

CZU: 005.7:005.332.3

UDC: 005.7:005.332.3

## STUDIUL ȘI SINTEZA UNOR CONCEPTE ȘI PRACTICI DE REZISTENȚĂ LA SCHIMBĂRILE ORGANIZAȚIONALE

*Conf. univ. dr. Mariana ȘENDREA, ASEM*  
*sendrea.mariana@ase.md*  
*ORCID 0000-0002-0339-264X*  
*DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2023.123.045>*

*„Nu este nimic atât de dificil de implementat  
ca schimbarea, întrucât aceia care sunt  
în favoarea schimbării vor fi deseori puțini la număr,  
în timp ce aceia care se opun schimbării vor fi numeroși  
și entuziaști în rezistența lor la schimbare”.*

*(Niccolo Machiavelli)*

În cadrul prezentului articol este analizat, din punct de vedere teoretic și practic, fenomenul rezistenței la schimbările organizaționale. Perceperea incorectă a rolului schimbării condiționează reacții negative față de nou, fapt ce împiedică organizațiile să reacționeze prompt la diverse provocări și oportunități, să fie flexibile, adaptive, inovative. Rezistența la schimbare este strâns legată de individualitatea fiecăruia, dar și de valorile promovate în cadrul companiei. Cauzele rezistenței la schimbare sunt firești, explicabile și se manifestă diferit, în dependență de companie și tipul de schimbare ales, iar pentru o mai bună înțelegere a fenomenului este necesară analiza acestuia, pentru a selecta cele mai bune metode de depășire a opunerii. Un rol major în eliminarea rezistenței la schimbare îl au managerii companiei și echipa responsabilă de implementare, în special, comunicarea acestora cu personalul.

**Cuvinte-cheie:** schimbare, angajați, schimbări organizaționale, rezistența la schimbare, management.

**JEL:** D21, M10.

### Introducere

Într-o lume care se află în continuă schimbare, succesul unei organizații, ca sistem socio-economic, depinde de măsura în care reușește, sau nu, să se adapteze atât oportunităților și pericolelor care o influențează din mediul în care activează, cât și provocărilor interne (probleme în activitate, crize interne sau inițiative). Indiferent dacă se dorește sau nu, orice societate este expusă acțiunii legilor schimbării, care presupun: evoluții, inovări, flexibilitate, dezvoltare, creștere, risc.

În această ordine de idei, Adizes, fondatorul și directorul general al Institutului Adizes, organizație

## STUDY AND SYNTHESIS OF CONCEPTS AND PRACTICES OF RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANGE

*Assoc. Prof. PhD Mariana SENDREA, ASEM*  
*sendrea.mariana@ase.md*  
*ORCID 0000-0002-0339-264X*  
*DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2023.123.045>*

*“There is nothing more difficult to implement  
than change, as those in favour of change  
will often be few in number, while those opposed  
to change will be numerous and enthusiastic  
in their resistance to change”.*

*(Niccolo Machiavelli)*

The phenomenon of employee resistance to organizational change is examined in the present article from both, theoretical and practical point of view. Incorrect perception of the role of change determines negative reactions to the new, which prevents organizations from reacting promptly to various challenges and opportunities, from being flexible, adaptive, innovative. The causes of resistance to change are natural, explainable and manifest differently, depending on the company and the type of change chosen, and for a better understanding of the phenomenon it is necessary to analyse it, to select the best methods of overcoming the opposition. A major role in eliminating the resistance to change is played by the company managers and the implementation team, especially their communication with the staff.

**Keywords:** change, employees, organisational change, resistance to change, management.

**JEL:** D21, M10.

### Introduction

In an ever-changing world, the success of an organisation as a socio-economic system depends on the extent to which it succeeds or fails to adapt to both the opportunities and threats that affect it in its environment and to internal challenges (problems in its work, internal crises or initiatives). Whether desired or not, any society is exposed to the action of the laws of change, which involve: evolutions, innovations, flexibility, development, growth, risk.

In this vein, Adizes, founder and CEO of the Adizes Institute, an organization specializing in change management with affiliates in the United States and 14 other countries, suggests that any system (person, organization or country) is always

specializată în managementul schimbării, cu filiale în Statele Unite și în alte 14 țări, sugerează că orice sistem (persoană, organizație sau țară) este mereu în schimbare; este mereu în creștere. Chiar și atunci când oamenii sunt inactivi, timpul nu se oprește în loc, schimbarea oricum se va produce. Iar dacă oamenii nu vor acționa, nu vor face altceva decât să-și înrăutățească situația. Dacă se dorește ca situația să se amelioreze, trebuie de întreprins acțiuni corecte și eficiente [1].

Cu cât mai repede compania conștientizează impactul schimbărilor asupra activității sale, cu atât mai degrabă ea își asigură timp și resurse pentru a face față oportunităților și pericolelor. O problemă care există la moment și care devine tot mai stringentă, este viteza cu care se manifestă provocările din mediul de afaceri: complexitatea și viteza de apariție a tehnologiilor noi, concurența tot mai mare, cerințele clienților în continuă creștere, modificările în stilul de viață al oamenilor. Dintre toate componentele organizației, una creează cele mai mari obstacole – factorul uman, respectiv, apare un impediment în adaptarea companiilor la schimbare – *rezistența oamenilor la schimbări*. Acesta este una dintre barierele cele mai des menționate în cadrul rapoartelor de implementare a schimbărilor care, respectiv, rămâne la fel de stringentă și, chiar așa menționa, devine mai acută odată cu accelerarea ritmului schimbărilor, a intensității și numărului acestora.

*Scopul lucrării* constă în efectuarea unei sinteze asupra aspectelor teoretice referitoare la fenomenul rezistenței la transformare și prezentarea modalităților de manifestare în practică în cadrul organizațiilor, companiilor.

*Obiectivele cercetării:* prezentarea aspectelor teoretice cu privire la fenomenul de rezistență la schimbare; identificarea cauzelor și tipurilor de împotrivire la schimbare; descrierea, din punct de vedere practic, a modului în care se manifestă rezistența personalului la ceva nou în organizații; argumentarea rolului valorilor și a culturii organizaționale în abordarea constructivă a schimbărilor și atenuarea reacțiilor negative.

#### **Metodologia cercetării**

Pentru a elabora prezentul articol, autorul a consultat surse teoretice și practice, utilizând astfel de metode de cercetare, precum: *analiza, sinteza, comparația, deducția*, consultând literatură de specialitate din domeniul managementului, psihologiei, sociologiei. În studiul teoretic au fost utilizate surse electronice, articole științifice, iar pentru studiul practic au fost analizate exemple, practici din activitatea diferitor organizații și statistici cu referință la rezultatele proiectelor de schimbări.

#### **Rezultate obținute și discuții**

Conform DEX-ului, *rezistența* este acțiunea de a rezista; împotrivire, opoziție, apărare împotriva unui atac; respingerea atacurilor repetate ale inami-

changing; it is permanently growing. Even when people are inactive, time does not stop, change will happen anyway. And if people do not act, they will do nothing but make things worse. If the situation is to improve, fair and effective action must be taken [1].

The sooner a company becomes aware of the impact of change on its business, the more time and resources it has to deal with opportunities and threats. One problem that exists at the moment, and which is becoming more and more pressing, is the speed at which business challenges are manifesting themselves: the complexity and speed of new technologies, increasing competition, growing customer demands, changes in people's lifestyles. Of all the organisational components, one that creates the biggest obstacles – the human factor, i.e. an impediment to companies adapting to change – *people's resistance to change*. It is one of the most frequently mentioned barriers in reports on the implementation of change, and it remains as pressing, and even, we would say, becomes more acute as the pace, intensity and number of changes accelerate.

*The aim of the paper* is to summarize the theoretical aspects of the phenomenon of resistance to change and to present the ways in which it manifests itself in practice in organizations, companies.

*Research objectives:* presenting the theoretical aspects of the phenomenon of resistance to change; identifying the causes and types of resistance to change; analysing, from a practical point of view, how staff resistance to change manifests itself in organisations; arguing the role of values and organisational culture in dealing constructively with change and mitigating negative reactions.

#### **Research methodology**

In order to elaborate this article, the author consulted theoretical and practical sources, using such research methods as *analysis, synthesis, comparison, deduction*, consulting literature in the field of management, psychology, sociology. In the theoretical study, textbooks and electronic sources, scientific articles were used, and for the practical study, examples, practices from the work of various organizations and statistics with reference to the results of change projects were analysed.

#### **Results and discussion**

According to the DEX, *resistance* is the act of resisting; resistance, opposition, defence against an attack; repulsion of repeated attacks by the enemy and maintaining one's own positions; property of a body to withstand, without change in its mass, the action of another body or of a foreign force; opposing force; resistance [2].

*Oxford Reference* treats *resistance* as “antagonism to change among employees in an organization. Reasons for resistance include: lack of understanding of the purpose of change, low tolerance of change

cului și menținerea pozițiilor proprii; proprietatea unui corp de a suporta, fără modificări în masa lui, acțiunea altui corp sau a unei forțe străine; forță de opunere; împotrivire [2].

*Oxford Reference* tratează rezistența ca pe un „antagonism față de schimbare în rândul angajaților dintr-o organizație. Printre motivele rezistenței se numără: neînțelegerea scopului schimbării, toleranța scăzută la schimbare (în special prin frică) și percepția că se va pierde ceva valoros. În general, oamenii se vor schimba numai dacă simt că va fi în interesul lor să facă acest lucru” [3].

Cel care primul a dezvoltat, la mijlocul secolului trecut, o teorie a schimbării, *care este aplicabilă și în prezent*, fiind un model de diagnoză aplicată în procesele transformăionale, este psihologul Kurt Lewin. Conform acestei teorii, există întotdeauna o forță motrice care face ca schimbarea să fie atractivă pentru oameni și o *forță egală de rezistență* – o forță de reținere care vrea să păstreze lucrurile așa cum sunt, organizația, ca sistem, aflându-se într-un echilibru relativ continuu, până nu e afectată de un factor din interior sau din exterior. Asta și explică fenomenul rezistenței la schimbare [4].

Un aport semnificativ în cazul studierii fenomenului de rezistență la schimbare a fost adus de către psihiatrul Elisabeth Kübler-Ross, care a descris pentru prima dată modelul Kübler-Ross (1969), ce include cinci etape – mecanisme de apărare sau de adaptare la schimbare, prin care trece omul (negarea, furia, negocierea, depresia și acceptarea). Acest model este utilizat de către multe companii pentru a instrui angajații cu privire la schimbare, adaptare, pierdere [5].

Autorii G. R. Latfullin și O. N. Gromova definesc rezistența la schimbare ca pe „orice acțiune întreprinsă de angajați pentru a discredita sau pentru a se opune implementării de schimbare în cadrul organizației” [6, pag. 121].

În opinia autorului, *rezistența la schimbare* reprezintă o reacție negativă (de împotrivire, neacceptare, sabotare) din partea angajaților la tentativele companiei de a implementa schimbări, care necesită realizarea unor acțiuni din partea acestora.

Există mai multe *forme (tipuri) de rezistență la schimbare*. În primul rând, în dependență de modul cum se manifestă, aceasta poate fi:

- *activă*: angajații, în mod deschis, își manifestă dezacordul, nemulțumirea, managerul aude opiniile și criticile, vede comportamentele personalului, înțelege motivele reacției negative și poate lua măsuri corespunzătoare pentru a o schimba;
- *pasivă (ascunsă sau camuflată)*: angajații nu manifestă în mod deschis dezacordul, dar nici nu se implică în implementarea schimbărilor. În acest caz nu există nici împotrivire și nici „deformare” [7, pp. 140-141].

(especially through fear) and the perception that something valuable will be lost. In general, people will only change if they feel it will be in their best interest to do so” [3].

The psychologist Kurt Lewin was the first to develop a theory of change in the middle of the last century, which is *still applicable today* as a diagnostic model for transformational processes. According to this theory, there is always a driving force that makes change attractive to people *and an equal force of resistance* – a restraining force that wants to keep things as they are; the organisation, as a system, being in a relatively continuous equilibrium until it is affected by an internal or external factor. This also explains the phenomenon of resistance to change [4].

A significant contribution to the study of the phenomenon of resistance to change is made by the psychiatrist Elisabeth Kübler-Ross, who first described the Kübler-Ross model (1969), which includes five stages – defence mechanisms or coping mechanisms that people go through (denial, anger, bargaining, depression and acceptance). This model is used by many companies to train employees about change, adaptation, loss [5].

Authors G. R. Latfullin, O. N. Gromova define resistance to change as “any action taken by employees to discredit or oppose the implementation of change within the organization” [6, p.121].

According to the author, *resistance to change* is a negative reaction (resistance, non-acceptance, sabotage) on the part of employees to the organization’s attempts to implement change, which requires efforts on their part.

There are several *forms (types) of resistance to change*. Firstly, depending on how it manifests itself, resistance can be:

- *active*: employees openly express their disagreement, dissatisfaction, the manager hears opinions and criticisms, sees employee behaviour, understands the reasons for a negative reaction and can take appropriate action to change it.
- *passive (hidden or disguised)*: employees do not openly disagree, but neither do they get involved in implementing changes. In this case there is neither resistance nor “distortion” [7, pp. 140-141].

If we compare these forms of resistance, then the most difficult is the passive one, because it is difficult for managers dealing with change to identify what the reaction and opinion of employees is, why they resist, also, it is difficult to choose tools to minimise resistance. But it is worth mentioning that the active or passive manifestation of resistance to change is as much the “fault” of the employees as it is of the managers, we would even mention, the especially the managers of the company, who manage it between changes. Moreover, the way employees

Dacă comparăm aceste forme de rezistență, atunci cea mai dificilă este forma pasivă de manifestare a rezistenței, deoarece, pentru managerii responsabili de transformare, devine greu de identificat care este părerea angajaților și de ce se împotrivesc, de asemenea, e dificil de stabilit instrumentele de minimizare a rezistenței. Dar e necesar de menționat că manifestarea activă sau pasivă a rezistenței la schimbare este atât „vina” angajaților, cât și a managerilor, chiar așa menționa, în special a managerilor companiei, care o gestionează în perioada dintre schimbări. Mai mult decât atât, modul în care se comportă angajații, când se confruntă cu necesitatea de a efectua schimbări, reflectă stilul de interacțiune, comunicare și conducere aplicat până la momentul de demarare a schimbărilor în companie. Dacă relațiile dintre manageri și angajați au fost construite pe încredere, implicare, încurajare, transparență, comunicare, colaborare, atunci, în situații critice și incerte, angajații se vor comporta și vor reacționa prin prisma acelorași valori și patternuri comportamentale. Însă, dacă stilul de conducere practicat până la momentul demarării schimbărilor a fost unul autoritar, iar valorile în baza cărora s-a interacționat cu colectivul și în cadrul acestuia au fost unele negative: lipsa de respect; inhibarea inițiativei; subordonarea oarbă; teama de a risca; impunerea; – atunci exact aceste valori vor domina comportamentul oamenilor, când se vor confrunta cu „noul”. Din acest motiv, există situații când unul și același colectiv manifestă comportament constructiv față de schimbare odată cu schimbarea echipei manageriale. Mult depinde de faptul, cum sunt tratați angajații, cum sunt informați și motivați să se schimbe, cum sunt abordați de către managerii schimbării: prin prismă negativă sau pozitivă. Un exemplu clasic în acest sens, în care, prin schimbarea sistemului de management, s-au obținut rezultate uimitoare, este uzina auto New United Motor Manufacturing, Inc. („NUMMI”) din Fremont, California, care a fost o societate mixtă între General Motors și Toyota. „Fabrica a fost închisă de General Motors în 1982. Conducerea a considerat că angajații săi erau cei mai slabi și incompetenți din SUA. Aceștia nu se prezentau la serviciu, consumau alcool la locul de muncă și deteriorau în mod constant și deliberat utilajele, se opuneau noilor cerințe, sabotau tentativele de schimbare organizațională. Cu toate acestea, cei de la Toyota au redeschis fabrica în 1984, fiind avertizați de către cei de la General Motors că muncitorii din fabrică erau groaznici, lipsiți de inițiativă, reticenți la schimbări, deși managerii erau excelenți și meritau să fie reangajați. Însă Toyota a fost rezervată în a invita vechea echipă managerială să se întoarcă la lucru, dar a adus aproape toți muncitorii înapoi, unii chiar au fost trimiși în Japonia pentru a studia sistemul de producție Toyota. Fabrica „NUMMI” a început aproape imediat să asambleze mașini cu aceeași precizie și cu aceeași rată scăzută

behave when faced with the need to change reflects the style of interaction, communication and leadership applied up to the moment of initiating change in the company, if relationships between managers and employees have been built on trust, involvement, encouragement, transparency, communication, collaboration, then, in critical and uncertain situations, employees will behave and react through the same values and behavioural patterns. However, if the leadership style, practised up to the time of the changes was authoritarian, and the values, on the basis of which people interacted with and within the collective, were negative ones: disrespect, inhibition of initiative, blind subordination, inhibition, fear of risk, imposition, then it is exactly these values that will dominate people’s behaviour when faced with the ‘new’. For this reason, there are situations where one and the same team shows constructive behaviour towards change when the management team changes. Much depends on how employees are treated, how they are informed, how they are motivated to change, how managers approach change: through a negative or positive prism. A classic example of how changing the management system has achieved amazing results is the New United Motor Manufacturing, Inc. (“NUMMI”) auto plant in Fremont, California, which was a joint venture between General Motors and Toyota. “The plant was closed by General Motors in 1982. Management felt its employees were the weakest and most incompetent in the US. Employees were not showing up for work, consuming alcohol on the job and constantly and deliberately damaging machinery, resisting new demands, sabotaging attempts at organizational change. Toyota reopened the factory in 1984, being warned by General Motors that the factory workers were terrible, lacking initiative, reluctant to change, even though the managers were excellent and deserved to be rehired. But Toyota was reluctant to invite the old management team back to work, but brought almost all the workers back, some even sent to Japan to study the Toyota production system. The “NUMMI” factory started almost immediately to assemble machines with the same precision and low defect rate as in Japan. The people remained the same, but the management system and the management team changed” [8, pp. 63-64].

*Depending on the extent to which it occurs and the scale at which it manifests itself*, M. Hossein identifies three groups of factors of resistance to change: *individual, group, organisational* [9]. The individual form is easier to overcome, but obviously it depends on who manifests it, or, if the manager or owner, manifests resistance to change, then this has serious repercussions. And the form of resistance across the whole organisation can be difficult to overcome, as it is manifested by a large number of people, and then it is clear that either the change

de defecte ca în Japonia. Oamenii au rămas aceiași, dar sistemul de management și echipa managerială s-a schimbat” [8, pp. 63-64].

*În dependență de amploarea pe care o are și scara la care se manifestă*, M. Hossein identifică trei grupuri de factori de rezistență la schimbare: *individuală, de grup, organizațională* [9]. Forma individuală este mai ușor de depășit, dar, evident, depinde cine o manifestă, or, dacă managerul sau proprietarul manifestă rezistență la schimbare, atunci asta are repercusiuni grave. Și forma de rezistență la nivel de întreaga organizație poate fi dificil de depășit, căci este manifestată de un număr mare de persoane și atunci, este clar că: fie nu este bine gândită schimbarea, fie este dificil de asimilat pentru angajați.

Un exemplu de rezistență de tip individual (benefică, în fond, pentru companie și pentru angajați) este cazul companiei „Oil Energy” din Rusia, care a implementat Sociocrația 3.0 (S3) – o tehnologie socială pentru crearea de organizații flexibile și durabile de toate dimensiunile ce integrează conceptele și practicile metodologiilor Agile, Lean, Kanban, design thinking, organizațiile turcoaz și metodele de management bazate pe sociocrație (SCM/Managementul dinamic, Holocrația etc.) [10]. Aplicarea sociocrației presupune implementarea autogovernării/autoconducerii – un fenomen organizațional încă foarte rar practicat atât în mediul de afaceri, cât și cel social și politic. Compania „Oil Energy” s-a confruntat cu rezistență de tip individual din partea angajaților, în cazul unui tip de schimbare care, de fapt, era benefic pentru aceștia, dar care solicita din partea managerilor și a specialiștilor funcționali renunțarea la viziunea clasică de lucru, la organizarea și activitatea tradițională, la putere, însă necesita: asumarea responsabilităților, generarea ideilor, dezvoltarea lucrului în echipă. „Tranziția în sine către sociocrație a fost foarte dificilă pentru Zațepin D. (proprietarul afacerii) și pentru întreaga echipă. Aveau loc multe schimbări concomitente, era o stare de incertitudine, angajații se concediau în mod benevol. Pentru a face față acestei situații, mulți angajați, inclusiv proprietarul, au urmat cursuri de dezvoltare personală” [11]. Și așa cum este firesc pentru procesele transformatoriale, mai ales pentru așa tip de schimbare organizațională, precum sociocrația „...partea cea mai dificilă a fost că oamenii din companie au trebuit să învețe să negocieze, să lucreze unii cu alții într-un mediu de autogovernare, să-și asume responsabilitate” [11].

Acest lucru nu a fost ușor, deoarece angajații din majoritatea societăților au fost deprinși să lucreze în condiții clasice de interacțiune manager-subaltern, cu un stil de conducere prioritar autoritar. Analizând cazul companiei „Oil Energy”, observăm că persoanele, care s-au concediat din companie, au fost cele care nu au dorit să asimileze noul format de lucru, nu au dorit să piardă puterea și autoritatea

is not well thought out or it is difficult for employees to assimilate.

An example of individual-type resistance to change (beneficial, after all, for the company and the employees) is the case of the company “Oil Energy” in Russia, which implemented Sociocracy 3.0 (S3) – a social technology for creating flexible and sustainable organizations of all sizes; it integrates the concepts and practices of Agile, Lean, Kanban, design thinking, turquoise organizations and management methods based on sociocracy (SCM/Dynamic Management, Holocracy, etc.) [10]. The application of sociocracy implies the implementation of self-governance/self-governance – an organisational phenomenon still rarely practised in business, social and political environments. The company “Oil Energy” faced individual resistance from employees to a type of change that was in fact beneficial for them, but which required managers and functional specialists to give up the classical vision of work, to give up traditional organisation and activity, to give up power; it required taking responsibility, generating ideas, developing teamwork. “The transition to sociocracy itself was very difficult for Zațepin D. (the business owner) and the whole team. Many changes were taking place at the same time, there was a state of uncertainty, employees were taking voluntary redundancies. To cope with this situation, many employees, including the owner, took personal development courses” [11]. And as is natural for transformational processes, especially for such a type of organisational change as sociocracy “...the most difficult part was that people in the company had to learn to negotiate, to work with each other in a self-governing environment, to take responsibility” [11].

This has not been easy, as employees in most companies have been accustomed to working under classic manager-subordinate interaction, with an authoritarian overriding leadership style. Analyzing the case of the company “Oil Energy”, we note that the people who were dismissed from the company were those who did not want to assimilate the new working format, who did not want to lose the formal power and authority held by virtue of the position. And for those employees who wanted to develop personally and professionally, to take on new responsibilities, the company provided conditions for professional development. “Before the transition to self-governance there were resignations, but very few (literally 7 people in a few years). In all cases, it was either the business owner or the direct supervisor who fired people. After transition to sociocracy:

- 2018 – 24 people resigned voluntarily;
- 2019 – 24 people resigned voluntarily;
- 2020 – 20 people resigned, of which 10 were

formală, deținute în virtutea funcției. Iar pentru acei angajați care au acceptat să se dezvolte personal și profesional, să-și asume noi responsabilități, compania a asigurat condiții de dezvoltare profesională. „Înainte de tranziția la autoguvernare se înregistrau demisionări, dar foarte puține (literalmente 7 persoane în câțiva ani). În toate cazurile, fie proprietarul afacerii, fie supervisorul direct a fost cel care a concediat persoane. După tranziție la sociocrație:

- 2018 – 24 de persoane au demisionat benevol;
- 2019 – 24 de persoane au demisionat benevol;
- 2020 – 20 de persoane au demisionat, dintre care 10 au fost concediate de către angajator. Respectiv, angajații care nu erau cu adevărat potriviți pentru companie au fost eliberați din funcție sau au demisionat din propria dorință” [11]. Aceste exemple denotă faptul că o companie decisă să implementeze schimbări care, chiar dacă se confruntă cu rezistență de tip individual, le va implementa, doar că, ulterior, vor fi triați angajații, în dependență de corespunderea sau nu a acestora cu noilor cerințe, valori și realități organizaționale.

**Cauzele rezistenței la schimbare.** Rezistența la schimbare este explicabilă și inevitabilă, deoarece presupune confruntarea cu necunoscutul și este o reacție firească a psihicului uman. Plus, deseori se manifestă o astfel de patologie organizațională, precum *neconcordanța dintre scopurile companiei și cele ale angajatului* – fapt care explică de ce unii angajați nu vor să se dezvolte profesional la moment, nu vor să-și schimbe regimul de lucru, valorile, viziunea.

R. G. Buchbinder identifică cinci grupe de factori de rezistență a personalului la schimbare:

- 1) *factorul psihologic* – identifică calitățile personale ale omului, experiența de viață și așteptările de schimbare aferente, neclaritatea esenței schimbării, procesele legate de vârstă, dorința de stabilitate;
- 2) *factorul social* – implică mediul și normele de grup, comunicarea formală și informală, statutul și rolul social, subcultura;
- 3) *factorul organizațional* – este caracterizat prin răspândirea zvonurilor, lipsa de interes din partea conducerii organizației și lipsa de sprijin pentru schimbare din partea managerului de vârf, lipsa unei strategii de schimbare organizațională, lipsa de încurajare a noilor comportamente ale personalului, experiența negativă a schimbării, schimbarea condițiilor de muncă.
- 4) *factorul profesional* – se manifestă prin teama de a nu putea face față noilor responsabilități profesionale, de a pierde locul de muncă.
- 5) *factorul economic* – cuprinde modificările modalității de remunerare a muncii, lipsa (insuficiența) finanțării [12]. În acest context, Irina Dorogaia menționează „Indiferent ce

dismissed by their employer. Respectively, employees who were not really a good fit for the company were fired or resigned of their own volition” [11]. These examples show the fact that for a company, determined to implement change (which even if faced with individual resistance), change will happen anyway, but employees will be triaged depending on whether or not they fit the new organisational requirements, values and realities.

**Causes of resistance to change.** Resistance to change is explainable and inevitable, because it involves facing the unknown. It is even a natural reaction of the human psyche. Plus, there is often such organisational pathology as *a mismatch between the company's goals and those of the employee* – which explains why some employees don't want to develop professionally at the moment, do not want to change their work regime, their values, their vision.

R.G. Buchbinder identifies five groups of factors that make staff resistant to change:

- 1) *psychological factor* – identifies the personal qualities of the individual, life experience and related expectations of change, vagueness of the essence of change, age-related processes, desire for stability;
- 2) *social factor* – implies group environment and norms, formal and informal communication, social status and role, subculture;
- 3) *organisational factor* – is characterized by spreading rumours, lack of interest from the top of the organisation and lack of support for change from the top manager, lack of a strategy for organisational change, lack of encouragement for new staff behaviours, negative experience of change, changing working conditions.
- 4) *professional factor* – is manifested through fear of not being able to cope with new job responsibilities, fear of losing the job.
- 5) *economic factor* – comprises changes in the way work is remunerated, lack (insufficiency) of funding [12]. In this context, Irina Dorogaia states “No matter what consequences are projected for the company, in the context of implementing organizational changes, for its employees, the main factor will always be personal well-being” [13, p. 135].

All these factors: social, economic, organisational, professional, psychological, can serve as potential obstacles to accepting change. As a result, they need to be known by change managers and taken into account when planning a change. Because, if employees do not feel motivated to work in the company, if they are not encouraged, if there is no

consecințe s-ar proiecta pentru companie, în contextul implementării schimbărilor organizaționale, pentru angajații acesteia, factorul principal va fi mereu bunăstarea personală” [13, p. 135].

Toți acești factori: sociali, economici, organizaționali, profesionali, psihologici – pot servi drept potențiale obstacole în acceptarea schimbării. Ca urmare, e necesar să fie cunoscuți de către managerii schimbării și luați în calcul când se planifică o schimbare. Căci, dacă angajații nu se simt motivați să lucreze în companie, dacă nu sunt încurajați, dacă nu se comunică intens cu ei, dacă nu înțeleg importanța dezvoltării profesionale, dacă nu văd efecte economice pentru ei personal în rezultatul implementării schimbării, dacă au trecut prin experiențe negative de schimbare organizațională, atunci va fi mult mai dificil pentru manageri să elimine scepticismul lor, să le trezească interesul pentru dezvoltarea personală și profesională și, respectiv, să acționeze eficient în direcția schimbării.

Angajații, când aud de schimbare, în dependență de valori, experiență, nivel de pregătire profesională, au diverse replici. Bill Taylor descrie cazul lui E. F. Borisch, fost manager de produs în cadrul „Milwaukee Gear Company” (producător de cutii de viteze de dimensiuni medii din SUA), care era frustrat de nivelul de progres din compania în care activa și a scris articolul „Cincizeci de motive pentru care nu ne putem schimba”, care a fost publicat în revista Product Engineering la 20 iulie 1959. Ceea ce este uimitor e că articolul a fost scris cu mai bine de 60 de ani în urmă, iar aceste motive ale rezistenței la schimbare au rămas actuale și până în prezent! Printre cele 50 de motive invocate de către personal figurau: nu am mai făcut asta până în prezent; nimeni altcineva nu a mai făcut așa ceva; am încercat cândva, dar nu a funcționat; acest lucru nu va funcționa în companii mari (mici); nu va funcționa la noi în companie; acest lucru nu poate fi implementat; aceasta nu e responsabilitatea mea; sunt prea multe bătăi de cap; nu avem timp; e imposibil... ș.a.m.d. până la 50 de motive de ce să nu implementăm schimbări [14].

John Kotter (consultant în domeniul managementului schimbărilor), bazându-se pe analiza a sute de companii care au realizat schimbări, a fost surprins să descopere că în mai mult de 70% din situațiile în care era clar că era nevoie de o schimbare semnificativă, schimbarea fie nu a fost implementată în totalitate, fie a fost un eșec, ori a fost implementată cu întârziere, fiind depășiri de buget, de timp, sau dificultăți condiționate de reacțiile negative ale personalului. La fel, John Kotter consideră că cea mai mare eroare în practica de implementare a schimbării este că managerii nu creează o necesitate suficient de puternică de schimbare în rândul unui număr suficient de mare de oameni, tocmai aceasta

effective communication, if they do not understand the importance of professional development, if they do not see economic effects for themselves personally as a result of implementing change, if they have gone through negative experiences of organisational change, it will be much more difficult for managers to eliminate their skepticism, to arouse their interest in personal and professional development, and, respectively, to act effectively in the direction of change.

When employees hear of change, depending on their values, experience, level of professional training, they have various responses. Bill Taylor describes the case of E. F. Borisch, a former product manager at the Milwaukee Gear Company (a manufacturer of medium-sized gearboxes in the USA), who was frustrated with the level of progress in his company and wrote the article “*Fifty reasons why we can not change*”, which was published in Product Engineering magazine on 20 July 1959. *What is amazing is that the article was written more than 60 years ago, and these reasons for resisting change remain relevant to this day!* Among the 50 reasons given by staff were: we have never done this before, nobody else has done this before, we tried it once but it didn’t work; this won’t work in big (small) companies; it won’t work in our company; this can’t be implemented; this is not my responsibility; it’s too much hassle; we don’t have time; it’s impossible... and so on, up to 50 reasons why not to implement changes [14].

John Kotter (change management consultant), based on his analysis of hundreds of companies that have implemented change, was surprised to find that in more than 70% of cases where it was clear that significant change was needed, the change was either not fully implemented, was a failure, or was implemented late, being over budget, over time, or was a hardship due to negative staff feedback. Similarly, John Kotter believes that the biggest mistake in the practice of implementing change is that managers do not create a strong enough need for change among a large enough number of people, which is in fact the basis for a decisive leap in a new direction [15]. Similar data is presented by McKinsey&Company “Most business transformations focus on changing business metrics and, at best, employee behaviors – not the mindset that created the need for transformation in the first place. And, not surprisingly, 70% of them fail. Companies with failed change projects identify employee resistance or management behavior as the main barrier (72%) to success” [16].

Although it would seem that managers should be concerned that all employees embrace change

fiind, de fapt, baza pentru un salt decisiv într-o nouă direcție [15]. Date similare sunt prezentate de către McKinsey&Company „Majoritatea transformărilor din cadrul întreprinderilor se concentrează pe schimbarea indicatorilor de afaceri și, în cel mai bun caz, a comportamentelor angajaților – dar nu pe modul de gândire care a creat necesitatea unei transformări în primul rând. De aceea, nu este surprinzător că 70% dintre ele eșuează. Companiile cu proiecte de schimbare eșuate identifică rezistența angajaților sau comportamentul managementului ca fiind principala barieră (72%) în calea succesului” [16].

Deși s-ar părea că managerii trebuie să se preocupe ca toți angajații să accepte din start schimbarea, totuși, acesta nu este un imperativ obligatoriu, existând opinii, precum că procentul celor care din start sunt adepți ai schimbării, poate fi nesemnificativ. Scott and Jaffe's sugerează că: „La etapa inițială a schimbării organizaționale, doar 5% dintre membrii organizației sunt suficienți ca susținători ai schimbării pentru ca aceasta să „prindă rădăcini”. Atunci când mai mult de 20% din personalul unei organizații se implică în schimbare, se poate presupune că procesul de schimbare devine ireversibil. Acest lucru înseamnă că procesul schimbării organizaționale a fost demarat într-o asemenea măsură, încât nu ar trebui să se revină la trecut” [17].

O viziune similară are și Alexandr Vaghenleiter, expert în implementarea proiectelor de schimbări organizaționale din Rusia, cu privire la ponderea promotorilor activi ai schimbării, pe care îi numește „arhitecți” și a celorlalți membri ai colectivului în modul cum reacționează la schimbări.

Repartizarea el o vede în felul următor:

- Arhitecți – 5%;
- Constructori – 20%;
- Cei care așteaptă – 50%;
- Cei care se opun – 20%;
- Tradiționaliștii – 5% [18].

Pentru o înțelegere mai profundă a rezistenței la schimbare este important de cunoscut și un alt aspect – *necesitatea cultivării, de către manageri, a unei viziuni, a unor valori și a unui comportament constructiv, pozitiv angajaților*, căci dacă acceptăm gândirea și reacțiile negative să se extindă în organizație, atunci acest lucru va afecta întreaga organizație. Există opinia că angajații, care sunt negativisti în acceptarea schimbării, trebuie puși în fața faptului, că riscă să-și piardă locul de muncă, dacă nu-și schimbă atitudinea față de schimbare. În acest sens, Maxim Batyrev descrie un experiment *Despre importanța incluziunii în procesul de schimbare al companiei*, realizat de către profesorul Phelps. „Timp de o lună, el a împărțit studenții în grupuri a câte patru persoane și le-a dat să rezolve probleme de management. Participanții nu știau că în unele dintre grupuri au fost plasate, intenționat, persoane, pentru a juca rolurile atribuite: „Indiferentul” – tipul care se

from the outset, and that no employees show resistance, however, this is not a mandatory imperative, and there are views that the percentage of those who are supporters of change from the outset may be insignificant, Scott and Jaffe's (authors of the given idea) suggest that: “at the initial stage of organisational change, only 5% of organisational members are sufficient as supporters of change for it to “take roots”. When more than 20% of an organisation's staff are committed to change, it can be assumed that the change process becomes irreversible. This means that the process of organisational change has been started to such an extent that there should be no return to the past” [17].

A similar view is taken by Alexandr Vaghenleiter, an expert in the implementation of organisational change projects, regarding the role of active promoters of change, whom he calls “architects”, and other members of the team in the way they react to change.

He sees the breakdown as follows:

- Architects – 5%;
- Builders – 20%;
- Waiters – 50%;
- Opponents – 20%;
- Traditionalists – 5% [18].

For a deeper understanding of resistance to change it is important to know another aspect – *the need for managers to cultivate a vision, values and constructive, positive employee behaviour*, because if we allow negative thinking and reactions to spread in the organisation, then this will affect the whole organisation. There is a view that employees, who are negative in their acceptance of change, should be put in the position that they risk losing their jobs in the company if they do not change their perception of change. In this regard, Maxim Batyrev describes an experiment on the *Importance of inclusion in the company's change process* by Professor Phelps. “For a month, he divided students into groups of four and had them solve management problems. The participants were unaware that some of the groups had deliberately placed people in the assigned roles: “The Indifferent” – the guy who sat in the group, put his feet up on the table and didn't get involved at all; “The Sarcastic” – made sarcastic remarks such as “are you kidding?”, “you've probably never led anyone before”; “The Pessimist” – expressed doubts that the problem could be solved and that this team was capable of solving it. Phelps found that even when the other three group members were capable and motivated learners, the non-constructive behaviour of one group member reduced the effectiveness of the whole group by 30-40%. It follows that the effectiveness of a team depends largely on whether



așeza în grup, își puna picioarele pe masă și nu se implica deloc; „Sarcasticul” – făcea remarci sarcastice de genul „glumești?”, „probabil că nu ai mai condus pe nimeni până acum”; „Pesimistul” – își exprima îndoielile cu privire la faptul că problema putea fi rezolvată și că această echipă era capabilă să o rezolve. Phelps a constatat că, chiar și atunci când ceilalți trei membri ai grupului erau cursanți capabili și motivați, comportamentul neconstructiv al unui singur membru al grupului reducea eficiența întregului grup cu 30-40%. Rezultă că eficiența unei echipe depinde în mare măsură de faptul dacă are sau nu în cadrul său un participant slab și negativist, decât de numărul participanților constructivi și cu inițiativă” [19, p. 9]. Din exemplul dat, putem concluziona că preocuparea managerilor companiei este să angajeze și să încurajeze angajații să fie constructivi și aceștia se vor descurca cu diverse sarcini și provocări, respectiv, e necesar să fie eliberați din funcție angajații slab pregătiți, negativisti, ignoranți și indiferenți, căci ei descurajează chiar și o echipă puternică. Considerăm că această abordare completează ideea că trebuie creată o motivație puternică personalului, pentru ca fiecare angajat să dorească să asimileze schimbările (abordare împărtășită și de specialistul John Kotter), iar cei care nu răspund acestei motivații – trebuie să fie puși în fața demisionării.

Un element important în confruntarea cu schimbarea este conștientizarea trăirilor, stărilor, emoțiilor prin care se va trece și, în acest context, este util modelul *Curba de schimbare*, elaborat de John Fisher (2012), care este o dezvoltare a curbei de schimbare Kübler-Ross (1969), ambele modele fiind descrise în lucrarea autorului Kennington B., cu prezentarea soluțiilor constructive în confruntarea cu noul, și nu doar a trăirilor negative, ca reacție la schimbare. Modelul acestei curbe este o modalitate excelentă de studiere a felului în care oamenii fac față schimbărilor personale cu care se confruntă atât în rutina zilnică, cât și la serviciu, respectiv, este un instrument foarte util, atât pentru oamenii care trebuie să facă față unei schimbări personale, cât și pentru managerii, și organizațiile care ajută angajații să facă față schimbărilor personale sau în plan profesional [20, pp. 10-11, pp. 51-52].

### Concluzii

*Rezistența față de nou este ceva firesc, explicabil și trebuie percepută ca atare.* Inițial, angajații percep totul prin prismă negativă (mai ales atunci când schimbarea implică efort, nu doar beneficii personale), pentru că așa este „setat” creierul – să perceapă noul ca pe un pericol. Oamenii își formează diverse obiceiuri și stereotipuri, pe parcursul vieții, iar schimbarea presupune ieșirea din zona de confort, renunțarea la tot ce înseamnă obișnuit, cunoscut, familiar.

or not it has a weak and negative participant in it, rather than on the number of constructive and initiative participants” [19, p. 9]. From the given example, we can conclude that the concern of company managers is to engage and encourage employees to be constructive and they will handle various tasks and challenges, i.e., it is necessary to dismiss weak, negative, ignorant and indifferent employees, as they discourage even a strong team. We believe that this approach complements the idea that a strong motivation needs to be created in employees for them to want to embrace change (an approach also shared by the specialist John Kotter), and that those who do not respond to this motivation – will be have to be fired.

An important element in coping with change is the awareness of the feelings, states, emotions that one will go through and, in this context, the *Change Curve* model developed by John Fisher (2012) is useful, which is a development of the Kübler-Ross (1969) change curve, both models are described in the work of Kennington B., with the presentation of constructive solutions in coping with the new, and not only negative feelings, as a reaction to change. The model of this curve is an excellent way to study how people cope with the personal changes they face both in life and at work, i.e., it is a very useful tool both for people facing personal change and for managers and organizations helping employees cope with personal or professional change [20, pp. 10-11, pp. 51-52].

### Conclusions

*Resistance to the new is natural, explainable and should be perceived as such.* Initially employees perceive everything through a negative prism (especially when change involves effort, not just personal benefit), because that is how the brain is “set” – to perceive the new as a danger. People form different habits and stereotypes throughout their lives, and change involves stepping out of the comfort zone, letting go of the usual, the familiar, the familiar.

- Respectively, being aware of how the brain reacts to the new and the fact that we live in an ever-changing world, the number one step for people, both in everyday life and as managers, employees, entrepreneurs, – is to look at the things happening around them in a neutral way, or even better, to see them a little better than they really are, and to perceive change as something absolutely natural and inevitable.
- Organisational culture has a major impact on organisational change processes: the company’s values, the ones actually shared (not the ones stated in the code of ethics), have

- Respectiv, conștientizând modul cum reacționează creierul față de nou și faptul că trăim într-o lume în continuă transformare, pasul numărul unu pentru oameni, atât în viața cotidiană, cât și în calitate de manageri, angajați, antreprenori, – este *să privească neutru lucrurile care se întâmplă în jur, sau, chiar mai bine, să le considere mai pozitive decât sunt în realitate*, iar schimbarea să fie percepută ca ceva absolut firesc și inevitabil.
- Cultura organizațională are un impact major asupra proceselor de schimbare organizațională: valorile companiei, cele realmente împărtășite (nu cele declarate în codul de etică), își spun cuvântul în situații dificile, când e necesar de luat decizii. Respectiv, *formularea și cultivarea unor valori care promovează și susțin schimbarea* sunt vitale pentru companii și angajați. Astfel de valori, precum: inițiativa, flexibilitatea, inovația, riscul, încrederea, respectul – sunt pilonii unei culturi organizaționale, care permit organizației să devină flexibilă și proactivă față de nou. Noii angajați trebuie selectați prin prisma acestor valori, iar comportamentul proactiv al angajaților companiei e necesar să fie cultivat și încurajat.
- Organizațiile învață și se dezvoltă prin intermediul angajaților care învață, altfel nu este posibil. Respectiv, *învățarea organizațională continuă* trebuie să devină o valoare iminentă pentru orice organizație. Dacă angajații împărtășesc valorile enumerate anterior și vor să se autodepășească, atunci compania are șanse să reacționeze constructiv la schimbare și să o implementeze.

Și, deoarece orice proces de schimbare presupune incertitudine, renunțare la ceva cunoscut, *comunicarea responsabililor de schimbare și a echipei manageriale a companiei în stil constructiv*, manifestând bunăvoință, răbdare, cu angajații sunt aspecte importante pentru perioada de informare a angajaților despre necesitatea transformărilor și procesul de implementare a acestora.

their say in difficult situations when decisions need to be made. In other words, *formulating and cultivating values that promote and support change* is vital for companies and employees. Such values as: initiative, flexibility, innovation, risk, trust, respect – are the pillars of an organisational culture that allow the organisation to become flexible and proactive towards the new. New employees should be selected in the light of these values and the proactive behaviour of company employees needs to be cultivated and encouraged.

- Organisations learn and grow through employees who learn, otherwise it is not possible. Respectively, *continuous organisational learning* must become an imminent value of the organisation. If employees share the values listed above and want to learn, then the company is likely to react constructively to change and implement it.

And since any process of change involves uncertainty, renouncing something known, *communicating the change managers and the company's management team in a constructive style*, manifesting goodwill, patience, with the employees are important aspects for the period of informing the employees about the need for transformations and the process of their implementation.

#### Bibliografie/ Bibliography:

1. КУНДРОТАС, В. *Как уменьшить сопротивление при внедрении необходимых изменений в организации. Часть 2* [online] [accesat 6 ianuarie 2023]. Disponibil: [https://adizes.me/posts/kak\\_umenchit\\_soprotivlenie\\_pri\\_vnedrenii\\_neobhodimih\\_izmeneniy\\_part\\_2/](https://adizes.me/posts/kak_umenchit_soprotivlenie_pri_vnedrenii_neobhodimih_izmeneniy_part_2/)
2. Rezistența. În: *Dexonline* [online]. [accesat 20 decembrie 2022]. Disponibil: <https://dexonline.ro/definitie/rezistenta/definitii>
3. Resistance to change. In: *Oxford Reference* [online]. [accesat 10 octombrie 2022]. Disponibil: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20110803100415695;jsessionid=297FA324ADC280BFC28D65EBC9105BCA>
4. LEWIN, Kurt. *Field Theory of Social Science: Selected Theoretical Papers*. Edited by Dorwin CARTWRIGHT. New York: Harper & Brothers, 1951. 374 p.

5. KÜBLER-ROSS, Elisabeth. *On Death and Dying*. New York: Scribner, 2014. 288 p. ISBN 9781451664447.
6. ЛАТФУЛЛИН, Г. Р.; ГРОМОВА, О. Н. *Организационное поведение*. СПб.: Питер, 2004. 432 с. ISBN 978-5-94723-872-3, 5-94723-872-1.
7. СМОЛКИН, А. М. *Менеджмент: основы организации*. Москва: Инфра-М, 2001. 246 с. ISBN 5-16-000598-6.
8. SHOOK, J. How to change a culture: Lessons from NUMMI. *MITSloan Management Review* [online]. 2010, vol. 5, no 2 [accesat 30 decembrie 2022]. Disponibil: <https://contemporarymanagement.files.wordpress.com/2011/12/nummi-culture.pdf>
9. HOSSEIN, M. M. J. Evaluation effect of management information system. Implementation on personnel resistance causes in Isfahan power plant management corporation in Iran. – Mahboubeh Delshad Dastjerdia. *Processia*. 2011. no. 3. pp. 1296–1303.
10. *Sociocracy 3.0*. [online]. [accesat 2 ianuarie 2023]. Disponibil: <http://sociocracy30.ru>
11. ЗАЦЕПИН, Д. *Зачем компании быть самоуправляемой? Опыт Ойл Энерджи* [online]. Disponibil: <https://www.youtube.com/watch?v=y4JHrAG6E3A>
12. БУХБИНДЕР, Р. Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. 2009, nr. 4, pp. 100-106. ISSN 1812-3988
13. ДОРОГАЯ, И. *Менеджмент изменений и инноваций в условиях четвертой промышленной революции*. Chişinău: Print-Caro, 2022. 292 с. ISBN 978-9975-165-31-0.
14. TAYLOR, B. The More Things Change, the More Our Objections to Change Stay the Same. *Harvard Business review*. 2013. <https://hbr.org/2013/09/the-more-things-change-the-mor-1>.
15. КОТТЕР, Дж. *Впереди перемен*. Москва: Олимп-Бизнес, 2016. 256 с. ISBN 978-5-9693-0325-6.
16. BAGGIO, A. *Organizations do not change. People change!* [online]. [accesat 23 ianuarie 2023]. Disponibil: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/organizations-do-not-change-people-change>
17. СКОТ, Дж. *Стратегия вовлечения сотрудников в организационные изменения* [online]. [accesat 22 decembrie 2022] Disponibil: <http://ibcm.biz/D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F-D0%B2%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F-%D1%81%D0%BE%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2-%D0%B2-%D0%BE/>
18. ВАГЕНЛЕЙТЕР, А. *Кнут или пряник. Силовой подход построения корпоративной культуры* [online] [accesat 4 ianuarie 2023]. Disponibil: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/knut-ili-pryanik/>
19. БАТЫРЕВ, М. *Сложные подчиненные. Практика российских руководителей*. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 352 с. ISBN 978-5-00169-546-2.
20. KENNINGTON, B. *Managing the aff Managing the affective responses of emplo esponses of employees during ees during organizational change in higher education* [online]. 2020. pp. 51-52 [accesat 20 februarie 2023]. Theses and Dissertations. Disponibil: [https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/1146/?utm\\_source=digitalcommons.pepperdine.edu%2Fetd%2F1146&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/1146/?utm_source=digitalcommons.pepperdine.edu%2Fetd%2F1146&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages)