CZU: 005.591:005.21:005.332.3 https://doi.org/10.59295/dnwe2025.27

EMPLOYEE RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANGE: CAUSES AND MANAGEMENT STRATEGIES

Natalia STEFANCO
Moldova State University, 60 Alexe Mateevici, Chisinau, Republic of Moldova
natalia.stefanco@usm.md
Orcid iD: 0000-0003-4969-8000

Purpose of the article*: This article aims to analyze the types of resistance to organizational change and the study of ways to adapt to change by overcoming and resolving the mechanisms of resistance to change. To overcome this resistance, it is important to know the causes that make employees resistant to change, which prevent the application of change, which would transform it into growth opportunities.*

Methodology*: The study of this article is based on scientific methods such as: systematic approach, content analysis, synthesis and study of specialized literature.*

Conclusions: *Any organizational change will cause some opposition among employees, opposition manifested through certain specific behaviors and based on personal reasons and causes. Adapting to change involves overcoming and resolving mechanisms of resistance to change. To overcome this resistance, it is important to know the causes of resistance to change, which prevent us from adopting changes in order to survive in an increasingly unpredictable environment.*

Originality: *The study aims to elucidate the main strategies for overcoming employee resistance to organizational or institutional changes. Through these, various activities can be established from the very beginning that can determine employees to be open to change, to understand the need for change, the impact and benefits brought to the organization as a whole.*

Keywords*: change management, resistance to change, strategies for overcoming resistance to change.*
JEL Classifications: M14, D23, M54

ÎNTRODUCERE

Schimbarea este moto-ul prezentului. Trăim într-o lume în care ziua de mâine este din ce în ce mai imprevizibilă, în care noile imperii tehnologice globale au luat locul Imperiilor de odinioară, în care formele de organizare în rețea, relaţiile de afaceri globale, progresul tehnic şi competiţia internaţională înlocuiesc uniunile tribale sau ginţile.

Schimbarea este o parte inevitabilă a creșterii și transformării afacerilor, însă rezistența la schimbare rămâne una dintre cele mai semnificative provocări cu care se confruntă organizațiile. Fie că este vorba de introducerea unei noi strategii, a unei noi tehnologii, a restructurării sau a schimbărilor în cultura companiei, angajații manifestă adesea ezitare sau o opoziție directă față de schimbare.

Cu toate acestea, chiar si cele mai bine intentionate eforturi de schimbare pot fi intampinate cu rezistenta din partea angajatilor. Managementul schimbarii este un proces strategic si continuu care vizeaza implementarea cu succes a schimbarilor intr-o companie.

REZULTATE ȘI DISCUȚII

Schimbarea este un proces social căruia i se asociază în mod nemijlocit o anumită rezistenţă, o veritabilă sursă de conflicte. Pentru oameni schimbarea presupune ruperea de trecut, chiar şi de succesul de odinioară şi angajarea într-o lume nouă, necunoscută. Astfel, schimbările sunt de multe ori incomode, pot crea nesiguranţă şi necesită curaj, dorinţa de progres, dar şi capacitatea de a gestiona şi îmbunătăţi continuu întregul proces care este foarte complex.

Conceptul „managementul schimbării” caută să remodeleze gândirea managerilor, de la acea orientare pur economică axată pe goana după profit la noi dimensiuni valorice de tip social (de exemplu motivaţia şi satisfacţia angajaţilor) sau ecologice (de exemplu aspecte de mediu) şi de durabilitate.

Scopul managementului schimbării constă în coordonarea şi conducerea proceselor, tehnologiei informaţionale şi a persoanelor implicate în procesul schimbării, în vederea implementării cu succes şi în condiţii de eficienţă a schimbărilor planificate.

Pentru a asigura coerenţa dezvoltării pe termen lung a organizaţiei şi creşterea performanţei ei sociale, politica de schimbare trebuie real implementată prin dialog şi comunicare cu angaţii şi, ce este foarte important, noua politică trebuie să le ofere acestora o perspectivă clară asupra carierei lor viitoare.

Depăşirea rezistenţei este deseori partea cea mai grea din managementul schimbării. Niccolo Machiavelli, în calitate de observator al vieţii politice italiene din secolul al XVI-lea, afirma următoarele: "Nu este nimic atât de dificil de implementat ca schimbarea, întrucât aceia care sunt în favoarea schimbării vor fi deseori puţini la număr, în timp ce aceia care se opun schimbării vor fi numeroşi şi entuziaşti în rezistenţa lor la schimbare". Faptul că o schimbare este recomandată sau chiar obligatorie nu înseamnă că angajaţii o vor accepta. De fapt, chiar şi oamenii cheie ai companiei –pot (făţiş sau pe ascuns) să reziste la schimbare. Ei pot să prefere, pur şi simplu, situaţia existentă.(John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger, 2008)

Slaba toleranţă la schimbari este mai ales o problemă individuală şi ea poate fi depăşită printr-o supraveghere răbdătoare şi plină de solicitudine din partea celor ce se ocupă de implementarea schimbării. Dacă politica şi interesul propriu sunt rădăcinile rezistenţei, este posibilă cooptarea persoanei indărătnice prin distribuirea sa intr-un rol special, dezirabil, in procesul schimbării sau negociind avantaje speciale in caz de schimbare. Dar dacă neinţelegerea, lipsa de incredere sau evaluarea diferită a situatiei sunt cele care provoacă rezistenţa, atunci merită imbunătăţită comunicarea. Organizaţiile contemporane invaţă că obsesiva lor discreţie in privinţa strategiei şi competiţiei poate avea mai multe costuri interne decat privilegii externe. A veni dintr-o data, neaşteptat, cu schimbări „secrete"in fata angajaţilor, in special cand poate fi implicată reducerea de personal va starni cu siguranta rezistenţa. Aceste rezistente personale, in mod inconştient se asociază devenind rezistenţă colectivă, care este mult mai dificil de redus şi anulat decat rezistenta individuala. Unele strategii de reducere a rezistentei individuale pot lua forma unor procese de manipulare sau anulare a unor persoane din colectiv, ceea ce pe perioade scurte de timp dau rezultate dar, ulterior, chiar dacă schimbarea a fost implementată, persoanele respective vor deveni potenţiali factori de rezistenţă şi la dezvoltarea organizaţiei. Implicarea celor vizati de schimbare in chiar procesul acesteia reduce adesea rezistenţa. Aceasta este potrivită in special cand există timp pentru participare şi cand oamenii afectaţi de schimbare pot oferi cunoştinte deosebit de valoroase.
(https://ro.scribd.com/doc/56542516/ACTORII-SCHIMBARII)

Contrar credinței obișnuite, rezistența la schimbare nu este neapărat un lucru rău. De fapt, poate fi privită ca un punct de cotitură care determină managementul să vadă dacă poate face unor astfel de situații, dacă rezistă unor turbulențe inerente în orice companie. În al doilea rând, încurajează planificarea și comunicarea. Conducerea trebuie să identifice unde poate apărea probabil rezistența pe viitor și să vină cu un plan pentru a o preveni sau pentru a o gestiona corect. Gestionarea schimbării într-un mod eficient se referă la înțelegerea a ceea ce stă la baza rezistenței la schimbare. De acolo, se pot aborda cele mai mari preocupări ale angajaților care îi fac să opună rezistență.
(https://www.austral.ro/blog/rezistenta-la-schimbare-a-angajatilor-cand-este-productiva-si-cand-nu)

Rezistenţa are multe surse. De exemplu, în cartea sa "Dincolo de zidul rezistenţei", consultantul Rick Maurer spune că rezistenţa poate fi determinată de două surse principale. Ceea ce numeşte el "Nivelul 1 de rezistenţă" provine din lipsa de informaţii sau dezacordul sincer asupra faptelor. "Nivelul 2 de rezistenţă" este un nivel personal şi depinde, în mai mare măsură, de starea emoţională. În acest caz, oamenii se tem – de faptul că schimbarea îi poate duce la pierderea slujbelor, sau la pierderea curajului, de exemplu. Maurer spune că tratarea tuturor rezistenţelor întâmpinate ca şi cum ar aparţine "Nivelului 1" poate submina eforturile de schimbare depuse de manager. De exemplu, folosirea "prezentărilor vizuale efectuate cu măiestrie pentru a explica schimbarea cu fapte, grafice şi evoluţii în timp, atrăgătoare prin aspect, când, ceea ce doresc oamenii cu adevărat este să audă: "Ce

înseamnă asta pentru ei?", poate constitui o reţetă pentru dezastru. (DEACONU A., PODGOREANU S., RASCA L.)

Kurt Lewin, autorul teoriei analizei câmpurilor de forță (*force-field analysis*), arată că pentru schimbare este necesară ruperea acestui echilibru printr-o serie de acțiuni. Managerul, în opinia autorului, ar trebui:

- Să crească puterea forțelor care conduc la schimbare;
- Să reducă puterea forțelor care se opun schimbării;
- Să crească puterea forțelor care favorizează schimbarea și să reducă puterea forțelor care se opun sschimbării;
- Să transforme unele forțe care se opun schimbării în forțe favorabileschimbării.(Ilieș L., Osoian C., Petelean A., 2002)

În tabelul 1 sunt prezentate unele modalităţi pe care managerii le folosesc pentru a depăşi rezistenţa – şi momentul în care ele trebuie folosite. De exemplu, "educaţia şi comunicarea" sunt adecvate acolo unde informaţii inexacte sau lipsa informaţiilor contribuie la întâmpinarea rezistenţei din partea angajaţilor. La polul opus, "constrângerea" – forţarea schimbării – poate reprezenta o cale rapidă de a face presiuni în vederea schimbării, în special atunci când viteza este esenţială. Aceasta poate funcţiona atunci când managerul are puterea să forţeze schimbarea, dar poate fi riscant dacă le permite angajaţilor cu influenţă să-şi exercite dorinţa şi abilitatea de a submina schimbarea. (DEACONU A., PODGOREANU S., RASCA L.)

Tabelul 1. Şase metode de depăşire a rezistenţei la schimbare

Metoda	Ceea ce se utilizează în mod obişnuit în diversele situaţii	Avantaje	Dezavantaje
Educaţie+comunicare	Acolo unde este o lipsă de informaţii sau există informaţii şi analize inexacte.	O dată convinşi, oamenii ajută frecvent la implementarea schimbării.	Poate dura foarte mult dacă sunt implicaţi mulţi oameni.
Participare+implicare	Acolo unde iniţiatorii nu au toate informaţiile necesare pentru a proiecta schimbarea şi unde alţii au o mare putere de rezistenţă.	Oamenii care participă se vor angaja să implementeze schimbarea şi orice informaţii relevante pe care le deţin vor fi integrate în planul de schimbare.	Poate dura foarte mult dacă participanţii proiectează o schimbare necorespunzătoare.
Facilitare+sprijin	Acolo unde oamenii rezistă datorită fricii şi anxietăţii.	Nici o alta abordare nu funcţionează atât de bine în rezolvarea problemelor angajaţilor.	Poate dura mult şi poate fi costisitoare, putând totodată eşua.
Negociere+acord	Acolo unde persoana sau un grup va pierde cu siguranţă în urma schimbării şi unde acel grup are o mare putere de rezistenţă.	Uneori, aceasta este o cale relativ uşoară de a evita rezistenţele mari.	Poate fi prea costisitoare în multe cazuri dacă îi îndeamnă pe alţii la negociere.
Manipulare+cooptare	Acolo unde alte tactici nu vor funcţiona sau sunt prea costisitoare.	Poate fi o soluţie relativ rapidă şi puţin costisitoare în rezolvarea problemelor generate de rezistenţă	Poate conduce la probleme în viitor dacă oamenii se simt manipulaţi.
Constrângere	Acolo unde viteza este esen-ţială şi iniţiatorii schimbării posedă o mare putere.	Este o cale rapidă şi poate depăşi orice fel de rezistenţă.	Poate fi riscantă dacă oamenii rămân supăraţi pe iniţiatori.

Sursa: ***(https://www.austral.ro/blog/rezistenta-la-schimbare-a-angajatilor-cand-este-productiva-si-cand-nu).***

O modalitate de învingere a rezistenței la schimbare este utilizarea liderilor transformaționali. Rezultatele unui studiu asupra liderilor transformaţionali ca agenţi de schimbare reliefează o serie de politici de negociere a schimbării folosite de aceştia pentru înfrângerea rezistenţei: dizidentul nu este

respins, el este încurajat să se exprime şi urmează ca propunerile şi ideile sale să fie supuse unor analize obiective, severe, în acest mod dezacordurile nu mai sunt interpretate ca neloialitate; se solicită feed-back despre performanţa reală a organizaţiei creându-se astfel impresia de majoritate, de dialog cu o virtuală opinie publică; membrii ai organizaţiei sunt trimişi în alte organizaţii pentru a vedea cum se lucrează; organizaţia se compară pe sine, după criterii mai obiective – rivalii – şi nu după propriile rezultate care conferă automulţumire în raport cu alegerea unor criterii de susţinere, partizane. Tendinţa de automulţumire pentru ceea ce există şi se realizează este total necorespunză-toare pentru managementul schimbării.

Acei manageri care în programul lor de management au prevăzut schimbarea ca fiind un proces continuu sunt lideri participativi, ei nu se evidențiază doar în momentele de criză, de transformare. Unul dintre modurile în care o fac este să profite de oportunităţi, adică să fie foarte atenţi la momentul când cei care îi urmează sunt gata pentru schimbare şi, mai ales, trebuie să ştie să aleagă momentul potrivit (în general, momentele potrivite sunt cele când s-a produs o modificare benefică în procesul de motivare). (https://ro.scribd.com/doc/56542516/ACTORII-SCHIMBARII)

Alegerea strategiei

Atunci când abordează o situație de schimbare organizațională, managerii fac în mod explicit sau implicit alegeri strategice cu privire la viteza efortului, gradul de planificare prealabilă, implicarea altor persoane și accentul relativ pe care îl vor acorda diferitelor abordări. Eforturile de schimbare de succes par să fie cele în care aceste alegeri sunt atât consecvente din punct de vedere intern, cât și adecvate unor variabile situaționale cheie.

Opțiunile strategice disponibile managerilor pot fi considerate în mod util ca existând pe o continuitate (Tabelul 2).

Tabelul 2. Continuitatea strategică

Rapidă	**Lentă**
Planificat clar	Nu a fost planificat clar de la început
Implicarea redusă a celorlalți	Implicarea intensă a celorlalți
Încercarea de a depăși orice rezistență	Încercarea de a minimiza orice rezistență.

Variabile situaționale cheie
Gradul și tipul de rezistență anticipate
Poziția inițiatorilor față de oponenți (în termeni de putere, încredere etc.)
Locul datelor relevante pentru proiectarea schimbării și al energiei necesare pentru implementarea acesteia.
Miza implicării (de exemplu, prezența sau absența unei crize, consecințele rezistenței și lipsa schimbării).

Sursa: *(John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger., 2008).*

La un capăt, strategia de schimbare necesită o implementare foarte rapidă, un plan de acțiune clar și o implicare redusă a celorlalți. Acest tip de strategie elimină orice rezistență și, în cazuri extreme, ar duce la un fapt împlinit. La celălalt capăt, strategia ar necesita un proces de schimbare mult mai lent, un plan mai puțin clar și implicarea multor persoane, în afară de inițiatorii schimbării. Acest tip de strategie este conceput pentru a reduce rezistența la minimum. Cu cât se operează mai mult spre stânga pe continuitatea din Tabelul 2, cu atât se tinde mai mult spre coerciune și cu atât se tinde mai puțin spre utilizarea celorlalte abordări, în special participarea; și invers. Eforturile de schimbare organizațională care se bazează pe strategii inconsistente tind să se confrunte cu probleme previzibile. De exemplu, eforturile care nu sunt planificate în mod clar în avans și care sunt totuși implementate rapid tind să se împotmolească din cauza problemelor neprevăzute. Eforturile care implică un număr mare de persoane, dar care sunt implementate rapid, de obicei se blochează sau devin mai puțin participative.

Practicile managementului modern aplică moduri noi de a face față rezistenței la schimbare, pentru ca angajații să privească altfel schimbările prin care trec:

1. Viziunea nouă și oportunitățile care vin cu schimbarea

De cele mai multe ori, persoana rezistentă la schimbare are o imagine destul de neclară despre contextul și motivațiile care o fac necesară. Pentru a-i face pe oameni să înțeleagă că schimbările nu reprezintă un pericol încearcă pe cât posibil să oferi exemple de alți angajați care au trecut prin aceleași situații. Astfel, primul element prospectiv al schimbării îl reprezintă conturarea obiectivelor abordării schimbării și viziunea nouă asupra situației. Prezentarea lucrurilor trebuie să fie succintă și convingătoare.

2. Mesajul schimbării

Comunicarea viziunii asupra schimbării se se face prin mesaje adresate angajaților și celorlalți stakeholderi implicați. Este esențial ca acest mesaj să asigure concomitent atât înțelegerea necesității și utilității schimbării preconizate, cât și motivarea puternică a participanților. Aceasta se realizează printr-un conținut informațional bine selecționat și printr-un mod de prezentare care se adresează prioritar laturii afective a persoanelor implicate.

3. Construirea încrederii

Indiferent cât de puternică psihologic este o persoană, câtă încredere are în sine și în cei din jurul său, întotdeauna apare sentimentul de neliniște, de teamă. Cu cât acest sentiment este mai puternic, cu atât rezistența la schimbare este mai intensă. Așadar, în calitate de manager, lider sau specialist în resurse umane încearcă să le reamintești calitățile pe care oamenii din echipă le au, să le pui în valoare în diferite contexte de lucru.

4. Autonomie

O situație de schimbare presupune ca oamenii să se acomodeze cu noul statut, probabil să ia mult mai multă inițiativă decât până acum. În astfel de momente, multe lucruri pot merge prost, altfel decât s-a plănuit, și e nevoie ca oamenii nu doar să facă față, dar și să reacționeze. În afară de motivație, le trebuie și resurse, cât și autoritate și autonomie pentru a se desfășura.

5. Recunoașterea efortului și recompensarea

Recunoașterea și recompensarea noilor comportamente și a rezultatelor provenite după schimbare sunt necesare. Procesele de schimbare înseamnă întotdeauna eforturi din partea persoanelor implicate, care nu sunt ușor de realizat. De aceea se recomandă ca, în primele stadii ale schimbării, comportamentele noi, cu impact major asupra rezultatelor, să fie făcute cunoscute și celorlalți și recompensate.

CONCLUZII

În orice organizație se produc schimbări "naturale", evolutive. Pentru reducerea rezistenței la schimbare este necesar ca managementul să adopte și să implementeze o strategie încă din stadiul inițial al proiectului. Prin intermediul acesteia, se pot stabili de la bun început diverse activități care pot determina angajații să fie deschiși față de schimbare, ca acelea pe care le-am menționat anterior.(https://www.austral.ro/blog/rezistenta-la-schimbare-a-angajatilor-cand-este-productiva-si-cand-nu)

Puține eforturi de schimbare organizațională tind să fie eșecuri totale, dar puține tind să fie și succese totale. Majoritatea eforturilor întâmpină probleme; adesea durează mai mult decât se aștepta și se dorea, uneori distrug moralul și adesea costă foarte mult în termeni de timp managerial sau tulburări emoționale.

Mai multe organizații nici măcar nu au încercat să inițieze schimbările necesare, deoarece managerii implicați se temeau că sunt pur și simplu incapabili să le implementeze cu succes.

REFERINȚE

1. Anghelache, V. (2012) Managementul schimbării educaționale. Note de curs. https://ro.scribd.com/document/430545450/Managementul-schimbarii
2. https://ro.scribd.com/doc/56542516/ACTORII-SCHIMBARII

3. Chandler, N. (2013) Braced for Turbulence: Understanding and Managing Resistance to Change in the Higher Education Sector. http://article.sapub.org/pdf/10.5923.j.mm.20130305.01(accesat pe 17.09.25)
4. Fundamente ale Schimbării Organizaționale https://graduo.net/cursuri/management/fundamente-ale-schimbarii-organizationale-406454
5. https://ro.scribd.com/document/487902710/377166866-CAP-1-Si-2-Mg-Schimbarii-Organizationale-doc
6. https://www.austral.ro/blog/rezistenta-la-schimbare-a-angajatilor-cand-este-productiva-si-cand-nu
7. Factorul uman si performantele organizatiei. Prof.univ.dr. Alecxandrina DEACONU; Lect.univ.dr. Simona PODGOREANU; Prof.univ.dr. Lavinia RASCA. https://ro.scribd.com/document/166932791/Deaconu-Alexandrina-Factorul-Uman-Si-Perform-Organizatiei
8. Ilieș Liviu, Osoian Codruța, Petelean Adrian. Managementul resurselor umane, Cluj-Napoca, editura Dacia, 2002.
9. John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger. Choosing Strategies for Change. Harvard business review. july–august 2008. https://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3_2_choosing_strategies_for_change.pdf