**I.1. Conceptul și aspecte definitorii ale managementului schimbării**

Conceptul de managementul schimbării a devenit foarte discutat în perioada actuală deoarece societatea contemporană a intrat intr-o fază de schimbare accelerată. Teoretic, transformarea, schimbarea, e un proces indispensabil vieții, indiferent de forma în care se manifestă, acesta nu are niciodată un punct final. Asistăm la schimbări inevitabile în structurile sociale și economice, iar date fiind aceste schimbări, impactul cel mai mare îl are asupra mentalității și a comportamentelor de pe piața muncii. Din punct de vedere teoretic, dar mai ales practic, metodele și sistemele de management își dovedesc eficacitatea prin rezultatele obținute. Indiferent de natura lor, trebuie adaptate permanent la realitățile mediului economic aflat într-o continuă schimbare.[[1]](#footnote-1)

Cercetările în domeniu au arătat că determinanții schimbărilor organizaționale includ: mediul de afaceri, noile tehnologii, cererea consumatorilor, condițiile economice, politicile guvernamentale.[[2]](#footnote-2) Organizaţiile nu se dezvoltă numai de dragul schimbării, ci pentru că fac parte dintr-un mediu de dezvoltare mai amplu şi trebuie să reacţioneze la pericolele şi oportunităţile care survin. Pentru a supravieţui, ele sunt, în permanenţă, forţate să se adapteze la noile condiţii ale mediului în care există şi funcţionează.[[3]](#footnote-3) Practic putem afirma că una dintre caracteristicile de bază a unei organizații contemporane e capacitatea ei de a se adapta la orice provocare și prin acest lucru să implementeze cu succes diferite schimbări la diferite nivele ale organizației.

Principali factori determinanți și influenți în necesitatea schimbării la nivel de organizație sunt[[4]](#footnote-4):

1. *Evoluția în domeniul tehnologiilor* - utilizarea unor tehnologii din ce in ce mai sofisticate, echipamentele de producţie complexe; utilizarea roboţilor şi a inteligenţei artificiale în procesul de producţie; extinderea reţelei Internet; apariţia unor metode performante de culegere, stocare, transmitere şi utilizare a informaţiei, ce permit o reducere substanţială a costurilor, concomitent cu ridicarea calităţii produselor şi serviciilor. Toate aceste elemente menționate au avut un rol esențial în ceea ce înseamnă progres și schimbare. De asemenea, este unul dintre rezultatele și efetele globalizării.
2. *Factorii economici* se referă la nivelul veniturilor, inflația, taxele, globalizarea pieţei, crizele economice, piețele economice naționale și internaționale, tipul de concurență.
3. *Factorii socio-culturali* sunt un element extrem de determinant raportându-ne la valorile predominante, atitudinile, convingerile, mobilitatea forței de muncă și mentalitatea oamenilor. Categoric, contează din ce în ce mai mult nivelul de educație și capacitățile de inovare pentru că aceste elemente aduc plus valoare în orice activitate.
4. *Factorii politico-legislativi* sunt importanți deoarece fac trimitere la atitudinea statului față de antreprenoriat, la modul în care acesta se implică, de asemenea, legile în vigoare și reglementările ce aduc cu sine nevoia de schimbare în companii pentru a se adapta la normele legale. Ne putem referi în acest context la legi și norme privind salarizarea, protecția proprietății intelectuale, securitatea la locul de muncă, s.a.m.d.
5. *Factori ecologici* ne duc cu gândul la importanța și preocuparea pentru mediul înconjurător. Referindu-ne direct la climă și nivelul de poluare putem spune că din ce în ce mai multe organizații țintesc spre reducerea poluării prin implementarea de diverse tehnologii alternative nepoluante.

Acești factori menționați anterior sunt importanți de luat în considerare atunci când discutăm despre adaptarea la contextul actual. Astfel, trebuie punctual urmăriți în ceea ce privește gândirea unui plan și a unei strategii la nivelul unei corporații. Într-un mediu în continuă schimbare, managerii unei companii trebuie să delimiteze, în permanență care factori și cu ce grad de presiune acționează proschimbare asupra interprinderii respective.[[5]](#footnote-5) Totuși, nu putem scăpa din vedere faptul că pe lângă acești factori ce determină și influențează automat schimbarea, există și anumite motive pe care o companie trebuie să le ia în considerare, astfel că, pe lângă nevoia de a se adapta la schimbările din exterior și menținerea unui avantaj competitiv (aici sunt esențial de menționat calitatea produselor sau ale serviciilor), ne putem referi, de asemenea, la momentul în care o companie nu mai este performantă și astfel se impune o schimbare pentru a-și păstra eficiența.[[6]](#footnote-6)

Necesitatea unui proces de schimbare poate să apară în mod emergent sau poate fi planificată.[[7]](#footnote-7) Un element important al oricărei inițiative în managementul schimbării este transpunerea sa în realitate și adaptarea la contextul actual. Toată inițiativa trebuie să se bazeze pe cooperare și pe comunicare, iar pe de altă parte trebuie să aibă la bază metode de implemetare, tehnici și proceduri prin care schimbarea să poată să se realizeze. Pe parcursul existenței sale, orice organizație are ca scop progresul și adaptarea la cerințele pieței, astfel, în acest context, conducerea firmei are rolul esențial. Pe lângă faptul că aceasta trebuie să aibă viziuni asupra necesității schimbării în organizații, trebuie să aibă în vedere și aspecte ce pot împiedica îndeplinirea acestora. De aici, necesitatea ca aceștia să cunoască în profunzime mediul organizației, domeniile cheie de abordare a procesului, vulnerabilitățile cât și oportunitățile acesteia de dezoltare. Părerea noastră este că orice oportunitate nouă trebuie exploatată, chiar dacă implică o schimbare majoră, pe termen lung poate să aducă beneficii atât companiei cât și angajaților ca atare.

Pentru ca o schimbare să fie productivă și eficientă, trebuie slabilite anumite obiective și scopuri clar de atins. Aici ne referim la formularea SMART a obiectivelor:[[8]](#footnote-8)

* *Specific* (furnizează informații despre caracteristicile specifice ale unui anumit obiectiv, în special arată direcția concretă de dezvoltare, acestea trebuie să fie clare și bine definite);
* *Măsurabil* (aspecte cantitative și calitative ale unui obiectiv care pot fi măsurate);
* *Accesibil* (înseamnă că un obiectiv poate fi într-adevăr atins cu capacitatea si resursele disponibile);
* *Relevant* ( inseamnă că realizarea obiectivului contribuie la impactul vizat de compania în cauză);
* *Abordate în timp* (face referire la un anumit interval de timp, bine precizat, privind stadiul  
  atingerii obiectivului).

Considerăm că definirea acestor obiective poate ajuta într-o mare măsură atât compania cât și angajații acestora în atingerea performanțelor dorite. Foarte importantă în acest context este motivația, dedicarea oamenilor implicați în proces căt și modul de gestionare a situațiior.

Chiar dacă se dovedește a fi benefică, schimbarea nu este in general agreată. Cu toate acestea, oamenii şi în special managerii, trebuie să rezolve zilnic probleme, depăşind obstacole şi motivând necesitatea schimbării. În procesul de implementare a schimbării, managerii folosesc abilităţi personale şi abilităţi manageriale.[[9]](#footnote-9)

Managementul organizației, spre deosebire de alte activități umane, se focalizeaza, în principal, pe efortul pe care angajații îl depun pentru transformarea intențiilor prezente în certitudini viitoare.[[10]](#footnote-10) Ideea principală face trecerea de la o situație mai puțin benefică atât pentru angajați cât și pentru managementul firmei, către o situație ce va aduce beneficii și mai multă stabilitate pe toate planurile direct afectate. Teoretic și nu numai, reprezintă direcția si planul bine stabilit pe care organizația își dorește să îl urmeze, sau chiar să îl schimbe prin oameni și prin strategii bine construite. Cum bine știm, schimbarea se face prin oameni, și prin libertatea pe care compania o oferă acestora pentru a se dezvolta și totodata să ajungă la performanțe ridicate. Astfel, în această etapă este necesară crearea unui climat sigur şi constructiv, în care fiecare să fie interesat să-şi îndeplinească sarcinile cât mai bine, căutând cele mai bune mijloace. Sentimentul de siguranţă deschide drumul către accentuarea dorinţei de a descoperi, de a experimenta.

Managerii trebuie să încurajeze angajaţii să fie capabili de introspecție, să nu le ofere întotdeauna răspunsuri, să nu le indice constant pașii spre realizarea în mod eficient a unei activități.[[11]](#footnote-11) Lăsând la latitudinea lor, angajații devin inovativi și reușesc să rezolve anumite sarcini mult mai usor. Mediul intern influențează în cea mai mare parte comportamentul membrilor unei organizații. Competențele de leadership de relaționare ale managerilor sunt prezente aici deoarece se pune accent pe inovație și comunicare și, de asemenea, pe modul cum aceștia reușesc cu succes să-și stimuleze proprii angajați. Așadar, fără o comunicare eficientă, un lider nu poate arăta că îşi susţine echipa, nu-i poate ajuta pe membrii echipei să stabilească relaţii, să muncească pentru acelaşi scop şi să realizeze scopurile finale a activităţii lor. Misiunea liderului este de a folosi comunicarea astfel incât să trezească entuziasmul oamenilor pentru a lucra împreună spre binele organizaţiei.[[12]](#footnote-12) Aici, liderii devin capabili să influențeze fără să-și impună deciziile în mod forțat și împreună dezvoltă strategiile companiei dacă sunt îndeplinite aceste aspecte. Astfel, dacă există o relație optimă între lideri și angajați, aceștia vor putea să conducă și să încurajeze schimbarea împreună.

Schimbarea organizaţională poate fi clasificată în multe moduri și poate lua diferite forme, în funcție de originea problemei și metodele parcuse de fiecare companie pentru a readuce echilibrul și pentru a-și păstra imaginea la nivelul celorlalte companii de concurență. Pot de asemenea avea loc schimbări pe diferite nivele privind aspecte țintă: “schimbări în modul de constituire al organizațiilor; schimbări ale sarcinilor și ale activităților; schimbări ale tehnologiei utilizate; schimbări în structurile și procesele de management; schimbări în structura organizațională; schimbări în rândul oamenilor; schimbări ale performanței organizatorice; schimbări ale imaginii pe care organizația și-a creat-o în cercurile de afaceri și în societate”[[13]](#footnote-13). Fiecare schimbare e impactată de factori externi și interni organizației în cauză, iar, de altfel, tot procesul necesității planului de schimbare este unul complex și presupune cunoașterea punctelor slabe și tari ale companiei. Fiecare schimbare trebuie analizată din mai multe puncte de vedere pentru a se putea elabora un plan eficient.

Nu putem trece mai departe fără să punctăm faptul că foarte important în ceea ce privește modul în care trebuie să se desfășoare o schimbare este faptul că presupune atenție permanentă și monitorizarea acțiunilor pas cu pas. E important să ai date acurate în ceea ce privește impactul pe care îl poate avea schimbarea, etapa în care s-a ajuns și, de asemenea, efectele produse pe parcurs pentru a putea preîntâmpina posibile probleme.

Mai departe, vom trece în revistă principalele dimensiuni ale schimbării pentru a înțelege complexitatea acestui proces[[14]](#footnote-14):

* *Amplitudinea* se referă la acele metode prin care putem diferenția starea nouă de cea veche.
* *Întinderea* sau anvergura pune accentul pe câte sub-unități sunt vizate de schimbare.
* *Continuitatea* aduce în prim plan ideea păstrării din elementele și caracteristicile stării vechi.
* *Etapizarea* e o dimensiune foarte importantă deoarece are ca scop delimitarea anumitor etape în cadrul procesului de schimbare, care prin inovație și flexibilitate pot fi controlate mai ușor de fiecare parte.
* *Ritmul* ne indică desfășurarea mai rapidă sau mai lentă a schimbărilor.
* *Surpinderea* face trimitere la măsura în care schimbarea nu este așteptată sau anticipată.
* *Frecvența* cu care schimbarea se repetă în timp reprezintă un element esențial pentru ca managerii companiei să poată analiza regularitatea acestui aspect.
* *Durata*, după cum bine știm deja, ne indică intervalul de timp în care este realizată schimbarea.
* Un alt aspect important de analizat este *oportunitatea*. Trebuie observat contextul în care se petrece schimbarea, pentru a determina măsura în care aceasta este potrivită în momentul respectiv sau nu. Dacă se trece cu vederea asupra acestui aspect, anumite elemente ale stării trecute pot provoca efecte negative.
* *Urgența* nevoii de schimbare trage un semnal de alarmă și indică faptul că schimbarea nu poate fi întârziată sub nicio formă.
* *Inițiatorul* are un impact semnificativ asupra acestui proces de schimbare deoarece acesta propune sau impune necesitatea schimbării ca atare.
* *Modul în care angajații percep schimbarea* este o dimensiune esențială a acestui proces deoarece aceștia sunt impactați în mod direct.

De asemenea, tot în acest context vorbim de modul în care schimbarea este inițiată, astfel putem face o scurtă clasificare a tipurilor de schimbare. Discutăm de schimbarea *reactivă* (este făcută ca răspuns la o problemă apărută din mediul intern/extern) și schimbarea *pro-activă* (făcută adesea ca urmare a analizei situațiilor ce pot dezechilibra situația actuală și totodată anticiparea problemelor viitoare, adică prin planificare).[[15]](#footnote-15)

Mai departe, din perspectiva anvergurii schimbării, întâlnim alte două tipuri de schimbare importante de menționat și de analizat ca atare[[16]](#footnote-16):

* *Schimbarea tranzacțională* poate fi gestionată cu ajutorul procedurilor interne ale organizației, deci este un tip de schimbare mai standardizat ce nu presupune implementarea unor noi idei sau tehnici.
* *Schimbare transformațională* se referă la anumite dezacorduri ce se creează între persoanele implicate în proces în ceea ce privește nemulțumirea situației prezente și fac trimitere directă la ce situație ar fi benefică pentru aceștia. Vorbim aici de anumite modificări ce trebuiesc aduse în organizație și în procedurile după care aceasta funcționează.

Pentru a reuși să putem privi și analiza tot acest complex proces de schimbare și mai departe de aceste idei, Green M. (2007) propune o serie de abordări majore ale schimbării într-o organizație și le clasează în funcție de culori pentru o înțelegere mai plastică[[17]](#footnote-17):

* Denumită și *schimbarea albastră*, acest tip de schimbare presupune planificarea mai în detaliu a modificărilor ce urmează a fi implementate și presupune creearea unui cadru favorabil pentru ca acest lucru să fie posibil. Mai exact, presupune constituirea unei structuri de proiect.
* *Schimbarea galbenă* este o abordare mai populistă, și se face asociindu-i schimbării efecte pozitive pentru toți cei implicați.
* *Schimbarea roșie* presupune modificarea comportamentului și a competențelor angajaților. Astfel, schimbarea se face prin oameni, nu doar prin implementarea cu forța a unor proceduri sau metode ce par a fi utile la nivel organizațional.
* *Schimbarea albă* vizează situația în care nu se specifică exact natura schimbării ci se creează doar condițiile pentru schimbare.
* *Schimbarea verde* se realizează prin învățare și presupune îmbunătățirea continuă a pregătirii angajaților.

Deseori, atitudinea și comportamentul agajațior sunt cele ce stau in calea schimbării și a transformării propriu-zise. Categoric, există și situații des întâlnite unde angajații manifestă rezistență față de schimbare. Putem să ne referim în acest context la principiul acțiunii și reacțiunii descris de John Newton. Aplicat în cadrul unei situații dintr-o organizație, aplicarea unei forțe sau a unei presiuni asupra sa cu scopul de a genera o schimbare în direcția unei stări dorite, va genera o forță opusă, adică rezistența la schimbare.[[18]](#footnote-18) În acest caz, factorii ce pot genera schimbarea pot fi considerați externi sau de origine internă.

* *Factorii de origine externă* se referă la modificările legislative în domeniu sau apariția de noi tehnologii pe piață, etc.
* *Factorii de origine internă* atrag atenția asupra modificărilor structurii de personal (fenomen foarte actual și foarte discutat în toate companiile atât din România și nu numai), actualizarea portofoliului de produse pentru lansarea unora noi pe piața competitivă, sau totodată învechirea echipamentelor și a procedurilor.

În literatura de specialitate sunt aduse în discuție mai multe modalități de manifestare a rezistenței la schimbare, cum ar fi:[[19]](#footnote-19)

* *Exprimarea deschisă sau explicită* prin greve, diminuarea productivităţii sau certuri permanente între angajaţi.
* *Exprimarea implicită sau ascunsă* prin diminuarea gradului de motivare a angajaţilor, întarzieri şi demisii, scăderea moralului, etc.

Mai departe, Eugen Burduș propune în lucrarea ”*Managementul schimbării organizaţionale*” diverse cauze ale rezistenţei individuale la schimbare, printre care se numară:[[20]](#footnote-20)

• *Atenţie şi memorie selectivă*. Aici ne referim la percepţia oamenilor faţă de schimbarea propusă în organizaţie ce depinde de viziunea lor asupra lumii. Aceasta este dată de educaţie, vârstă, preocupări, sursele de informaţii accesibile și de impactul acestora asupra mentalității. În acest context, oamenii preiau doar parţial informaţiile privind schimbarea, analizând doar elementele care îi obligă să iasă din zona de confort, obţinând astfel o imagine incompletă a procesului de schimbare. Astfel, aceștia nu mai privesc complet procesul și nu văd pe termen lung beneficiile lor.

• *Obiceiurile angajaţilor* se referă la acele schimbări organizaţionale care necesită schimbarea obiceiurilor angajaţilor. Categoric, de cei mai mulți angajați vor fi întâmpinate cu rezistenţă, deoarece orice modificare a obiceiurilor personale presupune efort şi, prin urmare, ieşirea din zona de confort personal, după cum am menționat anterior.

• *Dependenţa faţă de opiniile altor persoane.* Oamenii din organizaţie vor depinde, din punct de vedere psihologic, de opiniile, atitudinile şi comportamentul altor persoane din organizaţie, lideri formali sau informali, manageri direct superiori sau coordonatorii de echipe. Majoritatea persoanelor sunt direct influențate de opiniile altor persoane și ca efect, vor răspunde la anumite situații chiar dacă nu este opinia lor personală. Dependenţa faţă de opiniile altor persoane poate duce la întârzieri în implementarea procesului de schimbare şi poate generarea rezistenţă.

• *Frica de necunoscut*. De cele mai multe ori, acest sentiment se poate întâlni atăt la angajați, deoarece aceștia nu ştiu sau nu înţeleg cum îi va afecta schimbarea în organizaţie - cât şi în rândul managerilor, care pot evita luarea anumitor decizii care să presupună un grad de responsabilitate ridicat.

• *Raţiunile economice* sunt unul dintre factorii principali deoarece oamenii opun rezistenţă schimbărilor care duc la diminuarea veniturilor directe sau indirecte.

• *Lipsa de siguranţă*

De asemenea, Rick Maurer, un cunoscut consultant american, specializat în managementul schimbării, ne ajută să înțelegem mult mai clar ce împiedică de fapt angajații să accepte schimbarea. Problema reală nu este neapărat rezistenţa la schimbare, ci faptul că liderii planifică şi implementează planurile de schimbare în moduri care generează inerţie, apatie şi opoziţie în rândul persoanelor din organizaţie.[[21]](#footnote-21) Practic, problema constă în modul cum este gestionată întreaga schimbare de către conducerea firmei.

Acesta a identificat trei niveluri de rezistenţă individuală la schimbare[[22]](#footnote-22):

1. *Nivelul I de rezistență sau nivelul rațional* face referire la lipsa informațiilor referitoare la schimbare printr-o comunicare ineficientă a informațiilor esențiale referitoare la schimbarea propusă. Aceste elemente generează confuzie și afectează înțelegerea schimbării ca atare. Pentru a se putea depăși acest nivel, s-au identificat o serie de elemente importante și anume comunicarea clară și corectă a informațiilor prin care se evidențiază necesitatea pentru schimbare, utilizarea unui limbaj adecvat și simplu astfel încât toate informațiile să poată fi procesate de toți angajații (adică să fie pe înțelesul tuturor) și adaptarea mesajului în funție de persoana în cauză.
2. *Nivelul II de rezistență sau nivelul emoțional* se referă la prezența unor stimuli emoționali și la prezența fricii în acceptarea schimbării. Acest nivel se depășește mai lent și implică accentuarea avantajelor (atât din punct de vedere organizațional cât și individual mai ales), asigurarea implicării activă a angajaților în tot procesul de schimbare și nu în ultimul rând existența unei comunicări sincere ce poate genera respect și încredere între echipă și lider.
3. *Nivelul III de rezistență sau nivelul relațional* se referă la încrederea angajaților față de lideri. În această etapă, angajatul opune rezistenţă faţă de persoana care propune ideea din lipsa de încredere. Strategia pentru depășirea acestei etape cu succes constă în asumarea responsabilității pentru anumite acțiuni și câștigarea încrederii și respectului angajaților, respectarea angajamentelor luate deja, cunoașterea reciprocă, comunicarea și negocierea. Cel mai bun mod de depășire și acceptare a schimbării e asigurarea unei comunicări constructive, iar daca liderii acceptă din ideile și propunerile angajaților aceștia vor fi mai receptivi la schimbare.

Totuși, pe lângă diversele motive de rezistență la schimbare menționate anterior, apar motive ce țin de obiceiuri, de dependența efectivă de munca de rutină, mai exact vorbim de o teamă de necunoscut. Acest lucru este foarte întâlnit în cadrul oricărei companii deoarece există angajați diferiți care nu sunt mereu flexibili și deschiși la schimbăre. Adesea anumiți oameni din organizație pot privi schimbarea ca o amenințare la puterea și influența pe care o au la un moment dat, acționând în consecință prin rezistență.[[23]](#footnote-23)

În ceea ce privește una dintre cele mai cunoscute abordări ale învingerii rezistenței la schimbare, Kurt Lewin aduce ideea modelului în trei pași pe care orice organizație ar trebui să îi parcurgă pentru a depăși acest lucru. Aici ne referim desigur la:[[24]](#footnote-24)

* *Dezgheț* – în această etapă se accentuează conștientizarea nevoii de schimbare. Aici ne referim mai ales la renunțarea comportamentelor și situațiilor vechi care impun schimbarea. Se face trecerea încet către o situație mai bună, deci benefică.
* *Remodelarea* – Presupune schimbarea propriu-zisă.
* *Reînghețarea* – este o etapă cu siguranță esențială în acest proces deoarece se observă rezultatele pozitive ale planului și are loc sentimentul de împlinire și de reușită. Această etapă, considerăm noi, este definitorie deoarece revine echilibrul pe toate nivelele și compania revine la standardele ei de performanță și eficiență.

1. Dumitru I. Popescu, *Managementul modern al organizațiilor*, Editura Fundației România de mâine, 2005, p. 162. [↑](#footnote-ref-1)
2. Mariana Șendrea, „Factori determinanți ai schimbărilor organizaționale”, în *Revista Economica*, nr. 2(100), 2017. [↑](#footnote-ref-2)
3. Ibidem. [↑](#footnote-ref-3)
4. Ibidem. [↑](#footnote-ref-4)
5. Ibidem. [↑](#footnote-ref-5)
6. Daniela Bejan, *et a*l, *Managementul schimbării și dezvoltării organizaționale*, Bacău: Editura „EduSoft”, 2008, p.23. [↑](#footnote-ref-6)
7. Margit Liebhart, Lucia Garcia Lorenzo, „Between planned and emergent change: decision maker’s perceptions of managing change in organisations”, în *International journal of knowledge, culture and change management*, vol. 10, 2010. [↑](#footnote-ref-7)
8. Fundația Leaders, „Obiectivele SMART sau cum să faci lucrurile să meargă”, *Leaders*, 31 octombrie 2017, <https://leaders.ro/newsfeed/obiectivele-smart-sau-cum-sa-faci-lucrurile-sa-mearga/>, accesat în 12.03.2019. [↑](#footnote-ref-8)
9. \*\*\*, Lect. Univ. Dr. Dan Anghel, 2013 p.161. [↑](#footnote-ref-9)
10. Newton, *op cit.*, p. 44. [↑](#footnote-ref-10)
11. Onea, *op cit.* [↑](#footnote-ref-11)
12. Christine-Diana Zelter, *Comunicarea organizațională – premisă a eficienței și eficacității organizaționale*, Teză de doctorat, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, 2015, p.20. [↑](#footnote-ref-12)
13. \*\*\*, Col.Ec. Emil Mare, 2006, pp.1-2. [↑](#footnote-ref-13)
14. Mirela Pop, Dan Lungescu și Irina Salanța, *Management. Concepte, tehnici, abilități,* Editura Presa universitară Clujeană, 2013, p. 148. [↑](#footnote-ref-14)
15. Ibidem. [↑](#footnote-ref-15)
16. Ibidem, p. 149. [↑](#footnote-ref-16)
17. Green 2007, citat de Popa, Lungescu, Salanță, 2013, p.149. [↑](#footnote-ref-17)
18. Liviu Tudor, “Managementul schimbării. rezistența angajaților față de schimbare organizațională” în *Revista Română de statistică*, nr. 9, 2014. [↑](#footnote-ref-18)
19. Ibidem. [↑](#footnote-ref-19)
20. Eugen Burduș, 2008, citat de Liviu Tudor, 2014, p.30. [↑](#footnote-ref-20)
21. Liviu Tudor, *op.cit.* [↑](#footnote-ref-21)
22. Rick Maurer, 2009, citat de Liviu Tudor, 2014, pp.30-33. [↑](#footnote-ref-22)
23. Corina Ilin, *Schimbările Organizaționale și percepția lor psihosocială*, Timișoara: Editura Universității de Vest, 2008, p.38. [↑](#footnote-ref-23)
24. Kurt Lewin, 1947, citat de Popa, Lungescu, Salanță, 2013, p.155. [↑](#footnote-ref-24)