

PRINCIPII ALE MANAGEMENTULUI SCHIMBĂRII

Eduard IONESCU, dr., conf. univ., România
Rodica DRAGOMIROIU, dr., lect. univ., România
Lacramioara Rodica HURLOIU, dr., conf. univ., România
Petru ROSCA, dr. hab., prof. univ., ULIM

Procesul de management al schimbării necesită definirea anumitor principii și aplicarea eficientă a acestora în scopul obținerii celor mai bune rezultate posibile. Înțelegerea modului în care reacționează anumiți membri ai organizației la schimbare va influența în mare măsură modul în care aceștia vor face față procesului de implementare a schimbării, cât de productivă va fi munca lor în timpul și după procesul de aplicare a schimbării și care va fi rezultatul final al întregului proces.

Cuvinte cheie: managementul schimbării, rezistența la schimbare, echipa de management, manageri.

Introducere. Managementul schimbărilor nu este doar un instrument de gestionare a rezistențelor atunci când acestea apar, ci reprezintă și cel mai eficient instrument de includere a angajaților în procesul de schimbare. Crearea și folosirea emoțiilor pozitive cu privire la schimbări, deseori, pot evita apariția rezistenței – acest lucru reprezintă un avantaj atunci când structura schimbării este folosită încă de la începutul implementării sale.

În managementul schimbării, trebuie respectate următoarele 10 principii care ar trebui să faciliteze introducerea și implementarea schimbărilor. Cele 10 principii sunt:

1. Trebuie acordată o atenție specială părții umane a schimbărilor. Fiecare schimbare importantă a modului de lucru va crea probleme printre oamenii afectați de aceasta. Vor trebui să apară lideri noi, să se dezvolte cunoștințe și competențe noi și toate acestea pot duce la apariția incertitudinilor care vor genera rezistența la schimbare. O relație reactivă față de aceste elemente va pune sub semnul întrebării viteza, moralul și rezultatele persoanelor implicate. O abordare disciplinată trebuie să fie una dintre bazele esențiale ale managementului schimbării. O astfel de abordare necesită strângerea a cât mai multor date și fapte, precum și analiza, planificarea și implementarea acestora în activitățile de redesign al strategiei, al sistemului sau al procesului din cadrul unei anumite organizații. Toate acestea ar trebui complet integrate în programul de implementare a schimbărilor și în luarea deciziilor. De asemenea, este necesară și dezvoltarea unei abordări formale a managementului schimbării, care începe de la echipa de manageri, iar apoi se transmite către stakeholderii și liderii cheie. Acest program trebuie dezvoltat la începutul procesului de management al schimbării și trebuie adaptat și schimbat pe parcursul procesului de punere în aplicare a schimbărilor [3].

2. Schimbările încep de la vârful organizației și din prima zi. Prin natura lor, schimbările provoacă neliniște în rândul persoanelor aflate la toate nivelurile organizației, iar atunci când apar, privirile tuturor din organizație vor fi îndreptate către managerii de la cel mai înalt nivel, de la care vor aștepta sprijin și orientare. Primii care trebuie să accepte schimbarea sunt membrii echipei de management, al cărui obiectiv principal este motivarea

PRINCIPLES OF CHANGE MANAGEMENT

Eduard IONESCU, PhD, Ass. Prof., Romania
Rodica DRAGOMIROIU, PhD, Ass. Lect., Romania
Lacramioara Rodica HURLOIU, PhD, Ass. Prof., Romania
Petru ROSCA, PhD, Professor, ULIM

Change management process needs to define certain principles and apply them effectively in order to achieve the best possible results. Understanding how certain members of the organization react to change will greatly influence how they will cope with the implementation of change, how their work will be productive during and after the implementation of change and that will be the result the end of the process.

Key words: change management, resistance to change, managers, management team.

JEL Classification: L2, M1, M12, M48, M5

Introduction. Change management is not just a tool for resistance management when they occur, but is also the most effective tool to include employees in the change process. Creating and using positive emotions about the changes often can avoid resistance – this is an advantage when change structure is used early in its implementation.

In change management, the following 10 principles must be respected; they should facilitate the introduction and implementation of change. The 10 principles are:

1. Special attention should be paid to the human side of change. Each major change mode will create problems among people affected by it. New leaders will have to emerge, develop new knowledge and skills and all this can lead to uncertainties that are generally resistant to change. A reactive relationship to these elements will question the speed, morale and results of the persons involved. A disciplined approach must be one of the essential foundations of change management. Such an approach requires a gathering of many facts and data and analysis, planning and implementation activities redesign strategy, system or process within a particular organization. All these should be fully integrated into the program to implement changes and decisions. It is also necessary to develop a formal approach to change management, starting from team managers and then sent to key stakeholders and leaders. This program should be developed at the beginning of the change management process and should be adapted and changed during the process of implementing change [3].

2. The changes start at the top of the organization and from the first day. By its nature, change causes anxiety among people at all levels of the organization, and when they occur, all eyes will be directed to the organization managers at the highest level, from whom they expect support and guidance. Members of the management team need to accept change, whose main objective is to motivate and

și promovarea unanimă a ideii de schimbare. De asemenea, prin exemplu personal, trebuie să demonstreze comportamentul pe care trebuie să-l adopte ceilalți membri ai organizației după aplicarea schimbărilor. Deși trebuie să acționeze în spiritul unității, echipa de management trebuie să înțeleagă că, în același timp, este alcătuită din personalități individuale care trec prin diferite schimbări de comportament și care au la rândul lor nevoie de suport și susținere. Echipele de manageri care lucrează bine împreună, care sunt dedicate complet aplicării anumitor schimbări, care înțeleg comportamentele pe care le va introduce schimbarea în restul organizației și care sunt capabile să modeleze schimbările au cele mai mari șanse de succes.

3. Adevăratele schimbări se întâmplă la cel mai scăzut nivel. Pe măsură ce procesul de transformare progresează de la stabilirea obiectivelor și a strategiei, până la planificare și implementare, efectele acestuia se vor resimiți la diferite niveluri ale organizației. Eforturile depuse cu ocazia introducerii schimbărilor trebuie să includă și planurile pentru identificarea liderilor și pentru transmiterea responsabilității de creare și implementare a schimbărilor către nivelurile ierarhice inferioare din cadrul organizației. Definirea obiectivelor și a strategiei reprezintă, de obicei, o obligație a echipei de manageri a organizației. Echipa de implementare a schimbărilor se creează la nivelul ierarhic, aflat imediat sub cel superior și aceasta trebuie să fie pregătită să lucreze la aplicarea și coordonarea schimbărilor. Implementarea schimbărilor depinde de manageri și de contribuțiile personale ale fiecăruia dintre membrii organizației. Fiecare dintre aceste niveluri trebuie identificat și toate persoanele considerate buni manageri ai schimbărilor ar trebui eliberați de sarcinile curente, deoarece trebuie să se dedice exclusiv punerii în aplicare a schimbărilor.

4. Confruntarea cu realitatea, demonstrarea încrederii și crearea viziunii. Fiecare persoană își ghidează comportamentul în funcție de anumite motive raționale, ceea ce înseamnă că, în mod inevitabil, vor apărea discuții cu privire la necesitatea schimbării și la direcția în care se îndreaptă compania. Pe baza acestora, oamenii vor decide dacă se vor implica în aceste schimbări sau nu. Angajații se vor îndrepta către manageri pentru a afla răspunsul la aceste întrebări. Articulația efortului depus de membrii organizației în aplicarea schimbărilor și crearea unei viziuni scrise asupra schimbărilor sunt oportunități foarte valoroase de consolidare a devotamentului față de schimbări. Apoi, liderii trebuie să adapteze acest mesaj la diferitele categorii de public intern, explicând schimbările în cel mai adecvat mod pentru fiecare categorie în parte. În acest proces, ar trebui respectați următorii pași:

1. Confruntarea cu realitatea și argumentarea nevoii de schimbare;

2. Demonstrarea încrederii că compania are un viitor strălucit și lideri competenți care o vor duce în direcția corectă;

3. Oferirea indicațiilor după care ar trebui să se ghideze comportamentul și procesul de luare a deciziilor.

5. Crearea proprietății asupra schimbărilor. Marile programe de schimbări necesită un leadership distribuit, cu un mare impact asupra deciziilor vizibile, dar și asupra celor invizibile nivelurilor superioare de management. Managerii trebuie să fie persoanele care se vor lupta cel mai mult în timpul procesului de introducere a schimbărilor, creând astfel o masă critică, necesară pentru aplicarea schimbărilor în rândul angajaților. Acest lucru necesită mai mult decât o abordare pasivă

promote the idea of changing unanimous. Also, by example, must demonstrate behavior that need to adopt other members of the organization after applying the changes. Although I must act in the spirit of unity, team management should understand that it is made up of individual personalities passing through various changes in behavior and that in turn need support and advocacy. Teams of managers who work well together, who are dedicated full implementation of certain changes that understand the behaviors, will introduce changes in the rest of the organization and will be able to shape the changes have the greatest chance of success.

3. True change happens at the lowest level. As the transformation progresses from setting goals and strategy to planning and implementation, its effects will be felt at different levels of the organization. Efforts with the introduction of changes should include plans for identifying leaders and sending responsibility for creating and implementing changes to lower hierarchical levels of the organization. Defining objectives and strategy are usually oblige management team of the organization. Implementation team creates changes in the hierarchy, just below the top and it should be ready to work on the implementation and coordination of change. Implementation depends on managers change and personal contributions of each of the members of the organization. Each of these levels must be identified and all people considered good managers of change should be freed from current duties as shall devote themselves exclusively to the implementation of change.

4. Dealing with reality, demonstrates confidence and creates vision. Each person guides his behavior according to certain rational reasons, which means that inevitably, there will be discussions on the need for change and the direction it is heading the company. On this basis, people will decide whether to engage in these changes or not. Employees will be directed by managers to find the answers to these questions. Articulation effort by members of the application changes and create a vision by the changes are valuable opportunities to strengthen the commitment to change. Then, leaders must adapt the message to various internal audiences, explaining the changes in the most appropriate manner for each category. In this process you should follow these steps:

1. Facing reality and arguing the need for change;

2. Demonstrating that the company has a bright future and competent leaders who will lead in the right direction;

3. Providing indications then should guide behavior and decision making.

5. Creating ownership change. Major changes require leadership programs distributed with a big impact on making visible the invisible and the upper levels of management. Managers must be people who will struggle the most in the process of introducing change, creating a critical mass is needed for the change among employees. This requires more than a passive approach to accepting change. Property is necessary to create leaders who are prepared to take responsibility for

a acceptării schimbărilor. Este necesară crearea proprietății liderilor care sunt pregătiți să-și asume responsabilitatea pentru realizarea schimbărilor în toate domeniile aflate sub influența și controlul lor. Proprietatea se creează cel mai bine prin includerea oamenilor în procesul de identificare a problemelor și în procesul de găsire a soluțiilor. Acest lucru este susținut cu o combinație de recompense tangibile (recompense financiare) și psihologice (sentimentul de apartenență, destin împărtășit).

6. **Exersarea comunicării întărită.** Cele mai bine concepute planuri sunt bune numai în cazul în care organizația la care se referă este pregătită să le înțeleagă, să le accepte și să se comporte în conformitate cu ele. Deseori, liderii schimbărilor greșesc crezând că și ceilalți înțeleg importanța schimbărilor și văd noua direcție la fel de clar ca ei înșiși. Cele mai bune programe de gestionare a schimbărilor consolidează mesajele esențiale prin sfaturi oportune și periodice, care de obicei inspiră și instigă la acțiune. Comunicarea ar trebui orientată astfel încât să ofere angajaților informația adecvată la momentul oportun, iar răspunsul și reacția emoțională a angajaților cu privire la ceea ce li se comunică să fie atent monitorizat. Programele de schimbare necesită uneori și folosirea mai multor canale diferite de comunicare, având ca scop consolidarea efectului mesajelor. Indiferent de situație, comunicarea trebuie realizată într-un interval de timp corespunzător, aceasta trebuie să fie personală și în concordanță cu punctele de vedere exprimate. Cei mai buni lideri ai schimbărilor vorbesc și comunică din inimă și se dedică trup și suflet procesului de schimbare pe care îl susțin [4].

7. **Expunerea explicită a culturii și targetarea centrelor de cultură.** Cultura organizației reprezintă un set al istoriei împărtășite, al valorilor și credințelor explicite, al punctelor de vedere și comportamentelor comune. Programele de implementare a schimbărilor deseori necesită schimbări semnificative ale culturii existente din cadrul organizației, care trebuie realizate într-un mod corespunzător. Cultura organizației trebuie tratată cu atenție maximă și trebuie reanalizate toate elementele ei. Acest lucru necesită crearea unor direcții de bază prin diagnosticarea culturii și a organizației, definirea stării dorite a culturii pe care ar trebui să o aducă schimbările și dezvoltarea planului detaliat de realizare a schimbărilor. După crearea unei imagini asupra stării dorite și după definirea culturii dorite, liderii ar trebui să evalueze cultura actuală pentru a determina diferențele care trebuie depășite, precum și strategiile care vor ajuta în dezvoltarea noii culturi. Liderii trebuie să fie expliciti în definirea tipului de cultură și în evidențierea comportamentului care va susține în cel mai bun mod noul mod de afaceri, trebuie să-l răspândească în întreaga organizație și să recompenseze comportamentul care este în conformitate cu noua cultură. Targetarea centrului de cultură al companiei este deseori cel mai bun mod de începere eficientă a activităților de schimbare a culturii.

8. **Cultura organizației trebuie evaluată la timp.** Programele de schimbare devin mai rapide și mai intense dacă se coboară la toate nivelurile ierarhice ale organizației, dând astfel o importanță critică înțelegerii culturii și comportamentului la toate nivelurile organizației. Organizațiile deseori greșesc, fiindcă iau prea târziu decizia referitoare la evaluarea culturii sau nu o evaluează deloc înainte de implementarea schimbărilor. O analiză completă poate arăta cât este organizația de pregătită pentru schimbările care urmează și poate scoate în evidență toți factorii culturii care vor susține sau îngreuna schimbările. Analiza culturii

making changes in all areas under their influence and control. Property creates best when it includes people in the process of identifying problems and finding the solutions. This is supported by a combination of tangible rewards (financial rewards) and psychological (sense of belonging, shared destiny).

6. **Practicing target communication.** The well-designed plans are good only if the organization is prepared to understand, to accept and to act in accordance with them. Often, leaders are wrong believing that others understand the importance of change and see the new direction as clearly as themselves. The best change management programs reinforce core messages through regular and timely advice, which usually inspire and incite action. Communication should be oriented to provide appropriate information at the appropriate time employees and employees' emotional response and reaction on what they are told to be closely monitored. Programs sometimes change using several different channels of communication messages aimed at strengthening effect. Whatever the case, these shall be carried out in an appropriate timeframe, it must be personal and consistent with the views expressed. The best leaders of change talk and communicate from the heart [4].

7. **Exposure of explicit targeting of culture and cultural centers.** Organizational culture is a set of shared history, values and beliefs, the views and common behaviors. Implementation programs of change often requires significant changes to the existing culture of the organization, to be conducted in an appropriate manner. Organizational culture should be treated with extreme care and must be reassessed in its entirety. This requires the creation of basic directions in diagnosis and culture of the organization, defining the desired state of culture should bring change and development of the detailed plan for achieving change. After creating an image of the desired condition after defining the desired culture, leaders should assess the current culture to determine the differences to be overcome, and strategies that will help in developing new crops. Leaders must be explicit in defining the type of culture and behavior that will support highlighting; the best way the new way business should spread it throughout the organization and reward behavior that is consistent with the new culture. Targeting cultural center of the company is often the best way to start effective culture change activities

8. **The culture of the organization should be evaluated in time.** Programs of change are faster and more intense if they are at all hierarchical levels of the organization, thus a critical understanding of culture and behavior at all levels of the organization must be done. Organizations are often wrong at taking decision on the evaluation culture or not evaluate it at all before implementing the change. A complete analysis can show how an organization is prepared for the changes that will and can highlight all factors that will support or impede culture change. Culture analysis identifies core values,

identifică valorile de bază, încrederea, comportamentul și percepțiile care trebuie luate în considerare pentru ca procesul schimbării să se încheie cu succes. Cultura organizației se folosește ca bază pentru crearea elementelor cheie ale schimbărilor, cum ar fi viziunea, însă și pentru crearea infrastructurii și a programelor necesare pentru implementarea schimbărilor.

9. **Pregătirea pentru lucrurile neașteptate.** Niciun plan de implementare a schimbărilor nu se va desfășura în totalitate conform prevederilor. Oamenii vor reacționa în moduri neașteptate, vor apărea rezistențe în cadrul organizației și mediul ei se va schimba. Un management cu succes al schimbărilor necesită o analiză constantă a consecințelor schimbărilor, a pregătirii și a capacității organizației de a accepta schimbările care vor apărea. Pe baza datelor reale de pe teren și cu ajutorul informațiilor și a proceselor de luare a deciziilor care facilitează soluționarea problemelor, liderii schimbărilor pot face modificările necesare pentru a menține ritmul și pentru a obține rezultate bazate pe schimbare.

10. **Discuții cu indivizii și cu instituțiile.** Schimbările nu influențează doar organizațiile, ci și indivizii din cadrul organizațiilor. Indivizii (sau grupurile de indivizi) vor să știe ce impact vor avea schimbările asupra muncii lor și cum se vor reflecta acestea asupra poziției lor personale în cadrul organizației. Cu astfel de persoane trebuie să fim cât mai sinceri și cât mai expliciti. Aceștia trebuie să li se acorde recompense vizibile (promovare, recunoaștere, bonusuri) care să stimuleze procesul de implementare a schimbărilor. Sancționarea sau îndepărtarea din organizație a persoanelor care se opun schimbărilor, va consolida dedicarea organizației și a tuturor membrilor săi față de procesul de schimbare.

Planul pentru evitarea rezistenței la schimbări

Prin natura lor, schimbările influențează poziția și siguranța membrilor organizației, lucru ce cauzează rezistență din partea angajaților. Rezistența este în primul rând o consecință a incertitudinii cu privire la destinul viitor al indivizilor, al organizației și al părților sale. Pentru a evita cu succes apariția rezistenței la schimbări, este necesară dezvoltarea în cinci faze a unui plan de prevenție a rezistenței.

Managementul schimbării trebuie realizat în mod corect de la bun început.

O bună parte din rezistența față de proiectul de management al schimbărilor ar putea fi evitată dacă se stabilește încă de la început un sistem de management eficace al schimbărilor. Rezistența este o reacție umană normală în timpul schimbărilor, iar un management bun al schimbărilor poate reduce în mare măsură amploarea acesteia. Cu ocazia introducerii schimbărilor, ar trebui luate în considerare următoarele 4 tactici:

- folosirea unei abordări structurate a managementului schimbării încă de la începutul proiectului,
- participarea activă și vizibilă a nivelurilor de management superior,
- susținerea schimbării de către managerii aflați la nivelurile medii sau inferioare și
- comunicarea ce descrie nevoia de schimbare, influența sa asupra angajaților și beneficiile pe care le va aduce aceasta.

Fiecare dintre aceste patru tactici de management al schimbării se referă în mod direct la principalele surse ale rezistenței și pot evita apariția acesteia dacă se aplică în fazele timpurii ale ciclului de viață al schimbării. Angajații vor înțelege

confidence, behavior and perceptions to be taken into account for the change to be successful. Organizational culture is used as a basis for key elements of the changes, such as vision, but also to create the infrastructure and software necessary to implement changes.

9. **Preparing for the unexpected.** No plan to implement changes will not take place entirely according to it. People will react in unexpected ways, there will be resistance within the organization and its environment will change. A successful change management requires constant analysis of the consequences of change, training and the organization's ability to accept the changes that will occur. Based on real data from the field and using information and decision-making processes that facilitate problem solving, change leaders can make the changes needed to keep pace and get results based on the change.

10. Discussions with individuals and institutions.

The changes do not affect only organizations but also individuals within organizations. Individuals (or groups of individuals) want to know what impact the changes will have on their work and how they will reflect on their personal position within the organization. With such people need to be as honest and as explicit. They must be given visible rewards (promotion, recognition, bonuses) to stimulate the implementation of change. Sanctioning or removing the organization of people who oppose the changes will strengthen the commitment of the organization and all its members to the process of change.

The Plan for avoiding resistance to change

By their nature, the changes affect the safety positions and organization members, which causes resistance from employees. Resistance is primarily a result of uncertainty about the future destiny of the individual, the organization and its parts. To successfully prevent the emergence of resistance to change, develop the five phases of a plan for the prevention of resistance.

Change management must be done correctly from the start.

Much of the resistance to change management project could be avoided if it is established from the beginning an effective management of change. Resistance is a normal human reaction time changes, and good management of change can greatly reduce its magnitude.

With the introduction of the changes, you should consider the following 4 tactics:

- Use a structured approach of change management in the project from the beginning,
- active and visible senior management levels,
- supporting change by managers are at average levels or lower and
- communication describing the need for change, influence on employees and the benefits they will bring it.

Each of these four tactics of the change management relates directly to the main sources of resistance and can avoid it if applied in the early stages of the life cycle of change. Employees will understand the need for change

nevoia care stă la baza schimbării și vor vedea cât sunt managerii de dedicații implementării acesteia. În foarte multe cazuri, acest lucru va evita apariția ulterioară a rezistenței pe parcursul proiectului.

Rezistența la schimbări trebuie preconizată

Rezistența la schimbări nu ar trebui să fie o surpriză. Chiar și în cazul în care schimbările duc la condiții mult mai bune de lucru, rezistența va apărea cu siguranță. Dorința de a menține status-quo-ul este una foarte puternică în cazul fiecărui individ și organizație. Teama de necunoscut generează incertitudine și neliniște, chiar dacă starea curentă a lucrurilor este insuportabilă și negativă. Echipele care gestionează schimbările trebuie să se aștepte la rezistență și să o aibă întotdeauna în vedere pentru a nu fi luate prin surprindere.

În timpul punerii în aplicare a schimbărilor, trebuie luate în considerare și sursele probabile de rezistență care pot apărea odată ce implementarea schimbării va începe. De foarte multe ori, managerii care lucrează la astfel de proiecte sfârșesc prin a spune: „Am știut că această echipă se va opune schimbării”. În ciuda acestui fapt, managerii nu iau măsuri pentru a evita acest lucru. Atunci când se începe un proiect de management al schimbării, echipa de manageri trebuie să fie proactivă și să descopere sursele de potențială rezistență și motivele apariției acesteia. Apoi, trebuie create din timp răspunsuri adecvate pentru a o preveni.

Acestea sunt câteva dintre cele mai frecvente motive ce stau la baza apariției rezistenței la schimbări:

- angajații care sunt în mare măsură "legați" de modul actual de efectuare a sarcinilor,
- persoanele care au creat modul actual de lucru ce trebuie schimbat,
- angajații care se așteaptă la un volum mai mare de muncă după aplicarea schimbărilor,
- membrii organizației care au susținut o alternativă ce nu a fost acceptată,
- persoanele care au avut succes în modul precedent de realizare a sarcinilor.

Fiecare dintre aceste grupe reprezintă o potențială sursă de rezistență ce trebuie tratată într-un mod proactiv de-a lungul întregii perioade de punere în aplicare a schimbărilor [1].

Rezistența trebuie abordată într-o manieră formală

Gestionarea rezistenței nu poate fi doar o tactică reactivă; există numeroase etape proactive care pot fi utilizate pentru evitarea apariției sale.

Rezistențele apar în toate cele trei faze ale procesului de management al schimbărilor.

În timpul primei faze, respectiv în timpul pregătirii schimbărilor, trebuie anticipate sursele potențiale ale schimbărilor, care se pot folosi pentru evitarea apariției rezistenței.

În a doua fază a managementului schimbării, se creează un plan pentru gestionarea rezistențelor care trebuie să ajute indivizii, grupele și întreaga organizație să depășească cu succes procesul de schimbare. Planul de management al rezistențelor oferă pași concreți, având ca scop înțelegerea rezistenței și modul de soluționare a acesteia.

A treia fază, consolidarea schimbărilor, reprezintă ultima fază a procesului în care se colectează informațiile despre adaptarea angajaților la schimbări. Evaluarea acestor informații permite echipei să identifice diferențele și să reacționeze la rezistențele care încă mai pot apărea [2].

and will see how are managers dedications implementation. In many cases, this will avoid further resistance during the project.

Resistance to change should be expected

Resistance to change should not be a surprise. Even if the changes result in much better working conditions, resistance will certainly occur. The desire to maintain the status quo is very strong in the case of every individual and organization. Fear of the unknown causes uncertainty and anxiety, even if the current state of affairs is unsustainable and negative. Teams managing change must expect resistance and to always have in mind not to be taken by surprise.

During the implementation of change must be considered likely sources of resistance that may arise once you start implementing change. Very often, managers working in such projects end up by saying: „We know that this team will resist change”. Despite this, managers do not take steps to avoid this. When you start a project change management, team managers must be proactive and find sources of potential resistance and why it develops. Then you must create the appropriate responses while to prevent it.

These are some of the most common reasons underlying the emergence of resistance to change:

- employees who are largely "tied" to the current way of performing tasks
- people who have created the current way of working to be changed,
- employees who expect a higher volume of work after applying the changes,
- Members that have supported an alternative that was not accepted,
- people who have been successful in previous mode of execution of the tasks. Each of these groups is a potential source of resistance that must be dealt with in a proactive manner throughout the period of implementation of the changes [1].

Resistance should be addressed in a formal manner

Resistance management tactics can not only be reactive, there are many proactive steps that can be used to prevent its occurrence.

The resistances occur in all three phases of the change management process.

During the first phase, ie during the preparation of change, to anticipate potential sources of change which can be used to avoid the emergence of resistance.

In the second phase of change management creates a resistance management plan that should help individuals, groups and the entire organization to successfully overcome the change process. Resistance Management Plan provides concrete steps aimed at understanding resilience and how to solve it.

The third phase, consolidation changes, represents the last phase of the process that collects information about employees adapt to change. Evaluation of this information allows the team to identify and react to resistance differences that still may occur [2].

Identification of the essential reasons for the

Identificarea motivelor esențiale de apariție a rezistențelor

Gestionarea rezistențelor nu poate fi eficient aplicată dacă aceasta se axează doar pe simptome. Simptomele rezistenței sunt ușor vizibile și pot consta în plângeri, obiecții, boicotarea ședințelor importante sau pur și simplu refuzul de a accepta noile procese sau comportamente pe care le implică schimbarea. În ciuda faptului că sunt clar vizibile, axarea pe aceste simptome nu va da rezultate. Dacă se dorește o gestionare eficientă a rezistențelor, trebuie efectuată o analiză mai detaliată a motivelor din cauza cărora acestea apar. O gestionare eficientă a rezistențelor necesită identificarea motivelor esențiale ce stau la baza apariției rezistențelor, înțelegerea motivelor din cauza cărora cineva se opune schimbărilor, și nu doar înțelegerea modului în care sunt exprimate aceste rezistențe.

Cele mai frecvente surse ale rezistenței la schimbare sunt:

Angajații – cel mai frecvent motiv din cauza căruia angajații se opun schimbărilor este lipsa de informații despre motivele pentru care se implementează schimbările respective;

Managerii – cel mai frecvent motiv al rezistenței la schimbări din partea managerilor este lipsa de informații cu privire la includerea lor în procesul de punere în aplicare a schimbărilor. Managerilor nu le este comunicat de ce se întâmplă anumite schimbări, ceea ce determină o rezistență din partea lor [5].

Concluzii. Managerii potriviți, care ar trebui să se ocupe de rezistența la schimbări în organizație, se află la nivelul superior, mediu și inferior al managementului. Membrii echipei care lucrează la punerea în aplicare a schimbărilor, de regulă, nu sunt cele mai adecvate persoane pentru activitățile ce includ evitarea rezistențelor la schimbări. Aceste activități necesită includerea liderilor organizației, care sunt capabili să evite apariția rezistențelor.

La cel mai înalt nivel, liderii pot evita apariția rezistenței prin explicarea schimbărilor și a importanței lor pentru subordonați. Acești lideri trebuie să fie persoane care pot demonstra în orice moment dedicarea lor completă față de schimbări.

Managerii aflați la nivelul mediu sau inferior reprezintă al doilea grup cheie cu ocazia evitării apariției rezistenței. Ei sunt cei mai apropiați de angajații ce desfășoară activități operaționale și care trebuie să accepte schimbările. Dacă aceștia manifestă indiferență sau opoziție față de schimbări, și subordonații lor se vor comporta la fel. Pe de altă parte, dacă susțin deschis schimbările, și subordonații lor se vor comporta la fel.

occurrence of resistance

Resistance management can be effectively implemented if it focuses only on symptoms. Resistance symptoms are easily visible and can consist of complaints, objections, boycotts important meetings or simply refusing to accept new processes or behaviors that involve change. Despite the fact that they are clearly visible, focus on these symptoms will not work. If desired effective resistance management should be carried out a more detailed analysis of the reasons because of which they arise. An efficient management of resistance requires identifying key reasons underlying the emergence resistance, understanding the reasons why anyone who opposes the changes, and not just understanding how these resistances are expressed.

The most common sources of resistance to change are:

Employees – the most common reason due to which employees oppose the changes is the lack of information about why those changes are implemented;

Managers – the most common reason for resistance to change from managers is the lack of information on their inclusion in the process of implementing change. Managers do not communicate often [5].

Conclusions. Appropriate managers, which should deal with resistance to change in the organization are in the upper, middle and lower management. Team members working on the implementation of the changes usually are not the most suitable person for activities that include avoiding resistance to change. These activities require the organization to include leaders who are able to avoid the emergence of resistance.

At the highest level, leaders can avoid resistance by explaining the importance of change and their subordinates. These leaders must be people who can demonstrate their full commitment at any time to change.

Managers are at or below average is the second key group at avoiding the emergence of resistance. They are closer to employees performing operational activities and must accept change. If they are indifferent or opposed to the changes, and their subordinates will behave the same. On the other hand, if favored the change, and their subordinates will behave the same.

Referințe bibliografice / References

1. BURTEA, E., HURLOIU, L.-R. *Management Financiar*. București: Ed. Fundației România de Măine, 2013. 246 p. ISBN 978-973-163-709-9.
2. DRAGOMIROIU, R., HURLOIU, I. *Managementul resurselor umane*. București: Ed. Fundației România de Măine, 2013. 266 p. ISBN 978-606-20-0158-2.
3. HURLOIU, I.I., ROȘCA, P. *Managementul activităților de prevenire și combatere a fraudei fiscale la nivel internațional*. Chișinău: ULIM, Centrul Editorial al UASM, 2011. 235 p.
4. HURLOIU, L.-R., BURTEA, E. ș.a. *Documente financiar contabile - Management, Control, Audit, Clasificare și Securitate*. Chișinău: Centrul Editorial al UASM, 2014.
5. IONESCU, E., DASCĂLU, E.D., TĂNASE, I. *Evaluarea entităților*. Târgoviște: Ed. Valahia, University Press, 2011. 171 p. ISBN 978-606-603-014-4.

Recomandat spre publicare: 24.02.2014