

El canvi organitzatiu. La novetat

Josep Burcet Llampayas
Eva Rimbau Gilabert

PID_00181771



Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Índex

Introducció.....	5
1. Un enfocament cultural i psicològic del canvi organitzatiu..	7
1.1. Un món en canvi	7
1.1.1. Nivells i objecte dels processos de canvi	9
1.2. El canvi en les organitzacions	11
1.2.1. Què causa el canvi en les organitzacions?	11
1.2.2. La intensitat dels canvis en les organitzacions	13
1.2.3. Evolució dels tipus de canvi	14
1.2.4. L'aparició de la gestió del canvi	16
1.3. Un enfocament cultural i psicològic del canvi organitzatiu	17
1.4. Cultura i canvi cultural	18
1.4.1. Aspectes biològics de la cultura	19
1.4.2. Agudització del canvi cultural	20
1.5. La gestió del canvi davant grans canvis culturals	23
2. La novetat, base del canvi.....	26
2.1. Alguns conceptes bàsics	26
2.1.1. La novetat dins del procés comunicatiu	26
2.1.2. L'interès	28
2.1.3. La novetat útil	29
2.1.4. Les bases neurològiques del procés de la novetat	30
2.2. Formació de noves idees	31
2.2.1. Les fonts de la novetat: els <i>insights</i>	33
2.2.2. Resistència que oposen les idees anteriors	36
2.2.3. Assimilació i consolidació de nous conjunts d'idees	39
2.3. Elements en la difusió de noves propostes	40
2.3.1. L'exposició a plantejaments nous durant el període de la seva divulgació	41
2.3.2. L'eficàcia de la difusió i assimilació segons la font de la novetat	42
2.3.3. El profit propi en la difusió de la novetat	43
2.3.4. Propostes de novetat i ús del sentit de la urgència	45
2.3.5. La il·lusió de creure que les solucions existeixen, quan en realitat no existeixen encara	45
2.3.6. Apel·lació als sentiments	46
2.3.7. Capacitat d'un plantejament nou per a modificar el comportament	47
2.3.8. La necessitat de cohabitació de les estructures velles i noves	49

Bibliografia.....	51
--------------------------	-----------

Introducció

Hi ha maneres diferents d'entendre en què consisteix el canvi organitzatiu i quines són les seves implicacions pràctiques. Entre els enfocaments possibles, els autors hem triat aprofundir en els que destaquen els aspectes socioculturals i psicològics que el canvi comporta. Aquest mòdul explica, primer, que el nostre entorn està en canvi constant i com es reflecteix aquest canvi en les organitzacions, per passar després a destacar la rellevància del canvi cultural en la seva plasmació individual i col·lectiva.

Molts directius poden dissenyar solucions de canvi excel·lents centrades en allò que ha de canviar en les seves organitzacions (el contingut del canvi). A més, quan necessiten ajuda poden disposar d'experts per a dissenyar la nova estructura o els nous processos de negoci. Però els resultats més significatius d'un canvi s'aconsegueixen quan no solament el seu **contingut** és l'adequat, sinó quan s'han atès correctament les necessitats de les **persones** afectades pel canvi i el **procés** pel qual es produirà aquest canvi. En contrast, l'habitual és que els directius parin poc esment a aquests aspectes. Per aquesta raó, en aquesta assignatura donem una rellevància especial als aspectes psicològics i socials que acompanyen qualsevol canvi.

En segon lloc, el mòdul se centra en el concepte de *novetat*. Independentment del tipus o l'abast d'un canvi, aquest es basa en l'adopció d'una nova idea o comportament per part de l'organització. Cap empresa es pot mantenir competitiva sense noves idees i el canvi serà l'expressió visible d'aquestes idees. És, per tant, interessant entendre què són, com es generen i com es difonen les novetats.

Amb aquestes bases, els estudiants podran passar a aspectes més concrets del canvi individual i organitzatiu, que es veuran en mòduls posteriors.

1. Un enfocament cultural i psicològic del canvi organitzatiu

Al llarg d'aquests materials didàctics, veurem que hi ha maneres diferents d'entendre en què consisteix el canvi organitzatiu que tenen implicacions pràctiques diferents. De tots els enfocaments possibles, els autors hem triat aprofundir en els que destaquen els aspectes culturals i psicològics que el canvi comporta. Aquest apartat explica, primer, que el nostre entorn està en canvi constant i com es reflecteix aquest canvi en les organitzacions, per a passar després a destacar la rellevància del canvi cultural en la seva plasmació individual i col·lectiva.

1.1. Un món en canvi

Durant els últims vint anys, els canvis han crescut en tots els sectors econòmics: la siderúrgia, la indústria naval, les línies aèries, la informàtica, les comunicacions, la indústria automobilística, la biotecnologia, la banca i les finances. Molts d'aquests canvis han estat angulars, ràpids i inesperats. En aquest context, és destacable trobar dues maneres contraposades d'entendre el canvi. Essencialment, la primera postula que "no canvia res en realitat" i la segona que "tot canvia constantment". En totes les èpoques, aquestes dues idees bàsiques han tingut els seus defensors i detractors.

Autors i corrents de pensament que s'han posicionat a favor d'una o altra interpretació

Heràclit, Parmènides, Plató, Ovidi, l'hinduisme, el budisme, la teologia medieval, Newton, Leibniz, entre molts altres.

Actualment, hi ha persones que se senten més o menys identificades amb una posició o amb l'altra. No obstant això, l'evolució històrica més recent, sobretot a partir de la Revolució Industrial, sembla que decanta la balança a favor de la interpretació que sosté que tot està canviant. Si es pren en consideració l'increment de la població, l'avenç de la tecnologia, el temps requerit per a desenvolupar-la i la quantitat de comunicació necessària per a fer cada pas nou, el panorama que s'observa resulta bastant contundent.

- En primer lloc, la població humana ha experimentat una explosió exponencial.
- En segon lloc, l'avenç de la tecnologia s'està accelerant de manera igualment exponencial.
- La quantitat de temps requerit per al desenvolupament de cada generació nova de tecnologia ha anat decreixent també de manera progressivament accelerada.

- A més, la quantitat de comunicació requerida per a l'aparició de tecnologia nova ha augmentat també notablement.

Taula 1. Aspectes de l'evolució de la humanitat

Transició	Variació de la població humana	Avenç de la tecnologia	Anys necessaris	Increment de la comunicació que ha estat necessari
Des dels primers primats fins als primers homínids		Infinitesimal	60.000.000	Pràcticament nul
Des dels primers homínids fins als primers <i>Homo sapiens</i>		Pràcticament inapreciable	12.000.000	Infinitesimal
Des dels primers <i>Homo sapiens</i> fins als primers homes moderns		Molt petit	200.000	Molt petit
Des dels primers homes moderns fins a la revolució agrícola		Petit	30.000	Petit
Des de la revolució agrícola fins a les primeres ciutats (principi de la història)	De 0,5 a 1 milions	Petit/mitjà	7.000	Petit/mitjà
Des de les primeres civilitzacions fins a l'edat moderna	De 5 a 500 milions	Mitjà	5.000	Mitjà
Des de l'edat moderna fins a la revolució industrial	De 500 a 900 milions	Mitjà/alt	350	Mitjà/alt
Des de les primeres societats industrials fins a les primeres societats postindustrials	De 900 a 6.500 milions	Alt	50	Alt
Des de les primeres societats postindustrials fins a les primeres societats de la comunicació (2025)		Molt alt	(?) 20	Molt alt

Web recomanat

Més informació a: http://www.burcet.net/par_saltos_20a/revi_20aniv_saltos.asp

La tendència general que mostra la taula 1 és que l'aparició de tecnologia nova s'accelera, mentre que el període de temps requerit per a cada avenç nou és cada vegada més breu.

D'altra banda, Haub (2011) estima que el nombre total d'humans que han estat vius des de l'origen de l'espècie fins ara no arriba als 110.000 milions. Aproximadament, el 6% de tots ells estan vius ara mateix. La proporció d'humans vius alfabetitzats actualment, i també la proporció de científics i universitaris que estan treballant en aquest moment no té parangó amb cap altra època històrica i posa de manifest que l'espècie humana ha experimentat alguns canvis que són inqüestionables.

Enfront d'aquests fets, els posicionaments a favor o en contra de l'omnipresència del canvi adopten diverses formes, però sembla que mantenen encara la seva polaritat original.

- D'una banda, els més inclinats a assumir la naturalesa canviant de la realitat creuen que el desplegament de tecnologia nova i corrents nous de comunicació es continuarà expandint.
- D'altra banda, els més reticents a acceptar aquest desplegament exponencial pensen que estem arribant a un final de cicle i que tornarem a un començament nou, amb tecnologies més simples, menys sofisticades i respectant uns límits que alguns consideren èticament infranquejables. Aquesta discussió sembla que continuarà oberta encara durant bastant temps. Però el cas és que tant si ens movem cap a una direcció o cap a l'altra, la societat, l'activitat econòmica i la cultura seran objecte de canvis importants en els anys que s'aproximen.

Els que ara estan en edat escolar, hauran de viure i treballar en una economia que d'aquí a quinze o vint anys serà fonamentalment diferent del que és ara mateix. Segons l'**acceleració progressiva del canvi** que s'ha observat recentment, en el curs dels propers vint-i-cinc anys les transformacions podrien ser molt més ràpides i més profundes que en l'actualitat. Les carreres professionals que comencin en un futur immediat estaran constantment exposades als avatars de grans transformacions, no una sinó moltes vegades al llarg de la vida. El temps d'una sola professió, una sola ocupació i una sola manera de pensar per a tota la vida sembla que s'està acabant.

1.1.1. Nivells i objecte dels processos de canvi

El canvi es pot produir en tres nivells diferents:

- En l'esfera de la vida **individual** d'una persona.
- En l'àmbit col·lectiu de les **empreses** i les **organitzacions**.
- En l'àmbit del conjunt de la **societat** o de grups de societats.

Com veurem al llarg d'aquesta assignatura, els tres nivells en els quals es produeix el canvi s'influeixen mútuament i resulta pràcticament impossible comprendre el que ocorre en un nivell sense tenir en compte els altres dos.

La **gestió del canvi** es pot referir a qualsevol d'aquests nivells, encara que generalment se sol referir al canvi organitzacional. La idea és que la capacitat per a viure en una societat i una economia que estan en procés de canvi permanent, requereix alguna cosa més que desenvolupar la capacitat d'adaptació.

Les organitzacions necessiten, també, millorar la manera de dissenyar les iniciatives que volen emprendre, implementar millor les seves accions de transformació que pretenen fer i administrar d'una manera més efectiva les incidències que esdevenen durant un procés de canvi.

Malgrat la importància d'aquests processos, en alguns països –entre els quals hi ha Espanya– la demanda de serveis de consultoria sobre gestió del canvi es troba encara en els primers passos.

A partir d'ara, és molt probable que, de manera progressiva, s'apliqui també a l'esfera dels canvis individuals i a l'àmbit de les grans transformacions socials. Per exemple, en el terreny de l'assistència **als processos individuals** de canvi, recentment s'ha produït una certa floració de serveis de **coaching** que, amb tota probabilitat, s'anirà expandint en el futur.

Pel que fa a la **gestió de grans canvis socials**, la demanda de serveis de gestió del canvi no existeix encara i aquest àmbit encara continua exclusivament en mans dels polítics i a la mercè dels repertoris de receptes ideològiques que inspiren les seves propostes i la seva activitat.

En cadascun d'aquests tres camps, els canvis poden afectar diferents aspectes, que no són mútuament excloents entre ells. La taula 2 mostra exemples de canvi individual, organitzacional i social segons quin sigui el seu **objecte**.

Taula 2. Tipus de canvi en funció del seu objecte

	Exemples de canvi individual	Exemples de canvi organitzacional	Exemples de canvi social
Canvis estructurals	Formació d'una família, divorci, emigració.	Les fusions, absorcions, desinversions, <i>downsizing</i> , canvis angulars de producció.	Formació d'estructures supranacionals, processos de secessió.
Canvis per a reduir costos	Reducció del consum, eliminació de despeses en productes i serveis sumptuaris.	Eliminació d'activitats no essencials, externalització o reorganització dels aprovisionaments.	Reducció de la despesa pública, modificació de prioritats que comporta retallades en els serveis.
Canvis en els processos de producció	Reorientació professional, canvi de professió.	Reenginyeria dels protocols i els mètodes de funcionament, amb el propòsit de fer-los més ràpids i eficients.	Modificacions dels serveis socials, reestructuració de les institucions socials en l'ensenyament, la sanitat o la política.
Canvis culturals	Canvis en les creences personals, els valors, les actituds bàsiques. Canvi en les afinitats ideològiques, secularització.	Millora d'aspectes humans de les relacions internes i de les relacions externes (clients, proveïdors, accionistes, etc.). Modificacions de valors o creences bàsiques.	Canvi de paradigmes, efectes de l'emergència de noves maneres de relació social.

El coaching

És un procés interactiu per mitjà del qual un *coach* (literalment, *entrenador* en anglès) assisteix el *coachee* (client que rep el *coaching*) a obtenir el millor de si mateix. El *coach* ajuda la persona a aconseguir certs objectius fixats, utilitzant els propis recursos i habilitats de la manera més eficaç.

1.2. El canvi en les organitzacions

En aquesta assignatura, ens interessarà de manera especial com s'introdueix, es gestiona i es manté el canvi en les organitzacions. Les causes i la intensitat dels canvis en les organitzacions deriven, en bona mesura, del que ocorre en l'àmbit social i individual. Vegem a continuació què és el que sol impulsar les organitzacions en general, i les empreses en particular, a canviar i quins nivells d'intensitat poden presentar aquests canvis.

1.2.1. Què causa el canvi en les organitzacions?

El canvi en les organitzacions no sorgeix del no-res, sinó que diferents forces desencadenen primer l'atenció sobre la necessitat de canviar i després l'acció de canvi pròpiament dita. És necessari atendre aquests **impulsors del canvi** perquè estableixen el context en el qual té lloc qualsevol canvi organitzatiu: creen la motivació per a canviar i donen rellevància i significat a l'esforç per canviar.

Seguint Anderson i Ackerman-Anderson (2010), podem distingir **set forces o impulsors del canvi**, i classificar-les en funció de si són de tipus impersonal (relacionades amb l'activitat econòmica i empresarial) o personal (relacionades amb les persones). Les primeres se sobreposen amb els canvis socials i organitzatius explicats en l'apartat anterior, mentre que les segones suposen un canvi en l'organització i en els individus.

A) Impulsors relacionats amb l'activitat de l'empresa: normalment, els directius estan atents als canvis que s'hi produeixen.

1) Entorn: les dinàmiques que s'esdevenen en el context ampli en el qual operen les persones i les organitzacions. Inclouen, per exemple, les dimensions següents: social, econòmica, política, tecnològica, demogràfica, legal, recursos naturals.

2) Mercat: els requisits dels clients que determinen què és necessari per a tenir èxit en el mercat. Inclouen les característiques del producte o servei, i també la rapidesa de servei, la personalització, la innovació, etc.

3) Negoci: es refereix a la visió estratègica de l'empresa, que indica què ha de fer per a tenir èxit a llarg termini. Inclou la missió, l'estratègia i els objectius, el model de negoci, els productes i serveis, els preus, etc.

4) Organització: inclou l'estructura, els sistemes, processos, tecnologies, recursos, i també la base de capacitats i coneixements necessaris per a implantar els imperatius del negoci.

Lectura recomanada

D. Anderson; L. Ackerman-Anderson (2010). *Beyond Change Management*. San Francisco: Pfeiffer.

B) Impulsors relacionats amb les persones: els directius els hi solen prestar menys atenció que als impulsors externs, però són igualment importants. Denominarem el canvi en aquests aspectes *canvi cultural*, en sentit ampli. Molts dels problemes que es troben les transformacions organitzatives deriven del fet que els directius no han atès aquestes forces de manera que tinguin un impacte real.

5) **Cultura:** les normes, o la manera col·lectiva de ser, treballar i relacionar-se en l'empresa, que són necessàries per a desenvolupar el disseny organitzatiu, les operacions i l'estratègia triades.

6) **Comportament:** es refereix tant al comportament dels líders com al dels empleats. Els comportaments de tots ells expressen la cultura organitzativa, i inclouen alguna cosa més que les accions observables: el to, l'estil i el caràcter que influeixen en el que la gent fa també són part del seu comportament.

7) **Esquemes o mapes mentals:** la visió del món, els supòsits, les creences o els models dels directius i empleats, constitueixen les forces subjacents que fan que les persones es comportin d'una manera determinada.

Adonar-se que tots tenim mapes mentals, i que aquests influeixen directament en el nostre comportament, decisions, accions i resultats, és sovint el primer pas crític per a construir la capacitat d'una persona i una organització per a canviar.

Hi ha una **relació en cascada** entre aquests set impulsors, ja que els canvis rellevants en qualsevol d'ells poden revertir en la necessitat de canvis en nivells inferiors. L'evolució en l'entorn pot provocar noves demandes per part dels consumidors (el mercat), que al seu torn causen la necessitat de noves estratègies (negoci), les quals llavors requereixen canvis en l'organització per a poder-les executar. Si aquests canvis són prou significatius, llavors la cultura organitzativa també ha d'evolucionar, per a modificar la manera en què les persones actuen, amb la finalitat d'obtenir els beneficis derivats dels canvis organitzatius i la nova estratègia de negoci. El canvi cultural, llavors, requereix que canviïn tant la manera de pensar com els comportaments dels mateixos directius i dels col·laboradors.

És important tenir en compte que els impulsors del canvi no determinen de manera inequívoca en quina direcció ha d'anar un canvi. Sempre hi ha marge d'acció en funció de la manera com les persones interpreten i donen sentit al que passa al seu voltant. Els impulsors, tant externs com interns a l'organització, són interpretats per persones, cosa que crea variacions en els canvis que es produeixen en diferents organitzacions. La manera com els directius donen sentit al context de la seva organització està relacionada, per exem-

Vegeu també

Vegeu el mòdul 6 d'aquests materials didàctics per ampliar la relació entre canvi i cultura organitzativa.

Anàlisi dels impulsors del canvi

Pot resultar útil analitzar els diferents impulsors del canvi en una organització, preguntant tant a directius com a empleats què ha de canviar perquè cert canvi tingui èxit. És sorprenent com tots dos col·lectius solen coincidir en gran mesura en les seves conclusions. Això fa que el canvi no necessiti ser "venut" des de la direcció, atès que el personal ja ha pensat de manera lògica sobre quines són les causes, la necessitat i l'abast d'aquest canvi. Això és molt més eficaç que publicar un informe intern o fer sessions informatives.

ple, amb els interessos personals, la seva formació, la cultura de l'organització i, fins i tot, amb la manera com perceben els canvis que duen a terme els directius d'altres organitzacions.

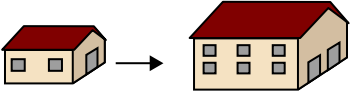
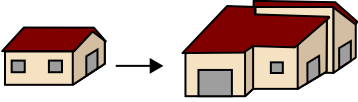
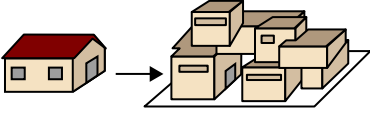
1.2.2. La intensitat dels canvis en les organitzacions

Quan l'abast dels canvis en l'entorn i el mercat és mínim, els canvis externs d'abast petit centrats en l'estratègia i l'organització solen ser suficients.

- Un canvi d'aquest tipus, que no afecta la cultura, els comportaments o els mapes mentals, és de **creixement** o de **transició**.
- En canvi, quan la magnitud del canvi en l'entorn o el mercat és gran, genera la necessitat d'un canvi radical en l'estratègia i l'organització, la qual cosa fa que la cultura i les persones també hagin de canviar per a exercir adequadament en aquest nou context. Aquest tipus de canvi, que inclou totes les fonts del canvi, és de **transformació**. Els canvis que tenen per objecte la modificació d'aspectes culturals i dels mapes mentals –la qual cosa suposa l'adopció de nous paradigmes o la remodelació de nous valors i normes– són molt més complexos de dur a terme.

Basant-se en aquestes idees, Anderson i Ackerman-Anderson (2010) distingeixen entre tres tipus bàsics de canvi, que sintetitzem en la taula 3.

Taula 3. Tipus de canvi segons la seva intensitat i complexitat

<p>Canvis de creixement</p>  <p>No impliquen canvis culturals</p>	<p>Els canvis de creixement produeixen el mateix que existia abans, però a escala més gran. L'assimilació de la nova situació no requereix un gran esforç. No és necessari fer modificacions importants de la identitat.</p>
<p>Canvis de transició</p>  <p>Impliquen certs canvis culturals menors</p>	<p>Els canvis de transició produeixen una situació nova l'estructura de la qual és diferent que l'anterior. No obstant això, la nova construcció està basada en els mateixos conceptes d'abans. L'assimilació de la nova situació requereix més esforç però les modificacions de la manera de ser i de la manera d'actuar són relativament superficials.</p>
<p>Canvis de transformació</p>  <p>Impliquen profunds canvis culturals</p>	<p>Els canvis de transformació produeixen també una nova estructura, però aquesta estructura es basa en conceptes nous que abans no existien. L'assimilació de la nova situació resulta molt més difícil perquè és indispensable modificar l'entramat que constitueix la identitat i l'entorn cultural que la sustenta.</p>

A continuació, expliquem cadascun d'aquests nivells en la intensitat del canvi.

Canvis de creixement

En els **canvis de creixement** tothom coneix les regles del joc i els conceptes bàsics, de manera que no resulta gaire difícil imaginar com serà la situació nova que es pretén crear. Simplement, es continua amb el de sempre i solament es va a més. L'estat futur que es persegueix és una projecció de l'estat passat però a una escala més gran. Per tant, els objectius són fàcils de comprendre i d'assumir. No requereixen altres descripcions que no siguin les que estan relacionades amb el calendari, el full de ruta i els objectius que s'han d'aconseguir.

Canvis de creixement

Els canvis de creixement són els que més sovint es plantejen en entorns estables.

Canvis de transició

Per contra, els **canvis de transició** comencen a semblar necessaris quan l'entorn perd estabilitat i es comencen a percebre modificacions importants en el context dins del qual es desenvolupa l'activitat. En aquest cas, l'organització experimenta la necessitat de modificar la seva estructura interna per a adaptar-se a les noves circumstàncies. Però l'esforç d'adaptació que s'empren no inclou cap modificació conceptual important. D'aquesta manera, els conceptes de fons conserven tota la seva vigència i es continua utilitzant el mateix repertori d'idees i de receptes i les mateixes referències i pautes culturals que s'usaven en la situació anterior.

Canvis de transformació

L'escenari és completament diferent en els **canvis de transformació**.

Res escapa a la metamorfosi i l'organització emprèn una autèntica transformació.

A mesura que es fa, es modifica substancialment tot el conjunt de maneres de pensar, creences, sentiments, valors i normes. Es tracta d'un veritable canvi cultural de fons. Una altra peculiaritat dels canvis de transformació és que afecten globalment tota l'organització, en el seu conjunt. No era així en els canvis de creixement i de transició que es podien aplicar només a determinades parcel·les de l'organització i sense que fos indispensable que les parts restants quedessin involucrades en el procés.

1.2.3. Evolució dels tipus de canvi

Abans de la dècada dels noranta, els **canvis de creixement** eren els més freqüents: més producció, més facturació, més clients, més beneficis, etc. El que es buscava eren economies d'escala i creixement quantitatiu.

Sobretot a partir de 1990, els **canvis de transició**, orientats a la reducció de costos o la millora de la qualitat i l'eficiència comencen a ser cada vegada més habituals.

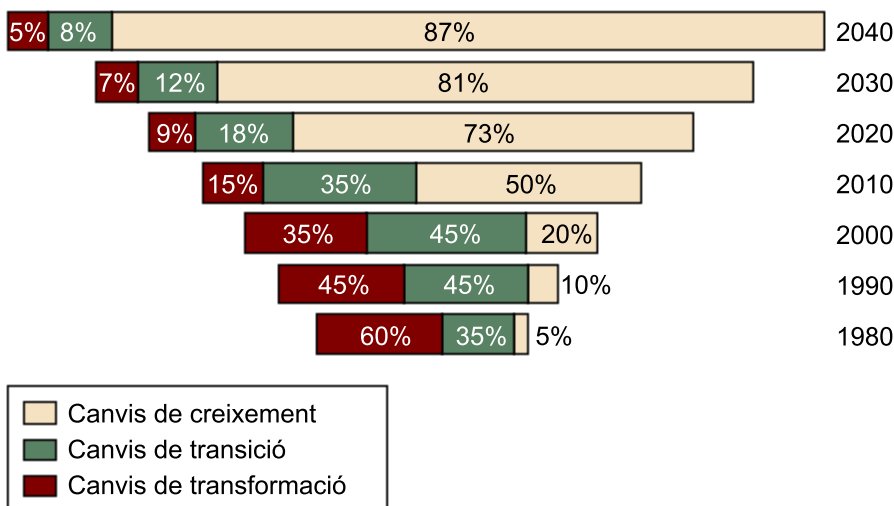
El **creixement quantitatiu** comença a deixar de ser la màxima prioritats i es comencen també a buscar formes **de creixement qualitatiu**.

És possible que, en aquells anys, les circumstàncies reclamessin transformacions més ambicioses. Però la gran part dels equips directius se sentien encara molt poc predisposats a considerar i a adoptar estratègies de canvi cultural.

El control, la planificació i el rendiment econòmic a curt termini continuaven essent les qüestions que gaudien de la màxima atenció i prioritats. Les qüestions lligades a l'evolució cultural i institucional no se solien plantejar o, en el millor dels casos, es tractaven com a qüestions secundàries poc urgents. Sota la influència d'aquesta manera de veure les coses, les organitzacions estaven més orientades a la **reafirmació** de la seva manera de ser, dels seus valors, normes i convencions de sempre. En conseqüència, l'esforç col·lectiu continuava reforçant la cultura organitzativa existent.

La figura 1 conté una representació del que ha estat, segons l'opinió del primer autor, l'evolució dels tipus de canvi entre 1980 i 2010 i el que es podria esperar per al període 2020-2040.

Figura 1. Evolució estimada dels tipus de canvi (1980-2040)



1.2.4. L'aparició de la gestió del canvi

Les primeres teories i plantejaments sistematitzats sobre la **gestió del canvi** comencen a aparèixer en la dècada de 1980. Aleshores, l'estabilitat era la situació habitual en la gran part de les organitzacions. En aquell context, el canvi se solia considerar com una etapa excepcional entre dues situacions estables (vegeu la taula 4).

Taula 4. Passos recents cap al canvi permanent

Abans de 1990	Entre 1990 i 2010	Entre 2010 i 2030
El canvi és una situació excepcional entre dues llargues etapes d'estabilitat.	El canvi es continua considerant com una contingència excepcional, però les etapes d'estabilitat són molt més curtes.	El canvi es comença a considerar com un estat permanent. Les empreses i organitzacions han d'assimilar diversos processos de canvi diferents simultàniament.

D'acord amb aquesta transició cap al canvi permanent com a format habitual de l'activitat econòmica, el cicle de vida dels dissenys, els productes, els serveis i fins i tot els marcs conceptuals s'està fent cada vegada més breu.

En els períodes d'estabilitat és més fàcil anticipar el que pot ocórrer en el futur perquè la projecció de les situacions conegudes proporciona una visió raonable de quines seran les característiques de les situacions futures. L'estabilitat proporciona seguretat i sensació d'ordre. En una organització estable, la cultura, els valors, les normes, els objectius i el coneixement experimenten poques modificacions o evolucionen tan lentament que fa l'efecte que en el dia a dia res important estigui canviant realment. Per contra, en una organització que es veu immersa en un canvi sobtat i turbulent, les expectatives són molt més confuses i augmenta considerablement la sensació d'inseguretat i desordre.

A la fi del segle XX, la gran part de les organitzacions vivien encara a l'abric de les grans transformacions sobtades. En conseqüència, escassejaven les ocasions per a desenvolupar la perícia i la capacitat per a afrontar canvis profunds i ràpids. Les persones que excepcionalment es veien immerses en les turbulències d'una gran transformació, com per exemple els afectats per una gran reconversió industrial, no eren capaces de fer gran cosa per a reduir l'impacte negatiu que el canvi havia produït en les seves vides.

Durant la primera dècada del segle XXI, encara queda molta gent que no ha desenvolupat les habilitats i les competències necessàries per a afrontar el **canvi permanent**. L'estrès experimentat es continua atribuint als "rigors" de la vida urbana moderna, però rarament s'atribueix a una sobrecàrrega de canvis i a la limitada capacitat per a manejar-los.

En aquest context, en el qual hi ha una divisió d'opinions sobre si el canvi existeix realment, la gestió del canvi apareix com una disciplina diferenciada que assumeix explícitament l'existència del canvi.

La **gestió del canvi** és un nou cos de coneixement l'objecte del qual és la comprensió de la naturalesa d'aquestes transformacions i l'estudi dels processos per mitjà dels quals aquestes arriben a fer-se efectives.

1.3. Un enfocament cultural i psicològic del canvi organitzatiu

Qualsevol transformació, per a tenir èxit, requereix que es pari esment a tres àrees crítiques: **contingut**, **persones** i **procés** (Anderson i Ackerman-Anderson, 2010).

- El **contingut** es refereix a **què** ha de canviar en l'organització: l'estratègia, l'estructura, els sistemes, els processos, els productes i serveis, les pràctiques de treball, etc. Inclou, doncs, els aspectes més tangibles de l'organització, que són fàcils d'observar.
- La idea de **persones** es refereix a la **dinàmica humana** del canvi, incloent-hi els comportaments, les capacitats, les emocions, els mapes mentals, la cultura, la motivació, la comunicació, el compromís, les relacions i la política. És l'aspecte menys tangible (de vegades inadequadament anomenat *tou*) que recull els pensaments i els sentiments interns de les persones que dissenyen, implanten, donen suport o són afectades pel canvi.
- El **procés** es refereix a **com** es planificaran, dissenyaran i implantaran els canvis en contingut i persones. Inclou, doncs, les decisions i les accions que produiran aquests canvis, tenint en compte possibles correccions respecte al que s'havia previst inicialment.

Molts directius poden dissenyar solucions de canvi excel·lents centrades en el contingut. A més, quan necessiten ajuda poden disposar d'experts interns i externs per a dissenyar la nova estructura o els nous processos de negoci. Però els resultats més significatius d'un canvi s'aconsegueixen quan no solament el seu contingut és l'adequat, sinó quan s'han atès correctament les àrees de **persones** i **procés**. En contrast, l'habitual és que els directius parin poc esment a aquests aspectes.

Les dinàmiques del procés i les persones estan molt interrelacionades. El disseny i la implantació d'un procés de canvi tenen un gran impacte sobre les persones. En general, quan les persones s'enfronten a processos de canvi mal dissenyats (que no tenen la seva participació o que no comuniquen adequadament la necessitat i abast dels canvis) solen resistir-s'hi de manera natural, fins i tot encara que el contingut del canvi encaixi amb les necessitats organitzatives.

Les tres àrees del canvi han d'estar integrades. No obstant això, és habitual que el contingut del canvi estigui separat del canvi en les persones. En general, els defensors del contingut –com els que se centren en la reenginyeria, la reestructuració, les aplicacions tecnològiques i l'estratègia de negoci– no solen entendre el canvi humà i cultural. De la mateixa manera, molts defensors de l'enfocament centrat en les persones –com els professionals de recursos humans, de desenvolupament organitzatiu, formadors d'equips, *coaches* per a directius, etc.– no entenen els canvis purament organitzatius i tècnics.

Tenint en compte la **necessitat d'integració entre els tres aspectes**, en aquesta assignatura es donarà una importància central als aspectes personals i culturals del canvi, ja que són els més difícils de gestionar i –al mateix temps– els més importants davant els canvis de transformació que de manera creixent han d'afrontar les organitzacions.

Els directius han de veure la transformació per mitjà de lents mentals noves per a comprendre les dinàmiques reals de canvi, i després alterar el seu estil directiu i el seu comportament per a ajustar-los als requisits únics d'aquesta transformació. Amb el suport expert adequat, podran dissenyar el contingut del canvi necessari per a les circumstàncies de l'organització, però abans han de comprendre adequadament quines són aquestes circumstàncies, quin és el seu impacte i quina pot ser la reacció de l'organització. Després, hauran d'entendre també com tot això afectarà la cultura, els comportaments i els esquemes mentals de les persones en l'organització. Aquesta èmfasi en el "comprendre" i en les "maneres de veure" ens farà adoptar un **enfocament cultural i psicològic del canvi organitzatiu**, i deixarà els aspectes del contingut en un relatiu segon terme, que els estudiants podran completar amb el que s'ha après en altres assignatures.

1.4. Cultura i canvi cultural

Atès que els elements culturals seran referència constant al llarg de l'assignatura, vegem aquí com es genera la cultura des d'un punt de vista biològic. Deixem per a més endavant l'origen de la cultura en cada organització concreta.

La **cultura** és un agregat de pautes, coneixement, creences i maneres de comportament que s'expressa per mitjà de símbols i que s'aprèn per mitjà de la relació social.

Per tant, la cultura és un efecte social en la formació, el manteniment i la transformació de la qual participen un gran nombre de persones. Com a fenomen col·lectiu ha estat observat des d'una gran varietat de perspectives teòriques diferents.

Per a examinar com apareix la cultura i com es modifica, nosaltres partirem del seu element constitutiu més bàsic, que és el sistema nerviós central de cada individu.

1.4.1. Aspectes biològics de la cultura

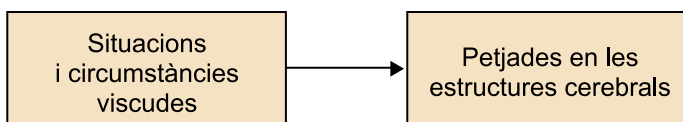
Des del punt de vista neurològic, la cultura es troba impresa en diferents zones del cervell però s'estableix especialment en els ganglis basals. Es tracta de la regió en la qual resideixen els hàbits, les frases fetes, les idees preconcebudes, les conviccions i on es processen també aspectes importants de les percepcions i els estímuls (Rock, 2009, pàg. 40). Aquesta zona posseeix una gran densitat de connexions internes i està també densament connectada amb altres parts del cervell amb les quals manté contínuament milers de milions d'intercanvis de senyals.

Per a introduir-se en les qüestions de fons que planteja la gestió de qualsevol canvi, és necessari tenir en compte que tota transformació implica una modificació de les pautes d'activació de les diferents regions del cervell d'un gran nombre de persones.

La cultura és la petjada de situacions anteriors

La configuració de les estructures i xarxes sinàptiques és el resultat de les experiències viscudes en el passat i dels ensenyaments rebuts (Figura 2). En societats que evolucionen lentament, aquestes petjades són molt útils perquè tot el que s'ha après en el passat serveix per a afrontar els problemes que es plantejaran en el futur. Quan la tradició prescriu que s'ha de menjar o treballar d'una manera determinada, no és necessari aturar-se a reflexionar. Simplement n'hi ha prou de seguir les pautes apreses.

Figura 2. Formació de petjades en les estructures cerebrals



D'una manera semblant, una vegada s'ha après a conduir un automòbil, es posseeixen una sèrie d'automatismes que permeten continuar conduint sense haver d'estar pendent del que s'ha de fer a cada moment. No obstant això, en les societats en ràpida evolució, el problema és que el que hem après abans moltes vegades ja no serveix per a saber el que haurem de fer després.

Pensadors sobre la cultura

Kant, Tylor, Durkheim, Malinowski, Radcliffe-Brown, Marx, Lévi-Strauss, Althusser, Chomsky, Washburn, White, Steward, Harris, Dawkins, entre molts altres.

Lectura recomanada

D. Rock (2009). *Your Brain at Work. strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long*. Nova York: Harper Business.

És com si després d'haver après a conduir un cotxe, haguéssim de pilotar un helicòpter.

Les situacions i circumstàncies anteriors van induir la creació de receptes i solucions que van quedar allotjades en la cultura i en els cervells de les persones que van créixer en aquesta cultura. En situacions noves, les receptes emanades de circumstàncies anteriors no acaben de funcionar bé.

La cultura que amb el pas dels anys ha anat sorgint en les organitzacions i en les societats ha quedat profundament impresa en els cervells dels seus membres en forma de repertoris de receptes sobre **com actuar** i sobre **com percebre i enjudiciar** les contingències de cada dia.

La plasticitat del cervell enfront del canvi cultural

Com mostra Lerner (1984), el cervell humà és extremadament plàstic i està capacitat per a modificar la seva estructura quan les necessitats de l'entorn ho requereixen. No obstant això, la dificultat principal que plantegen les societats en ràpida transformació resideix en el fet que la modificació de l'estructura de connexions cerebrals, tot i que és un procés factible, és també àrdua i no es pot obtenir de la nit al dia.

La formació de xarxes sinàptiques noves dóna molta feina, requereix mantenir l'atenció enfocada de manera intermitent però durant un llarg període de temps. Aquest esforç produeix fàcilment sensacions d'incomoditat, aclarament, temor, desassossec o desgrat.

En última instància, el repte de la gestió del canvi és facilitar la construcció a temps de nous cablejats neuronals, i reduir en la mesura del possible el malestar tant individual com col·lectiu que en produeix la reconfiguració.

El canvi cultural dins d'una organització o en el si d'una societat és molt més que una suma d'episodis individuals de recablejat neuronal. L'efecte col·lectiu és sempre la subsumpció de la reconfiguració cerebral feta per part de moltes persones.

1.4.2. Agudització del canvi cultural

Per a comprendre la situació actual de canvis de transformació a la qual s'enfronten les organitzacions, convé examinar dues qüestions clau que estan estretament interrelacionades entre elles i amb el canvi cultural:

- el procés de globalització actual i

- la intensificació de la comunicació.

La globalització és el procés per mitjà del qual les transaccions econòmiques, polítiques, socials i culturals aconseguixen una dimensió planetària i destrueixen les estructures que hi havia en les situacions precedents basades en condicions d'aïllament absolut o relatiu entre les diferents regions del planeta.

Les tendències que ens han conduït fins a la situació actual vénen des de lluny. Vint-i-cinc anys abans de l'aparició d'internet, cap als anys 60 i 70 del segle XX, **Marshall McLuhan** ja teoritzava sobre la formació del "veïnatge universal".

La globalització crea un escenari nou en el qual els ajustos i les interdependències econòmiques i polítiques que hi havia fins ara es van diluint i deixen de complir gradualment les funcions que exercien. En conseqüència, es generalitzen els desajustaments i augmenta la necessitat i la urgència d'emprendre reajustaments de tot tipus, que impliquen sempre una **intensificació de la comunicació** (vegeu la figura 3).

La **comunicació** és un succés de la consciència que es fa efectiu tan aviat com una informació arriba a ser compresa per part d'algú. Sense aquest efecte de comprensió no hi ha comunicació.

Com podem veure, la informació és un element clau de la comunicació.

La **informació** és un conjunt de senyals, signes o idees susceptibles de ser compresos. La quantitat d'informació que conté un missatge depèn de la proporció de novetat i de confirmació que conté. La informació és un concepte relatiu, que depèn del que ja es coneix i del que encara es desconeix.

Les qüestions de base que ens convé sospesar aquí són les següents:

Web recomanat

Més informació sobre les idees de McLuhan a: http://es.wikipedia.org/wiki/marshall_McLuhan

- Les cultures dels grups humans aïllats canvien molt poc. En el cas més extrem, l'aïllament pot mantenir intacta la mateixa cultura durant milers d'anys.
- Quan la comunicació, el transport i els intercanvis comercials es comencen a expandir, les cultures locals comencen a evolucionar sota la influència de cultures exteriors.
- Quan l'augment de la comunicació i els intercanvis s'acceleren molt, les influències recíproques s'intensifiquen. Sorgeixen, llavors, noves circumstàncies que plantegen problemes nous i inèdits.

Els Asmat

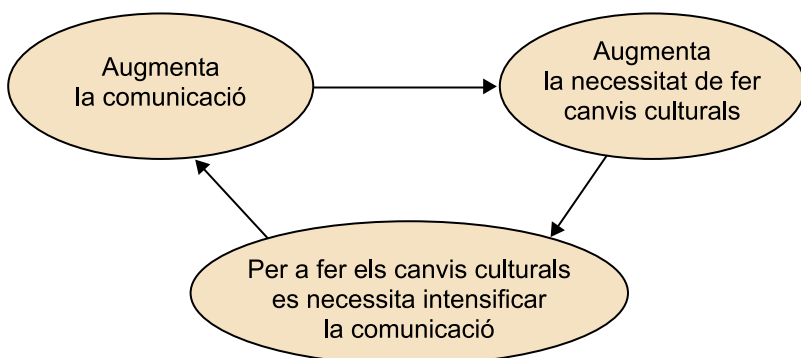
Els Asmat d'Irian Jaya a Nova Guinea van arribar al segle xx utilitzant les mateixes formes culturals que els seus avantpassats més remots, els mateixos costums, les mateixes creences, les mateixes eines, les mateixes llengües. Els lingüistes han observat unes 250 llengües diferents a la zona, cadascuna sense variacions des de temps immemorials. Unes 170 d'aquestes llengües eren utilitzades per grups molt petits (menys de mil persones). La causa d'aquest estat de congelació cultural sempre va ser la mateixa: l'aïllament.

Aquests principis generals s'apliquen també a les **organitzacions**:

- A mesura que el món es **globalitza i augmenta la comunicació**, s'abaten les barreres aranzelàries, canvien les condicions dels costos de producció i augmenta el comerç internacional. En aquestes circumstàncies, les organitzacions necessiten emprendre canvis de tot tipus, però especialment culturals per a evitar-ne l'estancament o la decadència.
- L'**augment de la comunicació** entre àrees culturals diferents crea desacords i tensions la magnitud dels quals és directament proporcional a la distància cultural i econòmica que hi ha entre ells.
- L'increment **de la comunicació** alimenta un bucle que es realimenta. D'una banda, augmenta la necessitat de fer canvis culturals. D'altra banda, i al mateix temps, constitueix el mitjà indispensable per a fer els canvis culturals que s'han de dur a terme.

Aquest és un procés recurrent que es realimenta exponencialment (figura 3).

Figura 3. Realimentació en els processos d'augment de la comunicació

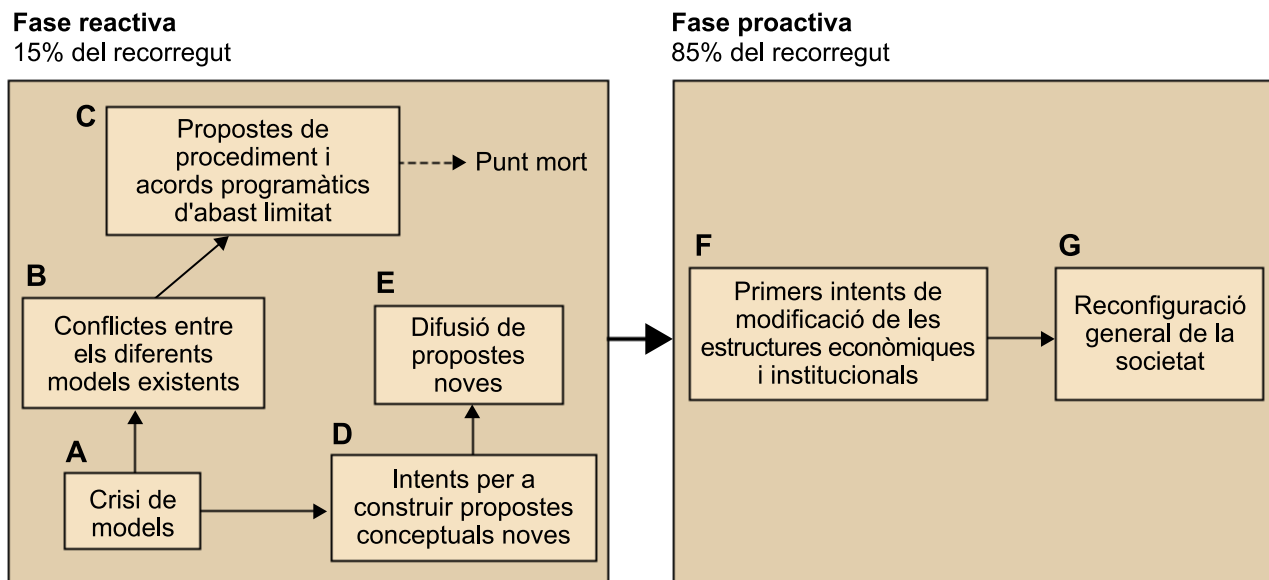


1.5. La gestió del canvi davant grans canvis culturals

Tal com ha ocorregut altres vegades de **grans canvis culturals** –també anomenats *canvis de civilització*–, com en el Renaixement o en la Revolució Industrial, el proper paradigma general oferirà una altra manera d'entendre què és la societat i per a què ha de servir.

La percepció de què és la societat i quines són les seves funcions primordials canvien enormement segons quin sigui el tipus de civilització. En el moment actual, quan estem començant un procés de formació d'un nou tipus de civilització, ens hem de disposar a entrar en contacte amb conceptes diferents de societat i expectatives diferents respecte al que en podem esperar. I també, com en les vegades anteriors, hi haurà una transició durant la qual es produirà una barreja inestable de referents antics i referents nous.

Figura 4. Estructura del procés de transformació cultural



La figura 4 mostra com es pot estructurar un procés de transformació d'aquesta importància. Es pot esperar que les primeres reaccions reactives i adaptatives (situacions B i C), donin pas més tard a iniciatives cada vegada més proactives (situacions D i E) que tinguin per objecte la reestructuració en profunditat d'aspectes fonamentals de les relacions econòmiques i humanes (F).

Arribats al moment del reconeixement i l'acceptació d'un model teòric nou, (culminació de l'estadi D), començarà la fase de difusió per mitjà del teixit social (estadi E), però quedaran encara moltes coses per fer. Les noves idees que vagin sorgint s'han de materialitzar abans d'aconseguir que arribin a modificar les estructures més profundes de la realitat.

Haver arribat a formular una versió prou madura i acceptable sobre un nou model de societat no vol dir –ni molt menys– que el recorregut que s'ha de fer hagi conclòs, sinó que només significa haver fet el 15% del trajecte. Aquesta

és únicament la part de la reflexió, la creativitat i la difusió. El 85% restant del recorregut és la implementació d'aquest nou model i aquest és el tram específic en el qual la gestió del canvi ha d'exercir un paper important.

Fins ara, els processos de formació i assimilació de cultura nova han requerit el transcurs de desenes d'anys i el recorregut d'interminables i obscures tortuositats abans de veure la llum. Però ara, atesa la urgència i la pressa dels canvis que s'han d'emprendre, no ens podem permetre una reacomodació espontània d'aquest tipus. Seria massa lenta i massa dolorosa. En les circumstàncies actuals, ens convindria trobar la manera d'abreujar aquests processos i accelerar el seu desplegament. D'una altra manera, la societat es podria desestabilitzar massa si continua tractant de funcionar amb models obsolets durant massa temps o si intentés adoptar i assimilar models nous d'una manera massa precipitada i poc reflexiva.

La necessitat de gestionar el canvi augmenta d'una manera proporcional a la distància que hi ha entre el model que s'abandona i el nou model que s'adopta (Taula 5). Com més gran és aquesta distància, més necessari és recórrer a procediments de gestió del canvi i a tàctiques d'administració de la introducció de novetat.

La **gestió del canvi** comprèn un camp de coneixement interdisciplinari en el qual conflueixen la sociologia, la psicologia, l'antropologia, l'economia i també la teoria de sistemes, l'enginyeria institucional i el disseny cultural.

El seu objecte és facilitar els processos de canvi, de manera que puguin ser fets de manera més eficient, amb més celeritat, amb menys desgast emocional, reduint els minvaments de productivitat que sorgeixen durant les transicions, aprofitant millor les oportunitats de renovació que apareixen en el curs de la transformació, minimitzant les seqüeles ulteriors i, finalment, potenciant la capacitat de canvi de l'organització o el sistema, per a afrontar els reptes següents.

Taula 5. La importància de la gestió del canvi en funció de les diferències entre el model anterior i el model nou

Tipus de transició	Dificultat de la implementació	Temps requerit per a la implementació	Importància de la gestió del canvi
El model nou és semblant al model anterior.	Relativament baixa.	Relativament breu.	Es pot intentar sense recórrer a la gestió del canvi.
El model nou és bastant diferent del model anterior.	Bastant alta.	Perllongat.	La gestió del canvi és molt convenient.

Tipus de transició	Dificultat de la implementació	Temps requerit per a la implementació	Importància de la gestió del canvi
El model nou és extremadament diferent del model anterior.	Extremadament alta.	Molt perllongat.	La gestió del canvi és absolutament imprescindible.

El canvi cultural que s'ha d'emprendre actualment està clarament representat per l'últim supòsit de la taula 5, que demana una intensa gestió del canvi, perquè la distància entre el model nou de societat i el model actual sembla que serà enorme. Per a arribar al tipus de societat que requereix la globalització, la revolució del coneixement i la tecnologia emergent, tothom haurà de fer una profunda transformació de les seves maneres de pensar. Haurem de passar d'unes situacions en les quals la vida llangueix amb el pas del temps a altres situacions diferents en les quals el pas del temps ha de produir una revigorització expansiva de l'existència.

2. La novetat, base del canvi

Independentment del tipus o l'abast d'un canvi, en la base es troba l'adopció d'una nova idea o comportament per part de l'organització. Cap empresa es pot mantenir competitiva sense noves idees i el canvi serà l'expressió visible d'aquestes idees. És, per tant, interessant entendre què són, com es generen i com es difonen les novetats.

2.1. Alguns conceptes bàsics

Per a comprendre com es formen i es difonen les noves idees, és necessari conèixer abans algunes idees bàsiques relatives al paper de la novetat en la comunicació, l'interès i la utilitat de la novetat, i les bases neurològiques del procés de novetat.

2.1.1. La novetat dins del procés comunicatiu

La capacitat de canvi i la perícia en gestionar transformacions depenen en gran mesura de com manegem els aspectes comunicatius i com veiem les relacions que hi ha entre la comunicació, la novetat.

La **novetat**, en la seva expressió més extrema és una configuració d'informacions o sensacions que arriben a la consciència i no troben allotjament apropiat en cap de les estructures cognitives i emocionals disponibles. En conseqüència, presenten un significat incert i produeixen una sensació de desorientació, curiositat o neguit, segons quins siguin els casos.

Hi pot haver novetat en una notícia, en una teoria desconeguda, en un conjunt de símbols, en una obra d'art o en un conjunt de sensacions corporals que resulten desconegudes i inclassificables.

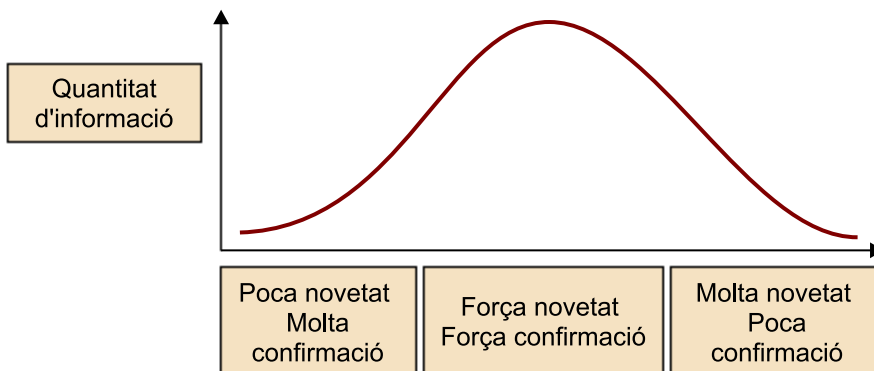
La informació que el receptor és capaç de comprendre depèn de la quantitat de **novetat** que conté un missatge. Si conté massa novetat, la comprensió serà més difícil i la comunicació perdreà intensitat i capacitat per a transformar la realitat.

Encara que sigui molt obvi, convé parar-se a pensar que l'efecte de la comunicació depèn en gran part del **contingut del missatge** i de la manera en què aquest ha estat formulat. Això és una cosa que tots sabem però que no sempre recordem ni tenim en compte.

Un **missatge** consisteix en una presentació d'informació que es dirigeix a algú. Els missatges contenen sempre referències a coses ja conegudes (confirmació) i la presentació de coses que encara eren desconegudes per al receptor (novetat).

La força del missatge depèn no solament del seu contingut verbal (les paraules), sinó també dels senyals no verbals que l'acompanyen i de les connexions contextuals que desperta.

Figura 5. Quantitat d'informació segons el seu contingut de novetat i confirmació



La figura 5 mostra la relació entre novetat, confirmació i informació.

- **Poca novetat / molta confirmació.** Quan un missatge conté poca novetat i molta confirmació agrega poc al que sabem i, per tant, transporta menys informació. Això no vol dir que aquesta informació no sigui valuosa sobretot en les relacions personals. Per exemple, en la reafirmació d'un vincle ("encara t'estimo") o en una relació de pertinença ("continues essent dels nostres") o en un testimoni d'estima ("continuo molt satisfet amb la teva feina").
- **Força novetat / força confirmació.** La quantitat màxima d'informació que pot contenir un missatge es troba a la regió en què es combina una certa quantitat de novetat i una certa quantitat de confirmació. La part que ja es coneix serveix de marc per a la comprensió de la part que es desconeixia.

- **Molta novetat / poca confirmació.** Tots hem tingut més d'una vegada la sensació de no entendre absolutament res. Ocorre sempre que prenem contacte amb alguna cosa que és massa nova per a nosaltres: una pissarra plena de fórmules críptiques, unes tauletes amb escriptura cuneïforme o un conjunt de jeroglífics egipcis. Quan un missatge conté una gran quantitat de novetat i manca d'elements de confirmació, la quantitat d'informació que ens arriba és nul·la o molt petita.

2.1.2. L'interès

L'interès és un element que concorre sempre més o menys en qualsevol procés de comunicació. El seu efecte és acolorir emocionalment el que és objecte de la comunicació. És el que fa que ens mostrem indiferents, que ens apropem, que ens enfadem o sortim fugint.

L'interès té a veure no solament amb el contingut d'un missatge, sinó també amb l'anticipació que fem a partir d'aquest missatge sobre les possibles repercussions ulteriors de la informació que acaba d'arribar.

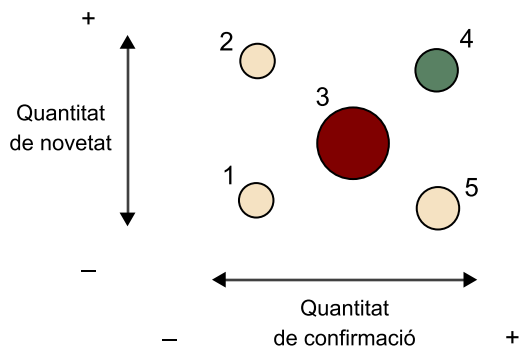
La percepció de l'interès enfront de qualsevol proposta de canvi és un factor determinant de la reacció emocional que despertarà i, en conseqüència, és un element important que s'ha de tenir en compte a l'hora de plantejar un canvi. En el moment de dissenyar un canvi convé saber clarament què és el que guanyarà i el que perdrà cadascuna de les persones que en quedin afectades i quines podrien ser les alternatives que s'ofereixin a cadascuna amb la finalitat de reduir al màxim la resistència i les reaccions de confrontació.

La figura 6 mostra que la combinació de novetat i confirmació no solament afecta la informació del missatge, sinó també l'interès o excitació que aquest suscita.

Metàfora i paràbola

Per a augmentar la probabilitat de comprensió d'un missatge que pretén transportar molta novetat, es pot recórrer a la metàfora o a la paràbola. Aquests mètodes es basen a fer referència a alguna cosa que ja és coneguda per a presentar el que és nou recorrent a una analogia. D'aquesta manera, la novetat podrà ser acollida per una estructura mental que ja existeix. Aquestes fórmules diuen poca cosa sobre la veritable dimensió i significat de la novetat que es proposa però serveixen almenys com un vaixell trencaglaç que obre el camí per a altres missatges posteriors.

Figura 6. Relació novetat-confirmació i impacte sobre l'interès



- | | | |
|---|---|--|
| 1) Poca confirmació /
Poca novetat | → | Poca informació /
Molt poca excitació |
| 2) Poca confirmació /
Molta novetat | → | Poca informació /
Força excitació |
| 3) Força confirmació /
Força novetat | → | Molta informació /
Molta excitació |
| 4) Molta confirmació /
Molta novetat | → | Alguna informació /
Massa excitació |
| 5) Molta confirmació /
Poca novetat | → | Poca informació /
Poca excitació |

2.1.3. La novetat útil

Perquè el procés de canvi prosperi com més ràpid millor és necessari que la introducció de novetat presenti les característiques següents:

- Estigui d'acord amb la capacitat de la gent per a acollir-la, assimilar-la i utilitzar-la. La sobrecàrrega de novetat pot ser tan perjudicial com la seva escassetat.
- Una exposició perllongada a dosis creixents de novetat solament serà efectiva en el cas que la capacitat de la població per a assimilar-la creixi proporcionalment.
- La novetat ha de despertar una reacció emocional favorable i desencadenar una excitació positiva.
- La bona salut, l'equilibri emocional i el vigor són condicions que augmenten la capacitat per a processar novetat.
- La ingesta i assimilació regular de novetat en quantitats adequades pot tenir efectes beneficiosos per a la salut, l'equilibri emocional i el vigor.

Per a qualsevol persona, el punt de màxima informació no necessàriament es correspon amb el punt de màxim confort.

En general, les propostes que tenen molta novetat i poca confirmació poden arribar a ser més apassionants, però també són les més perturbadores i incòmodes i poden produir més fàcilment un desbordament emocional.

La noció de *novetat útil* es defineix, no només en termes de la relació novetat/confirmació que conté un estímul, sinó també en funció de la capacitat de cada subjecte per a assimilar-la. Sobre aquest punt, el primer que s'ha de tenir en compte és que la càrrega de novetat que pot acollir cada persona, cada grup i cada societat és diferent. Això ens fa estudiar, encara que sigui breument, les bases neurològiques de la novetat.

2.1.4. Les bases neurològiques del procés de la novetat

L'escorça cingulada anterior és una regió del cervell que s'activa cada vegada que es produeix la percepció d'alguna cosa que no és habitual. Serveix per a cridar l'atenció i avisar que acaba d'esdevenir alguna cosa a la qual convé parar esment.

L'activació d'aquesta zona del cervell es desperta multitud de vegades. Per exemple, per a adonar-se d'una aroma misteriosa que sura en l'ambient, per a fixar-se que s'està experimentant una sensació corporal "rara" o desconeguda, per a detectar l'expressió d'estupor en el rostre d'un amic, per a quedar sorprès enfront d'un disseny molt original o per a fixar-se en l'aspecte intrigant d'una persona excepcionalment atractiva.

Segons Joshua Brown i Todd Braver, de la Universitat de Washington, és factible fins i tot que la percepció de la novetat es produeixi inconscientment: l'escorça cingulada anterior pot mostrar activitat sense que s'activi el focus de la consciència. Aquesta possibilitat explicaria la raó per la qual, a vegades, s'experimenta una sensació d'amenaça abans de "saber" de què es tracta exactament o el fet que la mà es dispara per a detenir un got que cau, abans de ser conscients que està caient. A part d'aquestes excepcions, el més habitual és que la detecció de novetat vagi unida amb l'activació de l'atenció.

Des del punt de vista neurofisiològic, el procés de la percepció de novetat activa principalment quatre regions cerebrals, indicades en la taula 6.

Taula 6. Regions cerebrals que s'activen enfront de la novetat

Regió cerebral	Funció
Escorça cingulada anterior	Detecta la novetat, s'adona que hi ha alguna cosa "rara".
Escorça prefrontal	Alerta l'atenció.

La utilitat depèn de la persona

Per a un observador concret o per a un grup determinat, la informació màxima que pot acollir es trobarà en les propostes que presentin un 50% d'elements desconeguts i un 50% de reconeixement d'elements ja coneguts. En altres paraules, un 50% de novetat i un 50% de confirmació. Però per a d'altres, la informació màxima estarà en compostos que tinguin un 60% de confirmació i un 40% de novetat o bé 25% i 75%, respectivament.

Lectura recomanada

Més informació a J. W. Brown; J. W. Braver (2005). "Learned Predictions of Error Likelihood in the Anterior Cingulate Cortex". *Science* (vol. 307, núm. 5712, pàg. 1.118-1.121). <<http://www.sciencemag.org/content/307/5712/1118.abstract>>

Regió cerebral	Funció
Sistema límbic	Percep si la novetat és agradable, atractiu, repulsiva, anginant, terrorífica, etc.
Escorça orbital central	Verifica si l'estímul nou encaixa amb el que el subjecte esperava. Si no encaixa, ho pot percebre com alguna cosa que està malament, que és errònia, que és massa inesperada, etc.

L'**administració de novetat** constitueix un dels elements més delicats de la gestió del canvi. Referent a això, hi ha diverses consideracions generals que convé tenir en compte. Heus aquí algunes:

- En petites dosis la novetat serveix per a despertar l'interès i atreure l'atenció sense desencadenar reaccions d'alarma que podrien ser paralitzants o propiciar una reacció de pànic, com per exemple una desbandada.
- A dosis més altes, l'escorça orbital central s'activa massa i llavors el sistema límbic experimenta sensacions d'ansietat i por.
- L'interès que s'experimenta immediatament després d'un impacte moderat de novetat s'esgota de pressa i és necessari revifar-lo regularment per a poder mantenir el curs d'una acció.
- La reacció en termes d'atracció o de repulsió i que correspon a l'activació del sistema límbic és crucial en la formulació d'una proposta de novetat. Qualsevol error en la manera de plantejar la novetat pot propiciar que el sistema límbic es desbordi, o perquè es posa massa a favor o massa en contra de la proposta.
- Els administradors de la introducció de novetat han de tenir en compte que el sistema límbic es pot activar de manera paradoxal, és a dir, produint simultàniament reaccions d'atracció i de repulsió, al mateix temps. En aquestes circumstàncies, l'excitació és molt més intensa, la qual cosa comporta una caiguda molt probable de la capacitat per a raonar i per a prendre decisions encertades.

En general, a dosis assimilables la novetat sol resultar estimulants, però a dosis més altes pot desencadenar reaccions d'avertiment, ansietat i resistència. Aquesta és una de les raons per les quals es produeixen reaccions de negació, resistència i obstrucció als canvis.

2.2. Formació de noves idees

Per a sospesar la dificultat que implica emprendre la construcció de receptes noves, haurem d'ocupar-nos ara d'examinar com té lloc la formació de continguts culturals nous.

Durant els últims dos-cents anys, s'han produït una gran quantitat de canvis culturals i organitzacionals que han estat la conseqüència del següent:

- l'aparició de coneixement nou,
- el desplegament de la tecnologia nova i
- el desenvolupament de l'activitat industrial i els intercanvis comercials.

Posseïm, per tant, una experiència abundant i molt variada sobre la formació de nous continguts culturals. Si analitzem com s'ha produït l'aparició de cultura nova en el nostre passat immediat podrem comprendre millor què impliquen les transformacions culturals actuals i de quina manera afecten la manera de pensar i de sentir de la gent.

Per a adonar-se del que suposa un canvi cultural, n'hi ha prou de recordar com era la cultura i les maneres de viure dels nostres besavis, i avis i comparar-les amb la situació actual. Especialment durant els últims 150 anys, i en determinades regions del planeta, hem experimentat canvis culturals extraordinaris.

Figura 7. Dos universos culturals diferents

a)



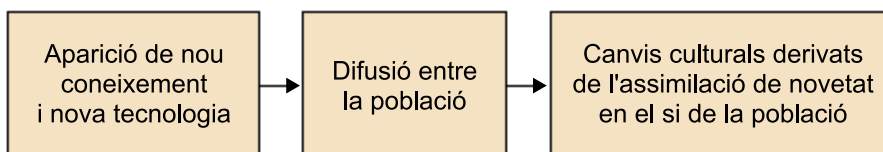
a) Població rural xinesa escoltant un gramòfon per primera vegada, el 1925.
b) Plaça Shenzhen, Pequín, el 2010.

b)



Però en el que no tenim tanta experiència encara (per no dir gens) és en les transformacions que esdevenen vertiginosament en un escenari global molt densament interconnectat i interdependent. Aquestes transformacions fulgurants reclamen plantejaments mentals substancialment diferents que moltes vegades encara no existeixen.

Figura 8. Esquema de l'impacte del nou coneixement i tecnologia en la cultura



Per a construir nous marcs conceptuals i la ideació de paradigmes inèdits es necessita:

- 1) Explorar possibilitats noves, a partir de noves visions de la realitat.
- 2) Contrarestar la resistència que oposen les idees anteriors.
- 3) Aconseguir la integració i la coherència dels nous conjunts d'idees emergents i el seu acoblament amb els sistemes d'idees existents.

2.2.1. Les fonts de la novetat: els *insights*

En qualsevol procés d'innovació i canvi, els *insights* constitueixen l'origen més comú de la novetat.

L'*insight* és la presa de consciència d'una nova visió de les coses, que esdevé de sobte i que es presenta sense avís previ. Perquè es produeixi, és necessari un període previ d'assimilació inconscient d'una sèrie d'informacions disperses que sobtadament el cervell posa en relació.

Vegeu també

En el mòdul 6 analitzarem el paper de la intuïció d'*insights* en el canvi organitzatiu.

Llavors, la consciència adquireix una visió de síntesi basada en una recombinació de variables i conceptes que dona lloc a una nova configuració neuronal que no havia existit mai abans. Aquesta nova configuració proporciona una altra manera diferent de veure les coses.

L'*insight* sol esdevenir quan el cervell està relaxat, distret i desprevingut i té lloc en els moments més inesperats.

En realitat, en ple esforç de reflexió i anàlisi és molt difícil que aparegui la inspiració perquè l'escorça prefrontal atreu gran quantitat d'energia, en termes de flux sanguini, activació sinàptica i trànsit de neurotransmissors. Com ha demostrat Beeman (1997), l'*insight* no resulta d'una progressió lògica cap a la solució. És en el laberint del pensament inconscient on es gesta tot.

Per a comprendre els processos de canvi cultural i poder-los gestionar efectivament, no s'ha d'oblidar que, moltes vegades, un coneixement detallat i uns hàbits fortament arrelats en un camp específic d'idees o de pràctiques professionals redueixen la capacitat creativa en aquest camp, sobretot quan es tracta de gestar nocions que siguin substancialment diferents.

Exemple

Per exemple, durant una dutxa, en vagar sense rumb fix pels carrers, en despertar als matins o mentre s'està conversant sobre una qüestió que resulta estimulants.

La formació de cultura nova procedeix en gran mesura d'aquestes noves visions que sorgeixen involuntàriament quan, després d'un llarg període d'elaboració inconscient, el cervell estableix associacions inèdites d'idees que proporcionen una nova manera de percebre la realitat.

La cultura que posseïm avui no seria la mateixa sense aquests moments d'inspiració que han suposat un gir substancial en la manera de veure les coses i que esdevenen en tots els camps del coneixement i la tecnologia. La percepció de la realitat i del que podem fer amb aquesta realitat està considerablement influïda per les intuïcions de persones genials com Galileu, Copèrnic, Darwin, Einstein, Henry Ford o Steve Jobs. Però és també el resultat de l'agregació de milers de milions d'*insights* que esdevenen constantment en els cervells de milions de persones anònimes cada dia.

Insights dins i fora de l'ordre establert

L'anàlisi de les fonts de la novetat requereix distingir entre dos tipus diferents d'*insights*, en funció del seu grau d'ajust a la situació preexistent:

- Els *insights* dins de l'ordre establert. Són compatibles amb els sistemes de creences i les teories existents.
- Els *insights* fora de l'ordre establert. Suposen una modificació fonamental en la manera de percebre la realitat que contradiu les "veritats" considerades axiomàtiques i incontestables des del punt de vista científic o del "sentit comú".

En els ambients fortament institucionalitzats, els axiomes i els grans principis establerts mai es posen en dubte. Això no vol dir que les persones que treballen en aquests ambients no puguin tenir *insights* fora de l'ordre establert, però és menys probable. I si els tenen, s'afanyen a ignorar-los perquè els semblen absurds i, a més, atraurien la reprovació i fins i tot la còlera dels seus col·legues.

Exemple

Els exemples de pressió exercida per un entorn de col·legues són innombrables. Un exemple recent ha estat la pressió de l'ambient neoliberal en el si del Fons Monetari Internacional (FMI). Segons l'informe que va encarregar Strauss-Kahn, els greus errors d'apreciació dels economistes en nòmina de l'organisme es van produir malgrat que hi havia algunes veus dissidents i contràries a l'optimisme general. Segons la gran part dels experts de l'FMI, les perspectives de creixement de l'economia mundial el 2007, immediatament abans de desencadenar-se la crisi, eren magnífiques.

Per a més informació sobre errors majúsculs comesos per alts responsables instal·lats en entorns molt institucionalitzats, vegeu <http://www.burcet.net/ingenieria%20institucional/liderazgo.asp>

Per a més informació dels errors d'apreciació comesos pels experts de l'FMI vegeu http://www.elpais.com/articulo/economia/FMI/hace/critica/demoladora/actuacion/etapa/Rato/elpepueco/20110209elpepueco_8/Tes

Observació

A *The Economy of Cities*, Jane Jacobs (1969) va observar que, al llarg de la història, les grans innovacions que van representar girs angulars (*insights* fora de l'ordre establert) mai van sorgir dels col·lectius professionals que treballaven en aquests camps: la impremta no la van inventar els escriptors, els comptables no van inventar el full de càlcul, els bibliotecaris no han inventat Google.

Per consultar el text íntegre de l'informe d'Strauss-Kahn vegeu http://www.elpais.com/el-paismedia/ultimahora/media/201102/09/economia/20110209elpepueco_2_Pes_PDF.pdf

El mecanisme de formació de l'*insight*

En l'àmbit individual s'observen característiques semblants a les que s'observen en els àmbits de coneixement expert institucionalitzat. Com sosté Rock (2009),

"quan una persona coneix un problema massa bé, resulta més difícil trobar una solució (creativa)."

En aquests casos, l'escorça prefrontal, que és on processem analíticament i conscientment els raonaments, està massa activa i impedeix arribar a formular visions realment noves i angularment diferents.

Per a Beeman (1997), el desenvolupament de la capacitat creativa consisteix a aprendre a canviar les pautes de pensament a força de ser més conscient de **com** s'està pensant en lloc de romandre exclusivament enfocat en el **què** s'està pensant. Les persones que desenvolupen aquesta habilitat tenen més control sobre la seva producció d'*insights* i la seva creativitat és més prolífica.

A més d'oferir una nova visió de les coses, l'*insight* proporciona també una **pujada d'energia mental** que està originada per una forta descàrrega d'adrenalina i dopamina. Aquesta resposta aconsegueix la seva màxima intensitat durant els primers dos minuts i decau uns deu minuts més tard. Aquesta forma de resposta emocional té avantatges i inconvenients.

- Pel que fa als **avantatges**, el subjecte obté una visió més fresca que abans no posseïa i experimenta molta més determinació i motivació per a passar a l'acció, sobretot mentre la seva eufòria travessa pels moments de més intensitat.
- En la línia dels **inconvenients** hi ha la qüestió que no deixa de ser un estat alterat de la consciència. L'eufòria del moment pot ocasionar la sensació d'haver fet una gran troballa. L'*insight* ofereix una visió diferent però no necessàriament garanteix que aquesta visió sigui absolutament encertada, encara que l'entusiasme despertat indueixi a creure-ho.

En qualsevol cas, l'alternança de moments d'*insight* i moments de reflexió es pot convertir en una poderosa eina per a impulsar la innovació, potenciar la motivació i desenvolupar nous sistemes d'idees i nous enfocaments per a solucionar problemes.

Paper dels *insights* fora de l'ordre establert en el canvi de transformació

La facilitació d'*insights* fora de l'ordre establert és especialment útil en els moments de canvis profunds durant els quals és necessari fer **canvis de transformació**. Com hem vist més amunt, aquest tipus de canvi serà cada vegada més freqüent en el futur immediat.

Per tant, hem de tenir molt presents les dificultats que comporten els *insights* fora de l'ordre establert. Bàsicament són dos:

- 1) la resistència que oposen les idees anteriors i
- 2) la llarga trajectòria i les peripècies que han de fer les idees noves abans que un cercle ampli de persones arribi a integrar-les plenament.

2.2.2. Resistència que oposen les idees anteriors

Mentre s'estan construint idees noves, els circuits neuronals més recents són molt més febles que aquells altres que fa molt temps que estan arrelats. Les xarxes neuronals antigues competeixen amb avantatge amb les xarxes de creació recent i la formació de les quals encara no s'ha consolidat. Això frena considerablement la construcció de conjunts d'idees noves i dificulta que quedin profusament i coherentment acoblades amb tot el conjunt de pautes neuronals que ja existeixen.

Una de les fonts de resistència a noves idees radica en la dificultat de canviar les pròpies conviccions, la qual cosa a vegades resulta especialment difícil per a persones expertes en la matèria subjecta a canvi. Així mateix, com més gran sigui la distància entre les antigues maneres de pensar i les noves propostes, més gran serà la resistència que aquestes trobaran.

La limitació de continuar essent el mateix d'abans

Per a posar-se en condicions de concebre marcs teòrics complexos que proporcionin perspectives realment diferents és necessari fer, abans, els processos següents:

- Una reconsideració de les conviccions.
- Una remodelació de les actituds i de les pautes habituals de resposta emocional.
- Una ampliació del repertori d'habilitats en el maneig del cervell. Per exemple, com recuperar-se de la fatiga mental, com preservar al 100% el focus d'atenció, com inhibir respostes emocionals automàtiques que empo-

Vegeu també

En un mòdul posterior tractarem amb més detall el fenomen de la resistència al canvi.

breixen el rendiment o la capacitat d'anàlisi, com gestionar els moments d'estrès, etc.

- Una ampliació i remodelació d'habilitats relacionades amb l'ús del cos. Per exemple, presa de consciència i modificació de pautes de moviment i de postura, desbloqueig de cuirasses musculars, augment de la versatilitat de l'estructura òssia, millora d'hàbits alimentaris i formes d'exercici físic, etc.

En altres paraules, es necessita dur a terme una transformació personal i l'adquisició de destreses noves.

La pretensió de concebre utopies de nou encuny o expressar aspiracions sense haver fet abans cap transformació d'un mateix està condemnada a produir simples variacions dels sistemes d'idees anteriors que s'haurien de transcendir.

Qualsevol reflexió a partir de les actituds i les conviccions de sempre només produeix un constructe que segueix dins les mateixes coordenades culturals dels models anteriors. Això seria com pretendre anar a algun lloc descrivint cercles concèntrics.

El lema aquí seria: "Transforma't primer a tu mateix i estaràs seguidament en condicions de concebre altres possibilitats".

El veritable canvi comença per les pròpies idees

El director general d'una empresa que pertany a un sector que estava a punt de ser desregulat i, per tant, veuria augmentar considerablement la competència, es va adonar que perquè la seva organització es pogués transformar, primer havia de canviar ell personalment. El director va assistir a una formació residencial amb la resta de l'equip directiu per compartir la seva visió sobre el canvi que seria necessari. Durant aquesta formació, va arribar a la conclusió que "he estat tan centrat en el fet que puguem sobreviure a la desregulació, que no he prestat atenció a com ho farem per progressar en un entorn desregulat. El meu esquema mental era que amb competència no podríem tornar a tenir èxit en el futur i, per tant, havíem de protegir el que tenim ara. Però veig que aquesta orientació defensiva és només el meu punt de vista. El fet és que tenim prou talent, recursos i compromisos per a crear un futur de gran èxit. Anem a la recerca del creixement, no de l'estabilitat".

Limitacions dels experts en el cas de canvi de models

Com hem dit fa un moment, el joc dels diferents elements involucrats en el procés de la novetat no sempre és lògic. En alguns casos, una persona que té molt coneixement pot afrontar la novetat amb avantatge. La suposició que subjeu aquí és que el que més coses sap, més pot comprendre. Però no sempre és així.

Els experts en una matèria determinada solen estar poc capacitats per a idear canvis de models d'activitat o més tard per a adoptar-los.

Moltes vegades, els experts i professionals oposen la més tenaç de les resistències a les noves idees, perquè la seva rellevància social i professional està lligada a l'entramat del model anterior. Per aquesta raó, és altament improbable que els polítics professionals arribin a formular formes més avançades de democràcia que siguin substancialment diferents i més eficients que les actuals. O que els professionals de les altes finances arribin a concebre noves maneres d'entendre què són els diners i d'imaginar com haurien de ser els seus fluxos, com podrien ser unes formes alternatives de creació de massa monetària nova i de quina altra manera s'hauria de mesurar l'èxit d'una economia.

La situació és molt semblant en el context de les empreses i les organitzacions. També en aquest camp serà necessari desenvolupar noves maneres d'entendre com haurien d'evolucionar les organitzacions. I també en aquest àmbit, és difícil que els professionals de la direcció o del sindicalisme que fa temps que estan sota la influència de les pràctiques institucionalitzades puguin ser capaços de concebre un gir realment nou en la manera d'entendre les relacions laborals.

Com ha observat Lipton (2005), el cervell s'esforça a reconèixer indicis que li permetin preveure el que pot esdevenir. Els incentius per a anticipar el que pot ocórrer són molt simples: d'una banda, l'anticipació redueix l'angoixa i l'estrès lligats a la incertesa. D'altra banda, quan l'anticipació és correcta, el cervell experimenta una sensació de seguretat, plaer i benestar.

La qüestió clau de tot aquest assumpte és que el cervell intenta fer les seves previsions a partir del que ja coneix i que té assumit com a correcte o esperable.

Així, les persones que es troben en possessió d'un bagatge extens de coneixements en un camp determinat tracten de fer les seves previsions basant-se en el que tenen après. Aquest mecanisme funciona meravellosament bé en situacions estables, però molt malament en situacions que estan en procés de transformació profunda.

Exemple

Els professionals de l'accés a la informació, com per exemple els bibliotecaris, els periodistes o els artífexs de les grans enciclopèdies clàssiques, no han estat els que han ideat i posat en marxa Google o la Viquipèdia. No obstant això, ara mateix, molts milions de persones els utilitzen cada dia diverses vegades i obtenen d'aquestes eines un profit impossible d'imaginar fa solament quinze anys.



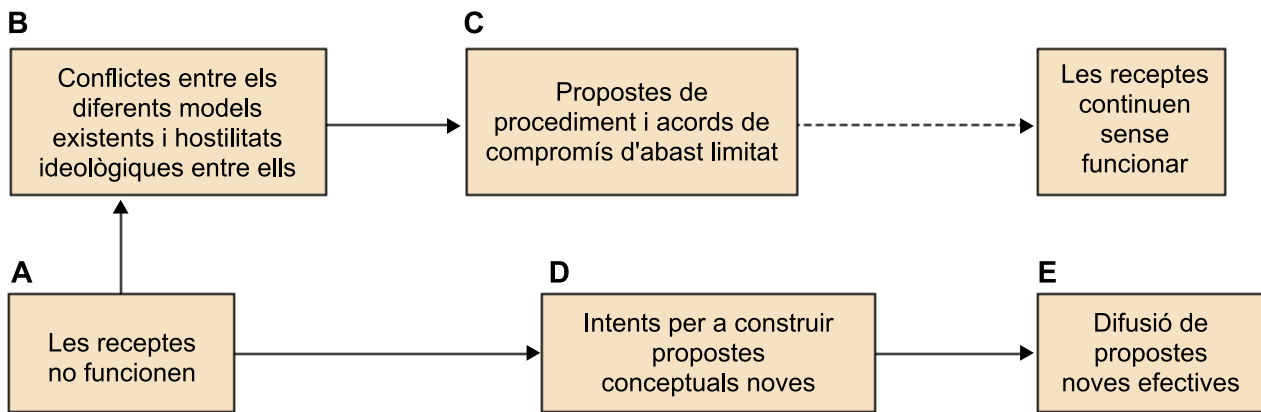
Com és lògic, la força de les pautes de pensament i comportaments preexistents depèn també de les seves diferències pel que fa a les noves pautes que es proposin. Com més diferent i poc usual sigui la proposta nova, més gran serà la resistència que oposarà la pauta anterior.

2.2.3. Assimilació i consolidació de nous conjunts d'idees

La integració d'idees noves requereix el seu temps. Fins i tot els seus creadors necessiten temps i reflexionar molt abans d'arribar a comprendre plenament l'abast de les seves troballes. Com és lògic, resulta encara més difícil per als qui no han participat en el procés del descobriment.

L'esquema del procés d'aparició de nous conjunts d'idees emergents està representat en la figura 9.

Figura 9. Moments clau del procés de formació de nous conjunts d'idees



Una vegada els models existents han entrat en crisi (estadi A), la primera reacció consisteix a fer els enfocaments que ja es coneixen i com sigui que n'hi ha diversos i que són diferents i incompatibles, es desencadenen desacords entre els partidaris de cadascun dels models existents (estadi B). Aquest conflicte entre diversos models es produeix tant en l'àmbit de cada individu com en el si de grups d'individus.

A partir d'aquest punt, es poden desenvolupar propostes de compromís (estadi C) o bé models nous procedents de pensadors independents (estadi D). Quan van apareixent noves propostes teòriques, comença el procés de difusió (estadi E).

Exemple

Per exemple, si dins d'una organització de caire molt antiquat i autoritari, es proposa adoptar una estructura de poder més difusa, sense cap líder gaire carismàtic al capdavant, la proposta tindrà poca empenta. Més aviat al contrari, despertarà oposició i per a molts podrà resultar fins i tot incomprensible o sense sentit comú.

Imaginem que el 1990, abans d'Internet, s'hagués produït un debat sobre com augmentar la comunicació entre particulars, amb els models de comunicació d'algun moment. La discussió s'hauria produït entre diverses modalitats de correu postal, telèfon fix, telègraf i missatgers. Això hauria estat un debat de tipus *B*.

La situació *D* quedaria representada per Tim (ara Sir Timothy John) Berners-Lee, un físic que treballava en el CERN, una organització d'investigació nuclear als antípodes del món postal, telefònic i telegràfic tal com era el 1990. Berners-Lee va proposar el 1991 el protocol HTML, que va propiciar l'aparició d'Internet com la coneixem ara.

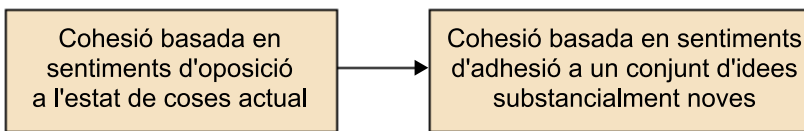
La solució final, doncs, no va sorgir de *B* sinó de *D*, i el procediment nou era completament unimaginable dins de l'univers cognitiu del correu postal, el telèfon, el telègraf i la missatgeria. Així, veiem que en les situacions de tipus *D* hi ha *outsiders*, no *insiders*, és a dir, persones amb bagatges i trajectòries alienes al camp en què es produeix la innovació.



Tim Berners-Lee. Autor: Uldis Bojārs.
Font: <http://www.flickr.com/photos/captsolo/64564258/> Permisos: CC-BY-SA-2.5.

Arribats a aquest punt, la cohesió de les persones afectades per les noves idees pot experimentar una inflexió, tal com mostra la figura 10.

Figura 10. Inflexió de la cohesió



Es constata, llavors, que no n'hi ha prou amb estar en possessió de conjunts de noves idees i que hi hagi un moviment ampli de persones que les assumeixi. A partir d'aquest moment, comença un llarg camí, primer per a assimilar-les plenament i, després, per a posar-les en pràctica i transformar les estructures econòmiques i socials. Això és el que examinarem a continuació.

2.3. Elements en la difusió de noves propostes

Perquè les propostes d'idees i visions substancialment noves es puguin propagar més fàcilment, a més de ser consistents i estar ben estructurades han d'estar convenientment presentades durant un llarg període de temps.

La difusió d'una proposta conceptual que sigui substancialment diferent passa per diferents fases. El recorregut de la persona que les rep és més o menys com segueix:

- 1) Primer contacte i primeres impressions superficials.
- 2) Resonància emocional de les primeres impressions. Al cap de pocs dies es poden recordar alguns detalls borrosos, però sobretot es recorda si semblava interessant, si produïa rebuig, si era avorrit, etc.
- 3) Després de diverses exposicions, comença la memorització i l'assimilació. No obstant això, encara no n'hi ha prou per a canviar els comportaments. Període "sé el que hauria de/podria fer, però no ho faig, no me'n recordo de fer-ho".

4) Risc de fossilització en clixés. Se sap i es proclama el que s'ha après però els seus efectes sobre el comportament encara són superficials, vacil·lants o absents.

5) Si segueixen les exposicions a les noves idees, comencen a aparèixer les primeres modificacions consolidades del comportament que hi estan basades.

6) Efectes profunds sobre el comportament. Canvia la percepció de les bases del sentit de la vida.

7) Falta d'harmonia amb l'entorn social i institucional. Les noves idees que s'han assumit no coincideixen amb les que estan institucionalitzades i es troben omnipresents en el seu entorn.

En un primer moment, molta gent no entendrà la nova proposta o l'entendrà malament. D'altres l'arribaran a comprendre una mica millor i potser, fins i tot, la consideraran encertada, l'acolliran i la faran seva. No obstant això, l'efecte del primer impacte és sempre làbil i els seus efectes s'esvairan amb facilitat.

2.3.1. L'exposició a plantejaments nous durant el període de la seva divulgació

Un factor que influeix enormement en els processos d'introducció de novetat és el grau d'exposició a les noves idees.

No és el mateix que els destinataris d'una proposta innovadora hi entrin en contacte una sola vegada o que ho facin diverses vegades al llarg del temps.

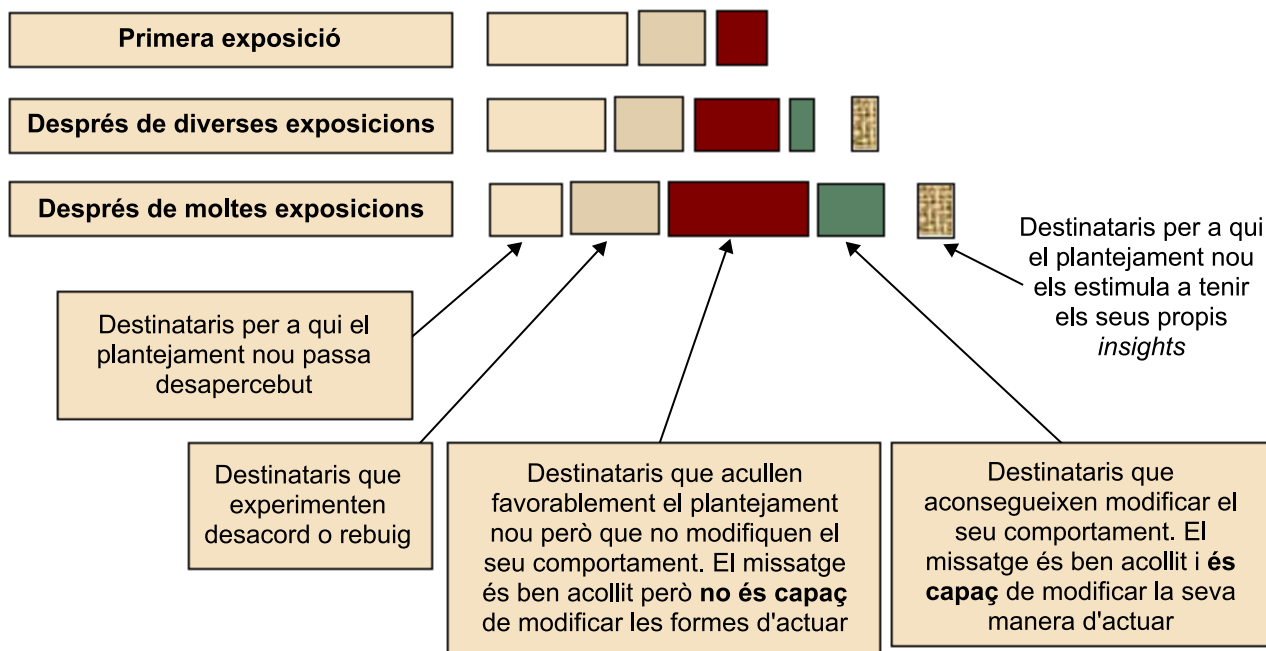
Com suggereix la figura 11, en una primera exposició, la nova proposta passarà fàcilment desapercibuda o serà entesa d'una manera molt superficial. Immediatament després del primer contacte, ningú modificarà el seu comportament i les seves actituds d'una manera permanent i indeleble.

Tal com els ocorre als creadors, durant la construcció d'un nou sistema d'idees o plantejaments, aquells que estan en posició de recepció també travessen una fase semblant, en la qual les xarxes sinàptiques de formació més recent tenen dificultats per a imposar-se sobre altres configuracions neuronals més antigues amb les quals estan en conflicte.

Jornades de formació

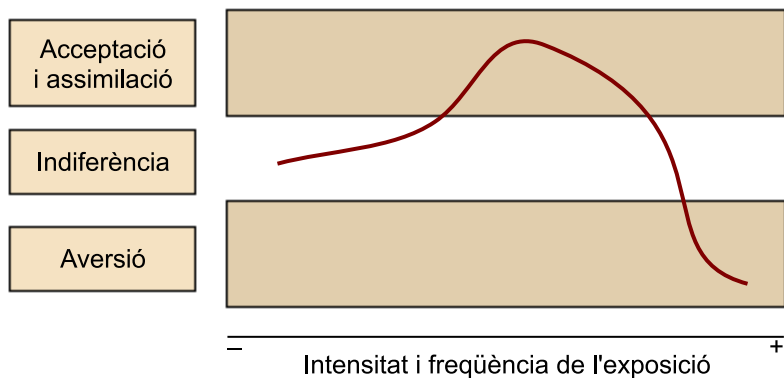
Aquest cas és molt freqüent en programes intensius d'aprenentatge i entrenament que tenen com a propòsit divulgar un nou plantejament o propiciar un canvi de comportament. En acabar unes jornades de formació, l'equip d'executius d'una empresa pot sortir amb impressions favorables sobre la necessitat d'adoptar altres punts de vista o modificar determinades pautes de comportament, però al cap de poques setmanes el seu comportament tornarà a estar una altra vegada regit per les idees i les actituds d'abans.

Figura 11. Impacte d'un plantejament nou



Finalment, cal subratllar que si l'exposició a un plantejament radicalment nou és massa invasiva i insistent, l'efecte pot generar un sentiment de rebot o animadversió (figura 12).

Figura 12. Efectes de la intensitat i la freqüència de l'exposició



2.3.2. L'eficàcia de la difusió i assimilació segons la font de la novetat

Segons quina sigui la procedència d'un plantejament nou, l'efecte sobre el psiquisme i sobre el curs del comportament serà més o menys intens.

Considerem les possibilitats següents:

- La font és fiable o per contra la seva credibilitat resulta dubtosa.
- L'adopció del nou plantejament és voluntària o obligatòria.

- L'adopció d'un coneixement nou està o no està incentivada (per exemple, els que s'adhereixen tenen més possibilitats de promoció o tenen accés a unes subvencions o reben uns ingressos complementaris o estan habilitats per a percebre un subsidi o reben una acreditació que els habilita de manera vitalícia per a exercir una professió, etc.).
- La font de la novetat és externa (els artífexs del nou plantejament són altres persones) o interna (és un mateix qui s'adona del nou plantejament).

Si la proposta de novetat es planteja des d'una posició de poder per mitjà de mètodes draconians d'adoctrinament, d'una manera obligatòria, rigorosament programada i dogmàtica, la incorporació serà deficient i les probabilitats d'experimentar sentiments d'aversion seran molt més grans.

Exemple

Per exemple, quan la doctrina que es vol inculcar es fa durant una immersió en circumstàncies excepcionals:

- després d'un període de dejuni perllongat,
- durant un període de reclusió o privació de llibertat,
- amb l'amenaça o en situació de violència oberta,
- durant la ingesta de substàncies psicotròpiques,
- sota els efectes d'un estat molt sever de privació sensorial, emocional o afectiva.

En l'altre extrem, si la proposta de novetat sorgeix d'un mateix, d'una manera espontània com per exemple arran d'un moment d'il·luminació o com a fruit d'un estat d'embadaliment o de resultes d'un *insight* revelador, llavors serà més probable que la incorporació sigui més efectiva i que es produeixi d'una manera més entusiasta.

En aquests casos, el grau de compromís personal serà també més gran i la novetat assimilada podrà influir més fàcilment sobre el curs del comportament ulterior.

2.3.3. El profit propi en la difusió de la novetat

D'acord amb tot el que hem exposat més amunt, la **difusió de novetat** es pot proposar com un mètode per a augmentar el poder i la influència del seu artífex o dels seus difusors o, per contra, com un intent de millorar les condicions de vida, tant les d'un mateix com les dels altres.

En aquest sentit, una instància productora de novetat pot actuar fonamentalment de tres maneres diferents:

- **Buscant primordialment el profit propi.** Sobre aquest cas hi ha poca cosa a dir. Hi ha infinitat d'exemples en els quals rebem propostes de novetat que fonamentalment només beneficien els que les proposen, com és el cas dels missatges publicitaris amb afirmacions equívokes o enganyoses, de-

claracions polítiques amb propòsits electoralistes, propostes dogmàtiques de formació que solament pretenen reclutar nous acòlits, o nous membres d'un col·lectiu corporatiu, etc.

- **Intentant brindar una aportació altruista a altres.** Les propostes de novetat fetes amb la intenció de ser estrictament altruistes són molt millors que les anteriors però continuen tenint les mateixes carències perquè el que s'hi busca fonamentalment és l'obtenció d'un estat de bona consciència que constitueix un benefici sol per al seu emissor.
- **Buscant un profit recíproc de tipus simbiòtic.** Només les propostes de novetat que redunden en benefici mutu, tant per a l'emissor com per al receptor són les que posseeixen més potencial de transformació.

Des del punt de vista de l'eficàcia de la difusió, les propostes de novetat fetes amb ànim d'aconseguir un benefici mutu són les que a llarg termini resulten més efectives, encara que immediatament puguin ser menys eficaces.

A curt termini, els mètodes basats en l'engany i les aparences poden resultar més efectius perquè la proposta es propagarà més fàcilment i atraurà l'atenció de cercles més amplis de persones. El seu inconvenient és que, més a llarg termini, la debilitat del seu contingut erosionarà la credibilitat dels seus promotors i la vacuïtat de les propostes s'acabarà posant clarament de manifest.

La pèrdua de credibilitat de la publicitat o de l'activitat política que s'està posant actualment de manifest, és un clar exemple dels resultats a llarg termini de les estratègies basades fonamentalment en la consecució del profit propi a curt termini per mitjà d'un desplegament enganyós d'aparences.

Per a arribar a formular sistemes nous d'idees que siguin útils i, al mateix temps, que siguin assimilats per part de moltes persones, cal desplegar un esforç molt perllongat, en termes d'atenció i temps.

Els creadors i innovadors, abans de poder divulgar els seus descobriments, primer han d'assimilar el seu significat últim, avaluar el seu potencial i trobar maneres de presentació que facilitin la propagació i difusió de les seves troballes. Amb freqüència, els plantejaments que contradiuen el sentit comú i les idees sòlidament establertes xoquen amb la indiferència i desperten animadversió i rebuig. Hi ha infinitat d'exemples de nous descobriments que han necessitat desenes d'anys abans no han començat a ser coneguts i incorporats per part de cercles relativament amplis de persones.

Web recomanat

Per a més informació, consulteu l'apartat "El llarg recorregut del desplegament del nou coneixement" a http://www.burcet.net/par_interac/tcs_aprendre_a_ganar_cap_6.asp

En el context actual de transformacions molt ràpides, és necessari trobar procediments que permeten una difusió més accelerada i efectiva dels plantejaments nous.

2.3.4. Propostes de novetat i ús del sentit de la urgència

En general, les propostes de novetat reforçades per una sensació d'urgència solen resultar immediatament més efectives i motivadores que les propostes que es presenten com a esforços de recorregut llarg i incert.

Com veurem més endavant, algunes receptes per a la gestió del canvi recomanen la creació d'una sensació d'urgència com a primer pas per a posar en marxa un procés de transformació organitzacional (John Kotter, 1996). La veritat és que la creació d'un sentiment d'urgència és com tocar a sometent: té una considerable capacitat de mobilització.

És convenient que la **trucada d'urgència** estigui clarament connectada amb la possibilitat d'aconseguir resultats immediatament. En els canvis de curt recorregut, la mobilització emocional desencadenada per una sensació d'urgència té un desenllaç ràpid. Però en els canvis de llarg recorregut, és necessari:

- Preveure la possibilitat d'aconseguir fites parcials immediates.
- Mantenir viva la sensació d'urgència al llarg de tot el procés.

La sensació d'urgència que no es vegi recompensada amb un encadenament de fites parcials durant el trajecte pot conduir a la frustració o al desinterès. Llavors, es produirà una desacceleració de l'esforç col·lectiu.

En els processos de canvi de llarg recorregut, el manteniment de la sensació d'urgència ha de ser gestionat amb molta cura perquè administrada en excés pot produir un efecte de saturació que desemboqui en la impaciència o en la relaxació de la tensió creativa.

2.3.5. La il·lusió de creure que les solucions existeixen, quan en realitat no existeixen encara

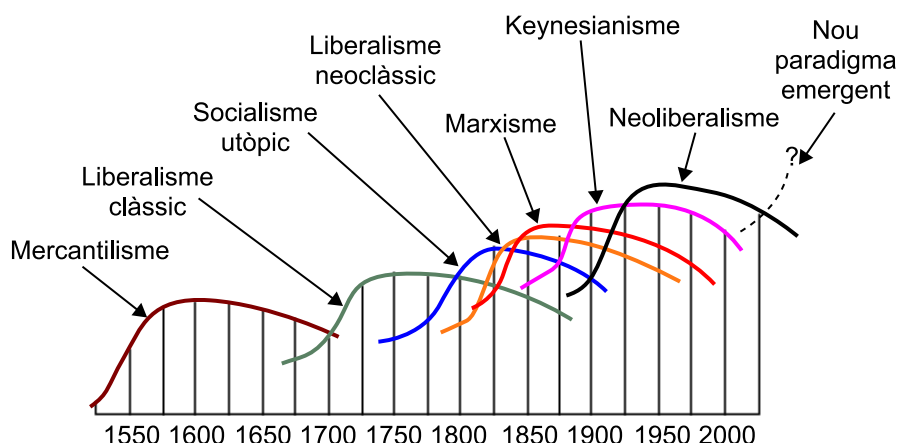
És habitual, en processos de canvi transformador, que apareguin persones o grups que afirmen que tenen les solucions als problemes existents. No obstant això, el més habitual és que durant un termini de temps perllongat ningú sàpiga amb certesa què és el que està passant. Però les afirmacions que "les recep-

tes existeixen" i que funcionaran fa que els ciutadans o els membres de les organitzacions ho creguin i reclamin canvis immediats que participin d'aquesta mateixa il·lusió.

La veritat és que en aquests moments encara no hi ha els marcs conceptuals en matèria de pensament econòmic o de gestió que proporcionin respostes capaces de solucionar d'arrel els problemes que presenten l'economia o l'organització en aquest moment. Fins i tot en el cas que existeixin, és probable que encara no hagin estat assumits pels líders que hauran d'implantar els canvis, a causa de la seva novetat i de la seva competència amb altres marcs conceptuals.

Per exemple, els marcs de teoria econòmica que s'estan utilitzant actualment en l'àmbit de la política i l'economia són el keynesianisme, el neoliberalisme i alguns fragments residuals de marxisme. Tots ells es troben ara mateix en les acaballes del seu cicle vital (figura 13) i no hi ha, de moment, cap marc teòric prou conegut que pogués servir de referència general per a inspirar les reformes estructurals de la importància que les circumstàncies actuals sembla que reclamen.

Figura 13. Onatge dels paradigmes de pensament econòmic



2.3.6. Apel·lació als sentiments

A més de recórrer a la sensació d'urgència, les propostes de noves visions solen apel·lar a certes emocions amb el propòsit d'atreure l'atenció, activar la motivació o despertar l'interès.

En proposar la seva nova visió, els artífexs d'un canvi poden recórrer a una gamma molt variada de ressonàncies emocionals en una gradació susceptible d'anar des de l'amenaça fins a una promesa de felicitat. I també poden referir-se a la situació actual o a la situació futura que proposen aconseguir una vegada el canvi hagi tingut lloc. La taula 7 en mostra algunes possibilitats:

Web recomanat

Vegeu més informació a http://www.burcet.net/par_interac/tcs_aprendre_a_ganar.asp.

Vegeu també

En el mòdul 3 parlarem del paper de les emocions en els processos de canvi.

Taula 7. Efectes de diferents formes d'apel·lació

Tipus d'apel·lació	Efectes
La situació actual és molt perillosa	Amenaça, inseguretat
La situació actual és espantosa i ho estem fent molt malament	Culpa
La situació actual és atroç i "ells" ho estan fent molt malament	Indignació
La situació actual és dramàticament commovedora	Compassió
La situació propera podria ser millor	Esperança
La situació propera oferirà possibilitats enormes	Anhel

Totes aquestes apel·lacions poden tenir un efecte mobilitzador, però algunes comporten sentiments negatius i en aquesta mateixa mesura no creen les millors condicions per a l'acció. Les sensacions d'error, culpa, por o perill podran tenir un efecte galvanitzador contundent però també produiran una baixada d'ànim. Per aquesta raó, les accions de "conscienciació" basades en la crida a aquest tipus de sentiments produeixen sobretot malestar, angoixa, tristesa o indignació.

Les apel·lacions basades en una visió d'una situació futura millor poden contenir més incertesa però **si estan ben plantejades** produiran efectes més tonificants, més motivació i més energia positiva.

Queda per subratllar que és molt més fàcil i còmode articular una bona proposta de "conscienciació" que una bona proposta de "tonificació". Per aquesta raó, a vegades pot funcionar més bé una apel·lació a la por que una crida a l'esperança. No obstant això, a igualtat de qualitat, la "tonificació" és netament superior a la "conscienciació".

2.3.7. Capacitat d'un plantejament nou per a modificar el comportament

L'efecte últim de les noves idees i teories és arribar a modificar l'estat de les coses i, per tant, la seva missió fonamental consisteix a modificar el comportament humà.

Si no hi ha modificacions substancials en les maneres de pensar i de sentir, l'acció humana continuarà canalitzada per les pautes que regien la situació anterior. I si no hi ha modificacions importants en l'acció humana, l'estat general de les coses continuarà essent molt semblant a l'anterior, per molt que s'hagin fet modificacions en la seva aparença.

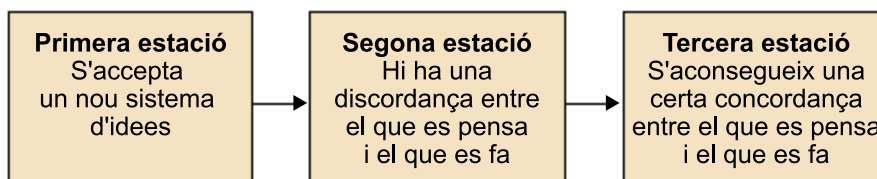
Els retocs cosmètics i els afegits ortopèdics modifiquen l'aspecte però no el contingut.

Vegem alguns exemples d'efectes merament cosmètics:

- Una societat injusta, encara que s'hagi dotat d'un sistema judicial elaborat i ben intencionat, podrà solucionar alguns problemes concrets però continuarà essent una societat injusta.
- Reservar places de les llistes electorals per a persones procedents dels moviments 15-M no permetrà a un partit polític dur a terme una regeneració ideològica interna ràpida i profunda.
- La distribució precipitada de beques de formació farà disminuir immediatament les xifres de l'atur, però el nombre real de persones aturades continuarà essent el mateix.

Entre el moment en què ja s'ha assumit plenament un concepte nou o un sistema d'idees acabat de construir i el moment en què es registren canvis efectius del comportament pot arribar a passar molt temps. Aquest recorregut passa per tres estacions, com mostra la figura 14.

Figura 14. Estacions d'una transformació



En la segona estació, se sap el que s'hauria de fer, però no es fa.

Exemple

Per exemple, sé que m'hauria de rentar les dents, però moltes vegades no me les rento; sé que hauria de menjar d'una manera més saludable, però continuo menjant el de sempre; sé que la societat no funciona bé, però espero que siguin els altres que ho arreglin; sé que les pautes d'exercici físic i els hàbits posturals haurien de ser diferents, però continuo sense modificar les pautes de sempre.

No és fàcil passar de la situació de saber el que cal fer a la situació d'haver-ho integrat com un hàbit nou. La dificultat augmenta quan el coneixement nou és d'adquisició recent.

Exemple

Per exemple, fa poc he pres consciència que les meves idees polítiques són una mica antiquades, però encara no he començat a fer res per a començar a renovar-les. M'acabo d'adonar que no és correcte pretendre coses gratis però continuo sense pagar sempre que puc, encara que el preu sigui just i ajustat.

El nombre de vegades en les quals hi ha una incongruència entre el que es pensa que s'hauria de fer i el que es fa augmenta exponencialment en les societats que es troben en un procés molt ràpid de transformació. Això és a causa que en aquestes societats la quantitat de coneixement d'adquisició recent augmenta molt de pressa.

Una situació molt semblant esdevé en les organitzacions que estan intentant dur a terme canvis culturals. La gestió de les incongruències entre el que se sap que s'hauria de fer i el que es fa realment és una de les qüestions clau que ha de solucionar la gestió del canvi.

Article 6.1

L'activitat legislativa constitueix un cas especial però molt important de plantejaments nous que pretenen canviar comportaments d'una manera tan expeditiva com ingènua.

Com és sabut, hi ha un principi jurídic segons el qual el desconeixement de la llei no eximeix del seu compliment (article 6.1 del Codi civil). Sobre la base d'aquest precepte se sol donar per fet que la simple aprovació de lleis pot modificar per si sola de la nit al dia el comportament econòmic i les maneres de pensar i de sentir dels ciutadans. En l'àmbit anglosaxó s'expressa com a "Ignorance of the law is no defense".

2.3.8. La necessitat de cohabitació de les estructures velles i noves

La pretensió de reemplaçar d'arrel els models anteriors per altres de nous moltes vegades pot obstaculitzar o fins i tot arruïnar el desplegament del model nou. El gestor del canvi ha de trobar maneres transitòries de cohabitació entre les estructures anteriors i les estructures noves.

El cas de la Xina

Les reformes econòmiques que va emprendre Deng Xiaoping a la Xina haurien estat impossibles si hagués tingut en contra l'aparell del partit comunista o hagués intentat fer una renovació (purga) a fons dels seus quadres dirigents.

Aquest tipus de cohabitacions poden provocar moments molt difícils que requereixen decisions molt doloroses. Per exemple, amb motiu de les protestes de la plaça de Tiananmen de 1989, i en contra de les seves conviccions personals, Deng es va alinear amb els sectors més durs del partit i va avalar la repressió. Va resultar decebedor per a molts. Però vegem què va ocórrer entre bastidors.

Les manifestacions havien provocat un dur enfrontament en el si de la cúpula del Partit Comunista xinès. D'una banda, Zhao Ziyang, considerat com el successor més probable de Deng i alineat ideològicament amb ell, defensava la conveniència d'una obertura política. El sector dur capitanejat pel primer ministre Li Peng era partidari de l'ús de la força per a frenar qualsevol intent de democratització. Aquesta postura preservava els privilegis de l'aparell del partit i lògicament tenia l'aquiescència de la gran part dels seus membres.

Deng va dubtar molt abans de decantar-se a favor de Li Peng. Sabia que l'aparell, amb grans dificultats, podia arribar a comprendre la necessitat dels canvis econòmics, però que no acceptaria canvis polítics. Els esdeveniments posteriors li van donar la raó.

Immediatament després de la repressió, Zhao Ziyang va ser apartat del poder i reclòs a casa seva amb arrest domiciliari fins a la seva mort. Però Deng va poder continuar endavant amb les reformes econòmiques.

Si en aquell moment Deng s'hagués posat del costat de Zhao Ziyang i dels manifestants, la seva caiguda política hauria estat també inevitable i amb aquesta caiguda s'hagués produït la involució de les reformes econòmiques que estava impulsant.

En aquest cas, avui la Xina no seria una primera potència econòmica mundial. I diversos *centenars de milions* de persones que ja han sortit de la pobresa continuarien vivint en condicions extremadament precàries.

Com el cas de la Xina suggereix, la gestió del canvi en règim de cohabitació entre l'ordre anterior i l'ordre nou és molt complicada i està plena de grans conflictes però moltes vegades és l'únic camí possible perquè el procés de canvi continuï endavant.

Bibliografia

Anderson, D.; Ackerman-Anderson, L. (2010). *Beyond Change Management*. San Francisco: Pfeiffer.

Beeman, M.; Chiarello, C. (eds.) (1997). *Right Hemisphere Language Comprehension: Perspectives From Cognitive Neuroscience*. Nova Jersey: Laurence Erlbaum Associates Inc. Publishers.

Haub, C. (2011). *How Many People Have Ever Lived on Earth?* Population Reference Bureau. [Data de consulta: 10 de novembre de 2011]. <<http://www.prb.org/Articles/2002/HowManyPeopleHaveEverLivedonEarth.aspx>>

Jacobs, J. (1969). *The Economy of Cities*. Nova York: Random House.

Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Lerner, R. M. (1984). *On the Nature of Human Plasticity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Lipton, B. H. (2005). *The Biology of Belief*. Santa Rosa, CA: Mountain of Love / Elite Books.

Rock, D. (2009). *Your Brain at Work. strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long*. Nova York: Harper Business.

