preocupat de interesele angajaților (percepția caracterului binevoitor) duce la evaluări mai puțin negative ale achiziției, deoarece angajații consideră că managementul de top nu acționează doar în favoarea propriilor interese, ci are în vedere binele tuturor membrilor organizației. Cei care consideră că managementul de top este integru, vor avea convingerea că membrii bordului de conducere vor da dovadă de același comportament și în contextul schimbărilor organizaționale majore (O'Neill & Lenn, 1995). Integritatea este în general conceptualizată în termenii existenței unui set de reguli acceptabile, pe care managementul le respectă, indiferent de situație. Această certitudine reduce semnificativ ambiguitatea și incertitudinea inerentă schimbării, și favorizează apariția unor răspunsuri pozitive din partea angajaților. Fără îndoială, faptul că încrederea poate fi violată în oricare dintre aceste situații (managementul își urmărește propriile interese, este lipsit de abilități pentru coordonarea și organizarea procesului de restructurare, își calcă promisiunile sau nu transmite informații importante) reflectă vulnerabilitatea încrederii. Pe baza acestui raționament, prima ipoteză a studiului de față vizează relația dintre încrederea în management (luând în considerare toate cele trei componente ale sale) și atitudinile față de achiziția companiei.

H1: *Încrederea în managementul superior prezice raportarea unor atitudini favorabile față de schimbările asociate cu achiziția.*

H1a: *Percepția competenței managementului superior prezice raportarea unor atitudini favorabile față de schimbările asociate cu achiziția.*

H1b: *Percepția bunăvoinței managementului superior prezice raportarea unor atitudini favorabile față de schimbările asociate cu achiziția.*

H1c: *Percepția integrității managementului superior prezice raportarea unor atitudini favorabile față de schimbările asociate cu achiziția.*

raportarea unei intenții reduse de schimbare a locului de muncă.

H2c: *Percepția integrității managementului superior prezice raportarea unei intenții reduse de schimbare a locului de muncă.*

Metoda

Participanți și context

Datele care stau la baza acestei cercetări provin dintr-o organizație cu capital românesc, cumpărată de un investitor străin la sfârșitul anului 2007. După anunțarea oficială a achiziției au avut loc câteva schimbări majore: la nivelul structurii organizaționale (reorganizare), la nivelul conducerii (aducerea unor persoane din exterior, pe posturile cheie din organizație; fostul bord managerial coborând automat un nivel în ierarhia organizațională), la nivelul personalului (reducerea și înlocuirea personalului existent) și la nivelul sistemului de salarizare.

Participanții la studiu au fost aleși pe baza a două criterii: (1) să fi fost angajați înainte de vânzarea companiei către fondul de investiții și (2) să aibă capacitatea de a da informații corecte despre schimbările petrecute. Informații legate de primul criteriu au fost preluate din registrul de angajați al companiei. În ce privește al doilea criteriu, au avut loc discuții cu managerii de departamente și de secții și s-a stabilit împreună cu aceștia care dintre angajați vor fi invitați să participe la cercetare.

Eșantionul final a fost alcătuit din 121 de persoane, dintre care 62,5% bărbați și 37,5% femei, cu o medie de vârstă de 48 ani. 20% au vârsta cuprinsă între 21 și 30 de ani, 25% între 31 și 40 de ani, 23,2% între 41 și 50 de ani și 28,6% între 51 și 60 de ani și 3,6% peste 60 de ani. Nivelul de școlarizare este mediu, 68,8% au studiile liceale finalizate și 17,9% au studii universitare și postuniversitare absolvite. Ceilalți respondenți, au absolvit școala generală. Participanții provin din toate departamentele organizației și de la toate nivelele ocupaționale. Astfel, 36,9% lucrează în producție – direcți și 14,6% auxiliari, 8,7% în Administrație, 2,6% în Relații cu clienții, 8,7% în Vânzări și marketing, 6,9% în Logistică, 12,7% în departamentul de Achiziții și 8% Protecția muncii. Structura participanților în funcție de nivelurile ierarhice din organizație este următoarea: 8,3% ocupă poziții de management, 19,4% dețin ocupații

O altă consecință a unui nivel redus al încrederii în managementul superior este părăsirea organizației. Pentru că nu vor să își asume riscul de a lucra în organizații conduse de persoane percepute ca insuficient de competente, lipsite de integritate sau care nu își urmăresc decât interesele personale, o parte dintre angajații companiilor care trec prin schimbări decid să își schimbe locul de muncă. Fluctuația de personal este extrem de costisitoare pentru organizații. În relație cu achizițiile internaționale, Begley & Young (1994) susțin că un nivel ridicat al fluctuației blochează realizarea integrării celor două organizații. În consens cu acest rezultat, analiza realizată de Cannella & Hambrick (1993) pe 96 de achiziții indică faptul că pierderea persoanelor cu funcții de conducere, ca și consecință a achiziției acționează în detrimentul organizației. Vandenberg & Nelson (1999) susțin că cel mai bun predictor al părăsirii organizației este intenția de schimbare a locului de muncă. Intenția de părăsire a organizației este influențată de schimbarea organizațională. Schweiger & DeNisi (1991) raportează reducerea intenției de a rămâne în organizație, în cazul angajaților care au fost anunțați în mod oficial de o fuziune. Datorită șanselor ridicate ca schimbările organizaționale asociate achizițiilor internaționale să influențeze siguranța postului de muncă, și alte antecedente ale fluctuației (Ashford, Lee & Bobko, 1989), intenția schimbării locului de muncă a fost introdusă ca și variabilă în cadrul cercetării prezente. Aceste date publicate în studii anterioare au dus la stabilirea celei de-a doua ipoteze a studiului, și anume:

H2: *Încrederea în managementul superior prezice raportarea unei intenții reduse de schimbare a locului de muncă.*

H2a: *Percepția competenței managementului superior prezice raportarea unei intenții reduse de schimbare a locului de muncă.*

H2b: *Percepția bunăvoinței managementului superior prezice*

profesionale, 10,2% tehnice, 4,6% administrative, 25% calificate, 6,1% vânzări, 9,3% tehnologice și 15,7% ocupații de bază.

Instrumente

Încrederea în managementul superior a fost evaluată prin Chestionarul de evaluare a încrederii în managementul superior (Mayer & Davis, 1999), care cuprinde trei scale, corespunzătoare celor trei caracteristici ale unui caracter demn de încredere: scala de percepție a competenței managementului superior, scala de percepție a caracterului binevoitor al managementului superior și scala de percepție a integrității managementului superior; o scală de evaluare a tendinței generale spre încredere; o scală globală de încredere în managementul superior și două scale suplimentare, pentru evaluarea percepției corectitudinii sistemului de evaluare a performanțelor profesionale. În studiul de față au fost administrate doar scalele care vizează cele trei atribute ale unui caracter demn de încredere și scala referitoare la nivelul global al încrederii. Scalele administrate însumează 21 de itemi, la care se poate răspunde de la 1 al 5 (total dezacord, total acord), însumându-se răspunsurile pe fiecare scală.

Pentru măsurarea *atitudinilor față de achiziție*, am formulat un set de itemi pe baza celor utilizați de Bueno, Bowditch & Lewis (1985) și Bueno & Bowditch (1989) în evaluarea reacțiilor angajaților, în urma fuziunilor, așa încât în final să obținem date referitoare la atitudinea generală a angajaților față de achiziție și la atitudinea față de impactul pe care l-a avut achiziția asupra

relațiilor și atmosferei din organizație/departament.

Intenția de schimbare a locului de muncă, a fost evaluată printr-un singur item, cu variante multiple de răspuns, prin care participanților li se cerea să indice frecvența cu care s-au gândit în ultimele trei luni să își schimbe locul de muncă.

Procedura

Informarea participanților cu privire la procesul culegerii datelor s-a realizat în 3 etape: (1) Informarea managementului, până la nivel de linie; (2) Informarea tuturor angajaților companiei despre studiul care se realizează, ce se urmărește, în ce constă evaluarea, câte zile va dura și (3) Fiecare participant la cercetare a primit o scrisoare de informare, în care erau prezentate detalii referitoare la: cum vor primi instrucțiunile de completare a chestionarelor, cât timp va dura completarea, cum se vor strânge datele, condițiile de respectare a confidențialității, feedback. Completarea chestionarelor s-a derulat pe parcursul a 4 zile, în serii de câte 15-20 de participanți, la sediul companiei, sub supravegherea unui psiholog.

Rezultate

Rezultatele obținute în urma administrării chestionarelor sunt prezentate în Tabelul 1. Datele reflectă valorile medii și abaterea standard pentru fiecare variabilă inclusă în studiu, valoarea coeficientului de consistență internă Alpha Cronbach pentru fiecare scală și intercorelațiile dintre variabile.

Tabelul 1. Rezumatul statistic al variabilelor incluse în studiu (N=121)

		M	AS	1	2	3	4	5	6
1	Competența	3.66	.88	(.89)					
2	Bunăvoința	3.13	.90	.69**	(.81)				
3	Integritatea	3.45	.72	.65**	.69**	(.74)			
4	Încredere	2.85	.63	.89**	.90**	.86**	(.89)		
5	Atitudini față de achiziție	3.51	.82	.49**	.40**	.48**	.52**	(82)	
6	Intenția de schimbare LM	1.77	.99	-.38**	-.43**	-.46**	-.46**	-.42**	-

* Corelațiile sunt semnificative la $p < .05$

** Corelațiile sunt semnificative la $p < .001$

Valoarea coeficientului α este prezentată pe diagonală, între paranteze

Rezultatele obținute sugerează un nivel mediu al percepției competenței ($m=3.66$, $AS=.88$), bunăvoinței ($m=3.13$, $AS=.90$) și

integrității managementului superior ($m=3.45$, $AS=.72$) și un scor sub nivelul teoretic al scalei pentru scala globală a încrederii ($m=2.85$,

AS=.63). Și nivelul raportat al atitudinilor față de achiziție este de nivel mediu (m=3.51, AS=.82). Valorile coeficientului de consistență internă Alpha Cronbach ating valori care depășesc pragul de .70, indicând o bună fidelitate a tuturor scalelor incluse în studiu.

Prima ipoteză a studiului și-a propus verificarea măsurii în care încrederea în managementul superior determină o evaluare în termeni favorabili ai schimbărilor organizaționale asociate achiziției. Cea de-a doua ipoteză a studiului verifică măsura în care încrederea în managementul superior prezice reducerea intenției de schimbare a locului de muncă. Primul pas pentru testarea ipotezelor studiului a constat în realizarea analizei corelaționale, prezentate în Tabelul 1. Din examinarea datelor reiese faptul că toate corelațiile sunt semnificative statistic la $p < .001$, și în direcția propusă. Astfel, atât rezultatul la scala globală a încrederii, cât și rezultatele obținute pe fiecare dintre cele trei scale individual sugerează o asociere pozitivă și semnificativă statistic între încrederea în

managementul superior și atitudinile față de achiziție și o asociere negativă și semnificativă statistic între încrederea în managementul superior și intenția de schimbare a locului de muncă.

Cele două ipoteze au fost testate ulterior și prin intermediul analizei de regresie ierarhică. Pentru a investiga prima ipoteză, au fost realizate patru analize de regresie, câte una pentru fiecare variabilă predictor (scala globală de încredere și componentele sale), atitudinile față de achiziție constituind variabila criteriu. Pentru a doua ipoteză, am urmat aceeași procedură, variabila criteriu fiind reprezentată de intenția de schimbare a locului de muncă. În fiecare analiză de regresie realizată, în primul pas au fost introduse variabile demografice (nivelul postului, genul și vârsta participanților), iar în al doilea pas predictorul testat. Tabelul 2 conține rezultatele analizelor de regresie referitoare la prima ipoteză, iar Tabelul 3 rezultatele referitoare la a doua.

Tabelul 2. Rezultatele analizei de regresie pentru Ipoteza 1

Criteriu		Predictor	Statistics				
			β	R	R ²	ΔR^2	F
Atitudini față de achiziție	Pas 1	Gen	-.08				
		Vârsta	.09				
		Nivelul postului	-.06	.142	.020	-.009	.690
Atitudini față de achiziție	Pas 2	Încrederea în management	.52**	.534	.285	.256	9.95**
	Pas 1	Gen	-.08				
Vârsta		.09					
Nivelul postului		-.06	.142	.020	-.009	.690	
Atitudini față de achiziție	Pas 2	Competența managementului	.50**	.517	.267	.238	9.12**
	Pas 1	Gen	-.08				
Vârsta		.09					
Nivelul postului		-.06	.142	.020	-.009	.690	
Atitudini față de achiziție	Pas 2	Bunăvoința managementului	.42**	.429	.184	.151	5.63**
	Pas 1	Gen	-.08				
Vârsta		.09					
Nivelul postului		-.06	.142	.020	-.009	.690	
Atitudini față de achiziție	Pas 2	Integritatea managementului	.47**	.496	.246	.216	8.15**

* Modelul este semnificativ la $p < .05$

** Modelul este semnificativ la $p < .001$

Așa cum reiese din datele prezentate în Tabelul 2, Ipoteza 1 a fost susținută empiric. Nivelul general al încrederii în managementul superior prezice raportarea unor atitudini favorabile față de schimbările asociate cu

achiziția. Nivelul general al încrederii acționează ca un predictor semnificativ, atât al atitudinilor față de achiziție, cât și al intenției de schimbare a locului de muncă. Prin urmare, ipotezele 1 și 2 sunt susținute empiric.

Tabelul 3. Rezultatele analizei de regresie pentru Ipoteza 2

Criteriu		Predictor	Statistics				
			β	R	R ²	ΔR^2	F
Intenția de schimbare a locului de muncă	Pas 1	Gen	.18				
		Vârsta	-.24*				
		Nivelul postului	.08	.300	.090	.063	3.32*
Intenția de schimbare a locului de muncă	Pas 2	Încrederea în management	-.49**	.569	.323	.296	11.9**
		Gen	.18				
		Vârsta	-.24*				
Intenția de schimbare a locului de muncă	Pas 1	Nivelul postului	.08	.300	.090	.063	3.32*
		Competența managementului	-.41**	.507	.257	.227	8.62**
		Gen	.18				
Intenția de schimbare a locului de muncă	Pas 2	Vârsta	-.24*				
		Nivelul postului	.08	.300	.090	.063	3.32*
		Bunăvoința managementului	-.46**	.537	.289	.260	10.14*
Intenția de schimbare a locului de muncă	Pas 1	Gen	.18				
		Vârsta	-.24*				
		Nivelul postului	.08	.300	.090	.063	3.32*
Intenția de schimbare a locului de muncă	Pas 2	Integritatea managementului	-.44**	.534	.285	.257	9.98**
		Gen	.18				
		Vârsta	-.24*				

* Modelul este semnificativ la $p < .05$

** Modelul este semnificativ la $p < .001$

Adăugarea variabilelor competența, bunăvoința și integritatea managementului în modelele testate determină creșterea semnificativă a varianței atât a atitudinilor față de achiziție, cât și a intenției de schimbare a locului de muncă. Analiza coeficienților de regresie obținuți în fiecare dintre modelele individuale, sugerează faptul că percepția competenței managementului superior reprezintă cel mai puternic predictor ($\beta = .50$, $p < .001$) al atitudinilor față de achiziție dintre cele trei componente ale încrederii investigate.

În cazul intenției de schimbare a locului de muncă, cea mai mare putere predictivă a fost obținută de variabila referitoare la percepția caracterului binevoitor al managementului ($\beta = -.46$, $p < .001$), urmată de percepția integrității ($\beta = -.44$, $p < .001$).

În afară de analiza puterii predictive a nivelului general al încrederii în management asupra atitudinilor față de achiziție și asupra intenției de schimbare a locului de muncă, în studiul de față ne-am propus și analiza puterii fiecărei componente a încrederii, din

perspectiva modelului propus de Mayer et al. (1995). Analiza comparativă a fost realizată prin introducerea simultană în analiza de

regresie a componentelor încrederii în management. Rezultatele sunt prezentate în Tabelul 4.

Tabelul 4. Rezultatele analizei de regresie pentru testarea puterii predictive a componentelor individuale ale încrederii

Criteriu		Predictor	Statistics				
			β	R	R ²	ΔR^2	F
Atitudini față de achiziție	Pas 1	Gen	-.08				
		Vârsta	.09				
		Nivelul postului	-.06	.142	.020	-.009	.690
Intenția de schimbare a locului de muncă	Pas 2	Competența managementului	.33*				
		Bunăvoința managementului	-.02				
		Integritatea managementului	.26*	.553	.306	.263	7.18**
	Pas 1	Gen	.18				
		Vârsta	-.24*				
		Nivelul postului	.08	.300	.090	.063	3.32*
	Pas 2	Competența managementului	-.10				
		Bunăvoința managementului	-.22				
		Integritatea managementului	-.22*	.572	.327	.286	7.94**

* Modelul este semnificativ la $p < .05$

** Modelul este semnificativ la $p < .001$

Și în aceste analize, primul pas a constat în introducerea unor variabile demografice (genul, vârsta și nivelul postului ocupat de respondenți în organizație), iar în pasul al doilea au fost introduse simultan cele trei variabile, componente ale încrederii. Rezultatele obținute reflectă faptul că percepția competenței managementului și percepția integrității conducerii organizației prezic atitudinile față de achiziție, competența ($\beta = .33$, $p < .001$) având o putere predictivă mai mare decât integritatea ($\beta = .26$, $p < .001$). Percepția bunăvoinței managementului ($\beta = -.02$, $p > .05$) nu prezice semnificativ atitudinile față de achiziție.

În cazul intenției de schimbare a locului de muncă, singurul rezultat semnificativ statistic a fost obținut în dreptul integrității managementului ($\beta = -.22$, $p < .05$). Nici percepția competenței managementului ($\beta = -.10$, $p > .05$) și nici percepția bunăvoinței ($\beta = -.22$, $p > .05$) nu prezic semnificativ intenția de schimbare a locului de muncă.

Astfel, percepția competenței managementului superior prezice cel mai puternic atitudinile față de achiziție, fără a influența intenția de părăsire a organizației, în

timp ce percepția integrității are o putere predictivă semnificativă pentru ambele variabile criteriu. Percepția bunăvoinței managementului în raport cu angajații nu prezice semnificativ nici una dintre cele două variabile criteriu considerate.

Discuții și concluzii

Schimbările organizaționale crează situații și contexte dificile pentru angajați, situații în care aceștia se confruntă cu posibilitatea de a-și pierde locul de muncă, de a fi transferați pe o poziție inferioară sau de a nu-și mai primi salariul. Pe lângă aceste pericole concrete, o serie de alte schimbări la nivelul diferitelor componente de resurse umane, al culturii organizaționale sau chiar al colegilor de muncă și al șefilor, pot crea un disconfort major pentru angajați. În absența încrederii în conducere, în competența, bunăvoința și integritatea managerilor care au puterea de a lua decizii de personal, angajații își formează atitudini negative față de achiziție și schimbările determinate de aceasta.

Încrederea în management s-a dovedit a avea un impact puternic asupra atitudinilor

față de achiziția companiei de către un investitor, deși majoritatea studiilor s-au focalizat asupra relației dintre încrederea în management și atitudini față de muncă ca și satisfacția profesională sau angajamentul față de organizație (Dirks & Ferrin, 2001, 2002). Deși în ultimii ani încrederea în management a fost recunoscută ca un factor critic în succesul integrării achizițiilor, există un număr limitat de studii care au abordat această temă.

Prin studiul de față ne-am propus să acoperim tocmai această limită a literaturii de specialitate și să investigăm impactul încrederii în management, cu diferitele sale componente asupra atitudinii față de achiziție și asupra intenției de schimbare a locului de muncă.

Rezultatele obținute indică faptul că atât nivelul general al încrederii, cât și fiecare componentă în parte sunt relaționate cu atitudinile față de achiziție și intenția de schimbare a locului de muncă. În momentul în care cele trei atribute ale încrederii (competența, bunăvoința și integritatea percepută a managementului) au fost introduse simultan într-o analiză de regresie, rezultatele indică faptul că percepția competenței managementului și a integrității acestuia prezic atitudinile față de achiziție, în timp ce percepția unui caracter binevoitor al membrilor bordului de directori nu prezice atitudinile față de aceasta.

Deși conform modelului propus de Mayer et al. (1995) este necesară prezența tuturor celor trei caracteristici: competență, bunăvoință și integritate pentru formarea încrederii, fiecare dintre acestea variază individual, și poate fi percepută în mod distinct, separat de celelalte. Rezultatele obținute susțin aserțiunile modelului propus de autori, conform cărora efectul integrității asupra încrederii va fi mai evident la începutul relației, înainte ca subalternii să aibă posibilitatea de a culege informații referitoare la bunăvoința celorlalte superiorilor. Consecvent cu acest raționament, efectul bunăvoinței percepute asupra încrederii crește în timp, pe măsură ce relația dintre cele două părți se dezvoltă.

Datele care au stat la baza acestui studiu au fost culese la un interval de 6 luni de la schimbarea integrală a managementului de top, prin urmare, relațiile cu persoanele de la acest nivel ierarhic erau abia la începutul dezvoltării lor. Aceasta ar putea constitui una dintre explicațiile pentru lipsa capacității predictive a caracterului binevoitor al managementului, pentru ambele variabile

criteriu considerate: atitudinile față de achiziție și intenția de schimbare a locului de muncă.

Singura variabilă care a obținut suport statistic ca și predictor semnificativ al intenției de schimbare a locului de muncă, în contextul introducerii simultane a celor trei predictorii (competența, bunăvoința și integritatea percepută a managementului) în analiza de regresie este integritatea managementului. Acest rezultat este în conformitate cu datele altor studii care susțin rolul critic al integrității percepute a superiorilor (Butler, 1981; Davis, Schoorman, Mayer & Tan, 2000) în percepția caracterului demn de încredere al managementului și în asumarea din partea unui angajat a riscului de a rămâne în organizație, în condițiile în care viitorul său profesional este în mâna persoanelor din conducere.

Compararea empirică a puterii predictive a diferitelor componente ale încrederii (din perspectiva modelului propus de Mayer et al., 1995) pentru atitudinile față de achiziție și intenția de schimbare a locului de muncă reprezintă una dintre contribuțiile importante ale acestui studiu. Diverse cercetări au susținut faptul că în raport cu percepția schimbării, acceptarea deciziilor managementului și atitudinile față de diferite situații și aspecte ale locului de muncă, anumite componente ale încrederii ar putea fi mai importante (Albrecht, 2002). Studiul de față abordează individual fiecare componentă a încrederii, în felul acesta subliniind importanța fiecăreia în precizarea atitudinilor față de achiziție și a intenției de schimbare a locului de muncă. Astfel, studiul aduce argumente suplimentare poziției care susține că aceste fațete ale încrederii sunt distincte, fiecare dintre ele având o contribuție unică la nivelul general al încrederii.

Totodată, studiul are și o valoare de natură pragmatică. Deoarece în contextul unei achiziții resursele disponibile angajaților pot deveni foarte limitate, rămâne doar un număr redus de factori care să motiveze angajații să rămână în organizație și să susțină procesul dificil de schimbare prin care trece aceasta. Studiul prezent susține faptul că atitudinile pozitive față de achiziție și reducerea intenției de schimbare a locului de muncă se pot dezvolta în timp, în măsura în care managerul dă dovadă de competență și abilitate în gestionarea diferitelor situații din organizație și în măsura în care respectă în toate situațiile un set acceptat de reguli. Aceste informații ar putea fi utilizate în instruirea și pregătirea

managerilor responsabili de gestionarea procesului de integrare a două companii în contextul achizițiilor, sau de implementare a unui proces de schimbare.

Bibliografie

- Albrecht, S. (2002). Perceptions of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynism toward change. *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 7, 4, 320-343.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Field, H.S. (1999). Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions. *Research in Organizational Change and Development*, 12, 97-128.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 6, 681-702.
- Ashford, S.J., Lee, C. & Bobko, P. (1989). Content, causes and consequences of job insecurity. A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32, 803-829.
- Bartunek, J.M., Rousseau, D.M., Rudolph, J.M. & DePalma, J.A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion and assessment of an organizational change initiated by others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 182-206.
- Beer, T.A. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78, 2, 133-141.
- Begley, T., & Yount, B. (1994). Enlisting personnel of the target to combat resentment. *Mergers & Acquisitions*, September/October, 27-32.
- Bigley, G. & Pearce, J. (1998). Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, 23, 405-421.
- Bruckman, J.C. & Peters, S.C. (1987). Mergers and acquisitions: The human equation. *Employment Relations Today*, 14, 55-63.
- Buono, A.F. & Bowditch, J.L. (2003). *The human side of mergers and acquisitions. Managing collisions between people, cultures and organizations*. Ediția a 2-a, Washington, DC: Beard Books.
- Cartwright, S. (2005). Mergers and acquisitions: An update and appraisal. În Hodgkinson, G.P. & Ford, J.K. (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons Ltd., pp. 1-38.
- Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1997). *Managing mergers acquisitions & strategic alliances. Integrating people and cultures*. Oxford: Butterworth-Heinmann.
- Cartwright, S. (2008). Mergers and acquisitions: Why 2+2 does not always make 5. În J. Barling & C.L. Cooper (Eds.). *The Sage Handbook of Organizational Behavior. Vol. 1: Micro Approaches*. London: Sage Publications. pp.583-601.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., Mayer, R.C. & Tan, H.H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563-576.
- Deloitte & Touche (1996). *Executive survey of manufacturers*. Accesibil la www.dtcg.co/research
- Deluga, R.J. (1995). The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 7, 1-16.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12, 450-467.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 4, 611-628.
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E.A. & Gaby, S.H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53, 419-442.
- Elizur, D. & Guttman, L. (1976). The structure of attitudes toward work and technological change within an organization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1, 611-623.
- Fiorelli, J.S. & Margolis, H. (1993). Managing and understanding large systems change: Guidelines for executives and change agents. *Organizational Development Journal*, 11, 3, 1-13.
- Flaherty, K. & Pappas, J. (2000). The role of trust in salesperson-sales manager relationship. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20, 271-278.
- Fulk, J., Brief, A. & Barr, S. (1985). Trust in supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations. *Journal of Business Resources*, 13, 301-313.
- George, J.M. & Jones, G.R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54, 419-444.
- Hambrick, D.C. & Canella, A.A. (1993). Relative standing: A framework for understanding

- departures of acquired executives. *Academy of Management Journal*, 36, 733-762.
- Hosmer, L.T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20, 379-403.
- Iacovini, J. (1993). The human side of organizational change. *Training and Development Journal*, 47, 1, 65-68.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 875-897.
- Kim, C.W. & Mauborgne, R.A. (1983). Procedural justice, attitudes and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategies. *Academy of Management Journal*, 36, 502-526.
- Kramer, R. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Kramer, R.M. (1996). Divergent realities, convergent disappointments in the hierarchic relation, trust and the intuitive auditor at work. În Kramer, R.M. & Tyler, T.R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 216-245.
- Krug, J.A. & Hegarty, W.H. (2001). Predicting who stays and who leaves after an acquisition: A study of top managers in multi national firms. *Strategic Management Journal*, 22, 185-196.
- Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. Kramer, R.M. & Tyler, T.R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 114-139.
- Lind, E.A., Tyler, T.R. & Hue, Y. (1997). Procedural context and culture: Variation in the antecedents of procedural justice judgements. *Journal of Personality Social Psychology*, 73, 767-780.
- Marks, M.L. & Mirvis, P.H. (2001). Making mergers and acquisitions work: strategic and psychological preparation. *Academy of Management Executive*, 15, 2, 80-92.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Mossholder, K.W., Settoon, R.P., Armenakis, A.A. & Harris, S.G. (2000). Emotion during organizational transformations: An interactive model of survivor reactions. *Group & Organization Management*, 25, 220-243.
- Napier, N.K. (1989). Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: A review and suggested typology. *Journal of Management Studies*, 26, 3, 271-289.
- O'Neill, H.M. & Lenn, D.J. (1995). Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear. *Academy of Management Executive*, 9, 4, 23-33.
- Oldham, G. (1975). The impact of supervisory characteristics on goal acceptance. *Academy of Management Journal*, 18, 461-475.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence. A multidimensional view of attitudes towards organizational change. *Academy of Management Review*, 25, 783-794.
- Rafferty, A.E. & Griffin, M.A. (2008). Organizational Change. În J. Barling & C.L. Cooper (Eds.). *The Sage Handbook of Organizational Behavior. Vol. 1: Micro Approaches*. London: Sage Publications. pp. 603-620.
- Roberts, K. & O'Reilly, C. (1974). Failures in upward communication in organizations. Three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17, 205-215.
- Robinson, S. (1996). Trust and the breach of psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rousseau, D.M., Sirkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Rousseau, D., & Tijoriwala, S. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 84, 514-528.
- Saunders, M.N.K. & Thornhill, A. (2003). Organizational justice, trust and the management of change. An exploration. *Personnel Review*, 32, 3, 360-375.
- Schweiger, D.L. & DeNisi, AS (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Schweiger, D.M. & Ivancevich, J.M. (1985). Human resources: the forgotten factor in mergers and acquisitions. *Personnel Administrator*, November, 44.
- Searle, R.H. & Ball, K.S. (2004). The development of trust and distrust in a merger. *Journal of Managerial Psychology*, 19,7, 708-721.
- Stahl, G.K. & Sitkin, S.B. (2005). Trust in Mergers and Acquisitions. În G.K. Stal & M.E. Mendenhall (2005). *Mergers and acquisitions. Managing culture and Human*

-
- Resources*. Stanford, CA: Stanford Business Books.
- Tyler, T. & DeGoey, P. (1996). Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions and willingness to accept decisions. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Vakola, M. & Nikolau, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27, 2, 160-174.
- Vandenberg, R.J. & Nelson, J.B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: when do intentions predict turnover behavior? *Human Relations*, 52, 10, 1313-1316.
- Zand, D. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.