

La resistència al canvi

Eva Rimbau Gilabert

PID_00181774



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. Concepte i formes de la resistència al canvi.....	7
2. Fonts de la resistència al canvi.....	9
2.1. Resistència individual	9
2.2. Resistència organitzativa	10
3. Components de la resistència al canvi en les persones.....	12
4. Mites sobre la resistència al canvi.....	14
4.1. Mite 1. La resistència és quelcom que solament apareix quan es produeixen canvis	14
4.2. Mite 2. La resistència al canvi és negatiu	14
4.3. Mite 3. La resistència és quelcom dels receptors del canvi	16
5. Què s'ha de fer enfront de la resistència al canvi?.....	18
5.1. Mantenir la confiança entre promotors i receptors del canvi	18
5.2. Comunicar adequadament en tots els moments del canvi	19
5.3. Reinterpretar els actes dels receptors del canvi	20
6. Afavorir la disposició al canvi.....	21
Bibliografia.....	23

Introducció

Quan s'intenta que una organització canviï, és inevitable que apareguin comportaments que tendeixin a evitar o resistir-se al canvi. Això pot exasperar algunes persones responsables d'implantar canvis en les seves organitzacions, però és absolutament normal i s'ha de comprendre com un element més del procés i, fins i tot, com una oportunitat per a desenvolupar canvis més ajustats a les necessitats de l'organització i els seus membres.

Aquest mòdul ofereix algunes pautes per a comprendre millor el fenomen de la resistència al canvi i per a assumir-lo i tractar-lo adequadament. Després de presentar una definició de la resistència al canvi i una classificació de les seves formes principals, oferirem una llista breu dels seus possibles orígens tant en l'àmbit individual com organitzatiu. Seguidament explicarem els components que constitueixen la reacció de resistir-se al canvi per part de les persones implicades. D'altra banda, la investigació disponible suggereix que, sovint, no és el canvi en si el que provoca les resistències, sinó la manera de gestionar aquest canvi per part dels directius. Per tal de comprendre millor aquesta idea, revisarem tres mites habituals sobre la resistència al canvi i presentarem pautes per a tractar amb comportaments que es poden considerar com a resistència al canvi. Finalment, intentarem oferir una perspectiva alternativa a l'enfocament centrat en la resistència i presentarem el concepte de disposició al canvi i algunes vies per a afavorir-la.

1. Concepte i formes de la resistència al canvi

Quan s'intenta que una organització canviï, és inevitable que apareguin comportaments que tendeixin a evitar o resistir-se al canvi. Fins i tot en el cas de canvis que s'espera que tinguin efectes positius per a l'organització i els seus membres, el pas del conegut al desconegut pot provocar que els individus no li donin el seu suport –o que, fins i tot, s'hi resisteixin– tret que tinguin raons convincents per a fer-ho.

En parlar de **resistència al canvi**, els autors se solen referir a qualsevol actuació dels individus i els grups d'una organització, l'efecte de la qual és minimitzar o limitar la quantitat de canvi que es produeix.

El problema amb la definició de la resistència al canvi és que dir que un acte constitueix o no "resistència" es basa en un judici **subjectiu**. Per això, alguns professionals del desenvolupament organitzatiu prefereixen utilitzar el terme *realitats múltiples*, atès que les persones que viuen en una realitat aparentment comuna sovint construeixen versions diferents d'aquesta realitat. El que a algú li sembla resistència per a un altre pot ser una acció decidida per a defensar el que és correcte. No obstant això, l'ús del terme *resistència* continua essent útil perquè és el que els promotors del canvi perceben i han d'analitzar.

La resistència s'ha d'entendre com una resposta saludable al canvi i, com a tal, és inevitable. Les persones i els sistemes que es resisteixen ho fan per molt bones i variades raons, totes legítimes i que constitueixen precursors necessaris del canvi.

La resistència sovint es defineix com quelcom que resideix dins d'un individu. Aquest tipus de definicions obliden els aspectes relacionals del concepte: la resistència ocorre en la relació entre persones, hi ha una causa i un efecte.

Per exemple, quan els directius creuen que cert acte (com mostrar desacord amb la visió de canvi) és indicatiu de resistència, es posen a la defensiva i són menys comunicatius, la qual cosa empitjora la resposta dels implicats, i s'inicia així un cicle negatiu. Els promotors del canvi de vegades estan tan preocupats per tenir raó (i no semblar equivocats) que perden de vista els seus objectius originals. En tractar de fer que les coses avancin sense comprendre les fonts de resistència, sacrifiquen la bona voluntat que hi pugui haver, posen en perill relacions valuoses i eliminen l'oportunitat de comunicar-se de manera eficaç amb els que no estan d'acord. Sovint no escoltaran informació vital que

altres persones poden tenir sobre com aconseguir que el canvi tingui èxit. Cal que els directius acceptin el *feedback* negatiu, o perdran valuoses oportunitats d'aprendre.

La resistència es pot presentar de manera més o menys oberta, i pot donar lloc a les possibilitats següents:

- La resistència **oberta** es pot expressar per mitjà de vagues, una reducció en la productivitat, treball de baixa qualitat i, fins i tot, el sabotatge.
- La resistència **encoberta** es pot expressar com un augment de l'absentisme o dels retards, la demanda de trasllats a altres unitats organitzatives, les baixes o renúncies al lloc de treball, la pèrdua de motivació o el creixement de la taxa d'accidents o d'errors.
- Una de les formes més nocives de resistència és la denominada *passiva*: una falta de participació en la formulació de propostes de canvi i, finalment, una falta de compromís amb les propostes, encara que s'hagi ofert l'oportunitat de participar en la presa d'aquestes decisions.

2. Fonts de la resistència al canvi

La resistència al canvi pot tenir l'**origen** en els individus implicats, o bé en els propis processos i estructures organitzatius. Vegem a continuació aquestes dues fonts de resistència.

2.1. Resistència individual

Algunes de les raons per les quals les persones es resisteixen al canvi inclouen les següents:

- **Percepció selectiva.** Les persones tendeixen a percebre selectivament aquelles coses que encaixen amb més comoditat en la seva visió actual del món. Quan han establert una manera d'entendre la realitat, es poden resistir a canviar-la. Per exemple, la gent es pot resistir al possible impacte del canvi en la seva vida llegint o escoltant solament allò amb què estan d'acord, oblidant coneixements que els podrien portar a altres punts de vista o malinterpretant comunicacions que –si s'haguessin comprès correctament– no encaixarien en els seus valors i actituds actuals.
- **Personalitat.** Certs aspectes de la personalitat d'un individu el poden predisposar a resistir el canvi. Per exemple, les persones amb una autoestima baixa es poden resistir més al canvi que les que tenen una autoestima elevada, atès que les primeres tenen més probabilitats de percebre els costats negatius del canvi i a no treballar tan dur per a fer que el canvi tingui èxit. Cal anar amb compte, no obstant això, per a evitar atorgar un èmfasi excessiu al paper de la personalitat en la resistència al canvi, perquè pot fer que s'atribueixi fàcilment qualsevol resistència a un “problema de personalitat” que impedeixi afrontar les causes reals d'aquesta resistència.
- **Hàbits.** Les persones tendeixen a respondre a les situacions d'una manera establerta a la qual estan acostumats. Els hàbits proporcionen comoditat, seguretat i satisfacció perquè permeten a les persones ajustar-se al món i fer-li front. Un hàbit serà una font rellevant de resistència en bona mesura en funció de si les persones perceben que hi haurà avantatges derivats de canviar els seus comportaments.
- **Inconveniència o pèrdua de llibertat.** Si es creu que el canvi causarà incomoditats, fer la vida més difícil, reduir la llibertat d'acció o augmentar el control, hi haurà resistència.
- **Implicacions econòmiques.** La gent probablement es resistirà al canvi que es percebi que –directament o indirectament– redueix les seves recompenses, requereix un augment de l'esforç per a obtenir la mateixa retribu-

ció o suposa una amenaça a la seva seguretat en l'ocupació. Els empleats poden témer que, després dels canvis, no seran capaços d'exercir-se tan bé com abans i, per tant, seran menys valuosos per a l'organització, els seus supervisors o els seus col·laboradors.

- **Temor al desconegut.** Fer front al que es desconeix provoca ansietat en molta gent, i molts canvis en l'organització del treball comporten un element d'ansietat. Fins i tot una proposta de promoció laboral es pot trobar amb una resistència a causa de la incertesa sobre els canvis en les responsabilitats o l'augment de les demandes socials del lloc nou.
- **Amenaces al poder i la influència.** Alguns membres de l'organització poden veure el canvi com una amenaça al seu poder o influència. Quan s'ha establert una posició de poder, per exemple basada en el control sobre alguna cosa que altres necessiten (com informació o recursos), les persones o equips sovint es resisteixen als canvis que creuen que reduiran la seva capacitat d'influir en els altres.

2.2. Resistència organitzativa

Fins a cert punt, en la naturalesa de les organitzacions podem trobar el fet de resistir-se al canvi. Les organitzacions són sovint més eficients fent tasques rutinàries i el seu acompliment és més ineficient quan fan alguna cosa per primera vegada. En conseqüència, per a assegurar l'eficàcia operativa, algunes organitzacions poden crear fortes defenses contra el canvi. Algunes de les raons de la resistència organitzativa al canvi són les següents:

- **Disseny organitzatiu.** Perquè les organitzacions puguin aconseguir els seus objectius, hi ha diferents possibilitats per a assignar els rols, establir procediments de treball, maneres d'obtenir la informació necessària, etc., que es materialitzen en diferents dissenys organitzatius. Segons com es dissenyin aquests i altres aspectes el canvi es pot trobar amb més o menys resistència. Per exemple, en les organitzacions més jeràrquiques les informacions i idees han de "viatjar" per molts nivells de comandament abans d'arribar als que poden prendre decisions de canvi. També, quan els rols es defineixen de manera estreta, les persones se centren en els deures assignats i no es preocupen de proposar millores.
- **Cultura organitzativa.** La cultura d'una organització es desenvolupa al llarg del temps i no és fàcil de canviar. La seva omnipresència en la forma d'"aquí fem les coses així" té també un efecte significatiu sobre els processos organitzatius i el comportament dels treballadors. Una cultura forta pot resultar en una falta de flexibilitat i d'acceptació del canvi.
- **Recursos limitats.** Algunes organitzacions canviarien si tinguessin els recursos necessaris, però el canvi requereix diners, temps i persones amb

noves competències. És possible que els directius i treballadors d'una empresa detectin canvis que s'haurien de dur a terme, però que els retardin o descartin per falta de recursos.

- **Contractes i acords anteriors.** Les organitzacions estableixen contractes i acords amb altres, com els governs, empreses, sindicats, proveïdors i clients. Aquests acords poden limitar els canvis que es poden realitzar.

3. Components de la resistència al canvi en les persones

La resistència al canvi inclou components afectius, conductuals i cognitius. Aquests components reflecteixen tres manifestacions diferents de la manera en què les persones normalment avaluen un objecte o una situació:

- El **component afectiu** es refereix a com se senten les persones respecte al canvi. Per exemple, poden estar enfadades o ansioses.
- El **component cognitiu** inclou el que es pensa sobre el canvi. Per exemple: cal?, serà beneficiós?
- El **component conductual** es refereix a les accions o a les intencions d'actuar en resposta al canvi. Per exemple, queixar-se del canvi, tractar de convèncer altres persones que el canvi és dolent, o no realitzar les accions sol·licitades perquè el canvi es dugui a terme.

Aquests tres components no són independents entre ells. El que una persona sent sobre un canvi sovint es correspon amb el que en pensa i amb les seves intencions de comportament sobre aquest tema. No obstant això, els components són diferents i cadascun destaca un aspecte diferent del fenomen de la resistència.

Pel que sembla, hi ha un element personal en la tendència de cada individu a presentar resistències al canvi. En particular, la personalitat de cadascú pot influir en gran manera sobre les seves reaccions afectives davant un canvi. És a dir, que certs membres de l'organització tindran més probabilitats d'experimentar emocions negatives i d'actuar en contra dels canvis a causa de la seva inclinació natural, amb independència del canvi de què es tracti.

Però els resultats esperats del canvi i el procés pel qual aquest es produeix també presenten una relació clara amb les resistències que poden aparèixer.

Els **resultats esperats** del canvi inclouen, entre altres elements, la percepció que s'augmentarà o es perdrà el poder i prestigi que fins ara es tenia, que disminuirà la seguretat de l'ocupació, que el treball que es farà serà més o menys interessant després del canvi, etc. Si una persona espera que el canvi li porti un empitjorament de la seva situació, és lògic que percebi aquest canvi negativament i desenvolupi emocions de rebuig o accions per a contrarestar-lo.

D'altra banda, quan els afectats pel canvi creuen que el **procés de canvi** no ha estat adequat, la reacció se sol reflectir sobretot en forma de conductes. Tres components clau del procés de canvi són la confiança en la direcció, la influència social dels companys de treball i la informació sobre el canvi:

- La **confiança en la direcció** disminueix la resistència al canvi. En altres paraules, la falta de fe en la direcció genera sentiments de por, frustració i ansietat, actuacions en contra del canvi, i avaluacions negatives sobre la necessitat i el valor d'aquest canvi.
- La **influència social**, és a dir, estar envoltat de persones que s'oposen al canvi, augmenta la resistència. El fet que altres persones es resistixin al canvi pot afectar molt en la manera com un es comporta o el que sent sobre un canvi, encara que per si mateix aquest fet no proporciona informació substantiva sobre la qual basar una opinió negativa sobre la conveniència del canvi.
- La **informació sobre el canvi** té una relació complexa amb la resistència. Més informació sobre el canvi pot empitjorar la seva avaluació i la intenció d'actuar en contra seva. Si els empleats s'estan resistint al canvi perquè hi tenen alguna cosa a perdre, el contingut de la informació els pot confirmar aquesta pèrdua potencial i, per tant, incrementar la seva resistència. També pot ocórrer que sigui igual de problemàtic proporcionar poca informació o massa.

Fins aquí hem presentat les possibles reaccions negatives davant el canvi, i les seves causes, des del punt de vista del receptor.

Les persones afectades per un canvi sempre tindran algun tipus de **reacció** (positiva o negativa) en termes d'afectes, opinions o comportaments. No obstant això, la simple existència d'actituds negatives davant un canvi no significa que hi hagi una resistència a aquest canvi. Quan aquestes actituds es tradueixen en comportaments que el promotor del canvi identifica com a frens als plans per a canviar, llavors parlem pròpiament de **resistència** al canvi.

4. Mites sobre la resistència al canvi

Ford i Ford (2009) reexaminen la visió habitual que nombrosos investigadors i autors de llibres per a directius presenten sobre el concepte de resistència al canvi. D'aquest treball es poden deduir tres mites o idees errònies que molts directius mantenen sobre l'aparició de resistències en una organització que canvia.

4.1. Mite 1. La resistència és quelcom que solament apareix quan es produeixen canvis

Els directius sovint pensen que la resistència és extraordinària. És a dir, alguna cosa que no es produeix en l'activitat diària, sinó que solament apareix en resposta a les iniciatives de canvi. Per contra, **la resistència és una cosa natural**, present de manera contínua en la vida organitzativa. Qualsevol activitat que es faci trobarà diferents tipus de resistència, degudes a diferents causes. És habitual observar en les empreses comportaments que es poden interpretar com a resistències, perquè alenteixen o retarden les operacions del dia a dia, la qual cosa redueix la seva eficiència i la seva productivitat.

Exemple

Exemples d'aquests comportaments de resistència "quotidiana" són arribar tard o no acudir a reunions, oblidar-se de coses, fer el treball de manera pobre, danyar els equips o eines, no seguir les instruccions rebudes, confondre's, fer preguntes, queixar-se, etc.

El més normal quan es produeix un canvi és que les persones continuïn presentant els mateixos tipus de resistència que habitualment (queixar-se, no seguir instruccions, fer preguntes...). Per tant, la resistència, almenys en les etapes inicials d'un canvi, no necessàriament ha d'augmentar o canviar de manera significativa. No obstant això, si els receptors del canvi troben que les seves comunicacions no són escoltades, reconegudes o valorades (la idea que els promotors del canvi "no escolten"), hi pot haver una escalada en els seus comportaments perquè les seves opinions es facin més visibles. Són aquestes formes de resistència "augmentades" les que reben més atenció, quan el més productiu seria atendre als primers símptomes de resistència "normal" per a evitar que es produeixi l'escalada descrita.

4.2. Mite 2. La resistència al canvi és negatiu

Molts directius creuen que la resistència és una cosa que necessàriament perjudica el canvi. Aquesta creença es basa en dos supòsits erronis:

- El supòsit que **qualsevol canvi és beneficiós i s'ha d'implantar segons el que s'ha planificat**. Això seria cert si els promotors del canvi no s'equivoquessin mai quan decideixen quina és la millor actuació per a

La resistència i la mecànica

El concepte de resistència deriva de la mecànica, una ciència que entén que la resistència és una cosa natural i inevitable que succeeix quan hi ha moviment. No hi ha moviment sense resistència i, de fet, la resistència que alenteix el moviment és l'evidència que alguna cosa s'està movent. De la mateixa manera, la resistència a un canvi és l'evidència que aquest canvi s'està produint.

L'organització i, a més, poguessin preveure perfectament tot el que cal perquè el canvi tingui èxit. No obstant això, els promotors del canvi estan sotmesos a la mateixa racionalitat limitada i estan immersos en les mateixes dinàmiques socials que qualsevol que prengui decisions en una organització. Com a conseqüència, els promotors del canvi poden caure en l'anomenada *fal·làcia de la planificació*, una forma d'optimisme en la qual se sobreestimen els beneficis que s'aconseguiran i els recursos i les capacitats disponibles, es passen per alt els errors de càlcul o les possibles fallades, i es menysvalora el temps requerit per a la implantació. Però la realitat és que els canvis organitzatius, especialment si són a gran escala, estan subjectes a una multiplicitat de problemes que superen la capacitat de la imaginació humana per a preveure'ls.

- El supòsit que la **resistència al canvi és quelcom irracional o derivat d'una mala comprensió**. És a dir: quan algú es resisteix al canvi és perquè no comprèn bé la seva necessitat o les seves conseqüències, o perquè té un comportament il·lògic. La investigació ha demostrat, per contra, que els receptors del canvi que són considerats resistents per part dels promotors no es consideren ells mateixos com a resistents, sinó que sovint creuen que actuen a favor dels objectius de l'organització. Pot ser, senzillament, que als promotors els costi acceptar les seves respostes, les quals poden generar retards, afegir costos, augmentar l'esforç requerit o augmentar la incertesa sobre l'èxit del canvi. La resistència es pot considerar negativa per la simple raó que resulta difícil bregar amb les objeccions, els desacords, o qualsevol comportament o comunicació que soni negatiu.

En conjunt, aquestes creences poden impedir que els promotors del canvi reconeixin que els seus plans de canvi han d'incloure interaccions amb els seus receptors, amb l'objectiu de millorar la seva comprensió dels aspectes no anticipats d'aquell. A més, els promotors han d'acceptar la possibilitat que aquestes interaccions requereixin modificar el contingut i el calendari del pla. A causa de l'elevat nombre d'intents de canvi fallits, no deixa de ser irònic que aquells que qüestionen la necessitat del canvi siguin sovint considerats els dolents de la pel·lícula, com a "incapaços" d'adaptar-se a les condicions canviants del món modern.

En la realitat, és tan important saber identificar quan no s'ha de canviar com quan hi ha una autèntica necessitat de canvi. Els anomenats *resistents al canvi* poden ajudar a comprendre en quina mesura un canvi és veritablement necessari. A més, en cas que el canvi es consideri necessari, en pocs casos es podrà realitzar exactament segons el que s'ha planificat; la majoria de canvis requereixen informació i retroalimentació per part dels receptors per a fer ajustos i correccions a mesura que avança. En conseqüència, els comportaments anomenats *resistents* són, de fet, necessaris per a una bona implicació dels receptors i una implantació del canvi adequada.

4.3. Mite 3. La resistència és quelcom dels receptors del canvi

Quan algú intenta implantar un canvi, és habitual que pensi que resistir-s'hi és un estat o una tendència interna als receptors d'aquest canvi. És a dir, explica aquesta resistència únicament per les característiques personals dels receptors o per la seva falta d'informació o coneixement. Aquesta idea passa per alt la naturalesa interactiva de la resistència.

La resistència al canvi, igual que la resistència a l'avanç d'una llanxa en l'aigua, requereix una interacció, una relació entre el promotor i el recipient del canvi. Els mateixos promotors del canvi poden ser, doncs, un factor que contribueix a la resistència.

En concret, els **comportaments** i les **comunicacions dels promotors** són una part de les interaccions que produeixen resistència: trenquen acords, no aconsegueixen compensar per les pèrdues o restaurar la credibilitat perduda, no aconsegueixen legitimar el canvi, tergiversen els costos i beneficis que hi haurà, o són ambivalents en parlar sobre el canvi. Si un promotor del canvi incorre en aquests comportaments, contribuirà a les percepcions dels receptors que s'està produint una injustícia o una traïció i, per tant, s'augmentarà la seva resistència al canvi.

A més, cal reconèixer que, en part, la resistència apareix perquè el responsable del canvi espera trobar-la. L'èmfasi que es dóna a la resistència en la literatura especialitzada pot generar actituds en els promotors del canvi que, de fet, els fa buscar resistències en les reaccions dels altres. Els individus en les organitzacions, en tots els nivells jeràrquics, tenen en el cap que hi haurà resistència al canvi. En altres paraules, han desenvolupat models mentals basats en aquesta visió. Aquests models mentals sovint estan tan profundament assumits que les persones no s'adonen que són simplement idees o punts de vista. Amb freqüència els prenen com la realitat de la vida organitzativa. La investigació ha mostrat que els models mentals inadequats poden ser un factor principal en la creació de disfuncions organitzatives i en perjudicar el resultat i amenaçar la supervivència de l'organització. Una visió falsa de les coses probablement conduirà a una interpretació errònia dels fets i a una acció inadequada per a tractar-los.

És a dir, l'important perquè els comportaments dels receptors del canvi siguin interpretats com a resistència és l'**opinió** que el responsable del canvi tingui sobre aquests comportaments. Els receptors efectivament reaccionen davant el canvi, i aquestes accions poden tenir un efecte negatiu sobre el canvi, però això no significa que aquestes accions o reaccions siguin, en elles mateixes, resistències, sinó que es converteixen en resistència quan els responsables del canvi els assignen l'etiqueta "resistència" com a part del seu procés per a comprendre el que ocorre.

Qui causa la resistència?

En mecànica, la resistència resulta de la interacció entre dues o més entitats, per exemple, una llanxa i l'aigua. La magnitud de la resistència depèn de les característiques i atributs de tots dos elements: la llanxa i l'aigua. El nivell de resistència que trobarà la llanxa depèn del seu disseny i del material amb què està construïda, a més de la densitat de l'aigua. Per exemple, trobarà menys resistència en la navegació una llanxa amb forma de bala que una altra que sigui quadrada, encara que estiguin construïdes amb el mateix material. Per tant, no podem dir que la magnitud de la resistència depèn únicament d'un element en particular. Afirmar-ho seria com dir que "el disseny de la llanxa està bé, el problema és l'aigua".

Un comportament es considerarà com a resistència quan el promotor cregui que està dirigit a alentir o a evitar el canvi. Per tant, és la interpretació del promotor del canvi sobre un acte el que genera la idea de resistència.

Quan el promotor creu que és davant un acte de resistència, comença a tractar les persones implicades de manera especial, iniciant un cicle negatiu de mala comunicació i incomprensió, que pot allunyar els implicats de l'objectiu inicial del canvi. Si entenem la resistència com alguna cosa que sorgeix en la interacció entre promotor i receptor, la pregunta canvia de “per què es resisteixen al canvi els receptors?” a “per què els promotors anomenen *resistència* certes accions i no d'altres?”. De fet, qualsevol comportament per part dels receptors que sembli sospitós, desagradable o molest als promotors podria ser considerat com a resistència, tot i que moltes vegades els receptors pensen que amb les seves preguntes estan donant suport, i no soccavant, els objectius de l'organització. Així, l'important no és l'acte en ell mateix, sinó la interpretació que en fan els promotors de canvi.

Boicot

Evidentment, aquestes consideracions no s'apliquen a actes clars de boicot o bloqueig directe al canvi, sinó a la majoria de les reaccions habituals davant el canvi.

5. Què s'ha de fer enfront de la resistència al canvi?

Si tenim en compte el que hem explicat a l'apartat anterior, ens adonem que pot ser un error centrar-se en les tècniques que simplement pretenen **superar** o **vèncer** les resistències. La resistència obliga els que proposen el canvi a repensar, reformular i explicar d'una altra manera per què creuen que el programa de canvi cal. Vista així, la resistència constitueix una forma valuosa de retroalimentació, que ajuda els líders del canvi a saber com ho estan fent i si els receptors del canvi perceben que aquest s'ajusta a les seves necessitats. Per tant, a una organització li interessa mantenir un **clima en el qual sigui possible la resistència raonable**, que permeti a les persones expressar els seus dubtes sobre un procés de canvi de manera que els responsables puguin reavaluar els seus plans inicials.

Una altra manera d'enfocar la qüestió és **evitar que sorgeixi** la resistència al canvi, en primer lloc, adoptant comportaments adequats abans i durant el canvi. Això suposa, primer, no trencar la confiança entre promotors i receptors del canvi; en segon lloc, comunicar adequadament en tots els moments del canvi. I en tercer lloc, reinterpretar els actes dels receptors, evitant qualificar com a resistència qualsevol comportament o actitud que no sigui obertament favorable al canvi. Si malgrat aquestes accions el promotor del canvi continua percebent resistències fortes, és probable que emprengui mesures més agressives per a forçar d'alguna manera el fet que els receptors acceptin el canvi, mitjançant l'oferta de beneficis interessants o mitjançant amenaces més o menys encobertes, o bé acabi buscant la manera d'eliminar aquestes persones o grups en l'equació mitjançant acomiadaments o trasllats.

5.1. Mantenir la confiança entre promotors i receptors del canvi

La falta de confiança en la direcció genera resistència al canvi. Perquè aquesta confiança es generi i se sostingui, els promotors del canvi han de mantenir els acords existents, abans i després del canvi, i també facilitar que es restauri la confiança en cas que es trenqui algun acord.

Trencar un acord significa que el responsable no compleix una promesa o un patró de cooperació esperat. Això és més probable en els canvis radicals, en els quals es modifica la distribució de recursos, i també els processos pels quals s'assigna aquesta distribució o les maneres en què les persones amb més autoritat interactuen amb les de menys autoritat.

La investigació ha demostrat que les víctimes d'acords trencats solen estar disposades a reconciliar-se si el que va trencar el pacte ofereix una disculpa sincera, formal i a temps, que clarament admet la responsabilitat personal. Això suggereix que els responsables del canvi que reparen les relacions danyades i

Lectura recomanada

En aquesta secció ens basem en les propostes derivades de l'article següent: J. D. Ford; L. W. Ford; A. D'Amelio (2008). "Resistance to change: The rest of the story". *Academy of Management Review* (vol. 33, núm. 2, pàg. 362-377).

recuperen la confiança perduda, tant abans com durant el canvi, tenen menys probabilitats de trobar resistències que els responsables que no ho fan. A més, cal tenir en compte que, si es falla a l'hora de restaurar la confiança, és més probable que davant canvis futurs les persones afectades presentin resistències (en forma de cinisme, crítiques i motivació baixa) que no estan directament relacionades amb el canvi que tenen a davant, sinó que deriven de la falta de reconciliació en conflictes anteriors.

5.2. Comunicar adequadament en tots els moments del canvi

Molts autors subratllen la importància de la comunicació per a assegurar l'èxit d'un canvi, però pocs concreten en què ha de consistir aquesta comunicació. El promotor del canvi l'ha de legitimar, explicar de manera realista les probabilitats d'èxit i fer una crida a l'acció clara. Si falla en alguns d'aquests aspectes, la seva incompetència comunicativa podria ser la causant de possibles resistències.

- **Legitimar el canvi.** Els receptors del canvi necessiten avaluar quina és la probabilitat que el canvi generi beneficis personals i organitzatius. Per a això, pregunten, avaluen i contradiuen els arguments a favor del canvi, amb la finalitat d'identificar les seves fortaleses i debilitats. El promotor del canvi que rebutgi aquest escrutini perquè el considera resistència no solament perd l'oportunitat de proporcionar justificacions convincentes que ajudin els receptors a reavaluar les seves opinions i acceptar el canvi, sinó que augmenta el risc que els receptors s'immunitzin davant canvis futurs. A més, cal que el promotor del canvi no sigui ambivalent en el seu discurs, per exemple, defensant el valor del que és nou al mateix temps que reconeix els èxits del passat. Això enviaria un missatge inconsistent i facilitaria als receptors invocar el discurs del passat reeixit per a contraargumentar la idea que el canvi realment cal.
- **Explicar de manera realista les probabilitats d'èxit.** Els promotors i defensors del canvi poden presentar imatges del canvi distorsionades per a induir la participació dels receptors. Aquestes representacions poc realistes poden ser intencionades o no, fruit de l'entusiasme i l'optimisme habitual dels que planifiquen el canvi. Però a mesura que el canvi es va desenvolupant i els implicats comparen els resultats reals amb les promeses i projeccions originals, les desviacions desfavorables poden resultar en percepcions de distorsió, injustícia i violació de la confiança, que soscaven la credibilitat del promotor i fan que el receptor anticipi futures inconsistències.
- **Fer una crida clara a l'acció.** Els discursos de justificació i les representacions realistes del canvi són necessaris per a la legitimitat i la credibilitat del canvi i del mateix promotor, però no són suficients per a generar l'acció. El canvi tracta, fonamentalment, de posar accions en marxa. Molts promotors del canvi creuen, equivocadament, que el fet que els receptors comprenguin la necessitat del canvi provoca que tingui lloc, i atribueixen

a la resistència el fet que una vegada aconseguida aquesta comprensió no es produeixin les accions necessàries. Per tal d'evitar aquest problema, els promotors han de sol·licitar o acordar accions concretes per part de les persones implicades, i també les condicions o els recursos que calen per a desenvolupar-les i especificar, si és possible, com es mesuraran els resultats aconseguits.

5.3. Reinterpretar els actes dels receptors del canvi

Els promotors del canvi han d'evitar interpretar com a "resistència" qualsevol acte que no sigui clarament favorable al canvi. Cal que vegin com a legítimes les comunicacions dels receptors del canvi, entenent-les com a maneres diferents de veure el canvi en lloc de com a resistències.

Els promotors del canvi solen estar més a la defensiva quan les reaccions dels receptors indiquen que serà necessari més esforç per a aconseguir el canvi respecte al que s'havia planificat, o que hi haurà impactes no desitjats sobre el pressupost o altres resultats, o quan el responsable del canvi pot veure afectada la seva carrera professional com a resultat de l'èxit del canvi. El cost d'estar a la defensiva és que la resistència persistirà i escalarà en un cercle viciós, en el qual la resistència engendra resistència.

Una manera de facilitar una comunicació positiva entorn de possibles resistències és, precisament, parlar-ne obertament. Si el responsable del canvi percep certes reaccions que interpreta com a resistència, pot preguntar per aquestes reaccions obertament, i sortiran a la llum possibles poros o suposicions que es podran així aclarir i resoldre.

6. Afavorir la disposició al canvi

La cara oposada a la resistència al canvi és la disposició o preparació per al canvi. Quan les persones estan disposades a canviar, és molt més probable que donin el seu suport a un canvi organitzatiu, la qual cosa augmentarà les possibilitats d'èxit d'aquest canvi. L'enfocament d'afavorir la disposició al canvi és molt més positiu i pràctic que el de vèncer la resistència al canvi. En contrast amb el concepte de **resistència**, la idea de **disposició** dóna per fet que les preocupacions de les persones pel canvi són quelcom natural i que hi ha d'haver raons per a aquestes preocupacions. A més, també assumeix que el canvi pot tenir més èxit si es tenen en consideració les preocupacions dels receptors del canvi.

La **disposició al canvi** es refereix a l'avaluació que un individu fa sobre la necessitat de realitzar un canvi, juntament amb la seva creença sobre la capacitat tant de si mateix com de la seva organització per a dur-lo a terme amb èxit. Reflecteix el grau en què una persona o un grup s'inclina cognitivament i emocionalment a acceptar i adoptar un pla en particular per a alterar deliberadament l'*statu quo*.

Es compon de les creences següents per part de les persones implicades (Holt i altres, 2007):

- El canvi cal.
- El canvi es podrà dur a terme.
- El canvi beneficiarà l'organització.
- Els líders de l'organització estan compromesos amb el canvi.
- El canvi serà beneficiós personalment.

Aquesta actitud favorable al canvi dependrà del contingut (és a dir, allò que es canvia), el procés (com s'està implantant el canvi), el context (les circumstàncies amb què ocorre el canvi) i els individus (les característiques de les persones a les quals es demana canviar) implicats.

Com assenyalen Choi i Ruona (2010), per a afavorir la disposició al canvi, és necessari que els membres de l'organització no solament comprenguin la informació racional sobre el contingut i el procés del canvi, sinó que reconsiderin les seves actituds, valors, orientacions normatives, rols i relacions en l'organització, i també les seves orientacions cognitives. Aquests canvis solament són possibles quan les persones **participen** activament en el seu procés de canvi; l'ús del poder o la pressió no aconseguirà aquests canvis interns, encara que pugui aconseguir una conformitat aparent en els comportaments externs.

D'altra banda, si la cultura organitzativa afavoreix l'**aprenentatge** també serà més fàcil que es produeixi el canvi d'actituds necessari. En aquest tipus de cultures, es facilita la revaluació i modificació de les rutines i les creences compartides pels seus membres. Per tant, els individus tenen més oportunitats per a reflexionar sobre l'organització i el seu paper en aquesta organització, i també per a compartir amb altres aquestes reflexions. Això dóna peu a modificacions en el que cadascú pensa sobre l'organització, a canvis en les pròpies activitats i al desenvolupament de pràctiques noves. Així, els individus veuen que la seva organització té la capacitat de canviar i, a més, tenen l'experiència d'haver estat participants en aquests canvis. Tot això redundarà, finalment, en una major disposició al canvi.

Afavorir la disposició individual per al canvi

Algunes de les característiques o els valors que poden afavorir la disposició al canvi són els següents:

1) Participació, implicació i delegació de responsabilitat:

- Els individus identifiquen i prioritzen les qüestions preocupants i creen conjuntament una estratègia de canvi i un pla d'acció exhaustiu.
- Els individus es capaciten per a contribuir en el procés de presa de decisions.
- Els individus tenen més control i autonomia respecte al seu treball.

2) Creixement, desenvolupament i aprenentatge:

- L'aprenentatge es veu com a part normal del lideratge i la gestió.
- Els individus tenen oportunitats d'aprendre i transformar els seus punts de vista.
- Els individus obtenen competències per a planificar i emprendre accions en el futur / depenen més d'ells mateixos i menys dels experts tècnics.

3) Diàleg i col·laboració:

- Es busquen maneres de portar el conflicte a la llum, perquè pugui ser abordat salubrement.

4) Autenticitat, congruència, responsabilitat, obertura i confiança:

- Els directius donen als empleats informació, expliquen les indicacions organitzatives i els permeten prendre decisions.
- Els directius són clars, directes, honestos sobre els seus plans, opinions i motivacions.

Font: Choi i Ruona (2010).

Desenvolupament organitzatiu

El model de canvi del desenvolupament organitzatiu se centra, precisament, a aconseguir aquesta participació dels receptors del canvi.

Vegeu també

El mòdul 6 se centra en els aspectes culturals del canvi i en el paper fonamental de l'aprenentatge.

Bibliografia

Choi, M.; Ruona, W. E. (2010). "Individual readiness for organizational change and its implications for Human Resource and Organizational Development". *Human Resource Development* (vol. 10, núm. 1, pàg. 46-73).

Ford, J. D.; Ford, L. W. (2009). "Resistance to change: A reexamination and extensió". A: Richard W. Woodman, William A. Pasmore, Abraham B. (Rami) Shani (eds.). *Research in Organizational Change and Development* (vol. 17, pàg. 211-239). Emerald Group Publishing Limited.

Ford, J. D.; Ford, L. W.; Amelio A. d', (2008). "Resistance to change: The rest of the story". *Academy of Management Review* (vol. 33, núm. 2, pàg. 362-377).

Holt, D. T.; Armenakis, A. A.; Harris, S. G.; Feild, H. S. (2007). "Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and instrumentation". *Research in Organizational Change and Development* (vol. 16, pàg. 289-336).

