

CZU: 005.332.3

**MODELE DE SCHIMBARE ORGANIZAȚIONALĂ***Natalia STEFANCO**Universitatea de Stat din Moldova*

În lumea contemporană, schimbările sunt din ce în ce mai frecvente. Orice schimbare poate fi un act de creație. Reducerea timpului dintre două schimbări este egalată de permanentizarea unei capacități proprii de creație în propriile structuri organizatorice, de flexibilitatea structurilor de conducere, de formarea permanentă a personalului în măsură să asigure creșterea vitezei de asimilare a noului, de gradul de receptivitate a managerului față de schimbări, de motivarea conducerii. Schimbarea reprezintă o permanență și o realitate a vieții noastre cotidiene. Fie că o dorim sau nu, schimbarea se produce la nivel de individ sau la nivel de organizație. Unele firme percep schimbarea ca o evoluție firească, sunt obișnuite cu ea. Altele însă o percep ca pe o amenințare și nu reacționează în timp util pentru a supraviețui unui mediu din ce în ce mai turbulent. Oamenii și organizațiile au nevoie de timp pentru a se obișnui cu schimbarea, dar în prezent ritmul schimbărilor este atât de rapid, încât firmele se confruntă cu transformări permanente și nu mai au timp să rămână inactive, inflexibile.

*Cuvinte-cheie: management, schimbare, model, proces, transformare, dezvoltare.*

**MODELS OF MANAGEMENT CHANGE**

In the contemporary world, changes are becoming more frequent. Any change can be an act of creation. The reduction of the time between two changes is equaled by the permanentization of an own creation capacity in its own organizational structures, the flexibility of the management structures, the permanent training of the staff able to ensure the increase of the assimilation speed of the new one, of the degree of receptivity of the manager towards changes, by management motivation. Change is a permanence and a reality of our daily lives. Whether we like it or not, change occurs at the individual or organizational level. Some companies perceive change as a natural evolution, they are used to it. But others perceive it as a threat and do not respond in a timely manner to survive an increasingly turbulent environment. People and organizations need time to get used to the change, but at the moment the pace of change is so fast that companies face permanent changes and no longer have to remain inactive, inflexible.

*Keywords: management, change, model, process, transformation, development.*

**Introducere**

În procesul schimbării organizației nu există o singură metodă care să fie cea mai bună, după cum nicio metodă sau model nu se poate dovedi eficace în toate situațiile [1, p.277].

Cunoscute sub denumirea de „teorii ale schimbării” sau „modele ale schimbării”, concepțiile privind planificarea și implementarea schimbărilor în organizație descriu activitățile specifice impuse de inițierea și desfășurarea schimbării într-o organizație.

Toate aceste modele pot fi luate în considerare pentru conturarea unei metodologii de planificare și implementare a schimbărilor în cadrul organizației, care să cuprindă ansamblul de activități ce necesită a fi desfășurate, din momentul deciziei pe care o iau managerii pentru a introduce schimbarea, până la evaluarea și instituționalizarea acelei schimbări [2, p.36].

Modelul reprezintă un sistem teoretic sau material cu ajutorul căruia pot fi studiate indirect proprietățile și transformările altui sistem, mai complex, cu care primul sistem prezintă o analogie [3, p.24].

Modelele conceptuale ale schimbărilor organizaționale s-au cristalizat la mijlocul anilor '90 sub influența dezvoltării tehnice și informaționale. Printre cele mai importante modele pot fi recunoscute: modelul lui Lewin, modelul lui J.Kotter, modelul Price Waterhouse, modelul lui L. Greiner, modelul lui Lippitt, Watson, Westley, modelul abordării sistemice ș.a.

**Modelul lui Kurt Lewin**

Modelul lui Kurt Lewin a fost elaborat în anii '50, dar încă este văzut ca un model funcțional. Conform acestui model, managementul schimbării are trei etape: destructurarea – schimbarea – restructurarea.

Pentru a înțelege procesul schimbării, mai întâi trebuie de clarificat de ce ar trebui să aibă loc o schimbare. Lewin spunea: „Motivația pentru schimbare trebuie să fie generată înainte ca schimbarea să aibă loc. Cei

implicați trebuie să fie ajutați să-și reexamineze multe dintre presupunerile ori prejudecățile (adesea susținute subiectiv) despre propria persoană și despre relațiile proprii persoane cu ceilalți. Odată cu înțelegerea acestor aspecte, primul stadiu al schimbării, destructurarea, deja este inițiat" [4].

1. **Destructurarea.** La această etapă se urmărește reducerea forțelor care mențin comportamentul organizațional la un nivel dat, prin crearea unei stări de disconfort, relevând discrepanța dintre un comportament dorit și cel prezent în organizație, motivând astfel membrii organizației pentru schimbare [2, p.37].

Ca element-cheie al acestei etape este necesar să se dezvolte un mesaj puternic care să demonstreze de ce actuala structură nu mai poate funcționa. Acest mesaj este mai ușor de construit atunci când se pot prezenta statistici, diagrame, date concrete care indică disfuncțiile existente și trendul negativ.

Pentru a pregăti schimbarea cât mai bine, trebuie să fie atinse și provocate credințele, valorile, atitudinile și comportamentele care definesc structura și funcționarea actuală [4].

2. **Schimbarea (Mișcarea).** După ce s-a realizat o motivare pentru schimbare, la această etapă se realizează trecerea organizației, a departamentului sau a individului la un nou nivel comportamental, care să se bazeze pe noi valori, atitudini specifice [2, p.37].

Timpul și comunicarea sunt două elemente-cheie care pot aduce succesul pentru cei ce doresc schimbarea. Oamenii au nevoie de timp pentru a înțelege schimbarea și, de asemenea, ei au nevoie să se simtă implicați în această perioadă de tranziție. În managementul schimbării, aceste etape pot solicita durate lungi de timp și mult effort, de aceea e nevoie de o echipă care să coordoneze întregul proces [4].

3. **Restructurarea.** Această ultimă etapă, prevăzută de către K.Lewin, constă în stabilizarea organizației într-un nou echilibru dat de cultura organizației, noile norme, politici și noile structuri [2, p.37].

Uneori, logica creării unui nou tip de echilibru într-o lume aflată în permanentă schimbare poate naște discuții. Deși schimbările au loc permanent, după implementarea unei schimbări majore este nevoie să se aplice o fază a restrukturării, prin care se consolidează noile elemente introduse. Dacă nu vor parcurge această etapă, oamenii pot să se simtă într-o permanentă tranziție, nefiind siguri cum trebuie să procedeze exact și astfel nu se vor manifesta la întreaga lor capacitate. În absența unei noi stări de echilibru este dificil să se evalueze care sunt premisele viitoarei schimbări ce poate urma. De asemenea, dacă oamenii nu ajung să simtă efectele concrete ale schimbărilor deja făcute, le este greu să le evalueze cât de bune sunt. Fără a permite oamenilor să simtă efectele schimbării se poate ajunge la situația în care oamenii nu mai înțeleg importanța acestei schimbări și o vor percepe ca fiind doar de dragul schimbării și, astfel, își vor pierde orice motivație pentru a o urma sau promova [4].

Acest model reprezintă un cadru general pentru înțelegerea schimbării organizaționale, întrucât cele trei etape ale modelului presupun în realitate mult mai multe acțiuni necesare implementării schimbărilor.

### Modelul lui John Kotter

În urma unei analize comparative a două modele de schimbare organizațională, autoarea D.Brăduțanu, a determinat că, analizând procesul de schimbare timp de 30 de ani, John Kotter este de părere că există diferențe critice între eforturile de schimbare ce au avut succes și cele care au eșuat [3, p.25].

În 1995 John Kotter a publicat un articol în Harvard Business Review (HBR) cu titlul "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", în care analizează opt erori pe care le fac organizațiile și care conduc, respectiv, la implementarea fără succes a schimbărilor [5].

Modelul lui Kotter presupune parcurgerea a opt etape, din care primele patru se axează pe dezghețare, următoarele trei etape fac ca schimbarea să se realizeze, în timp ce ultima etapă presupune înghețarea, ancorarea schimbărilor în cultura organizațională.

Tabel

### Modelul celor 8 pași ai unei schimbări efective al lui John Kotter

<b>1. Sporirea urgenței</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinarea pieței și a relațiilor competitive.</li> <li>• Identificarea și discuția potențialelor crize sau oportunități.</li> <li>• Prezentarea unor evidențe din afară că schimbarea este necesară.</li> </ul>

<b>2. Crearea echipei de ghidare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocarea unui grup cu puteri suficiente pentru a conduce efortul de schimbare.</li> <li>• Găsirea persoanelor potrivite.</li> <li>• Crearea încrederii și crearea unui scop comun.</li> <li>• Atragerea liderilor-cheie ai schimbării și încurajarea membrilor echipei de a lucra împreună.</li> </ul>
<b>3. Dezvoltarea unei viziuni clare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crearea viziunii care să ajute la direcționarea eforturilor de schimbare.</li> <li>• Dezvoltarea strategiilor necesare atingerii viziunii.</li> </ul>
<b>4. Comunicarea viziunii</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folosirea oricărei metode posibile pentru a comunica noua viziune și strategie.</li> <li>• Formarea unei concepții comune despre scopul și căile de atingere a acestuia care vor fi comunicate angajaților.</li> </ul>
<b>5. Împuternicirea angajaților</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminarea obstacolelor schimbării.</li> <li>• Modificarea sistemelor și structurilor ce compromit viziunea de schimbare.</li> <li>• Încurajarea asumării de riscuri, a ideilor, activităților și acțiunilor netraditionale.</li> </ul>
<b>6. Crearea câștigurilor pe termen scurt</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificarea și obținerea unor îmbunătățiri ale performanței vizibile.</li> <li>• Recompensarea celor implicați în realizarea îmbunătățirilor.</li> </ul>
<b>7. Consolidarea succeselor obținute și continuarea procesului de implementare a schimbărilor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizarea credibilității sporite pentru a schimba toate sistemele, structurile și politicile ce nu se potrivesc și nu promovează viziunea de schimbare.</li> <li>• Angajarea, promovarea și dezvoltarea angajaților ce pot implementa viziunea de schimbare.</li> <li>• Lărgirea ariei schimbărilor cu noi proiecte, idei și agenți de schimbare.</li> </ul>
<b>8. Ancorarea schimbărilor în cultura organizațiilor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crearea unei performanțe superioare prin consumatori, comportament orientat spre productivitate, leadership mai eficient și mai promițător și un management mult mai efektiv.</li> <li>• Articularea conexiunilor dintre noile comportamente și succesul organizației.</li> <li>• Liderii dau instrucțiuni verbale și își manifestă sprijinul față de angajați.</li> </ul>

*Sursa:* elaborat de autor în baza surselor [3, p.26; 5; 6, p.7].

Dacă schimbarea este o constantă, atunci singurul avantaj competitiv sustenabil este de a fi capabil să crești și să evoluezi în permanență pentru a rămâne în fruntea competitorilor.

### Modelul Price Waterhouse

Conform modelului Price Waterhouse, dacă procesele sunt reproiectate, locurile de muncă și procedurile trebuie și ele să fie schimbate. Sistemele și tehnologiile trebuie să fie modificate pentru a putea ține pasul cu cererile organizației în schimbare și cu nevoile clienților. Atunci când acest lucru este relizat, este crucială instruirea angajaților în noile procese și eliminarea oricăror bariere în calea implementării schimbării. De asemenea, este esențială asigurarea ca mandatele de schimbare să fie comunicate într-un limbaj specific, acestea trebuind să fie traduse în măsuri de performanță reale și corespunzătoare obiectivelor. Fără aceasta s-ar putea „dubla costul schimbării și înjumătăți impactul”.

Specialiștii din cadrul Price Waterhouse afirmă că „schimbarea este o parte integrantă ce se axează pe strategia organizației de creștere continuă și prosperitate organizațională, caracterizată prin a fi progresivă, profitabilă și productivă”. O schimbare mai bună conduce la o performanță mai ridicată, rezultate dinamic îmbunătățite și diferențe măsurabile atunci când este „alimentată cu cea mai strălucitoare energie și cu cele mai creative idei ale oamenilor”. Mai mult decât atât, o schimbare eficientă este susținută de „angajați în mod

corespunzător împluterniciți și motivați și condusă de nevoile specifice ale clientului". Astfel, companiile de succes pot fi identificate prin eforturile lor continue de a răspunde nevoilor în continuă schimbare a clienților și a mediului competitiv [3].

### Modelul Lippitt, Watson, Westley

O modificare a modelului lui Lewin este cea propusă de Ronald Lippitt, Jeanne Watson și Bruce Westley (Lippitt, Watson și Wesley, 1958). Autorii americani au extins modelul inițial din trei stadii la unul în șapte etape. Acestea sunt următoarele:

1. Apariția și accentuarea nevoii de schimbare. Această fază corespunde stadiului *destructurării* din modelul lui Lewin.
2. Stabilirea unui set de relații legate de schimbare. La această etapă se stabilește relația dintre sistemul – client și un agent al schimbării din afara organizației.
3. Diagnosticarea problemelor sistemului-client.
4. Examinarea căilor și scopurilor alternative; stabilirea scopurilor și intențiilor pentru planul de acțiune.
5. Transformarea intențiilor în eforturi reale de schimbare. Etapele 3, 4 și 5 corespund stadiului de *implementare a schimbării* din modelul lui Lewin.
6. Generalizarea și stabilizarea schimbării. Această etapă corespunde stadiului *restructurării* din modelul lui Lewin.
7. Stabilirea unei relații finale sau, cu alte cuvinte, încheierea relației client–consultant.

După cum se poate observa, este vorba despre un model care descrie structura activității de consultanță în dezvoltarea organizațională. Cu acest prilej trebuie subliniat faptul că în orice intervenție de dezvoltare organizațională agentul extern (sau consultantul) are o importanță deosebită, cel puțin în contextul primei intervenții de acest gen, când organizația nu a învățat încă să-și rezolve singură problemele (sau în cazuri speciale, în situații în care organizația nu poate face față, din diverse motive, problemelor sale interne) [6, p.68].

### Modelul lui Larry Greiner

O altă teorie a schimbării organizaționale este cea creată de Larry Greiner. Autorul american pornește de la diferența existentă între teoriile evoluționiste și cele de tip revoluționist (revolutionary theories). Cele dintâi consideră schimbarea organizațională drept un process lent, alcătuit din ajustări minore ale dimensiunilor sistemului, potențat de timp și de forțele mediului. Intervenția managementului este minoră, iar atitudinea sa este mai degrabă pasivă.

Cel de-al doilea tip de teorii, cele revoluționiste, pornesc de la premisa că mediul se schimbă foarte rapid, deci organizația este subiectul multor presiuni și provocări. Ca urmare, schimbările sunt majore și rapide, iar rolul conducerii este unul activ, accentul căzând pe previziune, implicare și inventivitate [7].

Autorii ruși, A.O. Blinov și N.V. Ugriumova consideră că ideea de bază a lui Greiner constă în faptul că asupra viitorului organizației influențează într-o măsură mai mare istoria acesteia, decât mediul exterior. El a preluat această idee de la teoriile psihologilor europeni, care afirmă că comportamentul este determinat de evenimentele trecute și nu de viitor. Abordând această analogie asupra dezvoltării organizaționale, Greiner evidențiază șase stadii care trebuie să se succedă în ordinea exactă prezentată în figura ce urmează și care sunt, toate, absolut necesare succesului procesului de schimbare [8, p.67].

Stadiile modelului lui Greiner sunt bazate pe elementele caracteristice schimbărilor de succes, astfel încât nu le vom mai detalia. Cele șase stadii sunt:

1. Presiune asupra conducerii;
2. Intervenție și reorientare;
3. Diagnostică și recunoașterea problemelor;
4. Inovație și găsirea de noi soluții;
5. Experimentare și testarea soluțiilor;
6. Fixarea noii situații prin obținerea rezultatelor pozitive.

Modelul lui Greiner nu ia în considerare două aspecte importante: intervalul de timp în care are loc schimbarea și raportul costuri/beneficii. În realitate nu dispunem de timp sau de alte resurse la modul nelimitat. O schimbare de succes trebuie să se petreacă la momentul temporal oportun pentru ca organizația să obțină maximum de beneficii și trebuie să fie cât mai „ieftină” (raportul cost/beneficii să fie favorabil acestora din urmă), bineînțeles, fără să afectăm scopurile sau calitatea procesului.

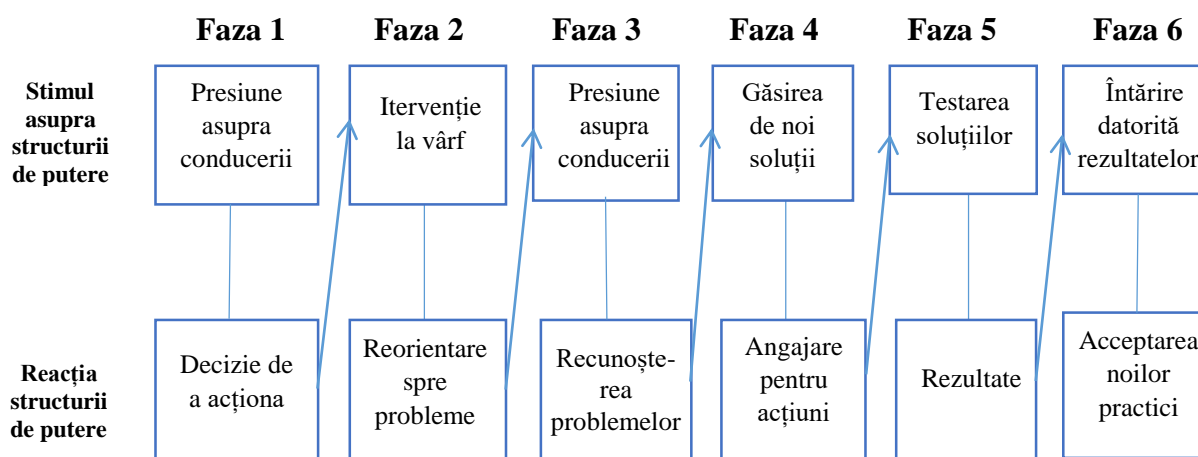


Fig.1. Dinamica schimbării organizaționale de succes după Greiner.

Sursa: elaborată de autor în baza surselor [7; 8, p.68].

În continuarea afirmațiilor de mai sus, putem constata că modelul lui Greiner se potrivește mai ales societăților cu mediu stabil. Într-un sistem social aflat în tranziție (sau cu un mediu social cu crescută entropie) lucrurile stau puțin altfel. De exemplu, poate apărea, literalmente peste noapte, o intensă presiune externă (o nouă lege) ce nu este însoțită de presiune internă. Nu este timp să aduci un agent al schimbării din exterior și nici să urmezi toate fazele modelului.

În concluzie, modelul lui Greiner are un rol mai mult orientativ și nu de aplicabilitate imediată (după cum credem că a fost intenția autorului), aidoma teoriei lui Kurt Lewin (cu care are multe elemente comune), cel puțin în societățile aflate în tranziție [7].

### Modelul abordării sistemice

Potrivit unei abordări sistemice, organizația este influențată în principal de cinci variabile care se intercondiționează reciproc: *personalul*, *sarcinile*, *tehnologia*, *structura* și *strategia*.

Orice modificare efectuată asupra unei variabile antrenează schimbări în una sau în toate celelalte variabile. Spre exemplu, o modificare a strategiei organizației determină o modificare a structurii organizatorice, care, la rândul ei, presupune o reconsiderare a sarcinilor pe care le îndeplinesc cei care formează respectiva structură. De asemenea, aceste schimbări pot determina schimbarea tehnologiei utilizate, care vor afecta comportamentul și poate chiar structura personalului.

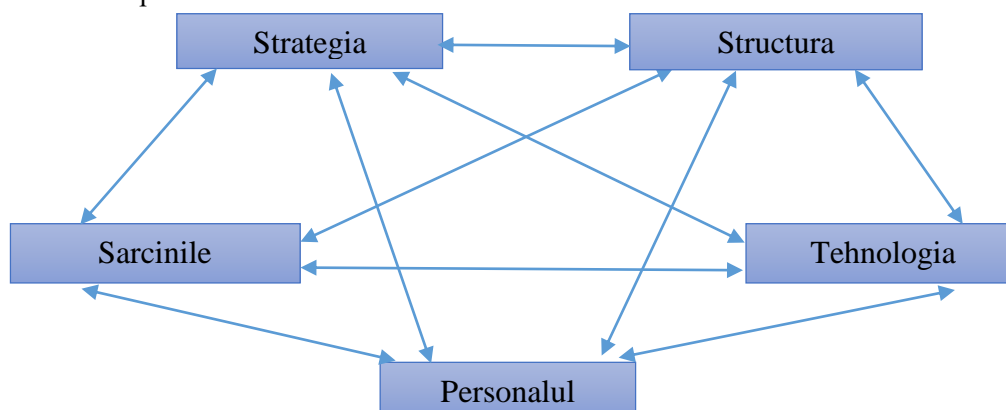


Fig.2. Modelul abordării sistemice.

Sursa: [2, p.41].

*Personalul* cuprinde indivizii care lucrează în cadrul organizației, împreună cu caracteristicile individuale: personalitate, atitudini, percepții, aptitudini, nevoi, sarcini, motivații etc. *Sarcinile* caracterizează natura muncii (complexă, simplă, unică, repetitivă, standardizată etc.), revin unei persoane, care are obligația să le îndeplinească permanent sau pentru o anumită perioadă determinată. *Tehnologia* se referă la metodele și tehnicile

care permit soluționarea unor probleme, precum și aplicarea cunoștințelor în diverse procese organizaționale. Spre exemplu, modalitățile de utilizare a calculatoarelor, a roboților, a utilajelor în fabricație etc. *Structura* se referă la scara ierarhică, repartizarea autorității, responsabilității, sistemele de comunicații din cadrul organizației. *Strategia* cuprinde obiectivele organizației și modalitățile de realizare a acestora, împreună cu resursele necesare, sursele de finanțare și termenele de aplicare și realizare.

Spre deosebire de celelalte modele descrise, modelul abordării sistemice nu prevede o etapizare a activităților necesare implementării schimbării, el scoțând în evidență importanța ce trebuie acordată interdependențelor dintre cinci elemente ce caracterizează orice organizație. Indiferent în care dintre aceste elemente intervine mai repede o schimbare, ceea ce este important pentru specialist și pentru membrii organizației este de a sesiza toate influențele și a le opera în cadrul procesului de schimbare [2, p.40].

### Modelul Burke și Litwin

Un alt model care merită a fi analizat este cel creat de Warner Burke și George Litwin. Acest model se bazează pe o distincție foarte importantă în domeniul schimbării organizaționale, și anume – pe cea dintre schimbările de ordinul întâi (first order changes) și cele de ordinul doi (second order changes). Burke și Litwin le numesc schimbări „tranzacționale” și schimbări „transformative”. Pentru „first order changes” identitatea organizației rămâne neschimbată, natura sa fundamentală rămâne aceeași; se modifică doar anumite trăsături ale organizației care nu o afectează de manieră esențială sau semnificativă. Acest tip de schimbare poate fi descris ca tranzacțională, evolutivă, adaptativă, incrementală sau continuă. În cel de-al doilea caz, cel al „second order changes”, identitatea organizației, natura sa fundamentală este schimbată de o manieră esențială.

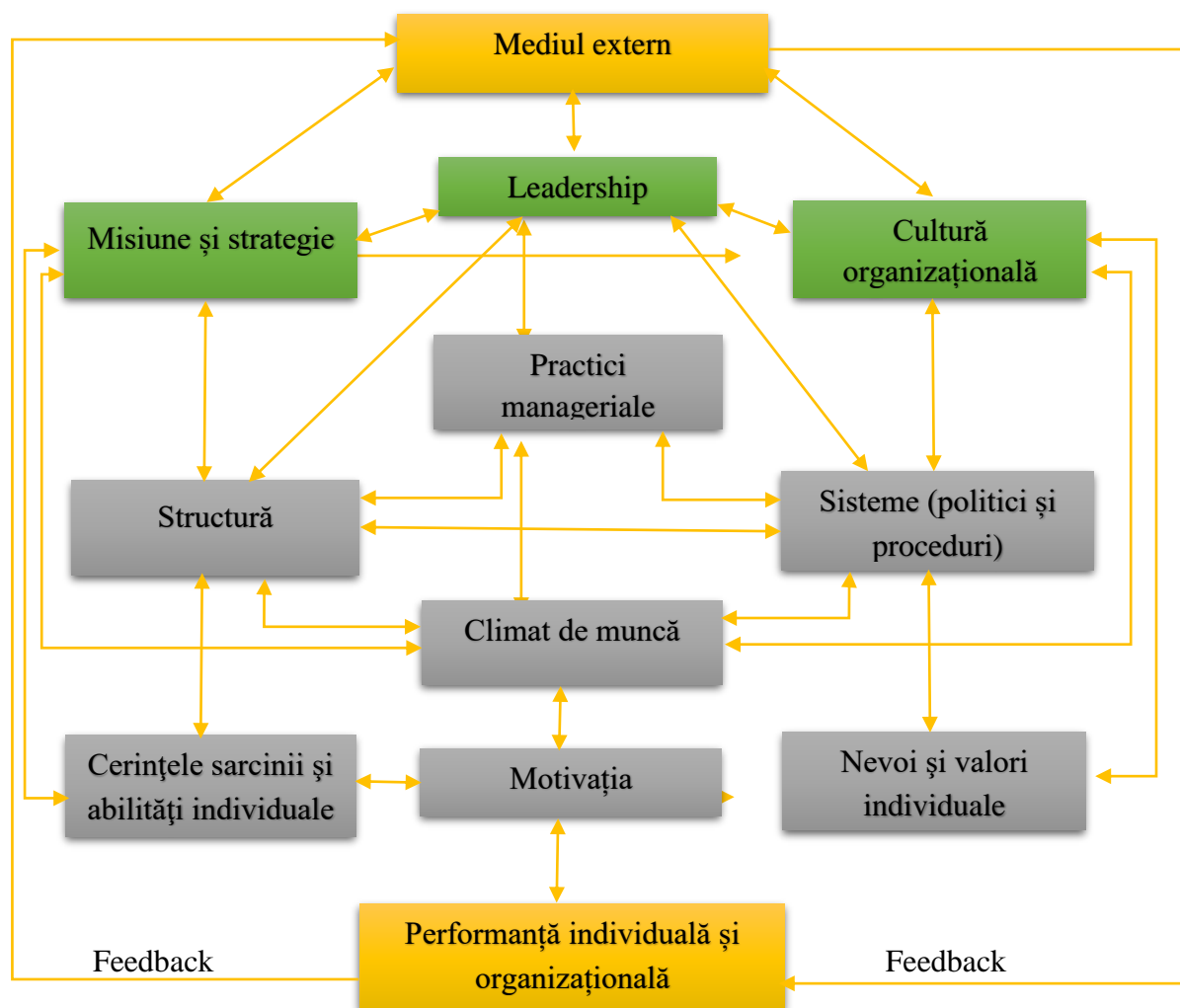


Fig.3. Modelul Burke și Litwin al schimbării organizaționale.

Sursa: elaborată de autor în baza surselor [7, p.24; 9].



O altă distincție importantă operată de către Burke și Litwin este cea dintre climatul și cultura organizațională. Primul termen este definit ca reprezentând percepțiile despre și atitudinile față de organizație ale membrilor săi: este un loc de muncă bun sau nu, este un mediu prietenos sau ostil etc. Aceste percepții sunt relativ ușor de modificat pentru că sunt construite pe reacțiile angajaților față de practicile manageriale și organizaționale curente. Cultura organizațională poate fi definită ca suma principiilor de bază, a valorilor asumate și, de multe ori, neconștientizate. Ca atare, este dificil de modificat. Premisa modelului Burke-Litwin este următoarea: intervențiile asupra dezvoltării organizaționale – asupra structurii, practicilor și stilurilor de management și asupra politicilor și procedurilor conduce la „first order change”; intervențiile asupra misiunii organizației, a strategiei și culturii organizaționale conduce la „second order changes” [7, p.24].

De la nivel particular de analiză a modelelor de schimbare organizațională vom trece la analiza succintă a trei modele generale care presupun următoarele caracteristici:

### 1. Modelul francez

#### Caracteristici:

- ✓ Schimbări simple către schimbări severe (din aproape în aproape)
- ✓ Pledează pentru schimbările pas cu pas în cadrul unei schimbări radicale
- ✓ Creșterea pas cu pas a credibilității manageriale
- ✓ Se încearcă miniproiecte de schimbare
- ✓ Se pune problema evaluării șanselor de reușită și rezistența la schimbare

### 2. Modelul anglo-saxon

#### Caracteristici:

- ✓ Presupune o schimbare simultană în toate compartimentele companiei
- ✓ Nu mai funcționează creșterea în trepte a credibilității manageriale
- ✓ Impune în primul rând abordarea strategică și identificarea pachetului esențial de schimbări necesare și apoi evaluarea șanselor de reușită
- ✓ Pleacă de la analiza diagnostic a companiei având inventariate toate punctele slabe

### 3. Modelul japonez

#### Caracteristici:

- ✓ Filosofia constă în îmbunătățirea continuă globală
- ✓ Ori suntem cei mai buni din lume, ori suntem diferiți de alții
- ✓ Nu cunoaște conceptul de management al schimbării
- ✓ Interes sistematic pentru concurență

Se naște cel mai periculos model, al 4-lea și anume, **modelul chinez**. China este o țară cu două sisteme economice și va deveni principala forță a lumii fără concurență [10].

### Concluzii

Explicarea procesului schimbării în organizații deseori trebuie să cuprindă mai mult decât o analiză la un singur nivel, implică o multitudine de actori, direcții și include mecanisme dinamice. Modelele schimbării organizaționale tind să fie complexe, deseori combinând câteva mecanisme complexe. Provocarea în dezvoltarea unor astfel de modele constă în faptul că cele mai multe abordări vizând construirea teoriilor schimbării, precum și majoritatea metodelor sociale științifice, sunt proiectate printr-o abordare simplificată. Este recunoscut faptul că ideile simple sunt deseori utile și consistente. În general, simplitatea tinde să crească satisfacția momentană, însă generează o înțelegere incompletă, care se soldează deseori cu omiterea unor aspecte importante ale schimbării organizaționale. Fiecare model privește procesul de dezvoltare (schimbare) ca descompunându-se într-o progresie de schimbări diferite, guvernate fiind de mecanisme de generare diferite.

### Referințe:

1. BURDUȘ, E., CĂPRĂRESCU, Gh. *Fundamentele managementului organizației*. București: Editura Economică, 1999.
2. BURDUȘ, E., CĂPRĂRESCU, Gh., ANDRONICEANU, A. *Managementul schimbării organizaționale*. București: Editura Economică, 2008.
3. BRĂDUȚANU, D. *Studiu comparativ a două modele de schimbare organizațională*. Universitatea de Vest din Timișoara. [mi.seaopenresearch.eu](http://mi.seaopenresearch.eu). [Accesat: 1.06.2019]
4. *Modelul managementului schimbării al lui Lewin*. Disponibil: <https://sansapentruromania.wordpress.com/2011/02/23/modelul-managementului-schimbarii-a-lui-lewin/>

5. CONNELLY, M., KOTTER, J. *8-Step Process Of Change*, 2015. Disponibil: <https://www.change-management-coach.com/john-kotter.html> [Accesat: 2.10.2010]
6. ȘENDREA, M. *Managementul schimbării: Note de curs*. Chișinău: ASEM, 2015.
7. TRIPON, C., DODU, M., HORIA, R. *Dezvoltare organizațională și măsurarea performanțelor*. UBB, 2013.
8. БЛИНОВ, А.О., УГРЮМОВА, Н.В. *Управление изменениями*. Москва. Торговая корпорация «Дашков и К», 2014.
9. MULDER, P., BURKE, L. *Model of Organisational Change*. January 11, 2019. <https://www.toolshero.com/change-management/burke-litwin-model/> [Accesat: 30.10.2019]
10. *Schimbările organizaționale din perspectiva decizională*. <http://www.creeaza.com/referate/management/SCHIMBARILE-ORGANIZATIONALA-DI899.php> [Accesat: 30.10.2019]

**Date despre autor:**

**Natalia STEFANCO**, doctorandă, Școala Doctorală Științe Economice, Universitatea de Stat din Moldova.

**E-mail:** [nstefanco@gmail.com](mailto:nstefanco@gmail.com)

**ORCID:** 0000-0003-4969-8000

*Prezentat la 09.06.2019*