

Lideratge i política en el canvi organitzatiu

Eva Rimbau Gilabert

PID_00181775



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. Aproximacions al lideratge del canvi.....	7
1.1. Líders i gestors	7
1.2. Els rols del líder i el lideratge distribuït	8
1.3. Els estils i les competències per al lideratge	9
2. El lideratge en cada etapa del procés de canvi.....	12
3. L'activitat política en les organitzacions.....	14
4. Gestió política del canvi.....	16
4.1. Identificar els interessats pel canvi	16
4.2. Avaluar els grups d'interès	17
5. Tàctiques polítiques en les organitzacions.....	20
Bibliografia.....	25

Introducció

Després de presentar el procés de canvi de manera genèrica i preocupar-nos pels efectes del canvi sobre els individus i per la possible resistència que pugui aparèixer contra un canvi, és el moment de centrar-nos en una figura a la qual, potser, s'ha donat massa importància: la del líder del canvi. Com ha de ser i què ha de fer qui es responsabilitza d'un procés de canvi són qüestions per les quals no hi ha consens. Dedicarem la primera part d'aquest mòdul a revisar diferents visions sobre aquests temes.

D'altra banda, qui lidera un canvi ha d'estar preparat per a fer front als moviments polítics que tot canvi genera. Com més significatiu sigui un canvi i les seves conseqüències, més gran és la implicació política requerida per qui promou aquest canvi. Entendre qui són i què motiva els potencials guanyadors o perdedors d'un procés de canvi és útil per a avaluar la factibilitat del canvi i per a decidir on hauria de posar més energies l'equip que lidera el canvi. A l'anàlisi d'aquestes qüestions dedicarem la segona part d'aquest mòdul.

1. Aproximacions al lideratge del canvi

Hi ha innumbrables llistes sobre el que han de fer els líders del canvi, i algunes fins i tot apunten en sentits oposats al que proposen d'altres. Uns autors proposen certes característiques personals, altres suggereixen que no convé que existeixi una mena de líder-heroi sobre el qual recau tota la responsabilitat de l'èxit o fracàs del canvi. En aquest apartat presentem algunes de les idees i controvèrsies vigents respecte a què és el lideratge, en general, i el lideratge del canvi, en particular. Així mateix, donarem algunes indicacions sobre quina és la forma de lideratge més convenient en cada fase d'un canvi organitzatiu.

1.1. Líders i gestors

Hi ha autors que distingeixen clarament entre *gestionar* el canvi i *liderar* el canvi. Per a ells, gestionar el canvi inclou planificar, supervisar, controlar, obtenir els recursos necessaris, assegurar que les pràctiques i polítiques de l'organització canvien per a encaixar amb la nova situació, etc. Es tracta d'aspectes "tècnics" que resulten totalment imprescindibles per a l'èxit del canvi. No obstant això, afirmen que això solament serà suficient per a canvis relativament petits, i potser ni en aquests casos. El que és necessari per a facilitar l'èxit d'un canvi és tenir en compte els aspectes socials i emocionals que, constitueixen, per a ells, l'essència del lideratge del canvi.

La Taula 1 compara les diferències entre gestors i líders. Es tracta de dos prototips que sembla que minimitzen la importància d'una bona gestió i que difícilment es troben de forma pura en la realitat. La veritat és que les persones en càrrecs directius han de complir tots dos rols, encara que el perfil més associat a lideratge sembla que té una rellevància especial en els moments de canvi. En qualsevol cas, aquesta llista pot ser útil per als qui vulguin desenvolupar el seu potencial de lideratge.

Taula 1. Gestors i líders

Un gestor o una gestora...	Un líder o una líder...
Administra.	Innova.
És una còpia.	És un original.
Manté.	Desenvolupa.
Se centra en els sistemes i l'estructura.	Se centra en les persones.
Confia en el control.	Inspira confiança.
Té una visió de curt abast.	Té una visió de llarg abast.
Pregunta com i quan.	Pregunta per què.

Un gestor o una gestora...	Un líder o una líder...
Té posada la vista en el resultat.	Té posada la vista en l'horitzó.
Imita.	Crea.
Accepta l' <i>statu quo</i> .	Desafia l' <i>statu quo</i> .
És el "clàssic bon soldat".	És la seva pròpia persona.
Fa les coses bé.	Fa les coses correctes.

Font: Cameron i Green (2004, pàg. 142)

Aquesta línia d'argumentació defensa que l'ingredient principal per a liderar el canvi és establir una **visió** que serveixi de guia i aconseguir entusiasmar tota l'organització per a aconseguir-la. Autors tan coneguts com Bennis (1994) o Kotter (1996) defensen la necessitat de crear una visió, i alinear i motivar la gent en aquesta direcció.

També hi ha autors que defensen que es requereix un **lideratge transformador**, en contrast amb el que anomenen *lideratge transaccional*. El lideratge transformador aconseguix unificar els propòsits de líder i seguidors, i augmenta la confiança i les pròpies expectatives dels seguidors, gràcies al carisma, la inspiració, l'estímul intel·lectual i la consideració individual.

Enfront d'aquest corrent que atribueix al "líder" unes qualitats gairebé heroiques, en les quals se'l fa responsable de l'èxit (o fracàs) del canvi, altres autors suggereixen que el lideratge visionari no és la resposta a les necessitats de canvi de les organitzacions actuals.

Aquests autors pensen que les propostes anteriors promouen una dependència del líder que resulta contraproduent, i defensen un rol més centrat en la **creació de connexions** entre idees, persones i institucions.

En el context actual, el lideratge s'hauria d'ocupar, doncs, d'escanejar i interpretar els canvis de l'entorn, portar l'atenció de la gent envers els desafiaments que ha de fer front l'organització, crear connexions i desenvolupar un sentit de propòsit comú que creui els límits organitzatius i aconseguir, així, un compromís ampli.

1.2. Els rols del líder i el lideratge distribuït

Una altra manera d'explicar el lideratge del canvi consisteix a descriure els rols que hauria d'exercir:

- Establir metes i portar l'organització al seu compliment, en la línia de l'enfocament mecanicista de les organitzacions.

- Ser el cap visible d'una coalició poderosa que atregui seguidors mitjançant la comunicació d'una visió atractiva i per mitjà de la negociació.
- Assessorar, aconsellar, actuar com a consultor intern, en línia amb una visió orgànica del canvi.
- Facilitar el canvi emergent. Adonar-se que hi ha un tema que interessa a un grup nombrós de persones i facilitar-ne el debat per a arribar a implicar més gent.

Visió política del canvi

Com veurem més endavant, el canvi es pot entendre des d'un punt de vista polític, com el resultat de negociacions, debats i maniobres per part de diferents coalicions o grups d'interès. El canvi es produeix quan noves persones obtenen el poder, amb nous punts de vista i noves maneres d'assignar recursos escassos.

Una qüestió fonamental és si una única persona (normalment, en el cim de la jerarquia organitzativa) ha de ser responsable d'exercir tots aquests rols. Molts experts coincideixen que per a liderar el canvi amb èxit no es pot confiar en la capacitat d'un únic alt directiu. Senge, per exemple (Senge i altres, 1999), afirma que una o dues persones de l'alta direcció no poden ser responsables de preveure i fer front a l'enorme diversitat de desafiaments que es presenten quan s'intenta dur a terme un canvi de transformació. La solució és desenvolupar una **comunitat de líders** interdependents al llarg de l'organització. Així, els diferents tipus de líder tindran diferents rols.

La distinció entre promotors, advocats, implementadors i agents del canvi, vista en el mòdul 2, es pot utilitzar també per a comprendre la utilitat d'un grup de líders dispersos. Diferents persones de l'organització poden desenvolupar cadascun d'aquests rols, tots necessaris per a l'èxit del canvi.

1.3. Els estils i les competències per al lideratge

Goleman descriu sis estils entre els quals els líders poden escollir en funció de la situació i del moment en el procés de canvi (Taula 2). Cadascun d'aquests estils té efectes sobre el clima i els resultats, alguns són positius i altres negatius.

Taula 2. Els sis estils de lideratge de Goleman

	Breu definició	Quan usar-lo	Desavantatges
Coercitiu	Diu a les persones què s'ha de fer a cada moment.	Quan hi ha crisi.	Fomenta la dependència. La gent deixa de pensar.
Visionari	Persuadeix i atreu la gent amb una visió atractiva.	Quan és necessari un tomb, i el directiu és creïble i entusiasta.	Té un efecte negatiu si el directiu no és creïble.
Afiliatiu	Construeix relacions amb la gent mitjançant la retroalimentació positiva.	Quan s'han trencat les relacions.	No és productiu si és l'únic estil que s'utilitza.
Democràtic	Pregunta a l'equip què pensa i l'escolta.	Quan els membres de l'equip són capaços de contribuir.	Pot no donar cap resultat si l'equip té poca experiència.

Font: adaptat de Cameron i Green (2000, pàg. 162)

	Breu definició	Quan usar-lo	Desavantatges
Exigent	Eleva el nivell i demana una mica més. Augmenta el ritme.	Quan els membres de l'equip estan molt motivats i són molt competents.	És esgotador si s'usa massa. No és adequat quan els membres de l'equip necessiten ajuda.
Coach	Dóna ànims i suport a la gent perquè intenti coses noves. Desenvolupa les seves capacitats.	Quan hi ha una manca de capacitats.	Si el directiu no és un bon coach, o els individus no estan motivats, no funcionarà.

Font: adaptat de Cameron i Green (2000, pàg. 162)

La capacitat per a seleccionar i exercir adequadament aquests estils es basa en la **intel·ligència emocional**, que molts autors consideren la competència fonamental per a les persones amb responsabilitat de lideratge, per sobre de les capacitats intel·lectuals o d'altres destreses. Seguint Goleman (1998), la intel·ligència emocional es compon de quatre competències: la consciència d'un mateix, l'autogestió, la consciència social i les habilitats socials.

1) Consciència d'un mateix. Conèixer els propis estats interns, preferències i intuïcions:

- Consciència emocional d'un mateix: reconèixer les pròpies emocions i els seus efectes.
- Valoració d'un mateix precisa: conèixer les pròpies forces i debilitats.
- Confiança en un mateix: un fort sentit de la pròpia vàlua i capacitats.

2) Autogestió. Gestionar els propis estats interns, impulsos i recursos:

- Autocontrol emocional: mantenir sota control les emocions i els impulsos disruptius.
- Transparència: mantenir les normes d'honestedat i integritat.
- Rectitud: assumir la responsabilitat del rendiment personal.
- Adaptabilitat: flexibilitat per a gestionar el canvi.
- Orientació a l'assoliment: esforçar-se per a millorar o arribar a un nivell d'excel·lència.
- Iniciativa: estar preparat per a actuar enfront de les oportunitats.

3) Consciència social. Consciència dels sentiments, necessitats i preocupacions dels altres:

- Empatia: detectar els sentiments i perspectives dels altres, i prendre un interès actiu en les seves preocupacions.
- Consciència de l'organització: llegir els corrents emocionals i les relacions de poder d'un grup.
- Orientació al servei: anticipar, reconèixer i satisfer les necessitats dels clients.

Lectura recomanada

Sobre la intel·ligència emocional podeu llegir els llibres següents:

D. Goleman (2005). *Intel·ligència emocional en el treball: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Barcelona: Kairós.

D. Goleman; R. Boyatzis; A. McKee (2008). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Debolsillo.

4) **Habilitats socials.** Habilitat per a induir respostes desitjables en els altres:

- Desenvolupar els altres: detectar les necessitats de desenvolupament dels altres i reforçar les seves capacitats.
- Lideratge: inspirar i guiar individus i grups.
- Influència: utilitzar tàctiques de persuasió eficaces.
- Comunicació: escoltar obertament i enviar missatges convinents.
- Catalitzador del canvi: iniciar o gestionar el canvi.
- Gestió de conflictes: negociar i resoldre desacords.
- Construir vincles: fomentar relacions valuoses.
- Treball en equip i col·laboració: treballar amb altres persones cap a unes metes compartides. Crear sinergia de grup en perseguir metes col·lectives.

Les dues primeres habilitats –consciència d'un mateix i autogestió– constitueixen els dominis de **competència personal**. Determinen les maneres en què ens relacionem amb nosaltres mateixos i no són observables per les altres persones, ja que es duen a terme en la ment de cadascú. Les dues últimes habilitats –consciència social i habilitats socials– constitueixen els dominis de **competència social**. Determinen les maneres en què ens relacionem amb els altres i són observables exteriorment.

De les quatre habilitats anteriors, la consciència d'un mateix destaca com la pedra de toc de la intel·ligència emocional. Sense aquesta consciència, les altres habilitats no es poden desenvolupar adequadament. En particular, la gestió del canvi requereix bones competències personals, atès que la persona encarregada d'aquesta tasca ha de suportar adequadament les seves pròpies emocions derivades del seu desig de tenir èxit i les generades per la resistència potencial o el desgrat mostrat per altres persones que no volen abandonar les pràctiques anteriors.

2. El lideratge en cada etapa del procés de canvi

A part de conèixer les característiques que ha de reunir qui lideri un procés de canvi, és necessari analitzar com ha d'aplicar les seves competències al llarg d'aquest procés. Per a això, seguim Cameron i Green (2000) en la seva proposta sobre les diferents actuacions necessàries per part d'un líder en cadascuna de les etapes de canvi.

Aquests autors utilitzen la classificació de Kotter sobre les etapes d'un procés de canvi, vistes en el mòdul 2, i suggereixen quines són les competències personals i socials més importants en cadascuna d'aquestes etapes (Taula 3).

Taula 3. Competències del líder del canvi en cada fase del procés

Fase del canvi	Competències socials (accions observables)	Competències personals (en la ment del líder)
1) Establir la necessitat de canvi: el líder fa visible un problema mitjançant els debats	Influir, comprendre, investigar, presentar, escoltar	Gestionar les emocions, mantenir la integritat, tenir valor, ser pacient, conèixer-se a si mateix, jutjar si realment té energia per a fer-ho
2) Construir l'equip per al canvi: el líder agrupa la gent adequada i li dóna impuls per mitjà del treball en equip	Coordinar reunions, connectar ordres del dia, facilitar debats, construir relacions, construir equips, travessar situacions polítiques	Consciència social i de l'organització, consciència de si mateix, gestionar les emocions, adaptabilitat, prendre iniciativa, tenir desig per l'assoliment, mantenir l'energia malgrat els problemes
3) Crear visió i valors: el líder treballa amb el grup per a crear una imatge de l'èxit	Iniciar pluges d'idees, fomentar el pensament divergent i creatiu, desafiar els altres constructivament, preveure el futur, facilitar els acords	Pensament estratègic, prendre's temps per a reflexionar, consciència social, orientació a l'assoliment, gestionar les emocions
4) Comunicar i atreure: el líder comunica la direcció que se seguirà, li dóna sentit, és clar respecte als terminis i deixa que la gent sàpiga quin paper hi tindran	Persuadir i atreure, presentar amb passió, escoltar, ser assertiu, usar formes de comunicació creatives	Paciència, anàlisi de com presentar a diferents audiències, gestionar les seves emocions respecte a la resistència dels altres, consciència social, adaptabilitat, empatia
5) Donar autoritat als altres: el líder encomana a les persones implicades la creació de la nova visió amb tasques clau	Aclarir l'elecció d'objectius, delegar bé, gestionar sense ficar-se en els detalls i sense abdicar, assessorar	Integritat, confiança, paciència, orientació a l'assoliment, fermesa de propòsit, empatia
6) Notar les millores i energitzar: el líder es manté interessat en el procés. Això implica la capacitat d'equilibrar diferents projectes i iniciatives	Exercir correctament el rol de patrocinador, predicar amb l'exemple, recompensar i compartir l'èxit, aprofitar les noves idees	Fermesa de propòsit, consciència de l'organització i social, empatia, gestionar les emocions, orientació a l'assoliment

Font: Adaptat de Cameron i Green (2000: 167-168).

Fase del canvi	Competències socials (accions observables)	Competències personals (en la ment del líder)
7) Consolidar: el líder fomenta que la gent faci balanç d'on estan i que reflexionin sobre el que han aconseguit	Revisar objectivament, celebrar l'èxit, donar retroalimentació positiva abans de passar al següent	Consciència social, empatia, orientació a l'assoliment, prendre's temps per a reflexionar, fermesa de propòsit

Font: Adaptat de Cameron i Green (2000: 167-168).

3. L'activitat política en les organitzacions

La política exerceix un paper en qualsevol canvi, atès que la gent fa moviments per a fer prevaler els seus interessos respectius. Algunes persones se senten còmodes en l'activitat política i, fins i tot, gaudeixen amb la intriga que suposa; en canvi, a altres els desagrada profundament perquè la consideren poc ètica i perniciosa per a l'organització. No obstant això, cal reconèixer que ignorar la política del canvi és una garantia per al fracàs.

Buchanan i Badham (1999) assenyalen que la política organitzativa sovint s'equipara a la dissimulació astuta, el que es fa de sotamà, l'astúcia, la manipulació i la persecució dels propis interessos enfront dels de l'organització. Per exemple, el reconegut expert Henry Mintzberg (1983) afirma:

“L'activitat política, per tant, es refereix al comportament –d'un individu o grup– que és informal, clarament sectorial, típicament divisor i, sobretot, en el sentit tècnic, il·legítim, no sancionat ni per l'autoritat formal, ni per la ideologia acceptada, ni per una experiència i capacitat certificades (encara que pot explotar qualsevol).”

Per això, l'activitat política és vista per certes persones com un camp de “trucs bruts”, que s'hauria d'evitar i eradicar, i no com un aspecte del comportament organitzatiu que hauria de ser incorporat sistemàticament en les perspectives teòriques i pràctiques sobre el funcionament de les organitzacions.

No obstant això, l'acció política es pot utilitzar també en benefici dels objectius de l'organització, quan altres actuacions troben dificultats. Per exemple, és d'esperar que els que volen bloquejar o subvertir el canvi utilitzin algunes vegades les pràctiques polítiques, per la qual cosa és probable que es desencadeni una resposta paral·lela per part dels qui promouen el canvi. De fet, com més àmplies i disperses siguin la conseqüències del canvi organitzatiu, més gran serà la implicació política necessària per part dels líders del canvi.

Els estudis disponibles suggereixen que, certament, els membres de les organitzacions perceben que l'activitat política es produeix amb elevada freqüència. A més, la gent opina que la política genera resultats positius i negatius tant per a l'organització com per als individus, encara que la majoria dels directius afirmen que els desagrada aquesta dimensió del seu rol (Buchanan, 2008).

Com assenyala Salaman (2003, pàg. 108), les actituds i els comportaments polítics són un resultat natural de característiques bàsiques de les estructures organitzatives: la naturalesa jeràrquica i la diferenciació horitzontal de les organitzacions.

Definicions

- El **poder** es defineix, normalment, com la capacitat dels individus per a exercir la seva voluntat sobre els altres, fins i tot quan aquests s'hi oposen.
- La **política** és, al seu torn, el conjunt d'activitats que desenvolupen els grups o individus per a adquirir i utilitzar poder a fi d'aconseguir els seus interessos. En essència, la política és poder en acció.

- Les organitzacions són **estructures jeràrquiques** amb poder, autoritat, estatus i privilegis concentrats en la part alta de l'estructura. Això pot generar actituds i comportaments per part de subordinats que o bé prenen la forma d'esforços per agradar (o per evitar contrariar) l'alta direcció o (per als qui tenen poques oportunitats de progressar en l'organització) actituds de ressentiment i alienació. La forma jeràrquica de les organitzacions pot, per tant, generar un excés de consens, o concepcions contraposades sobre la pròpia organització. Un consens excessiu sufoca el debat i resulta en el bloqueig o el flux parcial d'informació, que fins i tot pot ser parcialment censurada quan els directius intenten cobrir els seus errors. Les visions contraposades promouen una visió de guanyar-perdre sobre la presa de decisions, amb un recompte de punts guanyats i perduts innecessari i inútil, tot i que sovint comprensible.
- Les organitzacions estan **diferenciades horitzontalment** en departaments, unitats de negoci, regions, etc. Això també afavoreix la política i les diferències en lleialtats, perspectives i prioritats, especialment quan aquestes unitats de negoci es gestionin de manera independent i els seus directius són recompensats pel rendiment dels "seus" negocis. Així que les divisions divideixen (aquest és el seu propòsit), i focalitzen la lleialtat i l'energia (aquest és també el seu propòsit)... i les lleialtats dividides, perseguides vigorosament, generen política.

Es pot veure, doncs, que aquestes característiques polítiques de les organitzacions no són desviacions accidentals. Són naturals i inherents a l'organització. Cyert i March (1965) ja van notar que "una organització és una coalició de membres que tenen diferents objectius". Pettigrew (1973) va arribar a desenvolupar una visió política de les organitzacions, a les quals entenia com a escenaris polítics en què unitats organitzatives amb interessos, lleialtats i mentalitats diferents i oposades lluiten per obtenir avantatge, amb implicacions òbvies per a la naturalesa i els resultats de la presa de decisions. El comportament polític resulta de la distribució desigual dels recursos organitzatius i de la creació de lleialtats i perspectives especialitzades per mitjà de la diferenciació organitzacional.

4. Gestió política del canvi

Els responsables de portar endavant un procés de canvi, en primer lloc, han d'identificar els individus o grups interessats pel canvi. En segon lloc, han d'avaluar aquestes persones i grups per a establir com s'ha d'actuar de manera que, almenys, no dificultin el procés de canvi. En aquest apartat expliquem com es pot desenvolupar aquesta anàlisi.

4.1. Identificar els interessats pel canvi

Per a fer front als aspectes polítics de la gestió del canvi, hi ha diverses eines que poden resultar útils. Totes passen, en primer lloc, per identificar qui són els interessats per aquest canvi. En aquest apartat, exposem, la metodologia proposada per Auster, Wylie i Valente (2005) per a aquesta fi.

Un **grup d'interès** és un grup de persones que resulten impactades de manera similar per un cert canvi.

Encara que els grups d'interès que apareixen poden ser diferents en funció del canvi que es produeix, algunes formes habituals en què la gent s'alinea durant el canvi inclouen les següents:

- Pel nivell en l'organització. Per exemple: alta direcció, direcció intermèdia, empleats de primera línia, etc.
- Per l'àrea funcional. Per exemple: màrqueting, finances, etc.
- Pel temps de servei o la història dins de l'empresa. Per exemple: empleats antics i acabats de contractar.
- Per unitats organitzatives. Per exemple: oficines centrals, unitats de negoci, divisions, etc.
- Per afiliació o pertinença a grups especials. Per exemple: sindicats, venedors de l'any, equip de futbol de l'empresa, etc.
- Per creences i valors personals. Per exemple: en relació amb el seu treball, sobre què és el millor per a l'organització o per a la comunitat a la qual pertany, etc.

Dins de qualsevol organització hi ha, doncs, nombrosos grups de persones, i un individu en particular pot pertànyer a diversos d'aquests grups al mateix temps. Per exemple, la majoria d'empleats pertanyen a una àrea funcional o un grup de producte, i també a cert nivell jeràrquic dins de l'organització. Però el que és rellevant quan tractem amb la política del canvi és conèixer els grups amb els quals la gent s'alinea per a un canvi en concret. Això dependrà del que percebin que guanyaran o perdran amb el canvi.

Per tant, per tal d'identificar els grups d'interès rellevants per a un cert canvi és útil reflexionar sobre dos aspectes:

- Quins grups perceben que es beneficiaran amb el canvi?
- Quins grups perceben que es veuran impactats negativament pel canvi?

En aquestes reflexions cal incloure també **individus** concrets. Això significa identificar quines persones dins dels grups d'interès tenen més influència i mostren més entusiasme o reticència al canvi.

Una vegada identificats els grups de persones i els individus que perceben beneficis o inconvenients potencials en un canvi, cal conèixer bé quins són els seus interessos sobre aquest tema. La simple intuïció que un mateix pugui tenir sobre aquest tema és probablement insuficient per a formar-se una visió correcta, per la qual cosa els experts recomanen **parlar-ne explícitament**. Els líders del canvi haurien de parlar amb els diversos grups per a saber més sobre el que perceben com a avantatges i desavantatges del canvi. Aquestes converses es poden mantenir informalment, o en reunions formals que hi pot haver, fins i tot, un mediador o facilitador.

4.2. Avaluat els grups d'interès

Una vegada identificats els grups d'interès i els individus més afectats per un canvi, és necessari avaluar en quina mesura poden impactar sobre aquest canvi. Això inclou, seguint Senior i Fleming (2006), conèixer el seu potencial d'acció i la seva motivació per a bloquejar el canvi.

En primer lloc, cal analitzar el **potencial d'acció** –a favor o en contra del canvi– de cada individu o grup, intern o extern a l'organització, que es consideri significatiu per a l'èxit o fracàs del canvi. Aquesta anàlisi es pot fer indicant, per a cada persona i aliança identificada, si la resposta a les preguntes següents és “alt”, “mitjà” o “baix”:

1) Posició

- Quin és el seu nivell en la jerarquia o la seva autoritat formal?
- Quin poder té per a canviar l'estructura o les normes de l'organització?
- En quin grau controla processos de decisió estratègics?

Grups externs

Cal tenir en compte que alguns grups d'interès potencialment importants no estan dins de l'organització, sinó a fora. Per exemple: els clients, els proveïdors, els grups de pressió, etc., ja que no apareixen en l'organigrama, és fàcil oblidar-se'n, però cal incorporar-los a l'anàlisi perquè poden tenir un impacte rellevant sobre l'èxit del canvi.

- En quin grau controla processos de decisió operatius?

2) Recursos

- Controla recursos escassos?
- Controla el pressupost?
- Controla la tecnologia?
- Té capacitat per a premiar o castigar els empleats?

3) Característiques personals

- Participa en aliances i xarxes interpersonals? Quina és la seva posició en l'organització informal?
- Pot exercir un lideratge carismàtic que faci que els altres el segueixin?
- És capaç de gestionar bé la incertesa?

4) Coneixements i experiència

- Posseeix informació específica necessària per al canvi?
- Posseeix capacitats o habilitats necessàries per al canvi?

5) Símbols

- Forma part de comitès per a la presa de decisions d'alt nivell?
- Se li reconeix un dret inqüestionat per a tractar amb agents externs a l'organització?
- Té accés a l'“orella” de l'alta direcció?

La resposta al qüestionari anterior hauria de permetre detectar quin és el potencial de cada individu o coalició per a accelerar o bloquejar el canvi desitjat.

El pas següent és comparar aquest potencial amb la **motivació** que l'individu o la coalició pot tenir per a actuar a favor o en contra d'aquest canvi. Per a estimar el nivell d'aquesta motivació, es pot prendre en consideració si els canvis proposats canviaran el poder que posseeix l'individu o la coalició. Com a norma general, si és probable que el seu poder disminueixi, l'habitual és que reaccioni en contra del canvi, i viceversa.

En combinar les dues dimensions de potencial d'acció i motivació contra el canvi (Taula 4), obtenim quatre situacions possibles, que requereixen diferents actuacions per part de l'impulsor del canvi.

Els grups d'interès són dinàmics

Els grups d'interès evolucionen al llarg d'un procés de canvi. Un grup que pot ser important a l'inici d'un canvi pot, més endavant, quedar en un segon pla. Al revés, un grup com l'àrea de sistemes d'informació pot esdevenir important més endavant, a mesura que les implicacions tecnològiques del canvi es fan més evidents.

Taula 4. Considerar el poder i el compromís amb el canvi dóna orientacions per a l'acció política.

		Motivació contra el canvi	
		Baixa	Alta
Poder	Alt	A: <i>Problema potencial</i> Mantenir satisfets	B: <i>Problema definit</i> Intentar col·laborar
	Baix	C: <i>Pocs problemes</i> No fer res	D: <i>Problema potencial</i> Mantenir informats

Si un individu o grup té poc poder per a bloquejar el canvi i, a més, poca motivació per a fer-ho (cel·la C), no cal emprendre cap acció de manera immediata. Per contra, si té tant poder com motivació per a bloquejar el canvi (cel·la B), la situació és problemàtica i caldrà negociar amb aquesta persona o grup per a aconseguir, si és possible, un acord de col·laboració.

Aquells que ocuparien la cel·la A, que tenen un poder elevat però poca motivació per a actuar pel que fa al canvi, poden constituir un problema per a l'organització. Si la situació canvia, el seu interès pot evolucionar i portar-los a posicionar-se en la cel·la B. Una estratègia per a tractar amb ells pot ser, per tant, “tenir-los satisfets”, explicant-los com el canvi els pot beneficiar.

La cel·la D de la matriu representa un problema diferent. Podria ser temptador ignorar aquestes persones, ja que aparentment no poden perjudicar el canvi desitjat, però les situacions de canvi són dinàmiques –especialment quan el canvi és incremental i continu– i aquests individus podrien anar acumulant poder fins a desplaçar-se fins al grup més conflictiu de la cel·la B. En conseqüència, aquest grup s'hauria de mantenir informat de l'evolució del canvi, intentant mostrar-los –si existeixen– els beneficis que el canvi podria suposar per a ells.

Cal destacar que els eixos de la Taula 4 es presenten en termes negatius, com a motivació i poder per a “bloquejar” el canvi. Però seria possible definir una taula similar en termes positius, combinant la motivació i el poder per a “facilitar” el canvi. La classificació dels grups i individus segons aquests nous eixos no hauria de ser necessàriament la inversa a la de la Taula 4. Per exemple, qui no té motius per a bloquejar un canvi pot tenir o no tenir motius per a facilitar-lo. En conseqüència, pot ser útil completar les dues matrius –la negativa i la positiva– per a obtenir una visió més completa del poder, el conflicte i el canvi.

5. Tàctiques polítiques en les organitzacions

En la secció anterior s'ha descrit l'anàlisi que els líders del canvi haurien de fer per a conèixer l'impacte de diferents grups d'interès i individus destacats sobre el canvi planificat. Encara que s'han donat unes pinzellades sobre les actuacions que podrien dur a terme, el repertori de tàctiques polítiques utilitzades en les organitzacions és molt més gran. Fairholm (2009) descriu nombroses tàctiques que s'utilitzen per a influir en superiors, companys i subordinats (Taula 5).

Taula 5. Tàctiques més utilitzades en funció de l'objectiu del poder

Superiors	Companys	Subordinats
<ul style="list-style-type: none"> • Proactivitat 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Quid pro quo</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Formar i orientar
<ul style="list-style-type: none"> • Experts externs 	<ul style="list-style-type: none"> • Assignar recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolupar
<ul style="list-style-type: none"> • Carisma 	<ul style="list-style-type: none"> • Coalicions 	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensar
<ul style="list-style-type: none"> • Racionalització 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooptar l'oposició 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar els criteris de decisió
<ul style="list-style-type: none"> • Ambigüïtat 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear obligacions 	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimar el control
<ul style="list-style-type: none"> • Construir una imatge favorable 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilitzar un substitut • Generar perturbacions • Construir una imatge favorable 	<ul style="list-style-type: none"> • Col·locar en l'organització • Crear rituals • Utilitzar símbols • Crear obligacions

Font: Adaptat de Fairholm (2009: 63).

Expliquem breument, a continuació, en què consisteix cadascuna d'aquestes tàctiques.

- **Proactivitat:** acció unilateral per a assegurar-se els resultats desitjats. Es tracta d'accions que s'emprenen segons la pròpia capacitat personal, sense seguir necessàriament els límits imposats per l'autoritat formal que es té. És, en definitiva, fer alguna cosa en primer lloc i buscar permís després.
- **Utilitzar experts externs:** implicar experts afins en decisions col·legiades, de manera que s'afecti els resultats sense decidir en persona.

Política i ètica

És important notar que hi ha diferències notables entre les diverses tàctiques quant a l'acceptabilitat des del punt de vista ètic. El fet de presentar tàctiques èticament reprovable respon a l'objectiu que l'estudiant compregui la diversitat d'actuacions que es desenvolupen en la vida organitzativa real, i que pugui així contrarestar-les en cas de necessitat.

- **Utilitzar el carisma:** utilitzar el respecte que els altres tenen pel nostre caràcter, presència o manera d'actuar per a afectar els seus comportaments de la manera desitjada.
- **Controlar l'ordre del dia:** determinar per endavant els elements, temes, cursos d'acció o decisions que es discutiran a cada moment i context. Seleccionar **què** s'inclou en l'ordre del dia assegura que els temes tractats siguin els que un desitja i pels quals està preparat. Òbviament, incloure un tema en l'ordre del dia quan estem ben preparats incrementa la probabilitat que els nostres arguments almenys rebin certa atenció. Així mateix, l'ordre en què es tracten els temes en una reunió pot influir en les decisions finalment preses.
- **Racionalització:** interpretar la realitat de manera que es justifiquin els resultats de les decisions preses o punts de vista específics. Sovint, en racionalitzar una decisió s'emascaren els propòsits realment perseguits o s'apel·la a valors, motius o normes "superiors" o a les maneres habituals de pensar.
- **Utilitzar l'ambigüitat:** mantenir comunicacions poc clares i que es poden interpretar de múltiples maneres. Atès que les normes d'una organització limiten les accions que es poden realitzar, com més vagues es mantinguin aquestes normes més opcions hi haurà per a dur a terme les pròpies intencions. L'ambigüitat permet que hi hagi diverses interpretacions alternatives sobre una situació o una decisió en concret que, en efecte, manté les opcions obertes d'una manera que no seria possible si el problema, la situació o el llenguatge fossin més explícits.
- **Construir una imatge favorable:** crear-se la imatge de tenir actituds, capacitats, valors o actituds atractives, que els altres valoren. Es tracta d'obtenir el suport dels altres segons les qualitats percebudes del nostre caràcter, en comptes d'obtenir-lo de la nostra autèntica personalitat o de la qualitat de les nostres decisions. Qualsevol intent que algú accepti una decisió o un posicionament en un debat simplement perquè li ho demanem –en comptes de fer-ho a partir de la seva anàlisi independent– és un exemple d'aquesta tàctica.
- **Quid pro quo:** negociar intercanvis amb altres per a assegurar-se els resultats desitjats. Allò que s'intercanvia poden ser recursos materials, però també recursos no materials com l'atenció, el temps, les destreses, el reconeixement o les lloances.
- **Assignar recursos:** distribuir recursos que es tenen sota control de manera que s'augmenti el poder en les relacions amb els altres. Els recursos que es poden distribuir inclouen sovint la informació, els recursos financers, les instal·lacions o l'esforç personal.

- **Formar coalicions:** assegurar-se aliats, tant entre els membres de l'organització com en els grups d'interès externs. Les coalicions reuneixen persones amb preocupacions similars i combinen el poder de totes en un assumpte concret.
- **Cooptar membres de l'oposició:** situar un representant del grup "opositor" en el nostre equip per a la presa de decisions, i induir-lo així que es mostri a favor, i no en contra, dels nostres interessos. Es pot considerar com una manera de buscar aliats. Òbviament, aquesta tàctica presenta el risc que la persona cooptada pugui influir sobre nosaltres i no a l'inrevés.
- **Crear obligacions:** fer que els altres se sentin en deute amb un, de manera que facin el que es vol. Una forma subtil d'aquesta tàctica s'observa en el fet que quan es convida les persones a participar en una decisió, després se senten més inclinades a donar suport a l'execució de la decisió presa.
- **Utilitzar un substitut:** utilitzar un intermediari per a assegurar la conformitat dels altres. El substitut és algú "acceptable" per a les persones en les quals es desitja influir, que actua en comptes de l'interessat principal i que s'ocupa d'influir sobre les persones objectiu, de vegades sense que arribin a saber que hi ha algú darrere de l'intermediari.
- **Generar perturbacions:** pertorbar l'equilibri de l'organització per a controlar les opcions entre les quals els altres poden triar. Es tracta de generar o reforçar una situació intolerable de manera que es pugui, llavors, portar endavant la solució desitjada. És una tàctica arriscada que sovint no obté bons resultats.
- **Formar i orientar:** transmetre coneixements, capacitats, valors o comportaments específics a altres persones per a inculcar-los les nostres metes, valors, filosofia o comportaments desitjats.
- **Desenvolupar els altres:** augmentar les capacitats d'altres persones, augmentant així el poder global. Es basa en el supòsit que a mesura que augmenten les capacitats, les habilitats i les destreses, aquesta nova energia es dirigirà als objectius mútuament acceptats. Aquesta tàctica, juntament amb la de formar i orientar, és una de les més utilitzades pels superiors per a canviar el comportament dels seus subordinats.
- **Recompensar:** premiar o castigar altres persones per a obtenir el seu suport. És una tàctica similar a l'assignació de recursos. Les recompenses poden ser positives o negatives, materials o psicològiques.
- **Controlar els criteris de decisió:** seleccionar els criteris pels quals es prendran les decisions de manera que resultin les decisions desitjades amb independència de qui decideixi. Aquesta tàctica resulta menys amenaçadora pels altres que involucrar-se en un conflicte sobre decisions o solucions

específiques. Així, s'obté un control sobre la decisió resultant sense el risc inherent a una confrontació o a l'aparença de domini.

- **Legitimar el control:** formalitzar el dret a decidir segons la posició en la jerarquia organitzativa, el dret legal a exercir aquest poder, en el costum o en els procediments habituals. Es tracta d'adscriure les pròpies ordres a alguna cosa o algú "superior", presentant-nos com si actuéssim per a una autoritat més alta a la qual tots els membres de l'organització respecten i obeeixen.
- **Col·locar en l'organització:** situar persones aliades en llocs estratègics o aïllar oponents potencials. Una vegada això s'ha aconseguit, les persones que ens deuen lleialtat estan en posició de proporcionar-nos informació necessària o control sobre altres recursos importants.
- **Crear rituals:** induir, en altres o en l'organització, patrons de comportament institucionalitzats que fomenten el manteniment de la nostra posició de poder.
- **Utilitzar símbols:** utilitzar objectes, idees o accions simbòlics per a anunciar o mostrar l'autenticitat del nostre poder, o per a expandir-lo. Els símbols de poder poden prendre formes molt diferents, com l'ús del llenguatge, la ubicació o el disseny de l'oficina, el cotxe, rebre opcions sobre accions, etc. Els símbols impacten sobre les actituds, les emocions i les creences més que sobre el control real de recursos tangibles.

Bibliografia

Auster, E. R.; Wylie, K. K.; Valente, M. S. (2005). *Strategic organizational change. Building change capabilities in your organization*. Nova York: Palgrave Macmillan.

Bennis, W. (1994). *On becoming a leader*. Reading: Addison-Wesley.

Buchanan, D.; Badham, R. (1999). "Politics and organizational change: The lived experience". *Human Relations* (vol. 52, núm. 5, pàg. 609-629).

Buchanan, D. A. (2008). "You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organizational political behaviour". *British Journal of Management* (19, pàg. 49-64).

Cameron, E.; Green, M. (2004). *Making sense of change management*. Londres/Filadèlfia: Kogan Page.

Cyert, R. M.; March, J. G. (1965). *A behavioural theory of the firm*. Oxford: Blackwell.

Fairholm, G. W. (2009). *Organizational power politics. Tactics in organizational leadership* (2a. ed.). Santa Barbara, CA: Greenwood.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Londres: Bloomsbury. Es pot trobar en castellà: *Práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Nova Jersey: Prentice Hall.

Pettigrew, A. (1973). *The politics of organisational decision-making*. Londres: Tavistock.

Salaman, G.; Asch, D. *Strategy and capability. Sustaining organizational change*. Oxford: Blackwell.

Senge, P.; Keliner, A.; Roberts, C.; Ross, R.; Roth, G.; Smith, B. (1999). *The dance of change*. Londres: Nicholas Brealey. Es pot trobar en castellà: *La Danza del Cambio*. Barcelona: Ed. Gestión 2000 S.A.

Senior, B.; Fleming, J. (2006). *Organizational change* (3a. ed.). Harlow, RU: Pearson Education.

